

## Job Career Success by Human Resource Training

Tahereh Nejati\*  
Abdollah Parsa\*\*  
Hamid Farhadi-rad\*\*\*

### Introduction

Human resources development theories emphasized on the importance of training and its effects on the empowerment of human resources of organizations. The training goal is the some important functions such as socialization, learning skills, succession planning, employment capability and helping to job career success. The most general use of job career success is the advancement path in job. Mental career of job success is the criteria of individual assessment of his/her job success that referred to individual attitudes to his/her job and it is determined by psychological terms such as professional commitment. Job success, between individual success, hierarchical success and financial success are 4 parameters of job career. Although some researcher add life satisfaction as fifth parameter of job career.

### Method

This applied study aimed to investigate the relationship between In-service training programs efficiency with staff career success in one of power ministry organizations, which conducted by confirmatory mixed method (quan.+ qual.). In quantitative section, data were collected with Homayounia (2005) and Gattiker and Larwood (1986) questionnaires, and in qualitative section, documentary analysis and interview were used for data collecting. Qualitative data derived from semi-structured interviews with 10 experts of that organization in Ahvaz Power & Water Organization. Stratified random sampling method was used in quantitative part, 290 persons were selected based on Morgan table, and to determine the sample

---

\* M.A. Student, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

\*\* Associate Professor, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. *Corresponding Author:* [abdparasa@scu.ac.ir](mailto:abdparasa@scu.ac.ir)

\*\*\* Assistant Professor, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

size in qualitative section, and the desirable cases choice method was used. Pearson correlation, regression and repeat measure ANOVA used for quantitative data analysis and interview inductive content analysis method was used for qualitative part.

## Results

The results showed that in-service training programs efficiency except of interpersonal success, have positive relationship with job success, financial success, hierarchical success but trainings programs efficiency can not improve individual performance in their career. Analysis of interviews showed that personnel believed that the courses had the some effects on job success, financial success and hierarchical success. This qualitative result is the same as quantitative results about the relationship between training courses and job career success. Also in both Qual. and Quan. Results, there is not found the relation between job some of career success' parameters such as: friendly relationships, formal communications, team moral, and fitness of courses with needs.

## Discussion

In this organization, the training courses are being conducted with the purpose to become familiar personnel with their jobs and their work environment. Therefore it can be comprehend that the results of both sections of research are confirmed each other.

**Keywords:** job success, interpersonal success, hierarchical success, financial success.

**Author contributions:** Tahereh Nejati, distributing questionnaire, interviewing, collecting literature and data, and typing the content. Dr. Abdollah Parsa, general framework planning, content editing and analyzing, completing discussion and final conclusion, submission and correction, and responding author. Dr. Hamid Farhadi-rad, participating in content and statistical analysis and discussion and conclusion.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear colleagues and professors who have helped us in this research. Also thank all managers and employees of Water & Electricity organization of Khuzestan province.

**Conflicts of Interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article. This article extracted from the M.A thesis, with the guidance of Dr Abdollah Parsa and with the consultation of Dr Hamid Farhadi-rad.

**Funding:** This article has been supported by the Shahid Chamran University of Ahvaz



## مقدمه و بیان مسئله

نگاهی به رویکردهای توسعه منابع انسانی نشانگر آن است که اولین رویکردی که سازمان‌ها در زمینه بهبود و توانمندسازی منابع انسانی دنبال می‌کنند، آموزش است (Neo, Hollen Beck, Gerhart & Wright, 2009, 249). یکی از اهداف آموزش، ایجاد قابلیت‌های اشتغال (دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با شغل مانند مهارت و دانش فنی، توانایی کار تیمی، درک و باورمندی و تعهد به اهداف سازمان، ظرفیت تغییرپذیری، ایده‌پردازی و ...) و کمک به موفقیت مسیر شغلی افراد است. هدف از اعزام شاغلان به دوره‌های آموزشی؛ تغییر شغل، ارتقاء سمت سازمانی، سازگاری فرد با شرایط احراز شغل، کسب دانش و مهارت‌های فنی و همچنین تغییر رفتار کارکنان و کسب شایستگی‌های لازم برای ارتقاء شغلی و سازمانی است. افراد نسبت به سازمان‌هایی که راهنمایی‌هایی در زمینه‌ی مسیر شغلی ارائه می‌دهند وفادارتر و متعهدترند، بنابراین توجه به موفقیت کارراهه شغلی نیروی انسانی دارای اهمیت فراوان است. حس موفقیت کارراهه با خشنودی از زندگی و سلامت روان افراد در ارتباط است و تا حدود زیادی نیز منطبق با موفقیت سازمانی است (Hall, 1976, 2002, cited in Pachulicz, Schmitt & Kuljanin, 2008). (Scroggins, 2008) معتقد است انسان‌ها به دنبال مشاغلی هستند که احساس موفقیت، خشنودی و رضایت درونی را برایشان فراهم کند و به تصور Gunz and Heslin (2005) اگر ارزیابی و ادراک نیروهای بااستعداد سازمان از زندگی شغلی خویش مثبت و مطلوب باشد، برای سازمان نیز مفید واقع خواهند شد.

از نظر Gattiker and Larwood (1986) موفقیت کارراهه ذهنی نشان‌دهنده‌ی ارزیابی فرد از خود و یا موفقیت اوست که به احساسات و واکنش افراد به شغل خود اشاره دارد و با اصطلاحات روان‌شناختی مثل تعهد حرفه‌ای و موفقیت شغلی تعیین می‌شود. آنها موفقیت ذهنی کارراهه را شامل چهار مؤلفه سازمانی شامل موفقیت شغلی، موفقیت بین فردی، موفقیت سلسله مراتبی، موفقیت مالی و یک مؤلفه غیرسازمانی شامل رضایت از زندگی، دانسته‌اند. موفقیت مالی و موفقیت سلسله مراتبی بیشتر بر مؤلفه‌های ملموس موفقیت تأکید دارد؛ درحالی‌که نوع ذهنی، بر ادراک فرد از موفقیت مانند خشنودی از کارراهه تأکید دارد (Arizi samani, Zakerfard & Nouri, 2009) و شامل رضایت شغلی، موفقیت شغلی ادراک‌شده و رضایت از زندگی می‌شود (Golparvar & Ghazavi, 2010). مفهوم کارراهه شغلی بیانگر توالی ادراک فردی از نگرش‌ها و

رفتارهای مربوط به فعالیت‌ها و تجربیات کاری در طی زندگی شخصی است (Erdogmus, 2004, 155). محققان بر این نکته تأکید دارند که مفهوم کارراهه شغلی دارای دو بعد عینی (بیرونی) و ذهنی (درونی) است. بعد عینی بیانگر مجموعه‌ای از مشاغل و وظایفی است که فرد بر عهده می‌گیرد و بعد ذهنی به ارزش‌ها، تمایلات و انگیزه‌های درونی و همچنین ادراک فرد از زندگی کاری‌اش اشاره دارد (Ituma & Simpson, 2007, 972). نظریه‌های سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها از پشتوانه‌های موفقیت کارراهه ذهنی هستند. از دید Liangtie and Fuhui (2016) اولین تفاوت افراد در توانایی‌های آنان است. دانش و مهارت‌های فردی آموخته شده ضمن خدمت، اثر معنی‌داری روی موفقیت کارراهه ذهنی و توانایی کسب موفقیت و لذت بیشتر دارد. Zhou, Xie, Xin, Bai and Mao (2015) معتقدند که صلاحیت‌های شغلی، نقش معنی‌داری در موفقیت کارراهه ذهنی ایفا می‌کند. سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه روانی کارکنان، سه توانایی اصلی هستند که کیفیت افراد برای یک شغل را تعیین می‌کنند. سرمایه انسانی و اجتماعی، دانش و مهارت کل سازمان را افزایش داده و غنی می‌سازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند خشنودی و ادراک موفقیت کارراهه، به‌طور منفی با تمایلات ترک شغل در ارتباط است (Abraham, 1999; Michaels & Spector, 1982). کارکنانی که ادراک موفقیت بیشتری از کارراهه‌شان دارند، مزایای بیشتری را در ماندن با سازمان می‌بینند تا کارکنانی که کارراهه کمتر موفق و ارضاکنده‌ای دارند. همچنین بسیاری از مطالعات دیگر خشنودی شغلی را نمادی برای موفقیت کارراهه ذهنی دانسته‌اند (Reitzle, Korner & Vondracek, 2009; Boudreau, 2001; Murrell, Frieze & Olson, 1996; Tsui & Gutek, 1984). بالاتر ادراک موفقیت کارراهه، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد (Mclagan, 1989). اگر کارکنان از طراحی نظام مدیریت کارراهه خود خشنود باشند، دانش و مهارت‌های خود را بهبود می‌بخشند و احساس موفقیت کرده و سازمان نیز اطمینان می‌یابد که ترکیب درستی از افراد با مهارت‌های مختلف را در اختیار دارد (Greenhaus & Callanan, 1994). در این سازمان، با وجود اهمیت استراتژیک برای کشور و منطقه و ضرورت حیاتی بر رعایت شایسته‌سالاری و تخصص در همه سطوح و حوزه‌های فنی و اداری و مدیریتی، مشخص نیست که ارتقاء افراد به سلسله مراتب بالاتر تا چه حد مبتنی بر آموزش‌های دیده شده افراد و توانمندی‌های کسب شده آنان است. مشاهدات و اظهارات کارکنان، بیش از همه چیز، مؤید آن است که آنها دو عامل سابقه کار افراد و وابستگی‌های سیاسی

را بیشتر از همه در ارتقاء افراد به مناصب سازمانی، پررنگ‌تر می‌بینند. تحقیق ( Hoseinian & Tabatabaiee, 2009) حاکی از تأثیر مستقیم آموزش ضمن خدمت بر خشنودی از شغل؛ ارتقاء شغل، مدیریت و سرپرستی است. (Kord zangeneh (2010) بیان داشته است که مصاحبه با مدیران، مدرسان و کارکنان بخش‌های آموزش این سازمان نشان می‌دهد که با توجه به صرف منابع مالی و اختصاص زمان و درگیری تعداد قابل توجهی از نیروی انسانی در فرایندهای آموزشی سازمان، مسأله ارزیابی دوره‌های آموزشی نیاز به بررسی علمی‌تر و همه جانبه‌تری دارد.

در این راستا برای اطلاع از تأثیر دوره‌ها در ارتقاء سمت سازمانی، موفقیت شغلی، مهارت‌های بین فردی، سطح حقوق کارکنان، میزان تحقق اهداف دوره‌ها و پاسخگو بودن برون دادهای این آموزش‌ها به نیازهای محیط کار و به‌طورکلی به تصویر کشیدن اثربخشی این دوره‌ها در یکی از سازمان‌های وابسته به وزارت نیرو، ابتدا اثربخشی دوره‌های آموزشی (عمومی و اختصاصی) در سه سطح، واکنش، یادگیری و رفتار، سنجیده شده و سپس رابطه‌ی میان اثربخشی دوره‌ها و موفقیت کارراه ذهنی موردبررسی قرار گرفته‌اند.

### مروری بر پژوهش‌های پیشین

(Dehghani, Daghighi Asl and Pourvali (2015) با پژوهش در یک شرکت بیمه‌ای به این نتیجه رسیدند که ابعاد آموزش‌های ضمن خدمت (زمینه، درون داد، فرایند و برون داد) بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج تحقیق (Rezaeian, Hatami and Dastiar (2011 در یک واحد نظامی نشان داد که کارکردهای مدیریت مسیر پیشرفت شغلی شامل ارزیابی، توسعه و آموزش، تأثیر قوی و مثبتی بر رضایت از مسیر پیشرفت شغلی داشته است.

ارزیابی (Motalebinejad (2010 از دوره‌های آموزشی کارکنان شرکت ملی نفت تهران بر مبنای مدل کرک پاتریک "حاکمی از این بود که علاوه بر واکنش مطلوب و یادگیری قابل قبول کارکنان و تغییرات مثبت در رفتار کارکنان شرکت‌کننده در سطوح سه‌گانه اولیه، در سطح چهارم نیز یافته‌های به‌دست‌آمده بیانگر نتایج مثبت دوره برای سازمان بوده است. بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون در پرتو نظریه سازمان یادگیرنده توسط (Zamani (2009 نشان می‌دهد دوره‌ها بر رشد ذهنی و دانش، نگرش و مهارت کارکنان، کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش بازدهی کار افراد تأثیر معنی‌داری داشته است. محققانی مانند (Hoseinian and Tabatabaiee (2009)

Rezaeian, Hatami and Dastiar (2011); Rezaiee (2003). در این نکته که آموزش‌های ضمن خدمت بر ارتقاء شغلی، توانایی‌های حرفه‌ای، عملکرد بهتر، علاقه بیشتر نسبت به شغل و افزایش دانش و مهارت، اثرهای مثبت داشته است، اتفاق نظر دارند.

Guo, Niu and Yang (2009) معتقدند قابلیت استخدام، رابطه مثبت با موفقیت کارراهه شغلی دارد و همچنین موفقیت کارراهه را به صورت مثبت پیش‌بینی می‌کند. (Kahyarara and Teal (2008) در مطالعه‌ای در تانزانیا دریافتند افرادی که آموزش بیشتری دیده‌اند از موفقیت مالی بیشتری برخوردارند. (Armstrong-Stassen and Cameron (2005) بیان می‌دارند سازمان‌ها با حمایت از مسیر پیشرفت شغلی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و غیره و با به وجود آوردن این ادراک در بین افراد که از آن‌ها حمایت می‌شود، رضایت از مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها را بالا می‌برند. بر اساس مطالعات (Ng, Eby, Sorensen and Feldman (2005) متغیرهای حمایت سازمانی مانند حمایت حرفه‌ای، پشتیبانی سرپرست، آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های منابع انسانی با موفقیت مسیر شغلی در ارتباط مثبت هستند. برخلاف بسیاری از تحقیقات که اثربخشی آموزش ضمن خدمت را مورد تأیید قرار داده‌اند. در مطالعه‌ی (Day and Allen, 2004) انگیزش کارراهه، شامل ۳ مؤلفه‌ی جهش کارراهه (توانایی تطبیق یافتن با شرایط متغیر، حتی زمانی که شرایط ناامیدکننده و یأس‌آور است)، بینش کارراهه (توانایی واقع‌بین بودن نسبت به کارراهه خویش که شامل ایجاد اهداف کارراهه روشن و قابل حصول و همچنین شناخت نقاط قوت و ضعف خویش است) و هویت کارراهه (میزانی که شخص خود را با شغلش تعریف می‌کند که با دل‌بستگی شغلی و سازمانی، نیاز به پیشرفت و بازشناسی مرتبط است) تشکیل شده است رابطه معنی‌داری با شاخص‌های موفقیت عینی (حقوق فعلی و اثربخشی عملکرد) و موفقیت کارراهه ذهنی دارد.

Abele and Spurk (2009) تأثیر طولی دو متغیر تفاوت فردی (خود اثربخشی شغلی و اهداف شخصی) را بر موفقیت عینی (حقوق و جایگاه سلسله مراتبی) و موفقیت ذهنی کارراهه (خشنودی کارراهه) بررسی کردند و دریافتند کارکنانی که در زمان فارغ‌التحصیلی (بدو ورود به کارراهه) خود اثربخشی شغلی بالایی داشتند، از جایگاه شغلی بالاتر و خشنودی کارراهه بیشتری در ۷ سال بعد برخوردار بودند. نتایج تحقیق (Kong, Cheung and Song (2012) نشان داده است که شایستگی شغلی، نقش واسطه‌ای در تأثیر به متغیر ارزیابی شغلی، توسعه شغلی و آموزش شغلی روی رضایت شغلی دارد. نتایج تحقیق (Dehghani (2014) نیز این یافته‌ها را تأیید می‌کند.

نتایج بعضاً متناقض تحقیقات در جامعه‌های تحقیق مختلف، از یکسو، تأیید و تأکید اکثر این تحقیقات بر رابطه معنی‌دار آموزش و موفقیت کارراهه ذهنی، و البته محدود بودن غالب این تحقیقات به روش کمی و پرسشنامه‌ای صرف، ضرورت پرداختن به مسأله را با در نظر گرفتن ابعاد مختلف موفقیت کارراهه شغلی و بررسی آن چه در عمل رخ داده است با استفاده از بررسی فرایند ارتقاء شغلی کارکنان و ترسیم نیمرخ موفقیت نمونه‌ای از جامعه مورد نظر را بیشتر جلوه می‌دهد. تحقیق حاضر باهدف آگاهی از رابطه بین اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و ابعاد آن با موفقیت کارراهه ذهنی و مؤلفه‌های آن مانند موفقیت شغلی، موفقیت بین فردی، موفقیت مالی، موفقیت سلسله مراتبی و همچنین رفتار شغلی کارکنان انجام شده و می‌کوشد به سؤالات زیر پاسخ دهد.

### سؤالات پژوهش

- ۱- آیا از نظر کارکنان بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و مؤلفه‌های آن با موفقیت کارراهه ذهنی و مؤلفه‌های آن (موفقیت شغلی، موفقیت بین فردی، موفقیت مالی، موفقیت سلسله مراتبی) رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، باعث تغییر و بهبود رفتار شغلی کارکنان شده است؟
- ۳- آیا بین دیدگاه کارکنان دارای سنوات خدمت متفاوت نسبت به اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته از نوع تأییدی (کمی - کیفی) و از منظر هدف، کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه، و در بخش کیفی، تحلیل اسناد و مصاحبه است. در تحقیق حاضر جامعه آماری را تمام کارمندان رسمی و پیمانی دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر سازمان مزبور، تشکیل می‌دهند (۹۲۵ نفر) است و از این تعداد ۶۰۵ نفر (۶۵٪) استخدام رسمی و ۳۲۰ نفر (۳۴٪) استخدام پیمانی هستند. در بخش کمی، بر طبق فرمول کوکران ۲۹۰ نفر به‌عنوان نمونه تعیین شد که متناسب با حجم از این تعداد ۱۹۰ نفر کارمندان رسمی و ۱۰۰ نفر



کارمندان پیمانی در ۹ معاونت سازمان، انتخاب شدند. در بخش کیفی با ۱۰ نفر از سرپرستان، مصاحبه نیمه ساختمند به عمل آمد. در پژوهش حاضر جهت سنجش موفقیت کار راهه ذهنی از مقیاس ۱۹ ماده‌ای ادراک موفقیت کارراهه (Gattiker and Larwood (1986) استفاده شد. این پرسشنامه، ادراک موفقیت کارراهه را بر روی ابعاد ویژه مربوط به شغل، روابط بین فردی، مالی و سلسله مراتبی و بر روی مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت می‌سنجد و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ، ۰/۷۳۶ محاسبه گردید. روایی محتوایی پرسشنامه با اظهار نظر ۱۰ نفر از استادان و متخصصان مدیریت آموزشی و مدیریت منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. از پرسشنامه (Homayoonia, 2006) نیز که ۵ مقیاس فرعی مختلف شامل تناسب دوره‌ها با اهداف سازمان و نیازهای شغلی و مهارت‌های کارکنان و مدیران، مدیریت دوره‌های آموزش، تأثیر دوره در رشد فردی کارکنان و توانمندی سازی آنان، تأثیر دوره بر نگرش، مهارت و دانش کارکنان و مدیران، و حمایت‌های سازمان برای عملیاتی کردن آموزش‌ها دارد و در مجموع دارای ۶۶ گویه است، استفاده‌شده و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ، ۰/۹۴۲ محاسبه گردید. نهایتاً برای دسته‌بندی اطلاعات حاصله از مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا بهره گرفته شد و از اسناد آموزشی، جمع ساعات دوره‌های آموزشی که افراد از بدو ورود به سازمان تا سال ۱۳۹۴ گذرانده بودند، بیرون کشیده شد و همچنین نمره‌های ارزیابی عملکرد هریک از افراد طی سه سال متوالی ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۴ مورد تحلیل قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد انحراف از میانگین) و روش‌های آمار استنباطی (پیرسون، رگرسیون خطی و تحلیل واریانس یک‌راهه) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرونوف نشان می‌دهد مقدار سطح معنی‌داری در مؤلفه‌ها بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است (۰/۰۷۸)؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر غیر نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود یعنی مؤلفه‌های پژوهش نرمال هستند و با تأیید نرمال بودن، برای بررسی رابطه‌ی بین متغیرها از آزمون پارامتری استفاده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش بر اساس سؤالات تحقیق، به گزارش یافته‌ها پرداخته خواهد شد.

۱- آیا از نظر کارکنان بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و مؤلفه‌های آن با موفقیت کارراه ذهنی و مؤلفه‌های آن (موفقیت شغلی، موفقیت بین فردی، موفقیت مالی، موفقیت سلسله مراتبی) رابطه وجود دارد؟

برای پاسخگویی به سؤال نخست تحقیق ابتدا رابطه ساده و چندگانه دو متغیر اصلی و مؤلفه‌های آنها مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۱ حاوی ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌های تحقیق است. مطابق با جدول ۱ با توجه به سطوح معنی‌داری به دست آمده ( $P < 0/0001$ ) و ضریب همبستگی پیرسون ( $0/513$ )؛ می‌توان گفت به استثنای بعد موفقیت بین فردی، اثربخشی دوره‌های آموزشی و اکثر مؤلفه‌های آن با سایر ابعاد موفقیت کارراه ذهنی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. تنها مؤلفه حمایت سازمانی با موفقیت بین فردی، دارای رابطه منفی معنی‌دار است و سایر مؤلفه‌های اثربخشی با بعد موفقیت بین فردی، رابطه معنی‌داری ندارند. برای تعیین میزان تأثیر و سنجش میزان پیش‌بینی از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است و مؤلفه‌ها به صورت هم‌زمان وارد مدل رگرسیونی شدند که نتایج آن در جداول زیر آورده شده است.

جدول ۱. همبستگی بین مؤلفه‌های اثربخشی و ابعاد موفقیت کارراه ذهنی

Table 1. Relationship between efficacy parameters and dimensions of mental job career success

موفقیت سلسله مراتبی hierarchical success	موفقیت مالی fainancial success	موفقیت بین فردی Interpersonal success	موفقیت شغلی Job Success	
0.335 P<0.0001	0.265 P<0.0001	-0.114 P<0.0001	0.34 P<0.0001	تناسب آموزش Training fitness
0.369 P<0.0001	0.304 P<0.0001	-0.099 P<0.0001	0.408 P<0.0001	مدیریت دوره course management
0.388 P<0.0001	0.364 P<0.0001	0.052 P= 0.4	0.50 P<0.0001	تأثیر در رشد Effect on development
0.371 P<0.0001	0.305 P<0.0001	0.026 P=0.666	0.462 P<0.0001	تأثیر بر نگرش Effect on attitude
0.341 P<0.0001	0.291 P<0.0001	-0.12 P<0.0001	0.383 P<0.0001	حمایت سازمانی Organizational support
0.422 P<0.0001	0.357 P<0.0001	-0.031 P=0.61	0.513 P<0.0001	اثربخشی دوره‌ها Courses efficecy

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، مقدار ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های اثربخشی و موفقیت

کارراهه ذهنی برابر ۰/۵۶۲ و ضریب تعیین آن برابر ۰/۳۱۶ شده است. این بدان مفهوم است که اثربخشی دوره‌های آموزشی ۳۱ درصد از اثرات موفقیت کارراهه ذهنی را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. با توجه به نتایج می‌توان گفت که مؤلفه‌های اثربخشی بر موفقیت کارراهه ذهنی تأثیر دارد. در جدول ۳ ضرایب استاندارد مربوط به مؤلفه‌های اثربخشی را ملاحظه می‌کنید.

جدول ۲. مدل رگرسیونی هم‌زمان مؤلفه‌های اثربخشی و موفقیت کارراهه ذهنی

Table 2. Regression model of efficacy parameters and mental job career success

مجموع مجزورات SS	درجه آزادی Df	میانگین مجزورات MS	مقدار F	سطح معناداری Significance level	ضریب همبستگی correlation	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	ضریب تعیین تعدیل شده Justified R <sup>2</sup>	انحراف معیار پیش‌بینی SD
رگرسیون 4619.130	5	923.82	24.314	p < 0.0001	0.562	0.316	0.303	6.164
باقیمانده 9992.99	263	37.99						
کل 14612.12	268							

جدول ۳. رگرسیون تعیین میزان تأثیر مؤلفه‌های اثربخشی و موفقیت کارراهه ذهنی

Table 3. Regression model for determining efficacy parameters' effects on mental job career success

سطح معناداری Significance level	مقدار t	ضرایب استاندارد Standard coefficient	ضرایب غیراستاندارد Non-Standard coefficient		کارراهه ذهنی Mental job career
			B	خطای استاندارد SD	
p = 0.638	0.472	0.033	0.103	0.049	اثربخشی دوره Course efficacy
p = 0.682	0.410	0.032	0.77	0.032	تناسب آموزش Training fitness
p < 0.05	4.79	0.357	0.091	0.434	مدیریت دوره course management
p = 0.097	0.166	0.141	0.041	0.098	تأثیر در رشد Effect on development
p = 0.205	1.27	0.086	0.103	0.131	تأثیر بر نگرش Effect on attitude
					حمایت سازمانی Organizational support

ضریب رگرسیونی استاندارد شده فقط در مؤلفه تأثیر در رشد ( $p < 0/05$ ) معنی‌دار است؛ بنابراین می‌توان گفت از بین مؤلفه‌های تناسب آموزش، مدیریت دوره، تأثیر در رشد، تأثیر بر نگرش و حمایت سازمانی؛ مؤلفه تأثیر در رشد بر کارراهه ذهنی تأثیر دارد.

#### ۱- آیا شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، باعث تغییر و بهبود رفتار شغلی کارکنان

شده است؟

به این منظور، عملکرد (رفتار شغلی) کارکنان طی سه سال متوالی بر اساس فرم‌های ارزیابی رسمی عملکرد کارکنان که از سوی سازمان طراحی شده و هر ساله از سوی سرپرستان مستقیم آنها تکمیل شده و در پرونده‌های سازمانی افراد نگهداری می‌شوند، مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت.

جدول ۴. عملکرد (رفتار شغلی) کارکنان در سه سال متوالی

Table 4. Personnel performance in continuous 3 years

فرآوانی frequency	انحراف استاندارد SD	میانگین Mean	
269	1.16	28.30	عملکرد ۹۲ 2014 performance
269	1.55	28.50	عملکرد ۹۳ 2014 performance
269	1.20	28.37	عملکرد ۹۴ 2014 performance

جدول ۵. تحلیل واریانس مکرر برای سنجش تفاوت عملکرد کارکنان در سه سال متوالی

Table 5. repeated variance analesis for personnel performance differences in continuous 3 years

اندازه اثر es	سطح معناداری Significance level	درجه آزادی خطا SD df	درجه آزادی فرضیه Df	F	ارزش Value	اثر effect
0.012	p=0.203	267	2	1.606	0.012	اثر پیلاپی
0.012	p=0.203	267	2	1.606	0.988	لامبدای ویلکز
0.012	p=0.203	267	2	1.606	0.012	اثر هتلینگ
0.012	p=0.203	267	2	1.606	0.012	بزرگ‌ترین ریشه روی

جدول ۶. آماره‌های آزمون کرویت موجلی  
Table 6. Mouchli - test

اپسیلون		موجلی W خی دو تقریبی درجه آزادی سطح معناداری			
گرین هاوس گیزر هیئه- فلت					
0.986	0.979	p=0.052	2	5.914	0.978

آزمون آماری موجلی برای آزمودن فرض کرویت است که از پیش فرض‌های آزمون آماری تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر است. در صورتی که سطح معنی‌داری آن بیشتر از ۰/۰۵ باشد، پیش فرض مربوطه برآورده شده و مشکلی نیست؛ اما در غیر این صورت باید تصحیح صورت گیرد که از ضرایب تصحیح (اپسیلون) برای اصلاح درجه آزادی استفاده کرد. با توجه به نتایج جدول موجلی چون فرض کرویت برآورده شده است؛ می‌توان به نتایج به دست آمده از تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر استناد کرد. با نگاه به جدول ۵ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری اثر پیلاپی ( $p > 0/0001$ ) نشانگر عدم تفاوت معنی‌دار بین عملکرد سه‌ساله کارکنان است و همچنین با توجه به جدول ۷ سطح معنی‌داری هیئه-فلت ( $p > 0/0001$ ) می‌توانیم معنی‌دار نبودن تفاوت بین سه سال مختلف را مشاهده کنیم. بنابراین بر طبق نتایج به دست آمده، می‌توان گفت شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، باعث تغییر و بهبود کارراهه شغلی کارکنان نشده است.

جدول ۷. آزمون هیئه-فلت برای سنجش معنی‌داری تفاوت بین سه سال مختلف

Table 7. Heinneh – flatt test

سطح معناداری Significance level	مقدار F	میانگین مجذورات MS	درجه آزادی df	مجموع مجذورات SS	
P=0.172	1.77	2.99	1.97	5.91	سه سال مختلف
		1.69	528.32	894.251	خطا

## ۲- آیا بین دیدگاه کارکنان دارای سنوات خدمت متفاوت نسبت به اثربخشی دوره‌های

### آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

نتایج به دست آمده از آزمون باکس نشان داد که سطح معنی‌داری برای هر یک از متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است این بدان معنی است که پیش فرض یکسانی واریانس‌ها رعایت شده است. در جداول زیر نتایج مربوط به تحلیل واریانس چند راهه برای سنجش تفاوت بین اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی از لحاظ سنوات خدمتی کارکنان آورده شده است.

جدول ۸. تحلیل واریانس چند راهه برای سنجش تفاوت بین اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی از لحاظ سنوات خدمتی کارکنان

Table 8. Multiple analysis of variance for differences between senior and junior personnels in mental job career success and in-job training courses

نام آزمون test	شاخص Critics	مقدار	نسبت F	فرضیه H -df	خطا SD df	سطح معنی‌داری Significance level
	اثر پیلاهی	0.980	1.579	4	532	P=0.179
سنوات خدمت years	لامبدای ویلکز	0.020	1.575	4	530	P=0.180
	اثر هتلینگ	49.542	1.571	4	528	P=0.181
	بزرگ‌ترین ریشه‌روی	42.542	2.364	2	266	P=0.096

مندرجات جدول فوق نشان می‌دهد که بین اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی از لحاظ سنوات خدمتی کارکنان، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین با توجه به نتایج آزمون مانوا<sup>۱</sup> (MANOVA) تفاوت بین گروه‌ها بر اساس سابقه خدمت در متغیر اثربخشی و موفقیت کارراهه ذهنی معنی‌دار نبود.

### تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در تحلیل داده‌های این مرحله محقق برای اجتناب از قضاوت در مورد محتوای مصاحبه‌ها و اعمال نظر شخصی خود؛ تمام دانسته‌های خود را کنار گذاشته و به تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل محتوای استنتاجی مصاحبه‌ها پرداخته است. هدف از این تحلیل، اطمینان بیشتر از اعتبار و تأیید یافته‌های بخش کمی بوده است و به نوعی تکمیل و تأیید پاسخ‌های بخش کمی به سؤال دوم تحقیق است که به منظور اطلاع از تغییر بهبود رفتار شغلی کارکنان پس از شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، طرح شده است. به این منظور با استفاده از روش کدگذاری اشتروس و کوربین، اقدام به استخراج و مقوله بندی کدهای باز، آزاد و انتخابی شد. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها می‌توان گفت مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که برگزاری دوره‌های اثربخش بر موفقیت شغلی و موفقیت مالی و موفقیت سلسله مراتبی تأثیرگذار است و تأیید نتایج کمی پژوهش است. ولی در بعد موفقیت بین فردی ویژگی‌هایی چون عدم وجود روابط دوستانه، ارتباطات رسمی و خشک، اثربخش نبودن آموزش‌ها در زمینه‌ی ایجاد روحیه

1- MANOVA

Table 9. Analysis of qualitative data

جدول ۹. تحلیل داده‌های کیفی

کد مصاحبه Interview code	مضمون Parameter	ابعاد موفقیت کارراه Job career success dimensions
۲م، ۱م، ۲م، ۷م، ۹م، ۴م، ۷م، ۸م ۱م، ۳م، ۵م، ۱۰م ۱م، ۲م، ۳م، ۵م، ۶م، ۹م ۳م، ۵م، ۶م، ۷م	اعلام نیازهای آموزشی به صورت غیر کارشناسی اثربخش بودن دوره‌های با بار علمی مناسب تأثیر زیاد زمان‌بندی مناسب بر موفقیت بهبود عملکرد کارکنان در سایه دوره‌های مؤثر استفاده از مزیت‌های دوره دوره‌های تخصصی کارکنان در امور روزمره عدم دلسردی از سخت بودن کار راضی بودن اغلب افراد از ترفیحات	موفقیت شغلی Job success
۳م، ۴م، ۶م، ۸م، ۱م، ۴م، ۹م ۲م، ۱م، ۲م، ۷م، ۹م ۱م، ۵م، ۶م، ۸م	کمک به موفقیت مالی از طریق برگزاری دوره‌های اثربخش بودن توجه سازمان به دوره‌های گذراننده شده در ردیف‌های پرداختی موفقیت‌های مالی از طریق ارتقاء رضایت کارکنان از میزان دریافتی خود نسبت به دوره‌های گذراننده شده کسب دانش تخصصی از دوره‌های آموزشی مؤثر انجام مشاوره کارهای مشاوره‌ای و کسب درآمد	موفقیت مالی Financial success
۱م، ۴م، ۹م، ۲م، ۳م، ۶م، ۱۰م ۱م، ۲م، ۵م، ۱۰م، ۴م ۲م، ۶م، ۸م، ۱۰م ۴م، ۵م، ۷م، ۹م	ارتقاء شغلی از طریق دوره‌های برگزار شده افزایش میل به رشد از طریق برگزاری دوره‌های مناسب حمایت از افرادی که دوره‌های خاص را گذرانده‌اند ایجاد مزیت رقابتی برای کارکنان رشد کارکنان در رده‌های افقی به دلیل مسطح بودن هرم سازمانی کمک به رشد افراد به‌عنوان فرد متخصص در سازمان	موفقیت سلسله‌مراتبی Hierarchical success
۴م، ۳م، ۵م، ۷م، ۹م ۳م، ۵م، ۶م، ۲م ۲م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۱۰م ۱م، ۲م، ۶م، ۷م، ۹م ۱م، ۵م، ۶م، ۸م، ۱۰م	عدم وجود روابط دوستانه بین کارکنان ارتباطات رسمی اثربخش نبودن آموزش‌ها در زمینه‌ی ایجاد روحیه تیمی عدم تناسب دوره با نیازها عدم کمک به رشد شخصی و هویت‌یابی افراد عدم آشنایی با روحیه کارکنان در حوزه‌های شغلی و برگزاری دوره‌ها	موفقیت بین‌فردی Interpersonal success

تیمی، عدم تناسب دوره با نیازها و ... نشانگر عدم تأثیر بر این مؤلفه است که نتایج کمی نیز، از عدم وجود رابطه بین اثربخشی دوره‌ها و موفقیت بین فردی حکایت داشت. بنابراین نتایج پژوهش کیفی در این پژوهش، مؤید نتایج کمی است. با تحلیل مصاحبه‌ها مضامین زیر استخراج شد که در جدول ۹ مقوله‌ها و مضامین به اختصار بیان شده است. بررسی مسیر شغلی ده نفر از کارکنان سازمان که دارای دست‌کم ۲۰ سال سابقه خدمت هستند، نشان می‌دهد

که افراد هم‌زمان با ارتقاء شغلی در دوره‌های آموزشی بیشتری شرکت جستند. مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که دوره‌های اثربخش توانسته‌اند بر موفقیت شغلی و موفقیت مالی و موفقیت سلسله‌مراتبی تأثیرگذار باشند. مشارکت در دوره‌های آموزشی موفقیت‌هایی در ابعاد مختلف کارراهه شخصی برای کارکنان به همراه داشته است و این نتیجه می‌تواند مؤید نتایج بخش کمی این پژوهش باشد. ولی در بعد موفقیت بین فردی، ویژگی‌هایی چون عدم وجود روابط دوستانه، ارتباطات رسمی و خشک، اثربخش نبودن آموزش‌ها در زمینه‌ی ایجاد روحیه تیمی، عدم تناسب دوره با نیازها و ... نشانگر عدم تأثیر دوره‌ها بر این مؤلفه است که نتایج کمی نیز، از عدم وجود رابطه بین اثربخشی دوره‌ها و موفقیت بین فردی حکایت داشت.

### بررسی نیم‌رخ مسیر شغلی کارکنان

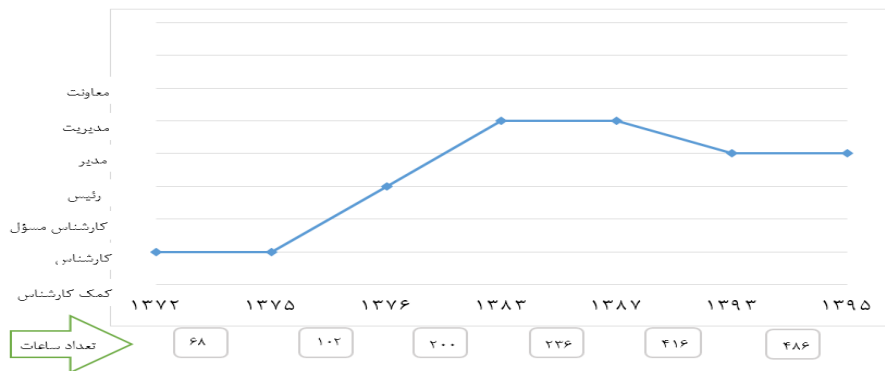
برای روشن شدن تأثیر اثربخشی بر موفقیت کارراهه ذهنی به بررسی مسیر شغلی ده نفر از کارکنان سازمان که دارای دست‌کم ۲۰ سال سابقه خدمت هستند، پرداخته شده است که با توجه به محدودیت حجم مقاله، نتایج تعدادی از آن‌ها در نمودارها نمایش داده شده‌اند. مسیر کارراهه این افراد از زمان بدو ورود به سازمان تاکنون ترسیم شده‌اند. در محور عمودی نمودار پست‌های سازمان به ترتیب از پایین به بالا مرتب شده است و در محور افقی سال‌هایی که افراد تغییر پست داشته‌اند و فراوانی تجمعی دوره‌های تخصصی که افراد در این سال گذرانده‌اند مشخص شده است لازم به ذکر است که این افراد علاوه بر دوره‌های تخصصی، دوره‌های عمومی را نیز گذرانده‌اند.



نمودار ۱. مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (فرد شماره ۱) (Diagram 1. Job career development (no.1))

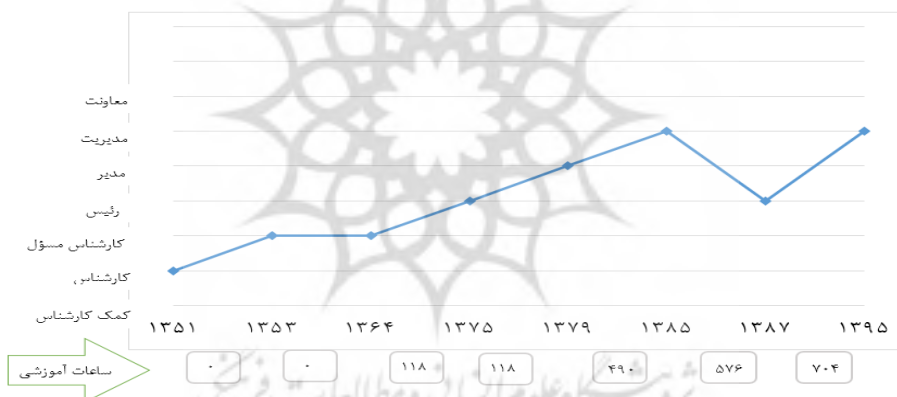
فرد شماره یک در سال ۱۳۶۱ وارد سازمان شده و تا سال ۱۳۷۵ مسیر شغلی آن سیر صعودی داشته است و از آن به بعد علیرغم افزایش شرکت در دوره‌های آموزشی مسیر ارتقاء وی دچار افت و خیز شده است.





نمودار ۲. مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (فرد شماره ۲) Diagram 2. Job career development (no.2)

فرد شماره دو در سال ۱۳۷۲ وارد سازمان شده است و تا سال ۱۳۸۳ مسیر شغلی آن سیر صعودی داشته و بعد از آن علیرغم شرکت در دوره‌های آموزشی دچار افت‌هایی شده است.

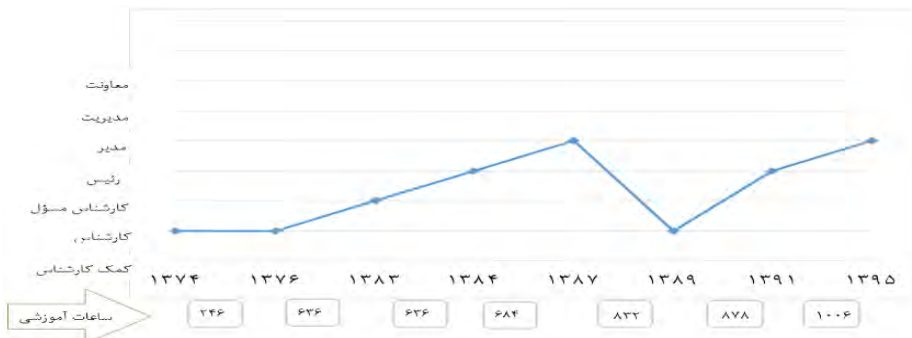


نمودار ۳. مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (فرد شماره ۳) Diagram 3. Job career development (no.3)

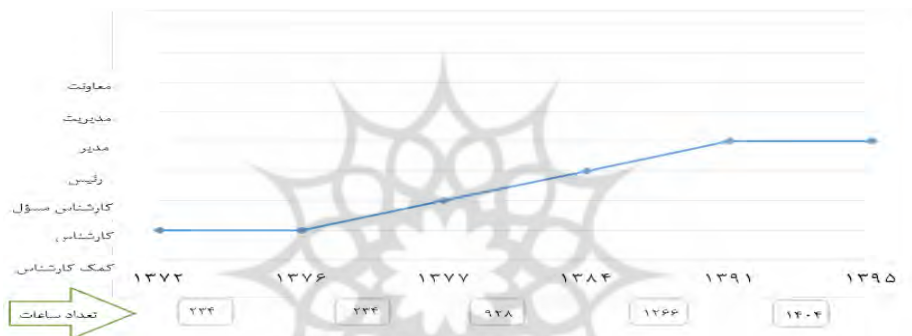
فرد شماره سه در سال ۱۳۵۱ وارد سازمان شده است و تا سال ۱۳۸۵ مسیر شغلی وی سیر صعودی داشته است و در سال ۱۳۸۷ افت و در سال ۱۳۹۵ مجدداً خیز داشته است.

فرد شماره ۴ در سال ۱۳۷۴ وارد سازمان شده است و تا سال ۱۳۸۷ مسیر شغلی آن سیر صعودی داشته است و در سال ۱۳۸۹ علیرغم شرکت در دوره‌های آموزشی در مسیر شغلی خود دچار افت قابل توجهی شده است و در سال ۱۳۹۱ و ۱۳۹۵ مجدداً مسیر شغلی آن سیر صعودی پیدا کرده است.

فرد شماره ۵ در سال ۱۳۷۲ وارد شرکت شده است و تا سال ۱۳۹۱ مسیر شغلی آن بدون هیچ



نمودار ۴. مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (فرد شماره ۴) (no.4) Job career development



نمودار ۵. مسیر ارتقاء شغلی کارکنان (فرد شماره ۵) (no.5) Job career development

افتی سیر صعودی داشته است و از ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ به صورت افقی جابه‌جاشده است. از مشاهده نمودارها می‌توان چنین استنباط کرد که افراد هم‌زمان با ارتقاء شغلی در دوره‌های آموزشی بیشتری شرکت کرده‌اند. در واقع در اکثر موارد، آموزش مقدم بر انتصاب و با هدف تربیت افراد برای کسب صلاحیت تصدی یک سمت نبوده است؛ بلکه غالباً افراد پس از انتصاب به سمت جدید، بر اساس الزامات سازمانی در دوره‌ها شرکت کرده‌اند. این نتیجه‌گیری یک پیش فرض هم دارد که باید به داده‌های سازمان دال بر حضور واقعی - و نه صوری - مدیران در دوره‌ها اعتماد کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و موفقیت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین می‌توان ادعا کرد که با افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ موفقیت شغلی کارکنان نیز بهبود خواهد یافت. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌های Dehghani, Dghighi

Asli, and Pourvali (2015), Mousavifar (2008), Armstrong-Stassen and Cameron (2005) همسو و هماهنگ است. در سازمان مورد پژوهش آموزش برحسب شغل و ضرورت‌های آن، در شروع خدمت کارمند، برای آشنایی کلی کارمند با کار و محیط کار که گاهی حالت دوره‌های توجیهی را دارد، انجام می‌شود. با توجه به اظهارات مصاحبه‌شوندگان، دوره‌های آموزشی فرصت‌های یادگیری مهارت‌های جدید را برای کارکنان به وجود می‌آورد و افراد بازخورد مثبتی از عملکرد خود دریافت می‌کنند و در انجام وظایف محوله حس مسئولیت‌پذیری بالایی دارند. نتایج گویای این مطلب است که موفقیت شغلی افراد می‌تواند تحت تأثیر دوره‌های آموزشی مناسبی باشد که از طرف سازمان مربوطه برگزار می‌شود و بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و موفقیت بین فردی آنها رابطه معنی‌داری وجود ندارد. نتایج این پژوهش برخلاف نتایج پژوهش Raoufi and Tarikhi ghouchani dorus (2004) است. عدم توانمندی دوره‌ها در ایجاد روابط دوستانه در سازمان مورد پژوهش می‌تواند علل مختلفی داشته باشد از جمله این علل این است که کارکنان به دنبال کار تیمی و همکاری گروهی نیستند و در یک رقابت ناسالم به دنبال پیشی گرفتن از یکدیگر هستند و تمام تلاش خود را در جهت رسیدن به موفقیت فردی می‌دانند. بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و موفقیت مالی آنها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین می‌توان ادعا کرد که با افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ موفقیت مالی کارکنان نیز بهبود خواهد یافت. افزایش دریافتی و مشوق‌های مالی در سازمان مورد پژوهش می‌تواند کارکنان را به یادگیری بهتر تشویق کند به‌طورکلی موفقیت مالی کارکنان تابع عوامل مختلفی است که آموزش می‌تواند بخش مهم و تأثیرگذار آن تلقی شود. بین اثربخشی دوره‌های آموزشی و موفقیت سلسله مراتبی آنها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین می‌توان ادعا کرد که با افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ موفقیت سلسله مراتبی کارکنان نیز بهبود خواهد یافت.

سازمان مورد پژوهش، یک سازمان خدماتی و دولتی است که اگر آموزش به‌درستی انجام شود از فاکتورهای دیگر غیر مرتبط مانند وابستگی‌های سیاسی و قومی تأثیر نپذیرد و مسیر کارراهه روشنی برای هر فرد وجود داشته باشد، کارکنان به موفقیت سلسله مراتبی دست خواهند یافت. با توجه به بررسی انجام‌گرفته بر روی ده کارمند سازمان مورد پژوهش و مطالعه و کاوش مسیر شغلی آنها و سلسله‌مراتب طی شده می‌توان چنین گفت که در سازمان مورد پژوهش، افراد هم‌زمان با ارتقاء شغلی در دوره‌های آموزشی بیشتری شرکت جسته‌اند و آموزش تا یک سطح خاصی (رئیس و مدیر) در مسیر شغلی کارکنان نقش داشته است، اما از

سطح مدیر و رئیس به بالا، عوامل دیگری در ارتقاء افراد در سازمان مذکور نقش داشته‌اند که موجب شده افراد در مسیر ارتقاء خود دارای افت‌وخیزهایی شوند. از این‌رو اثر دوره‌ها بر سلسله‌مراتب سازمانی کارکنان مثبت است، ولی باید توجه داشت که این موفقیت در صورتی که بر اساس آموزش باشد، حالت پایدار دارد. زمانی که افراد بر اساس روابط سیاسی و شخصی و وابستگی‌های دیگر ارتقاء می‌یابند، افت‌وخیزهای فراوانی در کارراهه شغلی آن‌ها دیده می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، در تمامی مؤلفه‌ها به‌جز در مؤلفه موفقیت فردی با تناسب آموزش، مدیریت دوره، تأثیر در رشد و تأثیر بر نگرش رابطه معنی‌داری وجود دارد. شاید به این دلیل که مورد حمایت قرار گرفتن افراد در سازمان موجب برانگیخته شدن حس حسادت بقیه همکاران می‌شود و باعث می‌شود افراد روابط بین فردی مناسبی با یکدیگر نداشته باشند ضریب تعیین رگرسیون برای سنجش اثر مؤلفه‌های اثربخشی بر موفقیت کارراهه ذهنی برابر ۰/۳۱۶ شده و بدان مفهوم است که اثربخشی دوره‌های آموزشی ۳۱ درصد از اثرات موفقیت کارراهه ذهنی را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد بین مؤلفه‌های تناسب آموزش، مدیریت دوره، تأثیر در رشد، تأثیر بر نگرش و حمایت سازمانی؛ مؤلفه تأثیر در رشد بر کارراهه ذهنی تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های Mousavifar (2004) همسو و هماهنگ است. با یک نگاه کلی به اثربخشی دوره‌ها و با استناد به نتایج این پژوهش می‌توان چنین ادعا کرد که دوره‌های برگزار شده توانسته‌اند در جهت رشد کارکنان مؤثر باشند ولی باید توجه داشت رشد پایدار در سازمان مورد پژوهش در اثر آموزش به وجود آمده است و افرادی که از کانال‌های دیگری در سازمان رشد داشته‌اند مدام دچار افت شدید شده‌اند. بنابراین آموزش در این سازمان می‌تواند در موفقیت کارراهه شغلی افراد مؤثر باشد. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معنی‌داری اثر پیلایی ( $p > 0/0001$ ) نشانگر عدم تفاوت معنی‌دار بین عملکرد سه ساله کارکنان است. بر طبق نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان گفت شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، باعث تغییر و بهبود عمده‌ای در کارراهه شغلی کارکنان سازمان مورد پژوهش نشده است. نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های Dehghani, Daghighi (2003); Rezaiee (2015); Asl and Pourvali (2015) همسو نیست. بین اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و موفقیت کارراهه ذهنی از لحاظ سنوات خدمتی کارکنان در سطح ( $p > 0/0001$ ) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ بنابراین با توجه به نتایج آزمون مانوا تفاوت بین

گروه‌ها بر اساس سابقه خدمت در متغیر اثربخشی و موفقیت کارراهه ذهنی معنی‌دار نبود. نتایج این یافته با نتایج پژوهش (Kirchmeyer 1995) همسو و هماهنگ است. نتایج به‌دست‌آمده مؤید این نکته است که شاید افراد در فرایند کارراهه ذهنی، زمانی که در سازمان به‌صورت رسمی یا حتی پیمانی جایگاه خود را تثبیت می‌کنند، میل به رشد و شکوفایی ندارند و از طرف دیگر سازمان نیز مشوق‌های لازم را برای رشد و شکوفایی افراد در اختیار آن‌ها قرار نمی‌دهد و همچنین افراد تصور می‌کنند با افزایش سنوات خدمتی با این تصور که به تمام جوانب کاری خود اشراف کامل دارند و فرایند کاری یکنواختی دارند، به دوره‌های آموزشی بها نمی‌دهند. البته در این بین خود دوره‌ها نیز باید متناسب با سنوات خدمتی کارکنان طراحی و برگزار شود.

با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان گفت از آنجایی که تقریباً همه افراد در همه مشاغل و پست‌ها، تجربه‌های منحصربه‌فردی را می‌آموزند، بنابراین هر فرد در حقیقت یک مسیر شغلی منحصربه‌فردی را دنبال می‌کند و مجموعه آموزش‌های ویژه‌ای می‌بیند. آموزش‌های ضمن خدمت نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کارراهه شغلی (ذهنی و عینی) افراد دارند. ولی در این بین بسیاری از عوامل مزاحم نیز وجود دارد که بر روند این موفقیت تأثیرگذار هستند. به‌عنوان مثال حلقه‌های قدرت در سازمان و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران و سیاست زدگی سازمان موردپژوهش در موفقیت کارراهه شغلی افراد تأثیرگذار است هرچند این موفقیت‌ها دارای افت‌وخیزهای فراوانی است. به همین منظور شناخت و چاره‌جویی برای این مشکلات می‌تواند به برقراری یک ثبات نسبی در آموزش و کارراهه شغلی کارکنان کمک کند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش پیشنهاد می‌شود جهت اثربخشی بهتر دوره‌های آموزشی بر موفقیت شغلی نیازسنجی مبتنی بر نیاز کارکنان انجام‌شده و آموزش‌ها بر اساس استعدادیابی کارکنان طراحی شود و به‌جای تشخیص سلیقه‌ای مدیران، تأکید مدیران بر آموزش بر اساس نیازهای محیط کاری فرد باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود در سازمان موردپژوهش، ارزشیابی در زمانی مناسب به‌منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی تکرار شود و تناسب زمانی دوره‌ها لحاظ شده و سیستم پایش مستمر دوره‌ها راه‌اندازی و چک‌لیست‌هایی نیز به این منظور تهیه گردد. فقدان مسیر شغلی روشن در سازمان مربوطه به تفکیک افراد و دخیل بودن عوامل غیر آموزشی در ارزیابی عملکرد کارکنان، از محدودیت‌های مهمی هستند که باعث محدودیت در تعمیم‌یافته‌های این تحقیق به سایر سازمان‌ها می‌شوند.

سهم مشارکت نویسندگان: طاهره نجاتی، مسئولیت توزیع پرسشنامه‌ها، انجام مصاحبه‌ها، گردآوری داده‌ها و ادبیات تحقیق و تایپ متن را به عهده داشت. دکتر عبدالله پارسا، طراحی چارچوب کلی تحقیق، ویرایش و تحلیل محتوا، تکمیل بحث و نتیجه‌گیری نهایی، ثبت و تصحیح مقاله را عهده‌دار بوده و دکتر حمید فرهادی‌راد، در تحلیل محتوا، تحلیل آماری و بحث و نتیجه‌گیری مشارکت داشته است.

سپاسگزاری: نویسندگان مراتب تشکر خود را از همه همکاران و اساتیدی که به ما در این تحقیق کمک کردند و نیز از همه مدیران و کارکنان سازمان آب و برق خوزستان اعلام می‌دارند.

تضاد منافع: نویسندگان اذعان می‌کنند که در این مقاله هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد. این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد طاهره نجاتی به راهنمایی دکتر عبدالله پارسا و مشاوره دکتر حمید فرهادی‌راد استخراج شده است.

منابع مالی: این پژوهش با حمایت دانشگاه شهید چمران اهواز انجام شده است.

## Reference

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Arizi samani, H., Zakerfard, M. & Nouri, A. (2009). Relationship between Job career with Job authority and organizational Commitment: Case study of male and female employees of research and development units of industrial enterprises. *Journal of social-psychological studies of Women*, (7), 69-94. [Persian]
- Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. (2005). Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International*, 10(3), 203-215.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53-81.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
- Dehghani, M. (2014). From hotel career management to employers' career satisfaction. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(5), 97-111. [Persian]
- Dehghani, A., Dghighi Asl, A., & Pourvali, F. (2014). The effect of in-service training on employees ability and job performance in an insurance company. *Insurance Research Journal 30<sup>th</sup> Year*, 118(2), 35-60. [Persian]
- Erdoğmus, N. (2004). Career orientations of salaried professionals: The case of Turkey. *Career Development International*, 9(2), 153-175.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of

- managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Golparvar, M. V., & Ghazavi, A. (2010) Social support and organizational Policies and measures in job success. *Contemporary Psychology Magazine*. (5), 21-29. [Persian]
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. FortWorth, TX: The Dryden Press.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105-111.
- Guo. W. C., Niu. S., & Yang. N. (2009). Study on the Correlation between Employability and Career Success of Knowledge Workers-Based on the Boundaryless Careers. In *Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on* (1-5). IEEE.
- Homayoonia, A. (2006) *Assesment of the courses of the abfa company in Khuzestan during (1995-2000)*. Master thesis. Faculty of psychology & educational sciences. Tehran University, [Persian]
- Hoseinian, S., & Tabatabaiee, Sh. (2009). Effectiveness of training teachers and trainers, technical service-oriented professional with exceptional business and pleasure in Tehran on their professional capabilities. *Modern Educational Thought*, 5, 95-114. [Persian]
- Ituma, A., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, 36(6), 978-995.
- Kahyarara, G., & Teal, F. (2008). The returns to vocational training and academic education: Evidence from Tanzania. *World Development*, 36(11), 2223-2242.
- Kordzangeneh, A. (2010). *Investigation for efficacy of ICDL training courses on K.S.A. capabilities of employees of Khuzestan' Water & Electricity Organization*. MA thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran, [Persian]
- Kirchmeier, C. (1995). Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 67-83.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Liangtie, D., & Fuhui, S. (2016). Subjective Career Success: A Literature Review and Prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 238-242.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53.
- Motlilinejad, A. (2010). *Assessing the Effectiveness of Applied psychology*

- training Courses staff of the national Iranian Oil Compony Based on the model of Kirkpatrick*. Master thesis. Alameh Tabatabai University, [Persian]
- Mousavifar, F. (2008) *Assessment of astaff attitudes towords the usefulness of welfare service training Courses in Khuzestan province during the years of (2001- 2006)*. Master thesis. Dezful branch of Azad eslami university, [Persian]
- Murrell. A. J., Frieze. I. H., & Olson. J. E. (1996). Mobility strategies and career outcomes: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 324-335.
- Neo, R., Hollen Beck, I., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Fundamen Tals of Human Resource Management*, third edition, Mc Graw-Hill.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Pachulicz, S., Schmitt, N., & Kuljanin, G. (2008). A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 242-253.
- Raoufi, M., & Tarikhi ghouchani dorous, A. (2004). *The effect of on – the – job education on elficiancy and proficieny oh school administrators and staff*. Educational studies & psychology faculty of Ferdowsi University, [Persian]
- Reitzle. M., Körner. A., & Vondracek. F. W. (2009). Psychological and demographic correlates of career patterns. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 308-320.
- Rezaeian, A., Hatami, S., & Dastiar, H. (2011). The relationship between career satisfaction. *Journal of military medicine*, 13(14), 217-221. [Persian]
- Rezaiee, A. (2003). *Evaluation of the effect of in-service training on job performance of Iranian insurance staff*. Master thesis, Alameh Tabatabai University, [Persian]
- Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57-71.
- Tsui. A. S., & Gutek. B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27(3), 619-635.
- Zamani, H. (2009). *Investigating the effectiveness of training courses on karoon Oil & Gaz Utilization in the light of learning organization theory*. Master thesis Shahid Chamran University of Ahvaz. Faculty of educational science and psychology, [Persian]
- Zhou, W., Xie, B., Xin, X., Bai, G., & Mao, R. (2015). A Meta-Analysis: Human Capital, Social Capital and Psychological Capital Affect County Employees Career Success. *Acta Psychologica Sinica*, 2, 251-263.

