

## تأثير تطوير المسار الوظيفي في الأداء السياقي : دراسة استطلاعية في جامعة ذي قار

أكرم علي جبار

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر

محمود داخل عبد الكريم

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار

journalofstudies@gmail.com

### المخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحليل دور تطوير المسار الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً في الأداء السياقي بوصفه متغيراً تابعاً وقد قام الباحث باختيار الكليات الحكومية والموجودة في جامعة ذي قار إذ شملت الكليات كل من (كلية الطب ، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم (الإنسانية)، كلية التربية للعلوم (الصرفة)، كلية الآداب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية علوم الحاسبات والرياضيات كلية الزراعة كلية القانون، كلية العلوم الاسلامية، كلية الاعلام، كلية الآثار، كلية التمريض ، رئاسة جامعة ذي قار) فقد تم اختيار عينة قصدية من عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام في هذه الكليات لإجراء البحث إذ بلغ حجم العينة (١٠٧) فقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عديدة والتي تكونت منها مشكلة البحث، ولعل أبرزها التساؤل الأهم الذي نص هل يمكن تطوير المسار الوظيفي التنبؤ بالأداء السياقي للأفراد العاملين ؟ إذ تبرز أهمية البحث الحالية من أهمية متغيراته ومن الدراسات التي اكدت على أهمية التحقق في العلاقة بين تلك المتغيرات، بالإضافة الى الأهمية التي تأخذ الاعتبار من قبل تلك الإقسام فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة، في سعيها الى تحقيق مستويات اداء مرموق على غرار الجامعات الرصينة علمياً. ولتحقيق اهداف الدراسة فقد قام الباحث بتحديد مجموعة من الفرضيات أهمها فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير ولاختبار فرضيات الدراسة استعمل الباحث العديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية، من خلال البرامج الإحصائية (AMOS ٧.٢٦)، (SPSS ٧ ٢٦) وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات من أهمها الدور المهم الذي يؤديه تطوير المسار الوظيفي في تحسين الأداء السياقي.

الكلمات المفتاحية: (تطوير المسار الوظيفي، الأداء السياقي).

**The effect of career path development on contextual performance: a prospective study at Dhi Qar University**

**Akram Ali Jabbar**

**Faculty of Management and Economics, Sumer University**

**mahmud dakhil eabd alkarim**

**College of Administration and Economics, Dhi Qar University**

**Abstract:**

The main objective of the research is to analyze the role of career development as an independent variable in contextual performance as a dependent variable. the researcher has selected the government colleges located at the University of Dhi Qar, including the faculties of (Faculty of Medicine, Faculty of management and Economics, Faculty of education for Sciences (Humanities), Faculty of education for Sciences (pure), Faculty of Arts, Faculty of physical education and Sports Sciences, Faculty of Engineering, Faculty of Science, Faculty of Computer Science and mathematics faculty of Agriculture Faculty of Law, Faculty of Islamic Sciences, Faculty of Media, Faculty of archaeology, faculty of nursing, presidency of the University of Dhi Qar) a sample was selected the intention of the deans of the faculties, the deans ' assistants and the heads of Departments in these faculties to conduct research, as the sample size reached (١٠٧)) the study tried to answer many questions, of which the research problem was formed, perhaps the most prominent of which is the most important question, which stated: Can career development predict the contextual performance of working individuals The current importance of the research is highlighted by the importance of its variables and the studies that have emphasized the importance of verification in the relationship between those variables, in addition to the importance that is taken into account by those departments in relation to the

variables studied, in an effort to achieve prestigious performance levels similar to scientifically sober universities. To achieve the objectives of the study, the researcher identified a set of hypotheses, the most important of which are correlation hypotheses, impact hypotheses and to test the study hypotheses, the researcher used many statistical methods, including correlation coefficient (Pearson), structural equation modeling, through statistical programs (AMOS V.٢٦), (SPSS (V ٢٦) the study reached a number of conclusions, the most important of which is the important role played by career development in improving contextual performance.

Keywords: (career development, contextual performance).

#### المقدمة:

تطوير المسار الوظيفي تطوير له نطاق واسع لتحسين وزيادة المعرفة والقدرات والاتجاهات والسمات الشخصية لتحمل مسؤوليات مختلفة أو أعلى ضمن التطوير التنظيمي للموارد البشرية إذ يمثل نشاط يجب أن تقوم به المنظمات بحيث تكون معرفتهم والقدرات والمهارات تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقومون به. إذ يكون لتطوير المسار الوظيفي تأثير على أداء المهام والسلوكيات الأخرى أثناء العمل فهي بناء ديناميكي يتغير بمرور الوقت وتتباين داخل الافراد حيث حصلت في السنوات الاخيرة تغييرات جذرية في السياق الذي يتم فيه أداء العمل بين متطلبات العمل والأسرة حيث ان هذه التغييرات أثرت على بيئة العمل إذ أن الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي فان التغييرات في بيئة العمل لها تأثير عميق على صحتهم ورفاهيتهم، وبالتالي على الوظيفة والأداء إذ يجب ان يكون هناك أهمية للتوازن بين العمل والحياة، ونمو الافراد وتطويرهم، والصحة والسلامة، إذ ان مشاركة الافراد يمكن أن تكون المفتاح لتحقيق رفاهية الفرد المستدام والأداء التنظيمي المتميز إذ تحتاج المنظمات إلى تقييمات دقيقة للأداء، فإذا أسفرت عن نفس النتائج مع توفير الوقت والجهد إذ يجب ان تركز المنظمات على بناء الأداء الإيجابي للأفراد، من خلال تزويد

الأفراد بمجموعة من الأدوات والمهارات لمواجهة الحقائق والتحديات الجديدة للحفاظ على أداء الأفراد وتحسينه يعتمد التعامل مع التغييرات السريعة في التقنيات ومتطلبات أصحاب المصلحة ومتطلبات العمل على تقليل الفجوة داخل سلوك الأفراد كعامل أساسي في تحقيق الأهداف الذكية للمنظمة يوازن بين أداء الموظف وبيئة العمل التي تحتوي على المادية وغير المادية العوامل المتعلقة بالأفراد والتي لها تأثير إيجابي وهام على تحسين أداء الفرد وبالتالي تنطلق دراستنا هذه من خلال تطوير المسار الوظيفي لتعزيز الاداء السياقي.

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تتنافس المنظمات اليوم بالموارد التي تمتلكها إذ هناك موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وتمثل الموارد البشرية المورد الأكثر أهمية بين موارد المنظمات وخصوصاً موارد الجامعة إذ تُعد الموارد الأكثر حسماً في تحقيق نتائجها وبالتالي يتطلب نجاح المنظمات الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق متطلباته واحتياجاته ورغباته وتُعد قضية تطوير المسار الوظيفي من أهم متطلبات الاهتمام بالموارد البشرية إذ يتم نقل الأفراد العاملين من وظيفة الى وظيفة أعلى بالاعتماد على المعرفة والمهارات والقابليات في اداء المهام الحالية والمستقبلية ، إذ يعاني اغلب الأفراد من التأخير في الانتقال الى مسارات وظيفية أعلى بسبب الإجراءات الروتينية الكثيرة إضافة الى قلة التخصيصات المالية والتأخير الحاصل في الموازنة العامة وكذلك التأخير في الإجراءات الإدارية المتخذة مما يزيد من مخاوف الأفراد وعدم تحقيق الأداء الجيد بسبب الإحساس بعدم الاهتمام به وتأخير المسار الوظيفي الذي يستحقه كذلك المخاوف المتعلقة بالتقاعد والإهمال الكبير الذي يعاني منه الأفراد المتقاعدين وتعد تطوير برامج المسار الوظيفي من الاسبقيات التي يجب على الجامعات تحقيقها وبالتالي السعي لتحقيق اهدافها والتكيف مع التغيرات والتطورات المتزايدة في ظل بيئة اعمال صفتها الرئيسة التغير والمنافسة الشديدة. ولما كان اداء الجامعة وتحقيق اهدافها شرطاً لبقائها ونموها، أصبحت دراسة العديد من المتغيرات التي تُمثل تحدياً امام المنظمة تجاه مستويات الاداء

التي ترغب في بلوغها امراً لا يُمكن تغفاله، مع تركيز الدراسة في الدور المحتمل الي يمكن ان يلعبه بين تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الاداء السياقي. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلةً بمجموعة من الأسئلة الآتية:

١: هل يتوافر تطوير المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة؟ وهل تُركز الكليات اهتمامها في مجالات تطوير المسار الوظيفي؟ وما مدى هذا الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي.

٢ - هل تعمل الكليات عينة البحث على بلوغ الاداء السياقي؟ وهل تعمل هذه الكليات على خلق بيئة جيدة للأداء السياقي؟

٣: ماهي العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والاداء السياقي؟

٤: هل يوجد تأثير لتطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

١: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وخصوصاً تطوير برامج المسار الوظيفي ومنها برامج تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفية ومهامها وتحديات المسار الوظيفي وأثره في أداء الافراد وبالتالي الأداء السياقي لهم.

٢: بيان أهمية تطوير المسار الوظيفي في الجامعات وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تعد الأساس في تحقيق نجاح المنظمات وبالتالي بيان ضرورة تحقيق المسارات الوظيفية لجميع الافراد وعدم تأخيرها والاعتماد على تلك البرامج لتقييم العاملين المتميزين والعمل على تطويرهم.

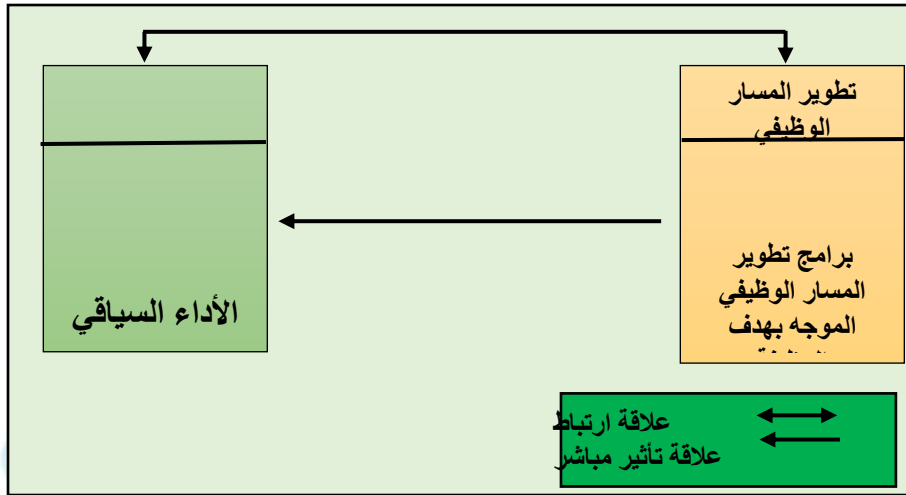
٣: كيفية تحقيق الأداء السياقي المرغوب لدى الافراد من خلال تطوير المسار الوظيفي.

٤: رفق المكتبات العربية والمحلية بالمحتوى النظري لمتغيرات الدراسة وخصوصاً تطوير المسار الوظيفي إذ هناك ندرة في دراسة هذا المتغير في البيئة المحلية والعراقية منها بالخصوص.

ثالثاً: مخطط الدراسة الفرضي:

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي والذي يتضمن العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بتطوير المسار الوظيفي الاداء السياقي.

شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



رابعاً: فرضيات الدراسة:

تتكون الدراسة من مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل تطوير

المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي وتتفرع منه الفرضيات الفرعية ادناه:

١. توجد علاقة ارتباط بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة والاداء السياقي

٢. توجد علاقة ارتباط بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة والاداء السياقي

٣. توجد علاقة ارتباط بين بعد التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي والاداء السياقي

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تطوير المسار الوظيفي في

متغير الاداء السياقي والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وهي:

١. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة في متغير الاداء السياقي
٢. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة في متغير الاداء السياقي
٣. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي في متغير الاداء السياقي

#### حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم اختيار عدد من كليات جامعة ذي قار لتمثل موقع اجراء الدراسة وذلك لحاجة هذه الكليات الى هذا النوع من الدراسة.

**الحدود الزمانية للدراسة:** إذا امتدت الحدود الزمنية للدراسة من (١ / ٩ / ٢٠٢١) ولغاية (١ / ٩ / ٢٠٢٢) وتضمنت المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب العملي المتمثل بجمع البيانات وتحليلها وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات.

**الحدود البشرية للدراسة:** تتمثل بالعينة القصدية لعمداء ومعاونين القسم العلمي والإداري ورؤساء الأقسام العلمية والأقسام الإدارية والبالغ عددهم (١٠٧).

٧: **مقاييس الدراسة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في الادبيات الإدارية والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية والموضحة في الجدول (١)

جدول (١) مقاييس الدراسة

ت	الابعاد	المتغير	عدد الفقرات	مصدر المقاييس
١	تطوير المسار الوظيفي	١ - برامج التطوير الموجهة بهدف الوظيفة	( ١٢ )	(chen et al,٢٠٠٤:٤٦١-٤٦٢)
		٢ - برامج التطوير الموجهة بمهام الوظيفة	( ١١ )	
		٣ - برامج تطوير الموجهة بالتحديات المسار الوظيفي	( ١٠ )	
٢	الأداء السياقي	الأداء السياقي	( ٨ )	Villagrasa et al,٢٠١٩: (١٩٩)

٢- الإطار النظري

أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

مصطلح المسار الوظيفي له معاني عديدة ففي الاستخدام الشائع، يمكن أن يعني التقدم، أو الاستقرار بمرور الوقت في الوظيفة، إذ يحدد المسار الوظيفي على أنه نمط الخبرات المرتبطة بالعمل الذي يمتد خلال الحياة الوظيفية للفرد : (DeCenzo&Robbins.٢٠١٠) . (٢٠١) و بمنظوره أشار ( Marcotte,١٩٩٠: ١ ) إلى المسار الوظيفي على أنه سلسلة من الترقيات أو النقل الجانبي إلى وظائف أكثر مسؤولية أو إلى مواقع أفضل داخل أو عبر التسلسل الهرمي المتعلق بالعمل خلال سنوات عمل الفرد . ويرى (٢: ٢٠٠١, El-Sabaa) ان المسار الوظيفي يشمل تتابع الوظائف التي تم تطويرها من خلال حياته الوظيفة لنشاطات العمل



والاتجاهات التي يمر بها الأفراد بالإضافة إلى المعرفة والمهارات المرتبطة التي يطورونها طوال حياتهم. فيما يرى (O'Neil et al., ٢٠٠٤: ٤٨٠) بأن المسار الوظيفي هي مفهوم خلالي (وسيط) ، إذ انه موجود في الفضاء بين المستوى النفسي (الفردى) والمستويات الجماعية (المنظمة) ، إذ يصور نوع المسار الوظيفي على أنه تفاعل بين موضع ونمط مسار وظيفي فالنوع الوظيفي هو تكوين فريد لمسار الخبرات المتعلقة بالعمل على مدار الحياة ومجموعة المعتقدات التي توجه خبرات العمل هذه. ويرى (Armstrong & Taylor, ٢٠٢٠: ٣٣٣) ان تطوير المسار الوظيفي يهتم بتشكيل تقدم الأفراد داخل المنظمة من أجل تزويدهم بسلسلة من الخبرة و نشاطات التعلم التي ستجهزهم لأي مستوى من المسؤولية وهي تشمل الإرشاد المهني لمساعدتهم على التقدم في حياتهم المهنية بالإضافة إلى خدمة المنظمة. بينما حدد (Idowu & Elbanna, ٢٠٢٠: ٥) إنها عملية ديناميكية وطويلة الأمد من العمل والتعلم من أجل تحقيق المستقبل المفضل والمصمم شخصياً في العمل إذ ان التقدم في العمل هو مسار طويل الأمد للنمو وبناء المهارات. وقد أشار Zacher & Rudolph (٢٠٢١: ٨٦) انه يمثل الخبرات التي يمتلكها الأفراد في العمل والتي تعزز بناء المهارات وكذلك جمع المعلومات فيما يتعلق بالفرص الحالية والمستقبلية إذ يجب أن يكون لديهم الكثير من الفرص المتعلقة بالعمل في مستقبلهم، إذ ان الإيفاء بتلك الفرص سيؤدي إلى معتقدات أكثر إيجابية فيما يتعلق بالفرص المستقبلية. ويرى (Nugroho et al, ٢٠٢٢: ٢٤٠) ان تطوير المسار الوظيفي هو نشاط إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحسين وزيادة فعالية أداء المنظمة مع التطوير الوظيفي، إذ سيكون الافراد قادرين على تنفيذ العمل بشكل متزايد وتقديم أفضل مساهمة في تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة، إذ يعد نشاط توظيف يساعد الافراد على التخطيط لوظائفهم المستقبلية في المنظمة.

## ثانياً: أشكال المسار الوظيفي: .

وبدورة حدد (Beardwell & Thompson, ٢٠١٧: ١٧٣) سبعة انماط للمسار الوظيفي:

١. **المسار الوظيفي ضعيف الارتباط بمنظمات التوظيف، والمحددة بالحرف أو المهارة:**  
فالمكانة المهنية التي تتحقق من خلال احتكار المعرفة ذات القيمة الاجتماعية وسمعة، ويرى (Wilyon, ٢٠١٦: ٨٤٨) ان الوظائف المهنية تعكس علاقة أكثر تعقيداً بين الفرد والمنظمة حيث لا يمنحها المكانة موقع هرمي ولكن من خلال السمعة أو المكانة في مجال أو مهنة معينة، بناءً على تراكم المعرفة أو المهارة النادرة ذات القيمة الاجتماعية.
٢. **ريادة الأعمال :** وقد تم تطويره من خلال إنشاء مخرجات جديدة ذات قيمة أو قدرة تنظيمية ؛ فهو يوفر الحرية والاستقلالية والسيطرة على المهام والمناطق المحيطة ، لكن رواد الأعمال لديهم فقط ما يطورونه بأنفسهم، (Wilyon, ٢٠١٦: ٨٤٨) إذ يتم تعريف المهن الريادية على أنها المهن التي يحدث فيها النمو من خلال إنشاء قيمة جديدة أو قدرة تنظيمية جديدة (Kanter, ١٩٨٩: ٥١٥) وبالتالي ، يرتبط التطوير الوظيفي بالعمل في المشروع وعلاقات التوظيف المؤقتة والحالة الممنوحة ليس من خلال التقدم الهرمي ولكن من خلال الاعتراف البديل بالإنجاز (مثل القدرة على المساهمة في الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة).
٣. **البيروقراطي :** الذي يحدد بالتقدم في تسلسل هرمي محدد رسمياً، فقد أصبح هذا الشكل يهيمن على وجهة نظر المهن التنظيمية بشكل عام (Wilton, ٢٠١٦: ٨٤٨) إذ تتوافق المهن البيروقراطية مع التعريفات التقليدية للوظيفة وتتميز بمنطق التقدم وتتضمن "سلسلة من المناصب في التسلسل الهرمي المحدد رسمياً للمناصب الأخرى" (Kanter, ١٩٨٩: ٥٠٩) وعادةً ما تتم مثل هذه المهن داخل حدود منظمة واحدة كبيرة، على الرغم من أن المهن التنظيمية بشكل متزايد لا تتعلق فقط بالتقدم التصاعدي، بل تتعلق بالقدرة على تلبية احتياجات الأفراد لتنوع الوظائف والاهتمامات ومتطلبات موارد المنظمة.
٤. **المسار الوظيفية الذاتية:** ففي المنظمات ذاتية التصميم حيث يغيب التقدم والمسارات المستقرة للمهنة النموذجية، ويتلاشى الهدف، وتصبح المسار الوظيفية الذاتية خارجية ويتم التعامل معها كإطار عمل للنمو الوظيفي ومورد لمزيد من التصميم الذاتي التنظيمي.

٥. **المسار الوظيفية غير المستقر (متغير):** إذ يشارك الافراد في سلسلة لا نهاية لها من التجارب والاستكشافات وهذا يتطلب تحركات مهنية جوهرية متكررة من أجل دمج إحساس بالذات متغير ومعقد ومتعدد الطبقات والحفاظ على القدرة على الاختيار داخل المنظمة وتحديد الكفاءة المميزة؛ وتوليف معلومات معقدة. بينما يرى ( Noe et al. , ٢٠١٦ : ٢٣٨ ) ان المسار الوظيفي غير مستقر تتغير بشكل متكرر بناءً على التغييرات في اهتمامات وقدرات وقيم الفرد وفي بيئة العمل.

٦. المحفظة المهنية والتي يدير فيها الافراد العاملون لحسابهم الخاص ، وتشمل عدة تدفقات متزامنة من العمل أو الوظائف أو العقود.

٧. **المسار الوظيفي بلا حدود:** في حين أن المهن كانت تتم تقليدياً من خلال الاستقطاب في المنظمة داخلها فإن العديد منها يتجاوز الآن الحدود التقليدية بين المنظمات.

#### ثالثاً: استراتيجية التطوير المسار الوظيفي

اشار (٢٧١ : ٢٠١٤، Armstrong & Taylor) ان استراتيجية تطوير المسار الوظيفي يجب ان تتضمن النشاطات الآتية: .

١- سياسة التعزيز من الداخل حيثما أمكن ذلك

٢- المسارات الوظيفية التي تمكن الموهوبين من التحرك صعوداً أو أفقياً في المنظمة حيث تمكنهم وتطورهم وفرص العمل المتاحة.

٣- تخطيط تطوير الفرد الذي يعد جزء رئيساً من عملية إدارة الأداء وتطوير معرفة ومهارات الفرد.

٤- نظم وعمليات تتضمن تحقيق التشارك في المعرفة وتطويرها على مستوى المنظمة.

بينما حدد ( Gould & PENLEY, ١٩٨٤: ٢٤٥-٢٤٦ ) سبعة استراتيجيات لتعزيز المسار الوظيفي هي:

**خلق الفرص:** كلما زاد عدد الفرص الوظيفية التي يتمتع بها الفرد، زاد احتمال أن يحقق الفرد أهداف التقدم الوظيفي إذ يطور الافراد عدداً من المهارات ويبحث عن الخبرات التي ستشكل قاعدة عريضة لبدء حياة مهنية، ويرى ( Torrington et al, ٢٠٠٥: ٤١٧ ) أن

خلق الفرص، يتضمن بناء المهارات والخبرات المناسبة اللازمة للعمل في المنظمة وإن تطوير تلك المهارات ذات أهمية كبيرة خصوصاً للمشرفين والافراد العاملين مثل ممارسة القيادة.

**تمديد مشاركة العمل:** أن متوسط أسبوع العمل لكبار المديرين هو ( ٥٥,٩ ) ساعة في الأسبوع فالوصول إلى الأهداف المهنية يتطلب العمل في الأهداف المهنية والوظيفة خارج أسبوع العمل التقليدي الذي يبلغ ٤٠ ساعة. إذ يتطلب العمل احياناً أخذه إلى المنزل وعلى مدى عطلات نهاية الأسبوع خلال سنوات التقدم الوظيفي المبكرة، وبالتالي توسيع نطاق مشاركة الفرد في العمل إلى ما بعد ساعات العمل التقليدية. وقد ينطوي أيضاً على الانشغال بالقضايا المتعلقة خارج بيئة العمل، ويرى (Torrington et al, ٢٠٠٥: ٤١٧) ان توسيع المشاركة في العمل يستلزم ساعات طويلة، سواء في مكان العمل أو في المنزل، وقد ينطوي أيضاً على الانشغال بقضايا العمل في جميع الأوقات.

**الترشيح الذاتي (التقديم الذاتي) :** وهو استراتيجية تهدف إلى التواصل مع الرؤساء برغبة الفرد في تحمل مسؤولية أكبر في المنظمة وتقديم نفسه في أفضل ضوء ممكن فقد تتضمن الاستراتيجيات توعية رؤسائك بإنجازاتك، وتقديم نفسك على أنك الفرد التي ينجز الأمور، وتوعية رؤسائك بتطلعاتك وأهدافك المهنية. ويرى (Torrington et al, ٢٠٠٥: ٤١٧) ان الفرد الذي يتبع هذه الاستراتيجية سوف ينقل الرغبة في زيادة المسؤولية الى الرؤساء وسيعرفون أيضاً نجاحاته، ويبينون صورة لأنفسهم كأفراد يحققون الأشياء.

**البحث عن التوجيه الوظيفي:** طلب التوجيه الوظيفي من الفرد أكبر سنًا وأكثر خبرة أو يمكن للمرشد سواء داخل أو خارج المنظمة توفير فرد في المراحل المهنية المبكرة مع العديد من المزايا المهمة (تشمل هذه المزايا توفير التوجيه للقرارات المهنية، وتسهيل الدخول إلى الهيكل الاجتماعي التنظيمي إذ تشمل العديد من المزايا كمامكانية الترقية السريعة وزيادة في الرواتب، إذ ان البحث عن التوجيه الوظيفي يكون أكثر فائدة في سنوات التقدم الوظيفي عندما يخضع الفرد لأكثر عدد من القرارات المهنية.

**الشبكات:** هي ممارسة تطوير نظام أو شبكة من جهات الاتصال داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي توفير المعلومات المهنية ذات الصلة والدعم للفرد. إذ أن الفشل في دمج الذات في شبكات المعلومات داخل منظمة ما يمكن أن يؤدي إلى نتائج وظيفية غير جيدة، و يمكن أن تؤدي الشبكات المنشأة بعناية إلى ما أطلق عليه (Schein, ١٩٧٨) التنقل الشعاعي أي خطوة أقرب إلى هيكل اتخاذ القرار الداخلي للمنظمة وبالتالي من المحتمل أن تكون مرتبطة بالإنجاز السريع للأهداف المهنية .

**التجاذب بين الافراد:** هناك أهمية للترابط بين الفرد ورئيسه المباشر في التقدم الوظيفي للفرد وكذلك أهمية تقييم المشرف للمرؤوس في التقدم الوظيفي ومن ثم، فإن تعزيز جاذبية الفرد فيما يتعلق برؤسائه قد يكون استراتيجية وظيفية فعالة ويرى Torrington et al, ٢٠٠٥: (٤١٧) ان تبني هذه الاستراتيجية وتطوير العلاقة مع المدير المباشر للفرد على أساس أنه سيكون له تأثير على التقدم الوظيفي كمشاركة الآراء الرئيسة لمدير الفرد وكذلك قد تتضمن مشاركة المعلومات الشخصية مع مدير الفرد ويصبح مهتماً بمهام مماثلة.

**التعبير عن تقييم إيجابي للرئيس:** ويتضمن التعبير عن تقييم إيجابي للرئيس ومن امثلتها الإطراء .

**رابعاً: الأداء السياقي:**

يشير الأداء السياقي على أنه سلوك يساهم في أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية وتشمل مهام تتعدى واجبات الوظيفة، أو المبادرة، أو التعاون مع الآخرين، أو الحماس إذ يتم تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (Villagrasa et al, ٢٠١٩: ١٩٦). بينما يرى (Kahya, ٢٠٠٧: ٥١٥) إن الأداء السياقي هي جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفة ما ولكنها مهمة لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام عندما يساعد الموظفون الآخريين على إكمال مهمة، أو يتعاونون مع المشرفين عليهم، أو يقترحون طرقاً لتحسين العمليات التنظيمية، فإنهم يشاركون في الأداء السياقي. ويرى Jankingthong & (Rurkkhum, ٢٠١٢: ١١٦-١١٧) إن الأداء الساعي له جانبان هما التيسير بين الأفراد

والتفاني في العمل إذ يشمل التيسير الشخصي الأعمال التعاونية والمراعية والمفيدة التي تساعد على أداء زملاء العمل أما التفاني في العمل، يشمل الأعمال المنضبطة ذاتياً والدوافع مثل العمل الجاد، والمبادرة، واتباع القواعد لدعم الأهداف التنظيمية، بينما يرى (Kappagoda, ٢٠١٨: ١٦٤) الأداء الساقى بأنه أداء الفرد، الذي يحافظ على الشبكة الاجتماعية للمنظمة ويعززها والمناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية. إذ يتضمن الأداء الساقى (أداء المواطن) السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن يعمل فيها جوهر التقنية على إن الأداء الساقى يتكون من سلوكيات المواطن التنظيمية والسلوك التنظيمي المؤيد للمجتمع. بينما يرى (Hartinet al, ٢٠١٩: ٢١٨) ( إن الأداء السياقي يكون تحت السيطرة التحفيزية للأفراد وأقل تقييداً بخصائص العمل من أداء المهام إذ أن الأفراد يمكنهم المشاركة في الأنشطة السياقية إذا رغبوا في ذلك وأن هذا الاختيار يعكس الفروق الفردية في التحفيز فقد تؤدي سلوكيات الأداء السياقية التي تتضمن المثابرة والجدد والامتثال والانضباط الذاتي إلى تعزيز فعالية العاملين والمديرين وإنتاجية زملاء العمل والمشرفين. ويرى (Desa & Asaari, ٢٠٢٠: ٥٠) ان الأداء الساقى يتداخل بقدر كبير مع السلوكيات الداعمة الأخرى المتعلقة بسلوكيات المواطن التنظيمية وسلوك الأدوار الإضافية، والسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، والعفوية التنظيمية التي يُفترض أنها تعكس السمات الودية والصفات المرغوبة اجتماعياً. وأشار (Rahman, ٢٠٢٢: ١٥٨ - ١٥٩) ان الأداء السياقي هو القيمة الإجمالية المتوقعة لتصرفات الفرد على مدى فترة زمنية للحفاظ على بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتنظيمية وتعزيزها. تدرك هذه التعريفات أن بعض السلوكيات قد يكون لها تداعيات على كل من إنتاج المنتجات والخدمات وكذلك صيانة وتعزيز السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل.

### ٣- الإطار العملي

#### أولاً: الوصف الاحصائي

يتضمن هذا المبحث عرض النتائج الخاصة بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالدراسة ووصفها ومن ثم تشخيصها بالاستناد إلى بعض الإحصاءات الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الأهمية النسبية، ترتيب الأهمية ) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها بالاعتماد على استخدام بعض البرامج وهي SPSS V .٢٦ ، Microsoft Excel ، إذ تتضمن هذه الفقرة محورين أساسية هي: المحور الأول : ويتضمن المتغير المستقل تطوير المسار الوظيفي

والمحور الثاني : يتضمن المتغير المعتمد الأداء السياقي

وقد تم تحديد مستوى الإجابة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية من خلال تحديدها لأي فئة وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تمام ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، إذ ان هناك خمسة فئات حددت من خلال ايجاد المدى والذي يمثل ( ٥-١) =٤ ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات

(٥) إذ يكون مدى كل فئة  $5/4 = 0.80$  ، ويوضح الجدول (٢) التالي الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة وكما يلي:

### جدول (٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيبها لمتغيرات الدراسة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة	٣.٩٣	٠.٧٩٣	٢٠%	٧٨.٦%	مرتفع	٣
٢	تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة	٤.٠٢	٠.٧٧٩	١٩%	٨٠.٤%	مرتفع	١
٣	تطوير المسار الوظيفي الموجه بتحديات المسار الوظيفي	٣.٩٦	٠.٨٢٣	٢١%	٧٩.٢%	مرتفع	٢
	المعدل العام لمتغير تطوير المسار الوظيفي	٣.٩٧	٠.٧٤٥	١٩%		مرتفع	
	المعدل العام لمتغير الاداء السياقي	٤.٠٥	٠.٨٠٠	٢٠%		مرتفع	

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان المعدل العام بمحور متغير تطوير المسار الوظيفي قد كان الوسط الحسابي له (٣.٩٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤٥) وقد كان معامل الاختلاف (١٩%) وبمستوى اجابة مرتفع .

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان المعدل العام بمحور متغير الاداء السياقي قد كان الوسط الحسابي له (٤.٠٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٠٠) وقد كان معامل الاختلاف (٢٠%) وبمستوى اجابة مرتفع .

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

#### أ- فرضيات الارتباط

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض إظهار نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية والمتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والتي تشمل تطوير المسار الوظيفي والاداء السياقي:

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل تطوير المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي

يوضح الجدول (٢) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل تطوير المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين متغير تطوير المسار الوظيفي بأبعاده ومتغير الاداء السياقي

المتغير	تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة	تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة	التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي	تطوير المسار الوظيفي
الاداء السياقي	.٧٤١	.٨١٦	.٧٤٣	.٨٣٧
	Sign. (٢-tailed)	.....	.....	.....
		.٧٨٢	.٧١٤	.٨٠٧
	Sign. (٢-tailed)	.....	.....	.....
**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).				



فقد أظهرت نتائج اختبار علاقة الارتباط وحسب الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير تطوير المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٣٧) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٠.٩٩) وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين بعد تطوير المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي.

أما نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى فقد أظهرت نتائج اختبار علاقة الارتباط وحسب الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة والمتغير المعتمد الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٧٤١) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٠.٩٩) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة والمتغير المعتمد الاداء السياقي.

أما نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت نتائج اختبار علاقة الارتباط وحسب الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة والمتغير المعتمد الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨١٦) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٠.٩٩) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين بعد تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة والمتغير المعتمد الاداء السياقي.

أما نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة فقد أظهرت نتائج اختبار علاقة الارتباط وحسب الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين بعد التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٧٤٣) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما عند مستوى معنوية (٠.٠١)

وبدرجة ثقة بلغت (٠.٩٩) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين بعد التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي والمتغير المعتمد الاداء السياقي.

## ٢: اختبار فرضيات التأثير:

ان محور الرسالة الرئيس هو كيفية التأثير المباشر لبرامج تطوير المسار الوظيفي على الاداء السياقي، وكيف تؤثر برامج تطوير المسار الوظيفي على الاداء السياقي. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تطوير المسار الوظيفي في متغير الاداء السياقي والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وهي:

١. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المسار الوظيفي الموجه

بهدف في متغير الاداء السياقي

٢. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المسار الوظيفي الموجه

بمهام في متغير الاداء السياقي

٣. يوجد تأثير يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التطوير الموجه بتحديات المسار

الوظيفي في متغير الاداء السياقي

ويوضح الجدول (٣) النتائج الخاصة بنموذج الاثر المباشر لمتغير تطوير المسار الوظيفي في متغير الاداء السياقي وكما يلي:

## جدول (٤)

نتائج الاثر لمتغير تطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي

PATH	Estimate	S . E	C.R	P. value
CPJO <--- CAD	.٨٩٩	.٠٥٧	١٥.٧٣٤	٠.٠٠٠
CPJO <--- CADG	.٧٩٤	.٠٦٠	١٣.١٣٢	٠.٠٠٠
CPJO <--- CADT	.٨٣٩	.٠٥٨	١٤.٥٥٢	٠.٠٠٠
CPJO <--- CADC	.٧٢١	.٠٦٣	١١.٣٧٥	٠.٠٠٠

المصدر: برنامج AMOS V ٢٦

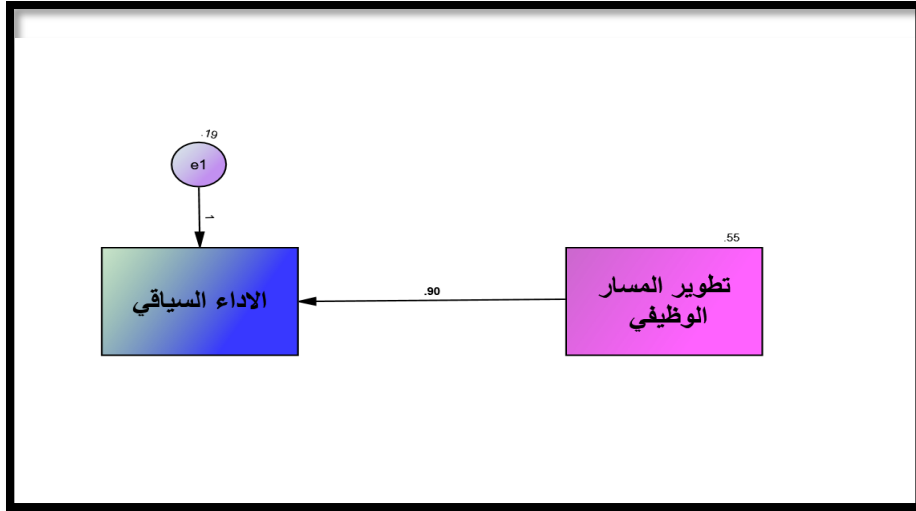
ويلاحظ من خلال الجدول اعلاه معنوية علاقة التأثير المباشر لبعث تطوير المسار الوظيفي الموجه بهدف الوظيفة في الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٧٩٤) وبنسبة حرجة بلغت مقدارها (١٣.١٣٢) والتي تعد قيمة معنوية حسب قيمة (p-value) التي قد كانت قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٥) وبالتالي تتحقق قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ويلاحظ من خلال الجدول اعلاه معنوية علاقة التأثير المباشر لبعث تطوير المسار الوظيفي الموجه بمهام الوظيفة في الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٨٣٩) وبنسبة حرجة بلغت مقدارها (١٤.٥٥٢) والتي تعد قيمة معنوية حسب قيمة (p-value) التي قد كانت قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٥) وبالتالي تتحقق قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ويلاحظ من خلال الجدول اعلاه معنوية علاقة التأثير المباشر لبعث التطوير الموجه بتحديات المسار الوظيفي في الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٧٢١) وبنسبة حرجة بلغت مقدارها (١١.٣٧٥) والتي تعد قيمة معنوية حسب قيمة (p-value) التي قد كانت قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٥) وبالتالي تتحقق قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ويلاحظ من خلال الجدول اعلاه معنوية علاقة التأثير المباشر لمتغير تطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٨٩٩) وبنسبة حرجة بلغت مقدارها (١٥.٧٣٤) والتي تعد قيمة معنوية حسب قيمة (p-value) التي قد كانت قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٥) وبالتالي تتحقق قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

فقد تم صياغة شكل معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتحليل اثر تطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي بعد صياغة الفرضية المطلوبة في تحليل الاثر المباشر لها وكما موصوفة في الشكل (٢) أدناه:



شكل (٢) معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتحليل اثر تطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي  
المصدر : برنامج AMOS

#### ٤- الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

قدمت الدراسة بعض الاستنتاجات التي تم اكتشافها من خلال الجانب الميداني والعملي الذي قام به الباحث وقد كانت اهم الاستنتاجات هي:

١- اظهرت نتائج الدراسة توافر مستوى كبير تطوير المسار الوظيفي لدى العينة المدروسة وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتطوير المسار الوظيفي.

٢- اظهرت النتائج الخاصة بالدراسة وجود مستوى كبير وفعال من الاداء السياقي وهذا ماجدناه داخل الجامعة رغم قصر المدة الزمنية منذ تأسيس الجامعة.

- ٣- هناك ارتباط كبير بين تطوير المسار الوظيفي والاداء السياقي وكلما اهتمت المنظمة فكلما شعر الافراد بان المنظمة تعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائفهم بصورة فعالة وبالتالي هناك زيادة في الاداء لديهم .
- ٤- هناك ارتباط كبير بين تطوير المسار الوظيفي والاداء السياقي إذ كلما اهتمت المنظمة بتطوير الافراد كلما كان الاداء الوظيفي أكثر.
- ٥- هناك تأثير كبير لتطوير المسار الوظيفي في الاداء السياقي فكلما اهتمت المنظمة بتطوير المسار الوظيفي كلما كان الاداء السياقي الخاص بالأفراد أكثر وبالتالي هناك زيادة بأداء المنظمة.

### التوصيات

- استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من إطار نظري للموضوع وما أظهرته التحليلات الاحصائية من استنتاجات من جهة أخرى، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة الى الكليات في جامعة ذي قار بصورة عامة، والى الكليات عينة الدراسة بصورة خاصة وهي ما يأتي:
- ١ - منح الافراد أكثر اهتماماً وخصوصاً فيما يخص الدورات التدريبية الخارجية وصرف المستحقات المالية وعدم تأخيرها ومنح الترقيات بسرعة أكبر .
- ٢ - العمل على اعطاء الافراد فرص اكمال الدراسة عن طريق منح اجازات أكثر للأفراد الذين يرغبون بإكمال دراستهم سواء كانت داخل البلد او خارجه.
- ٣ - العمل على اقامة دورات تدريبية وندوات تعزز من مهارات الافراد العاملين وتنميتها وكذلك تسهم في تعزيز ادائهم الوظيفي.
- ٤ - العمل على الاهتمام أكثر ببرامج تطوير المسار الوظيفي وخصوصاً التدريب والترقيات كون هناك نقص كبير في الدورات التدريبية والندوات المقامة في الجامعة.

- ٥ - العمل على استقطاب الافراد المناسبين الذي لديهم المهارات والقدرات الامكانيات المرغوبة من قبل الجامعة والعمل على تطويرها أكثر لكي تكون الجامعة أكثر كفاءة.
  - ٦ - ضرورة منح المكافآت التشجيعية للأفراد الذي لديهم الاداء السياقي المتميز وخصوصاً ان ذلك سيمثل لهم حافزا تشجيعيا على العمل أكثر في اداء الاعمال.
  - ٧ - تزويد الافراد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجيهات بشأن اتجاهات تطويرهم الوظيفي وتحديد مهارات المطلوبة للترقية وتتبي وتدعم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بالجامعة وتوفير المناخ الإيجابي والمحفز على تطوير المسار الوظيفي.
  - ٨- تعزيز الكلية لتنفيذ تدريب الافراد اثناء اداء مهام الوظيفة.
  - ٩- يتوقف نجاح المسارات الوظيفية الى حد كبير على مدى الدعم والتأييد الذي يبدو من قبل جامعة ذي قار ومسؤولين إدارة الموارد البشرية في توفير كافة وسائل الدعم اللازمة لنجاح تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين ومنها عقد ورش تدريبية لغرض تطوير الافراد العاملين وتوفير أنظمة معلومات الموارد البشرية وعمل ادلة الارشادية وتقييم استشارات المهنية للأفراد العاملين
  - ١٠- ضرورة العمل على تسريع اجراءات الترقية وخصوصاً للأفراد الذين يستحقون ذلك والعمل على تقليل الاجراءات الروتينية في العمل.
- المصادر:

- ١- Chen. T Y. Chang. P L .and Yeh. C W. (٢٠٠٤). **An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan.**
- ٢ - Villagrasaa.P J. R. Barrada.J R.del-Río. E F.and Koopmans.L .(٢٠١٩).**Assessing Job Performance Using Brief Self-report**

## **Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire.**

٣ – DeCenzo.D A. Robbins.S P.(٢٠١٠).**Fundamentals of Human Resource Management. Tenth Edition.**

٤ – El-Sabaa S. (٢٠٠١). **The skills and career path of an effective project manager. International Journal of Project Management (١٩).**

٥ – O'neil.D A. Bilimoria D.and Saatcioglu A. (٢٠٠٤). **Women's career types: attributions of satisfaction with career success. Career Development International (٩) (٥).**

٦ – Armstrong.M & Taylor.(٢٠٢٠).**as Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Fifteenth edition.**

٧ – Idowu.A and Elbanna.A.(٢٠٢٠). **Digital Platforms of Work and the Crafting of Career Path: The Crowdworkers' Perspective.**

٨ – Nugroho.Y A.Wijaya.M R.Jainuri.Pramono.T.and Johan.M.(٢٠٢٢).**Did Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership Reinforce Teachers Performance? Answer from Elementary Schools in Tangerang. (٣) (١).**

٩ – Beardwell.J&Thompson. A. (٢٠١٧). **Human Resource Management**

**A Contemporary Approach. Eighth edition.**

١٠ - Wilton.N.(٢٠١٦). **an introduction to Human Resource Management.**

١١ - Noe. R A. Hollenbeck. J R, Gerhart.B and Wright.P.(٢٠١٧). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Ten Edition.**

١٢ - Armstrong. M .and Taylor's. (٢٠١٤). **Armstrong's handbook of human resource management practice. ١٣th Edition.**

١٣- Gould.S and PenleY.L E. (١٩٨٤). **Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy.**

١٤ - Kahya. E. (٢٠٠٧). **The effects of job characteristics and working conditions on job performance.**

١٥ - Jankingthong.K. and Rurkkhum.S.(٢٠١٢).**Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. (١٢) (٢).**

١٦ - Kappagoda.S.(٢٠١٨). **Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience.**

١٧ - Hartini.H. , FakhroraziA. , Islam.Rabiul.(٢٠١٩).**The Effects of Cultural Intelligence on Task Performance and Contextual Performance: an Empirical Study on Public Sector Employees in Malaysia. (٧) (١).**



١٨ – Desa. N M. and Asaari.M H A H. (٢٠٢٠). **Pay for Performance, Performance Management, and Internal Promotional Opportunities of Human Resource Practices with Job Performance.** (١) (١٥).

١٩ – Rahman.H H R. (٢٠٢٢). **The Mediator Role of Employee Silence in the Relationship between Toxic Leadership Behaviour and Contextual Performance.**

٢٠ – Torrington.D .Hall.L and Taylors. (٢٠٠٥). **Human Resource Management. Sixth Edition.**

