



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Self-Marketing in Accelerating the Career Path: An  
Exploratory Study of the Opinions of a Sample of security Leaders in  
the Iraqi Ministry of Interior**

**Ali Jassem Hillel\*, Abdullah Mahmoud Abdullah**

College of Administration and Economics/Tikrit University

**Keywords:**

Self-marketing, career path,  
Ministry of Interior.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 30 Aug. 2023  
Accepted 12 Sep. 2023  
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Ali Jassem Hillel**

College of Administration  
and Economics/Tikrit  
University



**Abstract:** The study aimed to identify the role of self-marketing in accelerating the career path of security leaders in the Iraqi Ministry of Interior, through the theoretical framing of the study and answering the problematic questions of the study and testing the study hypotheses (influence and relationship) using the analytical descriptive approach, and choosing the Iraqi Ministry of Interior as a field of study. The commanding officers gathered together for the study, and a deliberate random sample of (201) officers was selected from a total of (420) commanding officers. Correlation and a significant impact between self-marketing and career acceleration. The more individuals rely on self-marketing mechanisms, the greater their influence will be in forming and determining the direction of their career path and the possibility of achieving their future career goals.

## دور تسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في وزارة الداخلية العراقية

عبدالله محمود عبدالله

علي جاسم هلال

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي للقادة الأمنيين في وزارة الداخلية العراقية، عن طريق التأطير النظري للدراسة والاجابة عن أسئلة إشكالية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة (التأثير والعلاقة) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختيار وزارة الداخلية العراقية ميداناً للدراسة، وتم اختيار الضباط القادة مجتمعاً للدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية قصدية قوامها (201) ضابطاً من مجموع (420) من الضباط القادة، ولجمع البيانات فقد اعتمد الباحث (الاستبانة) أساسية، وبعد معالجة البيانات احصائياً، إذ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عملياً علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي وذلك كلما اعتمد الأفراد على آليات تسويق الذات كلما زاد تأثيرهم في تكوين وتحديد اتجاه مسارهم الوظيفي وإمكانية تحقيق أهدافهم المهنية المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي مما يساهم في تعزيز قدرات الأفراد الجوهرية في تحقيق اهدافهم، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة زيادة وعي الأفراد حول متغير تسويق الذات وإمكانية استخدامه من قبل الأفراد المبحوثين لتحقيق أهدافهم الوظيفية والابتعاد عن الخجل والتردد من استخدامه.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق الذات، المسار الوظيفي، وزارة الداخلية العراقية.

### المقدمة

السكوت ليس دوماً من ذهب، ففي سوق العمل الأمر مختلف عن أعمال البر أو الصدقات، فالتطورات والتغيرات السلوكية التي تشهدها المؤسسات الحكومية قد ولت فيها الآن عبارة (اعمل بصمت ودع عملك يتكلم بدلاً عنك) أكثر من أي وقت مضى، وفي ظل مؤسسات تتميز بالمنافسة الشديدة على المستوى الخارجي والتنظيمي الداخلي، أجبرت الفرد في أغلب الأحيان إلى استعمال الموهبة لطرح نفسه للأخرين سواء للبحث عن عمل أو مكانة أفضل ضمن عمله الحالي.

تناولت هذه الدراسة واحداً من أهم الموضوعات الحديثة، الذي ما يزال يلاقي جدلاً إدارياً وهو تسويق الذات، والذي يعني ماهي المهارة والقدرات التي يملكها الفرد التي يرغب بتسويقها للجمهور وماهي الاستراتيجيات والأساليب الذي يمكن للضباط من استعمالها في إيصال ذاتهم لمؤسساتهم المتمثلة بوزارة الداخلية العراقية، إذ تم تصميم نموذج مقترح من قبل الباحث لتسويق الذات والذي تضمن (الهوية الأساسية، عرض القيمة، نهج الأداء، التواصل الاجتماعي) عند توفر هذه الأركان لدى الفرد يمكنه تسويق ذاته والوصول إلى أهدافه المهنية والتأثير على مساره الوظيفي بشرط أن يستخدم هذه المفاهيم في وقتها ومكانها المناسبين وتلائمها مع الموقف البيئي المتاح ليتمكن بالمنافسة في استعمال قدراته وأفكاره ومهارته المناسبة للموقف الحالي وكانت

الأهمية للبحث نابغة من أهمية المسوق لذاته والأهمية للمسار الوظيفي، إذ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الإيجابي الذي يلعبه تسويق الذات في المسار الوظيفي  
تم اختيار الضباط في وزارة الداخلية العراقية لأنهم أكثر فئة يحتاجون إلى التسويق لذاتهم في إيصال قدراتهم ومهاراتهم وافكارهم إلى رؤسائهم من أصحاب القرار لما لهم من تأثير مباشر وغير مباشر على مساراتهم الوظيفية المستقبلية، وليمكنوا من التميز عن منافسيهم في الحصول على أهدافهم وغاياتهم المهنية.

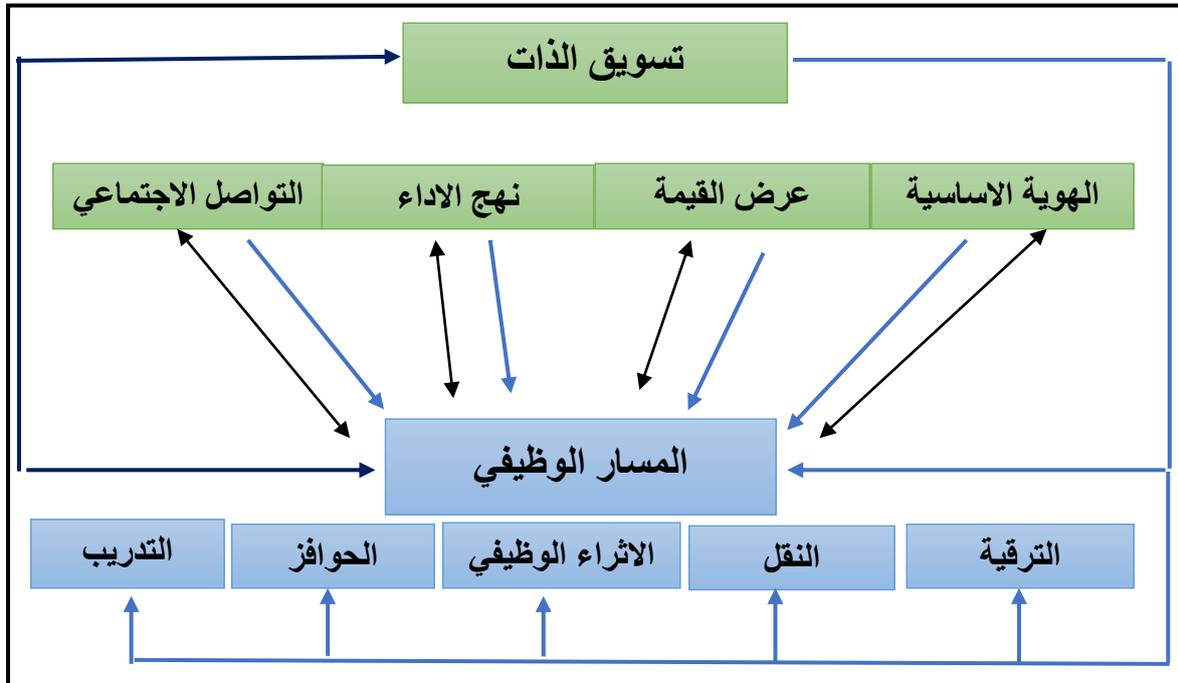
سيتم تقسيم الدراسة على خمسة محاور وهي المحور الأول (الإطار العام للبحث) التي دلت إلى بعض الجهود السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة أو القريبة منه وما تشابه أو اختلف مع الدراسة وما ميزها عن هذه الدراسات، وكذلك تناول الإطار المنهجي للدراسة من إشكالية وأهداف وأهميه وفرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها. أما المحور الثاني فتضمن (الإطار النظري) الذي يظهر الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت بتسويق الذات والمسار الوظيفي أما (المحور الثالث) تحديد العلاقة الرابطة بينهما، في حين يبين المحور الرابع (الجانب العملي) الذي يتناول الجوانب الإحصائية والطرق المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، ويحتوي المحور الخامس (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات) التي توضح نتائج الدراسة الحالية والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

### المحور الأول: الإطار العام للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** إذا عانى الأفراد من صعوبة تسويق ذاتهم فإن ذلك سيؤثر على مساراتهم الوظيفية، خاصة في بيئة عمل شديدة التغيير والتطور على المستوى العالمي والمحلي، وفي ظل ازدياد المنافسة بين الأفراد ضمن مؤسساتهم التي يعملون بها، وتعقيد المسارات الوظيفية، ازدادت الحاجة إلى وضع المعالجات التي تسهم في حل هذه المشاكل الوظيفية، تجنباً لتفاقمها وما يترتب عليها من آثار سلبية على مختلف الأصعدة، إذ يعد موضوع تسويق الذات من أحد الموضوعات الذي يهدف إلى التعريف بالذات من خلال رسم انطباع إيجابي وصورة واضحة عن الفرد، الذي يزيد من مقبوليته لدى الآخرين، وبذلك يعد بوابة للعبور والتنقل ضمن الوظائف المستقبلية الجيدة.  
وهذا يكون واضحاً لدى القادة الأمنيين الذين يحاولون تكوين صورة إيجابية عنهم لدى مدراءهم، وذلك لكسب رضاهم ودعمهم وتأييدهم المستمر، ومن هنا انطلق البحث لتمثيل إشكاليته تحت السؤال الأساسي (ما مدى تأثير تسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي لمؤسسة الدراسة؟)  
**ثانياً. أهمية الدراسة:** يمكن إيجاز أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. يعد من المواضيع المهمة في مجال الإدارة لأنه تناول اثنين من المفاهيم المهمة هما تسويق الذات والمسار الوظيفي.
  2. ممكن أن تسهم هذه الدراسة في الوصول إلى العلاقة بين تسويق الذات والمسار الوظيفي ضمن المؤسسة محل البحث.
  3. عدّ هذه الدراسة كمرجع يمكن أن يساعد الباحثون في الاطلاع على توصياتها ونتائجها، وإمكانية تطبيق الدراسات المشابهة لها في مجال آخر ذي علاقة بالمؤسسة محل البحث.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعريف بالجانب النظري لتسويق الذات بعدّه أحد المفاهيم الحديثة في مجال الفكر الإداري والدور الإيجابي الذي يمكن ان يلعبه في حالة إدراك الأفراد المبحوثين لمستوى التسويق لذاتهم.

2. توضيح وبيان أهمية المسار الوظيفي وزيادة مستوى إدراك الأفراد المبحوثين لأهميته في حياتهم الوظيفية وتعريف الآليات الخاصة به ضمن المؤسسة محل البحث.
  3. محاولة قياس مستوى التباين بأبعاد تسويق الذات بين الأفراد المبحوثين ضمن المؤسسة محل البحث.
  4. اختبار تأثير تسويق الذات على تسريع المسار الوظيفي ضمن المؤسسة محل البحث.
  5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وتقديمها للمؤسسة محل البحث للاستفادة منها هي وباقي المؤسسات والمنظمات المشابهة لمجال عملها الوظيفي.
- رابعاً. **مخطط الدراسة:** تم تصميم نموذج البحث الحالي بحسب اطاره النظري والمضمون الميداني، (1) الذي يوضح عن علاقة الأثر والارتباط بين متغير الدراسة المستقل (تسويق الذات) وأبعاده وبين متغير الدراسة التابع (المسار الوظيفي) وأبعاده وكما في الشكل رقم (1) الذي يوضح ذلك



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة:

أ. فرضية العلاقة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

ب. فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لتسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي المؤسسة محل البحث.

سادساً. حدود الدراسة: تتضمن الدراسة ثلاثة حدود وهي كما يأتي:

1. الحدود الزمانية: امتدت حدود الدراسة الزمانية من 2022/10/1 الى 2023/8/1

2. الحدود المكانية: التي تتضمن الجانب العملي واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والاجابة على أسئلتها وتم اختيار (وزارة الداخلية العراقية)
3. الحدود البشرية: تم اخيار القيادات الأمنية من هم برتبة مقدم صعودا والذي يطلق عليهم الضباط القادة والتي تظهر لديهم الحاجة لاستخدام تسويق الذات، لتعقيد مسارهم الوظيفي بهذه المراحل
- سابعاً. مصادر الحصول البيانات والمعلومات: استخدم الباحث نوعين من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق نتائج البحث وكما يأتي:

1. المصادر الثانوية (العلمية): بالإمكان تحديد البيانات المعتمدة من قبل الباحث في الوصول إلى أهداف الدراسة في ضوء المتغيرات واشكالية الدراسة المتعلقة بها، حيث تم الاعتماد في تشكيل الإطار النظري على الكتب العربية وأيضا الأجنبية، الدوريات العلمية والمجلات، البحوث العلمية المنشورة وغير المنشورة منها، التي تم تناول فيها لموضوع الدراسة أو بعض اجزاءه، فضلا عن الاطلاع على بعض المواقع الالكترونية التي تناولت جوانب الدراسة سابقا.
2. المصادر الأولية (العملية): قام الباحث بجمع البيانات الأولية الضرورية للدراسة من الضباط القادة في وزارة الداخلية العراقية من خلال أداة جمع المعلومات (الاستبانة) التي قام الباحث بأعدادها بمساعدة المشرف والمحكمين، وذلك للحصول على اتجاهاتهم وآرائهم التي تخدم موضوع الدراسة.

## المحور الثاني: الإطار النظري

### المتغير الأول: تسويق الذات

أولاً. **التعريف الاجرائي:** هو عملية التسويق للكفاءات والأفكار والمهارات والمظهر، التي يملكها الفرد ويكتسبها عبر تعلم التقنيات والآليات الفعالة لعرضها للمجتمع المستهدف، ليكون بذلك أحد مفاتيح النجاح الوظيفي الذي يساهم في تحقيق الأهداف بوضوح والتعرف على الاتجاه الذي يسلكه الفرد في مساره الوظيفي، وتفهم أهم المنجزات لتعزيزها والكيفية التي ينبغي التسويق، لها على أن يكون هذا التسويق الذاتي ضمن حدود الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً. **مفهوم تسويق الذات:** يعد تسويق الذات من المفاهيم المعاصرة والحديثة والمعقدة لاسيما أنه مرتبط ببيكولوجية الفرد وشخصيته، وأداة للإعلان عن مهارات الفرد وخبراته (جثير وسعيد، 2018: 45) لذلك توجب عليه استخدام وسائل واستراتيجيات متنوعة لكي يكون الشخص المسوق لذاته ذو مقبولية في بيئة عمله الخاصة والعامة أو أمام جمهوره المستهدف. وزيادة مستوى إمكانيةه في التأثير على مواقفهم وقراراتهم المصيرية بالنسبة إليه وجذب انتباههم دون غيره من المنافسين، في نفس المجال (Shuker, 2014: 2790) وينطوي تسويق الذات في العمل على اظهار التمايز الفردي، في سوق العمل في سوق يمتاز بالتنافس الشديد بين أفراد. ويشمل أيضا مجموعة أنشطة الاتصال والتواصل مع الآخرين، ويعرف تسويق الذات أيضا أنه عملية إنشاء إسقاطات مهنية للذات المثالية، والتي تشكل تقنية للتقدم الوظيفي للفرد وترتبط بنوع من التبادل المهني قدر تعلق الأمر بالذات المتوقعة للخارج. وهذه الاسقاطات المهنية مهمة للفرد لارتباطها بصورة أساسية بمهنة الفرد أو مسار حياته الوظيفي بما في ذلك التعليم والوظيفة (Fogde, 2011: 63)، والتي تستلزم تحولات تكتيكية تتطلب من الفرد إنشاء إسقاط ذاتي احترافي من أجل الدخول في مجال مهني جديد أو التقدم في نفس المجال (Shaker & Hafiz, 2014: 8) وتسويق الذات هو المدير الفني للذات في إدارة تبادل موارد الفرد الداخلية. وترتيب الاسبقية في

- استخدامها، أي هو عبارة عن معركة داخلية لشخصية الذات في إبراز وانتقاء الأنسب والأفضل وتقديمها للخارج التي تتناسب مع الموقف الحالي (Shepherd, 2005: 590).
- ثالثاً. أهمية تسويق الذات:** اتفق كل من (Molleman, 2019: 2275)، (Shuker, 2014: 277)، (اللهبي، 2021: 159) على أن لتسويق الذات أهمية للفرد تتلخص فيما يأتي:
1. يمكن تسويق المشاريع والأفكار والآراء المستقبلية الفردية المستهدفة وعليه تزداد نسبة تقبلها من الآخرين.
  2. عرض هوية الفرد الشخصية وتحديد ملامح شخصيته بشكل متميز عن المنافسين.
  3. يعتبر بمثابة سلاح فعال في مسار النجاح الوظيفي واختصار للعديد من الخطوات الوظيفية الزائدة.
  4. وصف مهم عما يقدمه الفرد من خلال إيضاح جوانبه الاستثنائية في شخصيته المهنية المبهمة.
  5. يعد تسويق الذات من أدوات التمايز الشخصي عن المنافسين الآخرين.
- رابعاً. أبعاد تسويق الذات:** إن اختيار أبعاد تسويق الذات يعد من الأمور المهمة التي سعى الباحثين إلى الاهتمام بها لاسيما في الأدبيات المعاصرة، إذ اختلفت وجهات النظر حول الأبعاد الخاصة بتسويق الذات بشكل منسق ودقيق وذلك بسبب الاختلاف في ميادين الدراسة وغرضها وأهدافها، إن أبعاد تسويق الذات تتكون في أربعة أبعاد رئيسية هي: الثقة بالذات، إعادة هندسة الذات، القدرة على الاقتناع، الذكاء. (جثير وسعيد، 2018: 45) إن تسويق الذات يركز على العناصر الجوهرية كالقيمة المقترحة والهوية الجوهرية والخصائص الكمالية، بينما يرى (Manai & Holmlund, 2015: 5) إن تسويق يركز على أبعاداً أساسية هي: الهوية الأساسية والهوية الموسعة وعرض القيمة والتعبير عن الذات، أما (Shepherd, 2005: 585) فيرى إن تسويق الذات يعتمد على كل من هوية العلامة والهوية الأساسية والتواصل الاجتماعي كأبعاد رئيسية له.
- وللوصول إلى غرض الدراسة وأهدافها اعتمد الباحث على نموذج (Manai & Holmlund, 2015: 5) وبتعزيزها بنموذج (Shepherd, 2005: 585) في صياغة أبعاد الدراسة الحالية لكونهم الأشمل والأقرب لميدان ومعطيات الدراسة الحالية وكانت الأبعاد كما يأتي:
1. **الهوية الأساسية:** كانت الهوية الأساسية مفهوماً غير ديناميكي، هوية الفرد ثابتة ومتينة ومستقرة، كان بعضهم صيادا، وهو عضو في قبيلة، وهكذا ظل الأمر كذلك. ولاشك أنه ما زال كذلك بالنسبة للملايين حول العالم الذين لا يعيشون في مجتمعات صناعية متقدمة (Arnould, 2005: 870)، أما في ما يخص الجانب الثاني التي تشكل الهوية الأساسية جانباً مهماً في حياتهم المهنية، فقد تناولت الدراسات التسويقية وعلى مدار الثلاثين عاماً الماضية أو نحو ذلك جوانب الهوية الأساسية، فالهوية الأساسية بنظر (Manai & Holmlund, 2015: 8) الجوهر الأساسي لتسويق الذات، وتعد الهوية الأساسية مورد ثقافي أو أصل أو ملكية للفرد والتي تتضمن أيضاً عملية تشكيل ذاتية الفرد ويمكن أن تشير إلى منفعة العلاقة الاجتماعية أي إلى مدى أن تكون العلاقة مخلصاً وطويلة الأجل بين الفرد ومكان عمله.
  2. **عرض القيمة:** يتميز الإنسان عن سائر الكائنات الحية المختلفة الأخرى، بما لديه من القيم. والتي تنشأ عموماً من أفكاره الداخلية ومن تداخله في ثقافات المجتمع المختلفة، التي تتشكل بدورها لتكوين قيمة الفرد والذي تحدد أفكاره وتصرفاته وسلوكياته، وينظر (Passos, 2010: 12) إلى عرض القيمة في التسويق بصورة عامة، أنها مجموعة الفوائد والعروض الذي يقوم البائع بوعده

المشتري بالحصول عليها أي ماذا يحصل المشتري مقابل الأموال التي دفعها بالمقابل، من ناحية تسويق الذات يرى (Delgado & others, 2017: 92) إن هذه القيم تحتاج لعرضها للمجتمع لكي تحقق للفرد النتائج المتوقعة عند تقديمها للمجتمع المستهدف.

**3. نهج الأداء:** يمثل نهج الأداء أحد السمات الشخصية في نظرية التوجه الذاتي الفردي نحو الهدف العام (VandeWalle, 2003: 586) باعتباره متغيراً ذا صلة بين الأشخاص يمكن أن يتنبأ باستخدام ممارسات التسويق الذاتي التفاعلية بين الفرد وجمهوره المستهدف. نهج الأداء هو مجموعة من الميول الكامنة لسلوكيات معينة، يتم التعبير عنها في الواقع كاستجابة للإشارات الظرفية ذات الصلة بالسمات الفردية، أولئك الذين لديهم توجه قوي لنهج الأداء بأنهم يحرصون على الحصول على تقييمات إيجابية، وبالتالي قد يميلون إلى تحسين أدائهم، خاصة في وجود جمهور قوي (مثل المدير والزملاء).

**4. التواصل الاجتماعي:** يبني تسويق الذات الناجح على شبكة من العلاقات القوية، إذ تعد رأس المال الفردي لتحقيق الاحتراف في التسويق الذاتي، تمكن هذه الشبكة زيادة علاقات الفرد، ومنحه شبكة موسعة أكبر لتنمو باستمرارياً. ينظر (Gandini, 2015: 8) إلى أن عملية التواصل الاجتماعي هي مجموعة الممارسات الاجتماعية التي بدونها لا يتمكن الفرد من تسويق ذاته وإبراز هويته المهنية وصورته الشخصية العامة إلا أن تتم في عالم اجتماعي تفاعلي. وفردياً يحتوي التواصل الاجتماعي على عدد ونوعية الاتصال المستخدم، التي تربط علاقات الفرد بالناس في دائرته الاجتماعية، والذي يشمل العائلة والأصدقاء والمعارف

#### المتغير الثاني: المسار الوظيفي

##### أولاً. التعريف الاجرائي:

**المسار الوظيفي:** هو عبار عن المسلك الذي يجمع عن عدد من المناصب والمراكز التي يقوم الفرد بشغلها خلال العمر الوظيفي، عمودياً أو أفقياً حسب القرارات التنظيمية.

يعد المسار الوظيفي وظيفة أساسية ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وأصبح مفهوماً متطوراً ومتغيراً تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة العملية، التي توسعت لتغيرات متصلة بنمط الحياة الفردية والهيكل الخاصة بالمؤسسات (Dessler, 2017: 325) المسار الوظيفي هو مجموعة التغيرات التي تطرأ على وظيفة الفرد بشكل تصاعدي. الغرض منها إشباع الاحتياجات الاجتماعية والمالية للفرد أثناء مساعدته في الوصول إلى هدف وظيفي نهائي من خلال الاستخدام الأمثل لقدرات الفرد وإمكانياته وموارده المتاحة (الكرخي، 2013: 213).

**ثانياً. أهمية المسار الوظيفي:** يعد المسار الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لنمو الموظفين وتطويرهم، إذ بدونهم، سوف يستقرون في أدوارهم الحالية ويبدون في البحث عن فرص جديدة في مكان آخر، من خلال التوجيه يمكن للمؤسسات التأكد من أن موظفيها يتعلمون باستمرار وينمون داخل الشركة. سيؤدي القيام بذلك إلى عدد لا يحصى من الفوائد بما في ذلك زيادة الاحتفاظ بالموظفين ومشاركة المهارات، إذ يرى (Hassan, 2022: 3) إن أهمية تسويق الذات تتلخص فيما يأتي:

1. مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه من خلال نموه في عمله ورضاه عنه، وتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج والربحية من خلال اختيار الشخص المناسب في مكانه المناسب.
2. تحديث المهارات للأفراد، والاحتفاظ على ما يمكن الاستفادة منها من المهارات والقدرات الفردية المتميزة.

4. تزويد الأفراد بالتغذية العكسية التي تتضمن نظرة المنظمة إلى امكانياتهم وجهودهم.
5. منح الأفراد فرصة التقرب من الاحتكاك بخبرات وظيفية أعلى مستوى تزيد من خبراتهم ومهاراتهم الفردية.
6. التقليل من معدل دوران العمل، والتقليل لنسب الغياب.
7. الحد من تقادم الأفراد من خلال التشجيع على تطوير ذاتهم للالتحاق بالدورات التدريبية لمساعدتهم في بناء القوة المتعلمة وذات الكفاءات والمهارات المتعددة.
- ثالثاً. ابعاد المسار الوظيفي:** تناول عدد من الباحثين مجموعة الأبعاد الخاصة بالمسار الوظيفي للأفراد محاولين حصر الأبعاد ذات التأثير الأقوى والمهم في الحياة الوظيفية، إذ اتفق كل من (مباركي ومهشي، 2021: 9)، (جلاب، 2012: 17) على كل من الترقية والنقل والتدريب والحوافز المادية والمعنوية وأيضا الاثراء الوظيفي كأبعاد أساسية للمسار الوظيفي.
- كما ذكر (بن عابد، 2020: 176) النقل والأبعاد الاجتماعية والفردية كأبعاد رئيسة للمسار الوظيفي، بما فيها الحوافز وريادة الأعمال والمهنية كأبعاد أساسية للمسار الوظيفي، وعليه يتفق الباحث مع ما تناوله الباحثين على أبعاد المسار الوظيفي وهي:
- 1. الترقية:** من المهم جدا أن تقوم ادارة الموارد البشرية بالأعداد الصحيح والمتكامل، لنظام الترقيات الخاص بموظفيها، إذ إن طموح كل فرد عامل خلال المسار الوظيفي الخاص به وباستمرارية، هو الصعود لشغل الوظائف الأعلى. وكما يمكن أن ينتقل أو يتحول من وظيفة إلى أخرى تبعا للمتغيرات البيئية المعقدة سواء كانت داخليا أو خارجيا. ويرى (Brandt & Rajala, 2020: 698) إن الحصول على المنصب من خلال الترقية هو أمر منطقي ويتناسب مع نتائج العمل للحصول على المنصب ويعتبر مؤشر للنجاح الفردي إذ كلما ارتفع المنصب زاد مستوى الرضا والذي بدوره يعزز من تحقيق الاهداف الفرعية والكلية للمنظمة.
  - 2. النقل الوظيفي:** النقل الوظيفي عنصر مهم في أغلب المسارات الوظيفية لا يقل أهمية عن الترقية، إذ يعد إعادة تعيين في مراكز وظيفية ذات تماثل واحد في أماكن أخرى في المنظمة أو في خارجها. ويُعرّف النقل الوظيفي على أنه الفترة التي ينتقل خلالها الفرد العامل إلى إعداد أو دور عمل مختلف فضلا عن ذلك. أن فترة الانتقال هذه هي حيث يقوم الفرد إما بتغيير الأدوار، أو اتخاذ هدف مختلف، أو إعادة التنظيم إلى وظيفة مختلف (Wolff & Sullivan, 2020: 11)
  - 3. الاثراء الوظيفي:** في المشهد التجاري المتزايد التنافس في عالم اليوم، يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين اهم مورد للمنظمة، ألا وهم الافراد. للحفاظ على القدرة التنافسية. هذا ممكن من خلال البناء المستمر للمسارات الوظيفية الناجحة الذي يتضمن في جوانبه الدافع والرضا الوظيفي للموظفين. في حين أن تحقيق كل من الدافع والرضا الوظيفي يتطلب عادة مناهج مختلفة، فإن أحد الأساليب الأساسية الذي تناول مفهوم الاثراء هما نموذج خصائص الوظيفة ونظرية العاملين لهير زبرج بإنشاء بيئات عمل جيدة، وتعزيز مهارات الموظف من خلال تدخلات إثراء الوظائف (Siruri & Cheche, 2021: 162).
  - 4. التدريب:** تدريب الموظفين هو عملية لتحسين المهارات الوظيفية. إنه نوع منظم من برامج تطوير الموظفين وهو ضروري لنمو المنظمة، وللتدريب أهمية في جميع مراحل التوظيف ولجميع الموظفين (الحريري، 2018: 79) إذ يعد تدريب الموظفين أمراً ضرورياً للبقاء على الاطلاع الدائم بالتقنيات سريعة التغير وديناميكية الحركة في بيئة العمل. وإنه ضروري أيضاً عند نقل شخص من

مهمة إلى أخرى لأنه سيكون جاهل بحديثيات الوظيفة الجديدة، فالتدريب سيقبل فترة تكيف الموظف مع هذه المهام الجديدة (Al-Shawabkeh, 2017: 89)

**5. الحوافز:** الحوافز هي معايير موضوعية تضعها المنظمة ببساطة ووضع هذه المعايير بصيغ قابلة للقياس الكمي للأداء، حيث يمكن تقسيمها على نوعين. وهما الحوافز المعنوية غير الملموسة والحوافز الملموسة، إذ تشير الحوافز المعنوية إلى التعويض غير المباشر من خلال التقييم، على سبيل المثال تقييم شخص ما شفويًا أو وصفه بإطراء أمام زملاءه، كطريقة مباشرة لتعويض جهد الفرد من خلال منح مكافأة عن أداءه المهني (Liu, W., & Liu, Y., 2022: 2)

### المحور الثالث: العلاقة النظرية بين تسويق الذات والمسار الوظيفي

ازداد التنافس في سوق العمل في السنوات الأخيرة، إذ يتنافس عدد متزايد من الأفراد المهرة على مجموعة متقلصة من الوظائف المحدودة، وفي كل عام يدخل ملايين الطلاب الجامعيين والخريجين إلى القوى العاملة للتنافس ضد الأفراد الأكثر خبرة، مع وجود الكثير من المنافسة على الوظائف، من الضروري لأي شخص يبحث عن عمل أو منصب داخل مؤسسته أن يفعل ما في وسعه للتميز، وحسب نظر (الحري، 2018: 79) لم تعد السيرة الذاتية اللامعة واضبارة الوظيفة اللافتة للنظر كافية للحصول على وظيفة أو الانتقال إلى أخرى، يجب على العاملين اليوم استخدام أدوات الإنترنت وتقنيات التسويق لتأطير مهاراتهم وخبراتهم بأفضل الطرق الممكنة لتجنب فقدان أنفسهم في زحمة العمل، ولأجل ذلك وجد الأفراد أنفسهم أمام الحاجة إلى استخدام أدوات تسويق ذاتي الذي يساعدهم على تحسين صورتهم وسمعتهم لتعزيز حياتهم الوظيفية وعليه ووفقا على ما تم عرضه في المبحث الأول والثاني من هذا الفصل، يمكن للباحث ان يوضح العلاقة بين تسويق الذات والمسار الوظيفي من خلال ما يأتي:

1. الإحاطة بالعوامل الوظيفية التي تساعد الأفراد في النمو الوظيفي ودفع العمل إلى الأمام، مع بناء خطة استراتيجية تسويقية ذاتية، يتم من خلالها عرض الذات للآخرين.
2. تحديد نقاط القوة والضعف وإجراء تحليل (SWOT) الذاتي للفرد ومحاولة تجنب التهديدات التنظيمية واستغلال الفرص الوظيفية الممكنة عن طريق نقاط القوة الموجودة في الفرد، ومعالجة نقاط ضعفه الشخصية للوصول إلى هدفه الوظيفي المنشود.
3. يعد تسويق الذات أداة مثالية لتغيير الوظيفة في مجال جديد، سيرغب أصحاب العمل في معرفة المزيد حول سبب قيام الفرد بهذا التغيير وكيف يترجم مهاراته وخبراته عبر الوظائف المختلفة.
4. الطريق المناسب لبناء السمعة الذاتية الفردية، الذي من خلاله يقوم الفرد اختيار مهاراته وخبراته المناسبة ووفقا لما معروض وإعادة تشكيلها في الوقت والمكان المناسب، لتحديد فيما بعد المكان الوظيفي المستهدف.
5. بغض النظر عن المسار الوظيفي الذي يختاره الفرد، وبغض النظر عن مكانه في الحياة المهنية، يتعين على الأفراد دائماً الانخراط في تسويق الذات المناسب، ليس فقط لتعزيز أهدافهم ولكن أهداف الآخرين أيضاً. عندما يقوم بتسويق مهاراته وقدراته بالطريقة الصحيحة، فإنه يجد شركاء جدد، ويكتسب وجهات نظر ورؤى جديدة، وتطور وحلولاً جديدة، وتعزز مهمة زملائه وفريقه ومنظّمته. فالتسويق الذاتي هو عمل غير أناني، لأنه يوضح للطرف الآخر كيف تريد مساعدته عن طريق عرض المهارات والقدرات.

**المحور الرابع: الجانب العملي**

أولاً. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: لغرض اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار كولموكروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov، حيث كانت نتائجه كالاتي:  
الجدول (1): نتائج اختبار كولموكروف سميرونوف

Sig.	df	إحصاء الاختبار	المتغيرات
0.062	200	0.0617	الهوية الأساسية
0.092	200	0.0586	عرض القيمة
0.080	200	0.0596	نهج الأداء
0.071	200	0.0606	التواصل الاجتماعي
>0.200	200	0.0445	الترقية
0.077	200	0.0599	النقل
0.068	200	0.0609	الاثراء الوظيفي
0.073	200	0.0604	الحوافز
0.059	200	0.0621	التدريب

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم Sig لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك فإن جميعها يخضع للتوزيع الطبيعي.

أولاً. الفرضيات الخاصة بالارتباط: حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: ((توجد علاقة ارتباط معنوية بين تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي في المؤسسة محل البحث)) وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تسويق الذات مع متغير تسريع المسار الوظيفي، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى باستثناء بعدي الحوافز والتدريب ويفسر الباحث هذه النتائج ان افراد العينة لديهم المام كامل حول متغير تسويق الذات وإمكانية استخدامه ضمن مؤسسة البحث، ويدركون أهميته بالنسبة لأعمالهم وانهم يقومون بممارسة تسويق الذات ضمن أعمالهم اليومية.

الجدول (2): الارتباط بين متغير تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي

Sig	معامل الارتباط	المتغير
0.000	0.258	الترقية
0.030	0.153	النقل
0.000	0.333	الاثراء الوظيفي
0.082	0.123	الحوافز
0.084	0.123	التدريب
0.000	0.246	تسريع المسار الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V28.

ثانياً. الفرضيات الخاصة بالأثر: حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: ((يوجد تأثير معنوي لتسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي المؤسسة محل البحث))

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى معنوية نموذج الانحدار لأن قيمة Sig للنموذج أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية، كما أن معامل تحديد نسبة تفسير أبعاد متغير تسويق الذات لما يجري في تسريع المسار الوظيفي، ومن خلال تفسير النتائج لمعامل التحديد R2 والذي بلغت 10.5% وتحت تأثير F التي كانت قيمتها 5.728، ويفسر الباحث ذلك طبيعة العمل الأمني الذي يتطلب اثناء وظيفي لتسير الاعمال الوظيفية، وجاءت أقل نسبة للتأثير في التدريب، والسبب في ذلك أن الضباط يرون في التدريب استحقاق لا يستوجب تسويق الذات لنيله، وجاءت نسب التأثير (النقل، الحوافز، الترقيّة) لكن بنسب تأثير ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الضباط يستخدمون آليات تسويق الذات عن طريق اظهار قدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم ولكن بمستوى قليل يرتبط بحالات الخجل، أو الالتزام بالأعراف والتقاليد، أو ربط تسويق الذات بمفاهيم خاطئة كالغرور أو الثرثرة أو المبالغة وصعوبة فصل المفهوم عنها التي تحد من استخدام تسويق الذات، الذي تقلل من امكانياتهم للمناورة بين هذه القدرات حتى تمكنهم من التأثير في تسريع مسارهم الوظيفي ضمن دائرة عملهم وزارة الداخلية العراقية

الجدول (3): تحليل الانحدار لتأثير تسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي

المتغير	إحصاءة F	Sig	معامل الانحدار	إحصاءة t	Sig	R <sup>2</sup>
الثابت	5.728	0.000	55.674	4.670	0.000	10.5%
الهوية الأساسية			-0.832	-1.458	0.146	
عرض القيمة			0.103	0.215	0.830	
نهج الأداء			0.993	2.167	0.031	
التواصل الاجتماعي			1.095	2.881	0.004	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V28.

## المحور السادس: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، بين تسويق الذات وتسريع المسار الوظيفي على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط موجبة وقوية جداً، وتعني تلك النتيجة أن الضباط القادة لديهم القدرة والرغبة في استخدام تسويق الذات وتسخيرها في تسريع المسار الوظيفي ضمن مكان عملهم وزارة الداخلية العراقية.
2. أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة معنوية لتسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي، جاءت نسب التأثير متفاوتة إذا كانت أعلى نسبة لتأثير تسويق الذات هي في الاثراء الوظيفي، ويفسر الباحث ذلك طبيعة العمل الأمني الذي يتطلب اثناء وظيفي لتسير الأعمال الوظيفية، وجاءت أقل نسبة للتأثير في التدريب، والسبب في ذلك أن الضباط يرون في التدريب استحقاق لا يستوجب تسويق الذات لنيله، وجاءت نسب التأثير (النقل، الحوافز، الترقيّة) لكن بنسب تأثير ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الضباط يستخدمون آليات تسويق الذات عن طريق اظهار قدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم ولكن بمستوى قليل يرتبط بحالات الخجل، أو الالتزام بالأعراف والتقاليد، أو ربط تسويق الذات بمفاهيم خاطئة كالغرور أو الثرثرة أو المبالغة وصعوبة فصل المفهوم عنها التي تحد من

استخدام تسويق الذات، الذي تقلل من امكانياتهم للمناورة بين هذه القدرات حتى تمكنهم من التأثير في تسريع مسارهم الوظيفي ضمن دائرة عملهم ووزارة الداخلية العراقية.

#### ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة زيادة وعي الأفراد حول متغير تسويق الذات وإمكانية استخدامه ضمن مؤسسة البحث، وابعادهم عن الخجل والتردد من استخدامه، وتوضيح أهميته بالنسبة لأعمالهم وتأثيره المباشر وغير المباشر على مسارهم الوظيفي المستقبلي.
2. تحديد الآليات المناسبة للضباط في ممارسة تسويق الذات، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة للمناورة بين القدرات والمهارات والأفكار الذي تميزهم عن الغير، الذي يجعلهم ريادين عن المنافسين لهم في نفس المجال.
3. وضع الأساليب المجدية لعرض قيمه الأفراد وايصالها للآخرين، من أدوات تسويق الذات لبناء سمعتهم بشكل صحيح ومنظم، والعمل على زيادة اهتمامهم بأعمالهم المهنية لأن النجاح فيها جزء من سمعتهم وشهرتهم الاجتماعية.
4. التأكيد على عاملي الوقت والمكان المناسبين في استخدام اليات تسويق الذات وعدم اهمالها من قبل الضباط القادة، لأن اهمالهما يؤدي إلى ضياع فائدة تسويق الذات والخلط بينه وبين المفاهيم السلبية كالغرور والثروة والكبرياء.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية

#### أ. الدوريات

1. اللهيبي، زكريا عبد احمد، (2021)، تسويق الذات وعلاقته بالتفكير التباعدي لدى تدريسي الجامعة، مجلة أبحاث الذكاء، العدد (31)، المجلد (15).
2. جثير، سعدون حمود، سعيد. سارة علي، (2018)، منظور مفاهيمي لتسويق الذات بحث وصفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 201، المجلد 24

#### ب. الرسائل والأطاريح:

1. بن عابد، فاطمة، (2020)، تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بالأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2(أبو القاسم سعد الله) كلية العلوم الاجتماعية.
2. مبارك، رانيا، مهشي، يمينة، (2021)، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة "حمه لخضر بالوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد "حمه لخضر" الوادي، الجزائر.

#### ج. الكتب

1. الكرخي، مجيد، (2013)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
2. الحريري، رافدة، (2018)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، السعودية، نجران، مطبعة اليازوري.

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

**A. Articles & Journal**

1. Al-Shawabkeh, K. M., (2017), Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79.
2. Arnould, E.J. and Thompson, C J., (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research, *Journal of Consumer Research* 31(March): 868–82
3. Delgado-Ballester, E., Palazón, M., & Pelaez-Muñoz, J., (2017), This anthropomorphized brand is so loveable: The role of self-brand integration. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 89-101.
4. Dessler, GARY., 2017, *Human Resource Management*, 16th, Lcsh, | New York: Pearson, USA [2018].
5. Fogde, M., (2011), Governing through career coaching: negotiations of self-marketing. *Organization*, 18(1), 65-82
6. Gandini, A., (2016), Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16 (1), 123-141.
7. Hassan, H., Hussain, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Azam, A., & Kazmi, A. S., (2022), Career Path Decisions and Sustainable Options. *Sustainability*, 14(17), 10501.
8. Jarlstrom, M., Brandt, T., & Rajala, A., (2020), The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 687-706.
9. Liu, W., & Liu, Y., (2022), The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, 778101
10. Molleman, E., (2019), How a powerful audience and audience feedback moderate the relationship between performance-approach orientation and exaggerated self-promotion. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2273-2292
11. Shaker, F., & Hafiz, R., (2014), Personal branding in online platform. *Global disclosure of economics and business*, 3(2), 109-120.
12. Shepherd, I. D., (2005), From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self-marketing and personal branding. *Journal of marketing management*, 21(5-6).
13. Shuker, L. (2014). 'It'll look good on your personal statement': self-marketing amongst university applicants in the United Kingdom. *British Journal of Sociology of Education*, 35(2), 224-243
14. Siruri, M. M., & Cheche, S., (2021), Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167
15. VandeWalle, D., (2003), A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human resource management review*, 13(4), 581-604.

16. Wolff, I., Davis, H. G., Forret, M. L., & Sullivan, S. E., (2020), Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. Journal of Vocational Behavior, 118, 103396

## B. Report

1. Manai, A., & Holmlund, M., (2015), Self-marketing brand skills for business students. Marketing Intelligence & Planning.
2. Passos, C. D., (2010), The flex consulting project business plan and value proposition (Master's thesis).

## ملحق م/استبانة

السادة والسيدات الافاضل.....

يسعى الباحث لإكمال رسالة الماجستير إدارة الاعمال والموسومة (دور تسويق الذات في تسريع المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأمنية في وزارة الداخلية العراقية) ولغرض جمع المعلومات وتدقيقها عن موضوع رسالتنا، ولما تتمتعون به من خبرة في مجال عملكم ودرائتكم بالتفاصيل الكاملة، ولثقتنا العالية بتعاونكم معنا، لكي نكمل متطلبات هذه الدراسة عسى أن يكون فيها الفائدة وأن ترفد البحث العلمي وأن تعزز اطاره المعرفي والتطبيقي، لذا نضع بين ايديكم هذه الاستبانة راجين الإجابة عليها  
أولاً. تسويق الذات: هو ظاهرة تسويقية ينصب التركيز فيها على إعادة صقل مهارات الفرد من أجل تلبية متطلبات ظروف العمل.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	افضل الأعمال المادية التي تحتاج للقوة والمهارة					
2	أحبذ الأنشطة التي تتطلب الفهم والتفكير والتنظيم					
ب- عرض القيمة: هو حجر الأساس لأنشطة تسويق الذات الفعالة. فهو يجمع بين ذكاء الجمهور والرؤية التنافسية وتقييم الذات، ليقدم بيان موجزا وداعما لقيمة الفرد التسويقية						
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	أسعى باستمرار إلى الظهور بأفضل صورة					
7	لدي الاستعداد على تحمل المخاطر في سبيل تقديم الأفضل للجمهور					
ج- نهج الأداء: يشير إلى استعداد الأفراد لإظهار الكفاءة الفائقة والحصول على تقييمات إيجابية لمؤهلاتهم من الآخرين						
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	أدرك أهمية إعطاء نفسي الوقت الكافي لبلوغ اهدافي					
12	أؤمن أنه لأيهم الفشل بقدر طموحي للنجاح					

د- التواصل الاجتماعي: هي مجموعة الممارسات الاجتماعية التي بدونها لا يتمكن الفرد من تسويق ذاته وإبراز هويته المهنية وصورته الشخصية العامة إلا أن تتم في عالم اجتماعي تفاعلي، مصنوع من علاقة مترابطة بين الشبكات التقليدية أو الحديثة مثل شبكات الأنترنت والوسائط الرقمية

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	لدي القدرة على استخدام الوسائل الحديثة للتواصل مع الجمهور					
17	استخدم وسائل التواصل الاجتماعي لبلوغ أهدافي بالعمل					

**ثانياً. المسار الوظيفي** هو مجموعة التغيرات التي تطرأ على وظيفة الفرد بشكل تصاعدي الغرض منها إشباع الاحتياجات الاجتماعية والمالية للفرد ومساعدته في الوصول إلى أهدافه (Hassan, et al., 2022: 2)

أ- الترقية: انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى تصاحبها زيادة معنوية ومادية، وأحياناً تكون الترقية في ذات المكان الوظيفي سوى الزيادة المادية في الراتب أو الاجر

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	نحصل على ترقيتنا مقابل كفاءتنا وخبرتنا					
22	اشعر بالإحباط لحصول اقرأني على ترقية دون حصولي عليها					
23	اكتساب مهارة جديدة يزيد فرصتي في الحصول على ترقية					

ب- النقل: المدة التي ينتقل خلالها الفرد العامل إلى إعداد أو دور عمل مختلف

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	تمنحنا المؤسسة فرصة للانتقال إلى مؤسسات أخرى					
27	تقوم مؤسستنا بالإعلان عن المناصب الشاغرة بصورة شفافية					

ج- الاثراء الوظيفي: هو إضفاء المسؤولية والاستقلالية وزيادة صلاحيات الموظف بحيث تمكن الموظف بالتخطيط بحرية أكثر وتنظيمه لعمله وأداء العمل دون رقابة أو اشراف مباشر

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	المهام التي نقوم بها تعد من المهام الأساسية للمؤسسة					
32	نعتقد أننا نمتلك الخبرات والمهارات اللازمة لإداء العمل المطلوب منا					

د- الحوافز: مجموعة القيم المعنوية والمادية التي تمنح للعاملين في مجال معين، والتي يجب أن تشبع حاجاتهم وتوجههم إلى السلوك المطلوب، والكفاءة في الأداء بنحو افضل وأكبر، لتحقيق اهداف المنظمة بزيادة الانتاجية أو تحسين الخدمات

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
36	الحوافز المقدمة لنا مناسبة لما نقوم به من مجهود					
37	الحوافز الممنوحة لنا مناسبة لمؤهلاتنا العلمية					
ه-التدريب: مجموعة مخططة من الأنشطة لنقل المعرفة للموظفين، حيث يؤدي إلى نمو في المهارات الوظيفية المطلوبة للنمو المؤسسي						
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
41	تحتنا المؤسسة على الانضمام في برامج التدريب والتطوير التي تقيمها					
42	انضمامنا للدورات التدريبية يساهم في تطوير وتغيير مسارنا الوظيفي					