

أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية  
بالتطبيق على شركة الصمت الدولية في المملكة العربية  
السعودية في مدينة جدة

اسم الطالبة

عفاف عبد الله احمد باطهف

221002592

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة -جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2025

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

## جدول المحتويات:

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
|    |                                 |
| 1  | صفحة الغلاف                     |
| 2  | الشكر والتقدير                  |
| 3  | الإهداء                         |
| 4  | جدول المحتويات                  |
| 5  | قائمة الأشكال                   |
| 6  | قائمة الجداول                   |
| 7  | المقدمة                         |
| 8  | مشكلة البحث                     |
| 9  | أهمية البحث                     |
| 10 | أسئلة البحث                     |
| 11 | أهداف البحث                     |
| 12 | فرضيات البحث                    |
| 13 | نموذج البحث                     |
| 14 | منهجية البحث                    |
| ١٦ | الدراسة الميدانية               |
| 16 | هيكل المشروع                    |
| 17 | مخطط المشروع                    |
| 18 | الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 19 | الملخص                          |
| 20 | المراجع                         |

## قائمة الأشكال:

| العنوان | رقم الصفحة |
|---------|------------|
|         |            |
|         |            |
|         |            |
|         |            |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

إن موضوع الموارد البشرية ودورها في فعالية نشاط المنظمات يكتسي أهمية بالغة خاصة في ظل التحولات والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة والذي أصبح أساس التميز فيه يعتمد بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على مستوى المنظمات بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية ويضمن استمرارها وفي ظل هذا الوضع أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جملة من المزايا الدائمة، هذا لأن المورد البشري يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة لأنه يشكل ركيزة أساسية في تحقيق نجاحها الاستراتيجي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها على تحديد احتياجات المنظمة وبعدها تقوم بعملية استقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم وتعيينهم وتدريبهم لتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن المنظمة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية لرسم خطة منهجية ذات معايير دقيقة للاختيار الجيد والأنسب منها وتعيينها وتقييم أدائها وترقيتها، هذا ما يدفع بالمنظمات الاعتماد على استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية (شويني جيهان & ميهوب ٢٠٢٣)

يعيش العالم في الوقت الحالي ثورة من التطور المعرفي والتكنولوجي، مما أوجد عدد من التحديات في طريق تطور المؤسسات والمنظمات، وقد دفع هذا التطور المنظمات والمؤسسات على ضرورة البحث عن كل ما هو جديد في عالم الإدارة، ومع مرور الوقت تنبّهت إدارات المؤسسات إلى ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري وتدريبه، ليواكب هذا التطور الكبير، ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية وتعد إدارة الموارد البشرية أحد الفروع المهمة في عملية إدارة الأعمال داخل المؤسسة، لما لها من دور كبير في الحفاظ على المؤسسة والسعي إلى تحسين الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها، من حيث الكم والاختصاص، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية، وذلك بهدف الانتفاع من جهودها وفكرها من أجل التطوير والارتقاء بالعمل داخل المؤسسة (السليطي ٢٠٢٤)

قد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم إهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم

السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الإهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، بإعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر (بلخضر & نصيرة ٢٠٠٧ )

## مشكلة البحث:

بحث أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الصمت الدولية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة. حيث تسعى الشركة إلى تعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها في السوق المحلية والعالمية. وتبرز أهمية هذه المشكلة في أن الموارد البشرية تعد أحد الأصول الاستراتيجية الأساسية للشركات، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية. ولذلك تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة هذا التأثير وآليات تعزيزه في شركة الصمت بمدينة جدة.

## الفجوات النظرية:

- على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:
- معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة، في حين أن هناك نقصاً في الأبحاث المطبقة في السياق السعودي وخاصة في قطاع الصمت. وهذا يستدعي إجراء دراسات تطبيقية في البيئة السعودية لاستخلاص دروس عملية قابلة للتطبيق محلياً.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، في حين أن هناك حاجة لدراسات نوعية تستكشف آليات هذه العلاقة بشكل أعمق.
- تركز معظم الأدبيات على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام دون التركيز على ممارسة التوظيف بوصفها أحد ثالث الممارسات الرئيسية المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمات.
- وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال التركيز على قطاع الصمت السعودي وباستخدام منهجية بحثية نوعية تستكشف أثر ممارسة التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الصمت الدولية بمدينة جدة..

## الفجوات العملية:

- على الرغم من أهمية قطاع الصمت الدولية في الاقتصاد السعودي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية التي تتناول هذا أولاً القطاع وتحدياته المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية. وهذا يتطلب إجراء دراسات ميدانية تستكشف هذه القضايا في هذا القطاع المهم، توجه الشركات السعودية في القطاع الصناعي نحو تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، إلا أن هناك تحديات.

- في تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال. وهذا يتطلب دراسة واقع هذه الممارسات وآليات تعزيزها في شركة الصمت الدولية .
- تواجه شركة الصمت في جدة تحديات كبيرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل المنافسة المحلية والعالمية. وهذا يتطلب فهم أفضل لدور ممارسات التوظيف في تعزيز هذه الميزة التنافسية.
- وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات العملية من خلال التركيز على واقع ممارسات التوظيف وأثارها على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الصمت الدولية .

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

**"كيف تؤثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الصمت الدولية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة؟"**

### **أهمية البحث:**

إن بحث أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الصمت الدولية في جدة، المملكة العربية السعودية، يحمل أهمية كبيرة. فالموارد البشرية هي أصل استراتيجي رئيسي للشركات، وجوده وكفاءة الموظفين لها تأثير مباشر على قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق. كما أن التنافسية هي تحد رئيسي تواجه شركات الصمت الدولية والمنافسة العالمية الشرسة تتطلب من الشركات تعزيز قدراتها التنافسية بشكل مستمر.

إن دور إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية هو محوري، حيث أن ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز والاستبقاء للموظفين المتميزين لها تأثير مباشر على تحقيق التفوق التنافسي. كما أن أهمية القطاع الصناعي للاقتصاد السعودي تجعل صناعة الصمت من القطاعات الرئيسية في المملكة، والتي تحتاج إلى دراسات تعزز قدرتها التنافسية

وأخيراً، هناك حاجة لأبحاث تطبيقية في المنظمات السعودية من أجل استخلاص دروس عملية قابلة للتطبيق في الواقع التنظيمي بالمنطقة. لذلك، يعتبر هذا البحث ذا أهمية كبيرة.

### **الأهمية النظرية:**

- إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بأثر في القطاع الصناعي.
- كما سيقدم إطار نظري متكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، وخصوصاً يبين العلاقة بين توظيف الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في الصمت. وسيساهم في تطوير النماذج النظرية المفسرة لدور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- سيقدم رؤى نظرية حول كيفية ، سيوفر أساس نظري تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرات التنافسية للشركات في قطاع الائصمت. وأخيرا لإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال في البيئة السعودية.

### الأهمية العملية :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الصمت الدولية السعودية وأثرها على تعزيز القدرات التنافسية.
- تقديم توصيات عملية لإدارات شركة الصمت بشأن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز ميزتها التنافسية
- مساعدة في تحديد أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن اعتمادها من قبل شركة الصمت لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تقديم رؤية عملية لصانعي السياسات والقرارات في القطاع الصناعي حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. .
- المساهمة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية لموظفي شركات الصمت الدولية لتمكينهم من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. .
- تقديم أدلة عملية لمديري شركات الصمت الدولية حول كيفية توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنافسي للشركة..

## أسئلة البحث:

**سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟**

السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية ( التخطيط , التنظيم , القيادة ) على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

السؤال الفرعي 2: ما مدى إسهام عملية اختيار الموارد البشرية (المعايير , الأساليب , الاختبارات ) في اكتساب ميزة تنافسية؟

السؤال الفرعي 3: كيف تساهم عملية تعيين الموارد البشرية (التوظيف , التعيين , الترقية ) في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟

## أهداف البحث:

**الهدف الرئيسي: دراسة تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية**

الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية ( التخطيط , التنظيم , القيادة ) على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير إسهام عملية اختيار الموارد البشرية (المعايير , الأساليب , الاختبارات ) في اكتساب ميزة تنافسية

الهدف الفرعي 3: تقييم تأثير عملية تعيين الموارد البشرية (التوظيف , التعيين , الترقية ) في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

## فرضيات البحث:

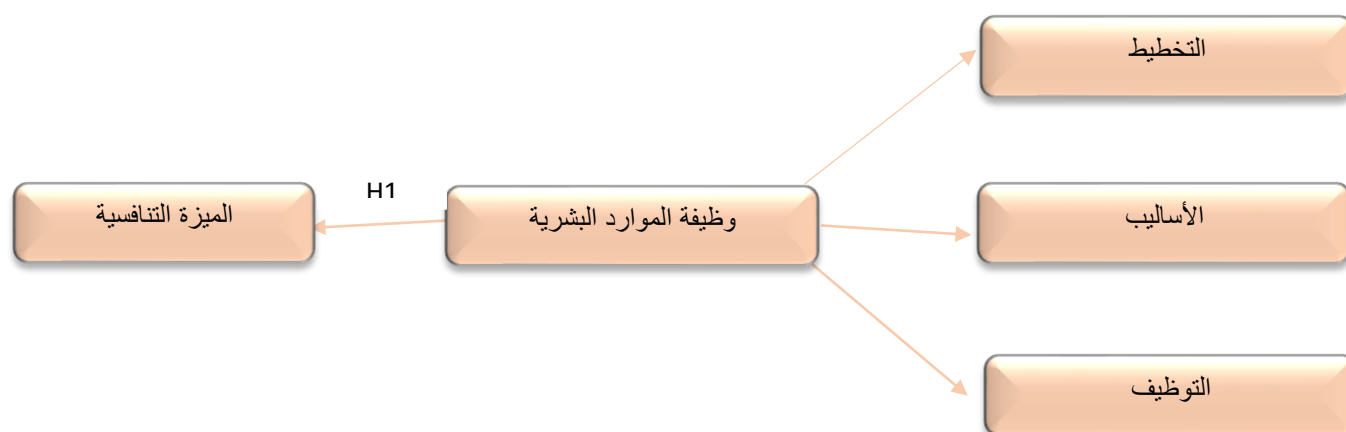
**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين التخطيط والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين اساليب اكتساب الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوظيف في تعزيز الميزة التنافسية

## نموذج البحث:



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالبة

## منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

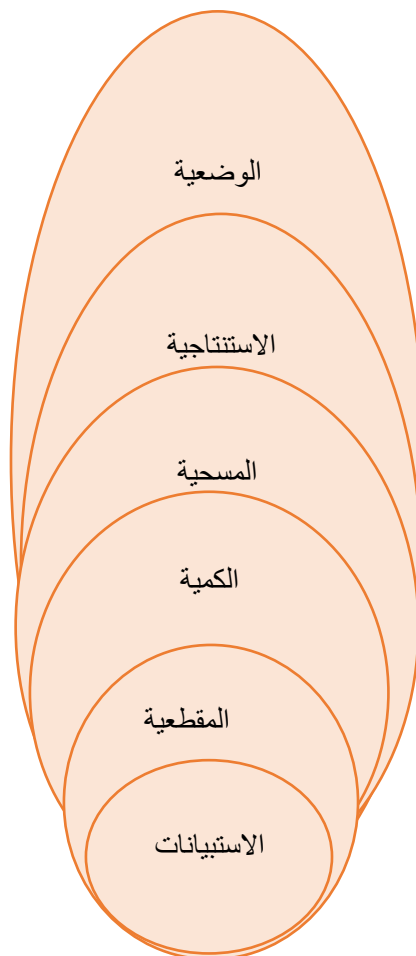
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



## الدراسة الميدانية :

تعتبر مدينة جدة في المملكة العربية السعودية موقعًا استراتيجيًا هامًا لشركة الصمت الدولية نظرًا لموقعها الجغرافي والاقتصادي المميز. توظيف الموارد البشرية بشكل فعال في هذا السياق يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية مكان التطبيق

١: الموقع الجغرافي: تقع جدة على ساحل البحر الأحمر، مما يجعلها مركزًا تجاريًا هامًا يتوسط بين الأسواق الآسيوية والأفريقية والأوروبية. هذا الموقع يساعد في تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير، مما يعزز من كفاءة سلسلة التوريد للشركة.

٢: التنوع الاقتصادي: جدة تعتبر واحدة من المدن الاقتصادية الرائدة في المملكة، وتتمتع ببيئة تجارية نشطة تدعم نمو الصناعات المختلفة، بما في ذلك صناعة الالصمت. توفر هذه البيئة فرصًا للشركة للتوسع والنمو.

٣. العمالة الماهرة: توفر مدينة جدة سوق عمل غني بالمهارات والكفاءات العالية في مجال الالصمت. يمكن للشركة الاستفادة من هذه العمالة لتحقيق تحسينات مستمرة في جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

٤: البنية التحتية: تتمتع جدة ببنية تحتية متطورة تشمل موانئ بحرية حديثة، ومطارات دولية، وشبكة طرق ممتازة هذه البنية التحتية تدعم العمليات اللوجستية وتقلل من التكاليف التشغيلية.

٥: الدعم الحكومي: الحكومة السعودية تقدم العديد من الحوافز والمبادرات لدعم الشركات المحلية والأجنبية في مختلف الصناعات، بما في ذلك صناعة الالصمت. هذا الدعم يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق نمو وزيادة حصتها في السوق.

الفصل الاول:المقدمة

الفصل الثاني:الإطار النظري

الفصل الثالث:منهجية البحث

الفصل الرابع:التحليل الاحصائي

الفصل الخامس:مناقشة النتائج والخاتمة

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والأطار النظري :

## المراجع:

١. شويني جيهان, & ميهوب فاطمة الزهراء. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. <https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/40116>
٣. لسليطي, م. ب. إ. ب. س. آ. ح., & محمد بن إبراهيم بن سلمان آل حسن. (٢٠٢٤). استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما. المجلة العربية للإدارة, ٤٤(٢), ٢١٩-٢٣٢.
٤. [https://journals.ekb.eg/article\\_202950.html](https://journals.ekb.eg/article_202950.html)
٥. بلخضر, & نصيرة. (٢٠٠٧). دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف.
- <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/409>
١. صالح مهدي محمد الحسناوي & عدي حاتم علوان. (٢٠٢٢). تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية. 171-192, 18(74),
٢. <http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/view/1856>
٣. بلمقوري, بومدين & مراد. (2022). استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة توزيع ثياريات (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت
٤. <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/6086>
٥. شارف & مريم نسرين. أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة ٢٠١٤). (Doctoral dissertation).
٦. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5402>
٧. لسطيحة, م. أ., مي أيمن, مصطفى, خليل & نهى إبراهيم. (٢٠٢٣). اكتساب ميزة تنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: حالة الفنادق المصرية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث 35-54, 7(2),
٨. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9487>
٩. علي حسن عبد اللاه, ه. (٢٠٢١). التمكن المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية). المجلة التربوية لتعليم الكبار. 221-255, 3(1),
١٠. [https://altk.journals.ekb.eg/article\\_163373.html](https://altk.journals.ekb.eg/article_163373.html)
١١. محمود عبد الله محمود. (٢٠٢٤). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسبوط). 1-96, 40(5),
١٢. [https://journals.ekb.eg/article\\_362319.html](https://journals.ekb.eg/article_362319.html)



## أستمارة الاستبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر  
توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الالصمت الدولية في المملكة العربية  
السعودية في مدينة جدة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة  
الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

**توظيف الموارد البشرية:** يتمثل توظيف الموارد البشرية في مجموعة من الأنشطة والتدابير التي تتبعها الوحدة  
أو المشروع لزيادة تواجدها في السوق وتعزيز مكانتها بين المنافسين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات  
تطوير مهارات الموظفين، تحسين بيئة العمل، أو اعتماد تقنيات وأساليب مبتكرة في إدارة الموارد البشرية.  
تعتمد هذه الاستراتيجيات على المعرفة العلمية والخبرات العملية المتراكمة للمستخدمين.

**تحقيق الميزة التنافسية:** تعبر الميزة التنافسية عن الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها  
لضمان النمو المستدام والتطور المستمر. تشمل هذه الأهداف تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز العلاقات مع  
العملاء، زيادة الحصة السوقية، والابتكار في المنتجات والخدمات. يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجيه  
الموارد وتطوير السياسات والخطط لتحقيق التفوق التنافسي.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي،  
مع الإشارة إلا أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

| الرقم | الفقرة                                                            | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>أوافق | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|
| 1     | وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة                            |                     |             |       |       |               |
| 2     | تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية.            |                     |             |       |       |               |
| 3     | تقوم الادارة بوضع برامج وانشطة مستقبلية.                          |                     |             |       |       |               |
|       | تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة      |                     |             |       |       |               |
| 5     | تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية في مفيدة.           |                     |             |       |       |               |
| 6     | تقوم ادارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية |                     |             |       |       |               |

| اختيار المورد البشري  |                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| 13                    | تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على اساس المستوى التعليمي.    |
| 14                    | تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح                         |
| 15                    | تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والاقدمية.    |
| 16                    | تتم عملية الاختيار على اساس قربهم من الموقع الجغرافي.       |
| 17                    | تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة              |
| تعيين الموارد البشرية |                                                             |
| 18                    | المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم. |
| 19                    | يتم التعيين في الادارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة.      |
| 20                    | تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة.           |
| 21                    | تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.                      |

المحور الثالث: الميزة التنافسية

| الرقم | الفقرة                                                                 | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1     | تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى                          |               |          |       |       |            |
| 2     | تسعى المؤسسة من خلال الحوافز المادية لتحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال |               |          |       |       |            |
| 3     | تسعى المؤسسة الى استغلال قدرات الموظف لتحقيق الأداء الجيد في المؤسسة   |               |          |       |       |            |
| 4     | تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة                      |               |          |       |       |            |
| 5     | استقطاب المؤسسة لأفراد اكفاء يعطيها قدرة تنافسية الأداء والتميز        |               |          |       |       |            |
| 6     | تبني المؤسسة أهدافها على ولاء العاملين فيها                            |               |          |       |       |            |