

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي  
دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة سوق عمان  
المالي

**The Impact of Human Resource Management practices in  
improving institutional Performance Applied Study in the  
Jordanian pharmaceutical industrial listed in Amman stock  
exchange**

إعداد الطالب :احمد شاهر العرود

الرقم الجامعي Z01159

اشراف الدكتور: بلال خلف السكارنة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة  
الاعمال

كلية الاعمال

قسم ادارة الاعمال

الفصل الثاني 2018/2017

الآية الكريمة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما"

"صدق الله العظيم"

[النساء : 113]


# جامعة الإسراء

## التفويض

أنا احمد شاهر فلاح العرود أفوض جامعة الأسراء بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبهم  
وحسب التعليمات النافذة بالجامعة .

الاسم: احمد شاهر فلاح العرود

التاريخ: 2018 / 15 / 15

التوقيع:  احمد العرود


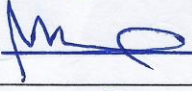

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي

دراسة ميدانية: الشركات الدوائية المساهمة العامة الاردنية".

وقد أجزت بتاريخ:

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الجامعة	الاسم	
	جامعة الإسراء	رئيساً ومشرفاً	الدكتور بلال خلف السكارنة
	جامعة الاسراء	مناقشاً داخليا	الدكتور مراد سليم العطيانى
	جامعة عمان العربية	مناقشاً خارجياً	الاستاذ الدكتور محمد الكساسبية

## نموذج إقرار السلامة اللغوية

لقد قمت بمراجعة رسالة الطالب : احمد شاهر العرود بعنوان "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي دراسة ميدانية: الشركات الدوائية المساهمة العامة الاردنية"

وأصبحت سليمة من الناحية اللغوية.

الاسم : عبدالله فرحان الجعافرة

التاريخ : 2018 / 15 / 15

التوقيع : احمد العرود

## الإهداء

أقدم ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

إلى وطني العزيز

إلى قدوتي الأولى...إلى من علمني وشجعني .. والدي العزيز

إلى من رعتني في طفولتي ... إلى من كان دعائها سر نجاحي والدي الحنونة

إلى من قاسموني الحياة بجلوها ومرها..... إلى أشقائي وشقيقاتي

إلى من أناروا دربي بالعلم والمعرفة ... إلى من زرعوا في نفسي الإرادة والعزيمة

إلى أساتذتي

إلى من شاركوني اسعد اللحظات منذ الصغر وحتى الان ... إلى رفقاء الدرب في

الدراسة والعمل

إلى زملائي وأصدقائي

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد.

فإنني أشكر الله تعالى على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور المشارك بلال خلف السكارنه من قسم ادارة الاعمال/جامعة الاسراء، الذي كان عوناً لي في كل مراحل إعداد الرسالة ولم يدخر جهداً في توجيهي ونصحي وإرشادي . كما وأشكر أيضاً أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي والتي تكونت من السادة؛ الاستاذ الدكتور محمد الكساسبة من جامعة عمان العربية مناقشا خاجيا، والدكتور المشارك مراد سليم العطياني مناقشا داخليا، والدكتور المشارك بلال خلف السكارنه رئيسا ومشرفا. والشكر الموصول إلى جامعة الإسراء ممثلةً برئيسها وإدارتها وأخص بالذكر كلية الأعمال / قسم ادارة الاعمال وكافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاعمال، وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل الذين أحاطوني بالاهتمام والدعم المعنوي خلال فترة دراستي جزاهم الله عني أحسن الجزاء .

فهرس المحتويات		
الصفحة	الموضوع	
ب	الاية الكريمة	
ج	تقويض الجامعة	
د	قرار لجنة المناقشة	
هـ	السلامة اللغوية	
و	الإهداء	
ز	شكر وتقدير	
ح	فهرس المحتويات	
ك	قائمة الجداول	
ل	قائمة الملاحق	
ن	الملخص باللغة العربية	
س	الملخص باللغة الإنجليزية	
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة واهميتها	
2	المقدمة	1-1
4	مشكلة الدراسة	2-1
4	أسئلة الدراسة	3-1
4	أهمية الدراسة	4-1
5	أهداف الدراسة	5-1
6	انموذج الدراسة	6-1
7	فرضيات الدراسة	7-1
8	متغيرات الدراسة	8-1
9	حدود الدراسة	9-1
11	الفصل الثاني : الأطار النظري والدراسات السابقة	
12	المبحث الاول: ممارسات ادارة الموارد البشرية	
12	تمهيد: ممارسات ادارة الموارد البشرية	1-1-2
12	التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية	2-1-2
16	مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية	3-1-2



17	أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية	4-1-2
19	ممارسات إدارة الموارد البشرية.	5-1-2
23	<b>المبحث الثاني: الاداء المؤسسي</b>	
23	تمهيد: الاداء المؤسسي.	1-2-2
23	أهمية قياس الاداء المؤسسي	2-2-2
24	أهداف مقاييس الاداء المؤسسي	3-2-2
25	مقومات نجاح قياس الاداء المؤسسي	4-2-2
27	أسباب فشل مقاييس الاداء المؤسسي	5-2-2
27	مقاييس الاداء المؤسسي التي استخدمت في الدراسة	6-2-2
30	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>	
30	الدراسات باللغة العربية.	1-3-2
35	الدراسات الأجنبية.	2-3-2
38	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	3-3-2
<b>40</b>	<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>	
41	منهج الدراسة ووحدة المعاينة.	1-3
41	مصادر جمع البيانات.	2-3
41	مجتمع الدراسة.	3-3
42	عينة الدراسة.	4-3
43	أداة الدراسة.	5-3
45	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.	6-3
46	الاساليب الاحصائية المستخدمة.	7-3
47	اجراءات الدراسة	8-3
48	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
49	تمهيد.	1-4
49	وصف خصائص عينة الدراسة.	2-4

52	الاجابة عن اسئلة الدراسة.	3-4
58	نتائج اختبار فرضيات الدراسة.	4-4
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
71	نتائج الدراسة	1-5
75	التوصيات.	2-5
77	المراجع	
83	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	أسماء شركات الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان المعتمدة لمجتمع الدراسة	-1
44	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	-2
45	قيم معامل الاتساق الداخلي لابعاد أداة الدراسة	-3
47	المتوسطات الحسابية لدرجات ليكرت الخماسي	-4
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	-5
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	-6
50	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الشركة	-7
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	-8
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي للإدارة	-9
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتخطيط الموارد البشرية	-10
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاختيار والتعيين	-11
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تدريب وتأهيل العاملين	-12
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تقييم اداء العاملين.	-13
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التحسين المستمر	-14
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات رضا الزبون	-15
58	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: التحسين المستمر.	-16
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى: تخطيط الموارد البشرية.	-17
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى الاختيار والتعيين.	-18
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى تدريب وتأهيل العاملين.	-19
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى تقييم اداء العاملين.	-20
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : رضا الزبون.	-21
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية: تخطيط الموارد البشرية.	-22
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ا من الفرضية الرئيسة الثانية: الاختيار والتعيين.	-23
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية: تدريب وتأهيل العاملين.	-24
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية: تقييم اداء العاملين.	-25

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6		1

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم صفحة
.1	استبانة الدراسة	84
.2	قائمة محكمين الاستبانة	89

## ملخص الدراسة

### أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي

#### دراسة ميدانية: الشركات الدوائية المساهمة العامة الاردنية.

اعداد الطالب: احمد شاهر العرود

اشراف الدكتور: بلال خلف السكارنة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة ب (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب وتأهيل العاملين، تقييم اداء العاملين) في الاداء المؤسسي المتمثل ب(التحسين المستمر، ورضا الزبائن) في الشركات الدوائية المساهمة العامة الاردنية ، ولغايات تحقيق اهداف الدراسة، فقد تم استخدام استبانة، وزعت على(86) مديرا من الادارات في الشركات الدوائية الاردنية، ولغرض تحليل اجابات عينة الدراسة، فقد استخدمت اساليب التحليل الاحصائي المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابة عن اسئلة الدراسة، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، وقد اظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث احتل بُعد تخطيط الموارد البشرية المرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة، وجاء بُعد الاختيار والتعيين في المرتبة الرابعة والاخيرة وبدرجة مرتفعة، وكذلك اظهرت النتائج؛ نحو تطبيق الاداء المؤسسي ببعديّة (التحسين المستمر، ورضا الزبون) جاءت بدرجة مرتفعة، أما نتائج اختبار الفرضيات، فقد اظهرت النتائج؛ وجود أثر معنوي لممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء المؤسسي، في حين تبين أن بُعد الاختيار والتعيين لم يكن ذو أثر معنوي في الاداء المؤسسي، وقد اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام من قبل مدراء الادارات في الشركات نحو تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية.

**الكلمات الدالة: ممارسات ادارة الموارد البشرية، الاداء المؤسسي.**

## **Abstract**

# **The Impact of Human Resource Management practices in improving institutional Performance Applied Study in the Jordanian pharmaceutical industrial listed in ASE**

**Prepared by:** Ahmed Shaher Al - Aroud

**Supervised by** Dr. Bilal Khalaf Al - Sakarna

The aim of this study is to know the impact of Human Resource Management Practices for Diminution (human resource planning, selection, requirement, and training, qualification of employees and feedback evaluation of employees) in the Corporate Performance represented by the continuous improvement and customer satisfaction in the Jordanian public pharmaceutical companies. To achieve the objectives of the study, The study designed and developed a questionnaire, distributed (95) questionnaire to the departments in the Jordanian pharmaceutical companies, and has been restored (86) questionnaire which it is valid for statistical analysis, and for the purpose of analyzing the answers of the sample of the study, It has been used methods of statistical analysis represented by mathematical averages and standard deviations to answer the study questions, and testing the simple linear regression and multiplayer for hypothesis testing. The results showed the level of application of the dimensions of human resources management practices ; the human resources planning ranked first and high degree, came after the selection and appointment in the fourth and last rank and to a lesser extent high, The results also showed: the application of corporate Performance (continuous improvement, customer satisfaction) was high, and the hypothesis testing results showed ; the impact of human resources management practices on institutional performance was significant, while the selection and appointment did not have a significant impact on institutional performance. The study recommended that managers in pharmaceutical companies should focus on identifying human resources needs based on the company's objectives and future vision.

**Keyword: Human Resource Management Practices institutional Performance.**