

The impact of human resources management practices on the policy of retaining faculty members in Jordanian universities in Jordan

Nahar Ayed Abdulaziz Al-Tawalbeh

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to reveal the impact of practices on the impact of human resource management practices on the policy of retaining faculty members in private universities in the northern region in Jordan. A sample of (160) faculty members was chosen in private universities in the northern region in Jordan. The questionnaire was also built, which consisted of (41) paragraphs divided into two parts. The first relates to the dimensions of human resources management (planning to attract human resources, salaries and rewards, promotion to a higher scientific rank, developing the performance of faculty and evaluation) and the second (policy of retaining faculty members). After conducting the statistical methods for honesty and consistency of the questionnaire, it was applied to the members of the sample, and the results indicated that two dimensions of the dimensions of human resources management (planning to attract human resources, salaries and rewards) affect the policy of retaining faculty members while the dimensions of (promotion to a scientific rank) The highest development of the performance of faculty members and evaluation) did not affect the policy of retaining faculty members, and finally the results showed that personal variables (experience and academic rank) did not affect human resource management practices.

In light of these results, the researcher recommended the need to reconsider the policy of recruitment and recruitment in private universities in the northern region of Jordan.

Keywords: Human Resources Management, Employee retention, Private Universities.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال

نهار عايد عبد العزيز الطوالبة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، تم اختيار عينة مكونة من (160) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. كما تم بناء الاستبانة والتي تكونت من (41) فقرة موزعة على قسمين؛ الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم) والثاني (سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس). وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على أفراد العينة وقد أشارت النتائج إلى أن بعدين من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت) تؤثر على سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في حين أن أبعاد (الترقية إلى رتبة علمية أعلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم) لم تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس،

وأخيرا أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لأثر المتغيرات الشخصية (الخبرة والرتبة العلمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء تلك النتائج اوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في السياسة الاستقطاب والتعيين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموظفين، الجامعات الخاصة.

المقدمة

يشكل العامل البشري محور الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب وجود قوة بشرية مؤهلة وقادرة على التعلم والتواصل مع الآخرين، وبالتالي يجب على التربية بكافة مؤسساتها، أن تعد البرامج والخطط التي تتماشى مع هذا التوجه؛ لتلبية لحاجات الطلبة وإعدادهم للعيش بفعالية في مجتمع المعرفة. وفي ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات أكد (Goetsch & Davis 2000) أن المنظمات المعاصرة أصبحت تبني مفاهيم إدارية حديثة من أجل الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة، مما أدى إلى الاهتمام بالعنصر البشري؛ من خلال تنميته وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقت الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها، بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم. ويشير لونغ (Alrahahle, 2014) أن وظيفة الموارد البشرية في الماضي كانت وظيفة إدارية تتمثل بإدارة شؤون الموظفين والتي تركز على اختيار الأفراد وتقييمهم، وصرف المكافأة، وبالتالي كانت إدارة الموارد البشرية أقل أهمية من الإدارات المالية والتسويق، لأنها لم تخلق القيمة المباشرة، ولا تملك أي سلطة قرار بشأن قضية استراتيجية. من جهته أكد (أبو زيد، 2003) أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المؤسسة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. ويرى عقيلي (2005) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن عملية منظمة تشمل النشاط المتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمات من خلال إعداد سياسات خاصة توضيح كيفية عملية الاستقطاب والتعيين والأجور، بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة بفاعلية عالية.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الكشف الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال؟ خاصة أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية وسياسة الاحتفاظ بالموظفين وخاصة أعضاء هيئة التدريس في البيئة الأردنية تكاد تكون نادرة، لذا كان لا بد من التعرف على فاعلية هذا النظام وبيان أثره على الاحتفاظ بالموظفين.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. وانبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر لبعده التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد اثر لبعده الرواتب والمكافآت على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن
 - ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعده الترقية إلى رتبة علمية أعلى على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن
 - د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر لبعده تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
 - هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر لبعده تقييم الأداء على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
 - و- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر لسياسة تقييم الأداء على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لأبعاد إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تبعاً لمتغيري الخبرة والرتبة العلمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجانبين الآتيين:

1. الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
2. التعرف على الاختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في اثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تبعاً لمتغيري الخبرة والرتبة العلمية.
3. تقديم عدد من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية وسياسة الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الأردنية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسهم في سد النقص في المكتبة الأردنية حول هذا الموضوع.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصناع القرار حول فاعلية نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
3. تنشيط الدراسات المستقبلية وفتح المجال لإجراء المزيد حول هذا الموضوع من خلال ربطه بمتغيرات أخرى غير المتغيرات التي تضمنتها الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على المحددات التالية:

1. الحد الموضوعي: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.
2. الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
3. الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.
4. الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي 2019/2020.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتفق الأدبيات الإدارية (Hellriegel, Jackson, and Slocum, 2007) على أن فكرة إدارة الموارد البشرية تستند على أساس كيفية التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمات من جهة وبالتالي فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير إلى عملية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة من خلال عملية صنع القرار الإداري المتعلقة بالمبيعات والتسويق.

وعرف السالم (2009: 27) إدارة الموارد البشرية: العملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية عالية

أما فالفيردي وآخرون (Valverde et al. 2006)، فأشار إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن " الإجراءات الإدارية التي يتم تنفيذها داخل المنظمة لغايات الاستفادة من العنصر البشري بهدف زيادة فاعلية الأداء التنظيمي والوصول إلى مستويات عالية من التنافسية.

ومن وجهة نظر شبروا وآخرون (Shapiro, Hoque, Kessler .and Walker, 2013)، إدارة الموارد البشرية بأنها "العملية المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية بهدف استقطابها ومن ثم تأهيلها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

طبيعة إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من عملية الإدارة. وبالتالي فإنه ينبغي على جميع المدراء جميع المديرين. الاضطلاع بمسؤولية أساسية لكيفية اختيار الأفراد الذين سيعملون تحت إمرتهم وللمساعدة في تطويرهم وتحفيزهم وتوجيههم.

ويرى شبروا وآخرون (Shapiro et al, 2013) أن طبيعة إدارة الموارد البشرية تتحد وفق الآتي:

1. أنها تتميز بأنها وظيفة واسعة الانتشار: فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة منتشرة في كافة مستويات الإدارة. يتم تنفيذها من قبل جميع المدراء على مختلف المستويات في المنظمة.
2. إنها تنطوي إدارة العديد من المهام: ويشمل التخطيط لاستقطاب القوى العاملة، والتوظيف والتدريب والتقييم وتعويزات الموظفين. لأداء هذه الأنشطة بكفاءة.
3. أنها عملية مستمرة: لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية أن تتحقق بسلاسة.

إنها تقوم على أساس العلاقات الإنسانية: إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن كل فرد في المنظمة لديه احتياجات مختلفة، ويحمل تصورات وتوقعات قد تختلف عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. وهذا يتطلب من المدراء امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية للتعامل مع الأفراد في العمل.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية بالأبعاد الآتية:

1. التخطيط للموارد البشرية: وذلك من خلال تحديد الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر.
2. استقطاب وتعيين القوى البشرية: ويؤكد (Torrington, Taylor and Atkinson, 2011). على أن مسألة اختيار العنصر البشري تمثل أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية، لأن العنصر البشري المؤهل هو الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية.
3. تدريب وتطوير العاملين: حيث يعكس التدريب: وتكمن أهمية التدريب في أنه من أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تطوير أداء العاملين إذ يكسبهم جملة من المهارات والكفايات التي يجتاحتونها ويمكنهم من خلالها أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية عالية" (درة، 2003).
4. الحوافز: تمثل الحوافز وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء لذا تحرص المنظمات على اختلاف أنواعها على تبني نظام عادل للمكافآت والحوافز بهدف تحسين الأداء لزيادة الانتاجية والاحتفاظ بمستوى عالي من المنافسة (Hwang & Chi, 2005).
5. تقييم الأداء: حيث تسعى المنظمات من خلال تقييم الأداء إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير (الطائي وآخرون، 2006). ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها بان التطوير في برامج أية مؤسسة (تربوية، ثقافية، مهنية) لا بد وان يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة، فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة استراتيجية الإبداع مثلا ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير.

ثانياً- الدراسات السابقة:

لم يعثر الباحث على دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية، الا أن هناك بعض الدراسات ذات العلاقة ومن تلك الدراسات:

- 1- دراسة (Gong, Y and Chang, K, Xin, 2009) والتي هدفت إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على العاملين في الشركات الصينية، تم اختيار عينة مكونة من (2146) من شركات الاعمال في الصين، وقد اشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى الاحتفاظ بالعاملين
- 2- دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D. 2010) والتي هدفت إلى التعرف على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في نيجيريا، من خلال التطبيق على عينة مكونة من (255) من موظفي الخدمة المدنية، وقد اشارت النتائج إلى

أن أكثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تعلق بتدريب العاملين لما للتدريب من أثر من على تحسين الأداء.

3- دراسة (Rathnawerera, 2010) والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على العاملين من حيث الرضا وسياسية الاحتفاظ والالتزام. تم اختيار عينة مكونة من (209) موظفاً في البنوك في سيريلانكا، وقد أظهرت لنتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من من قبل الإدارة من جهة وبين رضا الموظفين والالتزام الوظيفي والاحتفاظ بهم من جهة أخرى.

4- دراسة (Edralin, 2010) والتي سعت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأعمال في الفلبين. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة من مكونة من (306) موظف في (13) شركة فلبينية. وقد خلُصت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية دالة معنوية بين تبني نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد بأبعاده المختلفة؛ الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وعلاقات العاملين وبين تحقيق مستوى أعلى من المنافسة لدى شركات الأعمال.

تعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات تظهر أهمية اختبار العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية من جهة وبين تحقيق القدرة التنافسية وزيادة الانتاجية من جهة أخرى. وتظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت الجامعات مما يعطي هذه الدراسة ميزة عن الدراسات السابقة تتمثل بأهمية الجامعات وما يمكن أن ينتج عن نظام إدارة الموارد البشرية فيها على صعيد الاحتفاظ بالموظفين من جهة وزيادة قدرتها على المنافسة من جهة أخرى.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، واستخدم الباحث هذا المنهج دون غيره كونه يساعد في إعطاء معلومات حقيقية دقيقة تساعد في الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع أداة الدراسة الاستبانة على أفراد العينة وترك حرية الإجابة لهم دون أي تدخل من الباحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام الدراسي 2020/2019 حيث اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة من مجتمع الدراسة بلغت (166) عضو هيئة تدريس من تلك الجامعات، وبعد جمع الاستبانة تم استبعاد (6) استبانة لعدم صلاحيتها للدراسة وبالتالي أصبحت عينة الدراسة مكونة من (160) عضو هيئة تدريس، وبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	الخبرة
0.53	84	أقل من 7 سنوات	

النسبة	التكرار	الفئات	
0.47	76	7 سنوات فأكثر	الرتبة العلمية
0.43	86	استاذ مساعد	
0.34	54	استاذ مشارك	
0.23	83	استاذ	
100.0	160	المجموع	

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (Gong, Y and Chang, K, Xin) ودراسة (Rathnawerera, 2010) إضافة إلى بعض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية و استشارة العديد من المتخصصين من (أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات الأردنية وتم إعداد الأداة في صورتها الأولية، حيث تكونت من ثلاثة أقسام وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: وقد تضمن معلومات عامة عن أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والرتبة العلمية).

القسم الثاني: وقد تكون هذا القسم من (31) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية: (6) فقرات

المجال الثاني: الرواتب والمكافآت: (5) فقرات

المجال الثالث: الترقية إلى رتبة علمية أعلى: (10) فقرات.

المجال الرابع تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس: (5) فقرات

المجال الخامس: تقييم الأداء: (5) فقرات

القسم الثالث: سياسة الاحتفاظ بالموظفين: (10) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق فقرات أداة الدراسة، وصلاحيتهما، من حيث الصياغة اللغوية ومناسبتها للمجال الذي أدرجت ضمنه، تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (6) محكماً من المتخصصين في جامعات الأردنية،، وذلك من أجل الاسترشاد بأرائهم وبملاحظاتهم في مضمون الاستبانة، ومدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي أدرجت ضمنه، ومن سلامتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله. وطلب منهم مراجعة أداة الدراسة وإبداء رأيهم فيها، والتعديل والحذف والزيادة عليها أينما اقتضت الحاجة. وقد اقترح المحكمون إجراء التعديلات الآتية:

- 1- فيما يتعلق بالمجال الأول: تم إعداد الصياغة اللغوية للفقرات (3، 5، 10) بحيث تصبح أكثر انسجاماً مع هدف الدراسة،
- 2- فيما يتعلق بالمجال الثاني: تم إعداد الصياغة اللغوية للفقرات (1، 4) واستبدالها بفقرات أخرى أكثر مناسبة لموضوع الدراسة.
- 3- فيما يتعلق بالمجال الثالث تم حذف الفقرات (3، 7) واستبدالهم بفقرات من اقتراح السادة المحكمين.
- 4- فيما يتعلق بالمجال الرابع: تم إعداد الصياغة اللغوية للفقرات (2، 6) لصبح أكثر انسجاماً مع المجال الذي تنتهي إليه.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (30) عضو الهيئة التدريسية، حسب معادلة كرونباخ ألفا وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا وبلغ (0.95) للأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة والجدول رقم (2) ذلك.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معاملات الثبات
التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية	6	0.80
الرواتب والمكافآت	5	0.81
الترقية إلى رتبة علمية أعلى	10	0.93
تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	5	0.70
تقييم الأداء	5	0.81
إدارة الموارد البشرية ككل	31	0.85
سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس	10	0.89

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بعدد من الإجراءات على النحو التالي:

1. تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام
2. بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.
3. اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.
4. توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة .
5. تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الأداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
6. جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ووضع التوصيات والمقترحات.

تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات

- الاختبارات القبليّة

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك من أجل التأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One test Sample Kolmogorov-Smirnov)، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول رقم (3) اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير والتابع

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية	1.036	.233
الرواتب والمكافآت	.722	.674
الترقية إلى رتبة علمية أعلى	.891	.405
تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	.764	.604
تقييم الأداء	1.033	.236
إدارة الموارد البشرية ككل	.919	.368
سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس	.847	.470

يتبين من الجدول رقم (3) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

2. اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (4) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالاتي: التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، تقييم الأداء.

جدول رقم (4) مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

التخطيط	الرواتب والمكافآت	الترقية إلى رتبة علمية أعلى	تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	تقييم الأداء
1				
.770(**)	1			
.767(**)	.877(**)	1		
.677(**)	.805(**)	.672(**)	1	
.772(**)	.828(**)	.861(**)	.713(**)	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.01 \geq \alpha$)

بالاعتماد على نتائج جدول (4) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة. وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (6) كالآتي:

جدول (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية	.336	2.972
الرواتب والمكافآت	.142	7.021
الترقية إلى رتبة علمية أعلى	.160	6.240
تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	.323	3.101
تقييم الأداء	.210	4.754

يبين الجدول (5) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، تقييم الأداء) على المتغير التابع (سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس).

اختبار الفرضيات:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة تم التأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات على إمكانية تطبيق تحليل الانحدار الخطي في استخراج النتائج وفيما يلي عرضاً لنتائج تحليل الانحدار الخطي:

1- نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (6) جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	² R	² Adjusted R	Std. Error of the Estimate
1	.935(a)	.875	.863	.196

a Predictors: (Constant), الرواتب والمكافآت، الترقية، تطوير الأداء تقييم الأداء،

b Dependent Variable: سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس

يتبين من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0.935)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد ب (R2) بقيمة (0.875) والذي يفسر بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.863)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (86.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

2- اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد: يمثل الجدول (7) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار

معنوية نموذج الانحدار:

جدول (7) نتائج تحليل التباين^b

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	14.454	5	2.891	75.324	.000(a)
البواقي	2.072	54	.038		
المجموع	16.526	59			

a Predictors: (Constant), الرواتب والمكافآت، الترقية، تطوير الأداء تقييم الأداء،

b Dependent Variable: سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس

يوضح جدول (7) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F).

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

ومن خلال ما بينه جدول (8) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة ب (75.324) وبمستوى الدلالة قُدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس. " وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (86.3%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (8) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (8) جدول المعاملات^a (Coefficient)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.057	1.947		.211	.412	(Constant)
.023	2.341	.194	.085	.200	التخطيط
.000	4.323	.552	.104	.448	الرواتب والمكافآت
.387	.872	.105	.117	.102	الترقية
.391	.865	.073	.087	.075	تطوير الأداء
.462	.740	.078	.102	.075	تقييم الأداء

a Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعده التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعده التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

يتضح من خلال جدول رقم (8) أن قيمة (t) بلغت (2.341)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.025) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعده الرواتب والمكافآت على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعده الرواتب والمكافآت على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام. يتضح من خلال جدول رقم (20) أن قيمة (t) بلغت (4.323)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه فإنه رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لبعده الترقية إلى رتبة علمية أعلى على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدهم الترقية إلى رتبة علمية أعلى على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.872)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.387) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدهم تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدهم تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.865)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.391) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدهم تقييم الأداء على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الفرضية البديلة الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدهم تقييم الأداء على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.740)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.462) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) لأبعاد إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تبعاً لمتغيري الخبرة والرتبة العلمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) تحليل التباين الثنائي لأثر الخبرة والرتبة العلمية على اثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.940	.006	.001	1	.001	الخبرة
.721	.129	.032	1	.032	الرتبة العلمية
		.249	57	14.210	الخطأ
			59	14.243	الكلي

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.006 وبدلالة إحصائية بلغت 0.940.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر التربة العلمية، حيث بلغت قيمة ف 0.129 وبدلالة إحصائية بلغت 0.721.

خلاصة النتائج:

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الآتي:

- 1- إن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل تؤثر على سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.
- 2- إن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، تقييم الأداء) لم تؤثر بمستوى دال احصائيا في سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال للعام، وتشير النتيجة السابقة إلى أن الترقية أو التدريب أو تقييم الأداء لا يؤثر بشكل دال احصائيا على سياسية الاحتفاظ، وربما يعود ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس بالبحث عن جامعات توفر دخلا أعلى، أو إلى إمكانية الجامعات الأردنية من استقطاب أعضاء هيئة تدريس نظرا لكثرة حملة شهادة الدكتوراه في الأردن.
- 3- لا يوجد أثر لمتغيري الخبرة والرتبة العلمية على اثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال للعام، مما يعني أن هناك توافقا بين أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وربما يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتأثرون بممارسات نظام إدارة الموارد البشرية بنفس المستوى تقريبا سواء من حيث الترقية أو من حيث التدريب أو التقييم الامر الذي أدى إلى عدم ظهور فروق دالة احصائيا تبعا لتلك المتغيرات.

التوصيات والمقترحات

في ضوء لنتائج السابقة يوصي الباحث ويقترح بالآتي:

- 1- ضرورة إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات من خلال تبني سياسية مناسبة للاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس.
- 2- الاخذ بعين الاعتبار أهمية الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تسهيل إجراءات الترقية واعتماد نظام سليم للقيم يعتمد على الأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لأهميته من خلال التطبيق على مؤسسات تعليمية أخرى غير التي تضمنتها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولا- المراجع بالعربية

- أبو زيد، زياب محمود، 2003، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- درة، عبدالباري إبراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- السالم، مؤيد. (2009) إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع
- الطائي، يوسف (2006) دارة الموارد البشرية؛ مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيبي، عمر (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية

- Alrahahle, Abdelrazaq (2014) The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization, *International Journal of Business and Social Science*, 5(10) 12- 24.
- Ayanda, O.J and Sani, A.D (201), *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger Issue*, (9) 142–156.
- Edralin, Divina M, (2010), "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" *DLSU Business & Economics Review*, 19(2) 25-41.
- Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "*Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production*", Processing and Services, 3rd Ed, Prentice.
- Gong, Yaping and Chang. K and Xin, Katherine, (2009), Managerial Affective and Continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1) 263–275.
- Hellriegel, D; Jackson, S. Slocum and John W.Hellriegel, D .. Jackson,S and Slocum, J(2007) *Managing: A Competency-Based Approach* 11th ed, ublished by South-Western College
- Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang, (2005), "Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, 22, (2) 36-96.
- Rathnawetera RR.NT, (2010), *Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention?* Empirical Studies of Srilankan University of Agder.
- Shapiro J., Hoque K., Kessler I.and Walker, L. (2013)*Human resource management*, London School of Economics and Political Science.
- Torrington, D. Taylor,S and Atkinson, C,(2017)*Human Resource Management* 9th ed, London.