



## أثر عناصر تخطيط الموارد البشرية في جودة الخدمات العامة

علي سمير فتحي الطائي<sup>(1)</sup> أ. م. د عادل محمد عبد الله<sup>(2)</sup>

Adel-Mohamed@uomosul.edu.iq Ali-24bap90@student.Uomosiedu.iq

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

تُعد الخدمات العامة في يومنا هذا، من أهم المرتكزات التي تسهم في تعزيز جودة الحياة للعاملين؛ إذ تمثل واجهة الدولة أمام المجتمع، لأنها خدمات تلامس حياة العاملين بشكل مباشر. ومن هذا المنطلق، فإن جودة هذه الخدمات العامة تؤثر بشكل كبير في مدى رضا العاملين وثقتهم بالمنظمة.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تأثير عناصر تخطيط الموارد البشرية المتمثلة في (التنبؤ بعرض العاملين، وخطة التوظيف، وخطة التدريب، وخطة جرد العاملين) في أبعاد جودة الخدمات العامة المتمثلة في (الاعتمادية، والملموسية، والاستجابة، وجودة أداء العاملين، وتكنولوجيا الخدمة الذاتية) في مديرية مجاري نينوى؛ إذ وُضعت مجموعة من التساؤلات تضمنت: (كيف تؤثر عناصر تخطيط الموارد البشرية مجتمعة، وكل على حدة، في أبعاد جودة الخدمات العامة مجتمعة، وكل على حدة، في المنظمة المبحوثة؟). كما صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنسجمة مع أهداف الدراسة، وضمن مخطط فرضي يوضح طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية. تمثل ميدان الدراسة في مديرية مجاري نينوى وعدد من القطاعات التابعة لها، التي تشمل قطاعات موزعة في محافظة نينوى؛ إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (1400) عامل، واعتمدت الدراسة عينة عشوائية من العاملين بلغت (200) عامل في المنظمة المبحوثة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُعملت استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بعينة الدراسة؛ فضلاً عن استعمال البرنامجين الإحصائيين SPSS 27 و AMOS 24، إلى جانب مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي، أهمها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي، من أجل اختبار مخطط الدراسة الفرضي والتحقق من فرضياته.

واعتماداً على ما توصل إليه من استنتاجات، فُدمت مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة بمتغيري الدراسة، ومن أبرزها ضرورة تبني عناصر تخطيط الموارد البشرية في المنظمات العامة، والعمل على تعزيز هذه العناصر لما لها من دور فاعل في رفع مستويات الخدمات العامة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

الكلمات المفتاحية: عناصر تخطيط الموارد البشرية، أبعاد جودة الخدمات العامة، مديرية مجاري نينوى.

## المقدمة

تُعدّ الخدمات العامة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز جودة الحياة للعاملين؛ إذ تمثل واجهة الدولة أمام المجتمع، وتشمل قطاعات حيوية مثل التعليم، والصحة، والنقل، والأمن، والعدالة، وخدمات الكهرباء، والماء، والصرف الصحي، وغيرها من الخدمات التي تلامس حياة العاملين بشكل مباشر. ومن هذا المنطلق، فإن جودة هذه الخدمات وفعاليتها تؤثر بشكل كبير في مدى رضا العاملين وثقتهم بالمنظمة. ويتضمن تخطيط الموارد البشرية أبعاداً محددة هي: (التنبؤ بعرض العاملين، والتوظيف، والتدريب، وجرّد العاملين). كما تناولت الدراسة متغيراً ثانياً يتمثل في جودة الخدمات العامة؛ إذ إن تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية جعل من جودة الخدمات العامة هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والشفافية وتحسين الأداء التنظيمي. ولا تقتصر الجودة على توفير الخدمة فحسب، بل تشمل كذلك السرعة في تقديمها، والعدالة في الوصول إليها، ومدى توافقها مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويُعد التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد أمراً بالغ الأهمية في خلق علاقة وطيدة مع العاملين والمستفيدين من الخدمة، الأمر الذي جعل تقديم خدمات عالية الجودة ضرورة ملحة. وتتضمن جودة الخدمات العامة أبعاداً محددة هي: الاعتمادية، والملموسية، والاستجابة، وجودة أداء العاملين، وتكنولوجيا الخدمة الذاتية.

## المبحث الأول / منهجية الدراسة

تتطلب تمهيد للإطار النظري والتطبيقي للدراسة عرض المنهجية المعتمدة استناداً إلى المشكلة التي تهدف الدراسة معالجتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ومنهجها وأساليب جمع البيانات والمعلومات فيها وحدودها المكانية والزمانية وفيما يلي توضيح ذلك:

### أولاً : مشكلة الدراسة

تعاني بعض المنظمات التي تقدم الخدمات العامة تلك التي تعتمد على المورد البشري من تحقيق الأسلوب الأمثل في تخطيط وتوزيع تلك الموارد على أقسام الخدمات العامة المختلفة التي تقوم بتقديمها وبما يحقق الجودة في تلك الخدمات وبالشكل الذي يحقق الاعتمادية والملموسية والاستجابة وجودة أداء العاملين وتكنولوجيا الخدمة الذاتية الحديثة ونتيجة لهذا التشخيص نلاحظ أن العديد من المنظمات العامة تفقر إلى مراعاة تخطيط الموارد البشرية من أجل الحصول على خدمات تقدمها للمستفيدين بالجودة المطلوبة التي تلبى احتياجاتهم وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات التي تشكل بعمليها مشكلة أساسية للدراسة وكما يأتي:

- 1- كيف تؤثر عناصر تخطيط الموارد البشرية في ابعاد جودة الخدمة العامة ؟
- 2- ما هو اثر كل عنصر من عناصر تخطيط الموارد البشرية في جودة الخدمة العامة؟
- 3- ما هو اثر عناصر تخطيط الموارد البشرية مجتمعة في كل بعد من ابعاد جودة الخدمات العامة؟
- 4- لماذا يؤثر التخطيط في ابعاد جودة الخدمة العامة
- 5- متى يؤثر التخطيط في ابعاد جودة الخدمات العامة
- 6- ما العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر التخطيط في ابعاد جودة الخدمات العامة
- 7- كيف ترتبط عناصر تخطيط الموارد البشرية مع ابعاد جودة الخدمات العامة
- 8- لماذا ترتبط عناصر تخطيط الموارد البشرية مع ابعاد جودة الخدمات العامة
- 9- متى ترتبط عناصر تخطيط الموارد البشرية مع ابعاد جودة الخدمات العامة

10 - ما العنصر الأكثر ارتباطاً من عناصر تخطيط الموارد البشرية مع جودة الخدمات العامة

**ثانياً : أهمية الدراسة**

تمكن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة العامة مما سيسهم في تقديم حلول استراتيجية للمنظمات لتحسين ادائها وتعزيز قدرتها الخدمية ويمكن ابراز أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

**1- الأهمية النظرية:**

تعنى الدراسة في إثراء الادبيات العلمية حول العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة مما يساعد الباحثين في مجال الإدارة على فهم أعمق لهذه العلاقة.

**2- الأهمية الميدانية:**

توفر الدراسة إطار علمياً للمنظمات العامة والاستفادة منه في تحسين سياسات تخطيط الموارد البشرية بهدف تعزيز جودة الخدمات في المنظمة المبحوثة.

**3- الأهمية الاقتصادية والإدارية:**

تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات تسهم في رفع كفاءة استعمال الموارد البشرية مما يؤدي لتحسين الأداء التنظيمي، وتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن سوء التخطيط للموارد البشرية ان وجد في المنظمة المبحوثة.

**4- الأهمية البيئية المستدامة:**

تسهم الدراسة من خلال المعايير التي تقدمها على تقليل التلوث في البيئة التي يعيش بها المستفيد من خلال إقامة اسلوب ذو جودة عالية يقلل الامراض التي تحدث نتيجة سوء عمل المجاري وإدارتها على نحو مستدام يقال من اسبابه التلوث في المجاري، ووفق معايير جودة مياه الصرف الصحي توفر السعادة في أسلوب الحياة.

**ثالثاً : أهداف الدراسة**

انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة الى تحقيق أهداف متعددة تتوزع بين الجانبين:

1 - ابراز حقيقة الدور المهم لتخطيط الموارد البشرية كونه يوفر الخطة الواضحة والمحددة لحشد العاملين وفقاً للاحتياجات المطلوبة وبما يحقق الجودة في تقديم الخدمات العامة على افضل صورة.

2 - معالجة مشكلة تتكرر باستمرار في المنظمات الخدمية وهي رصد العدد الكافي من العاملين وفقاً لاحتياجات المنظمة الخدمية وبما يلبي قدرتها في تقديم الخدمة وجوده عالية وبمختلف الظروف.

3 - تهدف الدراسة إلى المساهمة في تطوير إطراري نظري ومعرفي متكامل حول تخطيط الموارد البشرية ودور هذه العناصر في تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة واستعراض المفاهيم الحديثة في مجال جودة الخدمات وتوضيح أهميتها وفوائدها وابعادها المختلفة في مجال الخدمات، فضلاً عن خطوات تنفيذها وعناصرها الأساسية في مجال الخدمات العامة.

4 - في مجال العلاقات بين المتغيرات تهدف الدراسة إلى تحليل التأثير بين المتغيرين المبعوثين (عناصر تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة) وتعتبر هذه العلاقات والاستفادة من النتائج في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة.

5 - على مستوى المقترحات: تهدف الدراسة إلى التوصيل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات العملية التي يمكن ان تستفيد منها المنظمة المبحوثة في تحسين وتطوير خدماتها.

**رابعاً: فرضيات الدراسة**

تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لمخططها، فقد اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين عناصر تخطيط الموارد البشرية بشكل إجمالي وابعاد جودة الخدمات العامة بشكل إجمالي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ) وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية: لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر تخطيط الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ويمكن ادراج الفرضية الفرعية بشكل مفصل للفرضية أعلاه وكما يأتي:

- 1 -لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لعنصر التنبؤ بعرض العاملين ومتغير جودة الخدمات العامة.
- 2 -لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لعنصر تخطيط توظيف الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة.
- 3 -لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لعنصر تخطيط تدريب الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة.
- 4 -لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لعنصر جرد العاملين ومتغير جودة الخدمات العامة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير عناصر تخطيط الموارد البشرية بشكل إجمالي في متغير جودة الخدمات العامة بشكل إجمالي عند مستوى دلالة (0.05) ) وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل لعناصر متغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة بشكل إجمالي عند مستوى دلالة 0.05)).

ويمكن ادراج الفرضية الفرعية بشكل مفصل للفرضية أعلاه، وكما يأتي:

- 1 -لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التنبؤ بعرض العاملين في متغير جودة الخدمات العامة عند مستوى دلالة (0.05).
- 2 -لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط توظيف الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة عند مستوى دلالة (0.05).
- 3 -لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط تدريب الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة عند مستوى دلالة (0.05).
- 4 -لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء جرد العاملين في متغير جودة الخدمات العامة عند مستوى دلالة (0.05).

#### خامساً : منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة اللذين يعدان من أبرز الأساليب المستعملة في البحث العلمي، وتقوم هذه المنهجية على توظيف مجموعة متنوعة من الأدوات البحثية، مثل الوصف والتحليل بهدف تحقيق مفهوم عميقاً لظاهرة أو مشكلة فنية ويتميز منهج دراسة الحالة بتحليلية الشامل والدقيق للموضوع قيد البحث مع مراعاة سياقه الخاص من حيث الزمان والمكان و المحتوى، كما يتسم هذا المنهج بالمرونة وامكانية تكامله مع أساليب بحث أخرى، مثل: الملاحظة والاستقصاء والاستبيانات والمقابلات الشخصية، مما يتيح للمباحث جمع بيانات دقيقة ومباشرة حول الظاهرة أو المشكلة المدروسة.

#### سادساً: حدود الدراسة

وتضم كل من الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود البشرية، وكما يأتي:

- 1 -الحدود الزمانية: امتدت حدود الدراسة زمنياً من / 2025 / ولغاية / 2025 /.

- 2 -الحدود المكانية: وتتجسد في مديرية مجاري محافظة نينوى بإدارتها واقسامها وشعبها في مركز المديرية أو في الأقسام المنتشرة جغرافياً ضمن حدود محافظة نينوى.
- 3 -الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة الحالية العاملين في مديرية مجاري محافظة نينوى البشرية بالعاملين الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم.

## المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

### أولاً: عناصر تخطيط الموارد البشرية

يعدُّ تخطيط الموارد البشرية في القطاع العام أمر ضرورياً لضمانات تقديم خدمات فعالة وكفاءة للمستفيدين، وعلى العكس من القطاع الخاص الذي يركز على تحقيق الأرباح، وأن الهدف الأساسي هو تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين الذين يخدمهم، وأن تخطيط الموارد البشرية من أهم مراحل العملية الإدارية والأساس الذي تركز عليه المراحل الأخرى والتخطيط يعني رؤية مستقبلية، أو إشرافية، أي الاستعداد لمواجهة وإشراف المستقبل، ويتطلب تفكير عميقاً دقيقاً وتصوراً شاملاً لما يجب أن يحصل في المستقبل، وأن عملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة نظراً للدور المناط اليها والمتمثل أساساً في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد وتقديرها على منحنى يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية

### 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرف (Edeh and Dialoke,2020,3) تخطيط الموارد البشرية، بأنه عملية جمع واستعمال المعلومات المهمة لدعم إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار حول كيفية استثمار الموارد في أنشطة العاملين، ووصف (osazerbaru,2023,558) عملية التخطيط للموارد البشرية لأنه عملية استراتيجية في نظام إدارة الموارد البشرية وموجهه تجاه اكتساب الموارد البشرية واستثمارهم وتحفيزهم وتعينهم في المنظمة.

وأورد (احمد و ابراهيم ,2020, 4) أن تخطيط للموارد البشرية في مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة التي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة في العمالة لأداء أعمال في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان مشروع قائم تحت الدراسة والأنشاء أخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، لكي تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للخطة وركز (مطرية ,2016,27) على أن مفهوم تخطيط الموارد البشريه هو نظام مطابقة المعروض من الموارد البشرية داخليا والعاملين الحاليين وخارجيا التي سيتم التعاقد معه، ويتم البحث عنها في إطار زمني معين اي التخطيط السليم للموارد البشرية يساهم في تحديد حاجة المنظمة للموارد البشرية بدقة.

### 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعدُّ تخطيط الموارد البشرية عاملاً مهماً لبناء العاملين والمنظمة معاً ومن عوامل استقرار المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، وإن أهمية تخطيط الموارد البشرية تركز على الاستثمار في الموارد البشرية ويؤدي الى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المنظمات والمحافظة علي خصوصيات هذه الموارد وموادها المتعددة وأن أهمية تخطيط الموارد البشرية تتحدد بالآتي (درويش ,2013, 37)

1- تؤدي الى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

- 2- تؤدي الى الموازنة الكفؤة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 3- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد العاملين من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً.
- 4- يعدُّ تخطيط الموارد البشرية الأساس في نجاح الخطط وسياسات العاملين وتمثل التعيين والتدريب والتطوير.
- 5- ان خطة الموارد البشرية على مستوى أداء المنظمة تعد الأساس في وضع خطة الموارد البشرية.

### ثانياً: أبعاد تخطيط الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح الخدمات العامة نظراً لدورها في تقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية تلبي احتياجات العاملين وتعزز من ثقة المستفيدين بالمنظمات وانطلاقاً من أهمية هذا الدور يحظى تخطيط الموارد البشرية بمكانة لا غنى عنها في هذه المنظمات وتتجلى ابعاد تخطيط الموارد البشرية في منظمات الخدمة العامة في عدة محاور رئيسة أبرزها (التنبؤ بعرض العاملين) الذي يعنى بتحديد ما إذا كانت الكفاءات البشرية متوفرة وكافية لتلبية الاحتياجات التشغيلية و(التوظيف) الذي يركز على اختيار العاملين المؤهلين لشغل الوظائف العامة وفق معايير العدالة والشفافية و (التدريب والتطوير) الذي يسعى إلى رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، فضلاً (تقويم الأداء) الذي يشكل أداة مهمة لقياس مدى فاعلية العاملين وتحقيقهم للأهداف المرسومة.

#### 1- التنبؤ بعرض العاملين

يصف (Osho, 2022, 307) أن مفهوم التنبؤ بعرض العاملين هو ضمان توفر العاملين بالكم والنوع المطلوب لمليء الشواغر المتوقعة ويكون بالاعتماد على مصادر البيانات الداخلية والخارجية ويعبر التنبؤ بعرض العاملين من الخطوات المهمة في توفر قوائم أو جرد العاملين في المنظمة التي تتمثل: عدد العاملين ومهارات العاملين وقدرات العاملين والتنبؤ بعرض الموارد البشرية من خارج المنظمة وذكر (Tamanamicbi John- Eketu 2021, 407) إن مفهوم التنبؤ بالموارد البشرية هو توقع لاحتياجات وتفضيلات وتصورات المنظمة الي التنبؤ بالموارد البشرية من اهم ممارسات الموارد البشرية في مكان العمل لأنه من خلالها يمكن للمنظمات ان تتوقع سيتوفر لديها من العاملين واحتياجاتهم المستقبلية والتنبؤ بالموارد البشرية هو العملية التي تحاؤل المنظمة في خلالها تقدير الطلب على العاملين وتحليل حجم وطبيعة ومصادر عرض العاملين لتلبية الاحتياجات في المنظمة.

#### 2- تخطيط توظيف الموارد البشرية

إنَّ التوظيف في المنظمات العامة هي وظيفة تقوم بها الوزارة المعنية من خلال المنظمات التابعة لها سواء في المنظمات العالمية، أو المحلية؛ إذ عبر تخطيط الموارد البشرية تتم عملية التعيين المتمثلة في التعيين والاختيار للوصول الى أفضل العاملين لتنفيذ البرامج .

(Amadinna Borle, 2025, 171)

ويصف التوظيف (Conuigbo, 2021, 180) وهو عملية اجتذاب العاملين المؤهلين لتحقيق اهداف المنظمة والاختيار منهم، وهو أيضا مجموعة من الخطط التي تستعملها المنظمة في اختيار المتقدمين الذين يتصفون بالجودة العالية.

#### 3- تخطيط تدريب الموارد البشرية

عرف (Al-Qudah et al, 81 , 2014) التدريب، وهو نشاط منظم يهدف الى زرع المعلومات واستحالة الارشادات الى العاملين لدفعهم الى المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب. اما التطوير هي أنشطة تقود الى الوصول الى مهارات جديدة أو معرفة جديدة بهدف النمو الشخصي للعامل اي التدريب والتطوير هو تعزيز المهارات ومعرفة قدرات العاملين وتحديثها.

وبين (Mohamed, 2017, 2) مفهوم التدريب لأنه من النشاطات المهمة للمنظمات؛ إذ أنّ التدريب هو تطبيق للعمليات الرسمية لمنح المعرفة ومساعدة العاملين على اكتساب المهارات الضرورية لأدائهم وعلمهم بأسلوب مرضٍ إما تطوير وهو ضمان تنمية قدرات وامكانيات العامل من خلال توفير تجربة التعلم ومن خلال التعلم الموجة الذاتي.

#### 4- جرد العاملين

يعدّ تقييم أداء العاملين الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية وبحقق غرضين أساسيين في المنظمات وتطوير أداء العاملين، فضلا عن أعلام المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛ وان عملية تقييم الاداء هي الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية وان الأحكام والقرارات التي يتخذها المديرين تيم تدوينها على الورق ومن ثم تحفظ في ملفات شخصية للعاملين وان قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة وتساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلطة فيه في مدة زمنية محددة وتقدير كفاءته الفنية والعملية لأداء الواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل؛ وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية رغبات العاملين. (موسى محمد ابو حطب, 2009, 13).

وركز (Esegine, 2024, 2013) أن مفهوم تقييم أداء العاملين هي عملية نظامية توظفها المنظمات لمراجعة أداء العاملين لوظيفتهم والانتاجية عبر مدة معينة، ويهدف تقييم الاداء الى فهم قدرات العاملين ومدى ترادفها مع أهداف المنظمة.

#### ثالثاً: اعداد خطة الموارد البشرية في الخدمات العامة

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من المراحل التي تمر بها على مستوى المنظمة التي تتمثل في إيجاد حل لمشكلة كم الموارد البشرية ونوعها اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة وتشمل تحديد اهداف المنظمة وفهمها، وهي جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية دون فهم وأدراك لخطط واهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية، أي من خلال دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد الاحتياجات من العاملين من خلال ما يسمى بعبء العمل وتأخذ في الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية المتوقع حدوثها على عب العمل، وتبقى أمأنا مسألة مهمة في طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية وتحديد النواعيات والأعداد المناسبة من العاملين وأما سوء هذا التحديد فيعني وجود عاملين غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية الى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة وتحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية تتعلق هذه المرحلة بحصر العاملين حاليا داخل المنظمة وتحليلها ودراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولا بد من دراسة العاملين في المنظمة على ضوء تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكه من

خصائص شخصية ومهارية وتحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة. للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل والتأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال تحديد حالة الخطة تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات للموارد البشرية في ظل الخطة وما يتوفر للمنظمة من هذه الموارد، وما هو موجود على مستوى المنظمة مما يسمح لها الوقوف على تحديد العجز أو الفائض.

(بونار وبو سعياد, 2018, 55)

#### رابعاً: جودة الخدمات العامة المفهوم والاساسيات النظرية

تعد جودة الخدمات في المنظمات العامة أحد المحاور الأساسية التي تقوم عليها كفاءة الأداء الحكومي وفاعلية تلبية احتياجات العاملين مع تزايد توقعات المستفيدين من الخدمات العامة لم يعد كافياً ان تقدم المنظمات خدماتها بشكل تقليدي بل اصبح من الضروري التركيز على تحسين الجودة وفقاً لمعايير الشفافية والكفاءة والسرعة والعدالة في تقديم الخدمة وبأجور رمزية أو مجاناً وينظر الى جودة الخدمات بوصفها أداة استراتيجية تسهم في رفع مستوى رضا العاملين بمنظمتهم وتعزيز ثقة المستفيدين في المنظمات العامة وتحقيق الأهداف التنموية.

ومن هنا باتت جودة الخدمات معياراً رئيساً لقياس أداء المنظمات العامة وتحديد مدى استجابتها للتحويلات الإدارية والتكنولوجيا الحديثة.

#### 1- مفهوم جودة الخدمات العامة

عرف (الجبوري, 2020, 18) أن جودة الخدمات في مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات المستفيدين، فضلاً عن صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على أشباع حاجاتهم و رغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المنظمة.

ويصف (palijama, 2020, 289) ان جودة الخدمات هي مقياس للكمال في المنتج أو الخدمة سواء كان جودة في التصميم أو جودة في الامتثال اي ان الجودة تدخل في تصميم المنتج وأنه يتمثل إلى المتطلبات أو المواصفات التي وضعت من أجله أما الخدمة فهي عملية تفاعلية وهي القيام بشي ما لشخص ما وهي ايضا عملية تفاعل والخدمة يمكن بيعها وشراءها ولكن لا يمكن قياسها مادياً اي يمكن تبادلها بالبيع والشراء ولكن ليست معلومة من الناحية المادية.

#### 2- أهمية جودة الخدمات العامة

أن جودة الخدمات العامة تمثل وسيلة التي تقدم المنظمة من خلالها المنافع إلى الجمهور وذلك لتحقيق اهداف المنظمات وتعزيز سياسات المنظمة وتضمن مدى تلبية الخدمة لتصورات المستفيدين وتوقعاتهم (Mohamad Zabri, 2016, 594).

وتسهم جودة الخدمات العامة في صنع بيئة من الثقة والاستقرار والأمان الاجتماعي؛ إذ تمثل جودة الخدمات دور أهم في توفير الأمان في المجتمع بينهما الافتقار إلى الجودة في الخدمات العامة (Chikwawawa, 2019, 2).

#### 3- متطلبات جودة الخدمات العامة

تشمل جودة الخدمات جميع جوانب المنظمة ومنتجاتها وطريقة تسليمها وطريقة متابعتها وجميع النشاطات الأخرى التي تحدث في مجال التمويل ومعالجة البيانات وشراء مستلزمات والتخزين للعاملين واليه انتاج الخدمات وتتضمن متطلبات جودة الخدمات الآتي (Rashid, 2008, 9)

أ- أن تمتلك العاملين الذين هم على احتكاك مع المستفيد من الخبرة والمهارة والمزاج المعتدل ومن الضروري توظيف من هم متعاطفين ومهتمين وإذكاء وتدريبهم باجتهد ومكافأتهم على أدائهم.

ب- تدريب العاملين لزرع الثقة لديهم وتعيين العاملين الذي يمتلكون المهارات الاجتماعية وتدريبهم على مهارات خاصة بالعمل نفسه وزرع الثقة لديهم

#### 4- مداخل جودة الخدمات العامة

يتفق أكثر الباحثين على أن هناك خمس مداخل الجودة الخدمات العامة كما يأتي: (حسن، 2016، 273)

#### أ- مدخل التمييز (التفوق)

أي جودة الخدمة وفقاً لمنظور التمييز تعني التفوق الطبيعي وهو ما لا يمكن أدراكه إلا عندما نشاهده أو أننا أفضل ما يمكن فعله لذلك تعد مرادفة للرفاهية وهذا من الصعب قياسه، ومشكلة هذا المدخل أنه لا يقدم للمديرين الدليل أو المنهج العلمي للتفوق وحدوده.

#### ب - المدخل المعتمد على الخدمة

وتعني الجودة على أساس الخدمة والخصائص والسمات الكلية القابلة للقياس والضرورية لتحقيق رضا المستفيد وعلى الرغم من أن مدخل يقدم تقديراً موضوعياً للجودة.

#### خامساً: أبعاد جودة الخدمات العامة

أن أبعاد جودة الخدمات العامة في مؤشرات حقيقية ملموسة يمكن من خلالها الحكم على مستوى تقديم الخدمة المرضية للعاملين لذا على المنظمة أن تكون واعدة إلى أبعاد الجودة التي يقيها المستفيد ثم تخطيط خدماتها حسب هذه المتطلبات والرغبات لتعزيز رضا المستفيد وولائه وأن أبعاد جودة الخدمات في القطاع العام لها خصوصيتها خاصة لأن هذه الخدمات تعتمد على العاملين في تقديمها بعدالة وشفافية وسرعة وبأجور رمزية.

#### 1- اعتمادية الخدمات العامة:

الاعتمادية هي انتظام الأداء واهلية الثقة من خلال الإيفاء بالوعد وتسلم الخدمة حسب الوعد وحل المشاكل المستفيدين بجدية وإخلاص وخدمته من البداية إلى النهاية دون أخطاء وتسلم الخدمات في الوقت المطلوب لتلبية حاجة المستفيدين. (Paposa, 2019, 3)

وتعد الاعتمادية عنصراً مهماً من أبعاد جودة الخدمات فهي التي تقود إلى ولاء المستفيد وهي مستوى المعرفة والمستخدم في توفير الخدمة والمهارة التي يمتلكها العاملين والخبرة وتعاون العاملين مع بعضهم في تنفيذ نشاطات العمل وتشمل تشارك المعلومات بين المنظمة والمستفيدين حول ماهي الخدمات المتوفرة (Shimi et al, 2025, 253).

## 2- الملموسية بالخدمات:

الملموسية هي التحصيلات المادية التي تريد من اقبال المستفيدين وتضمن الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه مثل استعمال أجهزة العرض والوسائل التعليمية والكتب ونظافة وحداتها و المعدات والأجهزة و الادوات وغيرها ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الأثاث والديكور وجاذبية المنظمة من حيث التصميم والتنظيم الداخلي لها .

(الحياني, 2021, 88) وتعدُّ الملموسة الدليل المادي الملموس على وجود الخدمة المعروفة كالمنظمة الذين يمكن المستفيدين التعامل معهم ومكان انتاج الخدمة وتعليمها ومناخها وتصميمها (Papesa etal, 2019, 3) .

## 3- الاستجابة بالخدمات:

وهي قدرة المنظمة على توفير الخدم وتوفير الخدمات التي تنصف بالجودة وبسرعة في الفترة المطلوبة وتقليل فترات الانتظار والطوابير في جميع التفاعلات والتعاملات بين المستفيد والمنظمة وتتضمن الاستجابة جاهزية العاملين لتقديم اجراءات الخلقه في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب مع رغبة في مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة بسرعة مع امتلاك القدرة على تقديم الخدمة حسب طلب المستفيد وتقليل زمن الانتقاء وجاهزية العاملين وضمان مطابقة اجراء الخدمة لمعايير النجاح (Chimdessa, 2021, 15) وأن الاستجابة هي قدرة المنظمة على التكيف وتكييف الخدمة الاستجابة إلى استفسارات المستفيد وهذا تتطلب تدريب من قبل العاملين للاستجابة الى المستفيد (Junaidi etal, 2024, 253) .

## 4- مفهوم جودة اداء العاملين

هي الجودة التي يظهرها العامل في عملة المكلف به ونتائج العمل الذي يقوم به في المنظمة وفي فترة معينة من الزمن وان جودة الاداء هي نوعية وكمية العمل الذي ينتجه الفرد العامل استنادا الى المسؤوليات التي تكلف بها الخدمة المقدمة تتصف بالجودة في حال تحقق الدقة والخلو من الأخطاء عند اداء المهام (Sulila, 2021, 600) ، وأن جودة اداء العاملين تعدُّ بعداً مهماً لولاء العمل للمنظمة وأداء العاملين هو الذي يحدد اعمال الافراد وتفاعلهم مع المستفيد خلال مساندتهم له وتتمثل بسرعة اكمال العمل والثقة في اتخاذ القرارات في الوقت المطلوب وجودة القرار وفاعليته (Thevaranjan Ragel, 2016, 4).

## 5- جودة تكنولوجيا الخدمة الذاتية

أن تكنولوجيا الخدمة الذاتية تفوز قدرة المستفيد في أنتاج الخدمة لنفسه وعلى نحو مستقل في تحسين عملية تسليم الخدمة - وتحقيق معايير الخدمة وتوفير المزيد من الخرقه للمستفيد. (Safaeimanesh etal, 2021, 2) وتتميز جودة تكنولوجيا الخدمة الذاتية في خدمات القطاع العام .عادة لكونها توليفة هجينة من قنوات الخدمات الرقمية الي الالكترونية وعبر الانترنت والمادية في المكاتب، وفي المنظمات حسب جدول المراجعات، وهذا يعني بأنها خدمة متقدمة القنوات.

المبحث الثالث / الإطار الميداني

مقدمة

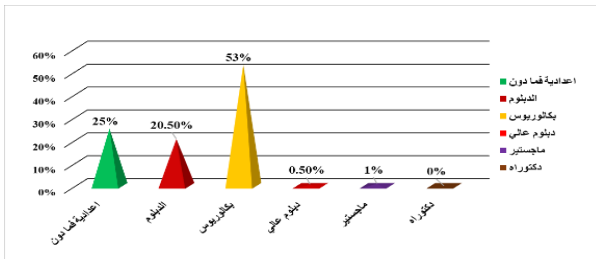
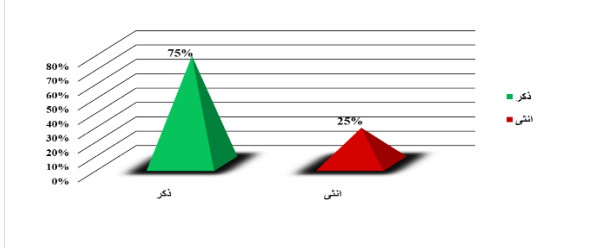
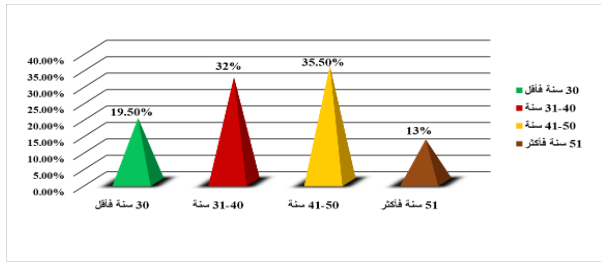
تم في هذا البحث التطرق الى دراسة العلاقة بين متغيرين، الأول هو المتغير المستقل المتمثل بعناصر تخطيط الموارد البشرية والثاني وهو المتغير التابع والمتمثل بجودة الخدمات العامة. تألفت عينة الدراسة من مجموعة من الأفراد والبالغ عددهم (200) فرد لعينة من العاملين في مديرية مجاري نينوى.

1- وصف البيانات الشخصية

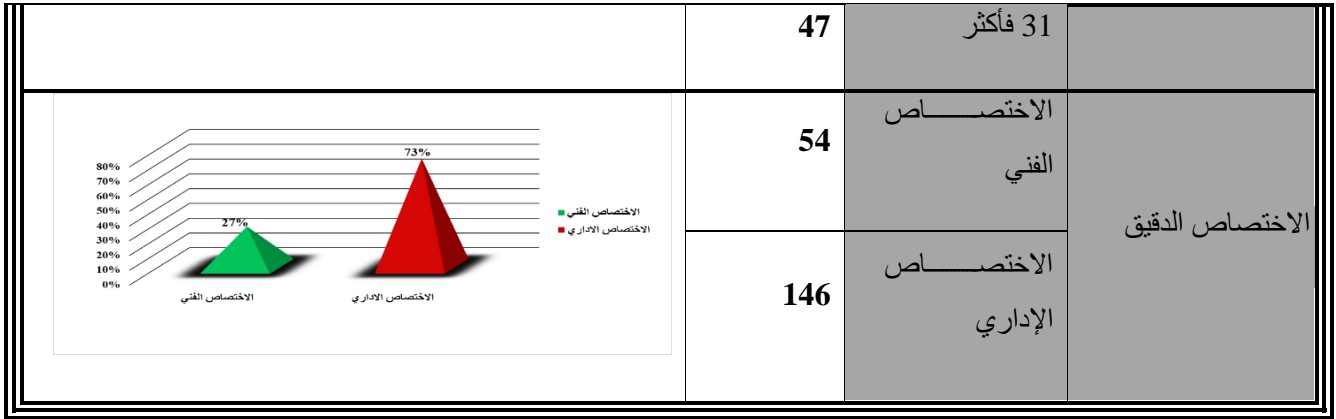
سيتم في هذه الفقرة إيجاد التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية للأفراد المستجيبين، وكما في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) وصف البيانات الشخصية للأفراد المستجيبين

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد
العمر	30 سنة فأقل	39
	31-40 سنة	64
	41-50 سنة	71
	51 سنة فأكثر	26
الجنس	ذكر	150
	انثى	50
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	50
	الدبلوم	41
	بكالوريوس	106
	دبلوم عالي	1
	ماجستير	2



	0	دكتوراه	
	73	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة
	41	10-6 سنوات	
	36	15-11 سنوات	
	17	20-16 سنوات	
	20	25-21 سنوات	
	9	30-26 سنوات	
	4	31 سنة فأكثر	
	16	الإدارة العليا	
138	الإدارة الوسطى		
46	الإدارة التنفيذية		
	131	داخل مديرية مجاري نينوى الرئيسية	موقع العمل
	69	خارج المقر العام	
	44	أقل من 5	معدل عدد المستفيدين الذين تتعامل معهم في اليوم
	51	10-6	
	14	15-11	
	13	20-16	
	7	25-21	
	24	30-26	



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=200

## 2- التشخيص والوصف لمتغيرات الدراسة

لقد حدد (Akadiri O. P.2011) مؤشر الأهمية النسبية (Relative importance index (RII) الذي استخدمه كمقياس مستوى توجه وميول الأفراد المبحوثين. حيث حدد هذه المستويات (درجة عالية=  $0.8 \leq RII \leq 1$ )؛ (متوسطة الى عالية=  $0.6 \leq RII < 0.8$ )؛ (متوسطة=  $0.4 \leq RII < 0.6$ )؛ (منخفضة الى متوسطة=  $0.2 \leq RII < 0.4$ )؛ (منخفضة=  $0 \leq RII < 0.2$ ).

### 2-1 وصف وتشخيص ابعاد المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية

والجدول (2) ادناه يوضح التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية:

الأهمية النسبية %	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة									
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)	
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
80.180	0.900	4.009	1.60	3.20	5.60	11.20	16.20	32.40	45.00	90.00	31.60	63.20
			7.20				16.20		76.60			
79.960	0.924	3.998	1.60	3.20	6.50	13.00	14.00	28.00	46.30	92.60	31.60	63.20

			8.10	14.00	77.90							
80.700	0.860	4.035	0.92	1.83	5.08	10.17	14.92	29.83	47.75	95.50	31.33	62.67
			6.00				14.92		79.08			
78.160	0.994	3.908	2.70	5.40	7.70	15.40	15.80	31.60	43.70	87.40	30.10	60.20
			10.40				15.80		73.80			
79.750	0.920	3.988	1.71	3.41	6.22	12.44	15.23	30.46	45.69	91.38	31.16	62.32
			7.93				15.23		76.85			

**جدول (2) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير تخطيط الموارد البشرية**

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=200

من خلال الجدول (2) اعلاه، يلاحظ ان بُعد التنبؤ بعرض العاملين حصل على أهمية نسبية بلغت (80.180%) إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، ومتوسط (4.009) وانحراف قياسي بلغ (0.900)، أما من حيث نسب الاتفاق فقد حصل بُعد التنبؤ بعرض العاملين على نسبة اتفاق عام بلغت (76.600)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (7.20)، ونسبة (16.20) لراي (محايد). كما ان بُعد تخطيط توظيف الموارد البشرية فقد حصل على اهمية نسبية التي بلغت (79.960) إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (3.998) وانحراف قياسي (0.924). اما من حيث نسب الاتفاق فقد حصل بُعد تخطيط توظيف الموارد البشرية على نسبة اتفاق عام بلغت (77.90)، اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (8.10)، ونسبة (14.00) لراي (محايد).

كذلك فإن بُعد تخطيط تدريب الموارد البشرية فقد حصل على اهمية نسبية التي بلغت (80.700) إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (4.035) وانحراف قياسي (0.860). وحصل بُعد تخطيط تدريب الموارد البشرية على نسبة اتفاق عام بلغت (79.08)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (6.00) ونسبة (14.92) لراي (محايد). واخيراً فإن بُعد جرد العاملين فقد حصل على اهمية نسبية التي بلغت (78.160) إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (3.908) وانحراف قياسي (0.994). وحصل بُعد جرد العاملين على نسبة اتفاق عام بلغت (73.80)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (10.40) ونسبة (15.80) لراي

(محايد). اما المعدل العام لمتغير تخطيط الموارد البشرية فقد بلغ (3.988) وبانحراف قياسي (0.920) ، وبأهمية نسبية بلغت (79.750%) ؛ إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII). وقد حصل متغير تخطيط الموارد البشرية على نسبة اتفاق عام بلغت (76.85) ونسبة عدم اتفاق بلغت (7.93) ونسبة (15.23) لراي (محايد).

## 2-2- وصف وتشخيص ابعاد المتغير التابع جودة الخدمات العامة

والجدول (3) ادناه يوضح التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع جودة الخدمات العامة:

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة									
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)	
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
82.040	0.832	4.102	1.10	2.20	3.20	6.40	14.60	29.20	46.60	93.20	34.50	69.00
			4.30				14.60		81.10			
80.400	0.933	4.020	2.40	4.80	5.00	10.00	14.50	29.00	44.40	88.80	33.70	67.40
			7.4				14.5		78.1			
81.117	0.854	4.056	0.75	1.50	4.75	9.50	15.25	30.50	46.67	93.33	32.58	65.17
			5.5				15.25		79.25			
81.229	0.907	4.061	1.36	2.71	5.57	11.14	14.50	29.00	42.71	85.43	35.86	71.71
			6.93				14.50		78.57			
81.257	0.904	4.063	1.14	2.29	5.64	11.29	14.57	29.14	43.07	86.14	35.57	71.14
			6.79				14.57		78.64			

81.209	0.886	4.060	1.35	2.70	4.83	9.67	14.68	29.37	44.69	89.38	34.44	68.88
			6.18				14.68		79.13			

جدول (3) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير جودة الخدمات العامة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=200

من خلال الجدول (3) اعلاه، يلاحظ ان بُعد اعتمادية الخدمات العامة حصل على أهمية نسبية بلغت (82.040%) إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، ومتوسط (4.102) وانحراف قياسي بلغ (0.832)، أما من حيث نسب الاتفاق فقد حصل بُعد اعتمادية الخدمات العامة على نسبة اتفاق عام بلغت (81.10)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (4.30)، ونسبة (14.60) لراي (محايد). كما ان بُعد الملموسية بالخدمات فقد حصل على أهمية نسبية التي بلغت (80.400)؛ إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (4.020) وانحراف قياسي (0.933). وحصل بُعد الملموسية بالخدمات على نسبة اتفاق عام بلغت (78.10)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (7.40) ونسبة (14.5) لراي (محايد). كما ان بُعد الاستجابة بالخدمات فقد حصل على أهمية نسبية التي بلغت (81.117)؛ إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (4.056) وانحراف قياسي (0.854). وحصل بُعد الاستجابة بالخدمات على نسبة اتفاق عام بلغت (79.25)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (5.5) ونسبة (15.25) لراي (محايد). كذلك فان بُعد جودة اداء العاملين فقد حصل على أهمية نسبية التي بلغت (81.229)؛ إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (4.061) وانحراف قياسي (0.907). وحصل بُعد جودة اداء العاملين على نسبة اتفاق عام بلغت (78.57)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (6.93) ونسبة (14.50) لراي (محايد). وأخيراً فان بُعد تكنولوجيا الخدمة الذاتية فقد حصل على أهمية نسبية التي بلغت (81.257) إذ تصنف هذه النسبة على أنها نسبة عالية كمؤشر للأهمية النسبية (RII)، وبمتوسط (4.063) وانحراف قياسي (0.904). وحصل بُعد تكنولوجيا الخدمة الذاتية على نسبة اتفاق عام بلغت (78.64)، وعلى نسبة عدم اتفاق بلغت (6.79) ونسبة (14.57) لراي (محايد). اما المعدل العام لمتغير جودة الخدمات العامة فقد بلغ (4.060) وانحراف قياسي (0.886) وبأهمية نسبية بلغت (81.209%)؛ إذ تصنف هذه النسبة على انها نسبة متوسطة الى مرتفعة كمؤشر للأهمية النسبية (RII). وقد حصل متغير جودة الخدمات العامة على نسبة اتفاق عام بلغت (79.13) ونسبة عدم اتفاق بلغت (6.18) ونسبة (14.68) لراي (محايد).

### 3-قياس ثبات الاستبيان Reliability test

من أجل تحديد مستوى ثبات الاستبيان يتطلب الامر ايجاد معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة. لقد جزء (Feldt & Brennan, 1989) قيم معامل الثبات Reliability test الى جزئين. جزء عالي أو يمكن ان يعبر على انه مستوى عالي الذي تكون فيه القيم أكبر من (70%)، ومستوى منخفض في حالة كانت القيم اقل من (70%). وقد تم إيجاد معامل

الفا الطبقي، وكما موضح في الجدول (4). حيث يلحظ أن قيمة معامل الفا الطبقي بلغت قيمته 0,96، وهي أكبر من 0.70% لمتغيرات الدراسة.

#### جدول (4) قياس الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأساسية	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st}$	0.96

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

#### 4- اختبار التوزيع الطبيعي

إن عملية اختيار طرائق التقدير تعد من المسائل الأساسية من أجل الحصول على نتائج دقيقة تتناسب والبيانات المدروسة. ومن أجل تحديد الطريقة المناسبة للتقدير يتطلب الأمر إجراء اختبار عودة المتغيرات الى التوزيع الطبيعي. والجدول (5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وكما يأتي:

#### جدول (5) قيم معيار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات الرئيسية	Statistic	N	P-value
عناصر تخطيط الموارد البشرية	0.13	200	0.000
جودة الخدمات العامة	0.113	200	0.000

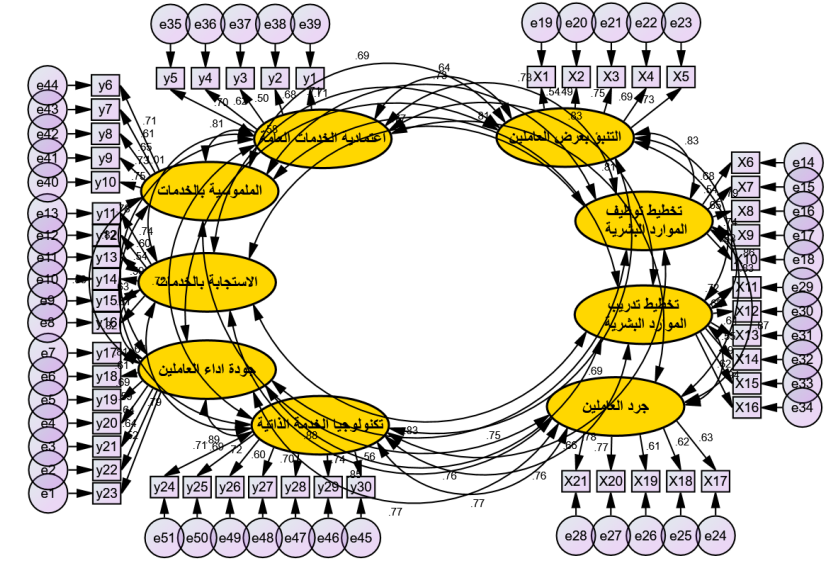
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

ومن النتائج الموضحة في الجدول (5) اعلاه ومن خلال قيمة P لتغير عناصر تخطيط الموارد البشرية و متغير جودة الخدمات العامة، التي بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يعني ان المتغيرين لا يعودان الى التوزيع الاحتمالي الطبيعي. وبعدم عودة المتغيرين الى التوزيع الاحتمالي الطبيعي يتطلب الامر استعمال طرائق بديلة عن الطرائق التقليدية التي لا تشترط عودة المتغيرات الى التوزيع الاحتمالي الطبيعي.

#### 5- التحليل العاملي التوكيدي

يعد التحليل العاملي التوكيدي من الاختبارات الشائعة والمهمة في نموذج المعادلة البنائية، وذلك لأنه يحدد علاقات الارتباط بين المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) التي تتمثل بالأسئلة مع الابعاد التي تقابلها التي تتمثل المتغيرات الكامنة (Latent Variables). ان مؤشرات جودة المطابقة هي المؤشرات التي تحدد صحة النموذج قيد الدراسة، ويتم الحصول على هذه المؤشرات من خلال تطبيق التحليل العاملي التوكيدي باستعمال برنامج AMOS.

من خلال الشكل (1) الذي يوضح قيم تشبعات (Factor Loading) (ارتباط) للمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات الدراسة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والمبينة قيمها على السهم ذي الرأسين.



الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=200

### 1-5 مؤشرات جودة المطابقة

لقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية الانموذج الموضوع من قبل الباحث ومطابقته لأنموذج عينة الدراسة وذلك بدلالة مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (6) التي تستند على مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول (McDonald & MHR,2022)؛ إنبين النتائج أن جميع المؤشرات مطابقة، أي أنها ضمن الحدود المقبولة.

الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	0.45	مطابق
GFI	0.98	مطابق
AGFI	0.97	مطابق
PGFI	0.88	مطابق

مطابق	0.97	NFI
مطابق	0.97	RFI
مطابق	0.045	RMR

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية (AMOS V.24) n=200

#### 2-5- قيم معاملات الانحدار المعيارية

وجدت في هذه الفقرة قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW-التشبعات) وغير المعيارية، فضل عن القيم الاحتمالية (P-value) المرافقة لها، حيث ظهرت ان جميع قيم SRW أكبر من (0.40) حسب حجم العينة (Hair, et al.2016). وبذلك ومن خلال الجدول (6) لقيم مؤشرات جودة المطابقة وقيم معاملات الانحدار القياسية (SRW)، عليه يمكن الاعتماد على النموذج في اختبار فرضيات الدراسة من خلال ان الأسئلة كانت تمثل ابعاد المتغيرات.

#### 6- اختبار فرضيات البحث

سيتم في هذه الفقرة التحقق من فرضيات الدراسة وكما يأتي:

#### 6-1- اختبار فرضية الارتباط

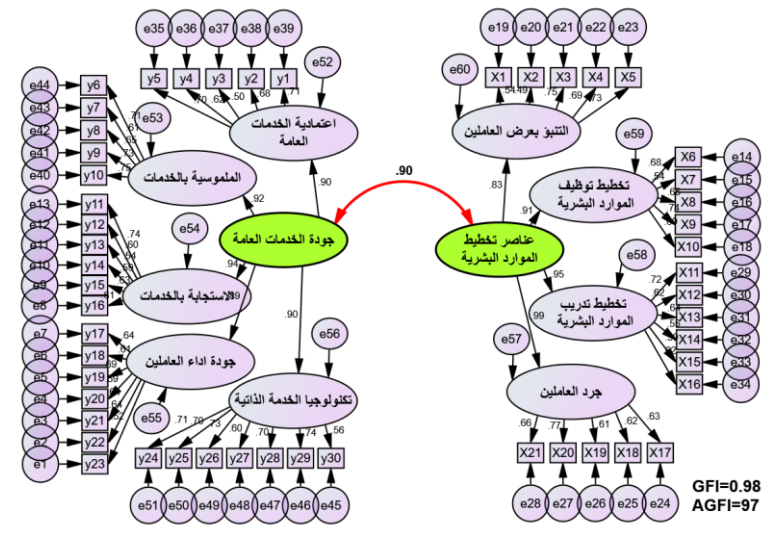
6-1-1- تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (7) تحليل الارتباط بين متغيري البحث على مستوى المؤشر الكلي لهما، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبمستويات عالية بين المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمات العامة) في مديرية مجاري نينوى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط عالية (0.90)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة البالغة (0.007) التي كانت أقل من القيمة المعنوية (0.05)، كما ويؤكد معنوية الارتباط الموجب بين متغيري قيد الاختبار أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، التي كانت قيمتهما (0.950, 0.825) على التوالي.

الجدول (7) العلاقة بين متغير تخطيط الموارد البشرية وابعاد جودة الخدمات العامة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.007	0.950	0.825	0.90	جودة الخدمات العامة	↔	تخطيط الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=200

ويمكن توضيح علاقة الارتباط بين متغير تخطيط الموارد البشرية مع متغير جودة الخدمات العامة من خلال الشكل (2) ادناه:



الشكل (2) الارتباط بين متغير تخطيط الموارد البشرية مع متغير جودة الخدمات العامة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=200

### 6-1-2-تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (8) الآتي:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد التنبؤ بعرض العاملين ومتغير جودة الخدمات العامة، بمعامل الارتباط كانت قيمته (0.73)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.005) التي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05). فضلاً عن كلٍّ من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، التي كانت قيمتهما (0.823, 0.589) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط الموجب بين متغيري قيد الدراسة. كذلك يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد تخطيط توظيف الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة، بمعامل الارتباط كانت قيمته (0.83)، ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.008) التي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05). فضلاً عن أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، التي كانت قيمتهما (0.902, 0.704) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط الموجب بين متغيري قيد الاختبار. كما يوجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بُعد تخطيط التدريب الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة، بمعامل الارتباط كانت قيمته (0.87)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.006) التي كانت أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)، التي كانت قيمتهما (0.947, 0.770) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط الموجب. وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بُعد جرد العاملين ومتغير جودة الخدمات العامة، بمعامل الارتباط كانت قيمته (0.90)، وذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P المحسوبة (0.004) التي كانت أقل من القيمة المعيارية (0.05)، هذا بالإضافة إلى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) كانتا متشابهتان في الإشارات عند مستوى معنوية (0.05)،

التي كانت قيمتهما (0.964, 0.808) على التوالي، مما يؤكد معنوية الارتباط الموجب بين متغيري قيد الاختبار.

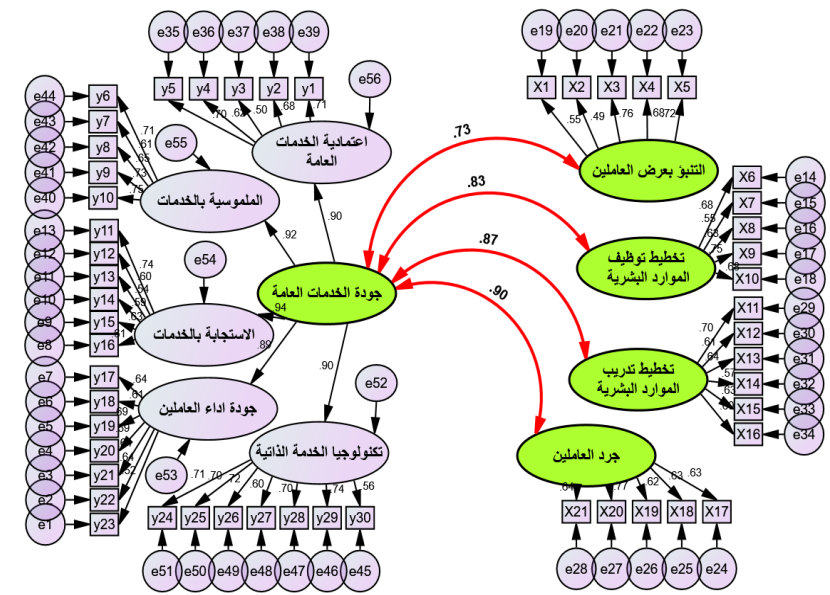
الجدول (8) العلاقة بين ابعاد متغير تخطيط الموارد البشرية ومتغير جودة الخدمات العامة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.005	0.823	0.589	0.73	جودة الخدمات العامة	↔	التنبؤ بعرض العاملين
0.008	0.902	0.704	0.83		↔	تخطيط توظيف الموارد البشرية
0.006	0.947	0.770	0.87		↔	تخطيط التدريب الموارد البشرية
0.004	0.964	0.808	0.90		↔	جرد العاملين

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=200

ويمكن توضيح علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية مع متغير جودة الخدمات العامة من خلال الشكل

(3) ادناه:



الشكل (3) الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية مع متغير جودة الخدمات العامة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V.24 n=200

## 2-6- اختبار فرضية التأثير

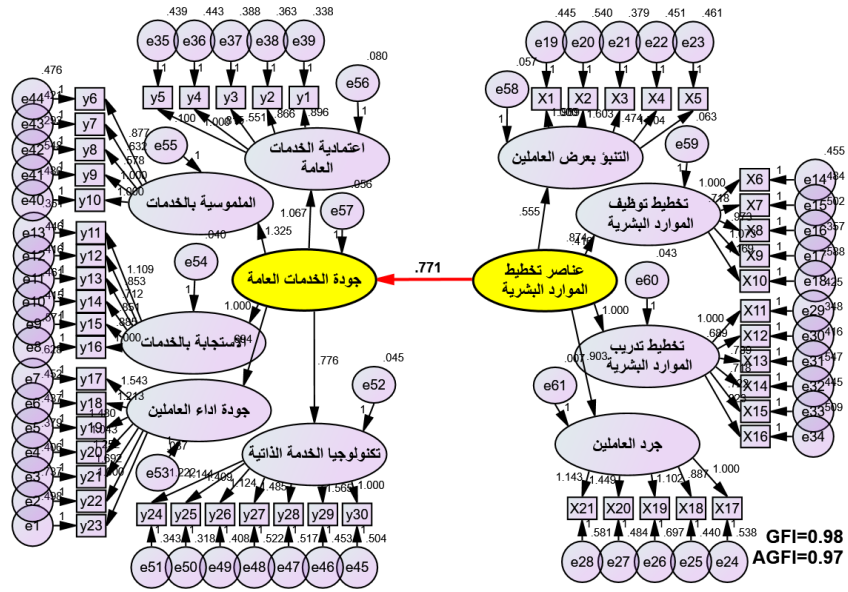
2-6-1 تحليل التأثير على المستوى الكلي: بينت نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغير المستقل (عناصر تخطيط الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (جودة الخدمات العامة) والمذكورة في الجدول (9)، أن قيمة معامل الانحدار (Estimate) المقدرة (0.771)، والخطأ المعياري (Se.(β)) المقدرة (0.771)، تدل على وجود علاقة تأثير معنوية موجبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.003) اقل من (0.05). بالإضافة الى أن حدود الثقة (95% Confidence Interval) ظهرت بإشارات متشابهة التي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.573, 0.997) على التوالي. كذلك يلاحظ ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  التي بلغت 0.40 الذي يعني ان 0.40 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتمثل بجودة اداء العاملين سببها التغيرات الحاصلة بالمتغير المستقل المتمثل بتخطيط الموارد البشرية. كذلك يلاحظ ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  التي بلغت 0.82 الذي يعني ان 0.82 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتمثل بجودة الخدمات العامة سببها التغيرات الحاصلة بالمتغير المستقل المتمثل بتخطيط الموارد البشرية.

الجدول (9) نتائج التأثير لمتغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل	
	Upper	Lower						
0.003	0.997	0.573	0.106	0.771	جودة الخدمات العامة	←	تخطيط الموارد البشرية	
							0.82	$R^2$

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية (AMOS V.24) n=200

والشكل (4) أدناه يوضح علاقة التأثير لمتغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة:



الشكل (4) علاقة التأثير لمتغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية (AMOS V.24) n=200

التحليل علاقات التأثير على المستوى الجزئي: يتبين من تحليل الانحدار على مستوى أبعاد متغير عناصر تخطيط الموارد البشرية في جودة الخدمات العامة، والمذكورة في الجدول (10)، ظهور النتائج الآتية: توضح قيمة معامل الانحدار التي تعود إلى بُعد التنبؤ بعرض العاملين المقدر (0.918)، والخطأ المعياري (Se.(β)) المقدر (0.260)، وجود علاقة تأثير معنوية موجبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.003) أقل من (0.05). بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة التي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.498, 0.546) على التوالي. كذلك تدل قيمة معامل الانحدار لبُعد تخطيط توظيف الموارد البشرية المقدر (0.733)، والخطأ المعياري (Se.(β)) المقدر (0.137)، وجود علاقة تأثير معنوية موجبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.003) أقل من (0.05). بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة التي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.024, 0.491) على التوالي. كما تبين قيمة معامل الانحدار لبُعد تخطيط التدريب الموارد البشرية المقدر (0.734)، والخطأ المعياري (Se.(β)) المقدر (0.122)، وجود علاقة تأثير معنوية موجبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.003) أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة التي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (0.997, 0.512) على التوالي. وأخيراً تشير قيمة المعلمة لبُعد جمود الدافعية المقدر (0.835)، والخطأ المعياري (Se.(β)) المقدر (0.137)، وجود علاقة تأثير معنوية موجبة وذلك بدلالة قيمة P ظهرت (0.002) أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن حدود الثقة ظهرت بإشارات متشابهة التي تمثلت بالحد الأدنى والأعلى (1.141, 0.590) على التوالي.

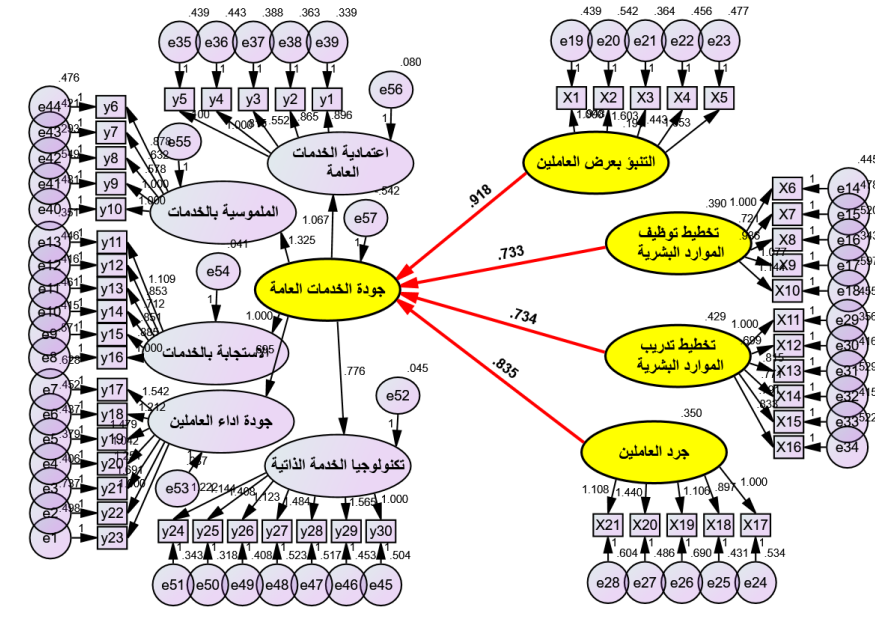
الجدول (10) نتائج التأثير لأبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	95% Confidence Interval	القيمة الاحتمالية
-----------------	---------------	----------------	----------------	----------------	-------------------------	-------------------

P-value	Upper	Lower	المعامل الانحدار Se.(β)	Estimate(β)			
0.003	1.498	0.546	0.260	0.918	جودة الخدمات العامّة	←	التنبؤ بعرض العاملين
0.003	1.024	0.491	0.137	0.733		←	تخطيط توظيف الموارد البشرية
0.003	0.997	0.512	0.122	0.734		←	تخطيط التدريب الموارد البشرية
0.002	1.141	0.590	0.137	0.835		←	جرد العاملين

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية (AMOS V.24) n=200

والشكل (5) أدناه يوضح علاقة التأثير لأبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة:



الشكل (5) علاقة التأثير لأبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية (AMOS V.24) n=200

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- توصلت الدراسة الى ان المنظمة تستعمل الأساليب العلمية وتحديداً الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية واستعمال الطرق العلمية كمؤشر للأهمية النسبية دلالة على القياس الكمي في حديد الاحتياجات وبنسبة عالية من تلك الموارد.
- 2- اظهرت الدراسة على ان المنظمة المبحوثة تعتمد خطط محددة لاستعمال التوظيف في مقابلة احتياجات الخطط الموضوعية، وهذا نابع من الخطط المركزية التي تقدمها الوزارة لهذا الغرض.
- 3- اثبتت الدراسة الحالية وجود الثقة والاعتماد على الخدمات التي تقدمها المنظمة للمستخدمين دلالة على توافر الموثوقية في الخدمة وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية من خلال استطلاع آراء العاملين اثناء تفاعلهم مع المستخدمين.
- 4- عند ايجاد علاقة الارتباط ظهر هناك علاقة معنوية بين متغير عناصر تخطط الموارد البشرية وابعاد جودة الخدمات العامة.
- 5- عند ايجاد علاقة التأثير ظهر هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير عناصر تخطيط الموارد البشرية في متغير جودة الخدمات العامة.

##### ثانياً: المقترحات

1- توجي الدراسة الى ضرورة اعتماد الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل وتحديداً فيما يرتبط بالموارد البرية؛ لأنّ هذه الخطط تعيد توزيع العاملين في الأوقات الحرجة والطارئة

آلية التنفيذ:

أ - وضع خطط الخاصة بالموارد البشرية على مستوى توزيع العاملين.

ب - وضع خطط خاصة بالحالات الطارئة اثناء تقديم الخدمة.

ت - وضع خطط خاصة بالعطلات والتوقفات بالموارد البشرية.

2- من المهم ان يتم منح وتوسيع صلاحيات توظيف العاملين لتلبية احتياجات الخطة كون المنظمة أدرى من غيرها بحجم الأعمال المطلوبة.

آلية التنفيذ:

أ- منح صلاحيات التعاقد مع العاملين

ب - منح صلاحيات التعاقد مع الباطن مع شركات التوظيف والجامعات والمنظمات التعليمية المتخصصة والافراد المتخصصين

3- زيادة سرعة استجابة المنظمة المبطونه من خلال خدماتها لحاجات كل من العاملين والمستفيدين.

آلية التنفيذ:

أ- تقييم الحالات التي تعالجها المنظمة الى عاملة وقابلة للتأجيل وربطها بفترات زمنية محددة ليتم التخطيط لها وتوجيه الموارد نحوها شكل مناسب.

ب - تطوير قسم الموارد البشرية والاستجابة لوجهات نظرهم اتجاه احتياجاتهم اثناء العمل وتشكل خاص معدات السلامة والأمان.

4- حرورة توسيع خدمات المنظمة المبحوثة تمثل جميع احياء المدن الرئيسية عن طريق زيادة مواقع تقديم الخدمات.

آلية التنفيذ

أ- زيادة حجم الاليات كميأ وبعاداد كافية وربطها بمعدلات زيادة الكثافة السكانية في المدن.

ب زيادة أنواع الاليات المتخصصة في مجال الصيانة للموارض بحيث تمكن المنظمة من معالجة الضرر مهما كان نوعه خلال فترة قياسية.

## قائمة المصادر

- 1 ابو حطب كا موسى محمد، (2009)، فاعلية نظام تقسيم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين: حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - بغزة.
- 2 الجبوري، سعد جمال عبد المجيدة (2020)، مدى توافر ابعاد جودة الخدمات المقدمة في مديرية بلدية النمرود: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية النمرود في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي تخصصي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3 الحياني، عمر سعيد عبد الله عبد الرحمن (2021) دور التصنيع بالاستجابة السريعة في تعزيز ابعاد جودة الخدمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- 4 بونار، ايمان وبوسعيد، نهلة، (20/8) دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية مع اطارات المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة - جيغل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل.
- 5 درويش، علاء عادل، (2013)، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري، رسالة ما حشره لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة تشرين.
- 6 حسن، علي عدنان، (2016)، دور العلاقات العامة في تعزيز جودة الخدمة الحكومية بحث ميداني في شركة الخطوط الجوية العراقية، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22، العدد 93.
- 1 Akalirio. P., 2011, "Development of a Multi-Criteria Approach for the selection of Sustainable Materials for Building Projects, PhD Thesis, **University of wolver Hampton, P.192.UK**
- 2 Al-Shatanwi, H.A. (2014). The effect of ...Al-Qudah M.K.M. Osman, A., Ab Halim. M.S human resources planning, training, and development on organizational Performance in the government Sector in Jordan. Interanational Journal of Academic Research in Business and .Social Sciences, **u (u) 79**
- 3 AMAPINNA, B., BORLE, L.M. (2025). Human Resource Planning of Business Education Teachers in the **21st** Century Education in Nigeria. Fuo-Journal of Educational (**Research, 4**).167-177
- 4 Chikwawawa, C. (2019). Service quality and Customer astisfaction in the Public Sector: the **International Journal of .case of the national Social Security authority in Zimbabwe Scientific and Research Publications, 9(4), 282-295.**
- 5 on Customer Satisfaction in Jimma !Chimdessa B. (2021). The Effect of Service Quality University: The case of Registrar. Services. Mastrer thesis **JIMMA University ETHIOPIA**
- 6 Edeh.F.O.. Dialoke, 1. (2020). Effect of human resource Planning on organizational .Performance of the hospitali Sector in Nigeria. Business Perspective Review, **2(1), 1-12**

- Esesine, J.K., Yusuff, T. O., Ugowe. S. o. Chigozie P...onuchukwu, C., Gandonu, T.F., 7  
Performance Evaluation and Staff Allocation in **organization in )Olusola, G.O.(2024**  
**.South-west Nigeria. Path of Science, 10(11). 2011**
- Ed.), Educational measurement (Feldt LS. Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn 8  
**.(PP. 105-146).** Macmillan Publishing Co Inc; American Council on Education
- Multivariate data analysis. Endlewood .Hair J.F.Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E 9  
**Cliffs: Prentic Hall. 7th ed. 2010. P116.**
- Nawawi, w.N.W. Derani. N., .Junaidi. N.N... Halim, A.H.A., Fahmi.N.M.Z.N.M 10  
Kamarudin.w.N.B.W. (2024).Hotel Service Quality: The Relationship of Responsiveness  
star Hotels in Kuala Lumpur, -Reliability and Tangibility on customer satisfaction in 4  
Malaysia. Asian Journal of Reseach in Education and Social Sciences, **6(S1), 250-260**
- McDonald RP, Ho MHR. 2002. Principles and Practice in reporting structural Equation 11  
**.Analyses. Psychological Methods, Vol. No.1. PUBMED, PP: 64-82. P. 10**
- Mohamad Zabri, M.A. H., Romle, A. R. Mohd Rodzi S., Ideris.M.S.K Mahamad, N.A. 12  
Applied .(2016). The level of service quality in the Malaysian Public Service Sector. World  
**.Sciences Journal, 34(5), 594-600**
- Mohamed, M.A.A (2017). HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN A COMPANY. 13  
**Diploma. Thesis. MASARYK UNIVERSITY**
- Onuigbo.f.N. (2021). Staffing in the Nigerian Local Government system: The Issues and 14  
**, 177-)Solutions. International Journal of Innovative Development and Policy Studies, 9(3**  
**.187**
- Osazevbaru, Henry Okwuise, young AKPOMIEMIE Peter. (2.23) HUMAN RESOURCES 15  
PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: TELECOMS IN Focus.  
International Journal of Management Entrepreneurship
- Service quality and customer )Pafosa, S.S... Ukill kar. V. G., Palosa ok. K. (2019 16  
Satisfaction: Variation in Customer Perception across demographic Profiles in life insurance  
industry. International Journal of innovative technology and exploring engineering, **8(10),**  
**.3767-3775**
- Palijama, F. (2021). The Effect of Public Service Quality on Community Satisfaction in 17  
Technology ,Districts of Gorom Island, Eastern Seram. International Journal of Business  
and organizational Behavior (**1JBTOB**).**1(3).**  
. Research.5.554\_575.10.51594/ismer.v5i8.519
- Rashid, Muhammad Hafiz, (2008). "Measuring and achieving Quality Customer Service: a 18  
study on Public sector in Malaysia". The sis. Rochester Institute of Technology

- Self-Service technologies (2021).Safaeimanesh, F., Kilic, H., Alipour, H., Safaeimanesh, S 19  
. (SSTS) the next frontier in service excellence: Implications for tourism industry  
**Sustainability, 13(5), 2604.**
- Shimi Rohana Ahmad, A. Navin. L. Pelanivilo. A. selvan L.Sundran, A.Vivasan, L. 20  
Elencovan, Iskandar Danial Bin Adam and Muhammad Norsyafiq Bin Khairuddin Adonis.  
(2022) "The Association between Service Quality and Customer Loyalty on Domestic  
.Commercial Banks in Klang Valley  
SHo, ok. (2.22). HUMAN RESOURCE FORCASTING AND EFFECTIVENESS OF 21  
MANUFACTURING FIRMS IN RIVERS STATE. Nigerian Journal of Mana Dement  
Vol. **23(2)**. Sciences
- Sulila. 1. (2021). The Effect of Service Quality and Employees Performance towards 22  
In Journal of International Conference Proceedings (Vol. **4**, No. -Community Satisfaction  
. **2PP. 599-611**). Association of International Business and Professional Management
- Tamunomiebi, M.D., John-Eke, E.C. (2021). Human Resource Forecasting and Employee 23  
A Review of Literature. **Saudi J Bus Manag Stud, 6 (10) 405-411.**:Resourcefulness
- The Karnjan, D., Radel, V. R. (2016). The impact of employee Performance on service 24  
.qualis. Journal for studies in **Management and Planning, 2(2), 396-410**