



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

تقييم كفاءة الأداء لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروذ الالهية وجامعة زاخو الحكومية للمدة (٢٠١٦ - ٢٠١٩) دراسة مقارنة

حسن رمضان محمد الشرنخي

رسالة دبلوم
عالٍ تخصصي في
دراسة جدوى وتقييم مشاريع

بإشراف
د . مصطفى فاضل حمادي

تقييم كفاءة الأداء لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة نوروز الاهلية وجامعة زاخو الحكومية للمدة (٢٠١٦ - ٢٠١٩) دراسة مقارنة

رسالة تقدم بها

حسن رمضان محمد الشرنخي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دبلوم عالٍ
تخصصي في دراسة جدوى وتقييم مشاريع في الاقتصاد

بإشراف

د . مصطفى فاضل حمادي

٢٠١٩ م

١٤٤١ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم
(سورة البقرة : الآية 282)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وأصحابه الأخيار.

لا يسعني وقد انتهيت إعداد هذه الرسالة بعون الله تعالى إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير الى أستاذي الفاضل الدكتور **مصطفى فاضل حمادي** الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث الذي كان لنصائحه وتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث، داعياً الله له بالتوفيق.

كما أتقدم بالعرفان والامتنان الى رئيس قسم الاقتصاد الدكتور **سعد محمود الكواز** كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى أساتذتي رئيس وأعضاء لجنة الدراسات العليا في قسم الاقتصاد .

كما أوجه شكري وتقديري إلى جميع أساتذة قسم الاقتصاد الذين نلت شرف الجلوس على مقاعدهم الدراسية الذين لم يخلوا عليّ بالمعلومات القيمة التي كان لها الأثر في وضع هذا البحث على مساره الصحيح.

وأقدم الشكر والامتنان إلى عميد كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الدكتور **سمير فخري نعمه** ، كما أوجه شكري وتقديري الى عميد كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الدكتور **ره نج محمد نوري** . وكما اقدم شكر وتقدير الى جميع الكادر الاداري في كلية الادارة والاقتصاد في جامعتي (زاخو - نوروز) .

وللذين قاسموني السهر والمعاناة وصبر وصابر حتى أتم الله رسالتي والدي الحنونة التي لم تبخل عليّ بفيض حنانها وعطفها ولمن ترعرعت على يديه وحملني بين كفيه وآثرتني على نفسه والدي العزيز أسأل الله العلي القدير أن **يبارك** في عمره. كما اقدم شكري الى رفيقة دربي أم اولادي .

وإلى زميلي العزيز محمد بشار الخالدي الذي ساعدني وساندني في كتابة هذا البحث أسأل الله له التوفيق

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة قد جرى تحت اشرافي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل وهي جزءا من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في دراسة جدوى تقييم مشاريع في الاقتصاد .

التوقيع:

الإسم: د. مصطفى فاضل حمادي

التاريخ: 2019/ /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة: " تقييم كفاءة الأداء بين كلية الادارة والاقتصاد لجامعتين نوروز الاهلية وزاخو الحكومية _ للمدة (2016 – 2019) دراسة مقارنة " تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الإسم:

التاريخ: 2019/ /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي، أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الإسم

التاريخ: 2019/ /

إقرار رئيس قسم الاقتصاد

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الإسم :

التاريخ : / /

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وثناء
ب	المحتويات
ت - ث	الجداول
1	المقدمة
2-1	أهمية البحث وهدفه ومشكلته وفرضية ومنهجه
23-3	الفصل الأول: الاطار النظري لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي
8-3	المبحث الأول: مفهوم كفاءة الإداء وأهميته وأهدافه ووظائفه
10-9	المبحث الثاني: مراحل عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي وأسسها
14-11	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي
14	المبحث الرابع: الفرق بين تقييم المشاريع وتقييم كفاءة الاداء
23 - 15	المبحث الخامس: معايير تقييم كفاءة الاداء الاقتصادي
48-24	الفصل الثاني: الاطار العملي لتقييم كفاءة الاداء الاقتصادي
25 -24	المبحث الأول : نبذة مختصرة عن عينة البحث
27-26	المبحث الثاني: معيار الطاقة الإنتاجية
38-28	المبحث الثالث: معيار الإنتاجية- وقياس كفاءة الاداء من خلال نسب نجاح الطلبة
40-39	المبحث الرابع : نسبة تنفيذ اهداف الخطة
46-41	المبحث الخامس: تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم
48-47	المبحث السادس: معيار وسائل التعليم
50-49	الاستنتاجات
51	المقترحات
57-52	ثبت المراجع

قائمة الجدول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	الطاقات الإنتاجية والنسب المئوية الخاصة بها لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	26
2	الطاقات الإنتاجية والنسب المئوية الخاصة بها لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	27
3	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم الاقتصاد / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	28 - 29
4	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم الاقتصاد / جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	29
5	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم المالية والمصرفية / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	30
6	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم المالية والمصرفية / جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	31
7	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم الادارة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	31 - 32
8	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم الادارة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	32 - 33
9	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم المحاسبة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	33
10	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين لقسم السياحة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	34
11	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم الاقتصاد / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	34
12	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم الاقتصاد / جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	35
13	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم المالية والمصرفية / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	35
14	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم المالية والمصرفية / جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	35
15	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم الادارة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	36

36	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم الادارة / جامعة زاخو الحكومية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	16
36	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم المحاسبة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	17
37	نسب النجاح والانتاجية الجزئية للتدريسين على مستوى قسم السياحة / جامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	18
39	نسبة تنفيذ اهداف الخطة لجامعة نوروز الاهلية للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	19
40	نسبة تنفيذ اهداف الخطة لجامعة زاخو الحكومي للاعوام الدراسية (2016 - 2019)	20
42 - 41	تنمية قدرات العاملين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الاهلية من (2016 - 2019)	21
44 - 43	تنمية قدرات العاملين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية من (2016 - 2019)	22
45	عدد ونسب الدورات لكلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الاهلية للاعوام من (2016 - 2019)	23
45	عدد ونسب الدورات لكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية للاعوام من (2016 - 2019)	24
46	عدد المؤتمرات لكلا الكليتين في جامعة نوروز الاهلية وزاخو الحكومية للاعوام (2016 - 2019)	25
47	عدد الحواسيب لكل طالب لكلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الاهلية للاعوام (2016 - 2019)	26
47	عدد الحواسيب لكل طالب لكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية للاعوام (2016 - 2019)	27

المستخلص

يعد التعليم من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في كل الاوقات وفي كافة البلدان على اختلاف انظمتها وتطوراتها الاقتصادية فهو الاساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحقيق كافة الاهداف التي تطمح بها البلدان ، فمن خلال هذه العملية يتم الحصول على أفضل النتائج وبكفاءة في كافة المجالات الحياتية ، فمن الناحية الاقتصادية يساهم التعليم في زيادة الانتاجية والحصول على أعلى مستويات الجودة في الانتاج الذي يؤدي ثماره في عملية التنمية والنمو الاقتصادي ، لذا لابد من اجراء تقييم كفاءة اداء هذا العنصر المهم بشكل دوري على مختلف المستويات التعليم لمعرفة هل التعليم يؤدي دوره بشكل جيد أم لا وكيفية النهوض بالواقع التعليمي . فالمشكلة الجوهرية التي تواجه هذا الدراسة ان التعليم لم يأخذ دوره بشكل وافي في الحياة العلمية وكذلك ضعف في دورات التدريب والتأهيل بالنسبة للكادر التعليمي وقلة في عدد المؤتمرات والندوات سواء المحلية او الدولية منها .

فمن خلال دورات التدريب والتأهيل تطوير المهارات للكادر التي سوف يستفاد منها المتعلم كتنمية نهائية من خلال نقل الخبرات المهارات من المعلم الى المتعلم .

وقديم استخدام المنهج التحليلي المقارن لملاحظة كفاءة اداء كلية الادارة والاقتصاد في كلا الجامعتين نوروز الاهلية وزاخو الحكومية ذلك من خلال عرض البيانات عن كلا الكليتين للوقوف على الانحرافات التي تواجه عملية التعليم وكيفية تجاوزها .

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات اهمها:

يجب ادخال الوسائل التعليمية الحديثة في التعليم واستخدامها استخداماً امثل، وادخال الكادر التدريسي في دروات تعليمية لكي ينعكس ذلك على مستوى الطلبة.

يجب ان يكون لكلية الادارة والاقتصاد دورا فعلا في اقامة الندوات المؤتمرات العلمية خلال السنة الدراسية ندوتين على الاقل، وذلك مما يساهم في تطوير الكادر التدريسي وكسب الخبرات في مجال التعليم وتهيئة البحوث العلمية .

لا بد على كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الاهلية من وضع خطط لتحسين قرارات وضوابط قبول الطلبة وذلك من خلال نوعية الطلبة المتقدمين للدراسة ، وذلك وضع سقف محدد لمعدل الطالب المسموح له بقوله ، نقترح ان يكون هناك اختبار للطالب قبل قبوله في الكلية الادارة والاقتصاد .

المقدمة:

أن للتعليم أهمية كبيرة للبلدان كافة على اختلاف مراحل تطورها فهو الاسهام الأكبر في عمليات التنمية والنمو الاقتصادي من خلال زيادته لإنتاجيه العاملين ، فإنتاجية العامل الماهر تكون أعلى بشكل كبير من العامل غير الماهر ، ويتم زيادة المهارات من خلال الاهتمام برفع مستويات التعليم والتدريب لدى ابناء البلد ، فالبلدان الراغبة بالحصول على مستويات مرتفعة من النمو أو التنمية الاقتصادية لابد لها أن تلجأ الى تطوير المهارات من خلال تطوير التعليم واستخدام أفضل الاساليب التعليمية ، فالدول المتقدمة ما حققت مستويات عالية من النمو الاقتصادي إلا من خلال قطع اشواط متقدمة في التعليم واكتساب الخبرات من خلال التدريب . لذا على الدول النامية ان تهتم بتطوير التعليم واستخدام أفضل وأحدث الاساليب التعليمية إذا ما ارادت ان تلحق بركب التطور، وتقليل الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة . وهذا يتطلب الكثير من العمل في المعرفة ماهي أفضل الوسائل التعليمية واحداثها ومدى تأثيرها في تطوير التعليم . ان التعليم ينقسم الى تعليم أولي ، وثانوي ، وجامعي وان المستويات كافة تتوفر فيها نوعان من التعليم الاهلي والحكومي ، ولذا كان لابد من دراسة مقارنة تبين كلا النوعين من التعليم لمعرفة أيهما اكفاً في رفع مستويات التعليم وكيفية الاستفادة منها في تطوير الإنتاجية ومن ثم البلد بشكل عام .

أولاً :- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كون أن التعليم هو الاداة الرئيسة في زيادة مهارات الافراد وبالتالي زيادة الإنتاجية التي تؤدي ثمارها في التنمية الاقتصادية في البلدان ، لذلك كان لابد من إجراء هذه الدراسة للمقارنة بين التعليم الجامعي الأهلي والحكومي لمعرفة أيهما أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وماهي الاختناقات التي تواجه العملية التعليمية وكيفية معالجتها .

ثانياً :- مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في وجود العديد من التغيرات سواء في جامعة نوروز الأهلية أم في جامعة زاخو الحكومية انعكست على كفاءة التعليم في هذه الجامعات مثل انخفاض عدد المؤتمرات والندوات ودورات التدريب .

ثالثاً:- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

معرفة كفاءة أداء كلية الادارة والاقتصاد في جامعتي نوروز الأهلية وزاخو الحكومية وإجراء مقارنة بينهما ثم الوصول إلى الانحرافات في تحقيق أهداف كلا الجامعتين .
والتوصل إلى أسلوب النهوض بالواقع التعليمي في الجامعتين .

رابعاً :- فرضية الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن هناك انحرافات في تحقيق أهداف كلية الادارة والاقتصاد في كلا الجامعتين نوروز الأهلية وزاخو الحكومية على الرغم من استخدام كلا الجامعتين لوسائل تعليمية متطورة انه لم يؤتي ثماره بشكل وافي مع افضلية نسبية لجامعة نوروز على جامعة زاخو .

خامساً :- منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المقارن من المقارنات الزمنية والمكانية لمؤشرات تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي ومعاييرها

الإطار العام للدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة واختبار فرضيتها فقد جاءت دراسة (تقييم كفاءة الأداء لكلية الادارة والاقتصاد لجامعتين نوروز الأهلية وزاخو الحكومية _ للمدة (٢٠١٦ - ٢٠١٩) دراسة مقارنة . متضمنة فصلين فضلاً عن نتائج ومقترحات.
تضمن الفصل الأول (الإطار النظري لتقييم كفاءة الأداء) في اربعة مباحث، إحتوى المبحث الأول على مفهوم كفاءة الأداء وأهميته وأهدافه ووظائفه والفرق بين تقييم المشاريع وتقييم كفاءة الأداء ، وبين المبحث الثاني مراحل عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي وأسسها، أما المبحث الثالث فقد بين العوامل المؤثرة في تقييم كفاءة الاداء ، والمبحث الرابع بين معايير تقييم كفاءة الاداء.

أما الفصل الثاني فقد احتوى على (الإطار العملي لتقييم كفاءة الأداء) في ستة مباحث.
بين المبحث الأول نبذة مختصرة عن عينة البحث ، وبين المبحث الثاني معيار الطاقات الإنتاجية ، في حين وضع المبحث الثالث معيار الإنتاجية الكلية والجزئية - وقياس كفاءة الأداء من خلال نسب نجاح الطلبة ، ودل المبحث الرابع على نسبة تنفيذ الخطة ، والمبحث الخامس جاء ليوضح معيار تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم ، في حين تضمن المبحث السادس معيار وسائل التعليم .

المبحث الاول

مفهوم كفاءة الأداء الاقتصادي

وأهميته وأهدافه ووظائفه والفرق بين تقييم المشاريع وتقييم كفاءة الاداء

أولاً: مفهوم كفاءة الأداء

لقد ورد الكثير من المفاهيم لتقييم كفاءة الأداء، وعلى الرغم من التباين بينها فإنها تتفق على جانب واحد هو معرفة المدى الذي حققته الوحدة الاقتصادية من الأهداف المرسومة لها في الخطة الإنتاجية.

وقد ورد في مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي : أنه مرحلة من مراحل الرقابة والتخطيط ، فهو مرحلة من مراحل الرقابة لأنه يكشف الانحراف عن الأهداف الموضوعه، كما انه مرحلة من مراحل التخطيط بوصفه الأداة ترشيد لاتخاذ القرارات التخطيطية من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية (عبدالكريم وكداوي ، ١٩٩٩ ، ٢٠٦)

وتوصف عملية تقييم كفاءة أداء بأنها مجموعة من الاجراءات المتبعة لتقوية الأداء الاقتصادي للمنشأة أو الوحدة الاقتصادية من خلال تأدية وتنفيذ خططها ، كما انها تهدف إلى تحسين الأهداف المرسومة ويتم ذلك عن طريق المقارنة بين ما تم انجازه خلال السنة الحالية مع السنة السابقة (الأسدي ، ٢٠١٠ ، ١٣).

وتوصف عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي بانها دراسة وتقييم شامل لنشاطات الوحدات الاقتصادية كافة لمعرفة النتائج المتحققة ، ومطابقتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع أداء الوحدة الاقتصادية والانحرافات التي قد تحصل بهدف إجراء التعديلات اللازمة، وعليه فأنها تستخدم للحكم على كفاءة الأداء للوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد الاقتصادية استغلالاً أمثلاً (النعاني ، ٢٠١٧ ، ٩)

كما جاء في مفهوم تقييم كفاءة الأداء بأنه عملية تقييم الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها الوحدة الاقتصادية في ضوء ما تحقق نتائج من خلال مدة زمنية معينة، ولما كان نشاط الوحدة الإنتاجية يتم في اطار خطة قومية تحدد لها أهداف من حيث الإنتاج والتكلفة ومعدل الربح.... الخ، فإن تقييم كفاءة الأداء في كل وحدة اقتصادية تستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ المشروع الاستثماري، ومطابقتها بالأهداف الموضوعه ضمن إطار الخطة الاقتصادية التي تمت على أساس إجازة المشروع (تقييم جدوى المشروع) ، يضاف إلى ذلك أن دراسة كفاءة الأداء تستهدف معرفة العوامل التي تؤثر في النتائج في الوحدة الإنتاجية مع تشخيص الانحرافات والصعوبات (الصفار ، ٢٠٠١ ، ٤).

كما جاء بأنها مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة على وفق معايير واعتبارات متعلقة في ظل الأهداف من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل مع الوحدات الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها (عبد الستار ، ٢٠١٨ ، ٤٥٨)

ويتبين بان تقييم الأداء الاقتصادي بأنها مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها عن طريق مطابقة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة لها ، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المحددة وهي الكفاءة والفاعلية الاقتصادية (هادي ، ٢٠١٨ ، ٢٥٤) .

وكما وصفت عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي بانها صورة حية تعكس نجاح الوحدة الاقتصادية أو فشلها وفق معايير معينة تضعها الوحدة الاقتصادية ، وطبيعة عملها ، وقابليتها على تحقيق اهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل بكفاءة وفاعلية مما يعطي الفرصة لأجراء عملية المقارنة بين الأداء الفعلي لما هو مخطط (المولى ، ٢٠٠٨ ، ٨) .

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تلك العملية التي تعمل على تشخيص الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية في منشأة ما ومقارنتها بما هو مخطط لتنفيذ مهام معينة خلال مدة زمنية معينة . (الشيخ والحديثي ، ٢٠١٩ ، ٦٥)

كما جاء في مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي بأنها مجموع الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الإنتاجية من ادارة نشاطها في مختلف جوانبه الادارية والإنتاجية والتسويقية والتخطيطية خلال مدة زمنية معينة ومدى مهاراتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية ، والكمية ، والجودة المطلوبة ، وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى (الكرخي ، ٢٠٠٧ ، ٣١) .

ثانياً: أهمية كفاءة الأداء

إن لعملية تقويم الأداء أهمية كبيرة ودوراً بارزاً لما تحققه من فوائد ومزايا فهي المطلوبة في كل وقت وفي أي نظام اقتصادي إذ من خلالها تكشف ايجابيات وسلبيات الأداء خلال مدة زمنية محددة وتحلل اسبابها لغرض معالجتها ثم تنمية النواحي الايجابية والعمل على تطويرها لرفع كفاءة وفاعلية الأداء الاقتصادي مستقبلاً.

ويمكن إيجاز أهمية تقييم كفاءة الأداء من خلال النقاط الآتية:-

١. ترتبط أهمية تقييم كفاءة الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على المستويات المختلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى القطاعات المختلفة ، مما يؤدي التقييم إلى تحقيق التوازن الاقتصادي بين القطاعات الاقتصادية والإنتاجية (عبد الستار ، ٢٠١٨ ، ٤٥٩) .

٢. إن تقييم الأداء يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات ويساعد على عدم استمرارية هذه الانحرافات وانتقاله إلى مواقع انتاجية أخرى ولاسيما اذا كان هناك ترابط بين الوحدات الانتاجية.
٣. يؤدي تقييم الأداء إلى التوجه السليم للعاملين في أداء أعمالهم .(عبدالله والعاني ، ٢٠١٤ ، ٢٤٤) .
٤. إن تقييم كفاءة الأداء يحدد الجهات المسؤولة عن الانحرافات الحاصلة في الوحدة الاقتصادية (كاظم ، ٢٠١٨ ، ١٦٨)
٥. إن تقييم الأداء المستمر والدوري للوحدة الاقتصادي يساعد على الكشف عن الاختلالات بصورة سريعة وعند بدايتها مما يؤدي لمعالجة الاختلالات بسرعة وتوجيه العمل نحو مساره الصحيح .
٦. إتاحة الشعور بالمسؤولية وبالانتماء إلى الجهة التي يعمل فيها الفرد، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل محل تقييم من لدن رؤسائه سيشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه عمله وسوف يبذل قصارى جهده وطاقته لتأدية عمله بأحسن وجه ، ومن ثم يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة (الكيكي ، ٢٠١٣ ، ٤) .
٧. إن لعملية تقييم كفاءة الأداء أهمية كبيرة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية (البطاط و كمر ، ٢٠١٧ ، ٢٣٩).
٨. تساهم عملية تقييم الأداء في إبراز العناصر النشيطة من العاملين التي تستحق الترقية والتي يجب الاحتفاظ بها والعناصر المتكاسلة أو غير المنتجة التي يستدعي الاستغناء عنها . (الاسدي ، ٢٠١٠ ، ١٩).

هذا فضلاً عن وجود مجالات أخرى ثانوية تظهر أهمية التقييم لكفاءة الأداء ومنها

(الداهري ، ١٩٩٠ ، ٤٣٠ - ٤٣١)

أ- القيام بتوجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية ووضعها في المواقع الأكثر انتاجية ، وذلك باجراء عملية المقارنة على مستوى الأداء بين الاقسام والمواقع ووحدات العمل المختلفة .

ب-إن عملية تقييم الأداء تساعد في توجيه العاملين في أداء أعمالهم وأدراكهم لمهامهم الوظيفية، وهذا يساعد في عملية ربط الأجر بالإنتاجية.

ت-إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة في الخطة الإنتاجية، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للمكافآت والحوافز الشخصية .

ث-أن عملية تقييم الأداء تساعد في توجيه العاملين في مجال التنفيذ إلى ما هو أقصر وأفضل لتنفيذ الأعمال بصورة ناجحة.

ج-إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة ناجحة للقيام بعمليات تتبؤ واقعية وإعطاء صورة مستقبلية واضحة للإنتاج والاحتياجات والقدرات الإنتاجية المطلوبة .

ثالثاً: أهداف تقييم كفاءة الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي تحقيق ما يأتي :

١. تحديد مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة بطريقة تحقق عائداً أكبر بكلفة أقل وجودة عالية.
٢. تحديد أسباب الفشل والقصور ، وتقديم مقترحات ملائمة لتلافيها مستقبلاً ، وتحسين الأداء (هادي ، ٢٠١٨ ، ٢٥٦)
٣. تحقيق تقويم شامل للأداء على المستوى الاقتصادي الوطني ، وذلك بالإعتماد على نتائج التقويم الأدائي للمشروع ثم الصناعة ثم القطاع ، وصولاً للتقييم الشامل .
٤. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها ، وذلك بهدف وضع الحلول المناسبة لها وتصحيحها (البطاط وكممر ، ٢٠١٧ ، ٢٣٧)
٥. تمكن من إجراء مقارنة للأداء بين عدة وحدات اقتصادية ضمن القطاع نفسه أو قطاعات مختلفة ، وللكشف عن التحسينات المطلوب إجراؤها .
٦. مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء الإصلاحي لها . (المولى ، ٢٠٠٨ ، ١٣، ١٤) .
٧. المساعدة في وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب والتخلص من العناصر غير الكفوءة (الكبيسي ، ٢٠١٣ ، ٥) .
٨. إمكانية قياس الكفاءة الإنتاجية للأقسام المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية والحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية (الرفاعي ، ٢٠١١ ، ١٢)
٩. الوقوف على مستوى الانجاز للوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الانتاجية. (الكرخي ، ٢٠٠٧ ، ٣٢)

رابعاً: وظائف تقييم كفاءة الأداء

إن الهدف الأساس من تقييم كفاءة الأداء للوحدة الإنتاجية ينحصر في التعرف على مدى كفاءة استخدام تلك الوحدة للموارد الاقتصادية المتاحة، لذلك فإن وظائف تقييم كفاءة الأداء للمنشأة يمكن إجمالها بما يأتي :-

١. التعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية من خلال متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية لها من الناحيتين الكمية والنوعية ومن خلال المدة الزمنية المحددة لها.
٢. البحث والتحري لإيجاد الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والاختناقات والحيلولة دون وقوعها في المستقبل (المعماري والمولى ، ٢٠١٠ ، ٤)
٣. بعد تحديد الانحراف لابد من تحديد مراكز المسؤولية التي تسببت به في اطار الخطة والأهداف الموضوعية والمتحققة ، وهذا يتطلب معالجة الانحرافات وأسبابها سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية ضمن الاطار العام للمشروع وبيئته (الجواري وكاظم ، ٢٠١٨ ، ١٧٢) .

وبما أن تحديد الانحرافات ووضع الحلول والمعالجات لها تمثل حجر الزاوية في عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي ، فلا بد من التركيز على أنواع الانحرافات ، ويمكن التمييز بين أنواع عديدة من هذه الانحرافات ومنها بما يأتي: (الجبوري ، ٢٠٠٢ ، ٨ - ٩)

١. الانحرافات الهدفية :

تتمثل هذه الانحرافات في عدم قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الأهداف العامة التي أنشأت من أجلها، إذ ترتبط هذه الأهداف بالخطة الاقتصادية للدولة وبأهدافها السياسية والاجتماعية.

٢. الانحرافات الزمنية:

وتتمثل هذه الانحرافات في عدم تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في مواعيدها المقررة لأسباب فنية مثل حدوث عطلات أو تأخير في عمليات التسويق وغيرها.

٣. الانحرافات الكمية :

يقصد بها عدم قدرة الوحدة الاقتصادية على إنتاج الكميات المخطط لها بسبب عوامل فنية وتشغيلية واستثمارية وغيرها.

٤. الانحرافات النوعية :

يعد هذا النوع من الانحرافات ذا أهمية بالغة ويجب الانتباه إليه من قبل المعنيين في الرقابة وتقييم كفاءة الأداء، ويراد به أن الإنتاج غير مستوف أو مطابق للمواصفات النوعية.

٥. الانحرافات القيمية :

ويقصد بها أن قيمة المبيعات لا تتطابق مع ما هو مخطط لها، على الرغم من أن كمية الإنتاج المخطط لها ضمن المواصفات النوعية، وهذا يعود إما لاختلاف الأسعار أو المشتريات أو التكاليف أو الخزن أو التسويق وغيرها.

٦. انحرافات حسب طريقة المقارنة :

عادة ما تقارن النتائج الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية مع مؤشرات معينة اتخذت أساساً للمقارنة، وتقسم إلى عدة أنواع منها :

أ. **الانحرافات التاريخية** : ويقصد بها تلك الانحرافات التي تظهر نتيجة مقارنة نشاط الوحدة الاقتصادية في سنة معينة بنتائج نشاط السنوات السابقة، سواء في الإنتاج أم المبيعات أم الأرباح أو غير ذلك.

ب. **الانحرافات التخطيطية** : وتتمثل هذه الانحرافات بعدم مطابقة النتائج الفعلية بالمخططة.

ج. **الانحرافات عن نتائج الوحدات المتشابهة** : وتلاحظ هذه الانحرافات عند مقارنة نتائج الوحدة الاقتصادية بنتائج وحدة أخرى في داخل الصناعة أو في الأقاليم والبلدان الأخرى.

٧. انحرافات حسب الدرجة :

وتقسم هذه الانحرافات على نوعين :

أ- **انحرافات موجبة** : وهي تلك الانحرافات التي تكون في صالح الوحدة الاقتصادية بغض النظر عما إذا كان المتحقق الفعلي أكثر من المستوى المطلوب أو أقل منه.

ب- **انحرافات سالبة** : وهي تلك الانحرافات التي تكون في غير صالح الوحدة الاقتصادية بغض النظر عما إذا كان المتحقق الفعلي أكثر من المستوى المطلوب أو أقل منه.

٨. انحرافات حسب مدى السيطرة :

وتقسم على نوعين :

أ- **انحرافات تقع ضمن سيطرة الإدارة** : وهي انحرافات داخلية ومتغيراتها ضمن العناصر التي يمكن للإدارة التحكم بها وتوجيهها والتأثير فيها.

ب- **انحرافات خارج سيطرة الإدارة** : وهي الانحرافات التي تكون خارج سيطرة الإدارة، لأنها ناتجة عن أسباب لا تستطيع الإدارة التأثير فيها، مثل الكوارث الطبيعية أو نشوب الحروب أو ظهور سلعة منافسة، أو صدور قرار من الحكومة له تأثير سلبي في نشاط الوحدة الاقتصادية، وغير ذلك.

خامساً :- الفرق بين تقييم المشاريع وتقييم كفاءة الاداء

بالإمكان تحديد تلك الفروقات بالنقاط الآتية:- (عبدالكريم وكداوي ، ١٩٩٩ ، ٢١١)

١. المقصود بتقييم المشروعات طريقة منظمة أو دراسة من نوع خاص للمشروع المراد إقامة لتقدم لنا تصوراً شاملاً لما سيكون عليه المشروع طوال حياته المتوقعة بحيث تمكن من اتخاذ قرار بإقامته أو رفض المشروع على وفق معايير ومقاييس محددة أي أنه عملية اتخاذ قرارات استثمارية سليمة .

في حين المقصود بتقييم الأداء بأنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط الوحدة الإنتاجية المرسومة بغية التعرف على الانحرافات وبتشخيص مسبباتها.

٢. المعايير المستخدمة في تقييم المشاريع تختلف عن تلك التي تستخدم في تقييم الأداء ذلك تماشياً مع منهجية كلا الأسلوبين.

٣. القيمة المستخدمة في تقييم المشروعات هي القيمة الحالية ذلك بالاعتماد على سعر خصم مناسب في حين القيمة المستخدمة في احتساب أسعار المدخلات والمخرجات هي القيمة الفعلية المتحققة خلال السنة التي تخص عملية تقييم الأداء.

٤. الهدف من عملية تقييم المشاريع هو هدف ثنائي ، الأول يتعلق برفض المشروع أو قبوله أي اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة ، والثاني يتعلق بترتيب المشروعات حسب مبدأ الأوليات بينما الهدف عملية تقييم الأداء هو التعرف على أداء الوحدة الإنتاجية لغرض تشخيص الانحرافات إن وجدت مع تحديد مراكز المسؤولية بهدف وضع الحلول الناجحة لغرض تجاوزها في المستقبل.

المبحث الثاني

مراحل عملية تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي وأسسها

أولاً: مراحل تقييم كفاءة الأداء

لقد اتفق معظم الاقتصاديين المهتمين في الأداء الاقتصادي على ان المراحل الأساسية لتقييم الأداء تتكون من الآتي: (المعماري والمولى ، ٢٠١٠ ، ٥)

١. **المرحلة الأولى :-** وهي مرحلة جمع البيانات الاحصائية اللازمة لدراسة الوحدة الاقتصادية بصورة تفصيلية ، ويجب أن لا تقتصر هذه البيانات على مدة زمنية معينة ، بل تأخذ في الاعتبار السلاسل الزمنية وعلى مدى أهداف الوحدة الاقتصادية .

٢. **المرحلة الثانية :-** وهي مرحلة التحليل الفني والمالي للوحدة الاقتصادية حيث يتم مراجعة الجوانب الفنية والمالية ، وذلك حسب طبيعتها.

٣. **المرحلة الثالثة :-** وهي مرحلة الحكم على النتائج والانحرافات المتحققة في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات والأنماط المحددة لها ، أم تكون الانحرافات قيمية بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنية بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة.

ثانياً :- أسس عملية تقييم كفاءة الأداء .

إن أسس عملية تقييم كفاءة الأداء ترتبط بالمنشأة التي تخضع لعملية التقييم، وذلك لأن تفاصيل عملية التقييم تختلف من قطاع لآخر بل تختلف كذلك من منشأة إلى أخرى ضمن القطاع نفسه وذلك لاختلاف مجالات نشاطها والإمكانيات المتاحة لها.

ويعتمد قياس كفاءة الأداء على أسس متنوعة، سواء أكانت اقتصادية أم تجارية أم محاسبية للحكم على كفاءة تحقيق المشروع للأهداف حسب الظروف المحيطة به، لذلك يجب أن ينسق بين الأسس المختلفة لتكون عملية قياس كفاءة الأداء فعالة في تحقيق الأهداف المتعارضة لأي مشروع، ويمكن تحديد الأسس اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء بما يأتي :

١. تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية

بما أن الهدف الرئيس من أي مشروع اقتصادي هو تحقيق هدف أو جملة أهداف ولاسيما الأهداف بشكلها الكمي والقيمي وفي مختلف أوجه النشاطات الاقتصادية ، كمجال الربحية ومجال التسويق ومجال القيمة المضافة ومجال الموازنة بين الأهداف البعيدة الأمد والقصيرة الأمد، كما يجب ملاحظة ان كل من الأهداف تختلف من حيث أوزانها وأهميتها في كل القطاعات الاقتصادية المتعددة (المعماري ، ٢٠٠٦ ، ٣٧٧)

٢. تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المنشأة

تتطلب ديمومة العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من نشاطات المشروع، ليكون هذه الخطط مؤشراً لتحقيق الأهداف المحددة للمنشأة بشكل علمي، وخلال مدة زمنية معينة، وبالاعتماد على شكل الخطط التي بموجبها يتم تحديد الموارد المادية والبشرية المتاحة في المجتمع، وكيفية الحصول عليها، وأسلوب استخدامها علمياً، وبشكل يمكن تحقيق الأهداف بأقل كلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، وهنا لابد أن نؤكد على ضرورة أن تكون تلك الخطط واقعية ومتناسقة مع طبيعة الأهداف المحددة ، فضلاً عن مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة (عبدالكريم وكداوي ، ١٩٩٩ ، ٢١٠)

٣. تحديد مراكز المسؤولية

يتوجب تحديد مراكز المسؤولية في المستويات الإدارية كافة سواء أكانت على مستوى الوحدات أو الأقسام المختلفة، لأجل تسهيل عملية الرقابة المتاحة من جهة وتشخيص الانحرافات والإختناقات وتحليلها من جهة أخرى بغية تحديد المراكز والجهات المسؤولة عن تلك الانحرافات، والاسهام في وضع الحلول المناسبة للقضاء عليها أو الحد من تفاقمها (عثمان ، ٢٠١٠ ، ٧)

٤. تحديد معايير تقييم كفاءة الأداء (الصفار ، ٢٠٠١ ، ١١).

إن تحديد معايير تقييم كفاءة الأداء تعد من الأسس الرئيسة في عملية التقييم فضلاً عن صعوبتها في الوقت نفسه من خلال تحديد ماهية المعايير ومعدلاتها، واختيار المعايير المناسبة للدراسة.

إن هذه المعايير تختلف من وحدة إنتاجية إلى أخرى ومن مرحلة تطور إلى أخرى، كما إن وضوح المعايير أمر في غاية الأهمية ، والمقصود بذلك تجنب اختيار المعايير التي يتطلب استخدامها عمليات كمية معقدة.

وهناك شروط يجب أن تراعى عند اختيار المعايير المناسبة ويمكن تحديدها بما يأتي :

- أ. أن تكون المعايير سهلة وبسيطة في الاحتساب.
- ب. أن تكون حساسة وتوفر معلومات على نحوٍ سريع.
- ج. أن تكون غير مضللة.
- د. إمكانية التعبير عنها بمفاهيم محددة وغير متداخلة وفضلها بشكل رقمي .

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة في تقييم كفاءة الأداء

لابد للوحدة الاقتصادية وهي تؤدي أنشطتها من وجود بعض العوامل التي تؤثر في أدائها، وأن هذه العوامل يختلف تأثيرها تبعاً للمدة أو تبعاً لضعف العلاقة بينها وبين الأداء الاقتصادي، ويمكن إجمال العوامل التي تؤثر في عملية الأداء الاقتصادي بالآتي:

أولاً: المواد الأولية

إن من أهم المشكلات التي تعاني منها الصناعات في الدول النامية هي شحة أو قلة المواد الخام بالكمية والنوعية اللازمة إذ يؤدي ذلك إلى الحد من إسهام الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي ، لأن ارتفاع قيم هذه المواد الخام المستوردة يسهم في انخفاض القيم المضافة المتحققة. (الجواري وكاظم ، ٢٠١٨ ، ١٦٩).

ثانياً: الرضا الوظيفي

تهدف وظيفة الإدارة في الوحدة الإنتاجية أساساً إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال ومن ثم رفع أداء الوحدة الإنتاجية وذلك عن طريق إتاحة أو إيجاد الرغبة والقدرة للأفراد العاملين من خلال توفير البيئة السليمة والملائمة للعمل ، إذ يشير الرضا إلى رغبة الفرد واندفاعه في العمل الذي يشكل جانباً من جوانب العملية الإنتاجية . ويعرف الرضا الوظيفي من العمل بأنه الجو النفسي السليم داخل بيئة العمل ، ويوصف بأنه حالة الشعور لدى الفرد بالسعادة نحو الوظيفة . وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة تظهر من خلال الآتي: - (الشليشل ، ٢٠١٨ ، ١٦)

١. تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل .

٢. تخفيض تكاليف دوران العمل .

٣. زيادة الولاء التنظيمي .

٤. تحسين علاقة المنشأة مع نقابات العمال .

٥. الإستقرار التنظيمي .

٦. أثارة السلوك الابداعي لدى العاملين .

ثالثاً: الإدارة

إن الإدارة وتنفيذها وأثرها لها دور مؤثر في الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية ،

من خلال الآتي:- (المولى ، ٢٠٠٨ ، ١٨)

١. رسم الخطط وتنفيذها والقيام بالرقابة والتوجيه والتحفيز .

٢. الحصول على المواد اللازمة لإنتاج .

3. توزيع المنتجات الصناعية .
4. إتاحة الانسجام والتناسق في المصنع .
5. مجابهة الأخطار الآتية والطارئة .

رابعاً : الحوافز

إن الأساليب الفعالة لرفع انتاجية الموظفين عن طريق ربط الأهداف التي تتشدها المنشأة بهدف مادي أو معنوي يشبع حاجة معينة لدى الموظفين ، وتعرف على انها برامج مصممة لمكافأة العاملين مقابل الأداء الجيد (الجواري وكاظم ، ٢٠١٨ ، ١٧١) .

ومن خلال ما تقدم يمكن بيان أهمية الحوافز و طاقاتهم الإنتاجية من خلال الآتي:-

١. تساهم الحوافز في تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم .
٢. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بالمنظمة.
٣. تساهم الحوافز في إتاحة رضا العاملين عن العمل .
٤. تعمل على زيادة الانتاج كما تؤدي الى خفض التكاليف .
٥. تعمل على جذب العناصر الجيدة من الايدي العاملة .

خامساً: التدريب والمهارة:-

يتصدر التدريب مكانة مميزة في اهتمامات الدول المختلفة ، لكونه العامل الرئيس في عمليات تنمية القدرات البشرية وجعلها في مستوى الحاجات المتطورة للنمو الإقتصادي ، وبالنظر لإنخفاض مستوى المهارات في الدول النامية فإنها أوجب ما تكون إلى عمليات تدريب مخططة ، وأن الدول المتطلعة إلى إختراق حازر الزمن في بناء حياتها الجديدة كقطرنا لا بد وأن يعطي التدريب إهتماماً إستثنائياً ، ويعرف التدريب بأنه عملية نظامية لتغيير سلوك المتدربين باتجاه تحقيق أهداف المنشأة وهو ما يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية . (محمد أ ، ٢٠١٨ ، ١٦)

ويمكن تحديد أهمية التدريب في المجالات الآتية:-

- 1 . زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي للعاملين وزيادة الروح المعنوية لهم .
2. يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء.
3. تأهيل الملاكات المؤهلة لأشغال وظائف جديدة .
4. زيادة إستثمار الوقت والإرتقاء بمعدلات معايير العمل .
5. يسهم التدريب في استقرار عجلة الإنتاج بصورة شاملة .

سادساً: - التقنية

وتعني جميع الوسائل والإمكانيات التي لها قيمة إقتصادية وتتضمن أساساً الآلات والمعدات والأجهزة وكل أنواع المعرفة والعلم والملاكات الفنية المتحققة وغيرها والتي بدونها لا يمكن إحداث التقدم المرغوب ورفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاجية وهي جزء آخر من هذه العوامل المؤثرة في كفاءة أداء المنشآت الصناعية المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن وجهة النظر الإقتصادية فإنها تتركز على مفهوم التقنية بوصفها أداة تطوير الأساليب العلمية لإنتاجية المستخدمة .

فالتقانة إذن هي أساليب تقنية وإبداعية أو مهارة في العملية الإنتاجية وقد أكدت البراهين التجريبية أن نحو نصف عوائد الدول المتقدمة صناعياً لا يفسر بتكوين إضافات من رأس المال أو إضافات جديدة إلى قوة العمل، بل أن الجزء الأساس للإضافات يعزى إلى تحسين التقنية أو تحسين المهارة لقوة العمل، وبناءً على ذلك تعد التقنية المستخدمة في الوحدة الإنتاجية من العوامل الرئيسة المؤثرة في الأداء الإقتصادي، إذ أن التقدم التقني يؤدي إلى تطور العملية الإنتاجية، فتطور العملية الإنتاجية يكون من خلال تقنيات جديدة مجسدة في المعدات الجديدة المستخدمة في الإنتاج، وهي بذلك تخفض التكاليف الحقيقية لإنتاج السلع كما تؤدي إلى تغيرات في طبيعة المنتجات المعروضة (الكيكي ، ٢٠١٣ ، ١١) .

سابعاً: - الموقع

إن عملية اختيار موقع المشروع تعد من العوامل الرئيسة والمهمة التي يجب مراعاتها ودراستها بعناية عند إقامة أي مشروع استثماري، لأن الموقع قد يكون أحد أسباب فشل المشروع وإنجاحه. إن الموقع له أثر في عملية تقويم كفاءة الأداء والتي تتأثر بقرب الوحدة الاقتصادية وبعدها عن قوة الحركة للإنتاج، وكذلك توفر وسائل النقل وقربها من المناطق الإنتاجية التي تؤثر في عملية الإنتاج فضلاً عن الناحية البيئية والمناخية وغيرها من العوامل المؤثرة .

ومع ذلك لا يمكن إغفال الاعتبارات الخاصة بالتوطن عند القيام بإجراء تقييم سليم للوحدة الاقتصادية، ويمكن تحديد مدى تأثير الموقع في كفاءة الأداء من خلال تتبع أثر العوامل المتوفرة في ذلك الموقع، وأثرها في أدائه وتطوره وكما يأتي : (محمد ب ، ٢٠١٨ ، ١٤ _ ١٥)

١. القرب من الأسواق لتسويق المنتجات.

٢. القرب من مصادر الطاقة.

٣. توفير الأيدي العاملة.

٤. توفير وسائل النقل.

٥. وجود الصناعات المكملة.

٦. ثمن الأرض وتكاليف البناء.

٧. ملاءمة الظروف الجوية والمناخية.
٨. توفر مستوى المعيشة المناسبة لكل عامل من العمال وأسرهم.
٩. تكاليف توصيل الوحدة الاقتصادية بالمرافق العامة.

المبحث الرابع

معايير تقييم كفاءة الأداء

هنالك مؤشرات ومعايير كثيرة يمكن استعمالها في تطبيق البيانات ، وبناء على ذلك تم تحديد بعض المعايير التي تتلائم مع طبيعة النشاط الاقتصادي ، لجامعة نوروز الأهلية وجامعة زاخو الحكومية ، وهذه المعايير هي :-

- ١- معيار الطاقات الإنتاجية .
- ٢- معيار الإنتاجية .
- ٣- معيار خطة برامج الإنتاج.
- ٤- تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم .
- ٥- الوسائل المستخدمة في التعليم .

أولاً: - معيار الطاقات الإنتاجية

يعد هذا المعيار من أهم المعايير في عملية تقييم الأداء الاقتصادي لاسيما في محددات الانتاجية ، ويشير مفهوم الطاقة الإنتاجية كل مايتوفر لدى الوحدة الإنتاجية من قدرة انتاجية يمكن قياسها بوحدات الانتاج المتدفقة خلال مدة زمنية معينة وباستخدام اسلوب انتاجي معين (سلطان ، ١٩٨٨ ، ٧٥) .

جاء في تعريف الطاقة الإنتاجية بأنها حجم أو عدد الوحدات التي يمكن للمنشأة ان تنتجها خلال مدة زمنية معينة وضمن اسلوب انتاجي معين (علام ، ٢٠٠٨ ، ١٩٥) . ولقد عرفت الطاقة الإنتاجية بأنها قدرة الوحدة الاقتصادية على الانتاج بأقصى طاقاتها المادية والبشرية دون انقطاع غير مبرر خلال مدة زمنية محددة . (الصيرفي ، ٢٠٠٥ ، ١٤٠) ويرتبط مفهوم الطاقة الإنتاجية بمفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات ومنها مؤشر الطاقة الإنتاجية الذي يمثل المؤشر العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد كفاءة الأداء للوحدات الإنتاجية ، وإن استخدام هذا المعيار في التقييم يظهر نسبة التنفيذ والانتفاع والاستغلال والتشغيل من الطاقات الإنتاجية المتاحة في الوحدات الإنتاجية ، ويرتبط هذا المعيار بالكفاءة الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لوحدات الإنتاجية ، اي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات من تلك العملية (سمائل ، ٢٠١٣ ، ١٢) .

إن تحقيق الطاقة الإنتاجية يتم عن طريق الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية على حد سواء، وهناك عوامل أساسية تسهم في تحديد الطاقة الإنتاجية وهي: (محمد ب ، ٢٠١٨ ، ١٥ - ١٦)

١. كمية مدخلات الإنتاج المتاحة.
 ٢. أسلوب الإنتاج المستخدم (التقانة).
 ٣. كفاءة الاستخدام للمستلزمات الأساسية في العملية الإنتاجية.
- ويمكن تقسيم الطاقة الإنتاجية على مستوى الوحدة الاقتصادية إلى مستويات مختلفة على التوالي:

١. الطاقة الإنتاجية النظرية

- وتعني القدرة الإنتاجية بأقصى سرعة بدون انقطاع وتساوي بحدود ١٠٠% وهذا النوع يصعب تحقيقه عملياً وذلك للأسباب الآتية : - (العيساوي ، ٢٠١٥ ، ٢٦٤).
١. وجود الوقت الضائع نتيجة لإصلاح والصيانة .
 ٢. التوقفات الناجمة عن النقص في كمية المواد الأولية أو التأخير في استلامها.
 ٣. التوقفات الناجمة عن العطل أو الخلل في المكنات والمعدات .
 ٤. الانقطاع عن العمل بسبب المرض أو الاجازات بمختلف أنواعها .
 ٥. التوقفات الحاصلة عن عدم كفاءة الأيدي العاملة .
 ٦. الأساليب التنظيمية التي قد تعرقل سير عملية الانتاج ، وإن هذه الامور أو غيرها قد تؤدي إلى تخفيض الطاقة وعدم القدرة على الوصول إلى مايسمى بالطاقة النظرية .

٢. الطاقة الإنتاجية القصوى

تتمثل الطاقة الإنتاجية القصوى بالقدرة الإنتاجية خلال مدة زمنية معينة لمنتج معين مع افتراض توفر مجموعة متكاملة من العوامل المساعدة التي يحتاجها الإنتاج ، كالصيانة الثابتة والأيدي العاملة المدربة وتوفر المستلزمات السلعية المطلوبة. معنى ذلك أن هذه الطاقة يمكن تحقيقها عملياً في ظل توفر الشروط الفنية المطلوبة والمستلزمات الأخرى (الرفاعي ، ٢٠١١ ، ١٨).

٣. الطاقة الإنتاجية المتاحة

تعرف الطاقة المتاحة بالطاقة القصوى مستبعدا عنها الإخفاقات داخل مجموعة مراكز الانتاج وتقاس الطاقة المتاحة على مستوى الوحدة الإنتاجية على أساس القدرة الإنتاجية لإضعف مرحلة أو عملية انتاجية ، ومن هذا نستنتج تطابق الطاقة القصوى مع الطاقة المتاحة عند عدم وجود الأختناقات على المستوى الوحدة الإنتاجية . وتعرف أيضاً هي القدرة على انتاج

منتج معين بموجب مواصفات محددة خلال مدة زمنية معينة مع الأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر في الطاقة القصوى (الجميلي وآخرون ، ١٩٧٩ ، ٢٦٤).

٤. الطاقة الإنتاجية التصميمية

وتعرف بالطاقة الإنتاجية النظرية ، وهذه الطاقة توضع من قبل الجهة المصممة للمكائن ولا يمكن تجاوزها أبداً إلا في حالة اجراء تحويل أو تطوير، بمعنى الطاقة التصميمية هي تلك الطاقة التي تعتمد الاستخدام الأمثل لجميع عناصر الانتاج بدون اي توقف او عطل أو اسراف ودون مراعاة للسياسيات الإنتاجية والتسويقية للوحدة الاقتصادية (حداد ، ٢٠١٤ ، ٩٣٥).

٥. الطاقة الإنتاجية المخططة

ترتبط هذه الطاقة بالبرامج المقررة للإنتاج والتي عادةً تحدد بمستويات متوقعة للطلب من جانب والكفاءة الحقيقية للأجهزة المتاحة والمستلزمات التي يمكن ضمها في أثناء مدة التشغيل من جانب آخر (احمد ، ٢٠١١ ، ١٠).

٦. الطاقة الإنتاجية الفعلية (الجبوري ، ٢٠٠٢ ، ١٩).

وهي الطاقة المستغلة فعلاً، أي كمية الإنتاج الفعلي الذي تم تحقيقه في الوحدة الاقتصادية خلال مدة زمنية معينة، وتقدر نسبة الطاقة الفعلية بين (٧٥ % - ٨٥ %) من الطاقة التصميمية، وقد تقل عن ذلك لاسيما في البلدان النامية. ومن خلال ما تقدم يمكن تكوين نسب تعبر عن كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بمعيار الطاقة الإنتاجية وكما يأتي:

$$١. \text{نسبة الانتفاع} = \frac{\text{الطاقة نتاجية الإ الفعلية}}{\text{الطاقة نتاجية الإ التصميمية}} \times ١٠٠$$

تضم هذه النسبة مدى الانتفاع في الطاقة التصميمية، علماً بأن هذا المؤشر يعد مقياساً مهماً في عملية التخطيط، ولاسيما في التخطيط الصناعي.

$$٢. \text{نسبة التشغيل} = \frac{\text{الطاقة نتاجية الإ المخططة}}{\text{الطاقة نتاجية الإ التصميمية}} \times ١٠٠$$

تعبر هذه النسبة عن الانحرافات التخطيطية في مجال استخدام الطاقات الناتجة، أي الطاقة الإنتاجية التصميمية كذلك تعبر عن مقدار الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المشروع خلال مدة زمنية معينة.

$$٣. \text{نسبة الاستغلال} = \frac{\text{الطاقة نتاجية الإ المتاحة}}{\text{الطاقة نتاجية الإ التصميمية}} \times ١٠٠$$

وتعبر هذه النسبة عن مدى ابتعاد الطاقة المتاحة عن الطاقة التصميمية، وعن مدى جدية الإدارة التشغيلية في احتساب الطاقة المتاحة في ضوء الطاقة التصميمية من جهة أخرى.

$$٤. \text{نسبة التنفيذ} = \frac{\text{الطاقة نتاجية الإ الفعلية}}{\text{الطاقة نتاجية الإ المخططة}} \times ١٠٠$$

وتعبر هذه النسبة عن المدى التي تم تنفيذ أهداف الخطة وهو مؤشر مهم في مجال دراسة كفاءة الأداء.

ثانياً: - معيار الإنتاجية

ويحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، نظراً لما لها من أهمية وتأثير ومنافع على مستوى المنشأة والأيدي العاملة والمجتمع ككل. لقد شاب مفهوم الإنتاجية الكثير من الغموض فهناك مفاهيم عديدة وأصبحت للإنتاجية عدة معانٍ مختلفة، فهي عند البعض مقياس لكفاءة العمل، وتعني عند البعض الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد، والأهم من كل ذلك فإنه كثيراً ما تختلط مصطلحات أخرى بفكرة الإنتاجية كمفهوم الإنتاج مثلاً (عبدالكريم وكداوي ، ١٩٩٩ ، ٢٢٤).

وكما جاء في مفهوم الإنتاجية هو مقياس لقدرة الوحدات الإنتاجية على تحقيق المخرجات من المدخلات ، بمعنى ذلك انه يمكن زيادة المخرجات بالمستوى نفسه من المدخلات، أو تخفيض المدخلات مع الحفاظ على مستوى المخرجات (الدليمي والطفيلي ، ٢٠١٨ ، ٢٢٨).

وقد عرفها البعض بأنها : (النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الاقتصادي (البطاط وكمر ، ٢٠١٧ ، ٢٤١) الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

ويقصد بالإنتاجية ايضاً "هي العلاقة بين حجم أو قيمة الإنتاج وبين حجم أو قيمة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ، أي هي النسبة بين المنتج وعناصره ، وبعبارة أخرى فأنها مقياس لاستخدام الموارد الخاصة بالمنشأة لتحويلها إلى المخرجات . وفيما يأتي أهم المؤشرات الخاصة بمعيار الإنتاجية، لمعرفة مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية لأهدافها:

١. الإنتاجية الكلية (سعيد ، ٢٠١٠ ، ٣١٥)

تمثل النسبة بين الإنتاج الكلي والمدخلات الكلية التي أسهمت في تحقيق الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة كما في المعادلة الآتية:-

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع عناصر الإنتاج}}$$

وتتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات عن طريق ما يأتي :-

١. عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات .
 ٢. عندما تنخفض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة .
 ٣. عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة .
 ٤. عندما تنخفض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات .
- ان زيادة هذه النسبة تدل على أنه هنالك نمو في الإنتاج (المخرجات) أسرع من نمو المدخلات ، بمعنى أن هناك تحسن في الكفاءة الإنتاجية ويستخدم هذا المعيار لإجراء المقارنات الزمنية في الوحدة الإنتاجية ، أو المقارنة المكانية مع وحدات إنتاجية مماثلة ولمدة الزمنية نفسها (المولى ، ٢٠٠٨ ، ٢٨)

٣. الإنتاجية الجزئية (الجواري وكاظم ، ٢٠١٨ ، ١٧٥ - ١٧٦).

هي الإنتاجية المتعلقة بكل عنصر من عناصر الإنتاج وتدعى بالإنتاجية النوعية، إلا أن المفهوم الشائع للتسمية هو الإنتاجية الجزئية ، يستخدم هذا المؤشر لقياس إنتاجية عناصر الإنتاج بشكل منفرد ويعد من المقاييس الدقيقة لقياس الإنتاجية، ويعبر عن الإنتاجية الجزئية بالصيغة الآتية:

$$\frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات}}{\text{كمية أو كلفة أحد عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ويتضمن عدة مؤشرات منها :-

١. انتاجية العامل :-

هي من أهم مؤشرات قياس كفاءة الأداء الاقتصادي وتمثل العلاقة بين مقدار الناتج الاجمالي أو القيمة المضافة التي يحققها العامل وعدد العاملين المشاركين في العملية الإنتاجية وتقاس على وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{قيمة أو كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

٢. انتاجية المواد الأولية :-

يوضح هذا المؤشر كفاءة استخدام المواد الأولية من خلال ماثققة الوحدة النقدية المصروفة على الخامات في قيمة الإنتاج أو القيمة المضافة من خلال استخدام الخامات والمواد الأولية في الانتاج وتستخرج باستخدام .

$$\text{إنتاجية المواد الأولية} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{كمية المواد الأولية المستخدمة}}$$

٣. إنتاجية رأس المال المستثمر

هي العلاقة بين كمية أو قيمة الانتاج ورأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية أي أنه يؤثر الى كفاءة رأس المال المستخدمة في العملية الإنتاجية وتحسب كالاتي:-

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

لابد من الإشارة إلى أن تلك المؤشرات الجزئية ، إذ يمكن أخذها بصورتها العينية أو القيمة مع التأكيد على الصورة العينية لدقة هذه الصيغة وأفضليتها ، لأنها تستبعد تقلبات قيمة النقود الناتجة عن تقلبات الأسعار، كما أن رقم الإنتاجية وحده لا يعبر عن كفاءة الأداء الصناعي ولكن يجب أخذ الإنتاجي في مدتين متباعدتين، أو المقارنة مع رقم الإنتاجية القياسية، أو بالمقارنة مع مشروع آخر ينتمي إلى القطاع نفسه.

ثالثاً: معيار خطة برامج الإنتاج

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة للتعبير عن مدى قدرة الوحدة الإنتاجية في تحقيق الأهداف المرسومة لها التي تسعى إلى تحقيقها ، لأن نجاح الوحدة الإنتاجية يتوقف على تحقيق الأهداف الإنتاجية المخططة لها من ناحية الحجم والقيمة والنوعية ، وتكون مهمة الإدارة مقارنة التنفيذ الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات إن وجدت مع تحديد أسباب هذه الانحرافات وتغييرها ثم ايجاد الحلول اللازمة لها في الوقت المناسب .

إن عملية تقييم كفاءة الأداء يمكن أن تتم عن طريق خطة برامج الإنتاج، وذلك بمقارنة الإنتاج المتحقق بالمستهدف خلال مدة الدراسة للتعرف على الكفاءة الإدارية في تحقيق خطة الإنتاج المرسومة وكما يأتي: (النعمو ، ٢٠١٣ ، ٢٢)

$$\text{نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي المتحقق خلال السنة}}{\text{الإنتاج المخطط خلال السنة}} \times ١٠٠$$

رابعاً: تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الذي يهدف الى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ، ويعمل التدريب على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة فضلاً عن تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصي للأفراد .

فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة المنظمة وإتاحة الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية (العزاوي ، ٢٠٠٩ ، ١٩ - ٢٠).

وقد عرف التدريب من قبل اللجان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة بأنه باختصار يكسب المعرفة وينمي القدرات والمهارات (الصيرفي ، ٢٠٠٩ ، ١٦) .

أولاً :- أهمية التدريب :-

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد والمنشأة لذا تعددت أوجه أهميته وفي ذلك يشار الى أن أهمية التدريب تعود الى الآتي :- (حمودة ، ٢٠١١ ، ١٤٧)

١. تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الادارية للوظائف كافة في مختلف المنشآت وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة .

٢. تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير وتحسين أداء المنشأة وزيادة كفاءتها .

٣. زيادة الخبرة لدى الموظفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أخرى أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية .

٤. يؤدي الى انجاز وظيفي افضل كماً ونوعاً ، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف .

٥. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المسؤولين للمنشأة ، المهارات والقدرات لدى الموظفين والعاملين في المنشأة .

ثانياً :- دوافع التدريب

أن دوافع التدريب تتمثل فيما يأتي:- (عبد القادر وعارف ، ٢٠١٨ ، ١٥٨ - ١٥٩)

١. زيادة الإنتاج :- وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال التدريب للعاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم قابليتهم للإنتاج.

٢. الاقتصاد في النفقات :- تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

٣. رفع المعنويات لدى العاملين :- عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون ورغبتها في التطوير مما يؤدي ذلك إلى زيادة اخلاصه وتفانيه في أداء عمله .
٤. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة :- يمثل التدريب مصدراً مهماً لتلبية الاحتياطات المحلية من الأيدي العاملة فعبه يتم التخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .
٥. التقليل من الإسراف :- تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرائق أدائها وبذلك لا يحتاج العاملين إلى مزيد من الاشراف والرقابة في أدائهم أعمالهم .
٦. القليل من حوادث العمل :- يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من حوادث العمل المرتبطة بالعمليات الإنتاجية .

ثالثاً :- مجالات التدريب

- للتدريب خمسة مجالات أساسية هي :- (عبد القادر وعارف ، ٢٠١٨ ، ١٥٩)
١. المعرفة :- مساعدة المتدرب على التعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ .
 - المهارات :- وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل يقوم به الشخص المتدرب .
 ٢. الأساليب :- ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي .
 ٣. الاتجاهات :- وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها وتغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ويركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه .
 ٤. الخبرة :- وهي الناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارات والاسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال مدة طويلة من الزمن .

خامساً: الوسائل المستخدمة في التعليم (العمري وآخرون ، ٢٠١٦ ، ٣٩)

لم يخل اصطلاح وسائل التعليم الحديثة كغيره من الاصطلاحات من اختلاف الباحثين على مفهوم محدد له ، مع وجود اصطلاحات أخرى بينها وبينه تداخل مثل التعليم عن بعد والتعليم المرن والتعليم الافتراضي ، فمفهوم وسائل التعليم الحديثة (التعليم الالكتروني) هي عملية الايصال والتواصل بين المعلم والمتعلم عن طريق التفاعل بينهما من خلال وسائل التعليم الالكتروني كالدروس الالكترونية ، والمكتبة الالكترونية ، والكتب الالكترونية ، وهذا النوع يعتمد على الكثير من التنظيرات والتوجهات ، ويعد اتجاهاً حديثاً في طرائق التدريس ونقله نوعية فريدة تساعد على الترقى في العملية التربوية والتعليمية .

أهمية الوسائل التعليمية الحديثة: تتجلى أهمية الوسائل التعليمية عامة ، والحديثة منها خاصة ، ولاسيما في الوظيفة التعليمية التي تؤديها في أمور متعددة، والتي من ابرزها :- (مصطفى ومطهري ، ٢٠١٧ ، ٥٥١)

١. إثراء التعليم، إذ مارست الوسائل التعليمية دوراً جوهرياً في إثراء التعليم من خلال إضافة أبعاد ومؤثرات خاصة وبرامج متميزة .
٢. جعلت عملية التعليم اقتصادية بدرجة أكبر من خلال زيادة نسبة التعلم بتكلفة أقل.
٣. استثارة اهتمام الطلاب حديثة: حاجاتهم التعليمية ورفع دافعيتهم نحو التعلم.
٤. زيادة خبرات المتعلمين، وتنويعها، والرفع من فاعليتها، ومواكبة التقدم العلمي وتنامي المعرفة الإنسانية.
٥. زيادة سرعة التعلم، فهي تحقق تعلماً بأسرع وقت وأقل جهد، إلى غير ذلك من المكاسب التي تجعل من الوسائل التعليمية ولاسيما الحديثة منها عنصراً ضرورياً فاعلاً في العملية التعليمية الحديثة.

دور الوسائل التعليمية الحديثة

ان للوسائل التعليمية الحديثة دوراً كبيراً يتجلى في الآتي:- (شيك ، ٢٠١٥ ، ١٨)

١. تقليل الجهد واختصار وعيوب المتعلم والمعلم.
٢. تتغلب على اللفظية وعيوبها .
٣. تساعد على نقل المعرفة ، وتوضيح المبهمة وتثبت عملية الادراك .
٤. تثبت المعلومات وتزيد من حفظ الطالب وتضاعف استيعابه .
٥. تنمي الاستمرار في الفكر .
٦. تسهل عملية التعليم على المدرس ، والطالب .
٧. تساعد على ابقاء الخبرة التعليمية حية لأطول مدة ممكنة مع الطلاب .
٨. تتيح للمتعلمين فرصاً متعددة من فرص المتعة وتحقيق الذات .
٩. تساعد الطلبة على التزويد بالمعلومات العلمية وبألفاظ الحضارة الحديثة .
١٠. تزيد المهارات ، وتنمي الاتجاهات ، وتربي الذوق ، وتعديل السلوك .

المبحث الأول

نبذة مختصرة عن عينة البحث

يحتل موضوع تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي أهمية بالغة من قبل المختصين في الوقت الحاضر، وذلك لارتباط أغلب المشاريع (العامة منها والخاصة) بأهداف خطة التنمية الاقتصادية التي ترمي إلى بناء قاعدة أساسية للأمن الاقتصادي . وللتعليم أهمية كبيرة ، فهو يرتبط بحياة المواطنين سواء أكان الجانب الاقتصادي أم الجانب الإنساني، تم دراسة الواقع (كلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز الأهلية وجامعة زاخو الحكومية) وتقيم كفاءة أدائهما، كذلك تم جمع البيانات والمعلومات عن الكليتين.

نبذة عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية^١

أسست جامعة نوروز الأهلية عام ٢٠٠٤ باسم كلية دهوك من قبل نقابة اقتصادي كردستان في محافظة دهوك وبموجب موافقة رئاسة مجلس الوزراء في اقليم كردستان، وقد باشرت الجامعة آنذاك باستقبال الطلبة وياشر التدريسيون فيها بتاريخ ١ / ١٢ / ٢٠٠٤ استناداً لقرار اللجنة الاستشارية لمجلس التعليم والبحث العلمي في الاقليم، ومنذ عام ٢٠٠٤ استمرت كلية دهوك الجامعة بالتوسع حتى تحولت في عام ٢٠٠٩ الى جامعة نوروز الأهلية بموجب قرار مجلس وزراء اقليم كردستان المرقم (٢٨٥٤) المؤرخ في ١٥ / ٩ / ٢٠٠٩ ، وتتضمن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية خمسة أقسام هي (الاقتصاد ، والمحاسبة ، والادارة ، والمالية والمصرفية ، والسياحة) وهي أكبر كلية في الجامعة من ناحية الطلبة والتدريسيين حيث تشكل ما يقارب (٦٠ %) من الاجمالي ، تقع الجامعة في قضاء سيميل التابعة للمحافظة دهوك منطلقة من رسالة (نحن نؤمن بالتعليم لإطلاق قدرات الاصلاح والتراكم) وتسعى جامعة نوروز الأهلية أن تكون معترف بها كجامعة ذات جودة عالية في المنطقة .

أهداف جامعة نوروز الأهلية : -

١. الحفاظ على الجودة وتلبية المعايير في التدريس والتعلم .
٢. توظيف واستبقاء أعضاء هيئة التدريس والدعم للمؤهلين والمتفانين.
٣. الحفاظ على استخدام مرافق وخدمات الدعم التعليمي الحديث .
٤. إتاحة أكاديمية صحية وجذابة.

^١ - تم الاعتماد في انشاء هذه الفقرة على:
web.nawroz.edu.krd/?lang=ar

نبذة عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية^٢

أسست في ٨ / ٧ / ٢٠١٠ وأصدر أمر رسمي لتأسيس الجامعة من قبل رئاسة مجلس الوزراء في حكومة اقليم كردستان، تشكل الجامعة (١٦) قسماً علمياً ، في العام الدراسي (٢٠١٦ – ٢٠١٧) تم فتح كلية الادارة والاقتصاد لثلاثة أقسام هي (قسم الاقتصاد ، والادارة ، والمالية والمصرفية)، تقع الجامعة في قضاء زاخو التابعة لمحافظة دهوك . تهتم الجامعة بالتنمية وضمان الجودة وتوفير المستلزمات العلمية كافة لكل قسم علمي وتطبيقي مع مراعات ايجاد فرص وسوق عمل لخريجي الجامعة، جامعة زاخو لديها برنامج لرفع المستوى العلمي على وفق المعايير الدولية عن برنامج التنمية ، وتنفيذ التعليمات الصحية ، وادامة طلب العلم ، وضمان الجودة ، إن تأسيس جامعة زاخو حسب رؤى جديدة واستراتيجية طويلة الأمد والتي تتوافق مع عملية اعادة تشكيل التعليم العالي والتي كانت مشروع من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان ، مهمتها الوصول إلى نوعية تعليم جيد وتوفير بحوث علمية متقدمة والتي من شأنها تطوير نتائج التعليم ، برامج التدريب ، حماية حقوق الطلبة ، وتطوير وضع الملاك التدريسي ، ورفع مقاييس التعليم من خلال تنفيذ برامج ضمان الجودة التعليم وبالاتمرار بالتنوير الاكاديمي .

^١ - تم الاعتماد في انشاء هذه الفقرة على:
uoz.edu.krd/arabic

المبحث الثاني

معيار الطاقات الإنتاجية

لغرض تقييم أداء كلية الإدارة والاقتصاد في كل من جامعة نوروز الأهلية ، وجامعة زاخو الحكومية ، بأستخدام معيار الطاقات الإنتاجية بعد الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة لكلا الجامعتين، يمكن توضيح هذا المعيار من خلال الجدول الآتي:-

الجدول (٢-١) الطاقات الإنتاجية والنسب المئوية الخاصة بها لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية .
(٢٠١٦ _ ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩) .

الطاقات المعطلة	الطاقات المتاحة	الطاقات المخططة	الطاقات الفعلية	الطاقات التصميمية	نسبة الانتفاع %	نسب التشغيل %	نسبة الاستغلال %	نسبة تنفيذ اهداف الخطة %	الطاقات المعطلة
9= 100 - 5	3	2	1	4	5=(1/4)*100	6=(2/4)*100	7=(3/4)*100	8=(1/2)*100	9= 100 - 5
52.92	2940	2400	1695	3600	47.08	66.66	81.67	70.62	52.92
58.533	2940	2400	1493	3600	41.47	66.66	81.67	62.21	58.533
61.09	2940	2400	1401	3600	38.95	66.66	81.67	58.37	61.09

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع عميد كلية الإدارة والاقتصاد (د. سمير فخري نعمه) في ضوء القيود المسجلة لدى جامعة نوروز الأهلية .

الجدول (٢ - ٢) الطاقات الإنتاجية والنسب المئوية الخاصة بها لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة زاخو الحكومية الآتي
(٢٠١٦_ ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

الطاقات المعطلة	الطاقات الفعلية	الطاقات المخططة	الطاقات المتاحة	الطاقات التصميمية	نسبة الانتفاع %	نسب التشغيل %	نسبة الاستغلال %	نسبة تنفيذ اهداف الخطة %	الطاقات المعطلة
1	2	3	4	5	6	7	8	9	5 - 100 = 9
280	120	1008	1260	22.22	9.52	80	233.33	77.78	
516	240	1008	1260	40.95	19.04	80	215	59.047	
705	360	1008	1260	55.95	28.57	80	195.83	44.05	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع الأستاذ(نزار محمد علي) في ضوء القيود المسجلة لدى الجامعة (جامعة زاخو الحكومية) .

نلاحظ من خلال الجدول (٢-١) أن نسبة الانتفاع لجامعة نوروز منخفضة وهذا ما أدى أن تكون الطاقات المعطلة كبيرة كما أن نسبة التشغيل منخفضة مما يعني عدم الاستفادة من الطاقات التصميمية في التخطيط ، أي وضع خطط بعيدة عن الطاقات التصميمية وأن نسبة الاستغلال معقولة أما فيما يتعلق نسبة تنفيذ أهداف الخطة لم يتم تحقيقها وكانت منخفضة .

كما نلاحظ من خلال الجدول (٢ - ٢) فيما يتعلق في جامعة زاخو أن نسبة الانتفاع منخفضة أيضاً وكذلك وجود طاقات معطلة بشكل كبير وأن نسبة التشغيل منخفضة جدا وهذا يعود للأسباب المذكورة آنفاً كما نلاحظ مقارنة للأعوام الدراسية أن النسب كانت منخفضة جداً للعام (٢٠١٦ - ٢٠١٧) ثم ترتفع بعد ذلك لكون العام المذكور يمثل سنة افتتاح هذه الكلية ، ويلاحظ أيضاً من خلال المقارنة بين الجدولين (٢ - ١) و (٢ - ٢) أن جامعة زاخو كانت الأفضل من حيث النسب المئوية للطاقات الإنتاجية من جامعة نوروز إذا جاءت النسب أفضل فيما يتعلق بتنفيذ الخطة.

المبحث الثالث

معييار الانتاجية

يعد معيار الإنتاجية من المعايير المهمة في عملية تقييم كفاءة الأداء للمنشأة ،
وتستخدم مؤشرات الإنتاجية الكلية والجزئية في عملية تقييم كفاءة الأداء بعد الحصول على
البيانات من كلا الجامعتين كلية الادارة والاقتصاد (نوروز ، وزاخو)
أولاً : مؤشر الإنتاجية الجزئية

يمكن ملاحظة نسب النجاح ومؤشر الإنتاجية الجزئية على مستوى المراحل لكلية الادارة
والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية وكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية من خلال
الجدول الآتية:-

الجدول (٢ - ٣) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم الاقتصاد جامعة نوروز
الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة 1	الناجحين 2	الراسبين 3	نسبة النجاح $4=(2/1)*100$	عدد الأساتذة 5	الانتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	119	100	19	84.033	7	14.28
المرحلة الثانية	98	88	10	89.79	7	12.57
المرحلة الثالثة	102	90	12	88.24	7	12.85
المرحلة الرابعة	121	115	6	95.04	8	14.37
العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	80	68	12	85	7	9.71
المرحلة الثانية	115	89	26	77.39	7	12.71
المرحلة الثالثة	86	79	7	91.86	7	11.28
المرحلة الرابعة	100	89	11	89	8	11.12

العام لدراسي 2018 - 2019	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	101	86	15	85.15	7	12.28
المرحلة الثانية	85	75	10	88.24	7	10.71
المرحلة الثالثة	100	84	16	84	7	12
المرحلة الرابعة	89	88	1	98.89	8	11

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ٤) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم الاقتصاد جامعة زاخو الحكومية
للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2016 - 2017	عدد الطلبة 1	الناجحين 2	الراسبين 3	نسبة النجاح $4 = (2/1) * 100$	عدد الأساتذة 5	الانتاجية $6 = (2/5)$
المرحلة الأولى	84	79	5	94.05	9	8.77
العام لدراسي 2017 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	102	96	6	94.12	9	10.66
المرحلة الثانية	64	61	3	95.31	7	8.71
العام لدراسي 2018 - 2019	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	111	106	5	95.49	9	11.77
المرحلة الثانية	98	87	11	88.78	7	12.42
المرحلة الثالثة	57	56	1	98.25	7	8

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور ديندار حيدر أحمد) في ضوء القيود المسجلة لدى القسم .

الجدول (٢ - ٥) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم المالية والمصرفية جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة	الناجحين 2	الراسبين 3	نسبة النجاح $4=(2/1)*10$	عدد الأساتذة	الإنتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	104	89	15	85.58	7	12.71
المرحلة الثانية	101	88	13	87.13	7	12.57
المرحلة الثالثة	109	90	19	82.57	7	12.85
المرحلة الرابعة	134	129	5	96.27	8	16.12
العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
المرحلة الأولى	80	76	4	95	7	10.85
المرحلة الثانية	96	90	6	93.75	7	12.85
المرحلة الثالثة	83	68	15	81.98	7	9.71
المرحلة الرابعة	109	94	15	86.24	8	11.75
العام لدراسي 2019 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
المرحلة الأولى	24	22	2	91.67	7	3.14
المرحلة الثانية	73	57	16	78.08	7	8.14
المرحلة الثالثة	83	75	8	90.36	7	10.71
المرحلة الرابعة	92	84	8	91.30	8	10.5

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ٦) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم المالية والمصرفية جامعة زاخو الحكومية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة 1	الناجحين 2	الراسبين 3	نسبة النجاح $4=(2/1)*100$	عدد الأساتذة 5	الإنتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	101	95	6	94.06	6	15.83
العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
المرحلة الأولى	90	89	1	98.89	6	14.8
المرحلة الثانية	75	74	1	98.67	6	12.33
العام لدراسي 2019 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
المرحلة الأولى	29	29	0	100	6	4.83
المرحلة الثانية	80	80	0	100	6	13.33
المرحلة الثالثة	71	71	0	100	8	8.87

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور صباح حسين رمضان) في ضوء القيود المسجلة لدى القسم العلوم المالية ومصرفية .

الجدول (٢ - ٧) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم الادارة جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة 1	الناجحين 2	الراسبين 3	نسبة النجاح $4=(2/1)*100$	عدد الأساتذة 5	الإنتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	91	80	11	87.91	7	11.42
المرحلة الثانية	88	80	8	90.90	7	11.42
المرحلة الثالثة	114	99	15	86.84	7	14.14
المرحلة الرابعة	111	106	5	95.49	7	15.14

العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	97	87	10	89.69	7	12.42
المرحلة الثانية	78	69	9	88.46	7	9.85
المرحلة الثالثة	95	82	13	86.32	7	11.71
المرحلة الرابعة	105	92	12	87.62	7	13.14
العام لدراسي 2019 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	139	132	7	94,96	7	18.85
المرحلة الثانية	94	84	10	89,36	7	12
المرحلة الثالثة	67	60	8	89,55	7	8.57
المرحلة الرابعة	99	79	20	79,79	7	11.28

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ٨) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم الادارة جامعة زاخو الحكومية
لأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح $4=(2/1)*100$	عدد الأساتذة	الانتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	95	87	8	91.58	6	14.5
العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	112	107	5	95.54	6	17.83
المرحلة الثانية	73	67	6	91.78	6	11.16

العام لدراسي 2019 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	97	93	4	95.88	6	15.5
المرحلة الثانية	93	78	6	83.87	6	13
المرحلة الثالثة	69	66	3	95.65	8	8.25

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور ميفان شريف يوسف)
في ضوء القيود المسجلة لدى القسم .

الجدول (٢ - ٩) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم المحاسبة في جامعة نوروز الأهلية

للعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي 2017 - 2016	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح $4=(2/1) \cdot 100$	عدد الأساتذة	الانتاجية $6=(2/5)$
المرحلة الأولى	102	85	17	83.33	7	12.14
المرحلة الثانية	72	65	17	90.28	7	9.28
المرحلة الثالثة	98	86	12	87.76	7	12.28
المرحلة الرابعة	93	85	8	91.39	7	12.14
العام لدراسي 2018 - 2017	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	95	90	5	94.74	7	12.85
المرحلة الثانية	87	77	10	88.51	7	11
المرحلة الثالثة	76	60	16	78.95	7	8.57
المرحلة الرابعة	94	83	11	88.29	7	11.86
العام لدراسي 2019 - 2018	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الانتاجية
المرحلة الأولى	60	57	3	95	7	8.14
المرحلة الثانية	95	80	15	84.21	7	11.42
المرحلة الثالثة	93	80	13	86.02	7	11.42
المرحلة الرابعة	75	72	3	96	7	10.28

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيد الجامعية المسجلة لدى قسم التسجيل

الجدول (٢ - ١٠) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين قسم السياحة للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
2017 - 2016	1	2	3	$4=(2/1)^*$	5	$6=(2/5)$
المرحلة الاولى	19	19	0	100	7	2.71
العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
2018 - 2017	19	19	0	100	7	2.71
المرحلة الثانية	19	19	0	100	7	2.71
العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
2019 - 2018	13	13	0	100	7	1.85
المرحلة الاولى	19	19	0	100	7	2.71
المرحلة الثالثة	19	19	0	100	7	2.71

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيد المسجلة لدى قسم التسجيل .

نلاحظ من خلال من الجداول المذكورة أنفاً الخاصة لنسبة النجاح والإنتاجية الجزئية على مستوى المراحل أنها متقاربة وجيدة ، كما أن نسبة النجاح للأقسام الثلاثة لكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية هي الأفضل، إما بالنسبة لإنتاجيه الجزئية نرى أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية هي الأفضل.

الجدول (٢ - ١١) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم الاقتصاد جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام الدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
2017 - 2016	440	393	47	$4=(2/1)^*100$	5	$6=(2/5)$
2018 - 2017	381	325	56	89.32	29	13.55
2019 - 2018	375	333	42	85.30	29	11.20
				88.8	29	11.48

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ١٢) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم الاقتصاد جامعة زاخو الحكومية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

الانتاجية 6=(2/5)	عدد الأساتذة 5	نسبة النجاح 4=(2/1)*100	الراسبين 3	الناجحين 2	عدد الطلبة 1	العام الدراسي
3.43	23	94.05	5	79	84	2016 - 2017
6.82	23	94.58	9	157	166	2017 - 2018
10.82	23	93.61	17	249	266	2018 - 2019

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور ديندار حيدر أحمد) في ضوء القيود المسجلة لدى القسم .

الجدول (٢ - ١٣) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم المالية والمصرفية جامعة نوروذ الأهلية للعام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

الانتاجية 6=(2/5)	عدد الأساتذة 5	نسبة النجاح 4=(2/1)*100	الراسبين 3	الناجحين 2	عدد الطلبة 1	العام الدراسي
13.65	29	88.39	52	396	448	2016 - 2017
11.31	29	89.13	40	328	368	2017 - 2018
8.20	29	87.5	34	238	272	2018 - 2019

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل

الجدول (٢ - ١٤) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم المالية
والمصرفية جامعة زاخو الحكومية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ -

٢٠١٩

العام الدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
	1	2	3	$4=(2/1)*100$	5	$6=(2/5)$
2016 - 2017	101	95	6	94.06	20	4.75
2017 - 2018	165	163	2	98.79	20	8.15
2018 - 2019	180	180	0	100	20	9

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور صباح حسين رمضان)
في ضوء القيود المسجلة لدى القسم .

الجدول (٢ - ١٥) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم الإدارة
جامعة نورو الأهلوية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
	1	2	3	$4=(2/1)*$	5	$6=(2/5)$
2016 - 2017	404	365	39	90.35	28	13.03
2017 - 2018	375	330	44	88	28	11.78
2018 - 2019	400	355	45	88.75	28	12.67

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في
ضوء القيود المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ١٦) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم الإدارة
جامعة زاخو الحكومية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
	1	2	3	$4=(2/1)*100$	5	$6=(2/5)$
2017 - 2016	95	87	8	91.58	20	4.35
2018 - 2017	185	174	11	94.06	20	8.7
2018 - 2019	259	237	22	91.51	20	11.85

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رئيس القسم (الدكتور ميفان شريف يوسف) في
ضوء القيود المسجلة لدى القسم .

الجدول (٢ - ١٧) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم المحاسبة
جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
	1	2	3	$4=(2/1)*100$		$6=(2/5)$
2016 - 2017	365	321	54	87.95	28	11.46
2017 - 2018	343	310	42	90.38	28	11.07
2018 - 2019	323	289	34	89.48	28	10.32

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيد المسجلة لدى قسم التسجيل .

الجدول (٢ - ١٨) نسب النجاح والإنتاجية الجزئية للتدريسيين على مستوى قسم السياحة
جامعة نوروز الأهلية للأعوام الدراسية (٢٠١٦ - ٢٠١٧ الى ٢٠١٨ - ٢٠١٩)

العام لدراسي	عدد الطلبة	الناجحين	الراسبين	نسبة النجاح	عدد الأساتذة	الإنتاجية
	2	3		$4=(2/1)*100$	5	$6=(2/5)$
2016-2017	19	19	0	100	21	0.90
2017-2018	19	19	0	100	21	0.90
2018-2019	32	32	0	100	21	1.52

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) ومديرة الشؤون العلمية (أزهار صدقي اسماعيل) في ضوء القيد المسجلة لدى قسم التسجيل والشؤون العلمية .

يبين من خلال الجداول السابقة الخاصة لنسبة النجاح على مستوى الأقسام أنها متقاربة وجيدة ، لكلا الكليتين ، ويلاحظ من خلال المقارنة بالنسبة للإنتاجية الجزئية لكلا الكليتين نرى أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية هي الأفضل.

اولاً:- مؤشر الإنتاجية الكلية ونسب النجاح

يمكن ملاحظة مؤشر الإنتاجية الكلية لنسب النجاح على مستوى الكلية ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية وكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية من خلال الآتي:-

١. كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية :-

$$\text{نسبة النجاح} = \text{عدد الناجحين} / \text{عدد الطلبة} * ١٠٠$$

$$\text{نسبة النجاح} = (٤٥٧٢ / ٤٠٥٣) * ١٠٠ = ٨٨.٦٥$$

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{عدد الطلبة} / \text{عدد الأساتذة}$$

$$\text{الإنتاجية الكلية} = ٤٥٧٢ / ١٣٥ = ٣٣.٨٦$$

٢. كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية :-

$$\text{نسبة النجاح} = (١٤٢١ / ١٥٠١) * ١٠٠ = ٩٤.٦٧$$

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{عدد الطلبة} / \text{عدد الأساتذة}$$

$$\text{الإنتاجية الكلية} = ١٥٠١ / ٦٤ = ٢٣.٤٥$$

نلاحظ من خلال المقارنة بين الكليتين على المستوى الكلي ومن خلال نسب النجاح نرى أن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة زاخو الحكومية هي الأفضل، أما من خلال الإنتاجية الكلية نرى أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية أفضل .

المبحث الرابع

نسبة تنفيذ أهداف الخطة

تعبر هذه النسبة عن مدى تنفيذ أهداف الخطة الإنتاجية للمنشأة وهي من المؤشرات المهمة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي .

أولاً :- نسبة تنفيذ اهداف الخطة لجامعة نوروذ الأهلية

علماً ان الخطة لاستقبال الطلبة للأقسام كلها (١٤٠) طالباً وطالبة على مستوى الأعوام الدراسية وعلى مستوى الكلية (٧٠٠) طالب وطالبة .

الجدول (٢ - ١٩) نسبة تنفيذ أهداف الخطة لجامعة نوروذ الأهلية للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ - ٢٠١٧) الى (٢٠١٨ - ٢٠١٩)

ويمكن معرفة مدى تحقيق أهداف الخطة من خلال الجدول الآتي:-

الاعوام الدراسية	قسم الاقتصاد	قسم الادارة	قسم المحاسبة	قسم السياحة	قسم المالية والمصرفية	المجموع	نسبة تنفيذ أهداف الخطة لقسم الاقتصاد	قسم الادارة	قسم المحاسبة	قسم المالية والمصرفية	نسبة تنفيذ الخطة على مستوى الكلية
2017 - 2016	119	91	102	19	104	435	85	65	72.86	13.57	62.14
2018 - 2017	80	97	95	0	80	352	57.14	69.29	67.86	0	50.29
2019 - 2018	101	139	60	13	24	337	72.14	99.29	42.86	9.29	48.14

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير التسجيل (هجي محمد سليم) في ضوء القيود السجلة لدى قسم التسجيل .

ثانياً:- نسبة تنفيذ اهداف الخطة لجامعة زاخو الحكومية

علما ان الخطة لاستقبال الطلبة للأقسام كلها (٤٠) طالباً وطالبةً على مستوى الأعوام الدراسية وعلى مستوى الكلية (١٢٠) طالباً وطالبةً .
الجدول (٢ - ٢٠) نسبة تنفيذ اهداف الخطة لجامعة زاخو الحكومية للأعوام الدراسية من (٢٠١٦ - ٢٠١٧) الى (٢٠١٨ - ٢٠١٩)

ويمكن معرفة مدى تحقيق أهداف الخطة من خلال الجدول الآتي:-

الاعوام الدراسية	العلوم الاقتصادية	العلوم الادارية	العلوم المالية ومصرفية	المجموع	نسبة تنفيذ أهداف الخطة العلمية الاقتصادية %	العلوم الادارية %	العلوم المالية ومصرفية %	نسبة تنفيذ أهداف الخطة على مستوى الكلية %
1	2	3	4	5	6	7	8	
2016 - 2017	84	95	101	280	210	237.5	252.5	233.33
2017 - 2018	102	112	90	304	255	280	225	253.33
2018 - 2019	111	97	29	237	277.5	242.5	72.5	197.5

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع رؤساء الأقسام الثلاثة (دكتور صباح حسين ودكتور ديندار حسين ودكتور ميفان شريف) .

يتبين من خلال الجدول (٢ - ١٩) أنه لم يتم تحقيق أهداف الخطة لكلية الاداة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية وأن النسب بعيدة جداً عن المرغوب به باستثناء قسم الادارة للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) تم تحقيق أهداف الخطة ، وكان قسم السياحة بعيد جداً عن أهداف الخطة . وأما من خلال الجدول (٢ - ٢٠) تم تحقيق نسبة أهداف الخطة لكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية أعلى ما هو مخطط له ، ومن خلال المقارنة بين الكليتين لكلا الجامعتين نرى أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الأفضل.

المبحث الخامس

تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم

يعد موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منشأة إذ إن العنصر البشري هو المحرك الأساس لموارد المنشأة ولاسيما عندما يتمتع بنوعية متميزة وقدرات تتناسب مع طبيعة عمل المنشأة والتدريب عملية ذات تأثير فعال في مردوديته .

أولاً:- تنمية قدرات الموظفين لكلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروذ الأهلية .

الجدول (٢ - ٢١) تنمية قدرات العاملين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروذ الأهلية .

يمكن معرفة تنمية قدرات العاملين من خلال الجدول الآتي:-

السنوات الدراسية	الابتدائية 1	المتوسطة 2	الاعدادية 3	الدبلوم 4	بكالوريوس 5	ماجستير 6	دكتوراه 7	مدرس مساعد 8	مدرس 9	أستاذ مساعد 10	أستاذ 11	العدد الكلي حسب الالقاء العلمية 12	العدد الكلي للكادر 13
2016 - 2017	28	47	42	52	90	78	99	78	60	27	12	177	437
2017 - 2018	30	48	41	39	95	75	97	75	67	20	10	172	426
2018 - 2019	30	49	42	40	95	70	105	70	67	26	12	175	432

نسبة حملة شهادة الدكتوراه $20=(7/13)*100$	نسبة حملة شهادة الماجستير $19=(6/13)*100$	نسبة حملة شهادة البكالوريوس $18=(5/13)*100$	نسبة حملة شهادات الدبلوم $17=(4/13)*100$	نسبة حملة شهادة الاعدادية $16=(3/13)*100$	نسبة حملة شهادة المتوسطة $15=(2/13)*100$	نسبة حملة شهادة الابتدائية $14=(1/13)*100$
22.65	17.84	20.59	11.89	9.61	10.76	6.41
22.77	17.60	22.30	9.15	9.62	11.27	7.04
24.31	16.20	21.99	9.26	9.72	11.34	6.94

نسبة حملة لقب أستاذ $24=(11/12)*100$	نسبة حملة لقب أستاذ مساعد $23=(10/12)*100$	نسبة حملة لقب مدرس $22=(9/12)*100$	نسبة حملة لقب مدرس مساعد $21=(8/12)*100$
6.78	15.26	33.89	44.06
5.81	11.63	38.95	43.60
6.86	14.86	38.29	40

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مساعد رئيس الجامعة (د. هيثم طه محمد علي) في ضوء القيود المسجلة لدى الجامعة

ثانياً :- تنمية قدرات الموظفين لكلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية .
الجدول (٢ - ٢٢) تنمية قدرات العاملين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية .
الجدول الآتي يوضح هذا المعيار في جامعة زاخو

العدد الكلي لكادر حسب الالقباب العلمية	العدد الكلي لكادر	الابتدائية	المتوسطة	الاعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	السنوات الدراسية
12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
32	66	1	4	4	7	18	18	14	14	14	4	—	2016 - 2017
32	66	1	4	4	7	18	18	14	14	14	4	—	2017 - 2018
32	66	1	4	4	7	18	18	14	14	14	4	—	2018 - 2019

نسبة حملة شهادة الدكتوراه	نسبة حملة شهادة الماجستير	نسبة حملة شهادة البكالوريوس	نسبة حملة شهادات الدبلوم	نسبة حملة شهادة الاعدادية	نسبة حملة شهادة المتوسطة	نسبة حملة شهادة الابتدائية
$20=(7/13)*100$	$19=(6/13)*100$	$18=(5/13)*100$	$17=(4/13)*100$	$16=(3/13)*100$	$15=(2/13)*100$	$14=(1/13)*100$
21.21	27.272	27.27	10.60	6.06	6.06	1.52
21.21	27.27	27.27	10.60	6.06	6.06	1.52
21.21	27.27	27.27	10.60	6.06	6.06	1.52

نسبة حملة لقب أستاذ مساعد $20=(7/13)*100$	نسبة حملة لقب مدرس $22=(9/12)*100$	نسبة حملة لقب مدرس مساعد $21=(8/12)*100$
12.5	43.75	43.75
12.5	43.75	43.75
12.5	43.75	43.75

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير الإدارة (نيجر فان سعدون محمود) في ضوء القيود المسجلة لدى الجامعة

يلاحظ من خلال الجداول (٢ - ٢١) و (٢ - ٢٢) أن نسبة حملة شهادة الدكتوراه والبيكالوريوس مرتفعة في جامعة نوروز الأهلية إذ بلغت أعلى النسب مما يشير الأداء الجيد لكلية الادارة والاقتصاد فيها أما من ناحية الالقاب العلمية فكانت للمدرس المساعد ثم المدرس مما يعني ضعف في استقبال الالقاب العلمية ، واما من خلال كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية نرى أن أعلى نسبة لحملة شهادة الماجستير ثم بعد ذلك يأتي لحملة الدكتوراه أما على مستوى الالقاب العلمية كانت لمدرس مساعد ثم مدرس ويلاحظ أنه لا يوجد أي نسبة لحملة لقب الاستاذية ، ويبين لنا من خلال المقارنة بين الكليتين المذكوره اعلاه أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز هي الأفضل.

ثانياً :- عدد الدورات بالنسبة للكادر الوظيفي لجامعة نوروز الأهلية

الجدول (٢ - ٢٣) عدد ونسبة الدورات في كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز

ويمكن الحصول على النتائج من خلال الجدول الآتي: -

السنوات	عدد الدورات	عدد الكادر	نسبة الدورات التدريبية الى الكادر $٣ = (١/٢) * ١٠٠$
2017 - 2016	19	614	3.09
2018 - 2017	27	598	4.52
2019 - 2018	29	607	4.78

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مساعد رئيس الجامعة (د. هيثم طه محمد علي) في ضوء القيود المسجلة لدى الجامعة .

عدد الدورات بالنسبة للكادر الوظيفي لجامعة زاخو الحكومية

الجدول (٢ - ٢٤) عدد ونسبة الدورات في كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية

تم الحصول على النتائج كما موضح في الجدول الآتي: -

السنوات	عدد الدورات	عدد الموظفين	استفادة الكادر من الدورات التدريبية
2017 - 2016	-	-	-
2018 - 2017	-	-	-
2019 - 2018	1	98	1.02

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع ست (افان يوسف حجي) في ضوء القيود المسجلة لدى شؤون العلمية والتعليم العالي لجامعة زاخو الحكومية .

يستنتج من خلال الجدول (٢٣- ٢) بأن أعلى نسبة من الدورات تم توفرها للكادر الوظيفي لعام الدراسي (٢٠١٨- ٢٠١٩) و ثم يليها العام الدراسي (٢٠١٧- ٢٠١٨) وان نسبة الدورات جيدة ومقاربة فيما بينها على مستوى الأعوام (٢٠١٦- ٢٠١٩) .

اما من خلال الجدول (٢٤- ٢) بأن لا يوجد دورات تدريب أو تطوير للكادر الوظيفي لعام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧) وحتى عام (٢٠١٧- ٢٠١٨) أما في العام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) هناك دورة واحدة فقط على مستوى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة زاخو .

ومن خلال المقارنة بين الكليتين الادارة والاقتصاد لكلا الجامعتين نلاحظ أن جامعة نوروز الأهلية قد وفرت دورات في تطوير الكادر الوظيفي افضل من جامعة زاخو خلال الاعوام الدراسية الثلاثة .

ثالثاً :- المؤتمرات

الاستدلال الى عدد المؤتمرات والندوات من خلال الجدول الآتي

الجدول (٢ - ٢٥) عدد المؤتمرات لكلا الكليتين في جامعة نوروز الأهلية وزاخو الحكومية

الأعوام الدراسية	جامعة نوروز الأهلية	جامعة زاخو الحكومية
٢٠١٦ - ٢٠١٧	٣	١
٢٠١٧ - ٢٠١٨	٢	-
٢٠١٨ - ٢٠١٩	٣	-

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مساعد رئيس جامعة نوروز (د. هيثم طه محمد علي) و أ (أفان يوسف حجي) عن جامعة زاخو في ضوء القيود المسجلة لدى الجامعتين .

يلاحظ من خلال الجدول (٢٥ - ٢) أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية على مستوى الأعوام الدراسية الثلاثة لديها مؤتمرات أما اما بالنسبة كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو الحكومية على مستوى الأعوام الدراسية الثلاثة كان هناك مؤتمر واحد فقط في العام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧) ، ومن خلال المقارنة بين الكليتين فأن جامعة نوروز الأهلية أفضل.

المبحث السادس

معيار وسائل التعليم

معيار وسائل التعليم لجامعة نوروز الأهلية

أولاً: - الحواسيب

يمكن معرفة حصة الطالب من الحواسيب من خلال الجدول الآتي: -

الجدول (٢ - ٢٦) عدد الحواسيب لكل طالب في كلية الادارة جامعة نوروز الأهلية .

الأعوام الدراسية	عدد الحواسيب	عدد الطلبة	عدد الحواسيب لكل طالب $٣ = (١ / ٢) * ١٠٠$
2017 - 2016	299	1695	17.19
2018 - 2017	365	1493	24.44
2019 - 2018	350	1401	24.98

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع (دكتور هيثم طه محمد علي)

في ضوء القيود المسجلة لدى كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز .

معيار وسائل التعليم لجامعة زاخو الحكومية

ثانياً: - الحواسيب

الجدول الآتي يوضع هذا المعيار

الجدول (٢ - ٢٧) عدد الحواسيب لكل طالب في كلية الادارة جامعة زاخو الحكومية

الأعوام الدراسية	عدد الحواسيب	عدد الطلبة	عدد الحواسيب لكل طالب $٣ = (١ / ٢) * ١٠٠$
2017 - 2016	54	280	٢٩.١٩
2018 - 2017	٦٩	516	١٣.٣٧
2019 - 2018	٨٤	705	١١.٩١

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع (أذار صالح نعمان) في ضوء القيود المسجلة

لدى كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو .

يستدل خلال الجدول (٢ - ٢٦) أن حصة الطالب الواحد في العام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧) كانت (١٧.٦٤) ثم ارتفعت في العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ وحتى عام ٢٠١٨ - ٢٠١٩ كانت ترتفع تدريجياً حتى أصبحت ٢٤.٩٨ هي الأفضل.

نلاحظ من خلال الجدول (٢ - ٢٧) أن حصة الطالب الواحد في العام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧) كانت (١٩,٢٩) مرتفعة ثم انخفضت بشكل كبير في العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ وحتى عام ٢٠١٨ - ٢٠١٩ حتى أصبحت (٩١,١١) .
ومن خلال المقارنة بين الكليتين لكلا الجامعتين نلاحظ في الأعوام الدراسية الثلاثة نرى أن كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز هي الأفضل.
كما أن كل قاعة دراسية في كلا الكليتين تحوي جهاز عرض الشرائح (Data Show) إذاً كلا الكليتين في هذا الجانب متساوي وحتى من خلال السبورة الذكية في قاعات المناقشات في كلا الكليتين متساوية .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال دراسة البيانات والمعلومات المتاحة في فصول الدراسة وتحليلها، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ١- هنالك الكثير من الطاقات الإنتاجية المعطلة بالنسبة لكلية الادارة والاقتصاد لكلا الجامعتين (نوروز الأهلية وزاخو الحكومية) مما يدل على وجود الهدر بالطاقات وعدم الاستفادة من الطاقات الإنتاجية في ضوء الطاقات المتاحة .
- ٢- لم تحقق كلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز اهدافها من الطاقات الإنتاجية مما يعني انخفاض في امكانية جذب الطلبة إليها ، في حين أن ذات الكلية في جامعة زاخو حققت الأهداف بشكل مضاعف وهذا ما يدل على ضعف التخطيط ووضع هذه الخطط بعيدة جدا عن الطلبة .
- ٣- من حيث معيار الطاقات الإنتاجية كان أداء كلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز أفضل من الكلية نفسها في جامع زاخو .
- ٤- من خلال نسبة النجاح كان أداء كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة زاخو أفضل من مثيلتها في جامعة نوروز في حين أن الإنتاجية سواء الجزئية أو الكلية في جامعة نوروز أفضل، ذلك بسبب انخفاض عدد التدريسيين نسبة إلى الطلبة في جامعة نوروز في جامعة زاخو ذلك لكون ان جامعة نوروز وأنها تهتم بالكلفة بنسبة اكبر من جامعة زاخو .
- ٥- ان نسب حملة شهادة الدكتوراه والماجستير في كلية الكليتين مرتفعة مما يدل على امكانية استقطاب الشهادات، أما من ناحية الألقاب العلمية فيلاحظ هنالك ضعف في استقطاب الألقاب العلمية المتقدمة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو لا تحتوي على أي مرتبة أستاذ مع الأفضلية في هذا المجال في جامعة نوروز .
- ٦- إن نسبة الدورات التدريب والتأهيل الى الكادر في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز كانت منخفضة للأعوام الثلاثة، في حين أنها كانت معدومة في العامين الأولين ثم دورة احد للعام الأخير كلية الادارة والاقتصاد في جامعة زاخو .
- ٧- هنالك تفوق لكلية الإدارة والاقتصاد لجامعة نوروز على مثيلتها في جامعة زاخو من حيث عدد المؤتمرات والندوات مما يرجح كفة جامعة نوروز في هذا الجانب على الرغم من انخفاضها في جامعة زاخو .

- ٨- تمتلك كلا الكتلتين وسائل تعليمية متطورة مع الافضلية نسبياً من حيث الحواسيب لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة نوروز على ذات الكلية في جامعة زاخو .
- ٩- بشكل عام هنالك افضلية بالنسبة لكلية الادارة والاقتصاد لجامعة نوروز على الكلية ذاتها في جامعة زاخو، مع ملاحظة أنه من حيث نسب النجاح فإن زاخو تتغلب على نوروز وهذا ما يقود إلى الأفضلية من خلال نوعية الطالب لجامعة زاخو على نوروز اذا يكون معدل القبول أعلى في زاخو .

ثانياً: المقترحات

- في ضوء الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها ، فإنه من المناسب عرض بعض المقترحات، والتي يمكن إيجازها بالآتي:
- ١- الاهتمام باستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وتجنب الهدر فيها، اذا ان هذا يسبب ارتفاع في التكاليف بالنسبة لكلا الكليتين .
 - ٢- لا بد أن يكون التخطيط في ضوء ما هو متاح والطلب المتوقع وأن يكون على اساس علمي مع مدى امكانية التأثير في هذا الطلب واستقبال الطلبة خصوصاً لجامعة نوروز .
 - ٣- الاهتمام بالاستقطاب الشهادات العليا والالقاء العلمية في كلا الجامعتين للنهوض بالواقع التعليمي ورفع مستوى الجودة لكلا الجامعتين الذي سوف يؤثر بدور في استقطاب الطلبة .
 - ٤- لا بد من اقامة دورات تدريبية وتأهيل للكادر لكلا الكليتين ولاسيما جامعة زاخو التي تعاني من أنعدام هذه الدورات للالتقاء بالكادر وتمكينه علمياً وعملياً ورفع كفاءته .
 - ٥- التركيز على إقامة المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية من خلال المشاركة مع جامعات أخرى وتشجيع الكادر للمشاركة في هذه المؤتمرات والندوات .
 - ٦- الاهتمام باستخدام الوسائل التعليمية الحديثة وتطويرها وتدريب الكادر على استخدام هذه الوسائل الاستخدام الأمثل لكي ينعكس على مستوى الطلبة .

ثبت المراجع

اولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الرسائل والأطاريح

- ١- الأسدي، كريم نجم خلف، ٢٠١٠، تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد - بلدية الكرادة - حالة دراسية، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- ٢- الجبوري، زياد خلف خليل، ٢٠٠٢، تقويم كفاءة الأداء الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية للمدة (١٩٨٠-١٩٩٩)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- الرفاعي، مصطفى هاني سعيد، ٢٠١١، تقييم كفاءة الأداء الصناعي والبيئي لمعمل سمنت بادوش للمدة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٩)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٤- سلطان، داؤد سليمان، ١٩٨٨، تقييم الأداء الصناعي لمديرية دار الكتب للطباعة والنشر للمدة (١٩٧٨ - ١٩٨٦) دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٥- سمايل، برزو عبد المطلب، ٢٠١٣، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي لمعمل غاز أربيل للمدة (٢٠٠٣ - ٢٠١٢) رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٦- الشليشل، إبراهيم جمعة ابراهيم، ٢٠١٨، تقييم الأداء الاقتصادي لمديرية الاقسام الداخلية في جامعة الموصل للمدة (٢٠٠٦ - ٢٠٠٨) رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٧- الصفار، نزار قاسم أحمد، ٢٠٠١، تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل - دراسة تحليلية - (١٩٩٣-٢٠٠٠)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٨- عثمان، ارشد طه، ٢٠١٠، تقييم كفاءة الأداء لصناعات تحويلية في اقليم كردستان العراق، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٩- الكبيسي، محمد عبدالواحد مطر، ٢٠١٣، تقييم الأداء الاقتصادي لمعمل أسمنت كبيسة للمدة (٢٠٠٣ - ٢٠١١)، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- ١٠- الكيكي ، محمد جميل محمود ، ٢٠١٣ ، تقييم الأداء الاقتصادي لمعمل غاز دهوك للمدة (٢٠٠٨ - ٢٠١٣) ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ١١- محمد ب ، أحمد خضر صالح ، ٢٠١٨ ، تقييم كفاءة الأداء لعينة من المدارس في ناحية وانه للمدة (٢٠١١ - ٢٠١٦) رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ١٢- محمد أ ، دعاء محفوظ ، ٢٠١٨ ، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي لنادي الفتوة الموصل لسنة (٢٠١٣) رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
- ١٣- المولى ، حافظ جاسم عرب ، ٢٠٠٨ ، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة (٢٠٠٢-٢٠٠٧) دراسة تحليلية مقارنة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ١٤- النعاني ، فرح زهير ابراهيم ، ٢٠١٧ ، تقييم الأداء للشركة العامة لتجارة المواد الغذائية فرع نينوى للعامين (٢٠١٢ ، ٢٠١٣) - رسالة دبلوم ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١٥. النعمو ، غنام عبداللطيف وهب ، ٢٠١٣ ، تقييم كفاءة الأداء لمعمل الأكرم لإنتاج الحلان في الموصل للمدة (٢٠٠٦ - ٢٠١٢) رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ثالثاً: الدوريات

- ١- أحمد ، يونس علي ، ٢٠١١ ، تقييم النشاط الاقتصادي لمعمل الجص الفني في بازيان/ سليمان للمدة (١٩٩٩ - ٢٠٠٩) المجلة العلوم الاقتصادية ، العدد ٢٧ ، المجلد ٧ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية .
- ٢- البطاط وكمر ، كاظم احمد وحسين تعبان ، ٢٠١٧ ، تقييم الأداء الاقتصادي لشركة اللواء العالمية دراسة حالة معمل انتاج البلوك والمقرنص للمدة (٢٠١٥ - ٢٠١٦) مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ٢٣ ، مجلد ٦ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ٣- الجواري وكاظم ، مناضل عباس ودعاء عماد ، ٢٠١٨ ، تقييم الأداء ومصنع الكفيل لإنتاج المياة المعدنية ، العدد ٢٧ ، المجلد ٧ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

- ٤- حداد ، د. حامد عبيد ، ٢٠١٤ ، تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق للمدة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٧٥ ، مجلد ٢٠ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٥- الدليمي والطفيلي ، حسين ديكان درويش وعبدالله حسن عبد الكاظم ، ٢٠١٨ ، تقييم كفاءة النشاط الاستثماري في شركة الكفيل للاستثمارات العامة (شركة الواحة - دراسة حالة) مجلة الادارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، العدد ٢ ، المجلد ١٠ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بابل .
- ٦- سعيد ، أمنة بشير ، ٢٠١٠ ، تقييم أداء المستشفيات حالة دراسية في مستشفى آزادي العام - دهوك ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ١٠٠ ، المجلد ٣٢ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٧- الشيخ والحديثي، زيد فوزي أيوب وبسام محمد ياسين ، ٢٠١٩ ، دور نظم المعلومات الادارية في تقييم أداء الموظفين السنوي ، دراسة مدانية ، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات ، العدد ٣ ، المجلد ٩ ، كلية الادارة والاقتصاد ، كلية التربية والعلوم الانسانية ، جامعة الموصل .
- ٨- العاني وعبدالله ، ثائر محمود رشيد وعلي وهيب ، ٢٠١٤ ، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية لمدة (٢٠١٠ ، ٢٠٠٠) مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٧٥ ، مجلد ٢٠ ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٩- عبد القادر وعاف، نهاد خالد وإبراهيم مهدي ، ٢٠١٨ ، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٥٤ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ١٠- عبدالستار، عائشة عبدالكريم ، ٢٠١٨ ، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : بتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٢٣ ، مجلد ١٠، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الانبار .
- ١١- العمري وآخرون ، مناهل مصطفى ، افتخار محمد ناجي ، انتصار محي ، ٢٠١٦ ، واقع ومتطلبات وسائل التعليم الحديثة (التعليم الالكتروني) مجلة الدنانير ، العدد ٩ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- ١٢- مصطفى ومطهري ، نور الدين ، وصفية ، ٢٠١٧ ، الوسائل التعليمية الحديثة وأهميتها في تدريس اللغة العربية في الطور الثانوي ، المجلة جسور المعرفة ، العدد ١٠ ، جامعة وهران ، الجزائر .
- ١٣- المعماري والمولى ، عبد الغفور حسن كنعان وحافظ جاسم ، ٢٠١٠ ، تقييم كفاءة الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة (٢٠٠٧-٢٠٠٢) دراسة تحليلية مقارنة، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٩٩، مجلد ٣٢، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ١٤- هادي ، سالم عواد ، ٢٠١٨ ، تقويم الأداء بالأنشطة بأستخدام النموذج (ABC) يودي الى تحسين خدمات البلدية ، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ، العدد ٢ ، مجلد ١٠ ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .

رابعاً: الكتب

- ١- الجميلي وآخرون ، د. حميد ، ، ١٩٧٩ ، الاقتصاد الصناعي ، مؤسسة ، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد .
- ٢- حمودة ، رامي حسين ، ٢٠١١ ، مفاهيم حديثة في وظائف الادارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
- ٣- الداهري ، عبدالوهاب محمد مطر ، ١٩٩٠ ، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٤- شيك ، عبد الرحمن ، ٢٠١٥ ، الوسائل التعليمية ، كلية المعارف والوعي والعلوم الانسانية ، قطر
- ٥- الصيرفي ، محمد ، ٢٠٠٥ ، إقتصاديات المشروعات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية .
- ٦- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٩ ، التدريب الاداري ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
- ٧- عبد الكريم وكداوي ، عبد العزيز مصطفى وطلال محمود، ١٩٩٩ ، تقييم المشاريع الاقتصادية - دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء، دار الكتب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، جامعة الموصل، العراق.
- ٨- العزاوي ، نجم ، ٢٠٠٩ ، جودة التدريب الاداري ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن .

- ٩- علام ، أحمد عبد السميع ، ٢٠٠٨ ، دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية .
- ١٠- العيساوي ، كاظم جاسم ، ٢٠١٥ ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١١- الكرخي ، محمد ، ٢٠٠٧ ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
- ١٢- المعماري ، عبدالغفور حسن كنعان ، ٢٠٠٦ ، اقتصاديات الانتاج الصناعي ، دار الحدياء للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، كلية الحدياء الجامعة ، الموصل ، العراق .

خامساً: المقابلات الشخصية

- ١- أزهار صدقي اسماعيل ، مديرة الشؤون العلمية في جامعة نوروز الأهلية ، بتاريخ ٢١ / ٨ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٢- أستاذ نزار محمد علي ، تدريسي في قسم الادارة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو ، بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٣- أستاذ هجي محمد سليم ، مدير التسجيل كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية، بتاريخ ١ / ٩ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٤ / ٩ / ٢٠١٩ .
- ٤- دكتور ديندار حسين احمد ، رئيس قسم الاقتصاد جامعة زاخو ، بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٥- دكتور سمير فخري نعمه ، عميد كلية الادارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية ، بتاريخ ٢٣ / ٧ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٦ / ٨ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٢٩ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٦- دكتور صباح حسين رمضان ، رئيس قسم المالية ومصرفية جامعة زاخو ، بتاريخ ٥ / ٨ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٧ / ٨ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٧- دكتور ميفان شريف يوسف ، رئيس قسم الادارة جامعة زاخو ، بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٨- دكتور هيثم طه محمد علي ، مساعد رئيس جامعة نوروز ، بتاريخ ٢٤ / ٨ / ٢٠١٩ ، وتاريخ ٢٩ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ٩- ست اذار صالح نعمان ، مسؤولة المخزن كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو ، بتاريخ ٢٢ / ٨ / ٢٠١٩ .
- ١٠- ست افان يوسف حجي ، مديرة وحدة الشؤون العلمية والتعليم العالي في كلية الاداة والاقتصاد جامعة زاخو ، بتاريخ ٢٥ / ٨ / ٢٠١٩ .

١١- نيجرفان سعدون محمود ، مدير كلية الادارة والاقتصاد جامعة زاخو ، بتاريخ ١٨ / ٨ /
٢٠١٩ ، وتاريخ ٢١ / ٨ / ٢٠١٩ .

مصادر الانترنت :

- 1- uoz.edu.krd/Arabic .
- 2- web.nawroz.edu.krd/?lang=ar .

Abstract

Education is one of the most important topics that receive great attention at all times and in all countries, regardless of their economic systems and developments. It is the basis for achieving all the goals that countries aspire to. Through this process, the best results are obtained efficiently in all areas of life. From an economic point of view, education contributes to increasing productivity and obtaining the highest levels of quality in production, which results in the process of development and economic growth. Therefore, an evaluation of the performance of this important element should be conducted periodically at different levels. De course well or not and how to advance the educational reality. The fundamental problem facing this study is that education did not take its role adequately in the scientific life as well as weak in training and qualification courses for the teaching staff and few in the number of conferences and seminars, whether local or international ones.

It is through training and qualification courses to develop skills for staff that will benefit the learner as a final development through the transfer of skills skills from teacher to learner.

He used the comparative analytical method to observe the efficiency of the performance of the Faculty of Management and Economics in both universities Nawroz Ahlia and Zakho government through the presentation of data on both colleges to identify the deviations facing the process of education and how to overcome them.

The study reached the most important recommendations:

Modern teaching aids should be introduced and utilized optimally, and teaching staff should be included in courses to reflect this at the level of students.

The Faculty of Administration and Economics should have a real role in organizing seminars and scientific conferences during the academic year at least two seminars, which contributes to the development of teaching staff and gain experience in the field of education and the creation of scientific research.

It is imperative that the Faculty of Administration and Economics of Al-Ahliyya University develop plans to improve the decisions and controls of student admission through the quality of students applying to study, and to set a ceiling on the rate of student allowed to say, we suggest that there is a test for the student before admission to the College of Management and Economics.

University of Mosul

College of Economic and Administration



**Performance Efficiency Assessment for the
College Of Administration And Economics at
Nawrowz Privat University And Zakho State
University For The Period (2016-2019)
Comparative Study**

Hasan Ramadan Mohammed Omar Alsharnkhi

**A Specialty Higher Diploma Thesis In
Feasibility Study And Project's Estimation**

Supervised by

Ph.D. Mustafa Fadhil Hamadi

2019 A.D

1441 A.H

**Performance Efficiency Assessment for the College
Of Administration And Economics at Nawrowz
Privat University And Zakho State University For
The Period (2016-2019) Comparative Study**

A higher diploma thesis

by

Hasan Ramadan Mohammed Omar Alsharnkhi

To

**The Council of administration and economic college
university of Mosul in partial fulfillment of the
requirements for the degree of specialty higher diploma of
Feasibility Study And Project's Estimation**

Supervised by

PhD. Mustafa Fadhil Hamadi

2019 A.D

1441 A.H