

إدراك الموظفين للرقابة وتأثيره على تحسين الأداء في العمل

Perception of administrative control among employees and its effect on improving performance at work

الباحث 1 محمد زياد حمدان دارالتربية الحديثة(سوريا) ،

ملخص :

نحاول من خلال هذه الدراسة تحديد أثر الرمزية المكتسبة عند العمال حول الهدف من تطبيق الرقابة في المؤسسة و تأثيرها على تقييمهم الذاتي للأداء في العمل ، و عليه حاول الباحث وضع استمارة نصف موجهة ، وزعت على عينة من 90 فرد ، بين عمال و مسؤولين إداريين ، لهذا الغرض، النتيجة أنه للرقابة تأثيران على مستوى أداء العمال، إيجابي بشكل كبير، و سلبي بدرجة أقل ، و يفسر بـ: الرقابة تؤثر سلبا على تحسين الأداء في العمل عندما تدرك كوسيلة الضغط والتوتر. تؤثر الرقابة بشكل إيجابي على تحسين الأداء في العمل عندما تدرك على أنها وسيلة لضمان أداء العمل في شروطه الطبيعية .
الكلمات المفتاح : الرقابة الادارية ؛ الأداء .

تصنيف JEL : L16

Abstract: We are trying, through this study, to determine the results of the method of application of control in the institution, and its impact on their self-evaluation of performance at work, and therefore the researcher tried to develop a semi-directed form, distributed to a sample of 90 individuals, between workers and administrative officials, for this purpose, The result is:

Control has two effects on the level of workers' performance, largely positive, and to a lesser degree negative, and is explained by:

Control negatively affects the improvement of performance at work when it is perceived as a means of stress and tension.

Control positively affects the improvement of performance at work when it is perceived as a means of ensuring that the work is performed in its normal conditions.

Key words: administrative control; Performance.

Jel Classification Codes : L16

الإشكالية:

يحاول الإنسان منذ الأزل أن يسعى في تطوير نفسه على الصعيد الشخصي كقدراته واستعداداته وإمكانياته ليتأقلم مع الأوضاع المختلفة والتطورات الجارية في تعايشه مع الأفراد وتعاملهم معهم والإنسان بإعتباره كائن إجتماعي بطبعه هذا يفرض عليه التعامل مع بيئات مختلفة ليضمن السير الحسن لحياته الإجتماعية وخاصة المهنية داخل المؤسسات التي يعمل فيها فبظهور الثورة الصناعية التي أدت بالعالم إلى السير في طريق معاكس الذي كانت تعرفه أصبح على الفرد إبتكار أساليب جديدة لأداء عمله في ظل العمليات أو الوظائف الإدارية التي تمارس على الأفراد داخل أماكن العمل كالتخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة هذه الأخيرة التي تعد إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة وهي إحدى الخصائص المتفاعلة والتي تمثل مقارنة الأداء المتحقق فعلا بالخطط أو المعايير المحددة مسبقا، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إزاء الإنحراف الحاصل علما بأن الممارسات الإدارية الحديثة تجعل من الرقابة وسيلة هادفة في الرقابة من الإنحراف أكثر من إتخاذ الإجراء التصحيحي ولذلك فإنه ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقا للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ما إذا كانت هناك أي إنحرافات وتبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن إستخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية وإنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة حيث تعرف الرقابة على أنها النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام.(وسيلة، 2001، ص. 360)

باعتبار المنظمات كيان نشيط ويحوي جمعا من الأفراد الذين يحتاجون للمراقبة ومع تطور مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وتلعب دوراً أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية.

سنتطرق في هذا البحث إلى دراسة صورة الجوانب المختلفة للرقابة بدءاً من المفهوم والغاية منها وكذلك اتجاهاتها وأنواعها والأساليب الرقابية المستخدمة في نظر العمال ، و البحث في مدى تغير مستوى الأداء تبعاً لتغير هذه الصورة عن الرقابة لديهم .

بدأ تطبيق مفهوم الرقابة في العديد من المؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء منها المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمائية كمؤسسة المعاقين سمعيا التي سيحاول فيها الباحث الكشف عن هذا المفهوم الواسع للرقابة بمفهومه الإيجابي والسلبي وكيف يمكن أن يؤثر على الأداء وبناءا على ذلك جاء التساؤل كالاتي:

هل للرقابة دور فعال في تحسين أداء العمال بمدرسة المعاقين سمعيا؟ وقد انبثق على هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لإدراك أن الرقابة إيجابية دور في تحسين أداء العمال؟

- هل لإدراك أن الرقابة سلبية دور في تحسين أداء العمال؟

- هل يمكن لحدة الرقابة تأثير في الأداء لجانبه السلبي والإيجابي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يختلف مستوى أداء العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة.

الفرضيات الفرعية:

1- يرى العمال الذين ينخفض مستوى أدائهم عن المعدل بأن الرقابة سيئة.

2- يرى العمال الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعدل بأن الرقابة جيدة.

أهمية موضوع الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع الأداء ومدى تأثير الرقابة عليه من خلال كشفها عن الأخطاء ومحاولة تصحيحها وضبط أداء العامل داخل عمله.

أهداف الدراسة:

معرفة دور الرقابة الإيجابية والسلبية وكيفية تأثيرها على الأداء.

مصطلحات الدراسة:

الأداء: هو الكيفية التي يقوم بها العاملون لإنجاز الأعمال.

الرقابة: وتنقسم إلى قسمين:

- رقابة إيجابية: وهي التي ينظر إليها العمال بشكل إيجابي.

- رقابة سلبية: وهي التي ينظر إليها العمال بشكل سلبي.

- مستوى الأداء (المعدل): توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الكفاءة.

- تحسين الأداء: هو ذلك المستوى الجيد من أداء العمال المؤسسات، والذي يقاس ليس من خلال الغياب والتأخر، بل يتعداه إلى الالتزام بواجبات العمل و ترقية إنجازها وفق السرعة و الدقة و النوعية في النتائج .

ماهية الرقابة الإدارية :

أصل كلمة رقابة : رقب يرقب رقوباً ورقابة أي حرس ينتظر حاذر رصد رقابة الله في أمره خافه (قلاتي

، 1999، ص.205) وجاء أصله في معجم آخر على أن أصلها اللغوي هو: "رغب، رقوباً، ورقابة، ورقبانا ورقبه أي حرسه - انتظره - حاذره" (البستاني، وآخرون، 2000، ص.274)

لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت تنطرق فيما يلي إلى أهمها:

تعريف هنري فايول هي أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، كما يؤكد على أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو مواقف. (كتانة، 2007، ص.133)

تعريف أمين عبد العزيز هي وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت، وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة. (حسين، 2001، ص.139)

تعريف طارق المجذوب عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقرب وقت ممكن (المجذوب، 2005، ص.265)

تعريف سعاد نايف البرنوطي الرقابة هي جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة وهي مهمة إدارية أساسية، تعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم، وأن المنظمة بحالة سليمة (البرنوطي، 2001، ص.333)

وما ركز عليه هنا هو أنها آخر عملية يقوم بها المدير وتأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وبين المسؤول عنها كذلك وهو المدير أي أن الرقابة التنظيمية لا تتم إلا من طرف المسؤول .

الرقابة هي ضبط الأعمال والأحداث والأنشطة والقدرات التي يتبين من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة من طرف التنظيم. (N'gohane pierre et autres,1996 p59) يمكننا القول الآن أن : الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات ومعرفة الضعف والخطأ وتحديد أنسب للطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها. **الاتجاهات المختلفة للرقابة:**

أ-الاتجاه السليبي الكلاسيكي التقليدي:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول وقولات وهيكرز ، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقا لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة وثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات عون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد.(إدريس،

وموسى، 2001، 2002، ص.467)

ب-الاتجاه السلوكي:

من أنصار هذا الفكر قانون بوم ينظم أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبا الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية إقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو

الأحسن هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة والمسطرة. يبين هذا الإتجاه أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الإتجاه الأول.

ج-الإتجاه التطبيقي: <<الإتجاه العلمي>>

من أنصار هذا الإتجاه "تري وجورج" يرون أن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:

-وضع المعايير والمقاييس.

-قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

-تصحيح الفروق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض وهي:

1-الرقابة الإدارية.

2-الرقابة التجارية.

3-الرقابة المالية.

4-الرقابة الأمنية.

5-الرقابة الأمنية.

6-الرقابة السياسية.

7-الرقابة القضائية.

إن أنصار الإتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية .

يركز أصحاب هذا الإتجاه على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام بها كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناءا على الخطة المبرمجة والمقررة.

إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة. (الصباح، 1998، ص.ص.18-19)

-مجالات الرقابة:

- 1-الرقابة على الأهداف:تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف .
- 2-الرقابة على السياسات:تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء، فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- 3-الرقابة على الإجراءات:تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه.وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- 4-الرقابة على التنظيم:تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الإلتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وأوجه النشاط، والتقسيمات التنظيمية، وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات لوظائف وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وغير ذلك من أمور التنظيم.
- والتأكد كذلك من توافر الإنسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وفي حال وجود الانحراف عمّا هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوبا.
- 5-الرقابة على مصادر المعلومات:تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلي حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة.وهناك ثلاثة مصادر رئيسية لهذه الرقابة هي:الدولة أو الحكومة، إدارة المنظمة، والمستفيدين.
- 7-رقابة الموارد البشرية:لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوى العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية: مثلا
- عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب آخر.

-عدد العمال الذين تم فصلهم.

-عدد الغيابات .

-عدد الحوادث المهنية.

-تطور إنتاجية العامل.

8- الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في

الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

إن دراسة الوقت الإنتاجية هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر

العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء

تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

9- الرقابة على تطوير القوى العاملة: وذلك بمراقبة مدى الإلتزام بسياسات الاختيار

وبرامج التدريب، تقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب، وتقييم الوظائف ومراقبة

مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له

صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير

المتضمنة في برنامج العمل.

10- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع: وهو أسلوب تعتمد عليه

الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط

العامة.(العلاق، 2008، ص.ص.365-364)

-أهمية الرقابة:

تنبع أهمية الرقابة مما يلي:

-كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما

هو مقرر له.

-كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما،

أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل

الأمر كما يساعدها في التنبؤ

بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.(الغالبي،

وإدريس، 2007، ص.468)

-كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية

الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات.كما أنها تنصب على جميع مدخلات

المنظمة (الأفراد، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها) ومخرجاتها، وتشتمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها. (عبوي، 2007، ص.92)
 -إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية (إدريس، وموسى، 2001، 2002، ص.492)
 -إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه وهذا فإن نظام الرقابة الفعال يُمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها. (الشريف، 2002، ص.372)
 -جودت التخطيط والتنظيم في المؤسسة هي التي تحدد مستوى الرقابة والمتابعة المطلوبة. (المخلافي، 2007، ص.64)

-هي عملية هامة تساعد على اكتشاف الكفاءات بين الموظفين، وتضمن احترام القوانين والأنظمة، مما يكفل دعم الإدارة المشرفة على المؤسسة وتقويتها ومنعها من التفكك والإنهيار. (عارف، 2008، ص.203)

5-أنواع الرقابة: هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها: هناك 3 أنواع وهي:

1-الرقابة السابقة: يتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدأ الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريقة التنفيذ الأحسن (أبو القحف، 2002، ص.373)

2-الرقابة المتزامنة (الجارية): هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لإكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق وهي التي تراقب سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقيّمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لإكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا. (الشريف، 2002، ص.272)

الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الإنهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

جدول (1) يلخص خصائص كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها

توقيت الرقابة	خصائصها
-رقابة سابقة	-التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها.
-رقابة متزامنة	-تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء.
-رقابة لاحقة	-تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها.

خطوات الرقابة على الأداء:

تتضمن العملية الرقابة - بغض النظر عما تراقبه أو في أي مستوى تتم - ثلاثة خطوات أساسية، هي:

1-تحديد معايير الأداء.

2-قياس الأداء.

3-تصحيح الانحرافات.

أولاً: تحديد معايير الأداء:

سبق أن أوضحنا أن الخطط هي الأساليب الذي يشتق منه أي نظام للرقابة، ومن ثم فمن المنطقي أن تكون أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة. ولكن من ناحية أخرى نجد أن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شي في الخطة. وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً. وتعتبر هذه المعايير (الأنماط) بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للمديرين دلائل محددة من مدى الرقي من الأداء.

وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن إستخدامها. وطالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها الأفراد تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الإنجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الإنجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن إستخدامها. ويمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، عدد الوحدات المعنية.....إلخ. أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح،

التكاليف، تكلفة رأس المال. كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء زيادة دافعية العاملين، أو تقديم خدمة علاجية راقية (بالنسبة لمستشفى)..... وهكذا.

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية فكما سبق أن أوضحنا أن لكل مستوى تنظيمي هدف معين يساهم في تحقيقه وينبثق في نفس الوقت من الأهداف العامة للمنشأة. ولهذا يمكن القول بأن معايير العملية الرقابية يجب أن تخدم المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق أهدافها. فهناك معايير تقيس الأداء على مستوى المنشأة ككل وتعتبر بمثابة مؤشر لمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق أهدافها، ثم هناك معايير للأداء على مستوى الأفراد العاملين داخل المنشأة. (حسن، والشريف، والصحن، 2002، ص.296)

ثانياً: قياس الأداء:

إن الخطوة الثانية من العملية في الرقابية هي قياس (أو بمعنى آخر تقييم) الأداء في المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة. ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة. وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة. كلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت كلما سهلت عملية القياس. ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها. فعلى سبيل المثال فمن السهولة بمكان وضع معايير خاصة لساعات

العمل للأفراد وعلاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة. وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال الغير فنية. فهناك صعوبة -على سبيل المثال- في قياس أداء نائب رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية

ومنشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية معايير تحكم أداءها. فالأداء يعتمد على عبارات ومعايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم، أو غياب الإضراب، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة. وبنفس المنطق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على

تفادي النواحي السلبية للأداء. فإذا قامت الإدارة بتخفيض الأسهم المتوقع لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب

ويمكن أن نخلص من هذا إلى أن كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية. ولهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس. وبالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء والإعتماد على الرقابة التنبؤية والمتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء من المستويات الإدارية المختلفة.

ثالثا: تصحيح الانحرافات:

لاكتمل الرقابية إلا إذا تمّ إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات. فمقارنة الأداء بالأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها. وعادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات في بعض الأحيان موجبات بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط. وفي هذه الحالة تستحق أيضا من الإدارة دراستها لتحذير ما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أم للأداء العالي للأفراد .

ويمكن أيضا التفرقة- في هذا الصدد- بين نوعين من الانحرافات:

- 1- الانحرافات الطبيعية وتتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:
 - فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .
 - انحرافات خارجية عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
 - انحرافات راجعة لظروف طارئة.
 - انحرافات غير متكررة .
- 2- الانحرافات الغير طبيعية فهي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:
 - انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم.
 - انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
 - انحرافات متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطحي .

يلي الانحرافات ورصدها قيام المديرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات. ويمكن القول بأن عملية تصحيح الانحرافات هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية يمكن أن يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المنوطة لهم. وقد تتم العملية الرقابية عن طريق تعيين أفراد إضافيين ووضع نظام أفضل للإختيار والتدريب أو من خلال قيادة أفضل للمرؤوسين. وهذا التداخل بين وظيفة الرقابة وباقي الوظائف الإدارية يؤيد فكرة وحدة وتعاونية الوظائف الإدارية وضرورة تكاملهم. فلا يجب النظر إلى الرقابة على أنها وظيفة مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه. ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما :

1- الإجراءات العلاجية قصيرة الأجل .

2- الإجراءات الوقائية طويلة الأجل.

فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في أحد المجالات وقد يترتب على الإجراءات طويلة الأجل ما يلي:

-إحداث تغييرات داخلية في المناصب والأفراد.

-توضيح الاختصاصات والعلاقات بين الأقسام.

-إحداث تعديل تنظيمي في تبعية القسم تنظيميا. مع إستحداث وحدات جديدة تابعة لهذا القسم.(الظاهر، 2011، ص. ص. 332-333)

وظيفة الرقابة:

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول والمقبول تتصل عموما بعمل المؤسسة كل كما تركز على العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج، فهذه الوظيفة هي تحديدا واضحا للمخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط وأن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة ونظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل

مثلا :كشف الأخطاء قبل وقوعها. لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية ،والتي تعبر بمثابة نقط إرتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.(العجمي، 2008، ص.41) وفي هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي:
- أن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال والتصرفات في المؤسسة وتشمل كافة المستويات التنظيمية فهي لا

تقتصر على مستوى دون آخر .

-يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء والانحرافات ومحاولة إتخاذ

الإجراءات التصحيحية المناسبة. تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة إكتشاف إنحرافات وتعديلها لأن من النادر جدا أن نجد توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه وبين ما لم يحقق بالفعل لهذا تبرز الرقابة من أجل <<التحقق من أداء العمل وتنفيذا للبرامج وفق أهداف التنظيم وفقا للقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر في المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم>>(فخري، 1983، ص.166)

منهج الدراسة:

إتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يتماشى مع دراسته لأنه يعرض وصف وتحليل ظاهرة وهي الرقابة والأداء. وهما ظاهرتان إنسانيتان ينطبق عليهما المنهج الوصفي في الدراسة من أجل التعرف على دور الرقابة في تحسين أداء العمال، والتوصل إلى نتائج دقيقة وواضحة.

عينة الدراسة:

نظرا لأن دراسة الباحثة تتطلب أن تكون العينة المعبرة عنها هي عينة طبقية بحيث تشمل المسؤولين وهم القائمين على عملية الرقابة وكذلك الموظفين المقيمين لهذه العملية. فقد شملت عينة الدراسة (90) فرد، (30) مسئول و(60) عامل في مختلف المؤسسات مؤسسية.

6-أداة الدراسة:

لقد إستعملت الباحثة في دراسته مجموعة مقابلات مفتوح بغرض الكشف عن الظاهرة ومختلفا لمتغيرات المرتبطة بها، و على أساس النتائج المحصل عليها رأينا ان أحسن وسيلة للإحاطة بالموضوع هي الاستمارة نصف الموجهة ، و التي على تقسمت على حول ثلاثة محاور أساسية هي:

أ-بنية الرقابة.

ب-الأداء.

ج-طبيعة الرقابة وأثرها على الأداء.

حيث أن هذه الدراسة إستعملت المقابلة على شكل استمارة لأنها تعطي حرية التعبير، وبما أن موضوع الباحثة يتطلب دراسة مباشرة مع الأفراد لتحليل إجاباتهم بكل حرية. كما أننا تركنا المحاور غير المحددة الأسئلة كي تكون لدينا الحرية في التعبير عنها للعامل. وتم تحليل الاستثمارات باستخدام تقنية تحليل المحتوى .

ملاحظة: تم الاستعانة بالأنترنت وبتقنية google doc بتوزيع ونشر الاستثمارات على أكبر عينة ممكنة على أن يكون المجيب مهتم بالموضوع ، و تتوفر فيه شروط العينة (مسؤول أو موظف في منظمة معلومة).

مناقشة البيانات :

تحليل الاستثمارات مع المسؤولين:

من خلال الاستثمارات التي أجريت مع المسؤولين، حول أثر الرقابة على تحسين أداء العمال، والتي دارت حول ثلاثة محاور أساسية هي:

ماهية الرقابة تقييم أداء العمال، الرقابة وأثرها على الأداء.

تبين لنا أن جميع المسؤولين لديهم مفهوم واحد للرقابة وهو احترام السلم الإداري، وأداء المهام التي يفرضها القانون الخاص بكل منصب من خلال التحكم الجيد في أداء المهام الذي تبلغ نسبته 100% بدليل قولهم أن الرقابة تحكم وضبط داخل المؤسسة، واحترام السلم الإداري بالمؤسسة السير الحسن للمؤسسة من خلال تطبيق أو أداء المهام. وهذا ما يعتبر المعيار الحقيقي للرقابة عندهم حيث يقومون بنفسهم بتطبيق الرقابة على العمال من خلال ما يخوله لهم القانون، إلا أننا لاحظنا بأنهم يعتمدون على معيارين آخرين في تقييمهم أولهما تقييم العمال الشخصي لأدائهم بإتفاق جميع المسؤولين بأنها جيدة.

كما إتفق جميع المسؤولين على اعتماد فريق العمل لأداء المهام لكل شخص فعالة (رأي العامل في عمله، ورأي العمال في عمل كل عامل) وتوصلنا إلى أن الرقابة حسب المسؤولين تهدف إلى المحافظة على السير الحسن والجيد للعمل من خلال

ضمان أداء المهام التي يفرضها القانون، وهذا ما نلمسه في مختلف التعاريف وذلك من خلال التطبيق الحرفي للمهام وإخضاع لقانون الوظيف العمومي والقانون الداخلي

للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد الحقوق والواجبات وأوقات الحضور والانصراف ، وذلك يدل على إلمام المسؤولين بالهدف الحقيقي للرقابة، كما أضافوا أن تطبيق الرقابة بشكل حرفي 100% لهذا المفهوم حول أداء العمال بالطريقة السابقة غالبا ما يؤدي إلى نتائج جيدة في الأداء وتحسينه ويقضي على الأمور المهنية المتعلقة بأداء الواجبات التي من شأنه تعرقل السير الحسن للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع فرضيات بحثنا التي تقر بأنه يختلف مستوى أداء العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة وبأن العمال يرون أنهم ينخفض مستوى أدائهم عند المعدل بأن الرقابة سلبية (سيئة) ويرى العمال الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعدل بأن الرقابة جيدة.

وفي إطار الجانب النظري وفي تطابق التعريف الذي يقر بأن الرقابة هي عملية ضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف وكذلك تطابق تعريف عمر سعيد في أنها الوظيفة الإدارية المتخصصة بالتأكد من حسن سير العمل وانسجامها مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها. وكذا تطابق الاتجاهات.

الاتجاه السلبي الكلاسيكي في أن التطبيق بصورة حرفية للوائح والقوانين وتطبيقها من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

أما الاتجاه السلوكي بأن الرقابة إيجابية لأنها تهتم بالناحية الإنسانية وتحقيق أهدافها. وكذلك تطابق أهداف الرقابة في أنها إنجاز المهام الموكلة وكذلك في تقييم الأداء وذلك في كيفية أداء المهام والالتزام جميع العاملين. وكذلك في التعاون بين جميع المستويات الإدارية وفي السير الحسن للمؤسسة من خلال الخدمات المقدمة ومقارنتها مع الخطط والأهداف المسطرة ودرجة رضا الزبون (المستفيد) وك مستوى رضا العاملين وفي سرعة الأداء والدقة والإتقان.

وتطابق الأهمية خاصة في السير الحسن للمؤسسة وفي تفاعل العمليات الإدارية فيما بينها (تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة)، واحترام القوانين والأنظمة. وفي أنواع الرقابة جميعا في تطابق الأداء الفعلي مع المتوقع وفي أنها جارية من خلال بداية العملية الإنتاجية إلى غاية إنتهائية وفي وجود رقابة داخلية من خلال الوقوف على تطبيق قانون الوظيف العمومي والقانون الداخلي للمؤسسة، وبصفة خارجية أداء العاملين من خلال معدلات معايير الأداء وذلك بدفع الأجر للعاملين وتقديم الحوافز وفي أنها شاملة من خلال تقييم الأداء الكلي للعاملين للمؤسسة، وفي مراقبة الإنجاز الفعلي للمؤسسة من خلال تخريج تلاميذ

ذوي كفاءات وفي أنها إيجابية من خلال تحديد معايير الأداء وقياس الأداء وتصحيح الإنحراف وهذه من بين طريقة الرقابة. ومن بين طرق تنفيذ الرقابة خاصة التقارير الإدارية وتقارير سير الأعمال الإدارية من أجل الحكم على المسيرين وتحقيق السير الحسن لها وكذلك تطابق الدراسة أهدافها أهداف الرقابة خاصة التقارير الإدارية وتقارير سير الأعمال الإدارية من أجل الحكم على المسيرين وتحقيق السير الحسن لها وكذلك قياس كفاءة الموظفين من خلال أدائهم في ضوء ما حددته المدرسة وكذلك تطابق الدراسة أهدافها أهداف الرقابة خاصة في السير الحسن للمؤسسة وفي العلاقات الإنسانية وفي تحديد الحقوق والواجبات. ومع الدراسات السابقة في تناول متغير واحد وهو الرقابة من ناحية المفهوم ودورها في المؤسسات وكذلك التعرف على أنواع الرقابة وتتطابق مع الدراسة الثالثة في أنها تناولت المتغيرين دراسة متغير الرقابة ومتغير الأداء والمنهج المستخدم إلا أنها اختلفت في مكان الدراسة وعينة الدراسة حيث أن دراسة الباحث في مؤسسة إقتصادية أما الدراسة الحالية فهي مؤسسة خدماتية وتتطابق أيضا مع فرضيات الدراسة.

تحليل الاستثمارات مع العمال:

من خلال الاستثمارات التي أجريت مع العمال، حول أثر الرقابة على تحسين أداء العمال والتي دارت حول محاور أساسية هي:

ماهية الرقابة، تقييم أداء العمال، الرقابة وأثرها على الأداء.

أن جميع العمال لديهم مفهوم شامل للرقابة وهو التحكم وضبط السلوك في إطار السلم الإداري مع ضمان تأدية العامل لعمله بنسبة 100% وفي أداء المهام في ظل قانون الوظيفة العمومي بكل منصب وهذا ما يعتبر المعيار الحقيقي للرقابة. حيث أن الرقابة تطبق بطريقة حرفية في ظل قانون الوظيفة العمومي وتلتزم بالقوانين إلزاما تاما وتحيل عنه أبدا. إن هذه القوانين التي هدفها هو أداء المهام المطلوبة من كل عامل في أكمل وجه لا يعتبر معيارا وحيدا بالنسبة للعمال من خلال تقييمهم لطرق عملهم فرغم أنهم ينظمون ويسطرون للمهام وقيمونها إلا أنهم يعتمدون على مصادر مختلفة (رأي العامل في عمله ورأي العمال في كل عامل) لأنهم يسعون دائما إلى تحسين أدائهم فلو لم يكن هذا الهدف المطلوب عندهم والغاية لا إكتفوا بتنفيذ ما يتطلبه المنصب من خلال القوانين. وهذا ما يفسر تنافسهم حول الأداء للوصول إلى مستوى أحسن من الأداء يكافؤون عليه من خلال نظام التحفيز.

إن هذه الاستجابات للعمال حول مفهوم الرقابة تطبيق الرقابة وطبيعة الرقابة تتوافق مع الجانب النظري في تعريف حنفي عبد الغفار على أنها ضبط الأعمال والأنشطة التي تبين من خلال بلوغ الأهداف المسطرة كما أنها تتوافق مع النقطة التي أشار إليها عمر سعيد وهي التأكيد من حسن سير العمل وهذا ما توصل إليه من خلال الاستمارات مع العمال أن الرقابة تهدف إلى السير الجيد والحسن للعمل من خلال أداء المهام التي يفرضها القانون. وهذا ما نلمسه في مختلف التعاريف السالفة الذكر.

كما أضافوا أن تطبيق الرقابة بشكل حر في نسبة 100% لهذا المفهوم حول الأداء الذي يقومون به من خلال مراقبة المهام والإنذارات الشفوية والكتابية ويظهر أيضا التطبيق الحر في من خلال ملاحظة أوقات العمل، الحضور، الإنصراف، الغياب، وهذا ما يتطابق مع فرضيات البحث. وهذا التطبيق الصارم للرقابة هو الذي يتأكد بتطبيق بعض القوانين الأخرى الخاصة بالإجازات والعقوبات لهذا تم التأكيد بأن الرقابة هي الدافع الأساسي لتحسين الأداء باعتبارها المعيار الوحيد لتقييم العامل من خلال تحفيزه ومكافأته أو معاقبته.

كما أن التطبيق الحر في مفهوم الرقابة ومراقبة العمال من خلال الإستناد إلى قانون الوظيف العمومي غالبا ما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا مما ينعكس ذلك على تأدية مهامه على أكمل وجه في المدرسة وهذا ما يتطابق مع فرضيات البحث التي تقر بأن العمال الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعدل أن الرقابة حيث كانت إستجابات العينة ككل.

كما أن للعمال مفهوم غير واضح لأثر الرقابة على الأداء فمنهم من يقر بأن الرقابة الإيجابية تحسن الأداء. وكانت نسبتهم تبلغ 50%. أما نسبة 50% فكانت بالنسبة للعمال الذين أقرروا أن الرقابة السلبية تحسن الأداء وهذا ما يرجع إلى طبيعة الفرد و في تكوينه في حد ذاته وكما سبق الذكر فإن للرقابة وجهين الثواب والعقاب.

أما بالنسبة للفرضية التي تقول

- يرى العمال الذين ينخفض مستوى أدائهم عند المعدل بأن الرقابة سلبية وهذا ما تم إستنتاجه عند تفرغ محاور المقابلة بنسبة 50% في قولهم مثلا هي عملية توجيه وقيادة وأيضا بطريقة تطبيق الرقابة بقولهم الرقابة تطبق بطريقة حرفية بنسبة 100% وهذا ما يظهر في قوله حرفية لأنها تستند إلى قانون الوظيف العمومي الذي يحدد سيرورة العمل ومراعاة أوقات العمل. وهذا ما أشارت إليه الإتجاهات المختلفة في الجانب النظري للرقابة، منها الإتجاه الكلاسيكي لهنري فايول وتنفيذ الأوامر والتعليمات فالمسؤول يهتم بحرفية

اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت. وهذا قد يرجع إلى طبيعة شخصية هؤلاء العمال والعلاقات الشخصية في العمل التي تربطهم برؤسائهم مما يؤثر على مستوى طموحهم وتقديرهم للذات فيتوقعون ما لا ينجزون وينخفض أداءهم عند التطبيق غير المتوقع للرقابة عليهم. أما بالنسبة للرقابة التي تقول أنه يختلف مستوى أداء العمال باختلاف وجهة نظرهم نحو الرقابة تم الإستنتاج أن العمال يرون أن أداءهم ينخفض دون المعدل إذا كانت رؤيتهم للرقابة سلبية حيث أن تصورهم للأداء يسقط على العمل ككل ويصبح العمل مملا والمهام متبعة لأن التقييم ظالم. وهذا ما تم التعبير عنه من طرف العمال بأن الرقابة السلبية تؤدي إلى التوتر أما بالنسبة لإستجاباتهم حول الرقابة الإيجابية تؤدي إلى تحسين العمل فبلغت 100% لأنها تؤدي إلى زيادة في العمل وإعطاء إنتاجية أكثر للمؤسسة وهذا ما يظهر في قولهم أداء العمال بطريقة آلية تفاني في العمل ، أن الرقابة توجه وتقود الأفراد من أجل السير الحسن للمهام الموكلة للعمال وهذا ما ظهر في الخلفية النظرية من حيث نوع الرقابة في الرقابة الإيجابية.

وهذا ما توافق مع دراسات لإيمان محامدية في تناولها لمتغير واحد وهو الرقابة من ناحية المفهوم ودورها في المؤسسات وكذلك التعرف على أنواع الرقابة وتطابق مع الدراسة الثالثة ل بلوم السعيد في أنها تناولت المتغيرين دراسة متغير الرقابة ومتغير الأداء والمنهج المستخدم إلا أنها تختلف في مكان وعينة الدراسة، حيث كانت دراسة الباحث في مؤسسة إقتصادية أما الدراسة الحالية فهي مؤسسة خدماتية، وتطابقت أيضا مع فرضيات الدراسة.

خلاصة :

أثر الرقابة على الأداء:

ل للرقابة تأثيران على مستوى أداء العمال، إيجابي بشكل كبير، و سلبي بدرجة أقل ، و يفسر بـ:

الرقابة تؤثر سلبي على تحسين الأداء في العمل عندما تدرك كوسيلة الضغط والتوتر. تؤثر الرقابة بشكل إيجابي على تحسين الأداء في العمل عندما تدرك على أنها وسيلة لضمان أداء العمل في شروطه الطبيعية .

قائمة المراجع

- حسن، شومان، (2013) تحليل العلاقة التوازنية طويلة الامد باستعمال اختبار جزر الوحدة واسلوب دمج النماذج المرتبطة ذاتيا ونماذج توزيع الابطاء (ARDL)، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة البصرة، العراق، العدد الرابع والثلاثون، المجلد التاسع.
- دهان، محمد (2010)، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- عوض، يوسف (2013) رأس المال البشري والنمو الاقتصادي: درس من السودان، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، مجلد 15، العدد 2.
- القصاص، مهدي (2008) بيئة استثمار رأس المال البشري- دراسة ميدانية في قرية مصرية، International Scientific Conference on Environment, University of the South Valley- Egypt .
- محمد، ميمونة (2008) النمو الاقتصادي والاستثمار في رأس المال البشري في السودان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة النيلين، السودان.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية : (12 Times New Roman (Headings CS)

- Fadul Elmulla, Ihsan (2010)- correlation between Sudan GDP growth rates and its human wellbeing indicators – PHD in development planning – university of KHARTOUM, Sudan.
- J.W. & H. Lee(2016), Educational Attainment for Total Population, 1870- 2010, v. 1.0, Jan. <http://www.barrolee.com/data/full1.htm>
- MINCER(1958)Investment in Human capital and personal Income Distribution of political Economy, city college of New York ,Journal of Political Economy.
- The Free Encyclopedia, Human Capital, 2007, [http://en.Wikipedia.org/wiki/human capital](http://en.Wikipedia.org/wiki/human%20capital)