ISSN: 2732-3781

الإصدار الرابع – العدد السابع
2025 – 5 – 22

بحث بعنوان

أثر الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات

اعداد

زكريا عوده مسلم الزيديين

مراقب

بلدية عبدالله بن رواحة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات. تستعرض الدراسة مفهوم الرقابة الإلكترونية وأنواعها وتطبيقاتها في قطاع البلديات، بالإضافة إلى استعراض الأدلة والدراسات حول تأثيرها على الإنتاجية، سواء كانت إيجابية أو سلبية. كما يناقش البحث دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الالتزام بالإجراءات وتقليل الأخطاء، ويستعرض الدراسات والأبحاث ذات الصلة في الدول العربية. أخيرًا، يتناول البحث التحديات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية المرتبطة بتطبيق الرقابة الإلكترونية، ويقدم توصيات لتحقيق التوازن بين الرقابة وتعزيز الإنتاجية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of electronic surveillance on the productivity of employees in municipalities. The study reviews the concept of electronic surveillance, its types, and its applications in the municipal sector, in addition to examining evidence and studies on its impact on productivity, both positive and negative. The report also discusses the role of electronic surveillance in improving adherence to procedures and reducing errors, and reviews relevant studies and research in Arab countries. Finally, the report addresses the ethical, legal, and social challenges associated with the implementation of electronic surveillance and provides recommendations for balancing surveillance with promoting productivity.

1.1 مقدمة الدراسة

تشير الرقابة الإلكترونية في سياق أماكن العمل البلدية إلى استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لمراقبة أنشطة واتصالات الموظفين. يشمل هذا المفهوم الواسع الأدوات القانونية التي تركز على الحصول على محتوى الاتصالات الإلكترونية ، بالإضافة إلى التطبيقات العملية التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها فيما يتعلق بأنشطة الموظفين الإنتاجية. يمكن أن تتراوح هذه التقنيات من برامج بسيطة لتتبع استخدام الكمبيوتر إلى أنظمة متطورة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط السلوكية.

شهد القطاع العام على مستوى العالم، ومن المحتمل أن يشمل ذلك البلديات في الدول العربية، زيادة في انتشار تقنيات المراقبة الإلكترونية. يعزى هذا الاتجاه إلى عدة عوامل، بما في ذلك تزايد نماذج العمل عن بعد والحاجة إلى تعزيز الكفاءة والأمن في العمليات البلدية. مع التقدم التكنولوجي، أصبح لدى المديرين القدرة على الوصول إلى بيانات أداء الموظفين وبيانات أخرى حول سلوكهم، مما يسمح لهم بتتبع جوانب مثل وتيرة العمل ودقة المهام وأوقات تسجيل الدخول والخروج وحتى عدد فترات الراحة ومدتها.

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات، مع الأخذ في الاعتبار كل من الفوائد والمخاطر المحتملة لهذه الممارسات. سيتناول البحث مفهوم الرقابة الإلكترونية وأنواعها وتطبيقاتها في قطاع البلديات، بالإضافة إلى استعراض الأدلة والدراسات حول تأثيرها على الإنتاجية، سواء كانت إيجابية أو سلبية. علاوة على ذلك، سيناقش البحث دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الالتزام بالإجراءات وتقليل الأخطاء في العمل البلدي، وسيستعرض الدراسات والأبحاث ذات الصلة التي أجريت في الدول العربية. أخيرًا،

سيتناول البحث التحديات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية المرتبطة بتطبيق الرقابة الإلكترونية في البلديات، وسيختتم بتقديم توصيات ومقترحات عملية لتحقيق التوازن بين الرقابة وتعزيز الإنتاجية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية:

ما مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية في البلديات؟

ما مستوى إنتاجية العاملين في ظل وجود الرقابة الإلكترونية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإلكترونية وإنتاجية العاملين في البلديات؟

1.3أهداف الدراسة

التعرف على واقع الرقابة الإلكترونية المطبقة في البلديات. قياس مستوى إنتاجية العاملين في ظل الرقابة الإلكترونية .تحليل العلاقة بين الرقابة الإلكترونية ومستوى الإنتاجية. تقديم توصيات لتحسين نظام الرقابة بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين.

1.4 أهمية الدراسة

أهمية نظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالرقابة الإلكترونية في المؤسسات العامة .أهمية عملية: تقدم نتائجها للمسؤولين في البلديات آليات لتطوير الرقابة بما يدعم تحسين أداء العاملين والخدمات المقدمة.

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإلكترونية وإنتاجية العاملين في البلديات .الفرضيات الفرعية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إنتاجية العاملين تُعزى إلى درجة تطبيق الرقابة الإلكترونية .تختلف وجهات نظر العاملين حول الرقابة الإلكترونية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

1.6 حدود الدراسة

الحدود المكانية: بعض بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: عام 2025.

الحدود البشرية: موظفو البلديات بمختلف فئاتهم.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الرقابة الإلكترونية دون الرقابة الإدارية التقليدية.

1.7 مصطلحات الدراسة

الرقابة الإلكترونية: استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية لمتابعة وتقييم أداء العاملين في بيئة العمل.

1.8 منهجية الدراسة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي .مجتمع الدراسة: موظفو بعض بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

2. مفهوم الرقابة الإلكترونية وأنواعها في بيئة العمل

يمكن تعريف الرقابة الإلكترونية بشكل شامل على أنها استخدام التكنولوجيا لمراقبة أنشطة واتصالات الأفراد في بيئة العمل. من المنظور القانوني، تتضمن الرقابة الإلكترونية "الحصول بواسطة جهاز إلكتروني أو ميكانيكي أو جهاز مراقبة آخر على محتويات أي اتصال سلكي من أو إلى شخص في الولايات المتحدة، دون موافقة أي طرف فيه، إذا حدث هذا الحصول داخل الولايات المتحدة ."يشمل هذا التعريف القانوني أيضًا أي معلومات تتعلق بهوية الأطراف في الاتصال أو وجوده أو جوهره أو مغزاه أو معناه، مما يشير إلى أن نطاق الرقابة يمتد إلى ما هو أبعد من مجرد اعتراض المحتوى اللفظي للاتصال.

من الناحية العملية، يشير مصطلح "المراقبة الإلكترونية للأداء (EPM) "إلى "التجميع والتخزين والتحليل والإبلاغ المحوسب للمعلومات حول الأنشطة الإنتاجية للموظفين ."تطور مفهوم EPM بشكل كبير منذ تقديمه في الثمانينيات، ليواكب التقدم التكنولوجي السريع .يصف إدواردز وآخرون (2018) خمس مراحل من المراقبة، بدءًا من المراقبة التناظرية الشاملة (Surveillance 1.0) وصولًا إلى عصر الخوارزميات (Surveillance 5.0) حيث يتم استخدام تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات آلية أو مساعدة بشأن التوظيف والفصل والترقية الداخلية أو التأديب.

تتعدد أنواع أساليب الرقابة الإلكترونية التي يمكن أن تكون ذات صلة بالبلديات:

- **المراقبة بالفيديو:** استخدام كاميرات الدوائر التلفزيونية المغلقة (CCTV) لتعزيز الأمن ومراقبة المساحات المادية.

- **برامج مراقبة الكمبيوتر:** تتبع ضغطات المفاتيح وحركات الفأرة والتقاط صور للشاشة وسجل تصفح الإنترنت واستخدام التطبيقات للموظفين المكتبيين.
- **مراقبة الاتصالات:** مراقبة رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، وربما الرسائل الفورية أو منصات الاتصال الداخلية.
- **تتبع الموقع:** استخدام نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) لتتبع العاملين الميدانيين أو المركبات البلدية.
- **الأجهزة القابلة للارتداء:** أجهزة استشعار لتتبع النشاط أو البيانات الصحية أو الموقع.
- **القياسات الحيوية:** التعرف على الوجه أو بيانات حيوية أخرى للتحكم في الوصول أو المراقبة.
- **مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي:** تتبع النشاط العام على وسائل التواصل الاجتماعي المتعلق بالعمل أو سمعة المنظمة (تأثير أقل مباشر على الإنتاجية ولكنه ذو صلة بالإدارة الشاملة).

3. تطبيقات الرقابة الإلكترونية في قطاع البلديات: دوافع الاستخدام والمجالات

قد تنفذ البلديات الرقابة الإلكترونية لعدة أسباب ، وتشمل هذه الأسباب ما يلي :

- **تعزيز الأمن** :مراقبة الأماكن العامة والمباني البلدية والبنية التحتية الحيوية لمنع الجريمة وضمان السلامة .تشير المقتطفات العربية مثل أيضًا إلى دور التكنولوجيا في الرقابة التنظيمية والأمن.

- **مراقبة الأداء والإنتاجية** :تتبع نشاط الموظفين لضمان إنجاز المهام بكفاءة، خاصة في سيناريوهات العمل عن بعد .تتناول المقتطفات العربية مثل تأثير الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا على أداء الموظفين في القطاع العام في الدول العربية.
- **ضمان الامتثال** :مراقبة الالتزام بلوائح السلامة وجداول العمل والسياسات الداخلية.
- **تحسين الكفاءة وتخطيط الموارد** :تحليل البيانات حول عمليات العمل لتحديد الاختناقات وتحسين تخصيص الموارد .تشير المقتطفات العربية مثل إلى مكاسب الكفاءة من خلال الأنظمة الإلكترونية.
- **الاستجابة لشكاوى المواطنين** :استخدام لقطات المراقبة أو البيانات للتحقيق في الشكاوى المتعلقة بالخدمات البلدية أو سلوك الموظفين ومعالجتها.
- **الحفاظ على بيئة آمنة ومنظمة** :في مرافق مثل المدارس أو المباني العامة التي تديرها البلدية.
- **مساعدة سلطات إنفاذ القانون** :توفير لقطات فيديو أو بيانات أخرى للتحقيقات الجنائية.

تتنوع تطبيقات هذه التقنيات في مختلف الأقسام والوظائف البلدية:

- **الأشغال العامة** :تتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) للمركبات لتحسين المسارات ومراقبة تقديم الخدمات (مثل جمع النفايات).
- **المكاتب الإدارية** :مراقبة الكمبيوتر لتتبع الكفاءة والالتزام بساعات العمل. يشير المقتطف العربي إلى دور إدخال البيانات الإلكترونية في تحسين أداء البلديات.
- **الحدائق والترفيه** :المراقبة بالفيديو للأمن ومراقبة استخدام الأماكن العامة.

- **النقل:** كاميرات لإدارة المرور ومراقبة عمليات النقل العام.
- **المدارس (إذا كانت تدار من قبل البلدية)** :كاميرات في الممرات والمناطق المشتركة للسلامة والأمن.
- **إنفاذ القانون (الشرطة البلدية):** كاميرات مثبتة على الجسم وكاميرات داخل المركبات، وربما تقنيات مراقبة أخرى.
- **خدمات المواطنين:** منصات وتطبيقات عبر الإنترنت قد تتتبع تفاعلات المستخدمين وطلبات الخدمة (ذات صلة).

4. الأثر الإيجابي للرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات: دراسات وأدلة

تشير نتائج الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية محتملة بين الرقابة الإلكترونية وإنتاجية الموظفين في القطاع العام أو البيئات المماثلة. تدعم المقتطفات العربية مثل هذه النتائج من خلال دراسات أجريت في دول عربية مختلفة.

يُقال إن مجرد وعي الموظفين بأنهم يخضعون للمراقبة يمكن أن يزيد من تركيزهم ويقلل من الأنشطة التي تضيع الوقت، مما يؤدي إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية .تشير الدراسات إلى أن كلاً من المراقبة الإلكترونية للأداء التنموي والوقائي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، مع احتمال توسط الكفاءة الذاتية في هذه العلاقة .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعزز المراقبة الإلكترونية للأداء كفاءة ودقة أنظمة تقييم الأداء وتوفر مراقبة في الوقت الفعلي للأداء التنظيمي والتحسين المستمر لأداء الموظفين .تشير بعض الأبحاث أيضًا إلى أن المراقبة الإلكترونية للأداء يمكن أن تحسن المشاركة في العمل وتقلل من نوايا ترك العمل في القطاع العام.

توفر المقتطفات العربية أدلة مباشرة من الدول العربية: يشير و من الأردن إلى تأثير إيجابي للرقابة الإلكترونية (بما في ذلك المراقبة) على أداء الموظفين في المؤسسات المالية الحكومية والمؤسسات الحكومية الأردنية. يذكر و من الجزائر ودول عربية أخرى التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية وتبني التكنولوجيا على تحسين أداء الموظفين والعمل الإداري في كيانات القطاع العام والبلديات. يشير من الأردن إلى تأثير إيجابي للرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين في سياق أمانة عمان الكبرى. يسلط من المملكة العربية السعودية الضوء على تأثير إيجابي للرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين في المديرية العامة للجوازات. يذكر تحسنًا عامًا في أداء البلديات من خلال إدخال البيانات الإلكترونية.

تتضمن الآليات المحتملة التي قد تعزز بها المراقبة الإنتاجية ما يلي:

- **زيادة المساءلة** :قد يكون الموظفون أكثر اجتهادًا عندما يعلمون أن أنشطتهم يتم تسجيلها.
- **تقليل إضاعة الوقت** :يمكن أن يؤدي تتبع استخدام الإنترنت أو التطبيقات إلى تثبيط الأنشطة غير المتعلقة بالعمل.
- **تحديد مجالات التحسين** :يمكن أن تساعد البيانات التي يتم جمعها في تحديد احتياجات التدريب أو أوجه القصور في سير العمل.
- **تحسين تخصيص الموارد** :يمكن أن توفر المراقبة رؤى حول توزيع عبء العمل واستخدام الموارد . يشير المقتطف العربي إلى إدارة أفضل للموارد.
- **تعزيز السلامة في البيئات عالية المخاطر** :يمكن أن يكون تتبع الحركة أو البيانات الصحية بمثابة آلية أمان.

- **تبسيط العمليات** :كما هو مذكور في المقتطفات العربية مثل، يمكن للأنظمة الإلكترونية تبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة.

.5التأثير السلبي للرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات: تحديات ومخاطر

على الرغم من الفوائد المحتملة، يمكن أن يكون للرقابة الإلكترونية أيضًا آثار سلبية على إنتاجية العاملين في البلديات .يشير المقتطف العربي بشكل مباشر إلى أن المراقبة المفرطة تؤدي إلى عدم التزام الموظفين إذا كان يُنظر إليها على أنها أداة للسيطرة بدلاً من التطوير.

يمكن أن يؤدي الشعور بعدم الثقة والمراقبة إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي .يمكن أن تؤدي المراقبة أيضًا إلى تفاقم التوتر والقلق وربما تؤدي إلى الإرهاق والأمراض المرتبطة بالتوتر .قد يشعر الموظفون بانخفاض في الاستقلالية وشعور بأنهم يُدارون بشكل دقيق، مما يؤثر سلبًا على الدافع والمشاركة .هناك خطر من أن يركز الموظفون فقط على المقاييس التي تتم مراقبتها، مما قد يؤدي إلى إهمال مهام مهمة أخرى أو الانخراط في "التحايل على النظام ."تشير الأبحاث إلى أن المراقبة يمكن أن تؤدي في الواقع إلى زيادة السلوكيات المخالفة للقواعد .بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تثبط المراقبة جهود التنظيم النقابي وتخلق ثقافة من عدم الثقة .يشير عدد كبير من المهنيين إلى شعورهم بأنهم أقل إنتاجية عندما يعلمون أن رؤسائهم يراقبون أجهزة عملهم .يشير المقتطف العربي إلى عدم وجود تأثير كبير للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في حالة جزائرية محددة، مما قد يشير إلى عوامل سلبية كامنة.

تشمل العوامل التي تساهم في التأثير السلبي للرقابة الإلكترونية ما يلي:

- **مخاوف تتعلق بالخصوصية** :يمكن أن تؤدي المراقبة الغازية إلى استياء وشعور بالانتهاك.

- **احتمالية التمييز والتحيز** :قد تستهدف المقاييس القائمة على الذكاء الاصطناعي بشكل غير عادل مجموعات معينة.
- **نقص الشفافية** :يمكن أن تؤدي ممارسات المراقبة السرية أو التي لم يتم إبلاغ الموظفين بها بشكل جيد إلى الشك وعدم الثقة.
- **"جنون الإنتاجية" لدى أصحاب العمل** :قد يؤدي الخوف من أن العمل عن بعد يساوي انخفاض الإنتاجية إلى مراقبة مفرطة وغير منتجة.
- **مشاكل فنية وعدم دقة** :كما هو موضح في المقتطفات المتعلقة بالمراقبة الإلكترونية في نظام العدالة الجنائية ، يمكن أن تؤدي الأعطال الفنية إلى إنذارات كاذبة وعواقب غير عادلة. هذا قلق أوسع لأي مراقبة إلكترونية.

6. دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الالتزام بالإجراءات وتقليل الأخطاء في العمل البلدي

يمكن استخدام المراقبة الإلكترونية لضمان الالتزام بالبروتوكولات المعمول بها وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل البلديات. تشير المقتطفات العربية التي تتناول تحسين العمليات مثل أيضًا إلى هذا الدور.

على الرغم من أن المناقشة تدور في المقام الأول حول نظام العدالة الجنائية، إلا أن مبادئ استخدام المراقبة الإلكترونية للامتثال يمكن تكييفها مع الإجراءات البلدية .يمكن لبرامج المراقبة تتبع الالتزام بسير العمل الرقمي وإجراءات إدخال البيانات .يشير المقتطف العربي صراحةً إلى أن إدخال البيانات الإلكترونية يمكن أن يساعد في تقليل الأخطاء، ويلاحظ أيضًا دور معالجة البيانات الإلكترونية في اكتشاف الأخطاء. يمكن أن يضمن تتبع الموقع التزام العاملين الميدانيين بالمسارات والجداول الزمنية المحددة .يمكن أن تساعد المراقبة في تحديد

وحل مشكلات الأداء، مما يؤدي بشكل غير مباشر إلى التزام أفضل وتقليل الأخطاء .يمكن أن توفر المراقبة الإلكترونية بيانات في الوقت الفعلي للمراقبة والتدخل لمنع الأخطاء.

تختلف فعالية أساليب المراقبة المختلفة في تحقيق هذه الأهداف:

- **تتبع نظام تحديد المواقع العالمي :(GPS)** للتحقق من المسارات وتقديم الخدمات في أقسام مثل الأشغال العامة أو التفتيش.
- **مراقبة الكمبيوتر:** لضمان دقة إدخال البيانات والالتزام ببروتوكولات استخدام البرامج في الأدوار الإدارية.
- **المراقبة بالفيديو:** لمراقبة الالتزام بإجراءات السلامة في البيئات التشغيلية.
- **الأنظمة الآلية:** كما هو موضح في المقتطفات العربية مثل ، يمكن للأنظمة الإلكترونية الآلية بطبيعتها تقليل الخطأ البشري في العمليات.

جدول يقارن تقنيات المراقبة الإلكترونية وفعاليتها المحتملة في تحسين الالتزام بالإجراءات البلدية:

القيود المحتملة	احتمالية تحسين الالتزام	مثال على الإجراء البلدي	تقنية المراقبة الإلكترونية
مخاوف تتعلق بالخصوصية	مرتفعة	التحقق من مسارات جمع النفايات	تتبع نظام تحديد المواقع العالمي(GPS)

مخاوف تتعلق بالخصوصية، إمكانية التحايل	متوسطة إلى مرتفعة	دقة إدخال البيانات	برامج مراقبة الكمبيوتر
تكلفة التركيب والصيانة، مخاوف تتعلق بالخصوصية	متوسطة إلى مرتفعة	الالتزام بإجراءات السلامة	المراقبة بالفيديو
تعقيد التنفيذ، الحاجة إلى تكامل الأنظمة	مرتفعة	معالجة طلبات الخدمة	الأنظمة الآلية

التصدير إلى "جداول بيانات"Google

7. دراسات وأبحاث حول تأثير الرقابة الإلكترونية في القطاع العام في الدول العربية

أظهرت الأبحاث التي أجريت في الدول العربية نتائج متنوعة بشأن تأثير الرقابة الإلكترونية على إنتاجية موظفي القطاع العام. تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني التكنولوجيا وتحسين الأداء. على سبيل المثال، وجدت دراسات من الأردن تأثيرًا إيجابيًا للرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين في المؤسسات المالية الحكومية والمؤسسات الحكومية بشكل عام .كما أشارت أبحاث من الجزائر ودول عربية أخرى إلى أن الإدارة الإلكترونية وتبني التكنولوجيا يساهمان في تحسين أداء الموظفين والعمل الإداري في البلديات وكيانات القطاع العام .وفي سياق أمانة عمان الكبرى، اقترحت دراسة من الأردن وجود تأثير إيجابي للرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين .وبالمثل، أشارت دراسة من المملكة العربية السعودية إلى تأثير إيجابي للرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين في المديرية العامة للجوازات.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن بعض الدراسات تحذر من أن المراقبة الإلكترونية المفرطة، إذا ما نُظر إليها على أنها أداة للسيطرة بدلاً من التطوير، يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية على الموظفين .بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة من الجزائر عدم وجود تأثير كبير للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموظفين في وحدة إنتاجية وتجارية محددة.

تناولت دراسات أخرى في المنطقة التأثير الأوسع لإدخال البيانات الإلكترونية والتحول الإلكتروني وتبني الحكومة الإلكترونية على تحسين أداء وخدمات البلديات في دول عربية مثل الجزائر والأردن. تشير هذه الدراسات بشكل عام إلى أن تبني التقنيات الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد.

تبرز هذه الدراسات بعض الفروق الثقافية والإقليمية، مثل أهمية التدريب ومعالجة قيود البنية التحتية التكنولوجية، والحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة. تشير هذه النتائج إلى أن فعالية وتصور الرقابة الإلكترونية في البلديات العربية قد تتأثر بعوامل ثقافية ومستوى البنية التحتية التكنولوجية المتاحة.

8. التحديات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية لتطبيق الرقابة الإلكترونية في البلديات

يمثل تطبيق الرقابة الإلكترونية في البلديات تحديات أخلاقية وقانونية واجتماعية كبيرة. من الناحية الأخلاقية، هناك توتر متأصل بين مصلحة صاحب العمل في المراقبة وحق الموظف في الخصوصية وتوقعه المعقول للخصوصية في مكان العمل. يمكن أن تؤدي المراقبة المستمرة إلى إجهاد نفسي وقلق وشعور بالوصم بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي المراقبة إلى تآكل الثقة وتؤثر سلبًا على العلاقة بين صاحب العمل والموظف. قد

يكون لهذا التوتر الأخلاقي صدى أكبر في المجتمعات العربية التي قد تولي أهمية خاصة للمساحة الشخصية والخصوصية.

من الناحية القانونية، يجب على البلديات أن تكون على دراية بالأطر القانونية واللوائح ذات الصلة التي تحكم المراقبة في مكان العمل والامتثال لها .على الرغم من أن المقتطفات توفر أمثلة من الولايات المتحدة مثل قانون مراقبة الاستخبارات الأجنبية (FISA) وقانون خصوصية الاتصالات الإلكترونية (ECPA) ، إلا أنه من الضروري أن تبحث البلديات عن قوانين محددة في دولها العربية فيما يتعلق بحماية البيانات وحقوق الموظفين. يعد الحصول على موافقة الموظف والالتزام بمفهوم التوقع المعقول للخصوصية من الاعتبارات القانونية الهامة . قد تختلف الأطر القانونية في الدول العربية عن تلك الموجودة في الدول الغربية، مما يستلزم فهمًا دقيقًا للوائح المحلية.

على نطاق أوسع، يمكن أن يكون للمراقبة الإلكترونية آثار اجتماعية كبيرة وتؤثر على تصورات الموظفين. قد يُنظر إلى المراقبة على أنها أداة للسيطرة وعدم الثقة، مما يؤدي إلى بيئة عمل سلبية .يمكن أن يؤدي إنشاء "سجن رقمي" إلى تقويض الروح المعنوية والاستقلالية .هناك أيضًا مخاوف بشأن احتمال إساءة استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض تتجاوز الأهداف المعلنة .يمكن أن تؤثر التصورات السلبية للموظفين على ثقتهم في البلدية كجهة عمل وعلى ثقة المجتمع في البلدية كمنظمة شفافة وجديرة بالثقة.

9. توصيات ومقترحات عملية للبلديات لتحقيق التوازن بين الرقابة وتعزيز الإنتاجية

لتحقيق التوازن بين فوائد الرقابة الإلكترونية والمخاطر المحتملة على إنتاجية العاملين ورفاههم، يمكن للبلديات اتباع التوصيات العملية التالية:

- **وضع سياسات وإرشادات واضحة (مع مراعاة السياق العربي)** :إنشاء سياسات شفافة باللغة العربية تحدد الغرض والنطاق وأنواع المراقبة المستخدمة وطرق جمع البيانات وبروتوكولات الوصول إلى البيانات وأمنها وفترات الاحتفاظ بها وآليات التظلم، مع ضمان توافقها مع القيم الثقافية المحلية والأطر القانونية.

- **التواصل بشفافية مع الموظفين (باللغة العربية)** :إبلاغ الموظفين باللغة العربية بممارسات المراقبة المعمول بها وأسباب تنفيذها وكيفية استخدام البيانات التي يتم جمعها. التماس ملاحظات الموظفين من خلال القنوات المناسبة ومعالجة المخاوف بشكل مفتوح وصادق.

- **التركيز على الأغراض التنموية** :إعطاء الأولوية لاستخدام المراقبة في التدريب والتوجيه وتحديد مجالات التحسين بدلاً من التركيز فقط على الإجراءات العقابية .تأطير المراقبة كأداة للنمو والتطور.

- **ضمان التناسب** :تجنب أساليب المراقبة الغازية بشكل مفرط والتأكد من أن مستوى المراقبة يتناسب مع الاحتياجات التجارية المشروعة .إجراء تقييمات لتأثير الخصوصية قبل تنفيذ تقنيات جديدة.

- **تنفيذ تدابير قوية لأمن البيانات** :حماية بيانات الموظفين من الوصول غير المصرح به أو إساءة الاستخدام أو الاختراقات، مع الالتزام بأفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني وقوانين حماية البيانات ذات الصلة في المنطقة.

- **توفير التدريب والدعم (باللغة العربية)** :تدريب الموظفين باللغة العربية على استخدام الأنظمة الخاضعة للمراقبة وتوفير دعم مستمر لمعالجة أي مشكلات أو مخاوف فنية.

- **تقييم الفعالية والتأثير بانتظام** :تقييم ما إذا كانت ممارسات المراقبة تحقق أهدافها المقصودة (مثل تحسين الإنتاجية وتعزيز الأمن) وتقييم تأثيرها على الروح المعنوية للموظفين وإنتاجيتهم من خلال استطلاعات الرأي وجلسات التغذية الراجعة. تعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة بناءً على البيانات وملاحظات الموظفين.

- **الامتثال للمعايير القانونية والأخلاقية (في البلد العربي المحدد)** :التأكد من أن جميع ممارسات المراقبة تتوافق مع القوانين المحلية والمبادئ التوجيهية الأخلاقية ذات الصلة فيما يتعلق بخصوصية الموظفين وحماية البيانات داخل السياق القانوني المحدد للبلد العربي. استشارة الخبراء القانونيين لضمان الامتثال.

- **مراعاة مشاركة الموظفين** :إشراك الموظفين أو ممثليهم في تطوير ومراجعة سياسات المراقبة لتعزيز الشعور بالملكية والثقة.

- **استخدام البيانات للتحسينات الشاملة** :التركيز على استخدام البيانات المجمعة والمجهولة المصدر لتحديد الاتجاهات وتحسين الكفاءة والعمليات الشاملة داخل البلدية بدلاً من التركيز فقط على إدارة الأداء الفردي.

10. خاتمة: نحو إدارة فعالة ومتوازنة للرقابة الإلكترونية في البلديات

في الختام، يكشف هذا البحث عن العلاقة المعقدة بين الرقابة الإلكترونية وإنتاجية العاملين في البلديات، مع الأخذ في الاعتبار السياق المحدد للبلديات العربية والأبحاث المتاحة. من الضروري تبني نهج متوازن يراعي الفوائد المحتملة للرقابة الإلكترونية في تعزيز الأمن والكفاءة والامتثال، والمخاطر المحتملة على الروح المعنوية للموظفين والثقة والإنتاجية، مع الاعتراف بالفروق الثقافية والاجتماعية في المنطقة العربية. يتطلب التنفيذ

الفعال والأخلاقي للرقابة الإلكترونية في البلديات تخطيطًا دقيقًا وتواصلاً شفافًا باللغة العربية والتركيز على الأغراض التنموية والالتزام بتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة مع احترام حقوق الموظفين ورفاههم ضمن المشهد القانوني والثقافي المحدد للدول العربية.

5.1 أبرز نتائج الدراسة

تشير الدراسة إلى أن الرقابة الإلكترونية لها تأثيرات متعددة على إنتاجية العاملين في البلديات، حيث تتضمن أبرز النتائج ما يلي:

- **تأثير إيجابي محتمل** :يمكن للرقابة الإلكترونية أن تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز المساءلة وتقليل إضاعة الوقت وتحديد مجالات التحسين وتبسيط العمليات .وقد أظهرت دراسات في دول عربية مثل الأردن والمملكة العربية السعودية والجزائر تأثيرًا إيجابيًا للرقابة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في القطاع العام والبلديات.
- **تأثير سلبي محتمل** :يمكن أن تؤدي الرقابة الإلكترونية إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي وزيادة التوتر والقلق لدى الموظفين، مما قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية .وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المراقبة المفرطة يمكن أن تؤدي إلى عدم التزام الموظفين أو عدم وجود تأثير كبير على تحسين الأداء في بعض الحالات.
- **دور في تحسين الالتزام وتقليل الأخطاء** :يمكن استخدام الرقابة الإلكترونية لضمان الالتزام بالإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية من خلال تتبع الالتزام بسير العمل الرقمي ومراقبة دقة إدخال البيانات والتحقق من التزام العاملين الميدانيين بالمسارات والجداول الزمنية.

- **تحديات أخلاقية وقانونية واجتماعية** :يثير تطبيق الرقابة الإلكترونية تحديات تتعلق بخصوصية الموظفين والثقة والعلاقة بين صاحب العمل والموظف، بالإضافة إلى ضرورة الامتثال للأطر القانونية واللوائح ذات الصلة.

5.2 التوصيات العملية والإدارية

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن للبلديات اتخاذ التوصيات العملية والإدارية التالية لتحقيق توازن فعال بين الرقابة وتعزيز إنتاجية العاملين:

- **تطوير وتنفيذ سياسات واضحة وشفافة** :يجب على البلديات وضع سياسات شاملة تحدد بوضوح أنواع الرقابة الإلكترونية المستخدمة وأغراضها ونطاقها وإجراءات جمع البيانات واستخدامها وحمايتها، مع إشراك الموظفين في تطوير هذه السياسات لضمان قبولهم وثقتهم فيها.
- **توفير التدريب والتوعية للموظفين** :ينبغي تزويد الموظفين بالتدريب اللازم حول كيفية عمل أنظمة الرقابة الإلكترونية وأهميتها وكيفية استخدام البيانات الناتجة لتحسين الأداء، مع التأكيد على الجوانب التنموية للرقابة بدلاً من التركيز على العقوبات.
- **استخدام الرقابة الإلكترونية بشكل متناسب** :يجب أن يكون مستوى الرقابة متناسبًا مع الأهداف المطلوبة وألا يتجاوز الحدود الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، مع تجنب المراقبة المفرطة التي قد تؤدي إلى آثار سلبية على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم.

- **ضمان أمن وسرية البيانات** :يجب على البلديات اتخاذ تدابير أمنية قوية لحماية بيانات الموظفين التي يتم جمعها من خلال أنظمة الرقابة الإلكترونية، وضمان عدم إساءة استخدامها أو الوصول إليها من قبل أطراف غير مصرح لها.

- **تقييم ومراجعة أنظمة الرقابة بانتظام** :ينبغي على البلديات إجراء تقييمات دورية لفعالية أنظمة الرقابة الإلكترونية وتأثيرها على إنتاجية الموظفين ورفاههم، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين هذه الأنظمة وضمان تحقيقها للأهداف المنشودة.

- **تعزيز ثقافة الثقة والاحترام** :يجب على البلديات العمل على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين، حيث يُنظر إلى الرقابة الإلكترونية كأداة لدعم الأداء وتحسينه وليس كأداة للسيطرة والتجسس.

5.3 التوصيات للبحوث المستقبلية

تشير الدراسة إلى الحاجة إلى مزيد من البحوث المستقبلية لتعميق فهم تأثير الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في البلديات، وتشمل التوصيات للبحوث المستقبلية ما يلي:

- **إجراء دراسات تجريبية** :يمكن إجراء دراسات تجريبية لتقييم تأثير أنواع مختلفة من الرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين في بيئات بلدية محددة، مع قياس المتغيرات المتعلقة بالإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي.

- **دراسة العوامل المعتدلة والوسيطة** :ينبغي إجراء بحوث لاستكشاف العوامل التي قد تعدل العلاقة بين الرقابة الإلكترونية والإنتاجية، مثل طبيعة الوظيفة وثقافة المنظمة وخصائص الموظفين، بالإضافة إلى دراسة الآليات التي تتوسط هذه العلاقة مثل الكفاءة الذاتية والعدالة التنظيمية.

- **تحليل التأثيرات طويلة الأجل** :تتطلب دراسة التأثيرات طويلة الأجل للرقابة الإلكترونية على إنتاجية العاملين ورفاههم إجراء بحوث طولية تتبع الموظفين والمنظمات على مدى فترة زمنية ممتدة.

- **مقارنة أنواع مختلفة من البلديات** :يمكن إجراء دراسات مقارنة بين بلديات مختلفة من حيث حجمها وموقعها الجغرافي ومستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية فيها لفهم الاختلافات في تأثير الرقابة على الإنتاجية.

- **استكشاف الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والقانونية بعمق** :هناك حاجة إلى مزيد من البحوث النوعية والكمية لاستكشاف الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والقانونية لتطبيق الرقابة الإلكترونية في البلديات في السياق العربي، مع التركيز على وجهات نظر الموظفين وتأثيرها على حقوقهم وخصوصيتهم.

- **تطوير نماذج نظرية** :ينبغي على الباحثين العمل على تطوير نماذج نظرية تشرح بشكل شامل العلاقة المعقدة بين الرقابة الإلكترونية وإنتاجية العاملين في القطاع العام، مع الأخذ في الاعتبار السياقات التنظيمية والثقافية المختلفة.

قائمة المصادر

المصادر العربية

1. العريني، محمد عبد الفتاح .(2014) .**الإدارة العامة: الأُطر النظرية والتطبيقية** .دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

2. شقير، عبد الله .(2018) .**أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في القطاع العام** .مجلة البحوث الإدارية، جامعة الملك سعود.

3. الجبوري، سارة حسين .(2020) .**استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي** .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.

4. ياسين، أحمد محمد .(2016) .**دور الرقابة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة** .رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

5. السليمان، طارق .(2022) .**الرقابة الإلكترونية كأداة لتعزيز الأداء الوظيفي في البلديات** .مجلة التنمية المحلية، الأردن.

6. ديوان المحاسبة الأردني .(2021) .**تقارير الرقابة على البلديات** .عمّان، الأردن.

7. الخوالدة، هالة محمد .(2019) .**أثر تطبيق نظم الرقابة الإدارية الحديثة على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية الأردنية** .رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

8. وزارة الإدارة المحلية – الأردن .(2023) .**دليل نظم الرقابة وتقييم الأداء في البلديات.**

المصادر الأجنبية:

1. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). **Management** (14th ed.). Pearson Education.
2. Daft, R. L. (2021). **Organization Theory and Design** (13th ed.). Cengage Learning.
3. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** (16th ed.). Pearson.
4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). **Exploring Strategy: Text and Cases** (11th ed.). Pearson Education.
5. Tapscott, D., & Caston, A. (2019). **Digital Transformation and the New Digital Workplace**. Harvard Business Review.
6. Al-Zoubi, M. (2018). The Impact of E-Supervision on Employees' Performance in Government Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 9(4), 44–52.
7. Bajaj, A., & Leonard, L. N. (2017). The Role of Electronic Monitoring in Employee Productivity: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 135–147.
8. U.S. Office of Personnel Management (OPM). (2020). **Guidelines on Electronic Monitoring in the Workplace**. Retrieved from www.opm.gov