

بحث بعنوان

دور المراسل في تحسين كفاءة سير العمل الإداري في البلديات

إعداد

محمود صيتان محمود الصلاحيات

مراسل

بلدية دير علا

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه "المراسل الإداري" (موظف المراسلات وتوزيع البريد) في تحسين كفاءة سير العمل الإداري داخل البلديات، باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الخدمية التي ترتبط مباشرة بحياة المواطنين. تناول البحث المشكلة المتمثلة في وجود اختناقات إدارية وتأخير في إنجاز المعاملات، والتي تُعزى جزئياً إلى القصور في إدارة تدفق المراسلات والوثائق. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الإطار النظري والعملية لدور المراسل، وكيفية تأثير أدائه على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى قدرته على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن الكفاءة المهنية للمراسل ترتبط ارتباطاً طردياً مع سرعة إنجاز المعاملات البلدية وتقليل الشكاوى المرتبطة بتأخير الخدمات. كما أظهرت النتائج وجود فجوة في التدريب والتأهيل الرقمي لبعض المراسلين، مما يستدعي التدخل العاجل. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة إعادة هيكلة الوصف الوظيفي للمراسل، وتطبيق أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة الوثائق، وتصميم برامج تدريبية مستمرة تركز على المهارات الرقمية ومهارات التواصل، لضمان رفع كفاءة سير العمل الإداري وتحقيق رضا المتعاملين في البلديات.

Abstract

This research aims to highlight the pivotal role of the "administrative messenger" (the correspondence and mail distribution employee) in improving the efficiency of administrative workflows within municipalities, as they are among the most important service institutions directly impacting citizens' lives. The research addresses the problem of administrative bottlenecks and delays in processing transactions, which are partly attributed to deficiencies in managing the flow of correspondence and documents. The research employs a descriptive-analytical approach to review the theoretical and practical framework of the messenger's role, how their performance affects the speed and accuracy of administrative decision-making, and their ability to adapt to the demands of digital transformation in government institutions.

The research reached several key findings, most notably that the professional competence of the messenger is directly proportional to the speed of processing municipal transactions and the reduction of complaints related to service delays. The results also revealed a gap in the digital training and qualifications of some messengers, necessitating urgent intervention. Accordingly, the research recommends restructuring the messenger's job description, implementing advanced electronic document management systems, and designing ongoing training programs focused on digital and communication skills to ensure improved efficiency in administrative workflows and enhanced customer satisfaction within municipalities.

المقدمة

تُعد البلديات من أعقد المؤسسات الإدارية وأكثرها ارتباطاً بحياة المواطنين اليومية، حيث تتنوع خدماتها بين البنية التحتية، والتراخيص، والصحة العامة، والنظافة. ولضمان سير هذه الآلية المعقدة بسلاسة، تعتمد البلدية على شبكة معقدة من الاتصالات الإدارية وتدفق المستندات والقرارات بين أقسامها المختلفة، وبينها وبين الجهات الخارجية والجمهور. وفي قلب هذه الشبكة الحيوية يقف "المراسل الإداري"، الذي لم يعد دوره مقتصرًا على النقل المادي للرسائل فحسب، بل تحول إلى حلقة وصل استراتيجية تضمن وصول المعلومة والوثيقة إلى الجهة المختصة في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.

إن كفاءة سير العمل الإداري في أي مؤسسة حكومية، وخاصة البلديات، تقاس بمدى سرعة ودقة تدفق المعلومات والوثائق فيها. ويُشكل المراسل خط الدفاع الأول والأخير في هذه العملية؛ فأى قصور في فرز المراسلات، أو تأخير في توزيعها، أو فقدان لوثيقة مهمة، ينعكس سلباً وبشكل مباشر على سير العمل، مما يؤدي إلى تعطيل مصالح المواطنين وإرباك الخطط التشغيلية للبلدية. لذا، فإن الاهتمام بهذا الدور وتطويره لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية العمل الإداري بكفاءة وفعالية.

يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على هذا الدور الحيوي والمغفل عنه في كثير من الدراسات الإدارية التي تركز عادة على المستويات القيادية العليا. ويسعى البحث إلى تحليل الواقع الفعلي لأداء المراسلين في البلديات، وبيان أثرهم المباشر على كفاءة سير العمل، واستكشاف التحديات التي تواجههم في ظل التحول الرقمي المتسارع. من خلال هذا الطرح، يهدف البحث إلى تقديم رؤية علمية وعملية تساهم في تطوير أداء المراسلين، وبالتالي رفع الكفاءة العامة للإدارة البلدية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في خدمة المجتمع.

مشكلة البحث

تواجه البلديات في عصرنا الحالي تحديات متزايدة تتعلق بطول إجراءات المعاملات، وتداخل الاختصاصات، وتأخر الاستجابة لطلبات المواطنين، وهو ما يُعرف بـ "الاختناقات الإدارية". وعلى الرغم من التوجه نحو الرقمنة، إلا أن الممارسة العملية تشير إلى أن جزءاً كبيراً من هذه الاختناقات يعود إلى ضعف في إدارة تدفق المراسلات والوثائق، سواء كانت ورقية أو إلكترونية. ويُلاحظ أن دور المراسل في كثير من البلديات لا يزال يُمارس بأساليب تقليدية تقتصر إلى الاحترافية، أو أن هناك غياباً للوصف الوظيفي الحديث الذي يتماشى مع متطلبات العصر، مما يؤدي إلى تراكم المعاملات، وتوجيه الوثائق إلى جهات غير مختصة، وضعف في متابعة حالة المراسلات.

وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الأداء الحالي للمراسل في تحسين (أو إعاقة) كفاءة سير العمل الإداري في البلديات، وما هي أبرز التحديات الهيكلية والمهارية التي تحول دون تفعيل دوره بالشكل الأمثل في ظل التحولات الإدارية والرقمية المعاصرة؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي، تتفرع الحاجة إلى دراسة معمقة توضح العلاقة بين كفاءة المراسل وسرعة ودقة إنجاز العمل البلدي، وتقدم حلولاً عملية لمعالجة القصور الموجود.

أهداف البحث

1. تحديد الإطار المفاهيمي والوظيفي الحديث لدور المراسل الإداري في البلديات، والتمييز بين دوره التقليدي ودوره في ظل التحول الرقمي.

2. تحليل أثر كفاءة المراسل في إدارة وتوزيع المراسلات على سرعة ودقة إنجاز المعاملات الإدارية واتخاذ القرارات في البلدية.

3. رصد وتقييم أبرز التحديات والمعوقات (البشرية، والتقنية، والتنظيمية) التي تواجه المراسلين في البلديات وتعيق تحسين كفاءة سير العمل.

4. قياس مدى فاعلية أنظمة وتطبيقات إدارة الوثائق والمراسلات الإلكترونية المستخدمة حالياً من قبل المراسلين في البلديات.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية والتطبيقية لتطوير أداء المراسلين، ورفع كفاءة سير العمل الإداري في البلديات.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية والأكاديمية لهذا البحث في أنه يسد فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية، حيث أن معظم الدراسات تركز على الإدارة الاستراتيجية أو الموارد البشرية بشكل عام، وتتجاهل الأدوار التشغيلية الدقيقة مثل "المراسل". من خلال هذا البحث، تُثري مكتبة الإدارة العامة بمفاهيم جديدة تتعلق بـ "إدارة تدفق المراسلات" كمتغير مستقل يؤثر على الكفاءة التنظيمية، مما يوفر قاعدة معرفية للباحثين والدارسين في مجال إدارة المكاتب والاتصالات الإدارية.

أما الأهمية العملية والتطبيقية، فتتجلى في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق المباشر من قبل القيادات البلدية ومديري الموارد البشرية. سيساعد هذا البحث صناع القرار في البلديات على إدراك القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها تطوير دور المراسل، وسيوفر لهم أدوات عملية لإعادة هيكلة هذا القسم، وتصميم برامج تدريبية

مناسبة، واختيار الأنظمة التقنية الملائمة. وفي المحصلة، فإن تطبيق مخرجات هذا البحث سينعكس إيجاباً على تسريع إنجاز معاملات المواطنين، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، ورفع مستوى الرضا العام عن الخدمات البلدية.

أسئلة البحث

1. ما هي الطبيعة المفاهيمية والوظيفية لدور المراسل في الإدارة البلدية الحديثة؟
2. كيف يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر على سرعة وجودة القرارات الإدارية في البلدية؟
3. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المراسلين في البلديات حالياً؟
4. إلى أي مدى غير التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية من الطبيعة التقليدية لعمل المراسل في البلدية؟
5. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتطوير أداء المراسل وتعزيز كفاءة سير العمل الإداري في البلديات؟

إطار نظري

يُعد الاتصال الإداري وتبادل المراسلات شريان الحياة في أي منظمة، وهو المحور الأساسي الذي تدور حوله نظريات الإدارة الحديثة. في الإطار النظري للإدارة العامة، تُعرف "المراسلات الإدارية" بأنها تلك الوثائق والرسائل الرسمية التي تتبادلها الجهات الحكومية فيما بينها أو مع الجمهور، وتُعد الأداة الرسمية لتوثيق القرارات، ونقل التعليمات، ومتابعة التنفيذ. وتؤكد نظريات الاتصالات التنظيمية أن كفاءة تدفق هذه المراسلات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وبشكل أفقي بين الأقسام، هي المؤشر الحقيقي على صحة الهيكل التنظيمي وسلامة سير العمل.

لقد تطور مفهوم "الرسول" أو "مسؤول المراسلات" تاريخياً لمواكبة تعقيدات الإدارة الحديثة. ففي الماضي، كان يُنظر إليه كوظيفة روتينية لا تتطلب مهارات متخصصة، ولكن مع تطور نظريات "إدارة المكاتب"، أُعيد تعريف هذا الدور. يُعرّف الإطار النظري الحديث الرسول بأنه "أخصائي تدفق المعلومات" الذي تتطلب وظيفته الإلمام بمصطلحات الإدارة، وفهم الهيكل التنظيمي، والقدرة على العمل مع قواعد البيانات، والالتزام الصارم بمعايير السرية والنزاهة. يُبرز هذا التطور المفاهيمي ضرورة انتقال الرسول من مجرد قناة اتصال إلى شريك فاعل في عملية الإدارة.

تعتمد منهجية سير العمل الإداري بشكل كبير على "إدارة العمليات" و"إعادة هندسة العمليات التجارية". ووفقاً لهاتين النظريتين، تتكشف الإجراءات الإدارية عبر سلسلة من الخطوات المترابطة، حيث تُشكل المراسلات والوثائق "الوقود" المُختار على طول هذه السلسلة. إذا كان العنصر البشري المسؤول عن توزيع هذا الوقود (الناقل) يتمتع بكفاءة عالية، فإن العملية برمتها تعمل وتنتشر بسرعة. تقترض نظرية النظم أن المنظمة "نظام مفتوح" يتألف من أنظمة فرعية متفاعلة، وأن الناقل هو "العقدة" التي تُحدد هذه الأنظمة الفرعية. أي خلل في هذه العقدة يؤدي إلى اضطراب في النظام.

تتميز الإدارة البلدية بخصائص فريدة تضيف بُعداً خاصاً للإطار النظري لعمل المراسل. فبالبلديات ليست مجرد مكاتب إدارية مغلقة، بل هي واجهة الخدمة العامة المباشرة للمواطنين، وتتقاطع مع قطاعات متعددة (هندسية، مالية، صحية، بيئية). هذا التنوع يعني أن المراسل في البلدية يتعامل مع أنواع لا حصر لها من المراسلات، تتراوح بين شكاوى المواطنين العاجلة، ومناقصات المشاريع الكبرى، وتقارير النظافة اليومية. لذلك، يتطلب

الإطار النظري لدوره في البلدية مرونة عالية، وقدرة على تحديد الأولويات بشكل فوري، وهو ما يُعرف بـ "الاستجابة الديناميكية للمعاملات".

في ظل الثورة الصناعية الرابعة، يندمج الإطار النظري لعمل المراسل مع نظريات "التحول الرقمي" و"الحكومة الإلكترونية". تُشير نماذج قبول التكنولوجيا (مثل نموذج TAM) إلى أن نجاح تطبيق أنظمة المراسلات الإلكترونية يعتمد بشكل كبير على "سهولة الاستخدام المدركة" و"الفائدة المدركة" من قبل المستخدمين، وفي مقدمتهم المراسلون. لذلك، يركز الإطار النظري المعاصر على كيفية دمج المراسل في البيئة الرقمية، وتحويله من مستهلك للتكنولوجيا إلى "مُيسر رقمي" يضمن انتقال البيانات بسلاسة، ويحافظ على أمنها، ويستخرج منها البيانات التحليلية التي تساعد الإدارة البلدية في التخطيط المستقبلي.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هي الطبيعة المفاهيمية والوظيفية لدور المراسل في الإدارة البلدية الحديثة؟

لم يعد دور المراسل في الإدارة البلدية الحديثة يقتصر على المفهوم التقليدي الضيق المتمثل في النقل المادي للرسائل والطرود بين الأقسام، بل تطور ليصبح "منسقاً للاتصالات الإدارية" وحارساً لتدفق المعلومات. في هذا الإطار المفاهيمي الحديث، يُعد المراسل نقطة الارتكاز الأولى في استقبال المراسلات الواردة والصادرة، حيث يتولى مهام الفرز الأولي، وتصنيف الوثائق حسب درجة أهميتها وسريتها، وتوجيهها إلى الجهات المختصة بدقة متناهية. كما يتضمن دوره الوظيفي متابعة حالة المعاملات لضمان عدم توقفها في أي مرحلة، والعمل كحلقة وصل فعالة بين أقسام البلدية المختلفة، وبين البلدية والجهات الخارجية والجمهور. وبذلك، يتحول المراسل من مجرد "ساعٍ" إلى عنصر فاعل في إدارة المعرفة المكتبية، يساهم في الحفاظ على سرية المعلومات،

وضمان أرشفة الوثائق بشكل سليم، وتسهيل عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، مما يجعله ركيزة أساسية في بنية الإدارة البلدية الحديثة.

السؤال الثاني: كيف يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر على سرعة وجودة القرارات الإدارية في البلدية؟

يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر وحاسم على سرعة وجودة القرارات الإدارية من خلال كونه المتحكم الرئيسي في "تدفق المعلومات" الذي تُبنى عليه هذه القرارات. عندما يقوم المراسل بفرز المراسلات بدقة وسرعة، فإنه يضمن وصول التقارير العاجلة، وشكاوى المواطنين، والمعاملات الحساسة إلى صناع القرار (مثل رئيس البلدية أو مديري الإدارات) في الوقت المناسب، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة. وفي المقابل، أي تأخير، أو سوء تصنيف، أو فقدان لوثيقة مهمة من قبل المراسل يؤدي حتماً إلى تأخر وصول المعلومة، مما يسبب شللاً في عملية اتخاذ القرار، أو اتخاذ قرارات مبنية على معلومات ناقصة أو قديمة. علاوة على ذلك، فإن جودة الأداء المهني للمراسل في تلخيص المراسلات الطويلة أو إبراز النقاط الجوهرية فيها توفر على المديرين الوقت والجهد، وترفع من جودة القرارات المتخذة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل البلدي ككل.

السؤال الثالث: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المراسلين في البلديات حالياً؟

تواجه فئة المراسلين في البلديات مجموعة متشابكة من التحديات والمعوقات التي تحد من كفاءة أدائهم، يمكن تقسيمها إلى تحديات بشرية، وتنظيمية، وتقنية. على الصعيد البشري والنفسي، يعاني كثير من المراسلين من ضغوط عمل عالية بسبب التعامل المباشر مع جمهور متنوع، وشكاوى مستمرة، وحجم هائل من المراسلات اليومية، مما يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي وضعف الحافز. تنظيمياً، تعاني كثير من البلديات من غياب الوصف

الوظيفي الحديث للمراسل، وضعف مسارات الترقية الوظيفية، وعدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، مما يخلق فوضى في توزيع المهام. أما على الصعيد التقني، وعلى الرغم من التوجه نحو الرقمنة، إلا أن كثير من المراسلين يفتقرون إلى المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية المتقدمة، أو أنهم يواجهون أنظمة تقنية بطيئة أو غير متكاملة مع بعضها البعض، مما يضطرهم للعودة إلى الأساليب الورقية التقليدية التي تستهلك وقتاً أطول وتزيد من نسبة الأخطاء.

السؤال الرابع: إلى أي مدى غير التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية من الطبيعة التقليدية لعمل المراسل في البلدية؟

أحدث التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية نقلة نوعية جذرية في الطبيعة التقليدية لعمل المراسل في البلدية، حيث حوله من عمل يعتمد على الجهد البدني والنقل الورقي إلى عمل يعتمد بشكل أساسي على الإدارة الرقمية للمعلومات. في السابق، كان المراسل يقضي وقتاً طويلاً في التنقل بين المباني والأقسام لتسليم الخطابات، أما الآن، فقد أصبح دوره يركز على إدارة "منظومة المراسلات الإلكترونية"، والتحقق من صحة البيانات المدخلة، وأرشفة الوثائق رقمياً، وضمان أمن وسرية المعلومات على الشبكات. كما تطلب هذا التحول من المراسل تطوير مهاراته للتعامل مع برامج إدارة سير العمل، وتتبع المعاملات لحظياً، وإرسال التنبيهات الإلكترونية للإدارات المختصة. ومع ذلك، فإن هذا التحول لم يلغ دور المراسل، بل رفع من قيمة مهامه وجعله "مشرفاً على التدفق الرقمي"، مما يستدعي منه قدرة عالية على التكيف مع التكنولوجيا، وفهماً عميقاً لإجراءات الأمن السيبراني وحماية البيانات داخل البيئة البلدية.

السؤال الخامس: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتطوير أداء المراسل وتعظيم كفاءة سير العمل الإداري في البلديات؟

لتطوير أداء المراسل وتعظيم كفاءة سير العمل الإداري في البلديات، يجب تبني استراتيجيات شاملة ومتكاملة تبدأ من إعادة هيكلة الجانب البشري والتنظيمي والتقني. استراتيجياً، يجب على الإدارة العليا في البلدية إعادة صياغة الوصف الوظيفي للمراسل ليعكس المتطلبات الحديثة، وربطه بمسار وظيفي واضح يحفز على الإبداع والتميز. كما يجب تنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومكثفة لا تقتصر على التدريب التقني فحسب، بل تشمل مهارات التواصل الفعال، وإدارة الضغوط، وخدمة المتعاملين، وإدارة الوقت. من الناحية التقنية، تتضمن الاستراتيجية توفير بنية تحتية رقمية متكاملة، وتطبيقات سهلة الاستخدام لإدارة المراسلات، مع دعم فني مستمر. وأخيراً، يجب تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل البلدية، من خلال إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) خاصة بقسم المراسلات، وربطها بنظام مكافآت عادل، مع توفير بيئة عمل مريحة ومجهزة بأحدث التقنيات، مما يضمن تحفيز المراسلين لتقديم أفضل ما لديهم لتحسين كفاءة العمل الإداري.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أثبتت نتائج البحث بشكل قاطع أن مستوى الكفاءة المهنية والمهارية للمراسل يرتبط ارتباطاً طردياً ومباشراً مع سرعة إنجاز المعاملات وتقليل زمن الانتظار في البلدية. فقد أظهرت البيانات أن الأقسام التي يعمل فيها مراسلون مدربون تدريباً عالياً، ويمتلكون مهارات فرز وتصنيف متقدمة، تشهد انسيابية كبيرة في حركة الوثائق، مما يقلل من وقت دورة المعاملة بنسبة ملحوظة. هذا الأداء العالي ينعكس مباشرة على تقليل

الاختناقات الإدارية، ويؤدي إلى انخفاض حاد في عدد الشكاوى المقدمة من المواطنين والمتعاملين بسبب تأخير الخدمات، مما يؤكد أن الاستثمار في تأهيل المراسلين هو استثمار مباشر في رضا المتعاملين وكفاءة الخدمة العامة.

- كشفت نتائج الدراسة عن أن الانتقال من النظم التقليدية إلى أنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية بإشراف المراسلين المؤهلين رقمياً قد أدى إلى القضاء شبه الكامل على ظاهرة "فقدان الوثائق" أو "توجيهها إلى جهات غير مختصة". فقد وفرت الأنظمة الإلكترونية تتبعاً لحظياً لكل معاملة، مما أزال الغموض حول موقع الوثيقة في أي لحظة، وأتاح للمواطنين والإدارات الاستعلام عن حالة معاملاتهم بسهولة. كما أسهمت الأرشفة الرقمية التي يشرف عليها المراسل في خلق قاعدة بيانات موثوقة وآمنة، تسهل استرجاع المعلومات التاريخية، وتحمي الوثائق السرية من العبث أو الضياع، مما رفع من مستوى الشفافية والأمان في العمل البلدي.

- من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هو رصد فجوة كبيرة في مستويات التأهيل والتدريب بين المراسلين في البلديات. فقد تبين أن نسبة كبيرة من المراسلين لا يزالون يعتمدون على المهارات التقليدية التي اكتسبوها بالممارسة العملية، ويفتقرون إلى التدريب الرسمي والممنهج في مجالات مثل: إدارة المكاتب الحديثة، واستخدام البرمجيات المتقدمة، ومهارات التواصل الفعال، وإدارة الأزمات. هذا النقص في التدريب المستمر يجعلهم غير قادرين على مواكبة التحديثات الإدارية، ويحد من قدرتهم على التعامل مع المراسلات المعقدة أو الطارئة، مما يُشكل عائقاً أمام تحقيق أقصى درجات الكفاءة في سير العمل الإداري.

- أبرزت النتائج أن البيئة التنظيمية والنفسية المحيطة بالمراسلين في كثير من البلديات تعاني من قصور يؤثر سلباً على دافعيتهم وإنتاجيتهم. فقد تبين أن طبيعة العمل تتطلب جهداً عالياً وتعاملاً مستمراً مع

ضغوط المراجعين والإدارات الأخرى، في حين أن بيئة العمل المادية لا توفر دائماً الراحة النفسية أو الجسدية (مثل نقص التجهيزات المريحة). بالإضافة إلى ذلك، يعاني المرسلون من غياب واضح لمسارات الترقية الوظيفية، وشعور بأن دورهم لا يحظى بالتقدير الكافي من قبل الإدارة العليا مقارنة بالوظائف الأخرى. هذا الإحباط الوظيفي ينعكس مباشرة على تراجع مستوى الأداء، وزيادة نسبة الأخطاء، وضعف روح المبادرة في تحسين سير العمل.

- توصل البحث إلى نتيجة مفادها أن المراسل المتميز في البلدية لا يقتصر دوره على النقل الميكانيكي للمراسلات، بل يتجاوز ذلك ليلعب دوراً استراتيجياً كـ "منسق ومُيسر" للعمل الإداري. فقد لوحظ أن المرسلين الأكفاء يقومون بوظائف غير رسمية حيوية، مثل: تنبيه الإدارات إلى المعاملات المتأخرة، وتبسيط المعلومات المعقدة للمراجعين، وحل النزاعات البسيطة بين الأقسام المتعلقة بتوجيه المعاملات، وتقديم مقترحات لتحسين إجراءات الاستلام والتسليم. هذا الدور الاستباقي يجعل المراسل شريكاً لا غنى عنه في الحوكمة البلدية، حيث يساهم في سد الفجوات بين الإدارات، ويعزز العمل الجماعي، ويضمن انسيابية تدفق المعلومات بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للبلدية.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى البلديات سياسة تدريبية صارمة ومستمرة مخصصة لفئة المرسلين، لا تقتصر على الدورات التوجيهية عند التعيين فحسب، بل تمتد لتشمل ورش عمل دورية على مدار العام. يجب أن تركز هذه البرامج على ثلاثة محاور رئيسية: المحور التقني (كالتدريب المتقدم على أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، وأمن المعلومات، واستخدام تطبيقات المكتب الذكي)، والمحور السلوكي (كإدارة

الضغوط، والتواصل الفعال، وخدمة المتعاملين، والذكاء العاطفي)، والمحور الإداري (كإدارة الوقت، وأرشفة المعلومات، وفهم الهيكل التنظيمي). كما يُنصح بالتعاون مع معاهد الإدارة العامة والجامعات المحلية لتصميم هذه المناهج بما يتناسب مع الخصوصية البلدية، وربط اجتياز هذه الدورات بترقيات المراسلين وحوافزهم المالية.

- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة للبلديات إلى الاستثمار الجاد في البنية التحتية الرقمية، وتحديدًا توفير أنظمة إدارة الوثائق والمراسلات الإلكترونية التي تكون سهلة الاستخدام، ومتكاملة مع جميع أقسام البلدية. يجب على الإدارة العليا في البلدية توفير الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة للمراسلين، وضمان استقرار الشبكة وسرعة الإنترنت لتجنب أي تعطيل في العمل. علاوة على ذلك، يجب وضع بروتوكولات واضحة وموحدة للتعامل مع النظام الإلكتروني، تشمل معايير تسمية الملفات، وتصنيف السرية، وآليات النسخ الاحتياطي. هذا التحول الرقمي الشامل سيقطع من الاعتماد على الورق، ويسرع من تدفق المعلومات، ويوفر بيئة عمل حديثة تليق بالمراسل وتعينه على إنجاز مهامه بكفاءة عالية.
- تدعو الدراسة الجهات المعنية في البلديات إلى مراجعة شاملة للوصف الوظيفي التقليدي للمراسل، وتحديثه ليعكس المتطلبات الحديثة للوظيفة في ظل التحول الرقمي وتعقيدات العمل البلدي. يجب أن يوضح الوصف الجديد المهام الاستراتيجية للمراسل، والمهارات المطلوبة، وصلاحياته في متابعة المعاملات. بالتوازي مع ذلك، يجب تطوير نظام تقييم أداء يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، مثل: متوسط زمن توجيه المراسلات، نسبة دقة الفرز، عدد المعاملات المنجزة إلكترونياً، ومستوى رضا المراجعين والإدارات الأخرى عن خدمة المراسل. ويجب ربط نتائج هذا التقييم بنظام حوافز ومكافآت عادل، ومسار وظيفي واضح للترقية، مما يعزز شعور المراسل بالعدالة ويدفعه لبذل أقصى طاقاته.

- نظراً للطبيعة الضاغطة لعمل المراسلين، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية والنفسية لهذه الفئة. على صعيد البيئة المادية، يجب توفير مكاتب مريحة، ومجهزة بأثاث مريح، وأجهزة حاسوب سريعة، وأدوات مكتبية عالية الجودة، مما يسهل عليهم أداء مهامهم دون عوائق مادية. أما على صعيد الدعم النفسي والتنظيمي، فيجب على الإدارة البلدية الاعتراف العلني بجهود المراسلين، وتكريم المتميزين منهم بشكل دوري، وتوفير قنوات مفتوحة للاستماع إلى مشاكلهم ومقترحاتهم. كما يُنصح بتوفير برامج دعم نفسي أو استشارات مهنية لمساعدتهم على التعامل مع ضغوط العمل، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم الوظيفي وكفاءة أدائهم.
- بما أن المراسل هو حلقة الوصل بين الأقسام، فإن كفاءته تعتمد بشكل كبير على مدى التعاون بين هذه الأقسام. لذلك، توصي الدراسة الإدارة العليا في البلديات بتبني استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة التواصل المؤسسي وكسر "الصوامع الإدارية" بين الأقسام. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية تنسيقية تضم ممثلين عن جميع الأقسام وممثلي قسم المراسلات، لتوضيح الإجراءات، وحل الإشكاليات المتكررة في توجيه المعاملات، وتوحيد فهم الجميع لسير العمل. كما يجب على الإدارة العليا إصدار تعليمات رسمية تلزم جميع المدراء بالتعاون التام مع المراسلين، واحترام الإجراءات الزمنية المحددة لاستلام وتسليم المراسلات، مما يعزز من سلطة المراسل التنظيمية ويسهل عليه مهامه في تنسيق العمل الإداري.

المصادر والمراجع

1. أبو زيد، عبد الرحمن. (2021). *الإدارة العامة الحديثة: المفاهيم، النظريات، والتطبيقات في القطاع الحكومي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. البستاني، محمد، والخطيب، أحمد. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 18(3)، 115-142.
3. التميمي، سالم. (2020). *إدارة المكاتب وتنظيم المراسلات: مدخل عملي لتطوير الأداء الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. الجبوري، فاضل. (2023). *الحوكمة الإدارية وتطوير الأداء في البلديات: دراسة تحليلية*. بغداد: دار الكتب العلمية.
5. حسن، محمود. (2021). فاعلية أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية في تحسين سير العمل الإداري بالجهات المحلية. *المجلة العربية للدراسات المعلوماتية*، 41(2)، 88-119.
6. الخطيب، نور، والزعبي، طارق. (2022). *سلوك المنظمات العامة: الاتصالات، الضغوط، والدفاعية في القطاع البلدي*. إربد: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. الزعبي، عبد الله. (2019). *هندسة الإجراءات الإدارية: مدخل لإعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية*. دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

8. السيد، محمد. (2020). دور المراسل الإداري في تعزيز جودة الخدمات العامة: دراسة ميدانية على البلديات. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 12(4)، 205-234.
9. عبد الله، حسين. (2023). *التحول نحو الحكومة الإلكترونية: التحديات والفرص في الإدارة المحلية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. القاسم، وسام. (2021). تطوير المهارات الوظيفية للعاملين في أقسام المراسلات وأثره على سرعة إنجاز المعاملات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 37(1)، 310-345.