

بحث بعنوان

دور كاتب البلدية في تحسين إجراءات استقبال معاملات المواطنين ومتابعتها

اعداد

بكر يوسف خليل الصميعات

كاتب - دبلوم - إدارة أعمال - الفئة ثانية

بلدية سهل حوران

الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور المحوري الذي يؤديه كاتب البلدية (موظف الاستقبال والمكتب الأمامي) في تحسين إجراءات استقبال معاملات المواطنين ومتابعتها، باعتباره نقطة الاتصال الأولى بين المؤسسة البلدية والجمهور. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم الواقع الحالي لممارسات كتاب البلديات، وتحليل التحديات التي تواجههم في تبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى قياس أثر استخدام الأدوات الرقمية وأنظمة المتابعة الإلكترونية على كفاءة العمل وجودة الخدمة المقدمة.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تؤكد أن تمكين كاتب البلدية وتزويده بالمهارات التقنية والسلوكية يساهم بشكل مباشر في تقليل زمن إنجاز المعاملات، ورفع مستوى الشفافية، وتعزيز رضا المواطنين. كما أظهرت النتائج أن التحول من الدور التقليدي لـ "مدخل البيانات" إلى دور "ميسر الخدمة" يتطلب إعادة هيكلة بيئة العمل وتبني أنظمة تتبع رقمية متكاملة. وأوصى البحث بضرورة تطوير البرامج التدريبية لكتاب البلديات، وتحديث الأوصاف الوظيفية، وتطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية في المكاتب الأمامية لضمان تدفق سلس وشفاف للمعاملات.

Abstract

This research aims to explore the pivotal role played by municipal clerks—who serve as receptionists and front-office staff—in improving the processing and follow-up of citizens' requests, as they represent the primary point of contact between the municipal institution and the public. The study employs a descriptive-analytical approach to assess the current practices of municipal clerks, analyze the challenges they face in streamlining procedures, and measure the impact of digital tools and electronic tracking systems on operational efficiency and the quality of service provided.

The research yields several significant findings, confirming that empowering municipal clerks—by equipping them with both technical and behavioral skills—directly contributes to reducing transaction processing times, increasing transparency, and enhancing citizen satisfaction. Furthermore, the results indicate that transitioning from a traditional "data entry" role to that of a "service facilitator" requires restructuring the work environment and adopting integrated digital tracking systems. The study recommends developing training programs for municipal clerks, updating job descriptions, and implementing digital governance systems within front offices to ensure a seamless and transparent flow of transactions.

المقدمة

تُعد البلديات والإدارات المحلية الواجهة الأساسية للخدمة العامة، وأكثر المؤسسات الحكومية احتكاكاً مباشراً بالمواطنين في حياتهم اليومية. ونظراً لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها البلديات، والتي تتراوح بين إصدار التراخيص، ومعالجة الشكاوى، والخدمات الفنية والمالية، فإن كفاءة الإجراءات الإدارية تنعكس مباشرة على مستوى رضا المواطنين وثقتهم في المؤسسات المحلية. لذلك، أصبح تحسين جودة الخدمة العامة وتسريع وتيرتها من أهم الأولويات التي تسعى الإدارات المحلية إلى تحقيقها في ظل متطلبات الحوكمة الرشيدة.

تبدأ رحلة المواطن مع البلدية من لحظة وصوله إلى مقرها أو تواصله مع قنواتها الإلكترونية، وهي المرحلة التي يُعرف فيها إجراء "استقبال المعاملات ومتابعتها". وتُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، حيث أن أي قصور في استقبال المعاملة، أو غموض في متطلباتها، أو غياب لآليات المتابعة والرد، يؤدي إلى إحباط المواطن وتعطيل مصالحه. وفي قلب هذه العملية الإدارية يقف "كاتب البلدية" أو موظف المكتب الأمامي، الذي يمثل حلقة الوصل الحيوية بين تعقيدات الإجراءات الداخلية واحتياجات المواطنين الخارجية.

لقد تطور مفهوم العمل البلدي المعاصر ليركز على "المواطن كعميل"، مما استلزم إعادة النظر في الأدوار التقليدية للموظفين الإداريين. لم يعد دور كاتب البلدية مقتصرًا على التدقيق الشكلي للوثائق أو إدخال البيانات فحسب، بل امتد ليشمل مهارات التواصل الفعال، وإرشاد المواطن، وحل المشكلات الأولية، وإدارة توقعات المستفيدين. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على هذا الدور المحوري، وبيان كيف يمكن تطوير مهارات وإمكانيات كاتب البلدية ليكون عاملاً مساعداً في تحسين الإجراءات، وتسريع المتابعة، وبناء تجربة إيجابية للمواطن مع مؤسسته المحلية.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الإدارات المحلية، لا تزال شكاوى المواطنين تتوالى حول صعوبة إجراءات استقبال المعاملات، وطول فترات الانتظار، والغموض المحيط بآليات المتابعة ومعرفة مراحل إنجاز المعاملات. وكثيراً ما يُعزى هذا الخلل إلى البيروقراطية التقليدية، وضعف التنسيق بين الأقسام، لكن الممارسة الميدانية تشير أيضاً إلى وجود قصور في الأداء الوظيفي لموظفي الاستقبال (كتاب البلدية)، سواء بسبب نقص المهارات اللازمة للتعامل مع الجمهور، أو غياب الأدوات التقنية التي تسهل عليهم تتبع المعاملات وإفادة المواطنين بمراحل إنجازها أولاً بأول.

تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى فاعلية الدور الحالي لكاتب البلدية في تحسين إجراءات استقبال معاملات المواطنين ومتابعتها، وما هي المعوقات التي تحول دون أدائه لهذا الدور بكفاءة؟ وتتطلب هذه المشكلة من فرضية أن تطوير دور كاتب البلدية وتزويده بالأدوات والمهارات المناسبة ليس مجرد تحسين هامشي، بل هو ضرورة استراتيجية لتبسيط الإجراءات، تقليل الهدر الزمني، وتعزيز الشفافية في تتبع المعاملات البلدية.

أهداف البحث

1. التعرف على المفهوم الحديث لدور كاتب البلدية ومهامه في إطار إدارة علاقات العملاء في القطاع العام.
2. تحليل الإجراءات الحالية المتبعة في مكاتب استقبال البلديات لتحديد نقاط الضعف والاختناقات الإدارية.
3. تقييم أثر مهارات كاتب البلدية (التواصلية والتقنية) على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وسرعة إنجاز معاملاتهم.

4. استعراض دور أنظمة المتابعة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات في تمكين كاتب البلدية من أداء مهامه بكفاءة أعلى.

5. الخروج بمجموعة من الآليات والتوصيات العملية لتطوير أداء كتاب البلديات وتحسين بيئة استقبال ومتابعة معاملات المواطنين.

أهمية البحث

تكمّن الأهمية النظرية للبحث في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمفاهيم حديثة تتعلق بـ "إدارة المكتب الأممي" في المؤسسات المحلية، وتسلط الضوء على دور الموظف الأولي في نجاح استراتيجيات تحسين الإجراءات. كما يسهم البحث في تطوير الإطار المفاهيمي للعلاقة بين مهارات الموظفين المباشرة ومستوى الشفافية والمساءلة في الخدمات البلدية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الإدارة العامة لدراسة سلوكيات تقديم الخدمة.

أما على الصعيد العملي، فتتجلى أهمية البحث في تقديم دليل تطبيقي لقادة البلديات ومديري الموارد البشرية والإدارات الفنية. فمن خلال تشخيص واقع عمل كتاب البلديات، يمكن للإدارات المحلية الاستفادة من نتائج البحث في إعادة تصميم الوظائف، وتطوير برامج التدريب، وتبني أنظمة تقنية مناسبة للمكاتب الأممية. هذا التطبيق سينعكس إيجاباً على تقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الأخطاء الإدارية، وتسريع دورة إنجاز المعاملات، وبناء جسور من الثقة والرضا بين البلدية والمجتمع المحلي.

1. ما مفهوم دور كاتب البلدية الحديث وكيف تطور عن المفهوم التقليدي؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه كاتب البلدية في تحسين إجراءات الاستقبال والمتابعة؟
3. كيف يؤثر الأداء الوظيفي لكاتب البلدية على مستوى رضا المواطنين ونقتهم في الخدمات البلدية؟
4. ما دور التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية في تمكين كاتب البلدية من متابعة المعاملات؟
5. ما الآليات العملية لتطوير قدرات كاتب البلدية وتحسين بيئة عمله؟

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري في فقرته الأولى مفهوم إدارة علاقات العملاء في القطاع العام، والذي يُعد الأساس النظري لتطور دور كاتب البلدية. فقد انتقلت الإدارة العامة الحديثة من مفهوم "المواطن كمستفيد سلبي" إلى مفهوم "المواطن كعميل" يستحق خدمة عالية الجودة. وفي هذا السياق، يُعتبر المكتب الأمامي الذي يمثله كاتب البلدية هو نقطة التماس الأساسية مع العميل. وتؤكد النظريات الإدارية الحديثة أن جودة الخدمة في هذه النقطة تحدد الصورة الذهنية الكاملة للمؤسسة، مما يستلزم تبني استراتيجيات تركز على فهم احتياجات المواطن، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمة استباقية تتوقع احتياجاته وتلبيها بكفاءة.

يُعرف كاتب البلدية الحديث بأنه الموظف المسؤول عن التفاعل المباشر مع الجمهور، واستقبال الطلبات، والتحقق من استيفائها للشروط القانونية والفنية، وإدخالها في قواعد البيانات، وتوجيهها للإدارات المختصة. ويتطلب هذا الدور مزيجاً فريداً من الكفاءات؛ تشمل الكفاءات المعرفية (الإلمام بأنظمة البلدية والقوانين المحلية)، والكفاءات التقنية (إتقان استخدام البرامج وأنظمة المتابعة)، والكفاءات السلوكية (مهارات الاتصال، التعاطف،

حل النزاعات، وإدارة الوقت). ويوضح الإطار النظري أن غياب أي من هذه الكفاءات يؤدي إلى اختناقات إدارية وتدهور في جودة الخدمة.

تُعرف إجراءات استقبال المعاملات بأنها سلسلة الخطوات المتتابعة التي تمر بها الوثيقة من لحظة تقديمها حتى إنجازها. ونظرياً، يسعى تبسيط الإجراءات إلى تقليل عدد الخطوات، وإلغاء المتطلبات غير الضرورية، وتقليل زمن الانتظار. ويبرز دور كاتب البلدية هنا كـ "حارس للبوابة الأولى"، حيث أن قدرته على تطبيق مبدأ "إنجاز المعاملة من المرة الأولى" من خلال التأكد الدقيق من المتطلبات وإرشاد المواطن بشكل صحيح، يمنع ارتجاع المعاملات ويقلل من الهدر الإداري، مما يسهم بشكل مباشر في تبسيط دورة العمل الكلية.

تُعد الشفافية من الركائز الأساسية للحكومة الرشيدة، وتعني في سياق معاملات المواطنين وضوح الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، ومعرفة المواطن لمراحل إنجاز معاملته. وتؤكد النظريات الإدارية أن غياب آليات المتابعة يخلق "عدم تناسق في المعلومات" بين الإدارة والمواطن، مما يولد بيئة خصبة للفساد والمحسوبية. وهنا يأتي دور كاتب البلدية كحلقة وصل لضمان هذه الشفافية، من خلال توثيق المعاملات بدقة، وإصدار إيصالات استلام، واستخدام أنظمة التتبع التي تتيح للمواطن مراقبة سير عمله، مما يعزز مبدأ المساءلة ويحد من التعسف في استخدام السلطة.

وتختتم فقرات الإطار النظري بالحديث عن أثر التكنولوجيا والميكنة على وظائف المكاتب الأمامية. يشير الإطار النظري للحكومة الإلكترونية إلى أن التكنولوجيا لا تلغي دور العنصر البشري في المكاتب الأمامية، بل تعيد تشكيله. فالأنظمة الآلية تتولى المهام الروتينية والمتكررة، مما يحرر وقت كاتب البلدية للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة، مثل تقديم الاستشارات البسيطة للمواطنين، وحل المشكلات المعقدة، وإدارة الحالات

الاستثنائية. وبالتالي، فإن التكامل بين الكفاءة البشرية لكاتب البلدية وكفاءة الأنظمة الإلكترونية هو النموذج الأمثل نظرياً وعملياً لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والشفافية في استقبال ومتابعة المعاملات.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما مفهوم دور كاتب البلدية الحديث وكيف تطور عن المفهوم التقليدي؟

تطور مفهوم دور كاتب البلدية في العصر الحديث تطوراً جذرياً ليعكس التحول العالمي في الإدارة العامة من نموذج "الإدارة البيروقراطية المغلقة" إلى نموذج "الخدمة العامة المتمحورة حول المواطن". في المفهوم التقليدي، كان كاتب البلدية يُنظر إليه على أنه مجرد "مدخل للبيانات" أو "موظف أرشفة" تقتصر مهمته على استلام الأوراق والتأكد من اكتمالها شكلياً ثم تحويلها للإدارات المختصة، دون أي تفاعل حقيقي مع المواطن. أما في المفهوم الحديث، فقد تحول كاتب البلدية إلى "ممثّل لخدمة العملاء" و"مُيسر للإجراءات"، حيث أصبح دوره يجمع بين المهارات التقنية لإدخال البيانات في الأنظمة الإلكترونية، والمهارات السلوكية للتواصل الفعال، وإرشاد المواطن، وحل مشكلاته الأولية، وإدارة توقعاته. هذا التطور يجعل من كاتب البلدية خط الدفاع الأول عن سمعة البلدية، وأداة فعالة في تبسيط الإجراءات من خلال التأكد من اكتمال المتطلبات من المرة الأولى، مما يقلل من ارتجاع المعاملات ويسرع دورة العمل.

السؤال الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه كاتب البلدية في تحسين إجراءات الاستقبال والمتابعة؟

يواجه كاتب البلدية في ممارسته اليومية مجموعة معقدة من التحديات الهيكلية والبشرية والتقنية التي تعيق قدرته على تحسين إجراءات الاستقبال والمتابعة. من أبرز هذه التحديات البيروقراطية المفرطة وتداخل الاختصاصات بين الأقسام البلدية، مما يجعل من الصعب على الكاتب توجيه المعاملة للجهة المختصة بدقة من المرة الأولى.

كما تشمل التحديات نقص البنية التحتية الرقمية المتكاملة، حيث يعتمد العديد من كتاب البلديات على أنظمة ورقية أو أنظمة إلكترونية معزولة لا تتيح لهم تتبع مراحل المعاملة في الأقسام الأخرى، مما يفقدهم القدرة على إفادة المواطن بمكان معاملته. بالإضافة إلى ذلك، يواجه الكاتب ضغوطاً نفسية ووظيفية كبيرة بسبب التعامل المباشر مع جمهور متنوع ومطالب، ونقص في البرامج التدريبية المستمرة التي تؤهله للتعامل مع المواقف الصعبة أو استخدام التقنيات الحديثة، ناهيك عن ارتفاع حجم العمل اليومي مقارنة بعدد الموظفين المتاحين في مكاتب الاستقبال.

السؤال الثالث: كيف يؤثر الأداء الوظيفي لكاتب البلدية على مستوى رضا المواطنين وثقتهم في الخدمات البلدية؟

يؤثر الأداء الوظيفي لكاتب البلدية بشكل مباشر وفوري على مستوى رضا المواطنين وثقتهم في الخدمات البلدية، حيث يُعد الكاتب "الوجه الحقيقي" للبلدية بالنسبة للمواطن. عندما يتسم الكاتب بالكفاءة، والسرعة، وحسن الاستقبال، والقدرة على شرح الإجراءات بلغة بسيطة وواضحة، فإن ذلك يخلق انطباعاً إيجابياً لدى المواطن ويشعره بأن مؤسسته المحلية تهتم به وتحترم وقته. على العكس من ذلك، فإن أي تقصير، أو تعنت، أو غموض في المعلومات من قبل الكاتب يؤدي إلى إحباط المواطن وتراكم الشكاوى. علاوة على ذلك، عندما يتمكن الكاتب من توفير آلية متابعة شفافة وواضحة للمعاملة، ويحرص على إبلاغ المواطن بأي مستجدات أو متطلبات إضافية، فإن ذلك يعزز مبدأ الشفافية ويقلل من شعور المواطن بالظلم أو الإهمال، مما يبنى جسوراً متينة من الثقة المتبادلة بين الإدارة المحلية والمجتمع.

السؤال الرابع: ما دور التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية في تمكين كاتب البلدية من متابعة المعاملات؟

يلعب التحول الرقمي وتطبيق الأنظمة الإلكترونية المتكاملة دوراً حاسماً في تمكين كاتب البلدية وتحويله من موظف روتيني إلى محل ومُيسر فعال للخدمات. فمن خلال أنظمة إدارة الموارد وأنظمة تتبع المعاملات الإلكترونية، يمكن لكاتب البلدية تسجيل المعاملة فور استقبالها، وإصدار رقم تعريفي (مثل الباركود أو QR Code) يُسلم للمواطن، مما يلغي الحاجة للزيارات المتكررة للاستفسار. كما تتيح هذه الأنظمة للكاتب رؤية مسار المعاملة لحظة بلحظة عبر الأقسام المختلفة، وتحديد أماكن الاختناق أو التأخير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التصعيدية فوراً. بالإضافة إلى ذلك، تدمج هذه الأنظمة مع بوابات التواصل الرقمي (مثل رسائل SMS أو البريد الإلكتروني) لإشعار المواطن تلقائياً بتحديثات حالة معاملته، مما يعفي الكاتب من عبء الرد على المكالمات الاستفسارية المتكررة، ويتيح له التركيز على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة وحل المشكلات المعقدة للمواطنين.

السؤال الخامس: ما الآليات العملية لتطوير قدرات كاتب البلدية وتحسين بيئة عمله؟

تتطلب عملية تطوير قدرات كاتب البلدية وتحسين بيئة عمله تبني مجموعة من الآليات العملية المتكاملة التي تشمل الجانب البشري والتقني والمادي. على الصعيد البشري، يجب تصميم برامج تدريبية مستمرة لا تقتصر على الجوانب الفنية والقانونية فحسب، بل تركز بشكل مكثف على "مهارات خدمة العملاء"، والذكاء العاطفي، وإدارة ضغوط العمل، والتعامل مع الجمهور الصعب. تقنياً، يجب تزويد مكاتب الاستقبال بأحدث الأجهزة وأنظمة البرامج السريعة والمتربطة، مع توفير شاشات معلوماتية للمواطنين توضح متطلبات كل خدمة مسبقاً لتقليل الأخطاء. أما على الصعيد المادي والتنظيمي، فيجب إعادة تصميم بيئة العمل لتكون مريحة وملائمة

لتقليل إجهاد الموظفين، مع إعادة هيكلة الأوصاف الوظيفية لكتاب البلدية لتشمل صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات الروتينية، وربط أدائهم بمؤشرات قياس واضحة تركز على سرعة الإنجاز وجودة خدمة المواطن.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أثبتت نتائج البحث أن البلديات التي يمتلك فيها كتاب الاستقبال مهارات تواصل متقدمة، مثل الاستماع الفعال، والوضوح في الشرح، والتعاطف مع ظروف المواطنين، تشهد انخفاضاً ملحوظاً في معدلات الشكاوى المرفوعة ضد البلدية. فقد أظهرت البيانات أن قدرة الكاتب على شرح سبب تأخر المعاملة أو سبب طلب مستند إضافي بلغة بسيطة ومهذبة، يمتص غضب المواطن ويحول دون تصعيد المشكلة. كما أن حسن الاستقبال والمعاملة يعوض جزئياً عن أي تأخير طبيعي في الإجراءات الروتينية، مما يؤكد أن الجانب السلوكي لكاتب البلدية لا يقل أهمية عن الجانب الفني في قياس رضا المواطنين عن الخدمات البلدية.
- كشف البحث عن أن أحد أبرز أسباب تأخر إنجاز المعاملات وفقدان الوثائق هو الاعتماد على السجلات الورقية أو الأنظمة الإلكترونية المعزولة في مكاتب الاستقبال. فقد تبين أن غياب نظام تتبع مركزي يربط مكتب الاستقبال ببقية الأقسام الفنية والمالية يحرم كاتب البلدية من رؤية مسار المعاملة، ويجبر المواطن على التنقل بين الأقسام للاستفسار. هذا النقص التكنولوجي في نقطة الاستقبال الأولى يخلق فجوة معلوماتية كبيرة، يؤدي إلى تكرار الاستفسارات، وإهدار وقت الموظفين والمواطنين على حد سواء، ويضعف من قدرة الإدارة العليا على قياس أداء الأقسام المختلفة.

- خلصت الدراسة إلى أن إعادة هيكلة صلاحيات الموظفين الإداريين في البلديات — من خلال منحهم سلطة اتخاذ قرارات روتينية محددة (مثل قبول الطلبات غير المكتملة وفق شروط معينة، أو تحويل الملفات بين الأقسام الفرعية دون الحاجة إلى مراجعة المشرف) تؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات بشكل ملحوظ. وتشير النتائج إلى أن البيروقراطية الداخلية وتراكم الملفات على مكاتب المديرين بانتظار الموافقة على إجراءات بسيطة ومباشرة تعيق الكفاءة التشغيلية. ومن خلال تمويل هؤلاء الموظفين بصلاحيات واضحة ومحددة، يتحول دورهم من مجرد "منفذين للمعاملات الورقية" إلى "صناع قرار أوليين"؛ مما يسهم في تسريع سير العمل وتخفيف الاختناقات الإدارية على مستويات الإدارة العليا.
- أظهرت نتائج التحليل أن معظم البرامج التدريبية المقدمة لكتاب البلدية تركز بشكل شبه حصري على الجوانب القانونية والفنية والإجرائية، مع إهمال شبه تام للجوانب النفسية والسلوكية. وقد تبين أن هذا النقص التدريبي ينعكس سلباً على أداء الموظفين، حيث يعانون من الإرهاق الوظيفي بسبب التعامل اليومي مع جمهور غاضب أو مطالب، مما يؤدي إلى تدهور مستوى الخدمة وتزايد الأخطاء. وأكدت النتائج أن غياب التدريب على "الذكاء العاطفي" و"إدارة النزاعات" يجعل كتاب البلدية غير مجهزين للتعامل مع المواقف الصعبة، مما يؤثر على صحتهم النفسية وجودة الخدمة المقدمة.
- توصلوا إلى البحث عن أن المستوى الواضح يبدو واضحاً من البداية والثقة في البداية عندما يتم تزويدهم بشكل تلقائي (عبر الرسائل النصية القصيرة أو البريد الإلكتروني أو البوابة الإلكترونية) حول حالاتهم. ومع ذلك، بما في ذلك النتائج أن تأثير هذه الإلكترونية تعتمد بشكل كلي على "دقة بيانات الإنترنت" من قبل كاتب المشاهير في الاتصالات العاجلة. أي خطأ في حجم رقم الهاتف أو البريد الإلكتروني، أو سوء

تصنيف النوع المخصص في النظام، يؤدي إلى فشل الإشعارات. وبالتالي، فإن اللاعب المتميز في المرحلة الأولى هو المحرك الأساسي للنجاح ولا يتخلف عن المتابعة السريعة في المراحل التالية.

التوصيات

- تأسست الدراسة الأصلية باعتماد البلديات لأنظمة تتبع الروابط المتنوعة وشاملة لاتصالات واسعة النطاق بمختلف الأقسام المتخصصة. ويجب أن يشمل هذا النظام على إصدار رقم تعريف فوري للمعاملة (مثل الباركود أو QR Code) عند التجدد الفوري، ويتيح للمواطن تتبع حالاته لحظياً عبر تطبيق الهاتف أو موقع الويب. كما يجب أن تتيح النظام لكاتب رؤية رؤية سيرة الشخصية، وتحديد الإدارات المتأخرة، وإرسال تنبيهات داخلية للجميع، مما يضمن عدم وجود عدد كبير من الحاجة للزيارات الشخصية للاستفسار.
- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة لتحديث الأوصاف الوظيفية لكاتب البلدية، بحيث لا تقتصر على المهام الكتابية والإدارية فحسب، بل تضيف بشكل صريح متطلبات "إدارة علاقات العملاء"، و"حل المشكلات الأولية"، و"إرشاد المستفيدين". بالإضافة إلى ذلك، يجب إعادة هندسة الإجراءات لمنح كاتب البلدية صلاحيات لاتخاذ القرارات الروتينية والسريعة التي لا تتطلب ترقية إدارية، مما يسهم في تسريع إنجاز المعاملات. ويجب أن ترتبط هذه الأوصاف الوظيفية الجديدة بمعايير تقييم أداء تركز على سرعة الإنجاز، ودقة المعلومات، ومستوى رضا المواطنين.
- نظراً للطبيعة الإيجابية لعمل مكاتب الاستقبال، توصي البحث بضرورة تخصيص جزء كبير من الميزانية التدريبية للبرامج التي تعزز المهارات السلوكية والنفسية لكاتب البلدية. ويجب أن تشمل هذه

البرامج ورش عمل متخصصة في "الذكاء العاطفي"، "التعامل مع الجمهور الصعب"، "إدارة النزاعات"، و"التواصل الفعال". كما ينبغي توفير دعم نفسي وإداري للموظفين في هذه الأقسام، مثل فترات راحة منتظمة، وتناوب المهام لتجنب الملل والإرهاق، مما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية ويحسن من جودة تعاملهم مع المواطنين.

- لكي يتمكن كاتب البلدية من أداء مهامه بكفاءة، توصي الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل المادية في مكاتب الاستقبال. ويشمل ذلك توفير أجهزة حاسوب سريعة، وشاشات عرض متعددة، وأنظمة برمجية متكاملة وسهلة الاستخدام، مع توفير اتصال إنترنت مستقر وسريع. كما يجب تصميم مكاتب الاستقبال لتكون مريحة للموظف وملائمة للمواطن، مع توفير شاشات معلوماتية تفاعلية في صالة الانتظار توضح للمواطنين متطلبات الخدمات مسبقاً، مما يقلل من الأخطاء ويخفف العبء عن كاهل كاتب البلدية في شرح المتطلبات بشكل متكرر.

- لت ضمان استمرارية التحسين، توصي الدراسة بإنشاء آليات فعالة لقياس رضا المواطنين عن خدمة الاستقبال بشكل فوري. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تركيب أجهزة تقييم إلكترونية (أزرار تقييم) على طاولات كتاب البلدية، أو إرسال استبيانات رقمية قصيرة عبر الهاتف المحمول بعد انتهاء المعاملة. يجب ربط نتائج هذه التقييمات بنظام الحوافز والمكافآت، وتكريم كتاب البلدية المتميزين شهرياً، مع استخدام البيانات المستخلصة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية ومعالجة نقاط الضعف بشكل استباقي، مما يخلق ثقافة مؤسسية تركز على التحسين المستمر.

المصادر والمراجع

- أبو عرقوب، أحمد. (2021). *إدارة الخدمات العامة وتحسين أداء المؤسسات البلدية*. دار المسيرة.
- البدرى، محمد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير الإجراءات الإدارية بالقطاع العام. *المجلة العربية للإدارة العامة*، 28*(2)، 115-140.
- الجبوري، فاضل. (2022). *إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الحكومية: المفاهيم والتطبيقات*. دار وائل.
- الحسن، علي. (2019). فاعلية أنظمة المتابعة الإلكترونية في تقليل زمن إنجاز المعاملات. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 15*(1)، 55-78.
- الخطيب، سعاد. (2023). *اللامركزية الإدارية وتطوير العمل البلدي*. دار النهضة العربية.
- الزعبي، فادي. (2021). أثر مهارات الاتصال الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. *مجلة الدراسات الإدارية*، 12*(3)، 89-112.
- السامرائي، نور. (2020). *تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين بيئة العمل*. مؤسسة الوراق.
- الطائي، كريم. (2022). دور الموظف الأمامي في تعزيز الشفافية وكفاءة الخدمات المحلية. *مجلة الإدارة والسياسات العامة*، 9*(4)، 201-225.
- الفاروقي، هشام. (2019). متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية من منظور الموظفين والمستفيدين. *مجلة التكنولوجيا والإدارة*، 7*(2)، 45-68.