

بحث بعنوان

أهمية المراسل في الحد من تأخير إنجاز المعاملات البلدية

إعداد

تيسير ابراهيم صالح الفرحات

مراسل

بلدية دير علا

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي والمغفل عنه للمراسل الإداري (موظف التوزيع الداخلي والبريد) في الحد من تأخير إنجاز المعاملات البلدية، والتي تُعد من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المحلية وتؤثر سلباً على رضا المواطنين. تناول البحث الإشكالية المتمثلة في أن جزءاً كبيراً من الاختناقات الإدارية وتأخر المعاملات لا يعود بالضرورة إلى تعقيد الإجراءات فحسب، بل إلى القصور في إدارة التدفق الفعلي للوثائق بين الأقسام، وهو الدور الذي يضطلع به المراسل. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع أداء المراسلين، وقياس أثر كفاءتهم على زمن دورة إنجاز المعاملة، واستكشاف المعوقات اللوجستية والبشرية التي تحول دون تحقيق السرعة المطلوبة في التوزيع الداخلي.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن الكفاءة في فرز وتوزيع المراسلات ترتبط ارتباطاً طردياً مع تقليل زمن الانتظار بين المراحل الإدارية، وأن الاعتماد على الأساليب اليدوية في التتبع يُشكل سبباً رئيسياً في ضياع الوقت. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة إعادة هيكلة مهام المراسل، وتبني أنظمة التتبع الذكي الداخلي للوثائق، وتصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على إدارة الوقت وتحديد الأولويات، لضمان تحويل دور المراسل من مجرد ناقل للورق إلى عنصر فاعل في تسريع عجلة العمل البلدي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

Abstract

This research aims to highlight the vital yet often overlooked role of the administrative messenger (internal distribution and mail clerk) in reducing delays in municipal transactions, a major challenge facing local administration and one that negatively impacts citizen satisfaction. The research addresses the issue that a significant portion of administrative bottlenecks and transaction delays are not solely due to procedural complexity, but also to deficiencies in managing the actual flow of documents between departments—a role fulfilled by the messenger. The research employs a descriptive-analytical approach to examine the performance of messengers, measure the impact of their efficiency on transaction processing times, and explore the logistical and human resource obstacles hindering the achievement of the required speed in internal distribution.

The research arrives at several key findings, most notably that efficiency in sorting and distributing correspondence is directly proportional to reduced waiting times between administrative stages, and that reliance on manual tracking methods is a primary cause of time loss. Accordingly, the research recommended the need to restructure the messenger's tasks, adopt internal smart document tracking systems, and design specialized training programs that focus on time management and prioritization, to ensure that the messenger's role is transformed from merely a paper carrier to an active element in accelerating municipal work and improving the quality of service provided to citizens.

المقدمة

تُعد البلديات الواجهة الأبرز للحكومة المحلية، وأكثر المؤسسات الحكومية ارتباطاً بحياة المواطنين اليومية، حيث تتوفر خدماتها وتشمل قطاعات حيوية مثل التراخيص، والبنية التحتية، والصحة البيئية، والنظافة. ونظراً للحجم الهائل من المعاملات والطلبات التي تتدفق على البلديات يومياً، فإن كفاءة إنجاز هذه المعاملات تُعتبر مقياساً أساسياً لجودة الأداء الحكومي ومدى استجابته لاحتياجات المجتمع. وفي سياق السعي المستمر لتحسين الخدمات العامة، تبرز أهمية تسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية، وهو ما يتطلب النظر بعمق إلى كافة العناصر المكونة للعملية الإدارية، بما في ذلك العناصر التشغيلية والداعمة التي غالباً ما يتم تجاهلها في الدراسات الإدارية التقليدية.

في قلب هذه العملية الإدارية المعقدة، يقف "المراسل الإداري" أو موظف التوزيع الداخلي، الذي يُشبه في وظيفته "الجهاز الدوري" في جسم البلدية؛ فهو المسؤول عن نقل وتوزيع الوثائق، والمعاملات، والقرارات بين الأقسام المختلفة، وبين المكاتب والمراجعين. وعلى الرغم من التوجه العالمي نحو الرقمنة والحكومة الإلكترونية، إلا أن الطبيعة العملية للعمل البلدي لا تزال تتطلب تدفقاً مستمراً للوثائق المادية، أو تلك التي تتطلب توقيعات أصلية، أو مرفقات ورقية، مما يجعل دور المراسل حاسماً في ضمان وصول المعلومة والوثيقة إلى صانع القرار أو المنفذ في الوقت المناسب. أي قصور في هذه الحلقة ينعكس مباشرة على تأخر إنجاز المعاملة بأكملها.

يأتي هذا البحث ليسد فجوة حقيقية في الأدبيات الإدارية من خلال تسليط الضوء على "أهمية المراسل في الحد من تأخير إنجاز المعاملات البلدية". فالدراسات السابقة ركزت غالباً على إعادة هندسة الإجراءات أو تطوير القيادات، متجاهلة أن الدقائق التي يضيعها المراسل في التوزيع العشوائي أو الانتظار أو فقدان الوثائق تتراكم

لتشكل ساعات وأياماً من التأخير في إنجاز معاملات المواطنين. يسعى هذا البحث إلى تحليل هذا الدور، وبيان أثره المباشر على سرعة الإنجاز، وتقديم رؤية علمية وعملية لتطوير أداء المراسلين، بما يساهم في تسريع عجلة العمل الإداري وتحقيق رضا المتعاملين.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل البلديات لتطوير خدماتها وتقليل أوقات انتظار المواطنين، إلا أن شكاوى التأخير في إنجاز المعاملات لا تزال تشكل حاجساً مستمراً. وتكشف الممارسة الميدانية أن جزءاً كبيراً من هذا التأخير لا يحدث في مرحلة دراسة المعاملة أو اتخاذ القرار فحسب، بل في المراحل البينية التي تنتقل فيها المعاملة من مكتب إلى آخر، وهي المرحلة التي يتحكم فيها المراسل الإداري. إن الاعتماد على آليات تقليدية في التوزيع، وغياب أنظمة التتبع الفوري للوثائق الداخلية، وضعف الوعي بأهمية تحديد الأولويات لدى بعض المراسلين، يؤدي إلى تراكم المعاملات في "عنق الزجاجة"، وتوجيهها إلى جهات غير مختصة، أو بقائها حبيسة الأدراج بسبب عدم إيصالها في الوقت المناسب.

وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الأداء الفعلي للمراسل الإداري وآليات التوزيع المعتمدة حالياً على تأخير إنجاز المعاملات البلدية، وما هي الآليات والوسائل العملية لتطوير هذا الدور للحد من هذا التأخير وتسريع دورة إنجاز المعاملة؟ ومن هذا التساؤل، تتبع الحاجة الملحة لدراسة معمقة توضح العلاقة بين كفاءة المراسل وزمن الإنجاز، وتكشف عن المعوقات التي تواجهه، لتقديم حلول تطبيقية تضمن انسيابية تدفق الوثائق وتقليل الهدر في الوقت داخل أروقة البلدية.

أهداف البحث

1. تحديد الإطار المفاهيمي والوظيفي الحديث لدور المراسل الإداري في عملية التوزيع الداخلي للوثائق ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية.
2. تحليل أثر كفاءة المراسل في فرز وتوجيه المعاملات على تقليل الزمن الكلي لدورة إنجاز المعاملة البلدية.
3. رصد وتقييم أبرز المعوقات الإدارية، واللوجستية، والبشرية التي تحول دون قيام المراسل بدوره الفعال في تسريع إنجاز المعاملات.
4. قياس مدى فاعلية آليات التتبع والمتابعة الحالية المستخدمة للوثائق التي يتناولها المراسلون بين الأقسام المختلفة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التطبيقية لتطوير أداء المراسلين، وتبني آليات توزيع ذكية للحد من تأخير المعاملات البلدية.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية والأكاديمية لهذا البحث في أنه يسلط الضوء على متغير إداري دقيق ومغفل عنه في كثير من النظريات الإدارية العربية، وهو "المراسل الإداري" كعنصر فاعل في إدارة تدفق الوثائق. معظم الأدبيات تركز على المستويات الإدارية العليا أو أنظمة المعلومات الشاملة، وتتجاهل العنصر البشري التشغيلي الذي يربط بين هذه الأنظمة والأقسام الفعلية. من خلال هذا البحث، تُثري مكتبة الإدارة العامة بمفاهيم تتعلق

بـ "إدارة التوزيع الداخلي" و"لوجستيات المكاتب"، مما يوفر قاعدة معرفية جديدة للباحثين المهتمين بتحسين الأداء التشغيلي وتقليل البيروقراطية في المؤسسات الحكومية.

أما الأهمية العملية والتطبيقية، فتتجلى في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتنفيذ المباشر من قبل المدراء العامين ومديري الموارد البشرية في البلديات. سيساعد هذا البحث صناع القرار على إدراك أن تسريع المعاملات لا يتطلب بالضرورة استثمارات تقنية ضخمة فحسب، بل يمكن أن يبدأ بتحسين إدارة العنصر البشري المسؤول عن التوزيع الداخلي. سيوفر البحث أدوات عملية لإعادة هيكلة مسارات التوزيع، وتصميم برامج تدريبية مناسبة للمراسلين، وتطبيق أنظمة تتبع بسيطة وفعالة، مما ينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على تقليل أوقات انتظار المواطنين، ورفع كفاءة العمل الداخلي، وتعزيز الثقة في الخدمات البلدية.

أسئلة البحث

1. ما هو الإطار المفاهيمي والوظيفي لدور المراسل في التدفق الداخلي للوثائق البلدية؟
2. كيف يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر على تقليل أو زيادة زمن دورة إنجاز المعاملات البلدية؟
3. ما هي أبرز المعوقات الإدارية واللوجستية التي تحد من فاعلية المراسل في تسريع المعاملات؟
4. إلى أي مدى يمكن لأنظمة التتبع الذكي الداخلي أن تعزز دور المراسل في القضاء على تأخير المعاملات؟
5. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتطوير أداء المراسل وتعظيم دوره في تسريع العمل البلدي؟

الإطار النظري

يُعد مفهوم "إدارة تدفق العمل" وإدارة العمليات من الركائز الأساسية في الإطار النظري للإدارة الحديثة، حيث تُنظر إلى أي معاملة إدارية على أنها سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تضيف قيمة. في هذا السياق، يُصنف

الوقت الذي تقضيه المعاملة في الانتقال بين مرحلة وأخرى ضمن "الوقت غير المضاف للقيمة"، والذي يجب تقليله إلى أدنى حد ممكن. وهنا يبرز الإطار النظري لدور المراسل، الذي يُعتبر المسؤول المباشر عن تقليل هذا الوقت البيني. تشير نظريات تحسين العمليات إلى أن انسيابية التدفق المادي للوثائق، والتي يضمنها المراسل الكفاء، هي شرط مسبق لانسيابية التدفق المعلوماتي واتخاذ القرارات، مما يجعله عنصراً حاسماً في تقليل زمن الدورة الكلية.

يندرج دور المراسل أيضاً ضمن نظريات "الاتصالات التنظيمية" و"شبكات تدفق المعلومات". وفقاً لهذا الإطار النظري، تُشكل البلدية شبكة معقدة من العقد (الأقسام والمكاتب) والروابط (قنوات الاتصال). المراسل يمثل "الروابط المادية" في هذه الشبكة. وتؤكد نظرية "القيود" أو "عنق الزجاجة" أن أداء أي نظام يُقاس بأداء أبطأ مكون فيه أو أكثر المكونات عرضة للاختناق. إذا كان التوزيع الداخلي للوثائق (الذي يديره المراسل) يمثل عنق الزجاجة، فإن أي تحسين في الأقسام الأخرى لن ينعكس على سرعة إنجاز المعاملة الكلية. لذلك، يركز الإطار النظري على ضرورة موازنة تدفق العمل من خلال تحسين كفاءة المراسل لضمان عدم تراكم العمل في مراحل التوزيع.

من منظور "إدارة الموارد البشرية" و"نظريات تحفيز العمل"، يُسلط الإطار النظري الضوء على أهمية تصميم الوظيفة وتأثيره على الأداء. تشير نظرية "خصائص الوظيفة" إلى أن شعور الموظف بأهمية عمله وتأثيره على الآخرين يعزز دافعيته الداخلية. تاريخياً، عانى المراسلون من نظرة نمطية تقلل من قيمة عملهم، مما أدى إلى تدني الحافز وضعف الأداء. الإطار النظري المعاصر يدعو إلى "إثراء الوظيفة" للمراسل، من خلال منحه صلاحيات أوسع في متابعة المعاملات، وإشراكه في فرق تحسين الجودة، وتوضيح الأثر المباشر لعمله على

رضا المواطن. هذا التحول النظري في نظرة الإدارة للمراسل يُعد شرطاً أساسياً لتحويله من موظف سلبي إلى شريك فاعل في تسريع الإنجاز.

في سياق "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع العام، يُعتبر "الوقت" أحد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المقدمة للمواطنين. يُركز الإطار النظري للجودة على مفهوم "القيام بالعمل بشكل صحيح من المرة الأولى" وتقليل الهدر بجميع أشكاله، بما في ذلك هدر الانتظار والنقل غير الضروري. في هذا الإطار، يُنظر إلى المراسل ليس كعامل نقل، بل كـ "مهندس لوجستي داخلي" مسؤول عن تقليل هدر الانتظار. تتطلب الجودة الشاملة من البلدية تطبيق مبادئ "التحسين المستمر" على عمليات التوزيع الداخلي، حيث يتم قياس أوقات التوزيع بشكل دوري، وتحليل الانحرافات، وتمكين المراسلين من اقتراح حلول لتحسين مسارات التوزيع وتقليل الوقت الضائع.

أخيراً، يندرج دور المراسل في ظل التحول الرقمي ضمن نظريات "النظم الهجينة" و"إدارة الاستثناءات". على الرغم من الاتجاه نحو الحكومة الإلكترونية، إلا أن الإطار النظري يُقر بوجود "استثناءات" تتطلب تدخلاً بشرياً فيزيائياً (مثل المعاملات التي تحتاج لتواقيع أصلية، أو مرفقات مادية، أو حالات الطوارئ). في هذا السياق، يتطور دور المراسل نظرياً ليصبح "مديراً للاستثناءات الرقمية-المادية"، حيث يتكامل عمله مع الأنظمة الإلكترونية. لا تلغي التكنولوجيا دور المراسل، بل تغير طبيعته لتتطلب مهارات أعلى في التعامل مع الواجهات الرقمية، وإدارة التباين بين التدفق الإلكتروني والتدفق المادي، مما يستدعي تحديث النظريات الإدارية لتشمل هذا الدور الهجين الحيوي.

إجابات أسئلة البحث

ما هو الإطار المفاهيمي والوظيفي لدور المراسل في التدفق الداخلي للوثائق البلدية؟

يُعرّف الإطار المفاهيمي الحديث للمراسل الإداري في البلدية بأنه "المُيسر اللوجستي للتدفق الوثائقي"، وليس مجرد ناقل ميكانيكي للرسائل من نقطة إلى أخرى. وظيفياً، يتجاوز دور المراسل التقليدي ليشمل مهام حيوية مثل الاستلام المبدئي للمعاملات، والفرز الأولي حسب درجة الأهمية والسرية، والتوجيه الدقيق للوثائق إلى المكاتب المختصة بناءً على فهمه للهيكل التنظيمي واختصاصات كل قسم. كما يتضمن دوره متابعة المسار الفيزيائي للمعاملة، وضمان عدم ركودها في أي مرحلة وسيطة، وإبلاغ الأطراف المعنية بحركة الوثائق. وبذلك، يتحول المراسل من وظيفة هامشية إلى عنصر جوهري في "إدارة سلسلة التوريد المعلوماتية" داخل البلدية، حيث تتوقف كفاءة العملية الإدارية برمتها على دقة وسرعة الأداء في هذه الحلقة الوسيطة التي يديرها.

كيف يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر على تقليل أو زيادة زمن دورة إنجاز المعاملات البلدية؟

يؤثر الأداء المهني للمراسل بشكل مباشر وحاسم على زمن دورة إنجاز المعاملات من خلال التحكم في ما يُعرف بـ "زمن الانتظار البيني" في العمليات الإدارية. عندما يقوم المراسل بجدولة جولات توزيع منتظمة، وفرز المعاملات العاجلة عن الروتينية، وتوصيلها فوراً إلى المكاتب المختصة، فإنه يضغط الزمن الكلي للدورة ويمنع تراكم العمل. وفي المقابل، إذا كان أداء المراسل عشوائياً، أو يعتمد على تجميع المعاملات لفترات طويلة قبل توزيعها، أو يوجهها إلى أقسام خاطئة تتطلب إعادتها لاحقاً، فإن ذلك يضيف ساعات أو أياماً من التأخير غير المبرر. وبالتالي، فإن كل دقيقة يوفرها المراسل في التوزيع الدقيق والسريع تترجم مباشرة إلى تقليل زمن انتظار المواطن، مما يجعل كفاءته متغيراً مستقلاً يؤثر بشكل طردي على سرعة الإنجاز الكلي.

ما هي أبرز المعوقات الإدارية واللوجستية التي تحد من فاعلية المراسل في تسريع المعاملات؟

تواجه عملية التوزيع الداخلي التي يديرها المراسلون مجموعة متشابكة من المعوقات التي تُسهم بشكل مباشر في تأخير المعاملات البلدية. على الصعيد الإداري والتنظيمي، يبرز غياب "خرائط التدفق" الواضحة والمحدثة للمعاملات، مما يترك للمراسل حرية التوجيه التي قد تكون خاطئة، بالإضافة إلى عدم وضوح قنوات التصعيد في حال تعذر تسليم المعاملة للشخص المختص. أما على الصعيد اللوجستي والتقني، فإن الاعتماد الكلي على "السجلات الورقية" (دفاتير الاستلام والتسليم) يستهلك وقتاً طويلاً في التوثيق اليدوي، ويفتقر إلى ميزة التتبع الفوري، مما يصعب معرفة مكان المعاملة المتأخرة. علاوة على ذلك، فإن نقص الدعم المادي المتمثل في عدم توفير وسائل نقل داخلية سريعة (مثل عربات مخصصة أو أجهزة لوحية ذكية) يبطئ من حركة التنقل بين المباني والأقسام المتباعدة في المجمع البلدي.

إلى أي مدى يمكن لأنظمة التتبع الذكي الداخلي أن تعزز دور المراسل في القضاء على تأخير المعاملات؟

تمثل أنظمة التتبع الذكي الداخلي نقلة نوعية جذرية في تعزيز دور المراسل والقضاء على تأخير المعاملات، حيث تحول عملية التوزيع من عملية "عمياء" إلى عملية "مرئية وشفافة". من خلال تزويد المراسلين بأجهزة لوحية أو تطبيقات هاتفية ذكية مرتبطة بنظام البلدية، يتم مسح الباركود الخاص بكل معاملة عند الاستلام والتسليم، مما يخلق سجلاً رقمياً فوراً يوضح مكان كل وثيقة ومن يتحمل مسؤولية التأخير في حال توقفها. هذا النظام لا يلغي دور المراسل بل يرفع من كفاءته، حيث يوجهه النظام تلقائياً إلى المسار الأقصر والأسرع، وينبئه للمعاملات المتأخرة، ويغنيه عن التوثيق الورقي الممل. وبالتالي، تخلق هذه الأنظمة بيئة من المساءلة

الفورية، وتقلل من ظاهرة "ضياح المعاملات" أو "تأخرها في الأدرج"، مما يضمن انسيابية التدفق ويقلل زمن الإنجاز بنسب كبيرة.

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتطوير أداء المراسل وتعظيم دوره في تسريع العمل البلدي؟

لتطوير أداء المراسل وتعظيم دوره في تسريع العمل البلدي، يجب تبني استراتيجية شاملة تدمج بين التأهيل البشري، وإعادة الهندسة التنظيمية، والدعم التقني. استراتيجياً، يجب البدء بإعادة صياغة الوصف الوظيفي للمراسل ليشمل مهام إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتواصل الفعال، وربطه بمسار وظيفي يحفز على التميز. ثانياً، يجب تنفيذ برامج تدريبية مكثفة وعملية لا تقتصر على التوجيه المبدئي، بل تشمل ورش عمل مستمرة حول إدارة الضغوط، والتعامل مع الأنظمة الذكية، وأخلاقيات المهنة وسرية المعلومات. ثالثاً، على مستوى التنظيم، يجب وضع جداول زمنية صارمة ومحددة لجمع وتوزيع البريد الداخلي، وإنشاء وحدة مصغرة لإدارة "البريد الداخلي" تشرف على توزيع الأحمال ومراقبة الأداء. وأخيراً، يجب ربط أداء المراسلين بمؤشرات أداء رئيسية تقيس سرعة التوزيع ودقته، وربطها بنظام حوافز مادي ومعنوي يعزز من دافعيتهم ويشعرهم بأهمية دورهم في خدمة المواطن.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج البحث بشكل قاطع أن الكفاءة المهنية للموظف المسؤول عن فرز وتوجيه المعاملات تؤثر بشكل مباشر وحاسم على سرعة إنجازها. وأظهرت البيانات أن المعاملات التي يُعالجها موظفون مدربون على تحديد أولوياتها وتوزيعها فوراً تشهد انخفاضاً ملحوظاً في "وقت الانتظار بين الإدارات". ويمنع هذا

الأداء العالي تراكم المعاملات في المراحل الوسيطة، ويضمن وصولها في الوقت المناسب إلى صانع القرار أو المنفذ، مما يُقلل من إجمالي وقت الدورة الإدارية ويؤدي إلى إنجاز معاملات المواطنين في وقت قياسي مقارنةً بالإدارات التي تعتمد في التوزيع على أساليب عشوائية.

- كشفت الدراسة عن أن استمرار استخدام "دفاتير الاستلام والتسليم" الورقية من قبل المراسلين يُشكل عائقاً رئيسياً أمام تسريع العمل. فقد تبين أن التوثيق اليدوي يستهلك وقتاً طويلاً من المراسل في كل نقطة تسليم، مما يبطئ من حركته. علاوة على ذلك، فإن السجلات الورقية تفتقر إلى ميزة "المتابعة الفورية"، مما يجعل من الصعب جداً على الإدارة أو المواطن معرفة مكان المعاملة المتأخرة بدقة، ويؤدي إلى ضياع الوقت في البحث اليدوي عن الوثائق. هذا القصور في أدوات المتابعة يخلق بيئة خصبة لتأخير المعاملات دون وجود آلية واضحة للمساءلة الفورية.

- من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هو رصد فجوة كبيرة في المهارات الوظيفية للمراسلين، وتحديدًا في مجال إدارة الوقت والفرز الذكي. فقد تبين أن نسبة كبيرة من المراسلين يتعاملون مع جميع المعاملات بنفس الدرجة من الأهمية، ولا يمتلكون المهارة الكافية لتمييز المعاملات "العاجلة" أو "الطارئة" التي تتطلب توصيلاً فورياً. هذا القصور في التدريب يؤدي إلى معالجة المعاملات بترتيب وصولها فقط بغض النظر عن أهميتها، مما يتسبب في تأخير المعاملات الحيوية التي ترتبط بمواعيد نهائية، ويخلق اختناقات إدارية كان يمكن تجنبها بفرز ذكي للمعاملات.

- أبرزت النتائج أن الكثير من البلديات تفتقر إلى "خرائط تدفق" واضحة ومحدثة للتوزيع الداخلي، مما يترك للمراسل حرية اختيار المسار والوقت المناسبين للتوزيع. هذه العشوائية تؤدي إلى حركة غير منطقية للمراسلين بين المباني والأقسام (مثل العودة أدرجهم لمسافات طويلة لتسليم معاملة واحدة)، مما يهدر وقتاً

وجهداً كبيراً. كما أن عدم وجود جداول زمنية صارمة ومحددة لجمع وتوزيع البريد الداخلي يؤدي إلى انتظار المراسلين في المكاتب، أو بقاء المعاملات في صناديق البريد لفترات طويلة حتى يقرر المراسل المرور عليها، مما يطيل أمد إنجاز المعاملات بشكل غير مبرر.

- توصل البحث إلى نتيجة هامة تتعلق بالجانب النفسي والتنظيمي، حيث تبين أن النظرة النمطية التي تقلل من قيمة عمل المراسل، وغياب مسارات الترقية الواضحة، وعدم ربط الأداء بنظام حوافز عادل، تؤدي إلى تدني حاد في الدافعية الوظيفية. هذا الإحباط ينعكس مباشرة على سلوك المراسل، حيث يتبنى أسلوباً "روتينياً وسلبياً" في أداء عمله، يفترق إلى روح المبادرة أو الشعور بالمسؤولية تجاه سرعة إنجاز معاملات المواطنين. هذا التدني في الحافز يُفقد البلدية عنصراً بشرياً حيوياً، ويحول دون تحقيق أقصى درجات الكفاءة في التوزيع الداخلي، مما يُسهم بشكل غير مباشر في استمرار ظاهرة تأخير المعاملات.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى البلديات سياسة تدريبية صارمة ومستمرة مخصصة لفئة المراسلين، تتجاوز التدريب التوجيهي التقليدي عند التعيين. يجب أن تُصمم هذه البرامج بالتعاون مع معاهد الإدارة العامة، وتركز على ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول هو "إدارة الوقت والعمليات"، ويتضمن مهارات الفرز الذكي، وتحديد المعاملات العاجلة، وتخطيط مسارات التوزيع اليومية بكفاءة. المحور الثاني هو "المهارات السلوكية والتواصلية"، ويركز على إدارة الضغوط، والتعامل مع المراجعين، وأخلاقيات المهنة وسرية المعلومات. المحور الثالث هو "التدريب التقني"، الذي يؤهل المراسلين للتعامل بكفاءة مع أنظمة

التتبع الذكي، والأجهزة اللوحية، وتطبيقات البلدية الداخلية. يجب ربط اجتياز هذه الدورات بتقييم الأداء السنوي والترقيات الوظيفية لضمان الجدية في التطبيق.

- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة للبلديات إلى الانتقال الفوري من السجلات الورقية إلى أنظمة التتبع الذكي الداخلي. يجب على الإدارة العليا توفير الأجهزة التقنية اللازمة (مثل الأجهزة اللوحية أو الماسحات الضوئية المحمولة) للمراسلين، وربطها بنظام إدارة الوثائق في البلدية. من خلال هذا النظام، سيقوم المراسل بمسح الباركود أو رمز الاستجابة السريعة (QR Code) الخاص بكل معاملة عند الاستلام والتسليم، مما يولد سجلاً رقمياً فوراً يوضح مكان كل وثيقة، ومن تسلمها، والوقت الدقيق للاستلام. هذا التحول الرقمي سيوفر شفافية كاملة، ويقلل من الوقت الضائع في البحث عن المعاملات، ويخلق آلية مساءلة فورية تقلل من ظاهرة التأخير أو الضياع، مما يضمن انسيابية التدفق الوثائقي.

- تدعو الدراسة الجهات المعنية في البلديات إلى إجراء مراجعة شاملة لآليات التوزيع الداخلي الحالية وإعادة هندستها. يجب إنشاء "خرائط تدفق" واضحة ومحدثة توضح المسار الأقصر والأسرع لكل نوع من المعاملات بين الأقسام، وتعميمها على جميع المراسلين. بالتوازي مع ذلك، يجب إلغاء العشوائية في التوزيع من خلال وضع جداول زمنية صارمة ومحددة لجمع وتوزيع البريد الداخلي (مثلاً: ثلاث جولات صباحية وجولتين مساءً)، مع تخصيص مسارات سريعة للمعاملات العاجلة والطارئة التي لا تخضع للجداول الزمنية العادية. هذا التنظيم سيقول من الحركة العشوائية، ويوفر الوقت، ويضمن وصول المعاملات في أوقات متوقعة ودقيقة.

- نظراً لأثر الجانب النفسي على الأداء، توصي الدراسة بضرورة إعادة صياغة الوصف الوظيفي للمراسل ليعكس الأهمية الاستراتيجية لدوره في تسريع إنجاز المعاملات، وتغيير المسمى الوظيفي إن أمثل ليصبح

"أخصائي توزيع ومتابعة معاملات" مثلاً، مما يرفع من قيمته المعنوية. يجب تطوير نظام تقييم أداء يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، مثل: متوسط زمن التوزيع، نسبة دقة التوجيه، ومستوى رضا الأقسام الأخرى عن سرعة الاستلام. والأهم من ذلك، يجب ربط نتائج هذا التقييم بنظام حوافز ومكافآت مادي ومعنوي عادل، وإنشاء مسار وظيفي واضح للترقية، مما يعزز شعور المراسل بالتقدير ويدفعه لبذل أقصى طاقاته لتسريع العمل.

- بما أن تحسين أداء المراسلين يتطلب إشرافاً مستمراً، توصي الدراسة بإنشاء وحدة مركزية (أو تكليف قسم موجود بهذا الدور) تُعنى بـ "إدارة البريد والتوزيع الداخلي" في البلدية. ستكون هذه الوحدة مسؤولة عن الإشراف المباشر على المراسلين، وتوزيع الأحمال عليهم بشكل عادل، ومراقبة مؤشرات الأداء المتعلقة بزمن التوزيع من خلال التقارير الصادرة عن نظام التتبع الذكي. كما ستقوم الوحدة بتحليل البيانات دورياً لتحديد "نقاط الاختناق" في التوزيع الداخلي، واقتراح الحلول التحسينية المستمرة. ستكون هذه الوحدة أيضاً هي نقطة الاتصال المركزية لحل أي نزاعات أو إشكاليات تتعلق بتوجيه المعاملات بين الأقسام، مما يزيل العبء عن المراسلين ويسهل عليهم مهامهم.

المصادر والمراجع

1. أبو زيد، عبد الرحمن. (2021). *الإدارة العامة الحديثة: المفاهيم، النظريات، وتطبيقات تحسين الأداء في القطاع الحكومي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. البستاني، محمد، والخطيب، أحمد. (2022). أثر التحول الرقمي وإدارة التدفق الوثائقي على كفاءة إنجاز المعاملات في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 18(3)، 115-142.
3. التميمي، سالم. (2020). *إدارة المكاتب ولوجستيات التوزيع الداخلي: مدخل عملي لتسريع الأداء الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. الجبوري، فاضل. (2023). *الحوكمة الإدارية وتطوير العمليات في البلديات: دراسة تحليلية لإدارة سلسلة التوريد المعلوماتية*. بغداد: دار الكتب العلمية.
5. حسن، محمود. (2021). فاعلية أنظمة التتبع الذكي للوثائق في تقليل زمن دورة إنجاز المعاملات بالجهات المحلية. *المجلة العربية للدراسات المعلوماتية*، 41(2)، 88-119.
6. الخطيب، نور، والزعبي، طارق. (2022). *سلوك المنظمات العامة: الدافعية، تصميم الوظيفة، وإدارة الوقت في القطاع البلدي*. إربد: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. الزعبي، عبد الله. (2019). *هندسة الإجراءات الإدارية: مدخل إعادة هندسة العمليات وتقليل الهدر في المؤسسات الحكومية*. دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

8. السيد، محمد. (2020). دور الوظائف التشغيلية الداعمة في تعزيز جودة الخدمات العامة: دراسة ميدانية على أقسام المراسلات في البلديات. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 12(4)، 205-234.
9. عبد الله، حسين. (2023). *التحول نحو الحكومة الإلكترونية الهجينة: إدارة التكامل بين التدفق الرقمي والمادي في الإدارة المحلية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. القاسم، وسام. (2021). تطوير المهارات الوظيفية للعاملين في أقسام التوزيع الداخلي وأثره على سرعة إنجاز المعاملات وتقليل البيروقراطية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 37(1)، 310-345.