



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كألية لتحسين أداء الخدمات العمومية

دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة

من إعداد المترشح:
محمد الأخضر محجوبي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ (جامعة ورقلة)	أ.د/ الياس بن ساسي
مشرفا	أستاذ محاضر "أ" (جامعة ورقلة)	د/ بولرباح غريب
مناقشا	أستاذ محاضر " أ " (جامعة ورقلة)	د/ حكيم بن جروة
مناقشا	أستاذ محاضر " أ " (جامعة غرداية)	د/ عبد اللطيف أولاد حيمودة
مناقشا	أستاذ (جامعة غرداية)	أ.د/ عبد الحميد بوخاري
مناقشا	أستاذ (جامعة غرداية)	أ.د/ محمد ميلود غزيل

السنة الجامعية 2017/2018

إهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا
إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله ورعاهما ورزقنا رضاها
إلى الزوجة الغالية "الدكتورة عائشة بخالد"
إلى كل أفراد عائلتي
إلى روح أخي أبوالعز رحمة الله عليه
إلى أساتذتي من التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي
إلى كل الأصدقاء الذين يسعهم القلب ولا تسعهم هذه الصفحة .

شكر

الحمد لله و الشكر لله عدد ماكان، وعدد مايكون، وعدد الحركة والسكون
بعد الحمد والشكر لله لتوفيقه لنا في إتمام هذاالدراسة، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
للأستاذالمشرف على هذا العمل الدكتور: بولرباح غريب على دعمه وتصويباته وتوجيهه واقتراحاته
لإنجاز العمل.

شكر خاص للدكتورة الغاليةعائشة بنخالد على مساعدتها القيمة في كافة أطوار انجاز الدراسة.
شكر خاص لأعضاء هيئة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل و على ما سوف يقدمونه من
توجيهات وتصويبات.

شكر خاص للوالدين الكريمين على مساعدتهما، بارك الله في عمريهما وفي ميزان حسناتهما، وجعلهما
من أهل الفردوس الأعلى.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة قياس مدى استعداد وقابلية المنظمات والإدارات العمومية بولاية ورقلة على تبني التقنيات التسويقية، باعتباره أحد آليات تحسين أداء الخدمات العمومية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم إنجاز أربعة دراسات جزئية متسلسلة ومتكاملة، حيث تم تخصيص الدراسة الأولى والثانية للدراسة الوثائقية والتي تم من خلالها تفحص ودراسة جملة من الوثائق والنصوص القانونية والتشريعية التي تنظم عمل قطاع الإدارة العمومية بالجزائر ككل، بالإضافة إلى بعض الوثائق الخاصة بعينة من المنظمات والهيئات العمومية العاملة بمنطقة ورقلة، بينما خصصت الدراسة الثالثة لقياس واقع المقاربة التسويقية من حيث البعد الفلسفي ومن حيث الأنشطة والممارسات، من خلال تصميم وتوزيع استبيان على عينة من الإطارات والمسيرين في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، في حين تم تخصيص الدراسة الجزئية الرابعة لقياس مستوى أداء الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة من وجهة نظر المواطنين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارات العمومية بولاية ورقلة لا تزال بعيدة كل البعد عن تطبيق تقنيات التسويق، بسبب عدم توفر المتطلبات والشروط اللازمة لذلك، وأن هناك جهد كبير يجب أي يبذل لتوفير البيئة المناسبة والمشجعة لتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية، بوصفها أحد الآليات المناسبة لتحسين جودة أداء الخدمات العمومية.

الكلمات المفتاحية: مقارنة تسويقية، إدارة عمومية، خدمات عمومية، تسويق عمومي

Abstract:

This study aims to measure the ability of the public sector in the region of Ouargla to adopt marketing techniques as one of the mechanisms to improve the performance of public services. In order to achieve this goal, four sequential and integrated studies have been carried. The first and second study was devoted to the documentary study, which examined a number of documents, and legal and legislative texts that regulate the work of the public sector in Algeria in general, as well as some documents of a sample of public organizations and administrations operating in Ouargla region. While the third study was devoted to measuring the reality of the marketing approach in terms of philosophical dimension and in terms of activities and practices, through the design and distribution of a questionnaire on a sample of staff and managers in the public administration in the region. Whereas the fourth study was devoted to measuring the performance of public services in t of Ouargla from the point of view of citizens.

The study found that the public administrations in Ouargla are still far from applying marketing techniques due to lack of necessary requirements and conditions. There must be a great effort done to provide the appropriate and encouraging environment for the application of marketing methods and techniques as one of the appropriate mechanisms to improve quality performance of public services.

Keywords: marketing approach; public administration; public services; public marketing.

المحتويات	
العنوان	الصفحات
الإهداء	III
الشكر	IV
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال البيانية	XIV
قائمة الملاحق	XV
المقدمة	ب
الفصل الأول: الإطار المعرفي والمفاهيمي للمقاربة التسويقية في قطاع منظمات الخدمات العمومية	
تمهيد	02
1.1. الإطار المعرفي والمفاهيمي لخدمات العمومية	03
1.1.1. الخدمات العمومية في سياق الفكر والإيديولوجيا الاقتصادية والمناجيرية	03
1.1.1.1. الخدمات العمومية في الفكر الكلاسيكي (الليبرالية الكلاسيكية)	03
2.1.1.1. الخدمات العمومية في الفكر الاشتراكي	04
3.1.1.1. الخدمات العمومية في الفكر النيوكلاسيكي	06
4.1.1.1. الخدمات العمومية في الفكر الكينزي	07
2.1.1. تعريف الخدمات العمومية في سياق المنظور القانوني	08
1.2.1.1. البعد الإيديولوجي	09
2.2.1.1. البعد المؤسسي	09
3.2.1.1. البعد القانوني	09
1.3.2.1.1. المعيار العضوي أو التنظيمي	10
2.3.2.1.1. المعيار الموضوعي	10
3.1.1. مبادئ الخدمة العمومية	11
1.3.1.1. مبدأ المساواة	12
2.3.1.1. مبدأ الاستمرارية	12

13	3.3.1.I مبدأ الملائمة
13	4.1.I تصنيفات الخدمات العمومية
13	1.4.1.I أنواع الخدمات العمومية حسب النشاط والجهة المسؤولة عنها
13	2.4.1.I أنواع الخدمات العمومية حسب معيار الهدف والغرض منها
14	3.4.1.I تصنيف الخدمات العمومية حسب معيار تحمل تكلفة الخدمة
14	4.4.1.I تصنيف الخدمات العمومية حسب المعيار التسويقي
15	5.1.I منظمات الخدمة العمومية والإدارة العمومية
17	2.I المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
17	1.2.I نحو حتمية التوجه التسويقي في قطاع الإدارة العمومية
17	1.1.2.I التسويق العمومي ضمن جدلية تعريف التسويق
21	2.1.2.I توسع مجالات تطبيق التسويق
24	3.1.2.I ملامح التسويق في قطاع الإدارة العمومي ضمن نماذج المناجمنت العمومي
25	1.3.1.2.I النموذج البيروقراطي في الإدارة العمومية (الإدارة العمومية الكلاسيكية)
28	2.3.1.2.I نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM)
33	3.3.1.2.I نموذج الحوكمة الديمقراطية
35	2.2.I ماهية وطبيعة التسويق في قطاع الإدارة العمومية
37	1.2.2.I تعريف التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي)
40	2.2.2.I خصائص التسويق في قطاع الإدارة العمومية
44	3.2.2.I مبررات وأهمية تبني التسويق في منظمات قطاع الإدارة العمومية
46	4.2.2.I طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية
47	3.2.I طبيعة الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
48	1.3.2.I فهم السوق واحتياجات ورغبات المواطنين
50	2.3.2.I تصميم إستراتيجية تسويقية مرتكزة على المواطن في الإدارة العمومية
50	1.2.3.2.I عملية التجزئة التسويقية في الإدارة العمومية
53	2.2.3.2.I عملية الاستهداف في الإدارة العمومية
54	3.2.3.2.I عملية التوقع وبناء الصورة الذهنية في الإدارة العمومية
54	3.3.2.I المزيج التسويقي في قطاع الإدارة العمومية (تصميم برنامج تسويقي متكامل)
55	1.3.3.2.I سياسة المنتج في قطاع الإدارة العمومية، (إدارة قرارات الخدمة العمومية)

55	1.1.3.3.2.I مستويات المنتج في قطاع الإدارة العمومية
56	2.1.3.3.2.I قرارات المنتج في قطاع الإدارة العمومية
58	2.3.3.2.I سياسة التسعير في قطاع الإدارة العمومية
59	1.2.3.3.2.I طرق وآليات تسعير الخدمات العمومية
60	2.2.3.3.2.I العوامل المؤثرة في عملية التسعير
61	3.2.3.3.2.I خطوات وإجراءات التسعير في قطاع الإدارة العمومية
63	3.3.3.2.I سياسة توزيع الخدمة العمومية
65	4.3.3.2.I سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية
66	1.4.3.3.2.I قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية
69	2.4.3.3.2.I عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية
70	1.2.4.3.3.2.I الإعلان
70	2.2.4.3.3.2.I العلاقات العامة
72	3.2.4.3.3.2.I الأحداث والفعاليات الخاصة
72	4.2.4.3.3.2.I التسويق المباشر
73	3.4.3.3.2.I اتصالات التسويقية المتكاملة في قطاع الإدارة العمومية
74	5.3.3.2.I سياسة الأفراد في قطاع الإدارة العمومية
75	1.5.3.3.2.I الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب
77	2.5.3.3.2.I تبني تقنيات التسويق الداخلي
77	3.5.3.3.2.I تطبيق تقنيات التسويق التفاعلي
78	6.3.3.2.I سياسة الدليل المادي في قطاع الإدارة العمومية
79	7.3.3.2.I عمليات الخدمة العمومية في قطاع الإدارة العمومية
80	خلاصة
81	الفصل الثاني: الدراسات السابقة حول التسويق في قطاع الإدارة العمومية
82	تمهيد
83	1.II عرض الدراسات السابقة
96	2.II مناقشة الدراسات السابقة
98	3.II ما يميز الدراسة
99	خلاصة

100	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومساهمتها في رضا المواطنين حول جودة أداء الخدمات العمومية
101	تمهيد
102	1.III. أبعاد وملامح تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية في المنظومة القانونية والتشريعية
103	1.1.III. وتيرة الإصلاح الإداري خلال فترة الثمانينيات
104	1.1.1.III. المرسوم 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن
110	2.1.1.III. ملامح وأبعاد التسويق الواردة ضمن أحكام المرسوم 131/88
113	2.1.III. وتيرة الإصلاح الإداري خلال التسعينيات
114	1.2.1.III. القانون 08/90، و09/90، المتعلقين بالبلدية والولاية
114	2.2.1.III. إنشاء وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية
116	3.1.III. وتيرة الإصلاح الإداري خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2010
116	1.3.1.III. إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها
119	2.3.1.III. إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري
120	4.1.III. وتيرة الإصلاح الإداري خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2017
120	1.4.1.III. إنشاء وزارة إصلاح الخدمة العمومية
122	2.4.1.III. إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام
125	2.III. متطلبات وعوائق تطبيق الأنشطة التسويقية على مستوى الهيئات والإدارات العمومية
125	1.2.III. الهيكل التنظيمي
127	2.2.III. الميزانية
129	3.III. دراسة واقع المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بولاية ورقلة
130	1.3.III. مجتمع وعينة الدراسة
132	2.3.III. أداة وإجراءات الدراسة
133	3.3.III. ثبات وصدق الأداة
134	4.3.III. المعالجة الإحصائية للبيانات
134	5.3.III. وصف العينة
138	6.3.III. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تبني الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
139	1.6.3.III. المعرفة التسويقية
141	2.6.3.III. مقاومة التسويق في قطاع الإدارة العمومية

143	III.3.6.3. أهمية التسويق
144	III.7.3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
144	III.1.7.3. كفاية المعلومات
147	III.2.7.3. التسويق الإستراتيجي (STP)
149	III.3.7.3. المزيج التسويقي
151	III.1.3.7.3. تقييم سياسة الخدمة (العروض والإجراءات)
153	III.2.3.7.3. تقييم سياسة الاتصال التسويقي
155	III.3.3.7.3. تقييم سياسة التوزيع والدليل المادي
155	III.4.3.7.3. تقييم سياسة الأفراد
157	III.4.7.3. إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة
157	III.5.7.3. الحوكمة والديمقراطية
159	III.8.3. قياس مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
159	III.1.8.3. قياس مستوى الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
162	III.2.8.3. قياس مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية
167	III.4. عرض وتحليل نتائج دراسة رضا المواطنين حول جودة أداء الخدمات العمومية
168	III.1.4. مجتمع وعينة الدراسة
168	III.2.4. أداة وإجراءات الدراسة
169	III.3.4. ثبات وصدق الأداة
170	III.4.4. المعالجة الإحصائية للبيانات
171	III.5.4. وصف العينة
172	III.6.4. المحور الأول: التوقعات والاحتياجات والمتطلبات والأولويات
172	III.1.6.4. التوقعات والاحتياجات والمتطلبات
174	III.2.6.4. تقييم جودة أداء الخدمات العمومية
175	III.3.6.4. مسؤولية الإدارات والمؤسسات العمومية في تحسين الخدمات العمومية
177	III.7.4. قياس مستوى الرضا عن الخدمات العمومية
177	III.1.7.4. تقييم مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية
178	III.2.7.4. سهولة الحصول على الخدمات العمومية
180	III.3.7.4. مستوى رضا المواطنين عن الجوانب التفصيلية في أداء الخدمات العمومية

182	III.8.4.المعلومات والتواصل
182	III.1.8.4.تقييم جهود الاتصال
183	III.2.8.4.الأدوات والوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات
184	III.9.4.الثقة والصورة الذهنية
184	III.1.9.4. مستوى الثقة
186	III.2.9.4. الصورة الذهنية
187	III.10.4.الحوكمة في قطاع الإدارة العمومية
187	III.1.10.4.انتشار الفساد المالي والإداري
188	III.2.10.4.انتشار ظاهرة الواسطة
189	III.5.تحليل العلاقة بين المقاربة التسويقية وأداء الخدمات العمومية
193	خلاصة
194	خاتمة
204	المصادر والمراجع
212	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	حركية توسع مجالات التسويق	(1-1)
24	الحالات المناسبة للتسويق العمومي كأحد المجالات الجديدة للتسويق	(2-1)
30	أهم الأفكار والمبادئ في إطار نموذج (NPM)	(3-1)
42	المتطلبات اللازمة لإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية	(4-1)
46	كثافة الأنشطة التسويقية في المنظمات العمومية الأمريكية	(6-1)
60	مسميات الأسعار وطرق التسعير المناسبة حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية	(7-1)
71	أدوات العمل والتكتيكات أنشطة العلاقات العامة في المنظمة	(8-1)
104	محتويات المرسوم 131./88	(1-3)
128	تصنيف بنود الميزانيات العمومية حسب طبيعتها التسويقية	(02-3)
131	عينة المنظمات العمومية المشاركة في الدراسة	(03-3)
134	الجدول رقميوضح قيمة معامل الفاكروناخ	(04-3)
142	حاجة المؤسسات للتسويق بالنسبة لطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	(05-3)
148	التجزئة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(06-3)
151	أسباب عدم إجراء تعديلات في المجالات التسويقية	(07-3)
160	مقياس الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(08-3)
161	مستوى الثقافة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة	(09-3)
163	مقياس الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(10-3)
164	مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة	(11-3)
165	مقياس الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(12-3)
166	مستوى تبني المقاربة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة	(13-3)
170	قيم ألفاكروناخ لأداة الدراسة	(14-3)
171	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والشخصية	(15-3)
173	توقعات واحتياجات المواطنين	(16-3)
175	تقييم المواطنين لمستوى جودة الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة.	(17-3)
176	تقييم المواطنين لمسؤولية السلطات العمومية في توفير الخدمات العمومية	(18-3)
176	آراء المواطنين بخصوص الأطراف المعنية بتقديم الخدمات العمومية	(19-3)
178	مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية	(20-3)
179	آراء المواطنين حول مستوى سهولة الحصول على بعض الخدمات العمومية	(21-3)

181	مستوى رضا المواطنين حول الجوانب التفصيلية في أداء الخدمات العمومية	(22-3)
183	آراء المواطنين بخصوص جهود منظمات الإدارة العمومية في الاتصال والإعلام	(23-3)
184	الأدوات التي يستخدمها المواطنون في الحصول على المعلومات حول الخدمات العمومية	(24-3)
185	مستوى ثقة المواطنين في المؤسسات والهيئات العمومية	(25-3)
186	آراء المواطنين في التعامل إزاء حقوقهم مع المؤسسات الإدارية العمومية	(26-3)
187	اختبارات المواطنين بين القطاع العمومي والقطاع الخاص	(27-3)
188	آراء المواطنين بخصوص انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في قطاع الإدارة العمومية	(28-3)
188	آراء المواطنين بخصوص إنتشار ظاهرة الوساطة في قطاع الإدارة لعمومية	(29-3)
189	آراء المواطنين بخصوص جهود الحكومة في مكافحة الفساد	(30-3)
190	معامل الارتباط بيرسون المقاربة التسويقية وجودة الخدمات العمومية ورضا المواطنين	(31-3)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	تدرج الخدمات العمومية	(1-1)
77	أبعاد تسويق الخدمة العمومية	(2-1)
127	يوضح النمط العام للهياكل التنظيمية للإدارات العمومية	(01-3)
135	توزيع العينة حسب المصالح أو الأقسام	(02-3)
136	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	(03-3)
136	توزيع المؤسسات حسب نوع الخدمات التي تقدمها	(04-3)
137	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-3)
137	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(06-3)
138	العينة حسب المستوى والتخصص	(07-3)
139	نسبة الموظفين الذين لديهم معرفة بمصطلح التسويق	(08-3)
139	معنى التسويق بالنسبة للعاملين في قطاع الإدارة العمومية	(09-3)
140	التكوين في مجال التسويق	(10-3)
141	حاجة قطاع الإدارة العمومية للتسويق	(11-3)
142	أسباب عدم الحاجة للتسويق في قطاع الإدارة العمومية	(12-3)
143	أهمية تطبيق التسويق في قطاع الإدارة العمومية	(13-3)
144	إمكانية إظهار أهمية التسويق في قطاع الإدارة العمومية	(14-3)
145	الدراسات حول المواطنين في قطاع الإدارة العمومية	(15-3)
145	أسباب عدم دراسة احتياجات المواطنين في قطاع الإدارة العمومية	(16-3)
146	مستوى فهم ومعرفة احتياجات المواطنين في قطاع الإدارة العمومية	(17-3)
146	مصادر فهم ومعرفة احتياجات ومتطلبات المواطنين في قطاع الإدارة العمومية	(18-3)
147	الجهات المشرفة على دراسة المواطنين في قطاع الإدارة العمومية	(19-3)
149	عناصر المزيج التسويقي بوصفها أهم جوانب التعديل والتغيير في قطاع الإدارة العمومية	(20-3)
150	روح المبادرة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(21-3)
150	عملية تخطيط الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	(22-3)
152	إدارة إجراءات تقديم الخدمة في قطاع الإدارة العمومية	(23-3)
153	تقييم العملية الاتصالية في قطاع الإدارة العمومية	(24-3)
154	مستوى استخدام وسائل الاتصال في قطاع الإدارة العمومية	(25-3)

155	سياسة التوزيع والدليل المادي في قطاع الإدارة العمومية	(26-3)
156	مستوى أداء موظفي الخدمات في قطاع الإدارة العمومية	(27-3)
156	نسبة العاملين الذين دخلوا في مشاحنات كلامية مع المواطنين أثناء العمل في قطاع الإدارة العمومية	(28-3)
157	الشكل يوضح تقييم العاملين لمستوى العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة في قطاع الإدارة العمومية	(29-3)
158	الشكل يوضح نشر التقارير في قطاع الإدارة العمومية	(30-3)
158	الشكل يوضح انتشار ظاهرة الوساطة في قطاع الإدارة العمومية حسب رأي العاملين فيه	(31-3)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
213	الاستبيان الموجه للإطارات والمسيرين	01
217	الاستبيان الموجه للمواطنين	02
221	البيانات الإحصائية والوصفية المستخرجة من برنامج (spss.25)	03

المقدمة

يعد التسويق أحد المجالات المعرفية المتعلقة بالفكر الإداري (المناجنت) يشتمل مجموعة من الأنشطة التي تركز على نظام للتفكير والتحليل والفعل، ظهر وتطور لأول مرة مع مطلع القرن العشرين في المؤسسات التجارية والصناعية في الدول الرأسمالية، والولايات المتحدة الأمريكية على وجه التحديد، باعتباره أحد الآليات المهمة التي تجيب على إشكالية الأداء في قطاع منظمات الأعمال، ومع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات شهد الفكر التسويقي تحولات جذرية مست بالأساس الجوانب المتعلقة بالنظريات والنماذج المعرفية المشكلة له، والأنشطة والممارسات المتعلقة به وكذا مجالات تطبيقه، بالموازاة مع التطورات الحاصلة في المجتمع على وجه العموم وفي علوم المناجنت والإستراتيجية على وجه خاص.

ساهم العديد من الباحثين والكتاب على غرار (Kotler, Levy, Druker) من خلال أطروحاتهم المعرفية في تطور الفكر التسويقي، فبعد أن كان التسويق يقتصر على مجالات الأعمال التجارية والربحية، وينحصر في عمليات البيع والتبادل الاقتصادي، تحول إلى عمليات تبادل القيم (بالمفهوم العام) وبناء وإدارة العلاقات، مما سمح بتوسعه إلى مجالات غير تقليدية في السلوك البشري والإنساني على غرار الدين والسياسة والإدارة العمومية والخدمات العمومية، وهذا ما جعل التوجه نحو إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية أحد أهم المحاور البحثية التي ركزت على معالجة مشاكل الأداء وتحسين الخدمات العمومية في قطاع الإدارة العمومية، على اعتبار أن تحسين أداء الخدمات العمومية يتطلب إعادة النظر في الميكانيزمات والآليات الإدارية والتسييرية التي تعتمدها المنظمات في قطاع الإدارة العمومية في إدارتها لمواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إعادة صياغة وبناء علاقاتها مع محيطها الخارجي وفق أسس تضمن تحقيق أهداف الطرفين، وفي هذا السياق يسعى إدماج التوجه التسويق ي في قطاع الإدارة العمومية إلى توضيح واقتراح الحلول المتعلقة بالتبادل والعلاقات بين منظمات القطاع الحكومي (قطاع الإدارة العمومية) والمواطنين (فئات متلقي الخدمة العمومية) فيما يخص الطلب وأداء المهام والإجراءات المتعلقة بتسليم الخدمات العمومية.

وفي مقابل ذلك دفعت السيرورة التاريخية لتطور الفكر المناجنت العمومي منذ بداية الثمانينيات إلى زيادة الاهتمام والتقارب بين قطاع الإدارة العمومية ومجال التسويق، من خلال إدخال مناهج التفكير والأساليب التجارية لتحسين كفاءة وفعالية قطاع الإدارة العمومية، حيث تبلور هذا الاتجاه مع ظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM) ونموذج الحوكمة الديمقراطية، غير أن العديد من منظمات قطاع الإدارة العمومية وجدت صعوبة في استيعاب التسويق في منظماتها، بسبب سوء فهم متطلباته وخصائصه التي يجب تكيفها لتتوافق مع خصوصية قطاع الإدارة العمومية.

وقد بدأ التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي) يتطور إلى مجال معرفي مستقل بذاته بفعل تطور المناجنت العمومي، من خلال دمج الأفكار المتعلقة بالأساليب والتقنيات التسويقية وإدارة الأعمال التجارية في قطاع الإدارة العمومية، على ضوء البحوث والدراسات والنقاشات والجدل المتنامي إزاء الآليات الكفيلة بتطوير

هذا المجال، وبهذا أصبح التسويق في قطاع الإدارة العمومية آلية جديدة لمواجهة التحديات المعاصرة التي يشهدها هذا القطاع ولاسيما ما تعلق منها بأداء الخدمات العمومية، ونتيجة لذلك أصبحت المفاهيم والأساليب التسويقية على غرار بناء وإدارة العلاقات مع المواطنين (الزبائن) والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين مفاتيح نجاح رئيسية لمنظمات قطاع الإدارة العمومية، وعلى هذا الأساس يجب أن يتطور التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي) من مجموعة أدوات تقليدية هامشية إلى قاعدة معرفية عميقة تضبط وتوجه نظام التفكير وثقافة العمل للمدراء والمسيرين والعاملين في قطاع الإدارة العمومية.

وبالرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والممارسين في قطاع الإدارة العمومية بشأن استخدام المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، إلا أن تطبيق التقنيات والأساليب التسويقية المتعارف عليها في هذا المجال لا يزال محدود نسبياً، ويثير جدل كبير بين المتخوفين (المعارضين) والمتحمسين لتطبيقه، ويتركز هذا الجدل حول حقيقة المساهمة المحتملة لتبني المقاربة التسويقية في تحسين أداء الخدمات العمومية، وحول مدى جاهزية قطاع الإدارة العمومية لتطبيق الأساليب التسويقية بفعالية من حيث توفر المتطلبات والشروط المتعلقة بالخصائص الهيكلية (طبيعة المنتج، والمنظمة والسوق أو الجمهور المستهدف من طرف المنظمة العمومية) والخصائص العملية (الإجراءات والنظم ذات الصلة بهذا القطاع التي تحكم نشاطه وتحدد أثاره ونتائجه).

وبالنسبة للجزائر فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطوير وتحسين أداء قطاع الإدارة العمومية، نتيجةً لتدهور أداء الخدمات العمومية المقدمة من قبل هذا القطاع، وهذا ما يمكن ملاحظته في احتجاجات المواطنين المتكررة على سوء الاستقبال و التكلفة بمطالبهم، ضياع كبير للوقت نتيجة الطوابير الطويلة ويطغى العمل الإداري، العجز الكبير الملاحظ في هذه المؤسسات على مستوى الموارد البشرية، المالية والمادية، الإضرابات والاحتجاجات المتكررة للعمال، كثرة الوثائق... الخ، وكذا الدور الجديد الذي بات على منظمات قطاع الإدارة العمومية أن تؤديه في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في الميادين التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، بالتزامن مع إعادة صياغة دور الدولة والتحول إلى اقتصاد السوق، تطور العلوم الإدارية وظهور اتجاهات حديثة في إدارة الأعمال.

وقد تزامنت هذه التطورات مع ظهور كوكبة من المفكرين والباحثين الذين ينادوننا بضرورة إسقاط هذه التوجهات من علم إدارة الأعمال على قطاع الإدارة العمومية والحكومية، خاصة وأنها أثبتت نجاعتها في العديد من البلدان المتقدمة، وضمن هذا السياق ظهرت مناهج وأساليب حديثة في الإدارة العمومية والحكومية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وتطلعات المواطن وفي نفس الوقت تراعي دور مقدم الخدمة العمومية (الإدارة العمومية) وفق فلسفة تسويقية تعرف بفلسفة التوجه بالمستهلك أو بالمواطن وبذلك تحولت فلسفة الإدارة العمومية من السيطرة والهيمنة الإدارية (البيروقراطية) إلى سيادة المستهلك (المواطن)، ومن مراقبة التكاليف إلى التركيز على مستويات

الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى التركيز على تحسين جودة الخدمات العمومية، ومن التركيز على الإنفاق إلى البحث عن تحسين الإيرادات.

وقد عرفت إشكالية التوجه نحو إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية توسعا كبيرا من ناحية التنظير والتطبيق في الدول الصناعية المتقدمة وفي بعض الدول النامية، حيث برزت الانعكاسات الإيجابية لهذا التوجه في منظمات قطاع الإدارة العمومية بوضوح على الحكومات والمواطنين والمنظمات العمومية، ولكن على مستوى الوطن العربي والجزائر على وجه الخصوص لم يأخذ هذا التوجه حقه من الدراسة والتطبيق، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا المنهج الإداري الحديث وبحث السبل والشروط والمتطلبات الكفيلة بإنجاح تطبيقه، وكذا الوقوف على العوائق والنقائص التي تحد من إدماجه بفاعلية في قطاع الإدارة العمومية.

أولاً: إشكالية الدراسة

علوضوء مسبق، تبلىورمعالمإشكالية الدراسة والتهيمنكنصياغتها فيالسؤالالمحوريالتالي:

إلى أي مدى يمكن اعتبار تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بورقلة كآلية لتحسين أداء

الخدمات العمومية؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تجزئتها إلى خمسة أسئلة فرعية كمايلي:

1. ما مدى استعداد وقابلية قطاع الإدارة العمومية لتبني المقاربة التسويق من حيث توفر الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية في هذا القطاع؟
2. ما هو واقع ومستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بورقلة، من حيث الثقافة التسويقية ومن حيث الممارسات والأنشطة التسويقية؟
3. في ظل الإصلاحات المتتالية التي يشهدها قطاع الإدارة العمومية بالجزائر عموماً، ما هو واقع ومستوى أداء الخدمات العمومية في منطقة ورقلة، من حيث مستوى جودتها ومن حيث رضا المواطنين عنها؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى أداء الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، نحاول اختبار صحة الفرضيات التالية:
يعتبر تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بورقلة أحد الآليات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين أداء الخدمات العمومية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1. لا تتوفر الشروط والمتطلبات اللازمة لتبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بالجزائر عموما، ومنطقة ورقلة خصوصا؛
2. المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، لم تصل بعد إلى المستوى الذي يسمح لها بتشكيل وبناء القيم والأفكار والمعتقدات اللازمة لبناء الثقافة التسويقية بشكل مقبول؛
3. المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة لا تزال بعيدة عن تبني وممارسة الأنشطة التسويقية بشكل مقبول؛
4. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى الثقافة التسويقية من جهة ومستوى الأنشطة التسويقية من جهة أخرى؛
5. مستوى أداء الخدمات العمومية المقدمة من طرف قطاع الإدارة العمومية بورقلة لا يرقى إلى مستوى الجودة المقبولة ولا إلى المستوى الذي يحقق رضا المواطنين عن هذه الخدمات العمومية؛
6. هناك علاقة ارتباط بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى جودة أداء الخدمات العمومية من جهة، ودرجة رضا المواطنين عن الخدمات العمومية من جهة أخرى، بمنطقة ورقلة.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تتبع أسباب اختيارنا لموضوع المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية من دوافع ذاتية وأخرى موضوعية، يمكننا ذكرها كما يلي:

أ - المبررات الموضوعية

1. تعتبر المقاربة التسويقية من أهم المجالات الخصب للدراسة في قطاع الإدارة العمومية باعتبارها صورة عاكسة لمستوى أداء الحكومات ككل ومدى تطور الاقتصاد والإدارة بها، وترتبط أهميتها بدرجة كفاءتها، ومنه تعد دراسة المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية من أهم المواضيع في الفكر الإداري والتسويقي؛
2. التطورات الكبيرة في الفكر التسويقي وتوسيع مجالات تطبيقه، وزيادة أهميته خاصة بعد ظهور نماذج إدارية حديثة على غرار (NPM) و الحوكمة الديمقراطية؛

3. اختبار ترجيح الرؤى والجدليات القائمة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، للتسويق والإدارة العمومية ومدى أهمية ذلك في تحسين أداء الخدمات العمومية؛
4. اختبار مدى قابلية تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
5. اختبار مدى جاهزية قطاع الإدارة العمومية لتبني وتطبيق المقاربة التسويقية من ناحية فلسفية وتطبيقية؛
6. إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع والذي يعتبر من أحدث المواضيع في الفكر الإداري والتسويقي.

ب - المبررات الذاتية

1. الرغبة في المساهمة في إثراء النقاش والجدل حول الآليات والأدوات الممكنة لتحسين وإصلاح وعصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، من خلال عرض وجهة النظر التسويقية في هذا السياق.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة والمتعلقة بمساهمة المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية في تحسين أداء الخدمات العمومية فيما يلي:

أ - من حيث الموضوع:

1. يعتبر موضوع التسويق في قطاع الإدارة العمومية موضوع مهم جدا في الوسط العلمي والبحث العالمي، وذلك من خلال الجهود الأكاديمية العلمية المتزايدة حوله، حيث توجد العديد من الأبحاث التي تم إجراؤها على العديد من الإدارات العمومية في مختلف دول العالم، ونظرا لأهمية هذه الجهود البحثية في هذا الموضوع، تم إنشاء مجالات بحثية ومخابر علمية وفتح تخصصات أكاديمية تعنى بمختلف الجوانب والاستشكالات المعرفية المتعلقة بهذا المجال المعرفي؛
2. تتبع أهمية البحث أيضا من خلال تطوره لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية على مستوى القوانين والنصوص التشريعية التي تنظم عمل قطاع الإدارة العمومية، وكذا الشروط الهيكلية والعملية على مستوى المنظمات والهيئات العمومية؛
3. تتجلى أهمية الدراسة من أهمية التسويق باعتباره أحد المجالات المعرفية التي تجيب على إشكالية الأداء للمنظمات، وبالتالي يعد الحل للمشاكل المستعصية التي يعاني منها قطاع الإدارة العمومية.

ب - من حيث عينة الدراسة : تتناول دراستنا هذا الموضوع من خلال تغطية أغلب المنظمات والهيئات في قطاع

الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، وبالتالي التطرق إلى كل أنواع الخدمات العمومية في شتى المجالات (التربية والتعليم، الصحة، الفلاحة، السكن، الكهرباء والغاز النظافة، وتهيئة وصيانة الطرق، الثقافة والسياحة، الصناعة، الجماعات المحلية، ... وغيرها من الهيئات والخدمات العمومية)، كما استخدمت هذه الدراسة

عينتين مختلفتينهما: عينة من الإطارات والمسيرين في قطاع الإدارة العمومية، وعينة من المواطنين بمنطقة ورقلة قصد الإحاطة أكثر بجوانب الموضوع.

خامسا: أهداف الدراسة

- بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المعتمدة فيها، فإننا نهدف إلى:
1. التعرف على أهم التطورات المتعلقة بموضوع المناجمت في قطاع الإدارة العمومية والتطرق إلى مختلف النماذج المعرفية على غرار نموذج الإدارة العمومية الجديدة ونموذج الحوكمة الديمقراطية؛
 2. التعرف على الجوانب المعرفية المتعلقة بالتسويق في قطاع الإدارة العمومية؛
 3. محاولة اقتراح نموذج لتطبيق المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
 4. اختبار مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، والوقوف على أهم الشروط اللازمة لذلك وكذا التطرق لأهم العوائق والصعوبات التي تحول دون ذلك؛
 5. تبيان مدى أهمية تطبيق المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية في تحسين أداء هذا القطاع وتحسين جودة أداء الخدمات العمومية؛
 6. إبراز أهم الأساليب والنماذج الفكرية والمعرفية التي يشهدها الفكر التسويقي والمناجمت العمومي.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

- أ - **الحدود المكانية:** نحاول من خلال هذه الدراسة قياس مدى تبني التسويق في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة الجزائر، والانعكاسات المحتملة لذلك على أداء القطاع والخدمات العمومية تحديدا من وجهة نظر المسيرين والمواطنين بورقلة.
- ب - **الحدود الزمانية:** بالنسبة للدراسة الوثائقية فقد تم فحص وتحليل أهم النصوص القانونية والتشريعية التي أطرت عملية الإصلاح الإداري بالجزائر من 1980 إلى غاية 2017، بالإضافة إلى فحص وتحليل بعض الهياكل التنظيمية والميزانيات لعينة من المؤسسات والإدارات العمومية بمنطقة ورقلة، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد أجريت هذه الدراسة (توزيع الاستمارات واسترجاعها) خلال الفترة الممتدة من بداية أوت 2017 إلى نهاية نوفمبر 2017.

سابعا: المنهج المستخدم والأدوات المستعملة

بناء على طبيعة الإشكالات المطروح وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه الدراسة، وقصد الإحاطة بجوانبه سنحاول استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والإدارية، وعليه فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة سيكون المنهج الوصفي فيما يتعلق بالفصل الأول والثاني، بما يتضمنه من مفاهيم حول المقاربة التسويقية في الإدارة العمومية، والخدمة العمومية، وأهم الدراسات السابقة في الموضوع، كما سنقوم باستخدام تحليل المحتوى

والوثائق والنصوص في الدراستين الوثائقيتين، وبالنسبة للدراسة الميدانية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.25.

ثامنا: هيكل الدراسة

سعيًا من أجل إنجاز الدراسة والإجابة على إشكالياتها، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصل للجانب النظري، وفصل للدراسات السابقة، وفصل للجانب التطبيقي، ويمكننا استعراض ذلك كما يلي:

الفصل الأول: تمت عنوانته بالإطار المعرفي والمفاهيمي للمقاربة التسويقية في قطاع منظمات الخدمات

العمومية، تم فيه تسليط الضوء على مفهوم الخدمات العمومية في سياق الفكر والإيديولوجيا الاقتصادية والمناجيرية، وكذا السياق القانوني كما تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمنظمة العمومية والإدارة العمومية، كما تم في هذا الفصل بحث مسألة المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، حيث تم التطرق فيها إلى حتمية التوجه التسويقي في قطاع الإدارة العمومية انطلاقًا من تتبع السيرورة التاريخية لتطور نماذج الإدارة العمومية وصولًا إلى النماذج الفكرية التي تركز على الأساليب والتقنيات التسويقية كأحد أنظمة التفكير والعمل الرئيسية في منظمات الإدارة العمومية، كما تمت الإشارة إلى طبيعة وخصوصية الأنشطة والعملية التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بعدما تم ضبط مفهوم وماهية التسويق في قطاع الإدارة العمومية وكذا الشروط والمتطلبات اللازمة لإنجاح إدماجه في هذا القطاع بالشكل الذي يراعي خصوصياته.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة في الموضوع، حيث تم عرض ومناقشة أهم الدراسات التي تناولت بشكل مباشر متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: تمت عنوانته بالدراسة التطبيقية لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية

ومساهمتها في رضا المواطنين عن جودة الخدمات العمومية، والذي تضمن أربعة دراسات فرعية خصصت الدراسة الأولى والثانية، للدراسة الوثائقية بهدف الإجابة على السؤال الفرعي الأول والمتعلق بمدى توفر الشروط والمتطلبات اللازمة لتبني وتطبيق المقاربة التسويقية في الإدارة العمومية، وقد استخدمنا لهذا الغرض منهج تحليل المحتوى من خلال تفحص وتحليل نوعين من الوثائق، الوثائق التي تغطي الشروط أو المتطلبات العامة (الشاملة) لقطاع الإدارة العمومية ككل، وتشمل القوانين والنصوص التشريعية، التي تنظم وتضبط عمل المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية، والوثائق التي تغطي الشروط أو المتطلبات الخاصة بكل مؤسسة أو إدارة عمومية على حدى، وتشمل الوثائق والملفات الخاصة بالإدارات عينة الدراسة مثل الهيكل التنظيمي النص القانوني المنشئ للمؤسسة أو الإدارة المعنية، (للإطلاع على الاعتمادات المالية المتعلقة بالأنشطة التسويقية والشبه تسويقية)، بينما خصصت الدراسة الثالثة لقياس مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة من خلال

تصميم وتوزيع استبيان على عينة من المسيرين والإطارات بالإدارات والهيئات العمومية عينة الدراسة، بينما خصص الدراسة الرابعة لقياس مستوى جودة أداء الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة من وجهة نظر المواطنين، باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض.

تاسعا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهناها هي رغبتنا في اختبار مدى استعداد وقابلية المديرات العمومية بمنطقة ورقلة لتبني وتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية انطلاقا من تفحص وتحليل عدد من الوثائق على غرار الميزانيات تقارير الأنشطة والتسيير وبرامج التكوين والتوظيف، لكن عدم حصولنا على هذه الوثائق حال دون ذلك مما اضطرنا إلى تصميم استمارة مقابلة وجها لوجه مع المدراء والإطارات المسيرة لقطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، لكن طول مدة المقابلات وجها لوجه تسبب في رفض الكثير من الإطارات التعاون معنا، ومعه اضطرنا مرة أخرى إلى تحويلها إلى قائمة أسئلة تعبئ ذاتيا من طرف المستجوب، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي رغبتنا في اختيار عينة طبقية قصدية، لكن عدم تعاون العينة التي كنا نقصدها وبالأخص عدم تعاون المدراء الولائيين وعدم حصولنا على البيانات الكافية حول مجتمع الدراسة من أجل تحديد العينة الطبقية القصدية، جعلنا نكتفي بعينة عشوائية بسيطة من العاملين في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة.

ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث يمكن ذكر الصعوبات المتعلقة بإنجاز الدراسة التي استهدفت قياس جودة الخدمات العمومية ورضا المواطنين عنها، حيث كان من المقرر استخدام عينة عنقودية تغطي كافة منطقة ورقلة، لكن نقص البيانات والإمكانات المادية والبشرية، حال دون ذلك، مما جعلنا نكتفي بعينة عشوائية بسيطة.

الفصل الأول:

الإطار المعرفي والمفاهيمي للمقاربة التسويقية في قطاع منظمات

الخدمات العمومية

تمهيد:

ييدي القائمون على إعداد وتنفيذ السياسات العمومية بمختلف الدول والحكومات، المزيد من الاهتمام بموضوع كفاءة وفعالية المنظمات العمومية وجودة الخدمات العمومية، من خلال البحث عن أنجع السبل والأدوات والتقنيات الإدارية الكفيلة بتحسين جودة أداء هذه الخدمات، وفي هذا الصدد يبرز التسويق كأحد المجالات المعرفية التي تجيب على إشكالية أداء وجودة الخدمات العمومية وكذا رضا المواطنين، في قطاع الإدارة العمومية بالاعتماد على تغيير نظام التفكير والتحليل والفعل داخل هذا القطاع بشكل يسمح بتطبيق الأساليب والتقنيات والأنشطة التسويقية بفاعلية، حيث تزامن هذا التوجه مع التحولات الجذرية التي شهدتها الفكر التسويقي والتي مست بالأساس الجوانب المتعلقة بالنظريات والنماذج المعرفية المشككة له، والأنشطة والممارسات المتعلقة به وكذا مجالات تطبيقه، بالموازاة مع التطورات الحاصلة في نماذج المناجمت العمومي والتي كانت استجابة للتطورات الحادثة في المجتمع على وجه العموم، وفي مفهوم ودور الخدمات العمومية في المجتمع والدول على وجه الخصوص، مما أدى إلى ظهور المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، كمجال معرفي خصب للبحث والتطوير في هذا القطاع.

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الخدمات العمومية باعتبارها أحد مخرجات منظمات قطاع الإدارة العمومية، في سياق الفكر والإيديولوجيات الاقتصادية والمناجيرية والقانوني، على اعتبار أن تطور هذا المفهوم في هذا السياق شكل اللبنة الأولى لطرح إشكالية المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كأحد الآليات والحلول المناسبة لموضوع أداء الخدمات العمومية، ومن ثمة سيتم التطرق إلى ضبط مفهوم المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، عبر تتبع السيرورة التاريخية والمعرفية لنشوء وتطور التسويق في هذا القطاع، والخصوصيات التي يجب مراعاتها في تطبيق الأساليب التسويقية في هذا المجال.

1.1. الإطار المعرفي والمفاهيمي للخدمات العمومية:

يحظى تحديد مفهوم موحد للخدمة العمومية (service public) بمكانة هامة لدى المفكرين والباحثين في مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، كونه يثير عدة استشكالات في مستويات متعددة، أولها على المستوى الاصطلاحي (الترمينولوجي)، الذي يرجع أساسا للمقصود بمدلول كل من مصطلح العامة (public) ومدلول مصطلح الخدمة (service) على حدى، والخصائص والتعقيدات التي يثيرها المصطلحين مجتمعين معا (الخدمة العمومية)، في حين يتعلق المستوى الثاني بالاستشكالات المعرفية والإيديولوجية حسب اختلاف المجالات العلمية والفكرية التي تطرقت لهذا المفهوم.

1.1.1. الخدمات العمومية في سياق الفكر والإيديولوجيا الاقتصادية والمناجيرية:

لقد كان مفهوم الخدمات العمومية وكذا أساليب وطرق إدارتها من حيث ملكية وكيفية تعبئة الموارد والوسائل اللازمة لها، ومن حيث كيفية تحديد وتحقيق أهدافها وأغراضها، محل جدل فكري صراع إيديولوجي ضمن مجالات معرفية متعددة على غرار المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانوني وكذا المجال المناجيري، عقب ظهور علم الإدارة العمومية كمجال معرفي مستقل، وعلى هذا الأساس تبلور وتطور مفهوم الخدمات العمومية وأسلوب إدارتها، وفق سيورة تاريخية تميزت بتباين ومفارقات في الأطروحات والأفكار من جهة ماهية وحدود (نطاق) الخدمة العمومية ومبررات وجودها، وانعكاسات ذلك على أساليب ونماذج إدارتها من جهة أخرى.

1.1.1.1. الخدمات العمومية في الفكر الكلاسيكي (الليبرالية الكلاسيكية):

يقوم الفكر الكلاسيكي على فكرة عدم السماح للدولة بالتدخل في الحياة الاقتصادية إلا في إطار ضيق يقتصر على المهام التقليدية للدولة دون التأثير على التوازنات الاقتصادية التي تحدث من خلال آلية السوق، مثل ضمان الأمن في الداخل والخارج، إلزام الجميع باحترام العقود التي يبرمونها وحماية الملكية الخاصة، وكذا القيام بالمشاريع والاستثمارات التي لا يستطيع الأفراد القيام بها بسبب ضخامة رؤوس الأموال التي تتطلبها، أو قلة الأرباح التي تدرها¹.

يعتبر آدم سميث (Adam Smith, 1790-1723) من أبرز المفكرين الكلاسيكيين الذين نادوا بعدم تدخل الدولة والاعتماد كلياً على آليات وقوانين السوق، في تحقيق التوازنات الاقتصادية ولاسيما التوازن بين المصالح الذاتية ومصالح المجتمع، إلا أنه من حيث المبدأ يشير في تعريفه لغرض الاقتصاد السياسي في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى أن الخدمات العامة، واحدة من أغراض الاقتصاد السياسي: "الاقتصاد السياسي... يقترح غرضين متميزين: الأول هو توفير دخل وفير كافي للناس، وهذا الأخير يوفر للدولة أو المجتمع المحلي إيرادات أو دخلاً كافياً للخدمات العمومية"²، يعترف آدم سميث بأن الدولة تتدخل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية عبر مجالات محدودة

¹مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص134.

²Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, MetaLibri edition, 1st edition local, 2007, London, book IV, Of Systems of political economy, G, ed, p428.

تقتصر على مشاريع الأشغال العمومية والنفقات التعليمية، وهي ليست مريحة للقطاع الخاص ولكن لها تأثير إيجابي على المجتمع ككل، إنعكست هذه الأفكار على آراء الاقتصاديين الذين جاءوا من بعده ضمن نفس المبادئ الكلاسيكية، لكن أبرزهم جون استيورت ميل (John Stuart Mill, 1806-1873) الذي كَمَّل المذهب الكلاسيكي فيما يتعلق بالخدمات العمومية، من خلال تركيزه على استثناءات قاعدة عدم تدخل الدولة، حيث اعترف بشكل لافت بمفهوم الخدمات العمومية وقدم عدة مبررات لوجود الخدمات العمومية، وقد أشار في كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي [Principes d'Economie politique (1854)] إلى أن هناك عدد كبير من الحالات التي تأخذ فيها الحكومات صلاحيات وتنفيذ وظائف دون أن يكون لها أي دافع آخر سوى تحقيق المنفعة العامة³، مثل: صك وطبع النقود، إضاءة وتنظيف الشوارع والممرات... وغيرها من الأمثلة التي ذكرها John Stuart Mill في كتابه، وهذا يعني أن قاعدة عدم تدخل الدولة حسبها تحتمل العديد من الاستثناءات، مما يجعل الدولة مطالبة بالتعامل مع عدد كبير من الأنشطة ذات الطابع الاحتكاري سواء ربحية أو غير ربحية، وأمام هذه الوضعية يرى بإمكانية تفويض جزء أو بعض من هذه الأنشطة الاحتكارية للمؤسسات الخاصة والاكتفاء بالإشراف عليها ومتابعتها من أجل ضمان تحقيق المنفعة العامة.

ومن ثمة فإن الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالخدمات العمومية، يعترف بها في إطار استثناءات قاعدة عدم تدخل الدولة، حيث يقر بوجود العديد من المبررات التي تحتم تدخل الدولة لأداء بعض الأنشطة في سبيل تحقيق المنفعة أو المصلحة العامة للمجتمع، على غرار الأنشطة التي لا تدر أرباحاً من وجهة نظر الأفراد، أو تتطلب موارد مالية كبيرة، أيضاً في الحالات التي تفشل فيها المبادرات الخاصة في تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع، وكذا حالات الاحتكار، كما أن الفكر الكلاسيكي وعلى وجه التحديد John Stuart Mill أشار إلى أسلوب التفويض في إدارة الخدمات العمومية والذي سيكون له دور كبير في تطور نماذج الإدارة العمومية مع ظهور الليبراليون الجدد في النصف الثاني من القرن العشرين.

2.1.1.I. الخدمات العمومية في الفكر الاشتراكي:

يمنح الفكر الاشتراكي للدولة حيزاً واسعاً للتدخل في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع وهو ما يعرف في أدبيات الفكر الاقتصادي بالدولة المنتجة، و يتركز الطرح الأساسي للفكر الاشتراكي حول موضوع الخدمات العمومية في مفهوم الملكية ومفهوم المنفعة أو المصلحة العامة، حيث يعتبر رواد هذا الفكر أن الدولة هي المالك الوحيد (الملكية العامة) لوسائل وموارد إنتاج كل السلع والخدمات في المجتمع بما في ذلك الخدمات العمومية، ويؤكد هذا المنهج على جعل الموارد أو الخيرات (les biens) الموجودة في المجتمع طبيعياً أو المنتجة بفعل العمل الإنساني، مملوكة للمجتمع ملكيةً مشتركة أو جماعية، بمعنى يمتلكها الكل ولا يمتلكها أحد في الوقت الحالي وفي المستقبل، وعلى هذا الأساس تنقسم الخيرات إلى قسمين:

³ Jean-Marie Harribey, Services publics et développement, Available on site: http://harribey.u-bordeaux4.fr/colloques/lemasne.pdf_p05 .

■ **الخيرات المشتركة (les biens communs):** وهي ما يملكه الكل يعني الأجيال الحالية والأجيال القادمة ، وحسب (Elinor Ostrom) هي الموارد الطبيعية المملوكة لعدد كبير من الأفراد، واستغلال هذه الموارد غالبا ما يخلق التنافس وهذا الأخير يؤدي إلى مشاكل الإفراط والاستنزاف، مما ينتج عنه تدهورها وتدميرها، من بين أنواع هذه الموارد نذكر: المراعي، أحواض المياه الجوفية، البحيرات، نظم الري، ومصائد الأسماك، الغابات... الخ⁴؛

■ **الخيرات العمومية (les biens publics):** وهي تلك الموارد المملوكة لكل أفراد المجتمع، حيث تتميز بصعوبة استبعاد الأفراد أو منعهم من الاستفادة منها، حيث أنه مهما كان استهلاك الفرد منها لا يتحد من استهلاك الأشخاص الآخرين، كما تتميز بدرجة تنافس ضعيفة بين المستفيدين، بمعنى حرية الوصول إلى المورد، من أمثلتها: الهواء والسلام والأمن في المجتمع والدفاع الوطني والحماية من الحرائق... الخ⁵.

وفي هذا السياق يرى كل من كارل ماركس (Karl Marx, 1818-1883) وإنفلز (Engles, 1820-1895)، أن الاشتراكية هي نظام اقتصادي واجتماعي بحيث يكون هدف الإنتاج هو تلبية احتياجات ومتطلبات الناس وتحقيق المساواة بين مختلف فئات المجتمع بدلا من تحقيق الربح لملاك وسائل الإنتاج، وفق نمط إداري يعتمد على التخطيط المركزي الشامل⁶.

وبالرغم من كون المنطق المعرفي والفكريل لفكر الاشتراكي هو الأقرب والسبّاق في تحديد مفهوم الخدمة العمومية ولاسيما من ناحية تحقيق أغراضها ومبادئها على غرار تحقيق المساواة بين أفراد المجتمع، وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع من خلال تلبية احتياجات الناس، إلا أنه لم يحظى بالانتشار الواسع في العالم بسبب فشله في أسلوب وطريقة الإدارة عندما لم يتمكن من مواكبة النظريات والتقنيات التي تقود إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة في العملية الإدارية ولاسيما في الدول التي تبنت هذا المنهج، وبسبب عدم قدرته على إدارة الصراع الإيديولوجي مع الإيديولوجيا الليبرالية في مختلف مراحلها.

غير أن ما يعرف بالماركسيون الجدد وفي إطار الصراع الإيديولوجي مع الليبرالية الجديدة، يرون أن الدولة الرأسمالية (مثلة في الطبقات البرجوازية والبيروقراطيات الحاكمة) يتعين عليها التكفل بمهمتين متناقضتين وهما: تهيئة الظروف لتراكم مريح لرأس المال، وفي نفس الوقت الحفاظ على ظروف الأمن والاستقرار الاجتماعي، وفي هذا السياق تتولى الخدمات العمومية ضمان هذه الأدوار⁷، على اعتبار أنه لا يمكن تحقيق النمو الاقتصادي إلا من خلال توفير وتهيئة البنية التحتية اللازمة والتي لا يمكن تحملها إلا من خلال تدخل الدولة، كما أن زيادة الطابع

⁴Elinor Ostrom, Gardner Roy, And James M. Walker, **Rules, Games And Common-Pool Resources**, Ann Arbor, MI: University Of Michigan Press, 1994, P.07.

⁵ - Elinor Ostrom, **Type Of Good And Collective Action**, Workshop in Political Theory and Policy Analysis Center for the Study of Institutions, Population, and Environmental Change, Indiana University, p.03.

⁶ لمزيد من المعلومات أنظر: جوزيف شوميتز، ترجمة حيدر حاج اسماعيل، الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2011.

⁷Jean-Marie Harribey, **Op,Cit**, p06.

الاجتماعي للاقتصاد سيؤدي إلى المزيد من الحاجة إلى تدخل الدولة في الاقتصاد، وعلى الرغم من أن الفكر الاشتراكي الجديد (الماركسية الجديدة) تخلت ولو بشكل جزئي عن أطروحة التخطيط المركزي الشامل، إلا أنهم يعتبرون أن الخدمات العمومية يجب أن تؤدي دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وليست مجرد استثناء لقاعدة عدم تدخل الدولة، التي عادت بقوة مع عودة الكلاسيكيون الجدد.

وتتحلى الخدمات العمومية في الفكر الاشتراكي الجديد (الماركسية الجديدة) في صورة الإنفاق الحكومي والذي يصنف إلى نوعين حسب (J,Connor1973): **الإنفاق الحكومي الإنتاجي** أو الإنفاق على الأعمال الاجتماعية مثل: الإنفاق على شق الطرق، وإنشاء المجمعات الصناعية، والتنمية الحضرية والإنفاق على مشاريع البحث والتطوير، **والإنفاق الحكومي غير الإنتاجي** أو الإنفاق على الاستهلاك الاجتماعي مثل: الإنفاق على التعليم والصحة والنفقات العسكرية وغيرها، ويضيف أن الإنفاق الحكومي غير الإنتاجي هو إنتاجي أو مريح بشكل غير مباشر حيث أنه في حالة إنشاء خدمات عمومية فعالة سيعود هذا الأمر بالنفع على قطاع الأعمال (الرأسماليين) وعموم أفراد المجتمع، وهذا لا يعني أن الزيادة في دور الخدمات العمومية سيؤدي بالدولة إلى التحول إلى ما بعد الرأسمالية، ولكن ستزداد رفاهية المجتمع وتزداد معها المساواة بين مختلف طبقاته، وأن هذه الدولة ستبقى ديمقراطية (ليبرالية) اقتصادياً وسياسياً مع تفضيل الحالات الأكثر راديكالية.

3.1.1.I الخدمات العمومية في الفكر النيوكلاسيكي: بالرغم من استمرار التقدم والنمو الصناعي خلال النصف

الثاني من القرن 19، إلا أن تنبؤات الكلاسيك أخفقت بشأن خروج العمال من دائرة أجور الكفاف، كما أخفقت التنبؤات الماركسية بزوال النظام الرأسمالي على الرغم من صحة الكثير من التفسيرات الماركسية، مثل تنبؤها بحدوث بعض الظواهر الاقتصادية على غرار حالات الكساد والبطالة وتضخم حجم الشركات الصناعية، وغيرها من الظواهر التي أفرزت بيئة اقتصادية واجتماعية جديدة خلال النصف الثاني من القرن 19، الأمر الذي أدى إلى تركيز الاهتمام على تحليل السلوك الاقتصادي على المستوى الوجداني، مع الحفاظ على نفس الأطروحات الكلاسيكية السابقة ولاسيما ما تعلق منها بمبدأ آلية السوق الحر والمنافسة، وبهذا تركزت أطروحات النيوكلاسيك على مواضيع الاقتصاد الحدي وشملت العديد من البلدان وبمساهمة العديد من المفكرين، إلا أن أبرزهم والذي أعطى حيزاً اهتماماً خاصاً لموضوع الخدمة العمومية في تحليله هو الاقتصادي الفرنسي ليون ولراس (Leon Walras, 1843-1910)، حيث يرى في إطار نظرية المنفعة أو ما يعرف أيضاً بنظرية الحقوق (la théorie des droits)، أن الدولة يجب أن تتدخل لتقديم خدمات عامة مثل الطرق والمحاكم والمدارس، وأن حالة المنافسة التامة هي أمر مستحيل وأن الاحتكار لا مفر منه، لذلك يجب على الدولة أن تتدخل لكسر الاحتكارات أو لممارسته لصالح المجتمع⁸، وحسبه فإن الدولة هي أكثر قدرة على إدارة وتنظيم الخدمات العامة من الأفراد أو الخواص، حيث يقول في هذا الصدد "لا يمكننا من جانبنا أن نعترف بهذا التحيز لإعطاء الفرد كل الفضائل والدولة جميع

⁸. Jean-Marie Harribey, **OP,Cit**, p06.

العيوب، وهذا ما يعتبر إساءة لاستخدام المبادئ الاقتصادية، وفي حين أن تحقيق المصلحة الخاصة تتم عن طريق المبادرات الفردية التي تحفزها المنافسة الحرة، بشكل أفضل هو أمر صحيح، فإنه أيضا من الصحيح أن المصلحة العامة يتم تحقيقها بشكل أفضل عن طريق المبادرات الجماعية⁹، وهذا يعني أن النيوكلاسيك ومن خلال مساهمات (Leon Walras) أكثر اعترافاً بضرورة وجود الخدمات العمومية وبأهميتها في الحياة الاقتصادية من خلال تدخل الدولة كمنشئة ومنظمة لها، كونها هي الكفيلة بتحقيق المصلحة العامة.

4.1.1.I. الخدمات العمومية في الفكر الكينزي:

عقب الأزمة الاقتصادية التي امتدت من (1929 إلى 1933) تبين محدودية أطروحة آلية السوق الحر وتزامنت هذه الأزمة مع ظهور أفكار الاقتصادي جون مينارد كينز (1883-1946)، John Maynard Keynes، التي وردت في كتابه (النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود 1936)، حيث تضمن نقدا لاذعاً للأفكار والأطروحات الكلاسيكية ولاسيما ما تعلق منها بعدم تدخل الدولة، وطالب بضرورة التدخل النشط والفعال للدولة في الحياة الاقتصادية، من خلال إعطاء النفقات العامة للدولة بعدا آخر لا يقتصر فقط على حجمها، بل يشمل مكوناتها وأهدافها ونوعيتها، بحيث تصبح النفقات العامة للدولة أداة لتحقيق وتحسين رفاهية المجتمع، وبهذا يقر كينز بمبررات وجود الخدمات العمومية وبدورها الفعال في الحياة الاقتصادية، حيث تأخذ الخدمات العمومية في ظل النظرية الكينزية شكلين هما: الإنفاق العمومي الاستهلاكي والإنفاق العمومي الاستثماري.

يعتمد الفكر الكينزي على أدوات التحليل الاقتصادي والمالي بشكل أساسي في وضع السياسة العامة للدولة، وهو ما يفسر عدم اهتمام الكينزية بأساليب ونماذج إدارة وتنظيم الخدمات العمومية، لذلك شكلت هذه القضية المحور الذي ارتكز عليه ما يعرف بالليبراليون الجدد وبالأخص (Friedman et Friedrich Hayek) في نقد الأطروحات الكينزية وبالرغم من اقتناعهم بشكل جزئي بمبررات وجود الخدمات العمومية في الدولة، إلا أنهم عارضوا بشكل راديكالي أن يقتصر تسيير وإدارة الخدمات العمومية على الدولة أو الجهات الحكومية فقط، لذلك طالبوا بإصلاحات هيكلية لقطاع الخدمات العمومية تمس بالأخص ملكية منظمات الخدمات العمومية وأساليب إدارتها، واعتبروا أن العملية الإدارية في القطاع الخاص هي أكثر فعالية وكفاءة من القطاع العام، وعليه فإسقاط آليات السوق والمنافسة على قطاع الخدمات العمومية هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية والكفاءة في قطاع الخدمات العمومية.

إن منطق وفلسفة الليبراليون الجدد في إدارة وتسيير الخدمات العمومية تجسد في نماذج وأساليب إدارية عديدة بداية من النصف الثاني من القرن 20، وتطورت وفق سيورة ومقتضيات كل دولة ومتطلبات واحتياجات المواطنين فيها، حيث انتقلت آلية إدارة وتسيير الخدمات العمومية من النماذج التقليدية التي تقوم على امتلاك الدولة أو أجهزتها الحكومية لكل مشاريع ومنظمات الخدمة العمومية بشكل تام، إلى نماذج تكون فيها عملية الإدارة والتنظيم والملكية مشتركة كلياً أو جزئياً مع القطاع الخاص، على غرار: نموذج الصفقات العمومية، نموذج التفويض،

⁹Jean-Marie Harribey, OP, Cit, p06.

نموذج الامتياز والترخيص، نموذج الوكالات ، نموذج الخوصصة والإدارة العمومية الجديدة، وأخيرا نموذج الحوكمة الديمقراطية.

شكل وصول كل من مارغريت تاتشر (Margaret Thatcher) في بريطانيا سنة 1979، ورونالد ريغان (Ronald Reagan) في أمريكا سنة 1980، وبريان ميليروني (Brian Mulroney) في كندا سنة 1984، إلى الحكم، انتصاراً للإيديولوجية الليبرالية الجديدة، وبداية التجسيد الفعلي للإصلاحات التي طالبوا بها على قطاع الخدمات العمومية، وبهذا حدث تحول إستيمولوجي جديد في مفهوم الخدمة العمومية ومجالاتها وحدودها، وكذا أساليب ونماذج إدارتها، وأنتجت تمييزاً بين الخدمات العمومية ذات المنفعة العامة، والخدمات ذات المنفعة الاقتصادية العامة (Service d'intérêt économique général) والخدمات العمومية الشاملة، غير أن هذه الأطروحات أفرزت إختلالات داخل النموذج الليبرالي الجديد مما أدى تصاعد حركات (فكرية وإيديولوجية) تطالب بمزيد من احترام حقوق الإنسان، والعدالة الإنسانية والمساءلة والشفافية، وتبني المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات والحكومات على السواء، ولقد توجت هذه الحركات بتعديلات وتغيرات في أساليب ونماذج إدارة الخدمات العمومية، تمثلت أساساً في نموذج يعرف بنموذج الحوكمة الديمقراطية أو ما بعد الإدارة العمومية الجديدة.

2.1.I. تعريف الخدمات العمومية في سياق المنظور القانوني:

بالرغم من أن مفهوم الخدمة العمومية مرتبط بنشأة الدولة الحديثة خلال القرن 19، إلا أنه لا توجد هناك دقة مفاهيمية أو تعريف دقيق لمفهوم الخدمة العمومية، بسبب عدم وجود مرجعية فكرية واحدة ومستقرة يحال إليها موضوع ومجال الخدمات العمومية (الفكر الاقتصادي، الإداري، القانوني السياسي)، غير أن المرجعية القانونية والسياسية هي أكثر المجالات الفكرية والمعرفية التي تطرقت إلى إشكالية تحديد تعريف دقيق لمفهوم الخدمة العمومية، ولكنها لم تفلح في هذا الأمر بسبب تعدد وتداخل وجهات النظر وتناقضها في بعض الحالات، وعليه سنحاول التطرق إلى موضوع تعريف الخدمة العمومية انطلاقاً من المرجعية القانونية والسياسية ولاسيما الأطروحات الواردة في القانون الإداري والقانون العام مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المتبادلة لهذا المجال المعرفي مع المجالات الأخرى (الفكر الاقتصادي، الإداري، القانوني السياسي).

وفيما يتعلق بالمقاربة القانونية لتعريف الخدمات العمومية ، يمكن ملاحظة الجدول القائم حول تعريف الخدمة العمومية يتمحور في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي¹⁰: البعد الإيديولوجي، والبعد المؤسسي، وأخيراً البعد القانوني، حيث اتسم مفهوم الخدمة العمومية منذ ظهوره في نهاية القرن 19 بطابعه المتعدد الأبعاد.

1.2.1.I. البعد الإيديولوجي: يتعلق هذا البعد بالمناقشات حول ماهية الغرض أو الغاية من الخدمات العمومية ودور الدولة في تحقيق هذه الغاية أو هذا الغرض، ويشير غرض الخدمات العمومية إلى المصلحة العامة،

¹⁰VaiaDemertzis , **Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public**, Workingpaper, Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques, N°08, Bruxelles, Belgique, 2016,p06.

ونظر الأثار الإيديولوجية القوية للخدم العمومية، فإن المصلحة العامة تقدم من قبل بعض الباحثين علماً لها " البعد المحوري أو المركزي" لتعريف الخدمات العمومية.

أسهمت النقاشات والجدل القانوني حول طبيعة وماهية الخدمات في توفير أرضية خصبة للصراع والتأمل الإيديولوجي فيما يتعلق بدور الدولة منذ نهاية القرن 19، كما أن اكتشاف العلوم الطبيعية (البيولوجيا) للقانون الطبيعي للترابط وتطبيقه في المجال الاجتماعي من قبل الفيلسوف أوغست كو نت (Auguste Comte, 1798-1857) فتح الطريق أمام تمثيل جديد للروابط الاجتماعية التي أسسها مؤسس علم الاجتماع إميل دوركهايم (Émile Durkheim, 1858-1917) لإضفاء الطابع الرسمي عليها، وفي هذا الإطار تجد المناقشات القانونية بشأن مفهوم "الخدمة العمومية" صدى في بعض الحركات الفكرية من خلال اقتراح طريق ثالث يضمن التوفيق والتقريب بين المواقف العدائية والمتطرفة بين الليبرالية الفردية والاشتراكية الجماعية، عُرف هذا التوجه بالعقيدة التضامنية (la doctrine solidariste)، الذي قاده وأسس عدد من الباحثين والمفكرين الفرنسيين والأوروبيين.

2.2.1.I. البعد المؤسساتي: يشير هذا البعد إلى الارتباط المباشر أو غير المباشر للخدمة العمومية بالهيئة

(الشخص) العمومية من حيث إدارتها وتقديمها؛

وعلاوة على ذلك، فإن الخدمة عمومية ستكون نقيضها المطاف من مسؤولية سلطة عامة، إن هذا الارتباط العضوي يؤكد على ضرورة أن تكون الخدمة العمومية تحت سيطرة ومسؤولية شخص عام، وهذا يعني أن الخدمة العمومية يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل شخص عام بالإمكانيا نقل الموارد البشرية والمادية المتاحة له بالتالي إنشاء وتنظيم تشغيل الإدارة اليومية للخدمة العمومية هي مسؤولية الشخص العام لوحده¹¹، ومعدلا كيمر ملاحظة أن يقوم الشخص العام بالخدمة العمومية بنفسه أو يعهد به إلى شخص اعتباري يحكمها القانون العام، ولا سيما مؤسسة أو هيئة عمومية، وقد يحدث أيضاً أن يقوم الشخص العام بإنشاء وتنظيم الخدمة العمومية، ويعهد بالعملية الإدارية والتسييرية لشخص اعتباري يخضع لقانون الخاص، كما يمكن أن يكون هناك ارتباط غير مباشر للسلطة العمومية بالخدمة العمومية، كلما قام شخص عمومي بتفويض تنفيذ نشاط لهم مصلحة عامة لهيئة خاصة تعمل على تحقيق هذه المصلحة، كما هو الحال بالنسبة لعقود الامتياز أو التفويض أو الأساليب التسييرية التي ظهرت فيما يتعلق بإدارة وتنظيم الخدمات العمومية.

3.2.1.I. البعد القانوني: يتعلق هذا البعد بالجدل القائم حول طبيعة النظام القانوني الذي يحكم وينظم الخدمات

العمومية، أي مجموعة من القواعد والمبادئ التي هي بطبيعتها تنظم العلاقات بين الأفراد في إطارها العادية، والتعبير نفسه يشير إلى الوسائل القانونية التي تحتفظ بها الهيئات العامة حصراً، والتي يمكنها من الاضطلاع

¹¹Vaia Demertzis, Op.Cit, p.06.

مهامها عدلها لوجهها الصحيح، وفي حين أن النظام القانوني بالنسبة لبعض المؤلفين، لا يمكن أن يكون إلا نتيجة لوجود نشاط الخدمة العمومية، إلا أن القانونين، يجعرونه أداة عملية وفعالة لتحديد الخدمة العامة والإشراف عليها وتنظيمها وكذا إدارتها.

وبالنظر إلى ما سبق فإن ربط أصل تعريف مفهوم الخدمة العمومية بالمجال القانوني يعود إلى كونها الفكرة

الرئيسية التي اعتمد عليها رجال القانون وعلى وجه التحديد القانونين الفرنسيين على غرار: (Léon Duguit, 1859-1928)، (Maurice Hauriou, 1856-1929)، (Gaston Jèze, 1869-1953) لتأسيس مبادئ القانون العام¹²،

و"تحديد معيار لتحديد نطاق قواعد القانون الإداري واختصاصها كما لإدارية، مع مراعاة الأشكال الجديدة للتدخل العام"¹³، ومن هذا المنطلق فإن المدخل القانوني يصبح هو الأصل في تعريف مفهوم الخدمات العمومية، غير أن القانونيين أنفسهم يعرفون الخدمات العمومية من خلال معيارين هما:

1.3.2.1.I. المعيار العضوي أو التنظيمي : والذي يركز في تعريف الخدمات العمومية على الجهة أو الهيئة التي

تتولى عملية تقديم الخدمات العمومية، وبالتالي فالخدمات العمومية هي كل الأنشطة التي يتم ضمانها وتقديمها من خلال منظمة أو أي جهاز إداري عام، وينص تعريف الخدمات العمومية حسب المعيار العضوي على

أهمها: "الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال والأشياء، الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة، مثل الجامعة، المستشفى ووحدات وأجهزة الإدارة العامة بشكل عام"¹⁴، ومن ناحية الفلسفة التسويقية فإن المعيار العضوي لتعريف الخدمة العمومية بتركيزه على فكرة المنظمة أو المؤسسة التي

تتولى تقديم الخدمة العمومية، فهو يتبنى المقاربة الإنتاجية والتي تعطي الأولوية للمنظمة والعمليات والأنشطة الإنتاجية على حساب السعي لتلبية حاجات ومتطلبات المنتفعين أو المستخدمين للخدمة العمومية بشكل فعال.

2.3.2.1.I. المعيار الموضوعي: حسب هذا المعيار تعرف الخدمات العمومية انطلاقاً من موضوعها أو غرضها أو

هدفها، وحسب هذا المعيار تعرف الخدمات العمومية على أهمها: نشاط عام تستهدف تحقيق أغراض عامة، تتمثل في إشباع وتلبية الحاجات العامة للمواطنين في الدولة¹⁵، ومن ناحية الفلسفة التسويقية فإن تعريف الخدمات

العمومية وفق هذا المعيار هو الأقرب لمفهوم المقاربة التسويقية، والتي تعطي الأولوية لتلبية حاجات ومتطلبات المنتفعين أو المستخدمين، وذلك عبر حشد وتعبئة كل موارد وعمليات المنظمة في سبيل تحقيق هذا الغرض.

ويعتبر تعريف (Duguit, 1923) للخدمات العمومية من أبرز التعاريف المرجعية للخدمات العمومية حسب

المقاربة القانونية كونه يجمع بين المعيارين العضوي والموضوعي، والذي ينص على أن الخدمات العمومية هي: "كل نشاط يتم ضمانه وتنظيمه ومراقبته من قبل الحكومة أو الأجهزة الإدارية التابعة لها، لأنه لا غنى عنها لتحقيق

¹²Vaia Demertzis, **Op.Cit.**, p.06..

¹³Idem.

¹⁴محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 106.

¹⁵عمار عوادي، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 56.

وتنمية الترابط الاجتماعي، ولا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا عن طريق تدخل السلطة الحاكمة" ويستند هذا التعريف على ثلاثة عناصر تشكل موضوع الخدمة العمومية:

1. الخدمة العمومية نشاط ذو منفعة عامة (d'intérêt générale): من ناحية قانونية كان معيار المصلحة

العامة هو المعيار الوحيد الذي يستند عليه تعريف الخدمات العمومية، ويبرز مجال وحدود تطبيق القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري (مدرسة الخدمات العمومية أو المرفق العمومي لـ Duguit)، لكن مع مرور الوقت (منذ منتصف القرن 20) توسعت منفعة الخدمات العمومية لتشمل المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وبهذا يمكن أن تأخذ المصلحة العامة طابعاً اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً وذلك حسب الحاجة التي تستهدفها الخدمة العمومية، كما أنها لم تعد حكراً على القانون الإداري بل أصبحت تشمل أيضاً القانون الخاص؛

2. وجود شخص أو هيئة عامة (personne publique): يقتضي تحديد الخدمات العمومية تعيها الهيئة أو الجهة التي

ستتولى تنفيذها هذه الخدمات، وقد تكون إدارة (une administration) أو سلطة محلية أو منظمة عمومية أو شركة خاضعة للقانون الخاص يهدف إليها بمهمة إنجاز الخدم اتالعمومي في إطار تنظيمي محدد؛

3. وجود نظام قانوني محدد : يعني أن عمليات تقديم الخدمات العمومية يتم ضبطها وتنظيمها من خلال

نصوص قانونية تحدد الشكل أو الصيغة القانونية للجهة التي تتولى عمليات تقديم الخدمات العمومية، وكذا القواعد والإجراءات التي ينبغي إتباعها واحترامها من قبل كل طرف في عملية تقديم الخدمة العمومية، بالإضافة إلى الحقوق والواجبات التي تترتب على كل طرف، كما يشير وجود نظام قانوني محدد إلى أن الخدمات العمومية يجب أن تدار بالشكل الذي يسمح بوصولها إلى جميع أفراد المجتمع الذين يطلبونها أو يرغبون في الحصول عليها، ويسمح للجهة أو الهيئة التي تتولى عملية تقديم الخدمات العمومية بالاستمرار في تقديم الخدمات والتكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات الطارئة في المجتمع، بغض النظر عن احترام أو عدم احترام منطق السوق والربح.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الخدمات العمومية يدور حول معنيين رئيسيين هما: المعنى الأول ويتعلق

بمهمة أو غرض أو غاية الخدمة العمومية ويشير إلى المصلحة العمومية والتي بدورها تختلف باختلاف موضوع الخدمة العمومية نفسها فقد تكون ذات طابع إداري أو اقتصادي أو اجتماعي أو صناعي... إلخ، والمعنى الثاني يتعلق بملكية وطريقة تنظيم وإدارة الخدمات العمومية.

3.1.1. مبادئ الخدمة العمومية:

امتدادا لضرورة وجود نظام قانوني محدد يضبط عمليات إنتاج وتقديم كافة الخدمات العمومية سواء أكانت إدارية، أو تجارية، أو صناعية، وسواء كانت تتمتع بالشخصية المعنوية أم لا، يجب أن تطبق عليها المبادئ الأساسية

للخدمات العمومية، المسماة باسم رجل القانون الفرنسي الذي قام بصياغتها رولاند (Lois de Rolland) "قوانين رولاند"، وهي مبدأ الاستمرارية، مبدأ المساواة ومبدأ التكيف.

1.3.1.I. مبدأ المساواة: ينطوي هذا المبدأ على عدم التمييز بين المستفيدين من الخدمات العمومية من حيث الخدمة نفسها ومن حيث الوصول إليها، والذي يجب أن يكون متاح لجميع أفراد المجتمع دون أي عائق سواء كانت العوائق اقتصادية متعلقة بالأسعار والتكاليف، أو عوائق إقليمية جغرافية بحيث تكون الخدمة العمومية متاحة في كل الإقليم الجغرافي، لكن المساواة في الحقوق لا يعني تسليم نمط واحد من الخدمة لكل الناس، بل يمكن تكيفها لتستجيب للمتطلبات والاحتياجات المتنوعة للمستفيدين¹⁶، وبذلك يتم الانتقال من المفهوم الإنتاجي الذي يركز على توفير نمط واحد من الخدمة لكل الناس، إلى المفهوم التسويقي الذي تصبح من خلاله الخدمة المقدمة هي مصدر تحقيق المساواة¹⁷، وهذا يعني أن مبدأ المساواة في الحقوق (l'égalité) يتحول إلى مبدأ الإنصاف (l'équité) فاسحا بذلك المجال أمام الإدارة العمومية لتطبيق الاستراتيجيات التسويقية المرتكزة على الزبائن أو المواطنين (التجزئة التسويقية والاستهداف)، أو ما يعرف بإستراتيجيات التمييز الإيجابي¹⁸ من خلال عمليات تجزئة الأسواق، ومع ذلك حسب عالم الاجتماع الفرنسي (Pierre Bourdieu)، والذي يصر على أن الخدمات العمومية من الناحية العملية لا يمكن أن تضمن المساواة أو الإنصاف من حيث النتائج المترتبة عنها ولاسيما تلك الخدمات العمومية التي لا تظهر أثارها على المجتمع إلا في المدى المتوسط والبعيد مثل التعليم والصحة.

2.3.1.I. مبدأ الاستمرارية: استمرارية الخدمات العمومية هو تجسيد لاستمرار الدولة نفسها واستمرارية الحياة الاجتماعية المرتبط ببعض الخدمات العمومية مثل¹⁹: الأمن، الصحة، التعليم، النظافة، الكهرباء الغاز والمياه... إلخ، وهو نتيجة طبيعية لمبدأ المساواة، وينطوي هذا المبدأ على أن الخدمة العمومية يجب أن تعمل على أساس منتظم دون انقطاع تحت أي ظرف أو ذريعة غير منصوص عليها في اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للخدمة العمومية، يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تتكيف الخدمات العمومية مع احتياجات ومتطلبات المواطنين التي تتأثر بالتكنولوجيات المتغيرة، وبحسب المناطق الجغرافية التي يقطن بها المواطنين، لكن لا يمكن احترام هذا المبدأ في جميع الأحوال، كونه يثير جدل حول تعارضه مع حق الإضراب الناتج عن الصراع الاجتماعي، أو حالات الانقطاع الهيكلية.

¹⁶ Lia Caponetti & Barbara SAK, **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?**, workingpaper, CIRIEC N° 06, 2016, p14.

¹⁷ براينيس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، نقلا عن:

- Jérôme Bon, Albert Loupe, **Marketing des services publics, 'l'étude des besoins de la Population**, édition d'organisations, 1990, p32.

¹⁸ Giraudon Anne, **La notion de service public**, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010, p19.

¹⁹ Lia Caponetti, Barbara SAK, **Op.Cit**, p15.

3.3.1.I. مبدأ الملائمة: يعني هذا المبدأ ضرورة تعديل أو تغيير أو تطوير الخدمات العمومية لتلائم مع التطورات والتغيرات التي تشهدها احتياجات ومتطلبات المواطنين، وكذا التغيرات والتطورات التي يشهدها المجتمع ككل، المبدأ العام هو أنه عندما تتطور المصلحة العامة يجب أن تتطور الخدمة العمومية لتلائم مع هذه التطورات، إلا أن تجسيد هذا المبدأ على أرض الواقع صعب وشبه مستحيل ما لم تتبنى الإدارة العمومية التقنيات الحديثة لبحوث التسويق ودراسة السوق واحتياجات المواطنين، حتى يحدث توازن أو تلاؤم بين تطور حاجات المواطنين والخدمات العمومية، ومن جهة أخرى هذا المبدأ يفقد معناه في حالة الجمود أو تبني البيروقراطية السلبية من طرف الموظفين العموميين في حالة تمسكوا بالتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح المنظمة للخدمة العمومية.

4.1.I. تصنيفات الخدمات العمومية: يمكن تصنيف أنواع الخدمات العمومية بناء على عدة معايير منها: معيار النشاط والجهة المسؤولة عنها، معيار الهدف أو الغرض من الخدمة العمومية، معيار تحمل تكلفة الخدمة ، المعيار التسويقي كما يلي:

1.4.1.I. أنواع الخدمات العمومية حسب النشاط والجهة المسؤولة عنها: حسب هذا المعيار تصنف الخدمات العمومية إلى:

1. الخدمات العمومية الإدارية (*les services publics administratifs*): هي خدمات متنوعة جدا وترتبط ارتباط مباشر بحياة المواطنين والمنظمات في المجتمع، ويتم ضمانها وإدارتها بصفة أساسية عن طريق الهيئات والإدارات العمومية، وتخضع لقواعد وإجراءات القانون الإداري في الغالب.
2. الخدمات العمومية الصناعية والتجارية (*les services publics industriels et commerciaux*): ويمكن أن تقدمها الهيئات العمومية أو الخاصة أو هما معا، وفي حالة المنظمات الخاصة، يطبق القانون الخاص في معظمها، دون إلغاء تاملل قانون الإداري، وهذا يعني أنها ستظل خاضعة لإشراف السلطات العمومية في كل الأحوال (السلطات المركزية والسلطات المحلية والإقليمية) مثل (الغاز والكهرباء، الماء، إلخ...).
3. الخدمات العمومية الاجتماعية والثقافية: مثل خدمات التمدرس الإجباري، الصحة.

2.4.1.I. أنواع الخدمات العمومية حسب معيار الهدف والغرض منها: تصنف الخدمات العمومية حسب معيار الهدف أو الغرض منها إلى²⁰:

1. خدمات عمومية سيادية: وتعرف أيضا بالخدمات التقليدية للدولة، وهي خدمات تقدمها الدولة بحكم السيادة والدور والمسؤولية الملقاة على عاتقها مثل الأمن، القضاء والعدالة، إلخ، ولا تخضع هذه الخدمات إجمالا لمنطق السوق واعتبارات الربح والخسارة وهي خدمات إلزامية للحفاظ على كيان الدولة

²⁰ زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 69.

وتماسك العلاقات بين أفراد المجتمع، ويتم ضمان وتقديم هذه الخدمات حصرا عبر هيئات ومنظمات تابعة كليا للسلطة العمومية للدولة؛

2. خدمات عمومية اجتماعية: وهي خدمات عمومية موجهة أساسا لتلبية الاحتياجات العامة ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل التعليم، الصحة، السكن، التضامن الاجتماعي... إلخ؛
3. خدمات عمومية اقتصادية: وهي خدمات عمومية موجهة لتلبية الاحتياجات العمومية ذات الطابع الاقتصادي مثل: الإمداد بالماء والكهرباء، والغاز، شبكة الطرقات،... إلخ.

3.4.1.I. تصنيف الخدمات العمومية حسب معيار تحمل تكلفة الخدمة: حسب هذا المعيار تصنف الخدمات العمومية إلى:

1. خدمات عمومية مجانية: خدمات تقدم دون دفع مقابل مباشر، بحيث تتحمل تكلفة هذه الخدمات الخزينة العمومية للدولة، مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية،... إلخ؛
2. خدمات عمومية بالمقابل: وهي الخدمات العمومية التي يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الكهرباء والغاز، التزود بالمياه،... إلخ؛
3. خدمات عمومية مدعمة: وهي الخدمات العمومية التي يتحمل المستفيد تكلفتها جزئيا، والباقي يتم دعمه وتمويله أو تغطيته عن طريق الخزينة العمومية، مثل السكن، النقل العمومي، تذكرة المسارح والمتاحف،... إلخ.

4.4.1.I. تصنيف الخدمات العمومية حسب المعيار التسويقي: وحسب هذا المعيار تصنف الخدمات العمومية إلى صنفين كما يلي:

1. الخدمات العمومية غير المسوقة (non marchand): وهي تلك الخدمات العمومية التي يستفيد منها الجميع بشكل تلقائي وجماعي، يتم ضمانها وإنتاجها من طرف السلطة العمومية، وتمول عن طريق الخزينة العمومية (الضرائب والجبائية)، مثل الأمن، الإنارة العمومية تنظيف الشوارع... إلخ؛
2. الخدمات العمومية المسوقة (marchand): وهي تلك الخدمات العمومية التي تقدم للأفراد والمنظمات بشكل إختياري، والحصول عليها يتطلب دفع مقابل من طرف المستفيد يغطي كليا تكلفة الخدمة مثل: الغاز، الكهرباء، الماء،... إلخ، أو بشكل جزئي عندما تكون الخدمات العمومية مدعمة من طرف السلطة العمومية، مثل: النقل العمومي، تذكرة المسارح والمتاحف،... إلخ.

➤ يعتمد بعض الباحثين تصنيف أحر للخدمات العمومية²¹، وهو التصنيف الذي سنعتمده في هذه الدراسة كونه يغطي كل التصنيفات السابقة، كما يلي:

1. **خدمات عمومية ذات منافع غير قابلة للاستبعاد**: وهي الخدمات العمومية التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات بشكل تلقائي ومجاني، وتعني المنافع غير القابلة للاستبعاد أن المنافع التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات من هذه الخدمات غير قابلة للتجزئة، وأن زيادة المنافع التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات لا يؤثر على المنافع التي يحصل عليها الآخرون وهو ما يعرف بقانون الاستبعاد والاستحواذ مثل: الإنارة العمومية، البنية التحتية، الأمن، نظافة المحيط والبيئة... إلخ، ويتم تمويل هذه الخدمات العمومية بصفة أساسية من الخزينة العمومية ومن الضرائب أساساً؛
2. **خدمات عمومية ذات طابع إداري وتنظيمي**: مثل معاملات الأحوال المدنية والإدارية (الوثائق) والتراخيص وغيرها ويتم تمويلها أساساً من خلال الرسوم؛
3. **خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي تنافسي**: وهي خدمات يتم ضمانها عن طريق الحكومة أو القطاع الخاص وتخضع إلى قواعد المنافسة مثل الخدمات الطبية، النقل... إلخ، ويتم تمويلها أساساً من خلال الثمن؛
4. **خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي غير تنافسي**: مثل الكهرباء والمياه والصرف الصحي، ويتم تمويلها من خلال التعريفة.

5.1.1. منظمات الخدمة العمومية والإدارة العمومية:

المنظمة العمومية هي كل مؤسسة أو هيئة تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة، بغرض تلبية الاحتياجات العامة للمجتمع، وعلى عكس منظمات القطاع الخاص التي تخضع لآليات السوق وتنشأ بفعل المبادرات الخاصة بغرض تحقيق الربح كهدف أساسي لها، فإن المنظمات العمومية تنشأ بفعل قرارات السلطة العمومية بغرض تحقيق المصلحة العامة كهدف أساسي لها، ويتعلق مفهوم المنظمة العمومية **بالملكية** (ملكية رأس المال ووسائل الإنتاج)، وعلى أساسهما يتحدد الشكل القانوني للمنظمة العمومية، بحيث تكون الملكية تابعة كلياً أو جزئياً للسلطة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي أو الإقليمي، و **بالغرض** أو الهدف، حيث أن الغرض الأساسي من إنشاء المنظمات العمومية هو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع من خلال تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين أو المقيمين، وبناءً على ما سبق يمكننا اعتماد التعريف التالي للمنظمة العمومية: هي **كل تجمع بشري في إطار**

²¹الدائرة المالية، دليل تسعير الخدمات الحكومية، حكومة دبي، ص 2، موجود على الرابط الموالي : <http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf>

تنظيمي محدد، يهدف إلى تلبية احتياجات عمومية، وسنستخدم في هذه الدراسة مصطلحات: منظمات قطاع الإدارة العمومية، منظمات الخدمات العمومية كمصطلحات مترادفة، ونعني بها: أي منظمة عمومية مخرجاتها النهائية تكون عبارة عن خدمة عمومية في مجال محدد، وتصنف المنظمات العمومية إلى نوعين رئيسيين هما:

1. **المنظمات العمومية الاقتصادية:** وهي المنظمات العمومية التي تتكفل بضمان وأداء الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

2. **المنظمات العمومية الإدارية:** وهي المنظمات العمومية التي تتكفل بضمان وأداء الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، ويتم تعريفها حسب المعيار القانوني، والمعيار الاقتصادي كما يلي:

أ. **حسب المعيار القانوني:** عرفها المشرع الجزائري في المادة 02 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون

الأساسي للتوظيف العمومية، كما يلي: "يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية كل المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي..."²².

ب. **حسب المعيار الاقتصادي (النشاط):** هي تلك المنظمات التابعة للقطاع العام، يتركز نشاطها في تقديم خدمات عمومية للمواطنين، مثل المدارس، مراكز التكوين، الجامعات، المتاحف، المستشفيات... إلخ؛

ويتم التعبير عن المنظمات العمومية الإدارية، بمصطلح الإدارة العمومية (l'administration publique)

كمرادف لها، وكتوصيف للجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وبهذا المعنى تعرف الإدارة العمومية (l'administration publique) على أنها المنظمة المسؤولة عن إدارة وتوجيه شأن عام في مجال محدد، بإشراف ومتابعة من السلطة التنفيذية التابعة لها في دولة ما، وفي الجزائر فإن المصطلح الدارج لهذه المفردة في الأوساط المهنية والأكاديمية على السواء هو مصطلح المديرية (la direction)، مثل مديرية السياحة، مديرية الفلاحة... إلخ، حيث أن أغلب الوزارات في الجزائر لها مديريات ولائية وجهوية، ومجموع هذه الإدارات العمومية في دولة ما يسمى الجهاز الإداري.

كما أن مصطلح الإدارة العمومية (l'administration publique)، له معنى آخر وهو المعنى الوظيفي، والذي يعني مختلف تقنيات وأساليب وطريقة ممارسة الإدارة (المنجمنت) في القطاع العام بصفة عامة، وفي قطاع المنظمات العمومية الإدارية على وجه التحديد، وفي أدبيات الفكر الإداري يستخدم مصطلح الإدارة العامة للإشارة إلى المجال المعرفي المقابل أو المعاكس لمصطلح إدارة الأعمال.

²²الأمر رقم 03-06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية سنة 1427، الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، سنة 2006.

2.I. المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

إن الحديث عن المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية يتطلب فهم ومعرفة طبيعة التغيرات والتطورات التي شهدتها قطاع الإدارة العمومية من حيث الممارسات والنظريات والنماذج المعرفية المكونة له، فقد أدت النماذج المعرفية والنظريات الحديثة التي ظهرت في سياق تطور الفكر الإداري العمومي، إلى إحداث تقارب بين قطاع الإدارة العمومية والأساليب والتقنيات التسويقية، وبالموازاة مع ذلك ساهم تطور الفكر التسويقي في توسع مجالات تطبيقه ليتجاوز بذلك مجال الأعمال التجارية التي نشأ وتطور فيها، ليشمل مجالات غير تقليدية، على غرار مجال الإدارة العمومية.

وبالنظر إلى أهمية ومكانة قطاع الإدارة العمومية في تسير الدول والمجتمعات، بسبب حجم المتطلبات والحاجيات (السلع والخدمات) المتزايدة للمجتمع والمواطنين التي يعالجها ويتكفل بها، والتي تتطلب تسخير واستغلال موارد مالية ومادية وبشرية أكبر وبشكل أكثر فعالية وكفاءة، فإنه يتعين على المنظمات في قطاع الإدارة العمومية أن تتحرك باتجاه توفير الأساليب والتقنيات الإدارية والتسويقية التي تضمن التكفل الفعال بالمتطلبات والاحتياجات الجديدة للمجتمع والمواطنين، لكن وفق منهجية تراعي خصوصيات وطبيعة قطاع الإدارة العمومية.

1.2.I. نحو حتمية التوجه التسويقي في قطاع الإدارة العمومية:

من ناحية تاريخية يعتبر التسويق أحد المجالات الوظيفية والإدارية الرئيسية في قطاع إدارة الأعمال التجارية، بحكم نشأته وتطوره في هذا المجال، غير أن تطور النظريات ونماذج الفكر الإداري العمومي من جهة، وتوسع وتطور الفكر التسويقي من جهة أخرى، أدى في نهاية المطاف إلى حتمية توجه قطاع الإدارة العمومية إلى تبني وتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية، وهو مكن من ظهور التسويق العمومي لتعبر عن مختلف سبل وآليات تطبيق التقنيات والأساليب التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كمجال معرفي مستقل، نشأ أساساً بفعل التقاطع المعرفي بين الفكر الإداري العمومي والفكر التسويقي.

1.1.2.I. التسويق العمومي ضمن جدلية تعريف التسويق:

شهد الفكر التسويقي مع مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، وبالموازاة مع التطور الحاصل في علم المناجمتوالإستراتيجية تحولات جذرية مست ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- الجانب الأول: النماذج المعرفية والنظريات المفسرة والمشكلة له بصفته مجالاً معرفياً مستقلاً؛
- الجانب الثاني: الأنشطة الوظيفية التي تنتمي إلى حقل التسويق؛
- الجانب الثالث: مجالات التطبيق.

لقد شكلت جدلية تعريف التسويق* نقطة التقاء هذه التغييرات والتطورات على اعتبار أن أي محاولة لتعريف التسويق تتطلب الإشارة إلى النماذج المعرفية (paradigme) التي تجعل منه مجالاً معرفياً مستقلاً، له نماذجه ونظرياته الخاصة، وتعين حدود لنطاق الممارسات والأنشطة الوظيفية وأخيراً الإشارة إلى المجالات التي يمكن أن يطبق فيها التسويق.

أدت التغييرات التي حدثت على مستوى الفكر التسويقي، إلى انتقال التسويق من النموذج التقليدي خلال النصف الأول من القرن العشرين، والذي كان يركز على معالجة المشاكل التسويقية في المنظمات الربحية انطلاقاً من مفهوم التبادل الاقتصادي، إلى النموذج الحديث بداية من الثمانينيات والذي أصبح يركز على معالجة المشاكل التسويقية للمنظمات بصفة عامة سواء كانت ربحية أو غير ربحية انطلاقاً من مفهوم تبادل القيمة. يعتبر (Philip Kotler) أحد أهم المفكرين الذين ساهموا في نشوء وتطور النموذج الحديث للتسويق، من خلال القطيعة الإبيستيمولوجية التي أحدثتها في ربطه بين تعريف التسويق ومفهوم التبادل**، حيث كان التسويق يبدأ بعد الإنتاج، ويقتصر على عمليات التوزيع والبيع في المنظمات الربحية، ليصبح يبدأ قبل الإنتاج ويشمل كل أنظمة السوق (المنظمات) التي تقوم على مبدأ التبادل الطوعي، حيث عرفه سنة 1984 على أنه: "نشاط إنساني موجه لتلبية الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"²³، فاتحاً بذلك مجال تطبيق التسويق ليشمل كل المجالات التي تتطلب عملية التبادل، وباعتبار الإدارة العمومية أحد أوجه النشاط الإنساني فهي أحد مجالات تطبيق التسويق، وتحتاج إلى التقنيات والأدوات التسويقية لإتمام عملية التبادل وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من منتجاتها، ويعرف التبادل على أنه عملية الحصول على الأشياء المرغوبة من شخص ما، عن طريق عرض شيء آخر في المقابل، ولكي تحدث عملية التبادل يجب توفر خمسة شروط أساسية هي²⁴:

1. هناك على الأقل طرفين؛
2. كل طرف لديه شيء ذو قيمة بالنسبة للطرف الآخر؛
3. كل طرف قادر على التواصل والتسليم؛
4. كل طرف لديه حرية قبول أو رفض عرض الطرف الآخر؛
5. كل طرف يعتقد أنه من المحبذ أو المناسب التعامل مع الطرف الآخر.

* يتجلى هذا الجدل في حجم التعاريف الواردة للتسويق من قبل المتدخلين في مجال التسويق سواء أكاديميين ومفكرين ومهنيين، منذ سنة 1920 إلى يومنا هذا، حيث يظهر تعريف جديد كل سنتين أو ثلاثة سنوات، وقد شكلت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) لجنة خاصة سميت لجنة الصياغة تضم عدد من الأكاديميين والمهنيين تعكف على صياغة تعريف للتسويق وتحديثه باستمرار كل خمسة سنوات على أقصى تقدير، وهذا ما جعل ظاهرة تعريف وإعادة تعريف التسويق ظاهرة خاصة بمجال التسويق تعكس وتساهم في تطوره وتوسعه باستمرار في نفس الوقت، ضمن الجوانب التي أشرنا إليها أعلاه.

** لاحظ فليب كوتلر في كتابه (التسويق الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية) أن الشركات والجامعات والفنانين، الموسيقيين، الأطباء والسياسيين، والجمعيات، والمتاحف، وغيرها من المنظمات والأفراد، تشترك في شيء واحد هو: الرغبة لدى أحدهم لجذب استحابة أو مورد من شخص آخر في شكل إتياب أو رغبة أو اهتمام أو شراء ما أو كلمة طيبة، ولكن يجب على هذا الطرف للحصول على هذه الاستجابات أو ردود الأفعال أن يقدم شيئاً يتصوره الطرف الآخر على أنه ذو قيمة، مما يجعله يستجيب أو يقدم المورد في المقابل، وهكذا برز مفهوم التبادل كفكرة جوهرية تقوم عليها عملية التسويق.

²³ Philip Kotler, **Marketing principles**, Third Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1986, p8.

²⁴ Philip Kotler, Sidney J. Levy, **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol 33, No. 1, Jan., 1969, pp. 10-15.

وعليه فالتسويق من المنظور الإداري يضم كل الأنشطة والممارسات التي تسهل وتقود عملية التبادل، ومن المنظور الفلسفي والثقافي هو نشاط إنساني يعمل على تلبية الحاجات والرغبات، وبناءا عليه توسع مجال التسويق ليشمل كل المجالات التي تحتاج إلى عملية التبادل وتهدف إلى تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، بما فيها قطاع المنظمات العمومية، والجمعيات والأحزاب السياسية... إلخ،²⁵ وبالتالي يصبح الحديث عن التسويق العمومي كأحد المجالات الفرعية للتسويق، وحتمية يفرضها مفهوم التبادل الذي يمكن أن يحدث بين منظمة الخدمات العمومية (الإدارة العمومية) والمستفيدين أو المنتفعين من منتجاتها وخدماتها، بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم الإنسانية.

وضمن نفس السياق المعرفي عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) (American Marketing Association) سنة 1985 التسويق على أنه²⁶: العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، (تصميم) خلق وتسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات.

قدمت الجمعية الأمريكية هذا التعريف تماشيا مع التطورات الحاصلة في المجتمع وبيئة الأعمال خلال تلك الفترة، وبمقتضى هذا التعريف يمكن الإشارة إلى التغيرات التي مست مجال التسويق²⁷:

- انتقال الأساليب التسويقية من منظمات الأعمال على وجه التحديد، لتشمل جميع المنظمات على وجه العموم مهما كان نشاطها؛
- اعتبار التسويق عملية تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت أهداف ربحية أو غير ربحية، وهي مرتبطة بتلبية حاجات الأفراد (المستهلكين، أو المستفيدين)؛
- يؤكد هذا التعريف على أن التبادل هو أساس ومحور النشاط التسويقي.

وفق الطرح السابق لتعريفات التسويق التي وردت خلال فترة الثمانينيات وما قبلها، والتي ركزت في مجملها على مفهوم التبادل وتلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، يمكن للمنظمات التي تنشط في قطاع الإدارة العمومية أن تنخرط في مجال ممارسة التسويق كأنشطة وفلسفة أو ثقافة، من حيث تصميم المنتجات وتسعيرها وتوزيعها وتوصيلها، والسعي إلى تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تحسين جودة منتجاتها ودراسة وفهم احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها بفاعلية، من خلال استغلال الفكر التسويقي وما يتيح من أساليب وتقنيات تسهم في تحسين كفاءة وأداء المنظمات في قطاع الأعمال الحكومية، كما هو الحال بالنسبة لقطاع منظمات الأعمال الخاصة.

²⁵ Philip Kotler, Sidney J. Levy, **OP.Cit**, p.10-15.

²⁶ Debra Jones Ringold, Barton Weitz, **The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator**, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 26, No. 2, 2007, p275.

²⁷ أبو القحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 49-50.

على الرغم من أن العديد من المنظرين في إدارة الأعمال والمختصين في التسويق، اعتبروا أن ربط تعريف التسويق بمفهوم التبادل سيحل مشكل مجالات تطبيق التسويق، على اعتبار أنه سيشمل كل مجالات الأعمال والمنظمات التي تتطلب أنشطتها عملية التبادل، إلا أن غموض وخصوصية عملية التبادل في بعض القطاعات على غرار مجال الأعمال الحكومية والمنظمات العمومية*، أعاد طرح إشكالية تأخر تبني التسويق في مجال الأعمال الحكومية والمنظمات العمومية، انطلاقاً من عدم تحديد تعريف شامل للتسويق من جهة، ومن جهة أخرى²⁸ اعتبر بل ممارسات والتصورات الخاصة بالتسويق لا تتوافق مع طبيعة وخصائص المنظمات العمومية (الإدارات العمومية)، ومنتجاتها وبيئة السوق الذي تعمل فيه، إلا أن التسويق اليوم لم يعد يقتصر على المعاملات التي تنطوي على أطراف التبادل الثنائي للموارد الاقتصادية²⁹، ولذلك فالتفسير الملائم لظاهرة التسويق في مجال منظمات الخدمات العمومية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات المقدمة للخدمات تعنى أساساً بإدارة العلاقات (مشتري-بائع) أو (مقدم خدمة - مستفيد) وبهذا يشمل التسويق مجمل الأنشطة والعمليات التي تعمل على إدارة عمليات التفاعل وجذب وتحسين العلاقات مع الزبائن، وعلى هذا الأساس حدث تحول إستيمولوجي آخر، تمثل في إعادة صياغة البناء المعرفي لتعريف التسويق ارتكازاً على مفهومين رئيسيين هما: إنشاء القيمة وبناء العلاقات.

وبموجب هذا التحول أعادت (AMA) تعريف التسويق سنة 2004 على أنه³⁰: وظيفة إدارية، تضم مجموعة عمليات، لإنشاء (خلق)، وتواصل وتسليم القيمة للزبائن، وإدارة العلاقات مع الزبائن بشكل مفيد للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

وبالرغم من أن هذا التعريف يشير إلى مفاهيم جديدة في مجال التسويق من شأنها أن تساعد في إدماج الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية على غرار التركيز على خلق القيمة للزبائن وإدارة العلاقات، إلا أنه عرف انتقادات واسعة من قبل المنظرين في التسويق، كونه حصر التسويق في وظيفة إدارية في حين هو طريقة وفلسفة للتفكير، مما دفع بـ (AMA) إلى اعتماد صياغة أخرى لتعريف التسويق سنة 2007 كما يلي³¹: هو نشاط مجموعة مؤسسات وعمليات من أجل إنشاء وتواصل وتبادل عروض لها قيمة للمستهلكين، والزبائن، والشركاء والمجتمع ككل. وقد تم إعادة اعتماد نفس هذه الصياغة سنة 2012 من قبل لجنة الصياغة التابعة للجمعية الأمريكية للتسويق ومازلت معتمدة إلى يومنا هذا (سنة 2018).

* هذا الغموض راجع أساساً إلى عدم توفر شروط التبادل كاملة في مجال المنظمات الحكومية والإدارات العمومية، حيث من بين خمسة شروط لم يتحقق منها إلا شرطين فقط في مجال الإدارة العمومية، وهما الشرط الأول والشرط الثالث، بينما الشروط الأخرى غير متوفرة بشكل كامل، لكن مع تطور تعريف التسويق من جهة وتطور الفكر الإداري في المجال الحكومي أو العمومي من جهة أخرى، حلت هذه المشكلة كما سيتم توضيح ذلك لاحقاً.

²⁸ Angus Laing, **Marketing in the public sector: Towards a typology of public services**, SAGE Publications, Volume 3, issue4, p431.

²⁹ Philip Kotler, Sidney J. Levy, **Op,Cit**,p11.

³⁰ Debra Jones Ringold, Barton Weitz, **Op,Cit**,p257.

³¹ الموقع الإلكتروني للجمعية الأمريكية للتسويق (AMA): <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

تاريخ التصفح: 2017/08/10.

وضمن نفس السياق والتوجه أعاد Philip Kotler تعريف التسويق سنة 2007، كما يلي³²: "العملية التي تنشئ من خلالها المنظمات قيمة للزبائن، وتبني علاقات قوية معهم، من أجل الحصول على قيمة منهم بالمقابل"، ولا يزال هذا التعريف هو التعريف الرسمي في أغلب مؤلفاته ومؤلفات العديد من الباحثين في مجال التسويق، كما يشكل هذا التعريف المرجعية المعتمدة في تحديد الأنشطة والعمليات التسويقية في المنظمات، ويشير التعريف أيضا إلى أن التسويق لم يعد يقتصر فقط على الجوانب التجارية أو البيعية والربحية، بل أصبح يهتم أيضا بالمسائل الاجتماعية والإنسانية على غرار العلاقات كالثقة، الرضا، الصورة الذهنية، وغيرها من الأبعاد التسويقية غير التجارية، مما يؤكد أن التراكم المعرفي الذي تشكل في سياق تطور جدلية تعريف التسويق، قد أدى إلى نشوء العديد من المبررات المعرفية والمنطقية التي تؤكد على أهمية وحتمية تطبيق التسويق في المجالات غير التقليدية على غرار قطاع الإدارة العمومية والخدمات العمومية، كما أن التوجه نحو إدماج مفهوم القيمة وبناء وإدارة العلاقات في تعريف التسويق يعكس التطورات والإصلاحات التي شهدتها الدول والمجتمعات مع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين، ولاسيما انتشار الديمقراطية وحوكمة الأعمال الحكومية والخاصة، والتي جعلت من قضية تنبي مقارنة التسويق في قطاع الإدارة العمومية أمرا له مبرراته العلمية والعملية انطلاقا من التطور الإبتيمولوجي لتعريف التسويق كمجال معرفي ومنهج إداري استطاع أن يتوسع ويتكيف مع التطورات الحاصلة في المجتمع بحيث أصبح قابل للتطبيق في قطاع الإدارة العمومية، كما برز التسويق كأحد البدائل التي يركز عليها إصلاح وتحسين الإدارة العمومية وهو ما يؤكد تطور نماذج الإدارة العمومية.

2.1.2.I. توسع مجالات تطبيق التسويق:

تماشيا مع الجدل المتعلق بتطور الفكر التسويقي (ممارسةً وفلسفةً) أخذت قضية مجالات تطبيق التسويق مكانة هامة في هذا الجدل، فقد طُبّق التسويق أول ما ظهر كمنشآت في المؤسسات التي تنتج وتبيع المنتجات المادية واسعة الاستهلاك، ثم توسع بشكل سريع ومتنامي ليشمل³³:

1. السلع المعمرة وشبه المعمرة (السيارات، الأجهزة الكهربائية، الأثاث،... إلخ)؛
2. الخدمات (المصارف والبنوك، السياحة والسفر،... إلخ)؛
3. المنتجات الثقافية (الكتب، العروض المسرحية،... إلخ)؛
4. مؤسسات التوزيع (المتاجر، السوبر ماركت، فضاءات العرض والبيع،... إلخ)،
5. السلع الصناعية (الآلات، المعدات، الحواسيب،... إلخ).

اعتبر (ROBERT BARTELS, 1968) أنه بسبب غياب نظرية شاملة للتسويق، يبدو التسويق للوهلة الأولى غير قابل للتطبيق في المنظمات التي لا تمتلك مهنة تجارية أو ربحية، لكن التطورات الحاصلة في الفكر التسويقي، غيرت معها الممارسات التسويقية ووسعت نطاقها، وازداد عدد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تكون موضوع

³² Philip Kotler ,Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited,15 edition 2015,p27.

³³Marine Le Gall-Ely,**Le marketing public**, e-theque, 2003, p05.

للتسويق³⁴، مما جعل العديد من المنظمات من هذا النوع تتبنى التسويق في وقت مبكر من تطور الفكر التسويقي لينتقل بموجبها التسويق من مجال الأعمال التجارية الربحية ليشمل الأعمال غير التجارية كالجسميات والأحزاب السياسية وحتى المؤسسات الدينية، كما شهدت فترة السبعينيات بداية توسع التسويق من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي، تماشياً مع حركة الإصلاح التي شهدتها قطاع الإدارة العمومية، والجدول الموالي يوضح حركية هذا التوسع:

الجدول (1-1) حركية توسع مجالات التسويق

القطاع العام	القطاع الخاص	الطبيعة الأهداف
التسويق التجاري		تجاري (Marchand)
مؤسسات عمومية؛ صناعة الخدمات؛ مؤسسات مالية؛ شركات الإقتصاد المشتركة؛ مؤسسات النقل الجوي.	مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ مؤسسات؛ مهن حرة؛ حرفيين؛ تجار.	
التسويق العمومي	تعاضديات وتعاونيات	
مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.	التسويق الاجتماعي	
الوزارات؛ البلديات؛ المستشفيات؛ المدارس، المعاهد والجامعات؛ تنظيمات عمومية.	جمعيات؛ دينية؛ ثقافية؛ تعليمية؛ موسيقية؛ لجان حماية المستهلك؛ لجان حماية البيئة؛ إلخ.....	
	التسويق السياسي	غير تجاري (Non Marchand)
	الأحزاب السياسية.	

Source :Hermel, Romagni, **Le marketing public :une introduction au marketing des administrartions et des organisation publique**, Edition Economica, paris,1990,p06.

قاد نخبة من الباحثين في مجال الفكر التسويقي في إطار السعي لتأسيس نظرية شاملة للتسويق، حركة توسع نطاق التسويق على مستوى النظريات والنماذج المعرفية المكوّنة له، وعلى مستوى الممارسات والأنشطة المحددة له وعلى مستوى المجالات التي يمكن أن يشملها تطبيق التسويق، وقد تجسد هذا الأمر في المناقشات التي جرت بهذا

³⁴ Robert Bartels, **The General Theory of Marketing**, Journal of Marketing. Vol. 32, January,1968, p30.

الخصوص في جامعة أهايو سنة 1965³⁵، والتي تحدث عنها (Shelby D. Hunt) في مقال نشره سنة 1976 بعنوان طبيعة ومجال التسويق (The Nature and Scope of Marketing)، بالإضافة إلى المقالات التأسيسية التي نشرها كل من (Kotler and Levy) و (David Luck) سنة 1969، والخلافات والجدل الذي أعقب ذلك من طرف (Luck,1969)، (Kotler et Levy,1969b)، (Kotler, 1972)، (TUCKER,1974)، وهو ما أدى في نهاية المطاف إلى اعتبار تطبيق التسويق في المجالات غير التجارية وغير الربحية على غرار قطاع الإدارة العمومية مطلب مهما له مبرراته.

من ناحية إستيمولوجية شكل طرح مفهوم تبادل القيمة عوض التبادل الاقتصادي من قبل عدد من الباحثين على غرار (Kotler and Levy) كمحدد أساسي لمفهوم التسويق، نقلة نوعية سمحت باتساع مجالات التسويق بشكل غير مسبوق، فتحوّلت العلاقة من (business firm → customer exchange relationships) إلى (organization → customer exchange relationships)³⁶، ويقول Philip Kotler في هذا السياق³⁷: "أن حركة التوسع هذه كانت محاولة لتحرير النموذج التسويقي من الحدود الضيقة للتسويق التجاري، وإظهار تطبيقها لعدد أكبر بكثير من ذلك لي شمل كل المجالات التي تقوم أنشطتها على علاقات التبادل"، وقد أدت هذه الحركة التوسعية إلى إدخال التسويق في مجالات عديدة على غرار³⁸:

1. التسويق الاجتماعي (Social marketing)؛
 2. التسويق التربوي (Educational marketing)؛
 3. التسويق الصحي (Health marketing)؛
 4. تسويق المشاهير (Celebrity marketing)؛
 5. التسويق الثقافي (المتاحف والفنون المسرحية) (Cultural marketing)؛
 6. التسويق في الكنائس والمساجد ودور العبادات (Church marketing)؛
 7. تسويق الأماكن (Place marketing).
- إن "توسيع مفهوم التسويق" اعتمادا على نموذج التبادل هو مساهمة معرفية كبيرة في تطور مجال التسويق، ومع ذلك فإن مفهوم التوسع ليس واضحا تماما كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتحدد مجال توسع التسويق انطلاقا من المعاني التي تأخذها الأبعاد التالية³⁹:

³⁵For more information see: Marketing Staff of The Ohio State University, "A Statement of Marketing Philosophy," Journal Of Marketing, Vol. 29, January 1965, pp. 43-44.

³⁶ BEN M. ENIS ,Deepening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 37, October 1973),p58.

³⁷ Philip Kotler, The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought, journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, Issue1, Spring 2005,p114.

³⁸Idem.
³⁹ BEN M. ENIS ,Op,Cit' p59.

- توسيع طبيعة المنتج المتبادل من السلع والخدمات الاقتصادية إلى أي شيء ذو قيمة؛
- توسيع هدف التبادل من الربح إلى أي نوع من المردودية؛
- توسيع الطرف المستهدف للتبادل من المستهلك إلى أي "جمهور عام" يتعلق بالمنظمة.

إن هذه الأبعاد، ومع الأخذ بعين الاعتبار توسع مفهوم المؤسسة ليشمل المنظمة، من شأنها أن تسهم في تحديد طبيعة ونطاق التسويق العمومي (التسويق في الإدارة العمومية)، بحيث أن القيمة محل التبادل هي كل الخدمات العمومية التي تهدف لتلبية الاحتياجات العامة للمواطنين، والجدول الموالي يوضح الحالات المناسبة للتسويق العمومي كأحد المجالات الجديدة للتسويق.

الجدول رقم (1-2): الحالات المناسبة للتسويق العمومي كأحد المجالات الجديدة للتسويق

مراقبة عمومية		مراقبة خاصة		
مصلحة عامة	مصلحة خاصة	مصلحة عامة	مصلحة خاصة	
6الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري	5رأسمالية الدولة (بنوك، مصانع)	2اقتصاد مراقب (خدمات عمومية)	1مؤسسات خاصة	سلع مسوقة
8الإدارات العمومية (الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري)	7النقابات الخاصة	4جمعيات ذات مصلحة عمومية (الحلال الأحمر، الصليب الأحمر)	3الجمعيات	سلع غير مسوقة

المصدر: براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص84.

يبين الجدول أعلاه وجود ثلاثة خانات معنية بالتسويق العمومي وهي الخانة رقم 2و6 وأخيرا الخانة رقم 8، هذه الأخيرة والتي تعبر عن التسويق في الإدارة العمومية، مما يؤكد أن ظهور مجال التسويق العمومي أو التسويق في الإدارة العمومية هو حتمية معرفية لتطور الفكر التسويقي نفسه ولاسيما الجزئية المتعلقة بتوسع مجالات تطبيقه، كما أن حتمية التوجه التسويقي في المنظمات العمومية لها مبرراتها في سياق تطور أساليب ونماذج الفكر المناجيري العمومي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المحاور الموالية.

3.1.2.I. ملامح التسويق في قطاع الإدارة العمومية ضمن نماذج المناجمنت العمومي:

باعتبار أن التسويق أحد مجالات علوم الإدارة والذي نشأ وتطور بالموازاة مع تطور علوم الإدارة، فإن الحديث عن أبعاد (ملاح) التسويق في قطاع الإدارة العمومية، يقتضي البحث عن المفاهيم والأفكار التسويقية الواردة ضمن سيرورة تطور الفكر المناجيري العمومي، حيث أن فهم نشأة وتطور التسويق في قطاع المنظمات العمومية (الإدارة العمومية) يتطلب فهم تطور دور المنظمات العمومية في الدولة وكيفية تطور العملية الإدارية في هذه المنظمات.

إن الفكر المناجيري العمومي بصفته أحد المجالات المعرفية لعلوم الإدارة، يسعى إلى الكشف عن القوانين والنماذج (paradigme)، التي تفسر كفاءة وفعالية وتميز الأداء في المنظمات العمومية وحتى أداء الحكومات والدول على وجه العموم، وتتمحور هذه النماذج في سيرورة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما الذي يجب القيام به؟ (صياغة الإستراتيجيات والسياسات العامة، وضع البرامج والأهداف).
2. من الذي يضع هذه السياسات وما محتوى هذه السياسات؟
3. من ينفذ هذه السياسات؟
4. كيف يمكن التأكد مما تم تنفيذه؟ أي كيف يمكن قياس ومتابعة الأداء؟

1.3.1.2.I. النموذج البيروقراطي في الإدارة العمومية (الإدارة العمومية الكلاسيكية):

ترجع المبادئ الأولى للمناجنت في مجال الإدارة العمومية إلى أعمال السوسيولوجي الألماني ماكس فيبر (Maxweber, 1864-1920) ومن خلال اعتماده المدخل السوسيولوجي في تحليل العلاقة (سلطة دولة - مجتمع) قدم ما يعرف بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي (Idealmodel)*، ضمن مشروع الفكر الذي عمل من خلاله على تأسيس "مفهوم اجتماعي واضح للسيادة"^{**}، ويعتبر النموذج البيروقراطي جزء من هذا المفهوم يجسد السلطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة على المجتمع من خلال شبكة المنظمات العمومية والجهاز الإداري التابع لها، وفي نفس الوقت يسعى هذا النموذج إلى ضمان فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في خدمة الدولة والشعب معاً، مؤسساً بذلك البنية الأساسية لمبادئ ونظريات علم الإدارة العامة أو المناجنت العمومي، انطلاقاً من مبادئ وأسس النموذج البيروقراطي المثالي التي طرحها ماكس فيبر كما يلي⁴⁰:

- مبدأ الاختصاصات الإدارية المنظمة والمحددة عن طريق قواعد مسبقاً (قوانين وتراتب إدارية)؛
- مبدأ الفصل بين العمل الوظيفي (الإداري) والحياة الشخصية، يعني إلغاء الطابع الشخصي والذاتي وتحويله إلى طابع مرتكز على الوظيفة الرسمية كأداة رئيسية لتصريف شؤون المنظمة؛
- مبدأ الترتيب الإداري الرسمي (التدرج الهرمي للوظائف)؛
- مبدأ انتداب الموظفين على أساس التخصص وشروط مسبقاً للانتداب؛

* ويعرف أيضاً بالنموذج الويبري والنموذج الكلاسيكي للإدارة العمومية، حيث شكل قطعة مع النماذج السائدة من سبقه وعاصروه من رجال الحقوق والسياسة والفلسفة على غرار ميكافيلي (1527-1469) بنموذج اقتصاد الدولة الملكية المستبدية، وجون لوك بنموذجه للحكومة المدنية والحق الطبيعي للإنسان في أن يكون فوق كل سلطة، ونموذج مونتسكيو (1689، 1755) المؤسسات الديمقراطية والفصل بين السلطات الثلاثة وجون جاك روسو (1712، 1778) ومفهوم الديمقراطية والعقد الاجتماعي والعدالة الاجتماعية وسعادة الإنسان.

** يستخدم ماكس فيبر مصطلح السيادة عوض عن السلطة، حيث جرد مفهوم السيادة في ثلاثة نماذج هي السيادة البيروقراطية (وهو النموذج الذي سيتم التطرق إليه أعلاه)، السيادة التقليدية، السيادة الكاريزماتية.

⁴⁰ ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات (السيادة)، المجلد الرابع، ترجمة محمد التركي، المنظمة العربية للترجمة، الطبعة الأولى 2015، ص 213.

- مبدأ قيام العلاقات بين أعضاء المنظمة من جهة، وبين أعضاء المنظمة والجمهور من جهة أخرى، وفق أسس وقواعد رسمية تحكم سلوكهم.

تشكل هذه المبادئ الشروط الأساسية لنشؤ النموذج البيروقراطي المثالي الذي يضمن كفاءة وفاعلية المنظمات في الدولة الحديثة، سواء على مستوى الاقتصاد الخاص (منظمات الأعمال) ، أو الاقتصاد العام (المنظمات العمومية أو الجهاز الإداري للدولة)، وحسب ماكس فيبر فإن النموذج البيروقراطي هو حالة حتمية وطبيعية تشهدا كل المنظمات (العامة والخاصة) في الدول التي وصلت إلى مستوى متقدم من الرأسمالية، بينما يرى شيفاليي (chevallier,1986) أن النموذج البيروقراطي عرف مستوى عالي من التطبيق والتنظيم في مجال الإدارة العمومية في دول أوروبا الغربية على اعتبار أنها تمتاز بتراث قانوني وإداري قوي ساهم في نشأة الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه الدولة الحديثة، في حين تجاوز النموذج البيروقراطي مجال الإدارة العمومية ليشمل مجال إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

إن التحول نحو الليبرالية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية وانتشار النظام الرأسمالي في عديد الدول مع نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 أدى إلى:

1. زيادة منظمات الأعمال الربحية وانحصارها بشكل شبه كلي لدى الخواص (القطاع الخاص)؛
2. انحصار سلطة وسيادة الدولة في الجهاز الإداري والمنظمات العمومية التابعة لها، تجسيدا لقاعدة عدم تدخل الدولة ومبدأ الدولة الحارسة.

هذا الانقسام جعل الفكر الإداري يتطور في مسارين مختلفين انطلاقا من نموذج واحد وهو النموذج البيروقراطي، يمثل المسار الأول تطور الفكر الإداري في منظمات الأعمال (إدارة الأعمال)، والذي تميز بحركية وسرعة في التطور من حيث النظريات والنماذج المعرفية منذ ظهور فلسفة العقلانية ومبدأ تقسيم العمل الذي طرحه آدم سميث في كتابه ثروة الأمم سنة 1776، بينما يمثل المسار الثاني تطور الفكر الإداري في المنظمات الحكومية (أو ما يعرف بالإدارة العامة) والذي تميز بركود وبطء في التطور منذ ظهور النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، باستثناء بعض التعديلات والإضافات التي قدمها بعض المنظرين والمفكرين والتي اقتصر على النموذج في حد ذاته دون إحداث أي قطيعة معه، على عكس ما حدث في مجال إدارة الأعمال، وبالتالي أصبح النموذج البيروقراطي والبيروقراطية هي الخاصية المميزة للإدارة العمومية، وهذا ما يمكن اعتباره أحد الجوانب التي تفسر تأخر وغياب تطبيق التسويق في مجال المنظمات الإدارية العمومية على اعتبار أن التسويق ظهر وتطور بفعل تطور الفكر الإداري وبفعل القطيعة مع النموذج البيروقراطي في مجال إدارة الأعمال، وهذا ما لم يكن متوفر في مجال الإدارة العمومية.

كما أن تجاهل النموذج البيروقراطي للفكر التسويقي راجع أيضا إلى كون هذا النموذج يتجاهل الجمهور أو المستفيد من الخدمات العمومية بالدرجة الأولى، ويعتبر أنه سيتقبل ويرضى بالخدمات المقدمة من طرف الجهاز الحكومي مهما كان مستواها على اعتبار أن الجمهور صاحب حاجة لهذه الخدمات وليس له بديل آخر، كما أن

المردودية التي تحققها الإدارة العمومية لا تتأثر بالصورة الذهنية التي تتكون لدى الجمهور الذي يتعامل معها، سواء كانت إيجابية أم سلبية.

في ظل النموذج البيروقراطي أو نموذج الإدارة العمومية الكلاسيكية يمكن القول أن التقنيات والمبادئ التسويقية (التسويق العمومي) ينبغي أن تتجسد ضمنيا في العلاقة التبادلية والتفاعلية التي تتم بين المنظمة الحكومية وجمهور المستفيدين من مخرجاتها، إلا أن هذه العلاقة في نشوئها تخضع إلى الضوابط البيروقراطية على غرار:

1. عمل المنظمة يخضع إلى القواعد التنظيمية ومختلف النصوص القانونية التي تنظم عمل الجهاز الإداري والمنظمات العمومية من حيث وضع الأهداف، تحديد وتنظيم الموارد اللازمة، إنتاج وتوزيع الخدمات؛
2. خضوع المواطن (المستفيد) إلى سلطة الموظف البيروقراطي على اعتبار أنه ممثل للسلطة العمومية للدولة؛
3. خضوع المواطن (المستفيد) في الحصول على السلع أو الخدمة إلى الإجراءات التي تعتمدها المنظمة العمومية أو الجهاز الإداري؛

4. الاحتكار التام للسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة العمومية أو الجهاز الإداري.

وعلى ضوء هذه الضوابط فإن منظمات الإدارة العمومية وفق النموذج البيروقراطي ليست مضطرة أن تهتم بتطبيق التقنيات والأساليب التسويقية مثل الاهتمام بتصميم وتنوع وتوزيع الخدمات، اعتمادا على دراسة احتياجات المواطنين (المستفيدين) والعمل على تكييفها وتعديلها بما يضمن تلبية هذه الاحتياجات وتحقيق رضاهم⁴¹، لأن المواطن أو (المستفيد) مجبر على الخضوع (الانصياع) للسلطة التقديرية للموظف العمومي، وللإجراءات والتنظيمات البيروقراطية التي تقرها السلطة العمومية بموجب النصوص القانونية والتشريعية التي تحكم قطاع الإدارة العمومية، كما أن المواطن أو المستفيد مجبر على أن يذهب هو للإدارة العمومية للحصول على الخدمات العمومية التي يحتاجها ولتلبية مختلف احتياجاته ومتطلباته.

أنقذ هذا النموذج بشدة من قبل الباحثين والمختصين، وتركزت هذه الانتقادات في ثلاثة جوانب هي⁴²:

1. **النموذج في حد ذاته:** من حيث احتزاله لطريقة عمل المنظمات العمومية في القواعد التنظيمية والقانونية، وفشله في مراعاة التغيرات في العلاقات بين المنظمات العمومية والاجتمع (الجمهور، أو المستفيدين)، كما أن التطبيق الصارم للبيروقراطية يؤدي إلى سوء استخدام السلطة وخلق حواجز بين المنظمة والجمهور وكذا المماثلة في انجاز الأعمال، وأيضا ظهور قوى موازية داخل التنظيم تشتغل خارج الأطر الهرمية والبيروقراطية؛
2. **العملية الإدارية في المنظمات العمومية:** عدم وجود أهداف واضحة ومحددة مسبقا، وصعوبة تحديد ارتباط بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة (قياس المردودية)، فضلا على ذلك افتقارها إلى الإبداع والشفافية فيما يتعلق بجودة وتكلفة الخدمات المقدمة للجمهور؛

⁴¹ Martial Pasquier and Jean-Patrick Villeneuve, **Marketing Management and Communications in the Public Sector**, published by Routledge, 2012, p10.

⁴² **Ibid**, p.07.

3. فشل النموذج في التأقلم مع مجتمع الخدمات: إن العديد من الخدمات التي كانت تقدم من خلال الدولة طيلة القرن العشرين، انخفضت تكلفتها وتحسنت جودتها عندما أصبحت تقدم خارج إطار الدولة مثل خدمات الاتصال، كما أن تحول المجتمع من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات رافقه تغيرات جذرية في المجتمع، ومن بينها تحول العلاقة من (منظمة - مستفيد)، إلى (منظمة-زبون)، ثم (منظمة - مواطن أو شريك)، كلها تحولات تتطلب تغيرات وتعديلات جذرية في العمليات والأساليب الإدارية، لم يتمكن النموذج البيروقراطي من مسايرتها.

ومن ناحية تسويقية يمكن القول أن اعتماد النموذج البيروقراطي يشكل حالة قصر النظر التسويقي، كون العملية الإدارية والتفاعلية بين المنظمة ومحيطها وفق هذا النموذج تركز على الجوانب والإجراءات القانونية والتنظيمية المفروضة من طرف الإدارة المركزية على مستوى هرم السلطة دون مراعاة متطلبات التكيف والتأقلم مع احتياجات وظروف المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات في قطاع الإدارة العمومية، كما أن الأفضلية ممنوحة للاهتمامات الداخلية للإدارة أو المنظمة العمومية على حساب اهتمامات وتفضيلات ومتطلبات المواطن أو المستفيد، وتتأكد حالة قصر النظر التسويقي في النموذج البيروقراطي من خلال استخدامه لمصطلح المستفيد في وصف جمهور المنظمات والإدارات العمومية، وحسب هذا المنطق فإن المستفيد هو من يبحث ويأتي إلى الإدارة أو المنظمة العمومية للاستفادة من الخدمة العمومية وليس العكس، بالإضافة إلى غياب التوجه التسويقي في النموذج البيروقراطي، حيث لم يتمكن النموذج من تحقيق المساهمة في تحسين الأداء نتيجة الأسباب المذكورة أعلاه وبالأخص عدم قدرته على التأقلم مع تغيرات وتطورات المجتمع، مما أدى إلى ظهور نماذج أخرى، على غرار نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM).

2.3.1.2.I نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM):

ويطلق عليه أيضا نموذج ما بعد البيروقراطية ونموذج إعادة اختراع الحكومة، حيث يسعى هذا النموذج إلى إصلاح الإدارة العمومية وإحداث قطيعة مع النموذج البيروقراطي التقليدي بعدما أثبت فشله على كافة الأصعدة وأصبح يشكل تهديد لضمان استقرار الدول واستمرارية التنمية الشاملة، بالعمل على إدماج آليات القطاع الخاص وآليات السوق في العملية المناجيرية للمنظمات العمومية والجهاز الإداري للدولة بغرض الرفع من كفاءتها وتحسين أداء الخدمات العمومية.

يشير مفهوم (NPM) إلى مجموعة واسعة من التقنيات والمقاربات (وجهات النظر) التي تهدف إلى التغلب على أوجه القصور الكامنة في النموذج التقليدي للإدارة العمومية، ويعرف ⁴³ (Robert Behn) نموذج الإدارة العمومية الجديدة على أنه مجموعة من التقنيات الإستراتيجية التي تسعى إلى تحسين أداء القطاع العمومي، وقد تم تعريف الإدارة العمومية الجديدة (NPM)، من طرف العديد من الكتاب والباحثين بطرق مختلفة (Hood, 1991)،

⁴³ James P. Pfiffner, **Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency**, Published in *Institution Building in Government and Administration: Festschrift for Klaus Konig, A. Benz, H. Siedentopf, and K.P. Summer man*, eds. P254.

(Osbourne and Grabler, 1992)، (Farnham and Horton, 1996)، ولكنها تتطابق في فكرة رئيسية وهي محاولة إسقاط الأفكار والمعرفة الإدارية المطبقة في القطاع الخاص ومجال إدارة الأعمال على القطاع العام ومجال الإدارة العمومية،⁴⁴ في حين يعتمد بعض الكتاب الآخرين على مقارنة وصفية في تحديدهم لنموذج (NPM) ويقدمونه على أنه نظرية تصف مجمل التغيرات الجوهرية التي مست قطاع الإدارة العمومية خلال فترة الثمانينيات (Pollit, 1990)، (Hood, 1991)، بينما يركز البعض الآخر في تحديد مفهوم (NPM) على الأبعاد الإيديولوجية التي أدت إلى تغيير ثقافة ومنظومة القيم السائدة في القطاع العام ومجال الإدارة العمومية (Walsh, 1995) (Clarke and Newman, 1997)⁴⁵، بحيث أصبحت قيم السوق والاستهلاك هي التي تحرك وتدفع سلوك المنظمات في القطاع العام والإدارة العمومية ونموذج (NPM) هو البراديجم الذي يفسر ويضمن فعالية وكفاءة قطاع الإدارة العمومية، وسواء تم الاعتماد على حجج إيديولوجية أو مؤسساتية في تفسير وتقديم نموذج (NPM)، فإن تطور العملية الإدارية في قطاع الإدارة العمومية هي حتمية معرفية وتاريخية تفرضها تطور نظريات الإدارة نفسها وتطور المجتمعات من جهة أخرى.

تعود نشأة وظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM)، إلى نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات نتيجة تنامي التوجه نحو إصلاح البيروقراطيات التقليدية وإعادة هندسة إنتاج وتقديم الخدمات العمومية، تماشياً مع الأدوار الجديدة للدولة، حيث أعتمد هذا النموذج في بادئ الأمر في كل من بريطانيا ونيوزلندا ثم توسع فيما بعد ليشمل الولايات المتحدة الأمريكية، ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) في فترة التسعينات بعد أن ثبت نجاحه وفعالته.

على عكس النموذج البيروقراطي الذي يستند في محتواه وأساليبه تطبيقه على تقنيات الإدارة الكلاسيكية والعلوم القانونية، فإن المنطلق المعرفي والفكري لنموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM) يستند على تفسيرين أو مذهبين فكريين أساسيين هما، التفسير الاقتصادي والذي يقوم على المبادئ الاقتصادية النيوليبرالية، وهو تفسير إيديولوجي يرى أن فعالية وكفاءة المنظمات تتأثر بطبيعة الملكية، وبهذا طالب دعاة هذا التوجه وعلى رأسهم كل من (Milton Friedman) و (Von Hayek) بتقليص تدخل الدولة واعتبروا أن تدخلها هو العائق الأول في النمو والرفاهية الاقتصادية للمجتمع، وأن النموذج البيروقراطي التقليدي قد فشل في خلق الحوافز التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى منظمات قطاع الإدارة العمومية، في حين هي موجودة بشكل طبيعي وتلقائي في المنظمات التي تعتمد على آلية السوق، والتفسير الإداري أو المناجيري الذي ينطلق من إصلاح وتحسين أسلوب ونموذج إدارة الخدمة العمومية، بالاعتماد على مبادئ المعرفة والفكر الإداري، حيث اعتبر أصحاب هذا التوجه أن تطبيق مبادئ وتقنيات الإدارة المعتمدة في القطاع الخاص من شأنه أن يحل المشاكل التي

⁴⁴ Philip Haynes, **Managing complexity in the public services**, Open University Press, McGraw-Hill Education, First published 2003,p09.

⁴⁵ Philip Haynes, **Op. Cit.**,p10.

تسبب فيها النموذج البيروقراطي في قطاع الإدارة العمومية، وبذلك طالبوا باستبدال خصائص البيروقراطية التقليدية بآليات السوق وثقافة المؤسسة (entreprise culture) كأساس للإدارة العمومية⁴⁶.

وعلى عكس النموذج البيروقراطي الذي تشكلت مبادئه ضمن تيار ومذهب واحد بقيادة ماكس فيبر، فإن نموذج (NPM) تبلور ضمن العديد من الأطروحات والمداخل وبمساهمة نخبة من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة العمومية، ونستعرض في الجدول الموالي أهم الأفكار والمبادئ التي ظهرت في إطار نموذج (NPM):

الجدول (3-1): أهم الأفكار والمبادئ في إطار نموذج (NPM)

Hood 1991, Dunleavy 1994	Pollitt(1993-1994)	Farlie et al ,1996	Borins 1994 , cmmonwealth	Osborne and Gaebler 1992
التدريب العملي على الإدارة الاحترافية	لا مركزية السلطة الادارية في الخدمات العامة	اللامركزية، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحوكمة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة	تعزيز الحكم الذاتي، ولاسيما من الرقابة المركزية للوكالات	لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم
التحول إلى زيادة المنافسة، والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، انفتاح وظيفة الممولين (الموفرين) على المنافسة	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من موفري الخدمات
التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والموفر	الفصل بين التمويل العام واستقلالية موفر الخدمة	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص	التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد
زيادة التركيز على رقابة المخرجات	التأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين	خدمة العملاء
معايير صريحة، ومقاييس للأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المسيرين/المديرين	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأهم على أهداف الأداء مجتمعة	توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات
التأكيد على المزيد من الانضباط والتشفيف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة	ميزانيات ثابتة وفصلية	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق أهداف الأداء	مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق
/	تغيير علاقات العمل	التخفيض (التقليص) من العمالة	/	السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق

⁴⁶ George A. Larbi, **The New Public Management Approach and Crisis States**, United Nations Research Institute for Social Development-Discussion ,No. 112, Geneva, September 1999, p.12.

/	/	تحرير سوق العمل	/	العمل الاستباقي للحكومة: الوقاية خير من العلاج
---	---	-----------------	---	--

Source: George A. Larbi, Op. Cit, p.12.

إن موضوع الـ (NPM) يقوم على فرضية معيارية رئيسية مفادها أن علم الإدارة والتنظيم كما هو مطبق في مجال إدارة الأعمال الخاصة، إذا تم تطبيقه على منظمات قطاع الإدارة العمومية سيكون له إيجابيات كبيرة على أداء القطاع العام، بالرغم من الاختلافات الجوهرية من حيث الملكية و الأغراض والأهداف التنظيمية، بحيث أنه لا يوجد اتفاق كامل حول الأنشطة والمرتكزات التي يقوم عليها نموذج الإدارة العمومية الجديدة إلا هناك الكثير من النقاط المشتركة والتي تدور كلها حول كيفية جعل قطاع الإدارة العمومية أكثر كفاءة وفعالية من خلال جعل منظمات قطاع الإدارة العمومية:

- قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لها؛
 - أن تكون لها حرية أكبر في اختيار الأدوات الإدارية لإدارة مهامها مثل (إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية)؛
 - أن تكون للمنظمات في قطاع الإدارة العمومية نوع من الاستقلالية عن السلطة السياسية، خاصة فيما يتعلق بتحديد مؤشرات قياس الأداء؛
 - تعمل في إطار مبادئ التنافسية فيما يتعلق بتقديم الخدمة العمومية سواء بين المنظمات العمومية نفسها أو بين المنظمات العمومية والخاصة؛
 - جعل أنشطة المنظمات في قطاع الإدارة العمومية موجهة بمطالب واحتياجات المواطنين (المستفيدين).
- إن الأفكار والمبادئ التي تشكل في مجموعها نموذج الإدارة العمومية الجديدة، تختلف في الكثير من الجزئيات المتعلقة بالنموذج في حد ذاته، وتختلف اختلافا جذريا عن النموذج البيروقراطي إلا أنها تتفق في الأطروحات المتعلقة بالفكر التسويقي وقد أشار (Walsh, 1994) إلى هيمنة "التسويق" وقياس السوق والمنافسة على مختلف الأطروحات المتعلقة بنموذج الإدارة العمومية الجديدة، حتى الحالات التي تكون فيها عملية الخصخصة غير ممكنة على قطاع الإدارة العمومية، وهذا ما يؤكد أن ظهور نموذج (NPM) كأحد الآليات التي يقوم عليها إصلاح قطاع الإدارة العمومية وتحسين إدارة الخدمة العمومية. قد ساهم بشكل كبير في إدماج المفاهيم والأدوات التسويقية، وإبراز دور الفكر التسويقي كثقافة وممارسة في قطاع الإدارة العمومية من خلال:
- تضمين مؤشر رضا المواطنين (المستفيدين) في قياس أداء الإدارة العمومية؛
 - والاهتمام بالمواطن أو المستفيد والاستجابة لمتطلباته وتطلعاته؛
 - الاهتمام بتحسين جودة الخدمة العمومية؛

- إعطاء الأهمية لبناء علاقات أكثر تخصيصاً مع المواطنين (more personalized relations)؛
 - يمنح للمنظمات في قطاع الإدارة العمومية استقلالية أكبر في التكيف أو حتى تمييز (differentiate services) الخدمات العمومية بناء على اختلاف المواطنين أو المستفيدين منها.
- وبناء عليه فإن نموذج (NPM) يشكل مرحلة بداية ظهور التوجه التسويقي في قطاع الإدارة العمومية، باعتباره جزءاً من مكوناته وأحد الأدوات التسييرية (المناجيرية) التي اعتمد عليها في عملية إصلاح قطاع الإدارة العمومية، وقد أدت الجهود التي بذلتها الحكومات المختلفة التي تبنت أسلوب الإدارة العمومية الجديدة (NPM) عنصراً أساسياً لتركيز اهتمام قطاع الإدارة العمومية بالتسويق، كما وفرت بعض الأدوات الحاسمة التي يتطلبها المدبرون والمهنيون العاملون في هذه البيئات الجديدة (Pollitt, 1993; Kearsley and Varey, 1998). وعلى الرغم من انتقاد مفهوم الإدارة العامة الجديدة نظراً لعدم وجود تركيز ودقة (Ferlie et al., 1996)، فإن جوهر هذه الإدارة الجديدة المتطورة في قطاع الإدارة العمومية هو تغيير في العلاقة بين مقدمي الخدمات العمومية والمستخدمين (المستفيدين منها).
- فنموذج (NPM) يسعى إلى تحقيق كفاءة منظمات الإدارة العمومية انطلاقاً من الاستجابة الفعالة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين، وإعادة هندسة عملية إنتاج وتقديم الخدمات العمومية بما يناسب هذه الاحتياجات والمتطلبات، مع مراعاة الفروقات والاختلافات في هذه الاحتياجات والمتطلبات بين المواطنين والمستفيدين، كما يركز هذا النموذج في قياس أداء الإدارة العمومية على جملة من المؤشرات من أهمها قياس رضا المستفيدين، ومن بين الإضافات المعرفية ذات البعد التسويقي التي جاء بها نموذج الإدارة العمومية الجديدة هو إطلاق تسمية الزبائن (clients) على المواطنين أو المستفيدين من الخدمات العمومية، وحسب هذا المنطق فإنه يتعين على منظمات الإدارة العمومية العمل على بناء وإدارة علاقات ذات منفعة متبادلة بالاعتماد على جملة من الأنشطة التسويقية اللازمة لذلك، مثل (دراسة الاحتياجات والمتطلبات، قياس الرضا، تصميم الخدمات، الاتصال والإعلام والاستقبال... إلخ).
- اختلفت تجربة نموذج (NPM) من بلد لآخر واختلفت معها تقييمات وانتقادات النموذج نفسه بشكل كبير من طرف الفاعلين في مجال الإدارة العمومية، وتركزت أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج في عدم قدرة الإدارة العمومية وفق هذا النموذج الوفاء بالتزامها اتجاه تحقيق المصلحة العامة، وعدم قدرتها على احترام مبادئ الديمقراطية، حيث أن المبالغة في إسقاط آليات السوق على قطاع الإدارة العمومية يدفع المنظمات العمومية في هذا القطاع إلى البحث عن تحقيق الكفاءة بالتركيز على مجالات عمل محدودة وفئات محدودة من المواطنين، مما ينجر عليه حرمان وتهميش العديد من المواطنين من الخدمات وتحقيق مصالحهم، وهذا ما يتنافى مع مبادئ الديمقراطية، كما أن اعتبار المواطنين زبائن وفق المفهوم التسويقي يجعل منهم مجرد متلقين سلبيين للخدمات العمومية دون أن يكون لهم أي دور في تحسين كفاءة وفعالية قطاع الإدارة العمومية، إن الانتقادات الموجهة لنموذج الإدارة العمومية الجديدة كلها تؤكد على أن هذا النموذج يساهم في تشويه عملية صياغة السياسة العامة للدولة

وتنفيذها وفقاً لأهدافها ومن ثمة يتسبب في ظهور شكل جديد من البيروقراطية، كما أن أساليب ونماذج إدارة الخدمة العمومية وفق هذا النموذج تتطلب وضع أنظمة إدارة معلومات معقدة تساهم في عملية الإفصاح والمساءلة وتحقق الشفافية في إدارة هذه الخدمات العمومية، وهو ما يفتقر إليه نموذج (NPM) وإن وجدت فهي لم تكن من المهام الأساسية لمنظمات الإدارة العمومية، وهذا ما أدى إلى ظهور نموذج جديد في قطاع الإدارة العمومية يعمل على سد هذه الثغرات التي أحدثها نموذج (NPM).

3.3.1.2.I. نموذج الحوكمة الديمقراطية:

لا ينبغي أن تدار الأعمال الحكومية (منظمات الإدارة العمومية)، مثلها مثل الأعمال التجارية، ولكن يجب أن تدار كعمل ديمقراطي بحيث يعمل الموظفون العموميون والحكوميون وفق هذا المبدأ، ويعبرون عن التزامهم المتجدد بتحقيق المصلحة العامة، وكذا الالتزام بالاستماع للجمهور والمواطنين أكثر من [القول لهم] وخدمتهم أكثر من توجيههم أو التحكم بهم، والمواطنين بدورهم ملزمين بالمشاركة الفعالة في عمليات حوكمة المنظمات العمومية والعمل معاً من أجل مواجهة المشاكل بطريقة تعاونية ومتبادلة، وفقاً لمبادئ الحوكمة والمواطنة الديمقراطية. يندرج هذا التوجه ضمن حركة علمية ناشئة جديدة في مجال الإدارة العمومية، يطلق عليها نموذج الحوكمة الديمقراطية، أو نموذج الخدمة العمومية الجديدة، أو نموذج الحكم الرشيد، أو نموذج ما بعد الإدارة العمومية الجديدة، وبالرغم من اختلاف مسميات هذا النموذج بسبب اختلاف السياقات المعرفية التي تطرقت إلى هذه النموذج فهو من الناحية المعرفية والفكرية يعتبر نموذجاً مكملًا للنموذج البيروقراطي ونموذج (NPM) وليس بديل لهما كونه لم يحدث أي قطيعة إبستمولوجية معهما.

وعلى الرغم من أن نموذج الحوكمة الديمقراطية لا يزال في طور النشوء ويفتقر إلى تجانس المعرفي والفكري مثل النماذج الأخرى، إلا أن المقترحات والتوجهات المشككة لهذا النموذج تتركز في مجملها على تبني جملة من المبادئ التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تقديم مبررات عملية لتبني التوجه التسويقي في قطاع الغدارة العمومية وتمثل هذه المبادئ فيما يلي⁴⁷:

- ✓ **المساءلة (accountability):** ويشير هذا المبدأ إلى قدرة المنظمة على مراعاة قراراتها واستخدام الموارد والإجراءات ليس فقط بالنسبة للسلطة السياسية (المساءلة العمومية)، ولكن بالنسبة لجميع شركائها (المساءلة الأفقية) المجتمع والمواطنين ومختلف الهيئات التي لها ارتباط أو علاقة بنشاط المنظمة، مما يعني تغير دور وغرض المنظمات العمومية في ظل نموذج الحوكمة الديمقراطية، من خدمة السلطة العمومية إلى خدمة المجتمع ككل بكل مؤسساته وفعالياته، وبالتالي فهي مسؤولة أمام السلطة العمومية (السياسية) والمجتمع على السواء؛
- ✓ **الشفافية (transparency):** ويتطلب مبدأ الشفافية أن تكون عمليات المنظمة وقراراتها الداخلية مفتوحة أمام طرف ثالث (third parties) (مواطنين، منظمات أو جمعيات أو أي طرف آخر بالإضافة للحكومة والمنظمة

⁴⁷Martial Pasquier, Jean-Patrick Villeneuve, OP.Cit, p.09.

نفسها)، ويمكن أن تكون هذه الشفافية وثائقية أو مالية أو قانونية أو تداولية.

فالشفافية الوثائقية على سبيل المثال، تمكننا من طلب الوثائق والمعلومات التي تحتفظ بها الإدارة دون أن نضطر إلى التبرير لأسباب بلهجو دولاً يكون لإدارة القدرة على رفض الوصول لهذه الوثائق، مما يمكنها من إضرار حقيقي بمصالح العامة وخاصة؛

✓ **الحكومة الشبكية (networked governance):** وتتألف الحكومة الشبكية من ترتيبات تنظيمية وتشاركية بين الجهات الفاعلة على نفس المستوى أو على مستويات متماثلة لأداء المهام العمومية (مثلاً لتعاون بين البلديات لتعليم إدارة النفايات أو بين مصالح الشرطة علماء من أقاليم جغرافية مختلفة)، وهذه الترتيبات قد تتطور مع مرور الوقت، مما يستدعي استحداث أساليب ونماذج تنظيمية جديدة تراعي وتواكب تعقيدات المجتمع وتغييراته؛

✓ **الصياغة المشتركة للسياسة العامة من التصور إلى التنفيذ (co-production of public policies):** في حين يعتبر النموذج البيروقراطي الجمهور الذي يتعامل أو يتلقى الخدمات من المنظمات والإدارات العمومية على أنهم مستفيدين، ويعتبرهم نموذج الإدارة العمومية الجديدة على أنهم زبائن، فإن نموذج الحكومة الديمقراطية يرى أنه يجب إشراك المستفيدين مباشرة في الشأن العمومي بداية من عملية صياغة السياسة العامة وصولاً إلى تنفيذها وحتى تقييمها، بحيث يمكن تلبيبة الاحتياجات العمومية للمواطنين في نفس الوقت مراعاة القيود السياسية والاجتماعية والمالية، وبهذا الطريقة فإن المستفيدين ليسوا مجرد أفراد أو منظمات تقادراً على استخدام الخدم العمومية، إذ أن مشاركتهم تجعلهم مشاركين حقيقيين في الشأن العمومي.

✓ **تبني مختلف المقاربات الإدارية الحديثة (implementation of various managerial approaches):** تنوعها من الدولة، وتعقيد البيئات التي تنشط فيها المنظمات العمومية، وسرعة تغيرها يعيناً نهيجه تطوير عدة أساليب مختلفة لإدارة المنظمات العمومية المختلفة، وضرورة تبني عدة نماذج إدارية للتعايش في نفس النظام السياسي الإداري، وهذا ما يجعل هذا المبدأ يقلل من السيطرة السياسية والمركزية على الهيئات والمنظمات العمومية، حيث تعمل بعض المنظمات العمومية في بيئة تنافسية للغاية (مثل الجامعات) بينما تنشط بعض المنظمات الأخرى في سياق تنافسي (مثل إصدار الوثائق والرخص وغيرها)، وعليه فإنه من الصعب إيجاد نموذج إداري واحد يضمن فعالية وكفاءة هذه المنظمات المختلفة.

إن سيرورة تطور نماذج الفكر المناجيري العمومي أدت إلى حصيلة تراكمية لتبني تطبيق التسويق في قطاع

الإدارة العمومية في سياق بحثها عن البراديج المناسب لتفسير الأداء في هذا القطاع بداية من النموذج البيروقراطي ثم نموذج الإدارة العمومية، وأخيراً نموذج الحكومة الديمقراطية، حيث أدى التغيير والتطوير في الهياكل الوظيفية والتنظيمية في قطاع الإدارة العمومية، وإعادة النظر في سلم وتدرج السلطات والصلاحيات وكذا العلاقات بين المنظمات والجمهور، إلى تمهيد الأرضية المناسبة لتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية، بالنظر للدور المهم الذي يمكن أن يضطلع به التسويق في المساهمة في تحسين أداء المنظمات العمومية وهو صلب اهتمام الفكر المناجيري

العمومي، كما أن تطور الفكر التسويقي كمجال معرفي مستقل بالموازاة مع تطور نماذج الإدارة العمومية أدى إلى التقاء وتقارب بين هذين المجالين، مما يعني أن تطبيق التسويق في الإدارة العمومية تعود جذوره إلى نشأة وتطور الفكر الإداري العمومي في حد ذاته، وإلى تطور وتوسع الفكر التسويقي من جهة أخرى، إلا أن تقارب واندماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية، يجب أن يراعي خصوصية وتعقيدات هذا القطاع وانعكاس ذلك على الأنشطة والأدوات التسويقية التي يمكن أن يستخدمها صناع القرار والمسؤولين على هذا القطاع بشكل فعال.

2.2.1. ماهية وطبيعة التسويق في قطاع الإدارة العمومية:

أدى التقارب بين الفكر التسويقي والفكر المانجيري العمومي نتيجة تطور تقنيات ونماذج المناجمنت العمومي وانفتاحها على آليات السوق والقطاع الخاص من جهة، وتطور الفكر التسويقي وتوسعه ليشمل مختلف قطاعات النشاط الإنساني من جهة أخرى، إلى زيادة الاهتمام بالتسويق في الإدارة العمومية بوصفه مجالاً للدراسة وأحد مداخل إصلاح وتحسين أداء الإدارة العمومية، وخاصة مع ظهور النماذج الإدارية التي تؤكد على أن الحكومات (مثلة في جهازها الإداري) يجب أن تكون أكثر استجابةً ومسؤولية اتجاه احتياجات ومتطلبات المواطنين، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، سواء من ناحية تطوير وإعداد السياسات العامة، أو من ناحية تنفيذها.

وفي هذا السياق يبرز الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية، كأحد جوانب فلسفة

التفكير (les méthodes du ponsee) السائدة في المنظمات العمومية، ومجموعة من الأنشطة والممارسات كجزء فرعي من نظام العمل داخل المنظمة العمومية، يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة العمومية والإدارات العمومية (والذي هو في الأصل مطلب شرعي لجمهور المستفيدين والقائمين على وضع السياسات العمومية، وكل الأطراف ذات المصلحة بقطاع الإدارة العمومية)، من خلال المعرفة المسبقة بالسوق ومختلف العوامل ذات الصلة باحتياجات ومتطلبات وتفضيلات جمهور المستفيدين (المواطنين)، واستغلال جميع الأدوات والوسائل والموارد المناسبة من أجل الوفاء بها.

من حيث المبدأ تتمحور إشكالية تحديد مفهوم التسويق في الإدارة العمومية أو التسويق العمومي حول ما إذا كان الأمر يتعلق بإعادة تعريف وتحديد لمفهوم التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي) كمجال معرفي مستقل بذاته أم يتعلق الأمر بإعادة تكييف لمنهجية التسويق في قطاع الأعمال الخاصة (business sector) على قطاع الأعمال العمومية أو الحكومية، وقد أشار فليب كوتلر وليفي في مقالهما (Broadening the Concept of Marketing) منذ بداية السبعينيات أن المنهج التسويقي مفهوم شامل (universel) قابل للتطبيق في كل المنظمات مهما كان غرضها أو مجال نشاطها طالما أنها تعتمد على مفهوم التبادل الطوعي.

إن الباحثين المهتمين بموضوع إدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية ينقسمون إلى مجموعتين (تيارين

فكرين):

مجموعة على غرار (Box et al. 2001; deLeon and Denhardt 2000; Denhardt and Denhardt 2000;)⁴⁸، تتخوف من التنامي المتزايد لمنهج وقيم السوق في القطاع العمومي عقب ظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة، ويكمن محور حججهم في القلق من أن نموذج الإدارة العمومية القائم على السوق، وريادة الأعمال وإرضاء العملاء الفرديين، يتنافى مع المساءلة الديمقراطية والمواطنة والتركيز على العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة، وبناءً على ذلك، فإن أصحاب هذا التيار يعترضون على إمكانية تبني التسويق في قطاع الإدارة العمومية، ويقللون من أهمية وجدوى المفاهيم والمنهجية التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بسبب التعارض الأخلاقي بين مفهوم الخدمة العمومية والفلسفة التسويقية التجارية، وينعكس سلباً على كفاءة وفعالية قطاع الإدارة العمومية، ولكون العمليات الحكومية تختلف جذرياً بطبيعتها عن العمليات التجارية⁴⁹، كما أن مجال التسويق ومجال الإدارة العمومية مجالين متعارضين فالإدارة العمومية تركز على المدى الطويل وتتعامل مع كل المواطنين (المستفيدين) بشكل معياري وبمنطق المساواة، بينما مجال التسويق يركز على المدى القصير والمتوسط ويتعامل مع الزبائن أو (المستفيدين) بشكل اختياري وبمنطق استغلال الفرص⁵⁰، بمعنى أن مجال التسويق يخضع لقواعد وآليات السوق بينما يتجاوز مجال الإدارة العمومية هذه القواعد والآليات إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك، وهذا ما جعل (Butler and Collins) يعتبران تطبيق التقنيات والأساليب التسويقية وإسقاطها مباشرة على مجال الإدارة العمومية يمكن أن يؤدي إلى مخاطر وصعوبات تعيق عمل قطاع الإدارة العمومية، ووفقاً لهما فإن المجالات غير المرتبطة بالتسويق على غرار قطاع الإدارة العمومية تعتبر تبني التسويق فيها⁵¹:

- أمر خطر على عمل المنظمة العمومية بسبب الجذور التجارية للتسويق والتي تناقض مبدأ الخدمة العامة والمصلحة العامة في قطاع الإدارة العمومية؛
- يتطلب ضرورة توفير موارد وأدوات خاصة للمدراء في قطاع الإدارة العمومية؛
- يتطلب ضرورة إعادة إصلاح وصياغة أدواته وتقنياته بطريقة تناسب خصوصيات قطاع الإدارة العمومية.

وبالرغم من هذه الاعتبارات والمخاوف استنتج كل من (Butler and Collins) أن منظمات الخدمات العمومية ستتحه بشكل متزايد نحو استقطاب المتخصصين في مجال التسويق لضمان الفعالية الكاملة لعملها الإداري⁵².

وفي نفس السياق يرى كل من (Kotler and Lee, 2007) أن هذه الاختلافات مبالغ فيها، ولا ينبغي استخدامها كذريعة لتبرير عدم كفاءة القطاع العام⁵³، بدليل أن هناك اعتراف متزايد في السنوات الأخيرة بأن

⁴⁸ Angela M. Eikenberry, Jodie DrapalKluver, **The Marketization of the Nonprofit Sector**, Civil Society at Risk, Public Administration Review, Vol. 64, No. 2, March/April 2004, p.132.

⁴⁹ James (Jim) H. Mintz et al, **The Case for Marketing in the Public Sector**, The Journal of Public Sector Management. Vol. 36, Issue 4, Dec 2006, p.03.

⁵⁰ Laufer R., Burlaud A, **Management public. Gestion et légitimité**, Dalloz Gestion, Paris, 1980, p.103.

⁵¹ Butler , N. Collins, **Op.Cit** , p84.

⁵² Butler, N. Collins, **Marketing Public Sector Services: Concepts and characteristics**, Journal of Marketing Management, 1995, 11, p.12.

التسويق يمكن أن يستخدم لإثراء إدارة القطاع العام وتقديم خدمة أفضل للمواطنين وأصحاب المصلحة ، ومن بين الحجج التي ترد بشكل مقنع على هذه التخوفات ما أشار إليه (Coita, 2005) في كون التسويق لا يرتبط فقط بالمسائل التجارية الربحية، بل يشمل الجهود التي تساهم في بناء هوية وسمعة المنظمة، ويعتبر نشاط رئيسي في سلسلة توليد القيمة التشغيلية التي تسعى لرفع كفاءة المنظمة⁵⁴.

وبالموازاة مع ذلك برز تيار آخر يرى أن التسويق أداة جديدة مفيدة بشكل خاص لقطاع الإدارة العمومية، ويجههم بدرجة كبيرة في تحسين الخدمات التي تقدمها لتحقيق رضا المواطنين وزيادة ثقتهم في المنظمات العمومية ؛ مع تأكيدهم على أن الممارسات والفلسفة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ستكون مختلفة عن تلك الموجودة في قطاع منظمات الأعمال الخاصة أو الربحية، كما تختلف داخل منظمات قطاع الإدارة العمومية نفسها حسب اختلاف طبيعة ونوع الخدمة العمومية ونوع الجمهور المستهدف والأهداف في كل منظمة عمومية، وهذا ما يؤكد فليب كوتلر في كتابه (التسويق الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية) عندما أشار إلى أن تبني التقنيات التسويقية في المنظمات غير الربحية (على غرار قطاع الإدارة العمومية) من شأنه تحسين أداء هذه الأخيرة بشكل فعال إذا تم استخدامه وتطبيقه مع التعديلات اللازمة ليتأقلم مع خصوصية قطاع المنظمات غير الربحية.

وبحسب العديد من الباحثين والأكاديميين (وبالأخص رواد نموذج الإدارة العمومية الجديدة ونموذج الحوكمة الديمقراطية) فقد حدثت تغييرات نوعية في نماذج وممارسات الإدارة العمومية جراء الاستفادة من التقنيات والنظريات المستخدمة في القطاع الخاص (قطاع إدارة الأعمال الربحية) تمثلت أساساً في تغيير العلاقة بين الدولة (الجهاز الإداري للدولة) والمواطن ، وإذا كان للتسويق دور ومساهمة في هذه التغييرات يجب أن يكون هناك تصور واضح لحدود وطبيعة هذه المساهمات في مجال الإدارة العمومية⁵⁵ ، مما يثبت أن تبني التوجه التسويقي في الإدارة العمومية، ممارسة وفلسفة، هو امتداد منطقي لتغيير العلاقة بين الجهاز الإداري للدولة والمواطن ، وحتمية تاريخية ومعرفية لتطور نماذج الفكر المانجيري العمومي ولتطور الفلسفة التسويقية في حد ذاتها.

1.2.2.I. تعريف التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي):

⁵³ . Kotler, Philip, Lee, Nancy, **Marketing in the Public Sector: A Road Map to improved performance**, Philadelphia: Wharton School Publishing, 2007

⁵⁴ Tudor Țiclăuț, al, **Public Marketing As A Strategic Component Of Public Management " A Pilot Study In Cluj County On The Existence Of Basic Marketing Conditions In The Local Public Administration In Romania"** , Transylvanian Review Of Administrative Sciences, 2010, P.150.

⁵⁵ Butler, N. Collins **Op.Cit**, p83.

مفهوم التسويق العمومي هو أحد المفاهيم المعاصرة والجديدة في مجال الإدارة العمومية، ولا توجد الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع ضبط تعريف مفهوم التسويق العمومي، باستثناء بعض المحاولات من بعض الباحثين والدارسين المهتمين بهذا المجال.

إن تصميم وتطوير الخدمات والسلع العمومية في سياق إعداد السياسات العامة للدولة، يجب أن يستند إلى معرفة منهجية بالسوق من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين، كما يحتاج إلى هذه المنهجية عند توزيعها وإيصالها للمواطنين، ويحتاج أيضا إلى سياسة اتصال مقنعة، لإعلام وإستقبال المواطنين وكسب ثقتهم في مختلف منظمات القطاع العمومي من خلال توفير كافة الشروط اللازمة لذلك، مما يعني أن حاجة قطاع الإدارة العمومية، للمنهجية التسويقية، راجع إلى كون التسويق حسب (Proctor, 2007) مفيد في تعزيز الأهداف الرئيسية للسياسة العامة⁵⁶، سواء في مرحلة الصياغة، أو مرحلة التنفيذ، أو في مرحلة التقييم، ومن هذا المنطلق العديد من الباحثين والدارسين حاولوا تعريف التسويق العمومي من خلال إسقاط منطق التسويق التجاري على قطاع الإدارة العمومية، على غرار (Florescu, Malcomete, et al) الذي عرف التسويق العمومي (التسويق في الإدارة العمومية) على أنه: مجموع العمليات التي تحدد العلاقات القائمة بين مكونات الجهاز الإداري، والتي يتم من خلالها، تخطيط وتنفيذ، وتنظيم وتنسيق وإدارة ومراقبة، الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير خدمات تلبي المصلحة العامة⁵⁷.

بالرغم من أن هذه الدراسة تعتبر من بين الدراسات القليلة التي أشارت بوضوح إلى تعريف التسويق العمومي إلا أنها لم تتجاوز الإسقاط والتكييف المباشر للتسويق في المجال التجاري على مجال الإدارة العمومية، مما يؤكد أن الدراسات والبحوث في هذا المجال لم تصل بعد إلى الدرجة التي يتم فيها الاتفاق على تعريف للتسويق العمومي (التسويق في الإدارة العمومية) بصفته مجال مفاهيمي ومعرفي مستقل، كما أن التكيف والإسقاط المباشر، من شأنه أن يغفل الكثير من الاعتبارات المتعلقة بالخدمات العمومية وبقطاع الإدارة العمومية التي تتطلب نوع متميز من التسويق في القطاع العمومي، مثلما يقول (Kieron Walsh, 1994) في هذا الصدد " إذا كان التسويق سيتم تطويره للمجال الإدارة العمومية، فإنه بحاجة إلى تطوير اللغة التي سيتم تعريفه بها انطلاقا من الطابع المحدد لهذا المجال..... وسيتعين إعادة النظر في طبيعة التسويق نفسه إذا أريد أن يكون هناك تسويق عمومي أو تسويق في القطاع العمومي على وجه التحديد ، بدلا من التقليد الشاحب لنهج التسويق في القطاع الخاص على الخدمتالعمومية"⁵⁸.

⁵⁶ Tudor Țiclău, et al, **Op, Cit**, p.150.

⁵⁷ Alexandru Nedelea, **Marketing În Administrația Publică**, Universitatea Ștefăncel Mare” Suceava, Management & marketing Review, 2006, p.101.

⁵⁸ Kieron Walsh, **Marketing and Public Sector Management**, European Journal of Marketing, Vol. 28 Iss 3, 1994, p.70.

إن تكييف وإسقاط المقاربة التسويقية على قطاع الإدارة العمومية ينبغي أن يأخذ في عين الاعتبار أن الخدمات العمومية متعددة ومتنوعة ومختلفة من حيث طبيعتها مثلما يوضحه الشكل الموالي (الذي يوضح اختلاف طبيعة الخدمات العمومية حسب نوع المصلحة وحكم المواطن عليها):

الشكل (1-1): يوضح تدرج الخدمات العمومية

هيمنة المصلحة الفردية (الخاصة) هيمنة المصلحة الجماعية (العامة)					
السكن	النقل العمومي	الصحة	التعليم	العدالة والقضاء	الجمارك
هيمنة الحكم الفردي للمواطن (الزبون) هيمنة الحكم الجماعي والمهني					

Source: Angus Laing, *Marketing in the public sector: Towards a typology of public services*, SAGE Publications, Volume 3, Issue4, P.438

فالخدمات العمومية التي (تقع في طرف السلم) مثل السكن والنقل العمومي، حيث تكون المصلحة الخاصة سائدة بشكل واضح وحيث يكون الحكم الفردي للمستهلك أو المواطن مهيمنا على صياغة القرارات المتعلقة بالاستخدام أو الاستهلاك، لا توجد هناك أي صعوبة في تبني المقاربة والأنشطة التسويقية، ونتيجة لذلك، لا توجد حاجة كبيرة، من أجل وضع تصور مميز للتسويق يأخذ في عين الاعتبار خصوصية قطاع الإدارة العمومية في هذا الجزء من السلم⁵⁹.

وفيما يتعلق بالخدمات التي تقع على الطرف الآخر من السلم، مثل الجمارك والأمن والعدالة أي عندما تكون المصلحة العامة هي السائدة، وهيمنة الحكم المهني أو الجماعية بدلا من حكم المستهلك أو المواطن في استخدام مثل هذه الخدمات، إلى جانب الهيمنة المرتبطة با لاعتبارات التنظيمية من جانب العرض وعملية تصميم الخدمات وتسليمها، فإن السؤال الأساسي هو ما إذا كانت المفاهيم والمبادئ الأساسية للتسويق هي في نهاية المطاف ذات صلة بتسليم هذه الخدمات ويمكن أن تضيف قيمة حقيقية إلى تقديم مثل هذه الخدمات وفي نفس الوقت تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للسياسة العمومية للدولة في هذا الجانب من قطاع الإدارة العمومية ، وبالنظر إلى شرعية هذه التساؤلات ينبغي توخي الحذر في توسيع نطاق التسويق داخل القطاع العمومي إلى المجالات التي يكون فيها ذو أهمية عرضية فقط ، بغية عدم التشكيك في المفاهيم الأساسية للتسويق في المجالات التي توفر فيها أدوات مفاهيمية وعملية صالحة للمهنيين في تحقيق الأهداف الأساسية لتوفير الخدمات في القطاع العام، وبغرض البحث عن نموذج متميز للتسويق في الإدارة العمومية.⁶⁰

⁵⁹ Angus Laing, *Op.Cit*, P.438

⁶⁰. Idem

وعلى النقيض من تلك الخدمات العمومية المتواجدة في أقصى السلم، فإن التحدي الأساسي في نقل مفاهيم التسويق إلى القطاع الإدارة العمومية يكمن في الخدمات المعقدة المتعددة الأبعاد مثل التعليم والرعاية الصحية والتي تتواجد في مركز السلم.

إن هذه الخدمات هي كيانات معقدة للغاية: من حيث درجة التوازن بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، ومن حيث التوازن الديناميكي بين حكم المستهلك أو المواطن والحكم المهني (الجماعي)، كما أن الطابع المهني لهذه الخدمات يزيد من حدتها والتعقيد، ومن ثم صعوبة تطبيق مفاهيم التسويق التقليدية، وعلى ضوء هذه الاعتبارات الأساسية، فإذا أمكن للتسويق أن يكون مهما في إطار هذه الخدمات في القطاع العمومي، فمن الأهمية بمكان تجاوز تصورات المعاملات الضيقة في مجال التسويق، بشكل يسمح بتمييز نموذج التسويق في قطاع الإدارة العمومية، على اعتبار أن نماذج المعاملات التسويقية التي تركز على هياكل السوق الدينامية كدية والمنافسة وحقوق المستهلك الفردية، لا يمكن التوفيق بينها وبين القيم والالتزامات الاجتماعية للقطاع العام، لذلك يظهر نموذج التسويق المرتكز على العلاقات، كبديل مناسب لتبني التسويق في هذا الجزء من الخدمات العمومية، لكونها توفر مجموعة من الأطر والمناهج التي تعالج التحديات الخاصة بهذه الخدمات العمومية المعقدة مثل الرعاية الصحية والتعليم، من خلال تسليطه الضوء على بناء الثقة والالتزام والترابط المتبادل للعود والتعاون بوصفها الديناميات الرئيسية لهذه الأسواق⁶¹.

إن غياب تعريف مستقل ومتفق عليه للتسويق العمومي في أدبيات الفكر الإداري العمومي، يؤكد هيمنة التيار الفكري الذي يرى أن الفلسفة التسويقية هي فلسفة واحدة شاملة، لكن تختلف من حيث التطبيق والممارسة، حسب اختلاف المجالات، وحسب الظروف البيئية والزمانية والمكانية التي تحيط بالمنظمات، وأن التعاريف الواردة للتسويق بحكم شموليتها تغطي ضمناً مجالات تطبيق التسويق بما فيها المجالات التي يعتبر التسويق العمومي أحد مجالاته، ومع التأكيد على أن التسويق في قطاع الإدارة العمومية سيكون حتماً مختلفاً غيره من المجالات، فلن تكون هناك حاجة ماسة إلى إعادة تعريفه، بقدر ما هناك حاجة إلى تكييف المفاهيم والأنشطة الأساسية للتسويق لتعكس السياق العام لقطاع الإدارة العمومية، وخصائص الخدمات العمومية، ولذلك يتعين على المسؤولين على صياغة وتنفيذ السياسات العامة للدولة وكذا المشرفين المباشرين على منظمات الخدمات العمومية إدراك الخصائص الرئيسية التي تميز التسويق في مجال الإدارة العمومية عن غيره من المجالات الأخرى، قصد تكييفه مع هذا المجال.

2.2.2.I. خصائص التسويق في الإدارة العمومية:

في الوقت الذي تتساءل فيه أغلب الدراسات عما إذا كان التسويق ينبغي أن يستخدم في قطاع الإدارة العمومية وهل المنظمات العمومية جاهزة لتطبيقه، من المهم الفلكير في كيفية استخدامه بشكل صحيح يراعي

⁶¹Angus Laing, Op.Cit, p.438.

Kieron) خصوصياته ومتطلباته، بحيث يكون من المناسب وضع نموذج متميز للتسويق في القطاع العمومي (Walsh, 1994).

تنشأ خصوصية التسويق في قطاع الإدارة العمومية (تسويق الخدمات العمومية)، من اقتران مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى متعلقة بالعوامل ذات الصلة "بمفهوم الخدمة نفسها" والمجموعة الثانية متعلقة بالعوامل ذات الصلة "بالعمومية"⁶²، وبالنسبة للمجموعة الأولى من العوامل فإن خصوصية تسويق الخدمات العمومية أو التسويق في قطاع الإدارة العمومية راجع لكون الخدمات العمومية جزء من قطاع الخدمات بصفة عامة، والخدمات نفسها مهما كانت طبيعتها أو نوعها تشترك في بعض الخصائص تعرف في أدبيات الفكر التسويقي بـ (IO4)، تجعل من الخدمات لها مجال أو نوع تسويقي خاص يعرف بتسويق الخدمات، كنوع من الاستجابة أو التأقلم للممارسات التسويقية مع خصائص الخدمات، ولذلك ينطبق على تسويق الخدمات العمومية ما ينطبق إجمالاً على تسويق الخدمات من أدوات وأساليب تسويقية مثل: (المزيج التسويقي الموسع، إدارة جودة الخدمات، إدارة الطلب... إلخ)، وبالنسبة للمجموعة الثانية من العوامل، فإن تسويق الخدمات العمومية تستمد خصوصيتها أيضاً من المعنى الذي يأخذه مصطلح "العمومية" ويشير هذا المصطلح من حيث تعريف الخدمة العمومية إلى معنيين اثنين هما: الملكية العامة وهو ما يعبر عنه بالقطاع العمومي، والمصلحة أو المنفعة العامة.

ومن هذا المنطلق فإن التحدي الأول للتسويق العمومي هو تحقيق تصور مفاهيمي مماثل لما حدث في قطاع تسويق الخدمات، يأخذ بعين الاعتبار خصائص الخدمات العمومية ويلبي احتياجات منظمات القطاع العمومي دون المساس بالمبادئ الأساسية لمفهوم التسويق (Graham,1994)⁶³، وفي هذا السياق يمكن القول أن التسويق في قطاع الإدارة العمومية سيظهر نمطا مشابها لما حدث مع تسويق الخدمات، الذي كان ينظر إليه في البداية على أنه لا يتناسب مع طبيعة وخصائص الخدمات، ومع ذلك استطاع الفكر التسويقي أن يتطور بشكل يتلاءم مع هذه الخصائص المحددة للمنتجات والأسواق مما أدى إلى ظهور تسويق الخدمات كمجال معرفي مستقل بذاته.

و من خلال التطرق إلى الخصائص الرئيسية المحددة للخدمات العمومية، يمكن تقييم مدى إمكانية تبني المفاهيم المتطورة حالياً للتسويق في السياق الهيكلي والثقافي المتغير باستمرار للقطاع العام، حيث يشير تعريف الخدمة العمومية إلى ثلاثة خصائص رئيسية للخدمة العمومية كما يلي⁶⁴:

- العلاقة غير السوقية (la relation non marchande)؛
- خدمة (تحقيق) المصلحة العامة (le service de l'intérêt général)؛
- رقابة وإشراف السلطة العمومية (le contrôle public).

⁶² Bon Jérôme, **Les spécificités du marketing des services publics**, Politiques et management public, vol. 7, n° 4, 1989, p26.

⁶³ Angus Laing, **Op.Cit**, p431.

⁶⁴ **Ibid**, p27.

وانطلاقاً من استكشاف النتائج العملية لهذه الخصائص يمكن تحديد بشكل أفضل خصوصية ومتطلبات التسويق العمومي أو التسويق في قطاع الإدارة العمومية، والجدول الموالي يلخص هذا الأمر:

الجدول رقم (5-1) المتطلبات اللازمة لإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية.

نتائج خصائص الخدمة العمومية	المتطلبات التسويقية اللازمة في الإدارة العمومية
أولاً: العلاقة غير السوقية	
<ol style="list-style-type: none"> 1. الافتقار إلى السيطرة والحكم المستمر والمباشر من قبل الجمهور؛ 2. السعر المنخفض جداً أو المجاني يجعل الجمهور يستمر في استخدام الخدمة، حتى لو وجد أنها متوسطة أو غير مناسبة؛ 3. عدم قدرة الإدارة العمومية على التكيف مع الطلب (سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً) 4. الافتقار إلى الموارد المالية يجعل الإدارة العمومية تقتصر على توفير الخدمات العمومية المنخفضة (bas de gamme)؛ 5. عدم القدرة على التركيز على الاحتياجات الجديدة أو الناشئة. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. إنشاء نظام معلومات دائم يمكن من معرفة رضا الجمهور وتطور الاحتياجات؛ 2. تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات العمومية (des gammes de services différenciés)؛
ثانياً: خدمة (تحقيق) المصلحة العامة	
<ol style="list-style-type: none"> 1. تعارض المصلحة العامة مع مصالح بعض الفئات في بعض الحالات؛ 2. يؤدي السعي لتحقيق المصلحة العامة تعقيد إجراءات العمل في الإدارات العمومية، ويصبح ذريعة لتبرير الأداء الضعيف؛ 3. تقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بحرم الإدارات العمومية من معرفة وفهم الاختلافات في المتطلبات الاحتياجات الفردية للجمهور. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تبني تقنيات وأساليب تجزئة السوق دون الإخلال بمبدأ المساواة؛ 2. التمييز بين العروض المقترحة والعمل على تكييفها مع فئات مختلفة من الجمهور؛ 3. تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين ظروف الاستقبال والتكفل بانشغالات وشكاوى المواطنين؛ 4. شرح أسباب المصلحة العامة، والتأثير على بعض السلوكيات، وجعل القرارات ذات المصلحة العامة أكثر قبولا؛
ثالثاً: رقابة وإشراف السلطة العمومية	
<ol style="list-style-type: none"> 1. مركزية أغلب القرارات ولاسيما القرارات ذات الصلة بالتسويق (الخدمات، السعر، التوزيع) على مستوى الإدارات العليا؛ 2. التحجج بحماية المصالح العليا للدولة على حساب مصلحة الجمهور والخدمة العمومية؛ 3. المبالغة في المركزية تعيق روح المبادرة والإبداع على المستوى المحلي؛ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. دراسة وتقييم العواقب المحتملة لأي قرار يصدر على المستوى المركزي؛ 2. القيام بدراسات وافية على السوق والجمهور وتقديمها للمصالح المركزية والشركاء السياسيين والاجتماعيين، من أجل الضغط على المصالح العليا؛ 3. العمل على تفويض جزء من المسؤوليات والمهام المتعلقة بالسياسة التسويقية، لصالح الجهات المحلية، والسعي لإدماج الوظيفة التسويقية في الهيكل التنظيمي مركزيًا ومحليًا، 4. إصدار أدلة عمل وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع الفلسفة التسويقية بالشكل يودي إلى تحسين عمل الإدارات العمومية محليًا.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: Bon Jérôme, **Les spécificités du marketing des services publics**, Politiques et management public, vol. 7, n° 4, 1989. Numéro spécial - Formation au management public.

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه فإن التسويق في الواقع يصبح آلية حل للمشاكل والصعوبات، ولا يعتبر هو المشكل في حد ذاته أو أنه يتعارض مع مبدأ الخدمة العمومية، ومع ذلك فهو ليس العلاج الوحيد، إلا أن التفكير في إدماج هذا المفهوم في قطاع الإدارة العمومية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بعض المتطلبات والاستعدادات التي يجب توفيرها لأجل ذلك، فحسب (Judith J. Madill) توجد بعض الاعتبارات المرتبطة بطبيعة المنظمات العمومية نفسها سواءً على المستوى المحلي أو المركزي التي تنعكس على طبيعة وأسلوب التسويق الذي ينبغي تبنيه في الإدارة العمومية، ومن بين هذه الاعتبارات نذكر ما يلي⁶⁵:

1. **المقاومة:** التسويق في القطاع الخاص يشكل مطلب رئيسي من قبل قادة منظمات الأعمال ويحظى بدعم كبير فيما يتعلق بحشد وتعبئة الموارد والكفاءات اللازمة لتطويره وتجسيده، بينما في القطاع العمومي لا يزال هناك جدل نابح من السؤال التالي: هل يجب على الحكومة (الإدارات العمومية) أن تطبق التسويق أم لا؟ ومع أن العديد من الحكومات قد حسمت الأمر لصالح تبني التسويق نظير الامتيازات والايجابيات التي يتيحها للمنظمات الحكومية، لا تزال بعض الحكومات تبحث عن الآلية المناسبة لإدماج هذا المفهوم في سياستها وإداراتها العمومية، وتشكل المقاومة (الاعتراض أو التخوف)، أحد أهم المتطلبات التي يجب التعامل معها من قبل المسؤولين أو المشرفين على برامج التسويق أو البرامج ذات الصبغة التسويقية، عبر إبراز الجوانب الإيجابية للتسويق والفوائد والامتيازات التي يتيحها للإدارة العمومية، بالإضافة إلى تخصيص برامج التكوين والتدريب متعلقة بتحسين مهارات ومعرفة الفاعلين في قطاع الإدارة العمومية بمجال التسويق.
2. **المكانة الوظيفية:** يحتل التسويق مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات في قطاع الأعمال الربحية (الخاصة) له ميزانيته المستقلة وبرامج واستراتيجياته الخاصة، بينما لا يحظى بنفس المكانة الرئيسية في قطاع الإدارات العمومية، باستثناء بعض المصالح أو الأقسام التي تقتصر على أنشطة (الاتصال، الاستقبال، العلاقات الخارجية)، دون التركيز على الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية الأخرى، ويجتهد المدراء والمسؤولين في قطاع الإدارة العمومية في استخدام مبالغ من بنود الميزانية الأخرى لتمويل برامجهم التسويقية، على اعتبار أنه لا توجد ميزانية مستقلة للبرامج التسويقية.
3. **الأهداف:** تهيمن الأهداف الربحية والسوقية على الأهداف التسويقية في قطاع منظمات الأعمال الربحية، بينما يغلب على الأهداف التسويقية في قطاع الإدارة العمومية الطابع النوعي (رضا المواطنين، سمعة وصورة المنظمة... إلخ)، دون التركيز على الأهداف التي يمكن أن تسهم في تحسين إيرادات بعض الإدارات العمومية. كما يضيف (Bean and Hussey, 1997) أن الأنشطة التسويقية في القطاع الخاص يمكن تبنيتها من قبل منظمات الخدمات العمومية، بشرط أن تتكيف مع القيود المفروضة على قطاع الإدارة العمومية، كما ينبغي النظر

⁶⁵Judith J. Madill, Le marketing dans le secteur public, Op.Cit, p.32.

- إلى هذه القيود على أنها تحديات وليست مشاكل مصيرية لا يمكن التعامل معها، ولذلك يتعين على المنظمات في قطاع الإدارة العمومية التي ترغب في تبني إستراتيجية تسويق عمومي، الأخذ في الاعتبار القيود التالية⁶⁶:
- القيود التشريعية - تحدد مسؤوليات المنظمة العمومية قانونيا، مما يحد من الاستقلالية الإدارية ويقلل من روح، وكثيرا ما تعيق القيود التشريعية سلطة اتخاذ القرار لدى المدراء وتعرقل مبادرات إعادة التنظيم؛
 - الفلسفات السياسية - كل القرارات المتعلقة ب الخدمات العمومية (التصميم، التطوير، التسعير، ... إلخ) محتكرة من طرف السلطة السياسية، لذلك يتأثر نطاق الإدارة العمومية للخدمات تأثرا مباشرا بالقوة السياسية الحاكمة التي لها توجهها إداريا وإيديولوجيا؛
 - الافتقار إلى الموارد البشرية - كثيرا ما يكون الموارد البشرية محدودة كميًا ونوعيًا ، وفيما يتعلق بالحدود الكمية، فإن السلطة العليا هي من تفرض الحد الأقصى لعدد الموظفين العاملين في المنظمة العمومية ولذلك، إذا كانت منظمة ما تشارك في تنفيذ مشاريع كبيرة، غالبا ما يكون موظفو الخدمة العمومية مبالغا فيه مما قد يؤثر على نوعية عملهم. وفيما يتعلق بقيودها النوعية، غالبا ما تميل السلطة العليا إلى توسيع نطاق الخدمات العمومية، ولكن الحفاظ على نفس الموارد البشرية قد لا يكون كافيا للاضطلاع بجميع تلك المسؤوليات؛
 - الافتقار إلى الموارد المالية - تمثل الإمكانيات المالية المحدودة مشكلة تقليدية للقطاع العام ، تواجه المنظمات العمومية زيادة مستمرة في المسؤوليات والقضايا الاجتماعية والتوقعات من المجتمع على عكس الموارد المحدودة التي تحتاجها لإدارة هذه المتطلبات، لذلك تحديد الأولويات هي واحدة من أهم التحديات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في قطاع الغدارة العمومية.

3.2.2.I مبررات وأهمية تبني التسويق في قطاع منظمات الإدارة العمومية:

- بالإضافة إلى مبدأ الحتمية التاريخية والمعرفية لتطور الفلسفة التسويقية وكذا الفكر الإداري العمومي الذي يؤكد تبني التسويق في المنظمات العمومية، فإن طبيعة ومتطلبات العمل الإداري في قطاع المنظمات العمومية تبرر ضرورة تبني التسويق كما يلي⁶⁷:
1. الإدارة العمومية موجودة لخدمة المواطنين: نسيج المنظمات العمومية في الدولة هو من أجل تحقيق مهمة واحدة هي خدمة المواطنين ، وبالتالي كل مواردها يجب أن تخضع لهذا الغرض (خدمة المواطنين) ، وهو ما يتطلب أولا معرفة ماذا يريد المواطن من حيث المواصفات، الكميات، الأوقات المناسبة، ... إلخ، ثم العمل على تحويل هذه المتطلبات إلى عروض خدمات عمومية، وتسليمها وتوصيلها بشكل مناسب،

⁶⁶Tudor Țiclău et al, Op, Cit, p.156.

⁶⁷Alexandru Nedelea, Op, Cit, p.102.

- وأخير معرفة هل تحقق الغرض من هذه الخدمات العمومية من حيث مستوى الرضا والسليبات والإيجابيات، وهو ما يؤكد أن تحقيق هذا الغرض يتطلب القيام ببعض الأنشطة التسويقية .
2. **مبدأ المرونة:** من الضروري أن تتكيف المنظمات العمومية مع البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها، والجهاز الإداري يجب أن يكون جاهز في كل وقت لمواجهة الظروف المتغيرة، فمبدأ المرونة لا يتعلق بالتكيف فقط بل بسرعة التكيف للتغيرات الدائمة في المجتمع من أجل تلبية متطلبات المواطنين المتجددة باستمرار، وهذا ما لن يكون متاح للمنظمات العمومية إلا عبر تبني التوجه والمقاربة التسويقية، الذي يساهم في معرفة وتوقع مسارات هذه التغيرات، ويوفر المدخلات اللازمة للتعامل معها؛
3. **دراسة المتطلبات الحالية والمستقبلية :** يجب على المنظمات العمومية التعرف على المتطلبات الحالية للمجتمع والتنبؤ بالمستقبل، فمن الأحسن أن يتم تنظيم هذه المنظمات بدقة لتلبية احتياجات المواطنين، وبناء على ذلك يتطلب الأمر معرفة عميقة، وجود موظفين متخصصين يقومون بدراسات بحثية لإحصاء المناطق التي تتوفر فيها طفرات كبيرة من حيث المتطلبات وبنية المجتمع مما يؤدي إلى التعامل السليم وتكثيف الجهود في مثل هذه المناطق.
4. **الإدارات العمومية لها جمهورها** الذي تتعامل معه، ومن ثمة يتعين عليها تبني الجهود التي تسمح ببناء وإدارة علاقات جيدة وذات منفعة متبادلة بينها وبين جمهورها، ولا يتأتى هذا الأمر إلا عن طريق تبني الفلسفة والتوجه التسويقي في منظمات الإدارة العمومية⁶⁸؛
5. في حالة عدم قدرة الإدارات العمومية على أداء الخدمات العمومية بشكل يرضي الجمهور تتعرض لاحتجاجات المواطنين، وكذا النقد والضغوطات من طرف وسائل الاعلام والجمعيات ومختلف جماعات الضغط⁶⁹؛
6. وكنتيجة للعنصر السابق يمكن أن تتعرض المنظمات العمومية نتيجة ضعف الأداء، إلى سحب الاعتمادات المالية أو تقليصها، وتعريض مسؤوليها للمساءلة القانونية كنوع من الجزاء الموقع عليها⁷⁰.
- التوجه التسويقي في المنظمات العمومية أمر حتمي وضمني، لتحقيق المواءمة بين الخدمات العمومية (حجم والهيكل ومستوى الجودة)، ومتطلبات واحتياجات الجمهور أو المواطنين، والعديد من المنظمات العمومية في العديد من الحكومات تتبنى الفلسفة والأنشطة التسويقية بشكل ضمنى بالرغم من عدم وجود إدارة أو قسم خاص يشرف على تنظيم وممارسة أنشطة وعمليات التسويق، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

⁶⁸ محمد محمد ابراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، ص 491، 492.

⁶⁹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁷⁰ محمد محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 491، 492.

الجدول رقم (1-6) كثافة الأنشطة التسويقية في المنظمات العمومية الأمريكية

خدمة الزبائن	قوى البيع الشخصي	ترويج المبيعات	الإعلان	العلاقات العامة	قنوات التوزيع	التسعير	تطوير منتجات جديدة	
X	X	X	X	X	X	X	X	مكتب البريد
X	X	X	X	X		X	X	الجيش
X					X			الأرشيف الوطني
X					X			IRS
X					X			مكتب رخص السيارات
X	X			X	X			الشرطة
X		X	X	X	X	X	X	مكتب النقل
X	X			X	X	X	X	الميناء

Source: Philip Kotler, Nancy Lee, **Marketing in the Public Sector, A Roadmap for Improved Performance**, Pearson Education, 2007, p12.

4.2.2.I. طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية:

تعتبر إشكالية تحديد مفهوم طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية، من أهم الانشغالات المتعلقة بإدماج الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية ومن أهم المحاور التي كانت محل جدل ونقاش من قبل الباحثين والكتاب التي رافقت مسيرة تطور الفكر المناجيري العمومي، وقد تعددت واختلقت وجهات النظر والمقاربات التي عملت على وصف العلاقة بين منظمات الإدارات العمومية والمتعاملين معها أو المستخدمين لمخرجاتها، باختلاف المجالات المعرفية التي تنطلق منها وتباين الحجج والمبررات التي ارتكزت عليها هذه المقاربات، كما أن العديد من المنشورات الأكاديمية وغيرها تستخدم مصطلحات مختلفة لوصف المتعاملين مع منظمات الإدارات العمومية بشكل غير محايد (متبادل) بالرغم من أنها تنطوي على علاقات مختلفة⁷¹.

ومن أجل تحديد مفهوم السوق في قطاع الإدارة العمومية من وجهة النظر التسويقية يتعين التقريب بين مقاربات ووجهات نظر مزدوجة ومتعارضة في بعض الأحيان فيما يتعلق بوصف العلاقة بين منظمة الخدمة العمومية والمتعاملين معها، فمن وجهة نظر شرعية الدولة (النظرة السلطوية) التي تحتكرها الإدارة وخاصة فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ السياسات العامة، فإن المتعامل مع الإدارة العمومية ينظر له على أنه "مستفيد" أو مستعمل (Usager)⁷²، ويتعين عليه الخضوع والانصياع بصفة إجبارية لكافة الإجراءات والترتيبات التنظيمية التي تقرها

⁷¹ Jean-Patrick Villeneuve, **Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique. Les balises d'une relation difficile**, Workingpaper de l'IDHEAP no 6, décembre 2005, p01.

⁷² Strobel Pierre. **L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public?**, Recherches et Prévisions, n°32, juin 1993, p32.

السلطة العمومية، وأمام هذه الوضعية تجد منظمة الخدمة العمومية نفسها في وضع مزدوج ومتناقض هل هي في خدمة الدولة (الإدارة) أم في خدمة المستفيد؟

لقد كرس النموذج البيروقراطي الذي اعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونماذج إدارية معقدة، الوضع الأول، غير أن التحولات والتغيرات التي شهدتها المجتمع وتغير دور الدولة في حد ذاته، وبالأخص ظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة أدى إلى تكريس الوضع الثاني، وإعادة صياغة هذه العلاقة وفق قيم السوق والمنافسة، من خلال استخدام مصطلح الزبون والمستهلك (client, consumer) لوصف المتعاملين عوض عن المستفيد، وبالتالي أصبحت منظمات الإدارة العمومية في خدمة المتعاملين معها باعتبارهم زبائن ومستهلكين، يتعين عليها تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم مع مراعاة عدم تجانسهم واختلافاتهم من فئة لأخرى (دوافعهم وخصائصهم السيكولوجية، خصائصهم الديمغرافية والجغرافية... إلخ)، وقد تبلورت هذه المقاربة مع ظهور مفهوم حركة الاستهلاكية العمومية (public consumerism) في المملكة المتحدة (Needham 2003; Clarke 2004)⁷³، إلا أن المبالغة في هذا التوجه يؤخذ عليه التراجع في فكرة قيم المجتمع والمواطنة وقيم التضامن الاجتماعي في مقابل الزيادة في التركيز على حقوق الفرد وقيم النزعة الفردانية.

وعليه لم يؤدي هذا الطرح الجديد إلى إيجاد التوازن المطلوب في وصف العلاقة بين منظمة الخدمة العمومية والمتعاملين معها، إلا بعد ظهور نموذج الحوكمة الديمقراطية الذي حاول إيجاد حلول توفيقية بين هاتين النظريتين المزدوجتين والمتعارضتين، من خلال بعض الإضافات والتعديلات التي أضافها للنموذجين، من خلال استخدامه لتسمية المواطن (citizen) لوصف المتعاملين مع منظمات الخدمة العمومية، وقد تبلورت هذه المقاربة مع ظهور حركة الدفاع عن مستخدمي الخدمة العمومية في فرنسا (Chauvière and Godbout 1992; Chevallier 1992; Jon 1995; De Quatrebarbes 1996; Spanou 2003)⁷⁴، فالمواطن هو زبون وفي نفس الوقت شريك في صياغة وتنفيذ السياسة العمومية، ومنظمة الخدمة العمومية تؤدي مهامها وصلاحياتها في ظل معايير وقيم الحوكمة الديمقراطية التي تضمن كفاءتها وفعاليتها دون أن تكون أداة هيمنة وسيطرة في يد السلطة العمومية ولا أن تنحاز إلى قيم السوق أو الزبائن فتعيق التنمية وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3.2.I. طبيعة الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية

على الرغم من أنه ليس كل الأنشطة التسويقية سيتم تطبيقها بنفس الشكل في كل منظمات قطاع الإدارة العمومية على كافة المستويات، إلا أن الفكر التسويقي من حيث المبدأ من شأنه أن يضع الأرضية التي يمكن أن تركز عليها الأنشطة التسويقية في منظمات الإدارة العمومية انطلاقاً من عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة

⁷³ Jean-Patrick Villeneuve, Op.Cit,p02.
⁷⁴ Idem.

والجهود التي تسعى إلى تلبية احتياجات المواطنين وتقديم قيمة حقيقية لهم، حيث أن محور اهتمام التسويق هو إنتاج مخرجات لها قيمة بالنسبة للسوق المستهدفة⁷⁵،

فحسب المنظور الحديث للفكر التسويقي والمركز على مفهوم القيمة والعلاقات يعرف فليب كوتلر التسويق على أنه: العملية التي تنتج من خلالها المنظمات قيمة للزبائن، و بناء علاقات قوية معهم، من أجل تحصيل قيمة منهم في المقابل⁷⁶، ففي القطاع الخاص (إدارة الأعمال الربحية) شعار التسويق هو إنتاج قيمة حقيقية للزبائن وتحقيق رضاهم، وفي القطاع العمومي (الإدارة العمومية) شعار التسويق هو إنتاج قيمة حقيقية للمواطنين وتحقيق رضاهم⁷⁷، وعليه يمكننا تعريف التسويق العمومي (التسويق في الإدارة العمومية) على أنه: العملية التي تنتج من خلالها المنظمات في قطاع الإدارة العمومية قيمة عمومية حقيقية للمواطنين، وبناء علاقات قوية معهم، من أجل تحصيل قيمة منهم في المقابل.

وانطلاقاً من التعريف السابق يمكن القول أن العملية التسويقية في الإدارة العمومية هي مجموعة الخطوات والإجراءات التي تسمح بـ:

- إنتاج قيمة عمومية حقيقية للمواطنين أو السوق المستهدفة (فئة محددة من المواطنين)؛
- بناء علاقات قوية مع المواطنين المستهدفين؛
- تحصيل قيمة في المقابل من المواطنين المستهدفين.

وضمن هذا الإطار يمكننا الحديث عن الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بالاعتماد على النموذج الذي قدمه فليب كوتلر في معرض حديثه عن العملية التسويقية.

1.3.2.I. فهم السوق واحتياجات ورغبات المواطنين:

من المعاني الأساسية للتسويق العمومي بالدرجة الأولى هو كونه مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تمكن من معرفة ودراسة احتياجات ومتطلبات المواطنين (المستفيدين)، وترجمتها في شكل عروض أو مقترح قيمة (value proposition) أو خدمات عمومية بجودة عالية، تؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا المواطنين وكسب ثقتهم وولائهم اتجاه المنظمة أو الإدارة العمومية، إن المنظمة العمومية تشتغل في ظل عوامل بيئة تمتاز بالتعدد والديناميكية تؤثر على قدرتها في بناء علاقة منفعة متبادلة ومتوازنة بينها وبين المستفيدين من مخرجاتها (المواطنين) لذلك يتعين على المنظمة العمومية التي تسعى إلى تبني العقلية التسويقية، كمرحلة أولى فهم واستكشاف هذه العوامل البيئية عن طريق:

- دراسة وتحليل حاجات ورغبات المواطنين الحالية والمستقبلية (دراسة السلوك الشرائي والاستهلاكي للمواطنين فيما يتعلق بالخدمات العمومية)؛

⁷⁵ Philip Kotler, Nancy Lee, **Marketing in the Public Sector, A Roadmap for Improved Performance**, Pearson Education, 2007, p05

⁷⁶ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited, 2014, p05.

⁷⁷ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**, p12

- دراسة وتحليل الأوضاع الهيكلية للسوق (بمعنى دراسة عوامل البيئة الخارجية للمنظمة العمومية)؛
- دراسة قدرات وإمكانيات المنظمة.

وذلك باستغلال وبناء أنظمة متكاملة لهذا الغرض مثل: بناء نظام معلومات تسويقية، بحوث التسويق دراسات السوق، أو باستخدام واستغلال الأدوات والتقنيات الممكنة لجمع المعلومات حول المواطنين والسوق المستهدفة مثل: الاستبيانات والمقابلات، مجموعات التركيز، الملاحظة، استطلاع الرأي، قياس رضا المواطنين، تحليل الشكاوي والاحتجاجات... إلخ

من الصعب على المنظمة العمومية استخدام التقنيات التسويقية (صياغة استراتيجيات وبرامج تسويقية) بنجاح إذا لم تتمكن من فهم احتياجات ورغبات المواطنين وقوى السوق بشكل فعال، لذلك يتعين عليها أن تتقن أساليب وتقنيات دراسة السوق وبحوث التسويق للمساعدة في اكتشاف هذه الحاجات والرغبات، ومن ثمة العمل على تلبيتها بشكل مناسب⁷⁸، ويمكن القول أن التسويق في الإدارة العمومية عملية تبدأ ببحث ودراسة السوق وتؤدي في النهاية إلى معرفته وفهمه من كافة الجوانب والعوامل المتعلقة باحتياجات المواطنين وتفضيلاتهم وسبل تلبيتها، والعناصر التي تسرع أو تعيق عملية تقديم الخدمة العمومية في الإدارة العمومية (Petrescu and Muscalu, 2003, 79).

إن الجهود التسويقية في الإدارة العمومية تتعامل مع حالات عدم اليقين والتأكد التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية المحيطة، كما أن مواقف المستفيدين والمواطنين اتجاه مخرجات الإدارة العمومية تختلف حسب المناطق الجغرافية وتختلف حسب خصائص ومتغيرات عديدة، مما يعني أن الإدارة العمومية تعمل في ظل معلومات غير كاملة أو غير كافية يصعب التحكم فيها، مما قد يؤدي بها بالمخاطرة ببرامج وأهداف حكومية، لذلك ينبغي على الإدارة العمومية التي تتبنى التوجه التسويقي إجراء بحوث ودراسات حول متطلبات واحتياجات المواطنين من أجل تصميم وتسليم خدمات عمومية تلائم المتطلبات التي تظهر في السوق من (الحجم، الهيكل، الجودة... إلخ)⁸⁰ تؤدي بحوث ودراسات التسويق دورا حاسما في فهم ومعرفة السوق من خلال تدخلها في عدة مجالات مثل دراسة احتياجات ومتطلبات المواطنين، دراسة مواقفهم وسلوكياتهم، قياس درجة رضاهم أو عدم رضاهم، توفير المعلومات المطلوبة لمختلف البرامج والاستراتيجيات التسويقية (تصميم الخدمات، طرح خدمات جديدة، توزيع وتسليم الخدمات، الحملات الاتصالية، دراسة الوسطاء والموزعين... إلخ)⁸¹، ما يميز البحوث التسويقية هي كونها عمل منهجي متكامل ومنسق لجمع وتحليل المعلومات حول السوق، بغرض المساعدة على تنفيذ ودعم القرارات والبرامج التسويقية، وبهذا المعنى تشمل البحوث التسويقية ثلاثة أنواع رئيسية هي:

⁷⁸ Bonita Kolb, **Marketing Research for Non-profit, Community and Creative Organizations**, How to improve your product, find customers and effectively promote your message, Published by Elsevier, 2008, p05.

⁷⁹ Elena Enache, Cristian Moroza, **Marketing As Support Tool For Public Administration**, Management & Marketing, Vol. 5, No. 2, 2010, P161.

⁸⁰ Elena Enache, Cristian Moroza, **Op, Cit**, P161.

⁸¹ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**, p250.

1. **البحث التشكيلي (التكويني) (formative Research):** ويشير هذا البحث إلى تلك البحوث التي يتم إجراؤها بغرض تشكيل أو تكوين خطة أو إستراتيجية أو برنامج تسويقي محدد، من خلال دراسة وفهم الفئة المستهدفة.
2. **البحث الاختباري (Pre-test Research):** ويجرى هذا البحث في مرحلة لاحقة من عملية التخطيط، لاختبار الاستراتيجيات والتكتيكات قبل الإنتاج والتنفيذ، كما أنه يساعد في المفاضلة بين مجموعة صغيرة من البدائل الإستراتيجية أو فحص بديل واحد من حيث العيوب والنقائص المحتملة فيه.
3. **بحوث الرصد والتقييم (Monitoring and Evaluation):** بعد إطلاق برنامج أو حملة يمكن استخدام البحوث التسويقية لمتابعة تقدم أو تعثر الأداء بالمقارنة مع ما هو مخطط له، وبناءا عليه يمكن اتخاذ التعديلات الممكنة فورا.

2.3.2.I. تصميم إستراتيجية تسويقية مرتكزة على المواطن في الإدارة العمومية:

بالاعتماد على دراسة وفهم احتياجات ومتطلبات المواطنين، يتعين على إدارة المنظمة العمومية أو (السلطات العمومية)، أن تحدد مختلف فئات المواطنين (فئات متلقي الخدمة) الذين ستعرض عليهم خدماتها العمومية وكيف ستقوم بعرض خدماتها بأفضل طريقة ممكنة تؤدي إلى (بناء صورة ذهنية جيدة لها في أذهانهم، بناء ثقة ورضا المواطنين فيها ... وغيرها من الأهداف التسويقية الإستراتيجية) وتمهذه المرحلة (التسويق الإستراتيجي) من خلال ثلاث إجراءات هي: التجزئة، الاستهداف، التموقع (بناء الصورة الذهنية).

1.2.3.2.I. عملية التجزئة التسويقية في الإدارة العمومية:

من ناحية تاريخية اختلفت طرق تعامل المنظمات مع السوق (Approach To The Market) حيث تطورت المقاربات التسويقية بهذا الشأن في ثلاثة مراحل⁸²: عرفت المرحلة الأولى بمرحلة التسويق الشامل (massmarketing) والتي جسدها هنري فورد في السيارة نموذج (T) والتي تعتمد على إنتاج منتج من نوع واحد لجميع المشترين، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار، ومن ثمة يسمح بالوصول إلى أكبر سوق ممكنة، المرحلة الثانية عرفت بمرحلة تسويق منتجات متنوعة (product - variety marketing) وجسدها شركة جينرال موتورز التي كانت تسوق علامات تجارية مختلفة للسيارات، في هذه المرحلة تعرض المنظمات مجموعة متنوعة من المنتجات بميزات وأنماط وأحجام وجودة مختلفة، على افتراض أن المستهلكين لديهم أذواق وتفضيلات واستعدادات مختلفة ومتغيرة مع الوقت، المرحلة الثالثة، عرفت بمرحلة التجزئة (segmentation) وفي هذه المرحلة بدأت المنظمات بعرض منتجات مصممة خصيصا لقطاعات محددة من السوق، وبالمثل يمكن للمنظمات العمومية أن تتعامل مع أسواقها بالطرق التالية:

⁸² Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, **Museum Marketing And Strategy**, Designing Missions Building Audiences Generating Revenue And Resources, Published by Jossey-Bass, 2008, p115.

- التسويق الشامل (Mass marketing) والذي يفترض أن المشتريين المحتملين متجانسين ومتماثلين، ولا تبدي المنظمات العمومية بحسب هذا التوجه اهتمام كافي بالاختلافات في سلوك المشتريين، وبذلك تخاطر هذه المقاربة بإهدار الموارد والجهود التسويقية دون عائد واضح؛
 - التسويق المرتكز على التجزئة (Segmentation marketing) يفترض أن السوق يتكون من مجموعات مختلفة، في السلوكيات والتفضيلات، وبناءا عليه فالمنظمات العمومية تصمم برامج خاصة لاستهداف وخدمة وجذب مجموعات (شرائح) مختلفة من السوق.
- تشكل أسواق المنظمات والإدارات العمومية، من مجموعات غير متجانسة من المستخدمين أو المستفيدين (سواء أشخاص طبيعيين أو معنويين) الحاليين والمحتملين للخدمات العمومية، وتتكون أسواق المنظمات والإدارات العمومية من ثلاثة أشكال مختلفة من الأسواق كما يلي:
- أسواق المواطنين (الأفراد) (G to C): بمعنى أن بعض المؤسسات والإدارات العمومية تتعامل مع فئات مختلفة من المواطنين (الأفراد) كمتلقي للخدمات العمومية ومجموع المواطنين يمثلون سوقا خاصا، أي العلاقة تكون على شكل مؤسسة حكومية — مواطن (فرد) (Government-citizen) وهو ما يرمز له اختصارا (G to C)؛
 - أسواق المؤسسات الاقتصادية (G to B): بدورها المؤسسات الاقتصادية كمتلقي للخدمة العمومية تشكل سوقا مختلف، وفق العلاقة (Government-Business) وهو ما يرمز له اختصارا (G to B)؛
 - أسواق المؤسسات والإدارات الحكومية: تمثل الإدارات والمؤسسات العمومية بوصفها متلقي للخدمات العمومية، سوقا خاصا مختلف عن السوقين الآخرين (Government- Government) يرمز له بـ (G to G).
- وقد يختلف فئات متلقي الخدمة (أفراد أو منظمات) عن بعضهم البعض في عدد أو أكثر من الجوانب مثل (الاختلاف في الرغبات والتطلعات، المواقف والقيم والموارد المتاحة، الحجم، الموقع الجغرافي، وحتى التجارب السابقة مع الخدمات والمنتجات العمومية... إلخ)، وحتى تتعامل المنظمات والإدارات العمومية مع هذه الأسواق بكفاءة وفعالية يتعين عليها، تكيف وتركيز استراتيجياتها وسياساتها على متلقي الخدمات (أفراد أو منظمات) والقيام بتجزئة هذه الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى أجزاء صغيرة متجانسة، حتى يتسنى لها الاستجابة الفعلية لاحتياجات ومتطلبات كل فئات متلقي الخدمة.
- تشير التجزئة بشكل عام إلى عملية تقسيم فئات متلقي الخدمة في مجموعات جزئية متجانسة باستخدام معيار أو مؤشر محدد بحيث يمكن لهذه الفئة أن تستجيب بنفس الطريقة لنفس البرنامج التسويقي، وتساعد تجزئة الأسواق في تحسين فهم احتياجات العملاء (فئات متلقي الخدمة) والمواقف والسلوكيات و من ثمة تحسين التكفل

بمطالبتهم واحتياجاتهم⁸³، ووضع الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن الحصول على معرفة واسعة ومتعمقة حول المستخدمين (المواطنين)، وبناء علاقات مخصصة معهم بفاعلية وكفاءة، ويمكن التمييز بين منهجيتين للقيام بعملية التجزئة هما: التجزئة المستندة على الزبون (المستخدم) والتجزئة المستندة على المنتج أو الخدمة، وتشمل المتغيرات الرئيسية المستخدمة في تجزئة الأسواق المستندة على الزبون في قطاع الإدارة العمومية ما يلي⁸⁴:

- **العوامل الجغرافية** : حيث تقوم المنظمة العمومية بتقسيم وتجزئة السوق الكلية إلى عدد من القطاعات على أساس الموقع، وهنا يمكن استخدام العديد من أنواع المواقع كمثل: المناطق جغرافية والدول والمحافظات والولايات والمدن والقربى الأحياء... إلخ
 - **العوامل الديمغرافية**: تتم عملية تقسيم السوق الكلية إلى عدة قطاعات على أساس بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، السن، التعليم، لون البشرة، الجنسية، الديانة، حجم الأسرة، الدخل والمهنة والتعليم،.. إلخ
 - **العوامل النفسية أو السيكولوجية**: والتي تستند إلى الطبقة الاجتماعية ونمط الحياة والخصائص الشخصية
 - **العوامل السلوكية**: ووفقاً لهذا الأساس فإن السوق يتم تقسيمها إلى عدة قطاعات طبقاً لسلوك المستهلك أو السابق ويتضمن هذا التقسيم عدد من المتغيرات الفرعية مثل: معدلاً لاستخدام ومرحلة الاستعدادات الخاصة المستخدم أو المواطن والمنافع التي يسعى المواطن أو المستخدم للحصول على هامش من وراء القيام بشراء المنتج أو الخدمة.
- بالرغم من المخاوف التي يفرضها تطبيق تقنية تجزئة الأسواق في قطاع الإدارة العمومية ولا سيما تعارضها مع مبادئ المساواة والعدالة في الخدمة العمومية، وتفضيل المصالح الفردية على المصالح الجماعية العامة، إلا أن منهجية تجزئة الأسواق تعتبر أحد التقنيات التسويقية التي يمكن أن تستفيد منها قطاع الإدارات العمومية في إنتاج وتسليم الخدمات العمومية نظراً للاعتبارات التالية:
- انخفاض الموارد المتاحة لميزانية الدولة؛
 - تزايد الطلب على توفير الخدمات العمومية بمعايير ومواصفات محددة ومختلفة من فئة إلى أخرى؛
 - تزايد الدعوة إلى عقلنة التكاليف والتسيير في الإدارة العمومية؛
 - الاختلاف الطبيعي للمواطنين والمستخدمين المحتملين في بعض الجوانب المتعلقة بالتعامل مع المنظمات والخدمات العمومية؛
 - المطالبة بمزيد من المساءلة والشفافية في إنتاج وتسليم الخدمات العمومية؛
 - تقنية تجزئة الأسواق أثبتت فعاليتها في قطاع الأعمال الخاصة، ويمكن لقطاع الإدارة العمومية الاستفادة منها كما حدث مع موجة (NPM) بصفة عامة.

⁸³ Clive Barnett and Nick Mahony, **Segmenting Publics**, September 2011,p32. Available on site;http://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/segmenting_publics_2_nov_2011.pdf

⁸⁴ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**,p29.

وعليه فمنهجية تجزئة الأسواق، وتقسيم الجمهور إلى مجموعات وفئات متجانسة، واستهدافهم ببرامج تسويقية مناسبة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لقطاع الإدارة العمومية من ناحية ترشيد النفقات وتحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، وبالنسبة للمواطن أو المستخدم المحتمل من ناحية التكفل باحتياجاتهم ومتطلباتهم على أحسن وجه ممكن.

2.2.3.2.I. عملية الاستهداف في الإدارة العمومية:

عملية الاستهداف هي المرحلة الثانية من مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية المرتكزة على الزبون، تعرف على أنها عملية تقييم جاذبية القطاعات السوقية، واختيار واحدة أو أكثر لخدمتها⁸⁵. وبعد الانتهاء من عملية التجزئة، يتعين على المنظمة تقييم مختلف القطاعات والشرائح ودراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للشرائح باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: حجم القطاع ونموه، الجاذبية الهيكلية للقطاعات، أهداف وموارد المنظمة، بعد تقييم الشرائح السوقية، يجب على المنظمة أن تقرر كم هو عدد الشرائح السوقية التي ستستهدفها، ويمكن للمنظمة أن تختار بين واحدة من بين الطرق (الإستراتيجيات) التالية⁸⁶:

1. إستراتيجية التسويق المتجانس (غير المتمايز) (undifferentiated marketing) (massmarketing):

وفي هذه الحالة تقرر المنظمة تجاهها لافروقتا عا لسوقا استهدا فالسوقا سربا بخمة عمومية واحدة

(عرض واحد)، وتركز هذه الإستراتيجية علما هو شائعا لاحتياجا لاطوانين أو

الزبائن، وليس علما هو مختلفو تصمم المنظمة برناج تسويقيا يستقطبا كبر عدد من المشرئين أو المستفيدين.

2. إستراتيجية التسويق اللامتجانس (المتمايز) (segmented marketing) (differentiated marketing):

وفي هذه الحالة تقرر المنظمة استهدا فالعديد من قاطاعاتا لسوقا تصمم عرض خدمات منفصلة لكل منها وبرنامج

تسويقي مختلف لكل قطاع؛

3. إستراتيجية التسويق المركز (concentrated marketing) (niche marketing): وهي الحالة التي تقرر فيها

المنظمة التركيز على فئة واحدة من السوق أو عدد قليل من الفئات في السوق ككل.

في الواقع فإن أغلب المنظمات والإدارات العمومية، تتعامل مع أسواق واسعة وكبيرة من حيث الحجم

وأغلب الخدمات العمومية هي خدمات معيارية، ولكن من المهم للمنظمة التي تتحلى بالعقلية التسويقية أن تعرف

متى يكون السوق الذي تخدمه مختلفا أو متباينا ومن ثمة فهو يتطلب منهجية أو مقارنة مختلفة في التعامل معه⁸⁷.

3.2.3.2.I. عملية التوقيع وبناء الصورة الذهنية في الإدارة العمومية:

⁸⁵ Philip Kotler, Gary Armstrong, Op, Cit, p190.

⁸⁶ Idem.

⁸⁷ Philip Kotler, Nancy Lee, Op, Cit, p31.

عملية التموقع وبناء الصورة الذهنية للمنظمة أو الخدمة العمومية هي المرحلة الموالية لعملية الاستهداف في إعداد الإستراتيجية التسويقية، وهي عملية مهمة لأنه يركز على هذه الخطوة كل البرامج والجهود التسويقية الموالية، وتعرف عملية التموقع وبناء الصورة الذهنية على أنها: اختيار إستراتيجي يسعى لإعطاء عرض ما (منتج، علامة،)، مكانة: صادقة، وجذابة، ومتميزة، في السوق وفي ذهن الزبون⁸⁸. يشير هذا التعريف إلى ثلاثة جوانب رئيسية لعملية التموقع⁸⁹:

- **التموقع:** هو سياسة مقصودة وليس نتيجة حتمية، أو أمر واقع، فإذا كان كل عرض سيأخذ مكانة أو تصورا في ذهن الزبون بالضرورة، فإن التموقع هو السياسة أو الخطة التي تسعى للتأثير على هذا التصور؛
- **التموقع:** هو اختيار استراتيجي شامل متعلق بالعرض المقدم من طرف المنظمة، ولا يقتصر فقط على سياسة الاتصال أو الإعلان، حيث أن التموقع يترجم من خلال الاتصال أو الاعلان ولكن ضمن مجموع الأبعاد المشكلة للعرض (سياسة المنتج، السعر، التوزيع، ... الخ) كما يتصوره الزبون؛
- **الغاية من التموقع:** هو التأثير على التصورات أو الانطباعات، بمعنى بناء صورة ذهنية مرغوبة لعرض ما بحيث تكون صادقة، جذابة ومميزة للمنظمة عن غيرها، وفي حالة بينت الدراسات أن الصورة الذهنية المدركة عن العرض أو عن المنظمة، ليست هي الصورة المرغوبة، فهذا يعني أن سياسة التموقع قد فشلت وينبغي على المنظمة أن تعيد بنائها من جديد.

3.3.2.I. المزيج التسويقي في قطاع الإدارة العمومية (تصميم برنامج تسويقي متكامل):

يتم ترجمة الاستراتيجيات التسويقية إلى برامج تنفيذية بصيغ على تسميتها عناصر المزيج التسويقي من خلال تطوير وتصميم الخدمات العمومية بالمواصفات والكميات المطلوبة و تحديد العلامات التجارية الملائمة له ا إذا تطلب الأمر ذلك، ووضع طريقة للتصغير للخدمات العمومية بشكل ملائم لاحتياجات ورغبات مختلف فئات متلقي الخدمات العمومية كما تشتمل الأنشطة المتعلقة بسياسة المزيج التسويقيا لأنشطة الخاصة بتصميم وتنفيذ برامج التوزيع و إدارة الطلب بالإضافة برامج الاتصالات و الإعلام، كما يندرج أيضا ضمن الأنشطة الخاصة بمزيج تسويق الخدمات العمومية المزيج الموسع للخدمات الذي يشمل الأفراد، العمليات والدليل المادي، وفيما يلي نتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة بسياسة المزيج التسويقي في قطاع الإدارة العمومية.

1.3.3.2.I. سياسة المنتج في قطاع الإدارة العمومية، (إدارة قرارات الخدمة العمومية):

يعتبر عنصر المنتج أحد أهم العناصر التي تركز عليها السياسة التسويقية في كل المنظمات عموما، فمن خلاله تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وأغراضها التي وجدت من أجلها، وإقامة عمليات التبادل وبناء علاقات ذات منفعة متبادلة بينها وبين الزبائن أو الجماهير التي تستهدفها، ويعرف فليب كوتلر المنتج على أنه: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق، للفت الانتباه، أو الاكتساب والاستحواذ، أو الاستعمال والاستخدام، أو

⁸⁸Lendrevie, lévy, lindon, mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing, dunod, 9^e édition, 2009, p722.

⁸⁹Idem.

الاستهلاك، من أجل تلبية حاجة أو رغبة" ⁹⁰. والمنتج بهذا التعريف هو مفهوم واسع بحيث يمكن أن يشمل: السلع المادية، الخدمات، الأماكن، المنظمات، الأفكار، المعلومات، التجارب، والأحداث، كل هذه الجوانب تنطبق على العروض التي يمكن تقديمها من خلال منظمات قطاع الإدارة العمومية تحت مسمى الخدمات العمومية.

ومن خلال التعريف السابق يمكن النظر إلى المنتج من زاويتين: الزاوية الأولى متعلقة بالجوانب الفنية أو التقنية للمنتج من حيث الخصائص والمكونات التقنية للمنتج، وهي تعكس وجهة نظر وصلاحيات المسؤولين على الإنتاج والعمليات في المنظمة، والزاوية الثانية متعلقة بمدى قدرة المنتج على إشباع وتلبية حاجات ورغبات الزبون أو المستفيد، وهي تعكس وجهة نظر وصلاحيات المسؤولين على التسويق في المنظمة، وفي قطاع الإدارة العمومية فإن المنتج يشير إلى الخدمات العمومية التي يعرضها الجهاز الإداري للدولة على المواطنين والمؤسسات في إقليم الدولة، وإدارة الجوانب التقنية للمنتج (الخدمات العمومية)، هي من مسؤولية وصلاحيات السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية في الدولة كونها هي المخولة قانونيا بإقرار واعتماد الخدمات، وكذا التحسينات أو التعديلات أو الخدمات الجديدة التي يجب أن تقدم من قبل الجهاز الإداري للدولة أو من يحل محله وتندرج كل هذه الإجراءات تحت مسمى السياسة العمومية، بينما إدارة الجوانب التسويقية هي من مسؤولية وصلاحيات المدراء والمسؤولين والموظفين في المنظمات والإدارات العمومية والمخولة قانونيا بتقديم وتسليم الخدمات العمومية.

1.1.3.3.2.I مستويات المنتج في قطاع الإدارة العمومية: تشير النظرية التسويقية أن الزبون لا ينظر للمنتج

على أنه الخصائص الظاهرة أو الملموسة، على غرار المميزات والحجم والتصميم فقط، بل يشير إلى حزمة المنافع والفوائد التي يتوقعها الزبون من شرائه أو استخدامه للمنتج، وقد ذكر فليب كوتلر في كتابه التسويق في القطاع العام كخريطة لتحسين الأداء إلى أن حزمة المنافع والفوائد التي يتوقعها الزبون من المنتج تعبر عن ثلاثة مستويات للمنتج هي ⁹¹: المستوى الأول يسمى لب المنتج (**coreproduct**) وتعبر عن المنفعة أو الفائدة الأساسية التي يحصل عليها الزبون نتيجة شراء أو استخدام المنتج وتجب عن السؤال: ماذا يشتري أو يستخدم الزبون فعلا؟ المستوى الثاني يسمى المنتج الحالي (**actualproduct**) وتشير إلى الجانب المرئي أو الملموس من المنتج ويشير إلى مستوى الجودة والخصائص، والاسم أو العلامة التجارية، بينما يعبر عن المستوى الثالث بالمنتج الإضافي أو المدعم (**augmentedproduct**) ويضم جملة المنافع والخدمات الإضافية التي تعطي قيمة مضافة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع والضمانات والتركييب والتوصيل وغيرها، وقد استخدم كل من (Tony L. Doherty and Terry Horne 2002) نفس الفكرة للتعبير عن مستويات المنتج في قطاع الخدمات العمومية كما يلي ⁹²:

⁹⁰Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op,Cit**,p248.

⁹¹Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**,p52.

⁹² Tony L. Doherty and Terry Horne, **Managing Public Services Implementing Changes: a thoughtful approach to the practice of management**,Routledge,2005, p128.

- لب الخدمة (The Core Service): وهو ذلك الجزء من الخدمة العمومية الذي يقدم المنفعة الأساسية التي بسببها تقدم المواطن أو الزبون من منظمة الخدمة العمومية؛
 - الخدمة الملموسة (The Tangible Service): هي الجوانب المرئية والملموسة من الخدمة، مثل الوسائل والأدوات التعليمية في خدمة التعليم؛
 - الخدمة الإضافية أو المدعمة (The Augmented Service): وتمثل جميع الخدمات الإضافية والتي تعطي قيمة مضافة للخدمة الأساسية، مثل توفير المطاعم في المدارس الحكومية.
- وضمن نفس السياق يرى (Walsh) أن تصنيف الخدمات العمومية يكون أفضل بناء على الفوائد أو المنافع المتوقعة أو المترتبة عن استهلاك أو استخدام الخدمة العمومية فمثلا تصنف خدمة العلاج في المستشفى كما يلي⁹³:
- المنفعة المباشرة (The direct benefit): والمتمثلة في نجاح العلاج؛
 - المنافع المترتبة عن المنفعة الأساسية (The consequential benefits) وتكون حسب وجهة نظر كل زبون أو مستفيد؛
 - المزايا المترتبة عن الخدمات الإضافية أو الخدمات المساعدة: مثل أنظمة الاستقبال والضيافة، المتابعة والتنسيق بعد العلاج...إلخ.
- تشكل مختلف وجهات النظر المتعلقة بتصنيف مستويات المنتج في قطاع الإدارة العمومية، الأرضية التي تركز عليها عملية صياغة وإعداد عروض الخدمة العمومية أو ما يسمى بعروض القيمة العمومية، ومن ثمة الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في تحسين علاقتها بالزبون والمواطن.
- 2.1.3.3.2.I. قرارات المنتج في قطاع الإدارة العمومية :** تشمل سياسة المنتج في قطاع الإدارة العمومية إدارة مختلف القرارات المتعلقة بالمنتج (الخدمة العمومية) التي تؤدي إلى رضا المواطنين أو الزبائن، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وكذا تحسين صورة الإدارات والمنظمات العمومية لدى المواطنين والزبائن، ونميز بين ثلاثة أنواع من القرارات المتعلقة بسياسة المنتج أو الخدمة العمومية:
1. **القرارات على مستوى المنتج الفردي أي على مستوى الخدمة العمومية :** وهي متعلقة بالمتغيرات الخاصة بالخدمة العمومية نفسها مثل: الجودة، الخصائص والمواصفات، التغليف وحزمة المنافع (packaging)، التسليم الاسم (العلامة أو البراندينغ)، الخدمات المرافقة والمكملة، خدمات ما بعد التسليم، والضمانات...إلخ؛
 2. **القرارات على مستوى خط المنتج (خط الخدمة العمومية):** ويسمى أيضا التشكيلة (la gamme) ويعرف على أنه: مجموعة السلع أو الخدمات التي توجد بينها علاقة أو ارتباط من ناحية استخدام نفس الأساليب الإنتاجية والتسويقية، أو أنها موجهة لنفس الزبائن وتعرض في نفس نقطة البيع أو التسليم، ولكنها

مختلفة من حيث الميزات أو الأسلوب أو في بعض الجوانب الخاصة، مثلا: خدمة إصدار رخص السياقة، فالخدمة العمومية هنا هي إصدار رخص السياقة، وخط أو تشكيلة الخدمة العمومية هنا هي الأصناف أو الأشكال التي تصدر بها هذه الرخص حيث نجد رخص السياقة صنف "أ" الخاصة بالدراجات، والصنف "ب" الخاصة بالمركبات ذات الوزن الخفيف، والصنف "ج" الخاص بالمركبات ذات الوزن القليل... إلخ. والقرارات الرئيسية المتعلقة بخط المنتج أو خط الخدمة العمومية هي قرارات من صلاحية ومسؤولية السلطة العمومية وتمثل في؛ أولا: زيادة عدد العناصر في خط المنتج أو خط الخدمة العمومية، وثانيا: تقليل عدد العناصر في خط المنتج أو خط الخدمة العمومية، فمثلا القرار الذي اتخذته السلطة العمومية الجزائرية والمتمثل في إضافة عنصر جديد في خدمة إصدار رخص السياقة والمتمثل في إصدار رخص السياقة المؤقتة والموجه إلى المواطنين الحاصلين على هذه الرخصة لأول مرة، يعتبر قرار متعلق بزيادة عدد عناصر خط المنتج أو خط الخدمة العمومية؛

3. **القرارات على مستوى مزيج المنتج (مزيج الخدمات العمومية):** ويعرف على أنه كافة المنتجات أو الخدمات العمومية التي تقدمها المنظمة أو الإدارة العمومية الواحدة، فخطوط المنتج أو الخدمة العمومية تقع عليها مجموع المنتجات أو الخدمات العمومية المترابطة، ومجموع خطوط المنتج أو الخدمة العمومية بما فيها من منتجات أو خدمات عمومية فردية تمثل مزيج المنتج أو مزيج الخدمات العمومية، فعلى سبيل المثال أحد الإدارات العمومية التابعة للولاية، يتكون مزيج خدماتها العمومية من ثلاثة خطوط خدمة عمومية وهي: خط الخدمة العمومية الأول يتمثل في إصدار رخص السياقة، خط الخدمة العمومية الثاني يتمثل في إصدار جوازات السفر، وخط الخدمة العمومية الثالثة يتمثل في إصدار البطاقات الرمادية للمركبات، ويختلف مزيج الخدمات العمومية من منظمة أو إدارة عمومية إلى أخرى، ويتميز كل مزيج منتج بأربعة أبعاد كما يلي:
- **الاتساع:** يقصد به عدد خطوط المنتجات (الخدمات العمومية) المقترحة من طرف المنظمة أو الإدارة العمومية؛
 - **العمق:** يعني عدد الخدمات المعروضة في كل خط خدمة عمومية، وهناك من يعبر عنه ب: متوسط عدد الخدمات في كل خطوط المنتجات أو خطوط الخدمات، أي يساوي مجموع الخدمات في كل الخطوط تقسيم عدد الخطوط؛
 - **الارتباط:** يقصد درجة التجانس بين مختلف خطوط المنتجات من ناحية استخدامها أو متطلبات إنتاجها أو توزيعها، وهناك من يضيف بعد آخر وهو **الطول** ويعبر عن عدد الخدمات الفردية داخل مزيج المنتج، يتيح أبعاد مزيج المنتج للسلطات العمومية تصميم وتصور إستراتيجيات تطوير وتحديث الخدمات العمومية (القرارات المتعلقة بمزيج المنتج) الممكنة بما يتوافق مع تطورات المجتمع ومواكبة التغيرات في الاحتياجات والمتطلبات، وتحقيق النمو من خلال أربع طرق كما يلي:

1. إضافة خطوط منتجات جديدة؛
 2. زيادة الطول على مستوى خطوط المنتجات؛
 3. إضافة نسخ (versions) جديدة من كل منتج؛
 4. يمكن للسلطة العمومية أن تزيد أو تقلل من درجة الاتساق أو الارتباط بين خطوطها من أجل السيطرة والتركيز على مجال واحد، أو التنوع في مجالات مختلفة.
- تطوير وإدارة مجموعة متنوعة من الخدمات العمومية (خطوط ومزيج المنتجات) وفق اعتماد مقارنة وفلسفة تسويقية من قبل منظمات قطاع الإدارة العمومية، يتيح لها العديد من المزايا والإيجابيات التي تنعكس على أداء قطاع الإدارة العمومية وعلى رفاهية المجتمع ككل بصفة عامة، ولا سيما التعامل والتكفل مع تنوع واختلاف الحاجيات ومتطلبات الزبائن والمواطنين.

2.3.3.2.I. سياسة التسعير في قطاع الإدارة العمومية:

السعر وسياسة التسعير أهم عناصر المزيج التسويقي على اعتبار أنه العنصر الوحيد الذي يضمن تدفقات نقدية أو مالية في شكل مداخيل أو إيرادات، على عكس باقي العناصر الأخرى التي تعتبر مراكز تكلفة بالنسبة للمنظمات، وفي القطاع الخاص السعر هو بمثابة الأداة التي تساهم في تحقيق الربح وتضمن عملية تمويل وإعادة تمويل عمليات المنظمات، بينما في قطاع الإدارة العمومية فإن آلية التمويل وتغطية التكاليف لا تعتمد بشكل مباشر على أسعار الخدمات العمومية، وهو ما يثير إشكالية حقيقية حول طبيعة وخصوصية سياسة التسعير في قطاع الإدارة العمومية. إن التحدي الكبير في سياسة تسعير الخدمات العمومية يتلخص في قضيتين أساسيتين هما: تحديد سعر الخدمة العمومية لأول مرة، وتعديل وتغيير أسعار الخدمات العمومية استجابة للتطورات والتغيرات البيئية التي تفرض تعديل أو تغيير في أسعار الخدمات العمومية.

تعرض الخدمات العمومية في غالب الأحيان بشكل مجاني أو برسوم وأسعار رمزية لا تكاد تغطي جزء بسيط من التكاليف الباهضة التي تتطلبها عمليات إنتاج وتسليم الخدمات العمومية، ولا يعني كونها مجانية أنها لا تحتاج إلى المنهجية التسويقية في تحديد أسعارها، فسلوك مستخدمي الخدمات العمومية يتأثر بمدى مجانية أو عدم مجانية الخدمة العمومية على اعتبار أنها تمول من الضرائب التي يساهم فيها بشكل كبير عموم المواطنين، كما أن هناك جوانب غير سعرية تدخل في سياسة التسعير متعلقة بتحفيز وتثبيط الإقبال على الخدمات العمومية أو من أجل تشجيع سلوكيات معينة اتجاه الخدمات العمومية.

إن تحديد أسعار الخدمات العمومية هو من صلاحية السلطات العمومية ولا يخضع إلى آليات السوق في جميع الأحوال، ولكن يأخذ بعين الاعتبار الضغوط والتوازنات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع ككل، وظروف إعداد الميزانيات العمومية للدولة ولا سيما مصادر تمويل النفقات العمومية، وعليه فسياسة التسعير في قطاع الإدارة العمومية هي انعكاس لمصادر تمويل الخدمات العمومية، وتعتمد الحكومات في تمويل نفقات إنتاج

وتسليم الخدمات العمومية على عدة مصادر هي: الضرائب، الرسوم، الأثمان، التعريفات، والتي يمكن اعتبارها أسعار للخدمات العمومية.

1.2.3.3.2.I طرق وآليات تسعير الخدمات العمومية: السعر هو المبلغ أو القيمة النقدية التي يدفعها الزبون، مقابل الحصول على السلع أو الخدمات، وبمعنى أوسع هو مجموع القيم التي يتخلى عنها الزبون في سبيل الحصول أو الانتفاع أو استخدام منتج ما أو خدمة ما، يشمل التعريف السابق للسعر للخدمات العمومية وقد ذكر فليب كوتلر ثلاثة طرق عامة لتسعير المنتجات وهي⁹⁴:

■ **التسعير على أساس التكلفة:** تعتمد هذه الطريقة في تحديد الأسعار على أساس

حساب تكاليف الإنتاج وتوزيعها على المنتج أو الخدمات ثم يضاف إليها الهامش الربحي المراد تحقيقه، من أجل الحصول على السعر النهائي، بحيث ينبغي مراعاة أن يكون معدل هذا الهامش عادلاً ومطابقاً للوجه ودوالمخاطر؛

■ **التسعير على أساس القيمة (المنفعة):** تركز هذه الطريقة في التسعير على وضع الأسعار بناء على

تصورات الزبائن للقيمة (المنافع، الفوائد) التي سيحصل عليها من المنتج أو الخدمة، وليس بناء على تكلفة المنتج، بمعنى أن قرارات التسعير تتخذ جنبا إلى جنب مع متغيرات المزيج التسويقي الأخرى، قبل وضع البرنامج التسويقي؛

■ **التسعير على أساس المنافسة (السوق):** تعتمد هذه الطريقة في التسعير على تحديد أسعار المنتجات

والخدمات بناء على المقارنة مع استراتيجيات وتكاليف وأسعار المنافسين، وكذا عروض السوق، في مجال الخدمات العمومية تناسب هذه الطريقة للخدمات العمومية ذات الطبيعة الاقتصادية والتي تشهد منافسة من طرف القطاع الخاص.

وهذه الطرق في التسعير صالحة للاستخدام في قطاع الخدمات العمومية مع بعض التعديلات التي تتطلبها خصوصية قطاع الخدمات العمومية وحسب طبيعة ونوع كل خدمة عمومية، وفي مجال الخدمات العمومية فإن مسميات أسعار الخدمات العمومية تختلف حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية، وحسب شكل ونمط تمويلها، والجدول الموالي يوضح مسميات الأسعار وطرق التسعير المناسبة حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية.

⁹⁴Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op.Cit**, p313.

الجدول (7-1) مسميات الأسعار وطرق التسعير المناسبة حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية

الطريقة المناسبة للتسعير	مثال	تسمية السعر	طبيعة الخدمة العمومية	
طرق خاصة لتحديد حجم ونوع الضرائب	الأمن والدفاع، إنشاء وصيانة البنية التحتية،	الضرائب	خدمات عمومية لا يمكن استبعاد أحد من الانتفاع بها	01
على أساس التكلفة، وعلى أساس القيمة	إصدار رخص السياقة، وجوازات السفر، استخراج وثائق الحالة المدنية	رسوم	خدمات عمومية ذات طابع إداري	02
على أساس التكلفة.	توزيع المياه، الصرف الصحي، الكهرباء والغاز	التعرفة	خدمات عمومية ذات طابع إقتصادي غير تنافسي	03
على أساس المنافسة (أسعار السوق)	البريد والمواصلات، المستشفيات العمومية	الثلن	خدمات عمومية ذات طابع إقتصادي تنافسي	04

المصدر: الدائرة المالية، مرجع سبق ذكره، ص20.

وعليه فسياسة تسعير الخدمات العمومية تتطلب تحديد أربعة أنواع من الأسعار هي: الضريبة، الرسم، التعريفة، والثلن، حسب الطرق السابقة الذكر وحسب طبيعة ونوع الخدمة العمومية، في الاقتصاديات الربعية على غرار الاقتصاد الجزائري، فإن الإيرادات العمومية مرتبطة بالجباية البترولية بدرجة أساسية، وهذا ما يجعل السلطة العمومية لا تعطي اهتمام كافي للمنهجية التسويقية في تسعير الخدمات العمومية، وهو ما ينعكس سلبا على باقي عناصر المزيج التسويقي وعلى جودة الخدمة ورضا المواطنين بدرجة أكبر، وتشير بعض المراجع إلى طريقة أخرى في التسعير وهي طريقة التقليد والتخمين: بمعنى وضع أسعار الضرائب والرسوم والتعريفات وأثمان الخدمات العمومية دون دراسة منهجية وعلمية تسويقية، والاقتصار على اعتبارات غير إدارية أو تنظيمية مثل تقليد نماذج موجودة في دول واقتصاديات أخرى، أو تخمين أسعار بشكل مباشر.

2.2.3.3.2.I. العوامل المؤثرة في عملية التسعير: بالإضافة إلى طرق واستراتيجيات التسعير يجب على السلطات والمنظمات العمومية الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية تسعير الخدمات العمومية، وتتضمن العوامل الداخلية: إستراتيجية التسويق الشاملة للمنظمة، الأهداف العامة للمنظمة، المزيج التسويقي، وكذا الاعتبارات التنظيمية الأخرى، بينما تتضمن العوامل الخارجية: طبيعة وظروف السوق والطلب، والعوامل البيئية الأخرى، وفيما يلي استعراض لأهم العوامل المؤثرة على عملية التسعير في قطاع الإدارة العمومية⁹⁵:

1. **إستراتيجية التسويق الشاملة للمنظمة:** السعر هو عنصر واحد فقط من إستراتيجية تسويقية أوسع للمنظمة العمومية، ولا يتم وضعه بمعزل عن الاعتبارات التسويقية الأخرى، فقبل تحديد الأسعار، ينبغي على المنظمة العمومية أن تبدأ بوضع الإستراتيجية التسويقية بداية من التجزئة والاستهداف، ثم إستراتيجية لبناء الصورة الذهني، وأخيرا وضع المزيج التسويقي والذي يعتبر التسعير أحد عناصره.

⁹⁵Philip Kotler , Gary Armstrong, Op,Cit,p321.

2. **الأهداف العامة للمنظمة:** يلعب التسعير دورا هاما في المساعدة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ففي حالات سعي المنظمة إلى جذب المزيد من الزبائن أو الحفاظ على الحاليين أو التقليل من إقبال الزبائن في فترات محددة، أو سعي المنظمة إلى مواجهة المنافسين أو السعي إلى تحقيق استقرار في السوق أو غيرها من المساعي المرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة، فإنه يمكن لها تحقيق تلك المساعي عن طريق التعديل والتغيير في الأسعار سواء من خلال الرفع أو التخفيض.
 3. **المزيج التسويقي:** السعر هو عنصر واحد من بين عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها التسويقية، ولذلك يتعين على السلطات العمومية أن تتخذ قرارات التسعير بشكل متناسق ومتكامل، مع باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى، فإذا كانت تصميم الخدمات العمومية بجودة عالية في الأداء فإنه من الطبيعي أن ترتفع الأسعار لتغطية التكاليف.
 4. **العوامل التنظيمية الأخرى:** بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر، هناك عوامل أخرى تؤثر على طريقة التسعير، ومن بينها:
 5. **ظروف الطلب والسوق:** هناك علاقة وطيدة بين السعر ومستوى الطلب وبين السعر وحالة المنافسة في السوق، فكل سعر تضعه السلطة العمومية للخدمات العمومية سيؤدي إلى مستوى معين من الطلب، فالعلاقة بين الطلب والسعر هو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للسلطات العمومية لاتخاذ قرارات تسعير جيدة تحقق الأهداف المرغوبة منها، نفس الأمر ينطبق على حالة المنافسة وتأثيرها على عملية التسعير.
 6. **العوامل الاقتصادية:** الظروف الاقتصادية لها تأثير كبير على عمليات واستراتيجيات تسعير الخدمات العمومية، فظروف مثل الرخاء الاقتصادي أو الركود والكساد الاقتصادي والتضخم، تؤثر مباشرة على الدخل والقدرة الشرائية وسلوك الإنفاق بالنسبة للمواطنين، ومن هنا يتعسن على السلطات العمومية أن تتأقلم مع الظروف الاقتصادية السائدة عند اتخاذها لقرارات التسعير حتى لا تكون هناك انعكاسات سلبية على المواطنين.
 7. **العوامل الخارجية الأخرى:** مثل المستوى التكنولوجي، الاعتبارات القانونية والسياسية، الظروف الاجتماعية، والثقافية... إلخ.
- 3.2.3.3.2.I. خطوات وإجراءات التسعير في قطاع الإدارة العمومية:** عملية التسعير في قطاع الإدارة العمومية هي من صلاحية ومسؤولية السلطة العمومية ممثلة في عدة أطراف هي: وزارة المالية، الوزارة أو الهيئة المعنية بتقديم الخدمة العمومية، السلطة التشريعية ممثلة في البرلمان بغرفتيه، وعملية تسعير الخدمات العمومية لها جانبين: جانب قانوني ويتمثل في جميع الخطوات والإجراءات المتبعة إلى غاية إصدار واعتماد النص أو السند القانوني الذي يحدد

سعر الخدمة العمومية، وجانب تقني متعلق بالخطوات والتقنيات المعتمد في تحديد سعر الخدمة العمومية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي⁹⁶:

- **الخطوة الأولى: تصنيف وفهم طبيعة الخدمة العمومية** : فحسب نوع وطبيعة الخدمة يكون مسمى السعر المناسب، فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري تتطلب تحديد الرسوم المناسبة لها، والخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي غير التنافسي تتطلب تحديد التعريف، والخدمات العمومية ذات الطبيعة الاقتصادية التنافسية تتطلب تحديد الثمن، بينما الخدمات العمومية التي لا يمكن استبعاد احد من الانتفاع بها فهي تقدم بشكل مجاني في لكن تخضع في عملية تمويلها إلى ما يسمى بالدفع غير المباشر والمتمثل في دفع الضرائب للخرينة العمومية، وبالتالي فعملية تسعير هذا النوع من الخدمات مرتبطة بسياسة الضرائب في الدولة.
- **الخطوة الثانية: تحديد الأهداف من التسعير** : تعكس أسعار الخدمات العمومية أهداف ومساعي السلطة العمومية وحتى أولوياتها ونطاق اهتمامها، ولذلك يجب أن تكون أهداف تسعير الخدمات العمومية واضحة مسبقا ومحددة بشكل موضوعي ومنهجي، بمعنى على السلطات العمومية أن تحدد ماذا تريد من السعر سواء كان (ضريبة، رسم أو تعريف أو ثمن)؟ هل مجرد استرداد أو تغطية للتكاليف؟ أو تحقيق مستوى معين من الإيرادات؟ أو تحفيز مشاركة المواطنين وتشجيعهم على استخدام بعض الخدمات العمومية (أو العكس)؟ أم تحسين صورة الإدارة العمومية؟...إلخ.
- **الخطوة الثالثة: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في التسعير** : بعد تحديد الأهداف يتم دراسة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة في عملية التسعير (العوامل الداخلية والخارجية) وبناء على هذا التحليل يمكن أن يتم تعديل أو تغيير الأهداف التي تم وضعها في المرحلة السابقة إذا تطلبت الظروف ذلك.
- **الخطوة الرابعة: اختيار طريقة التسعير** : بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يتعين على السلطة العمومية أن تختار الطريقة التي ستعتمدها في التسعير، ويمكن لها أن تختار واحدة أو مزيج من الطرق التالية (التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس المنافسة، التسعير على أساس القيمة، التسعير على أساس التقليد والتخمين) مع الأخذ في عين الاعتبار إمكانية إدماج بعض الاعتبارات الأخرى في التسعير مثل التسعير السيكولوجي، تسعير حزمة الخدمات العمومية...إلخ.
- **الخطوة الخامسة: حساب وتحديد السعر أو شرائح الأسعار** : في هذه الخطوة يتم حساب السعر وفتات الأسعار في حالة وجودها وذلك حسب الطريقة المعتمدة في التسعير.

⁹⁶الدائرة المالية، دليل تسعير الخدمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص23.

- **الخطوة السادسة: إعداد مقترح أو مشروع قانون:** في الخطوة الأخير يتم إعداد مقترح أو مشروع قانون مدعم بكل التفاصيل السابقة وتقديمه إلى الجهات الرسمية والتنظيمية المخولة باعتماده والمصادقة عليه وفق الإجراءات القانونية المعتمدة في الدولة.

I.3.3.3.2. سياسة توزيع الخدمة العمومية:

تتعلق سياسة التوزيع في قطاع الإدارة العمومية بضمان استمرارية توفير الخدمات العمومية للمواطنين ومختلف فئات متلقي الخدمة العمومية، في الوقت والمكان وبالكميات المناسبة، ويعرف (McCarthy) التوزيع على أنه: "العملية التي من خلالها يتم جعل المنتج أو الخدمة متوفرة في المكان وبالكمية المناسبة عندما يرغب بها الزبون" وتوفير الخدمات العمومية بهذا المعنى يتطلب تدخل أطراف أخرى ويتطلب توفر وسائل وموارد خاصة تشكل في مجموعها ما يطلق عليه قنوات التوزيع، والتي تعرف على أنها: مجموع الأشخاص والمنظمات والوسائل، التي تستخدمها السلطة العمومية لتقديم عروض خدماتها العمومية من جهة، ويستعملها المواطن للوصول إلى الخدمات العمومية⁹⁷، وتؤثر هذه الاختيارات على المواطنين والزبائن من حيث: درجة رضاهم، احترامهم للقواعد واللوائح والإجراءات المطلوبة لضمان تقديم الخدمة، شرائهم وإقبالهم على الخدمات العمومية، كما أنها تؤثر على المنظمة نفسها من حيث هيكل التكاليف وعلى التوازن بين مختلف عناصر الميزج التسويقي الأخرى.

ويعتبر التوزيع احد أهم عناصر الميزج التسويقي خاصة في منظمات الإدارة العمومية، لأن عدم وصول الخدمة للمواطن (ملتقي الخدمة) يعني عدم استفادته منها، ويتمثل التحدي في إدارة سياسة التوزيع هو إيجاد التوازن الصحيح بين التكلفة وزيادة الإيراد بالنسبة لسياسة التوزيع، من خلال ضمان المكان المناسب لأداء الخدمة العمومية، واختيار القنوات المناسبة لتوصيلها إلى المستفيدين منها⁹⁸، فقد يؤدي استخدام المزيد من نقاط التوزيع إلى زيادة الإيراد والوصول للمزيد من العملاء المحتملين أو الفئات المحتملة لملتقي الخدمة، ولكن في الوقت نفسه قد تؤدي نقاط التوزيع الإضافية هذه إلى تحمل تكاليف أكثر، فمثلا العديد من الخدمات العمومية على سبيل المثال إصدار جوازات السفر، فإن نقاط التوزيع الإضافية قد لا تزيد من الطلب على الخدمة، بسبب احتكار الإدارة المعنية لهذه الخدمة، ولكن فتح هذه المرافق الإضافية (نقاط التوزيع الإضافية) يقلل من تكاليف المعاملات للجمهور في مناطق مختلف ولا سيما البعيدة عن المراكز.

وبالتالي يمكن أن يؤدي المزيد من المرافق والرضا لدى فئات متلقي الخدمة، وهذا يعني أن الإدارة الجيدة لسياسة التوزيع يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التوازن بين التكلفة وزيادة رضا متلقي الخدمات العمومية، ومع ذلك، فإن زيادة الرضا وتخفيض التكاليف ليسا بالضرورة متناقضين، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، يوفر للإدارات العمومية فرصا للتوزيع التي تجعلها ممكنة ترشيد النفقات وتوفير نفس الوقت وزيادة رضا متلقي الخدمة.

⁹⁷ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op.Cit**, p92.

⁹⁸ محمد محمد ابراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس القاهرة، 2002، ص506.

ومن حيث مكان تقديم الخدمة العمومية، فإنه يمكن أن نجد الخدمات العمومية المركزية (مركزية التنظيم ومركزية الأداء أو التقديم) بالنسبة لمركزية الأداء أو التقديم فهي تعني أن المنظمات أو المؤسسات العمومية المعنية بتقديم الخدمات العمومية تتواجد في المراكز (العاصمة، المناطق الحضرية الكبرى) والمستفيد من الخدمة هو من ينتقل إلى أماكن توجد هذه المؤسسات أو المنظمات.

أما مركزية التنظيم فتعني أن التنظيم أو السلطة تكون متمركزة في العاصمة، ويكون لها وحدات أو إدارات ممثلة وتابعة لها في مناطق مختلفة حيث يوجد الطلب أو يتواجد المستفيد من الخدمة، وهذا هو الشكل الغالب حالياً⁹⁹، والخدمات العمومية اللامركزية فتتعلق بمفهوم نقل السلطة من الحكومة إلى المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي الإداري، حيث يمكن أن يحدث هذا النقل بطريقتين: اللامركزية الإدارية واللامركزية السياسية (الديمقراطية)، ومن الواضح أن هذه العمليات أيضاً لها ميزة جعل الخدمات العمومية أقرب إلى متلقي الخدمة (المواطن)، ولكنها أيضاً لها عيوب تتعلق بتكاليف تكرار الخدمات العمومية، ولذلك من الضروري اختيار مستوى للمركزية واللامركزية بناء على طبيعة الخدمة العمومية ومستوى الطلب عليها والإمكانيات المتاحة للمنظمات والإدارات التي تؤديها.

وفيما يتعلق بقنوات التوزيع والتي

تعني "مجموعة من المنظمات المترابطة التي تهدف إلى جعل المنتج أو الخدمة متاحة للاستهلاك والاستخدام من قبل المستهلك والوسيط الصانع عي"¹⁰⁰ في هذه الحالة يجب على منظمات الإدارة العمومية أن تقرر هل ستقوم بتوزيع الخدمات العمومية بنفسها أو تستعين بوسطاء، في الواقع معظم الخدمات العمومية التي يتم إدارتها وفق النموذج البيروقراطي يتم توزيعها بشكل مباشر من المنظمة العمومية إلى المستفيد أو المتلقي دون الاستعانة بالوسطاء، ومع ذلك فإن هناك بعض المنظمات العمومية التي تستخدم وسطاء في تقديم خدماتها العمومية (توزيع غير مباشر)¹⁰¹.

إنشاء وإدارة شبكة توزيع الخدمات العمومية مناسبة من حيث العدد والمواقع والفروع، وإدارة المواقع نفسها، أمر بالغ الأهمية حيث يصبح أفضل خدمة عمومية لقيمة لها عندما لا يتمكن المستفيدون المحتملون منها من الوصول إليها أو الوصول إليها لكن بدون الاستقبال والتكفل الجيد بمتطلباتهم، وتتعلق قرارات قنوات التوزيع بالإجابة على الأسئلة التالية: أين وكيف ومتى سيتم توصيل وتقديم عروض الخدمة العمومية؟ وبصفة عامة فإن قنوات توزيع الخدمة العمومية تأخذ صوراً متعددة منها¹⁰²:

⁹⁹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 506.

¹⁰⁰ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, Prentice Hall, 14th ed, 2012, p416.

¹⁰¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 507.

¹⁰² حكومة أبوظبي، دليل تعريف الخدمات وإجراءات توقيها، ص 08، متوفر على الرابط التالي : <https://www.ecouncil.ae/Publications/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%202016.pdf>

1. **القنوات التقليدية (الموقع المادي):** هي القنوات التي يتوجب فيها الحضور الشخصي إلى الجهة مقدمة الخدمة، ويكون التفاعل فيها مباشرا بين مقدم الخدمة والمتعامل للحصول عليها، مثال: مكاتب البريد، العيادات الصحية، والجدير بالذكر الاهتمام بطبيعة الموقع المادي، من حيث مدى ملاءمته من حيث التصميم ومستوى الراحة وسهولة الوصول إليه، ومدى كفايته بالنسبة لعدد المواطنين في المنطقة الموجود فيها، لأن هذه العوامل ستترفع من الرضا لدى المستفيدين من الخدمة العمومية، كما أن القنوات التقليدية (الموقع المادي) تستلزم الاهتمام ببعض العناصر لنجاحها، منها الاهتمام بتوقيت أو زمن تقديم الخدمة، وهنا يجب الاهتمام بمواقيت العمل الرسمية في بعض الأحيان يرتبط نجاح تحديد الفترة الزمنية لتقديم الخدمة العمومية بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، فتقدم خدمة معينة بطريقة ناجحة يستلزم أن تتلائم زمنيا مع حملة التوعية لها، لان تقديم بعض الخدمات العمومية يرتبط بتواريخ محددة ومواقيت معينة، ضرورة أن يكون مقدم الخدمة يمتلك أسلوب جيد للتعامل مع الجمهور، وأن يكون له الرغبة في العمل، وهذا ما يستدعي أن تقوم الإدارات بتدريب الموظفين على حسن الإصغاء وآداب الرد من طرف مختصين؛
2. **القنوات المطورة:** هي القنوات التي يتم فيها التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد دون الحضور الشخصي عند الطلب أو الحجز، وتكون عن طريق الهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني، حيث لا يتم فيها إنجاز أو أداء الخدمة العمومية بشكل كامل، بل يجب حضور المعني لاستلام المخرج النهائي من الخدمة؛
3. **القنوات الرقمية:** هي القنوات التي يتم فيها تقديم الخدمة من خلال قنوات رقمية مثل المواقع الإلكترونية للجهة مقدمة الخدمة، أو التطبيقات على الهواتف الذكية، أو الأكشاك التفاعلية في الأماكن العامة، وغيرها من التقنيات الرقمية الحديثة.

4.3.3.2.I. سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية:

لقد أصبحت الاتصال المؤسسية الآن أكثر تطوراً في قطاع المنظمات العمومية، حيث تمتلك العديد من المنظمات العمومية إدارات متخصصة في هذا المجال، تعمل على مرافقة أعمال المنظمات العمومية في تحسين أدائها وتحقيق الشفافية والحوكمة، من خلال تأكيد دورها وتعزيزه في المجتمع، وكذا توجيه انتباه المواطنين إلى الالتزامات والامتيازات التي تتمتعون بها، وتعتبر سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية أحد أبعاد الاتصال المؤسسي العمومي بصفة عامة، وأحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الإدارة العمومية في بناء وتحسين العلاقة مع المواطنين والمتعاملين معها وكذا تحسين صورتها وهويتها في المحيط الذي تنشط فيه، وتسعى الاتصالات عموماً في قطاع الإدارة العمومية إلى تحقيق الأغراض الآتية¹⁰³:

- تقديم معلومات (Informing) للجمهور المستهدف عن عروض المنظمة بطريقة تثير اهتمامهم؛
- التعريف بالمنافع الإيجابية التي ستعود على الجمهور المستهدف نتيجة اختياره لعروض المنظمة؛

¹⁰³ Neil G. Kotler & al, Op, Cit, p347.

■ توفير حوافر لضمنا لتخاذ إجراء إيجابية متكررة من قبل الجمهور المستهدف.

بينما تستخدم الاتصالات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية على وجه التحديد: لإبلاغ (Informing) وتعليم (تثقيف)، وإقناع الجمهور المستهدف بسلوك مَّا مرغوب فيه ¹⁰⁴، فإنه في أدبيات التسويق تستخدم كلمة الترويج (Promotion) الـ P الرابعة في المزيج التسويقي لتعني الاتصال المقنع والمؤثر في القرار الشرائي لدى المستهلك من خلال المعلومات التي يتم تقديمها ¹⁰⁵، وتعتمد منظمات الإدارة العمومية على هذه الأداة لتعريف الجمهور المستهدف بخدماها وعروضها وإجراءات الاستفادة والحصول عليها، وإقناعهم بالمزايا التي توفرها هذه الخدمات العمومية.

1.4.3.3.2.I. قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية:

تتم عملية إعداد وتنفيذ سياسة الاتصال التسويقي في منظمات قطاع الإدارة العمومية، باتخاذ مجموعة من القرارات حول أربعة جوانب رئيسية هي: محتوى الاتصال (الرسائل الأساسية)، المرسل (الجهة التي تتولى عملية الاتصال)، الجمهور المستهدف (الفئة التي ستستلم هذه الرسائل)، القنوات المستخدمة في توصيل هذه الرسائل، عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة الاتصال التسويقي تكون في جزء كبير منها على المستوى المحلي وليست على المستوى المركزي في يد السلطات العليا أو الإدارات المركزية كما هو الحال في القرارات المتعلقة بسياسات عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وذلك راجع إلى كون الاتصالات التسويقية تمثل الجانب المرئي والمدرك والمسموع من الخدمة العمومية بالنسبة للمواطن أو الزبون، كما أنها الأكثر فعالية من جميع الأنشطة التسويقية الأخرى ¹⁰⁶، إلا أنها تتأثر بالأهداف التسويقية للمنظمة، وبطبيعة الهوية وسمعة العلامة التي ترغب المنظمة في بنائها وتكوينها، وتتأثر أيضا بشكل مباشر بالقرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، لذلك ستظل قيمة الاتصالات التسويقية محدودة إذا لم تعمل بشكل متناسق ومتكامل مع بقية الأنشطة التسويقية في المنظمة ¹⁰⁷، وفيما يلي نستعرض أهم جوانب قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات قطاع الإدارة العمومية.

1.1.4.3.3.2.I. تصميم محتوى الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية : يتعين على كل إدارة عمومية أن

تضع سياستها المتعلقة بالاتصالات التسويقية وفقاً للرسالة أو الرسائل الرئيسية التي تريد إبلاغها أو إيصالها للجماهير التي تستهدفها، وتشير أدبيات التسويق والاتصال إلى ثلاثة أسئلة رئيسية كنقطة انطلاق لتطوير الرسائل الرئيسية لجهود الاتصالات التسويقية الخاصة بمنظمات الإدارات العمومية وهي ¹⁰⁸:

1. ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعرفه (to know)؟: يركز هذا الجانب من تطوير

الرسائل على المعلومات أو الحقائق حول الخدمة العمومية أو المنظمة ككل والتي ينبغي تزويد المواطنين أو الزبائن بها، بحيث تكون هذه المعلومات المطلوبة متوفرة بالكمية والوقت الصحيح وبالكيفية التي تحقق

¹⁰⁴ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**, p138.

¹⁰⁵ David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, South-Western Cengage Learning ,2008,p488.

¹⁰⁶ Christopher Lovelock et al, **Marketing des services**, 7^e édition, Pearson Education,2011,p181.

¹⁰⁷ **Idem**.

¹⁰⁸ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**,p140.

منفعة مباشرة للمواطنين أو الزبائن (مثل: التغيير في مواعيد جمع القمامة، الإجراءات الواجب إتباعها في مصلحة معينة، إلخ)؛

2. ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعتقد (to Believe)؟: في هذا المستوى من تطوير الرسائل يتعلق الأمر بتحريك المشاعر والعواطف التي تتبادر إلى أذهان الجمهور المستهدف وتؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية في عروض المنظمة أو أشخاصها أو برامجها، وهناك العديد من المصادر والطرق للإجابة على هذا السؤال أهمها: هوية العلامة التجارية للمنظمة؛

3. ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يفعله (to Do)؟: تتعلق هذه المرحلة بالتأثير على سلوك الجمهور المستهدف سواء كانوا أفراد أم منظمات، وذلك بتوجيههم نحو فعل الشيء المرغوب منهم بشكل طوعي.

يتم تصميم الرسائل الرئيسية (محتوى الاتصال) من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة، غير أن فعالية وكفاءة الرسالة الاتصالية في حد ذاتها يختلف من منظمة إلى أخرى بناء على عدة عوامل أهمها قدرات ومهارات وموارد المنظمة نفسها، وتشير أدبيات التسويق والاتصال إلى أن الدرجة المثالية للرسالة الفعالة هي تلك التي تحقق نموذج (AIDA)، كما ترتبط فعالية الرسالة باتخاذ جملة من القرارات متعلقة بنوع المحتوى وشكل وهيكل الرسالة¹⁰⁹ الذي ستركز عليه سياسة أو برنامج الاتصال في منظمات الإدارة العمومية.

2.1.4.3.3.2.I محتوى الرسالة (Message Content): يتعين على الجهة القائمة بتصميم وإعداد سياسة وبرامج الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية أن تحدد موضوع أو محتوى الرسالة الاتصالية بشكل يؤدي إلى الاستجابة المرغوبة من طرف الجمهور المستهدف، وفي هذا الصدد هناك ثلاثة أنواع من المواضيع أو المحتويات التي يمكن المفاضلة بينها:

- **المحتوي العاطفي:** ويعمل هذا النوع على تحقيق الاستجابة أو السلوك المرغوب من خلال التركيز على إثارة وتحفيز المشاعر الإيجابية أو السلبية، ويرى المدافعين عن هذا التوجه أن المحتوى العاطفي أكثر قدرة على جلب الانتباه وتحقيق الثقة في المنظمة وعروضها، والفكرة هي أن الناس غالباً ما يشعروا قبل أن يفكروا، وأن عملية الإقناع هي عملية عاطفية بالأساس.
- **المحتوى العقلاني:** ويتعلق هذا النوع من المحتوى بمخاطبة المصلحة الذاتية للجمهور المستهدف من خلال إبراز المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة للمنظمة وخدماتها.
- **المحتوى الأخلاقي:** يركز هذا النوع على إحساس الجمهور المستهدف بما هو صحيح وسليم من وجهة نظر المجتمع والقانون، ويناسب هذا النوع من المحتويات القضايا ذات الطابع الاجتماعي والأخلاقي والبيئي.

¹⁰⁹ Philip Kotler , Gary Armstrong, Op,Cit, p437.

3.1.4.3.3.2.I هيكل وشكل الرسالة (**Message Structure and Format**): ويتعلق الأمر هنا بالكيفية التي ستقول بها المنظمة رسالتها للجمهور المستهدف، وفي هذا الصدد يتعين على المنظمة التعامل مع ثلاثة قضايا تشكل ما يعرف بهيكل أو بنية الرسالة، القضية الأولى متعلقة بما إذا كان سيتم التوصل إلى الاستنتاج المرغوب وإظهاره بشكل صريح أو تركه للجمهور ليتوصلوا إليه، وتتعلق القضية الثانية في مسألة هيكل الرسالة بتقديم الحجج والأدلة بمعنى هل يتم طرحها في البداية أم تترك في النهاية، في حين تتعلق القضية الثالثة بهيكل الرسالة بعدد الحجج التي سيتم تقديمها بمعنى هل سيتم الاكتفاء بحجة واحدة أم الاعتماد على أكثر من حجة، بينما تشير شكل أو نسق الرسالة إلى الجوانب الجمالية والفنية في عرض وتوصيل الرسالة.

4.1.4.3.3.2.I القرارات المتعلقة باختيار المرسل: في العادة المرسل أو مصدر الرسالة هو المنظمة العمومية أو الإدارة العمومية المعنية بالعملية الاتصالية، وسيتم تحديدها وتعريفها للجمهور المستهدف من خلال اسمها وشعاراتها التي تظهر في اللافئات أو الملصقات أو العروض الترويجية الخاصة بها، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية يتعين على المنظمة اتخاذ المزيد من القرارات والاختيارات بخصوص المرسل، خاصة فيما يتعلق بتحديد واختيار المتحدث باسم المنظمة في وسائل الإعلام أو في الفعاليات والأنشطة الجوارية، وكذا تحديد واختيار الشركاء في العملية الاتصالية إن تطلب الأمر ذلك، وهذه القرارات الإضافية المتعلقة بتحديد المرسل مهمة بالنسبة لفاعلية سياسة الاتصال من حيث جذب الانتباه والاهتمام وخلق المزيد من الثقة والمصداقية، وتحقيق المزيد من الانتشار والتأثير، وذلك حسب نوع وطبيعة الجمهور المستهدف وحسب المرسل أو الشريك الذي يتم الاستعانة به.

5.1.4.3.3.2.I القرارات المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف: في قطاع الإدارة العمومية تتعامل المنظمات العمومية مع فئات مختلفة ومتباينة من الأطراف والمتعاملين، ويتعين على المنظمات العمومية عند صياغتها لسياسة الاتصال التسويقي اتخاذ جملة من القرارات المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف سواء تعلق الأمر بالمستفيدين المباشرين من خدمات المنظمة أو المتعاملين معها، وقد يكون الجمهور المستهدف هو المستخدمين الحاليين أو المحتملين للخدمات العمومية، وقد يمتد الجمهور المستهدف لأبعد من المستخدمين أو المستفيدين ليشمل المؤثرين ومتخذي القرارات من غير المستفيدين: مثل الوالدين أو الأصدقاء، وقد يكون الجمهور المستهدف أفراد أو جماعات (مؤسسات ومنظمات) وقد يكون جمهور خاص (special publics) أو جمهور عام (general public)¹¹⁰، تؤثر القرارات المتعلقة باختيار الجمهور المستهدف على فعالية سياسة الاتصال التسويقي ككل ولاسيما طبيعة قنوات وسائط الاتصال المناسبة، التوقيت ومعدل التكرار لتحقيق الاستجابة المطلوبة، محتوى الرسالة والكيفية التي سيتم تقديم الرسالة بها، في المجال، ارتباط وثيق بنوع الجمهور المستهدف سواء من المستفيدين من الخدمة العمومية أو أطراف أخرى لها ارتباط.

¹¹⁰Philip Kotler , Gary Armstrong, **OP**,Cit, 438.

6.1.4.3.3.2.I. القرارات المتعلقة باختيار قنوات ووسائل الاتصال : من أهم القرارات التي تؤثر على فعالية سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية تلك القرارات المتعلقة باختيار قنوات الاتصال، لأن الأمر يتعلق بالاختيار بين عدد كبير من البدائل والخيارات والمفاضلة بين مجموعة واسعة من المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل أو اختيار¹¹¹ ، وتنقسم قنوات الاتصال إلى نوعين رئيسيين¹¹² : قنوات الاتصال الشخصية وقنوات الاتصال غير الشخصية.

■ **قنوات الاتصال الشخصي :** وتعني الاتصال المباشر بين شخصين أو أكثر، ويمكن ان يكون هذا الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، أو الانترنت أو الإيميل، ميزة الاتصال الشخصي أنه يسمح بمعرفة ردود الفعل مباشرة، بعض قنوات الاتصال الشخصي يتم التحكم فيها مباشرة من قبل المنظمة مثل الأفراد المكلفين بالاتصال والاستقبال، أو المتحدثين الرسميين باسم المنظمة، وبعض القنوات الأخرى لا يمكن التحكم فيها بشكل مباشر مثل الكلمة المنطوقة المتداولة بين المواطنين أو الزبائن وأفراد عائلاتهم أو أصدقائهم، أو آراء الخبراء والمختصين وكذا قادة الرأي في المجتمع.

■ **قنوات الاتصال غير الشخصي :** وتضم مجموعة واسعة من العناصر والوسائل التي يتم من خلالها توصيل رسائل المنظمة دون الاعتماد على الاتصال الشخصي، وتشمل هذه الوسائل المكتوبة أو المطبوعة (print media) مثل الجرائد والمجلات والإيميلات المباشرة، مثل التلفزيون والإذاعة، والوسائل المعروضة (display media) مثل اللوحات واللافتات والملصقات الإعلانية، onlin media مثل الإيميل، الموقع الإلكتروني للمنظمة أو الإدارة العمومية، ومواقع التواصل الاجتماعي، وبالنسبة للإدارة العمومية ومنظمات الخدمات بصفة عامة هناك من يضيف وسيط آخر يسمى¹¹³ بـ (Atmospheres) ويشير إلى تصميم البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات والتي تخلق الثقة والرغبة لدى الزبون في الإقبال على المنظمة، ويصنف ضمن الوسائل الممكنة لنقل رسائل الاتصال ما يعرف بـ (Events) تنظيم الأحداث والفعاليات، مثل الأبواب المفتوحة، المعارض والحفلات، الجولات والزيارات الميدانية التي يمكن أن تنظمها المنظمة خصيصا لنقل وتوصيل رسائل معينة إلى الجمهور المستهدف.

2.4.3.3.2.I. عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية:الوسائل المذكورة أعلاه يتم من خلالها نقل وتوصيل الرسائل إلى الجمهور المستهدف، لكن هذه الرسائل في حد ذاتها يمكن أن تظهر من خلال عدة عناصر مختلفة، تسمى في أدبيات التسويق والاتصال بعناصر المزيج الترويجي أو عناصر مزيج الاتصال التسويقي، ويمكن للجهة المشرفة على سياسة الاتصال التسويقي في الإدارة العمومية الاعتماد على هذه العناصر في برامجها وخططها، وفيما يلي نستعرض عناصر مزيج الاتصال التسويقي المتاحة أما الإدارة العمومية:

¹¹¹Philip Kotler,Nancy Lee, **Op,Cit**, p149.

¹¹²**Ibid**,p438.

¹¹³Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op,Cit**, p439.

1.2.4.3.3.2.I الإعلان (Advertising): يعرف الإعلان على أنه: "أي اتصال غير شخصي مدفوع الأجر، باستخدام وسائل مختلفة، لعرض وترويج سلع أو خدمات أو أفكار، من قبل جهة معلومة ومحددة، بهدف إعلام أو إقناع أو تذكير جمهور معين" ¹¹⁴ وفي قطاع منظمات الخدمات العمومية يمكن إدراج الإعلانات غير المدفوعة تحت هذه الفئة، والتي تعرف عادة بإعلانات الخدمة العمومية (public service announcements) ويرمز لها اختصاراً بـ(PSAs)، وهي الحالة التي تكون فيها المساحة أو الزمن المخصص للإعلانات متاح بشكل مجاني، الميزة الرئيسية لهذا النوع من الإعلانات هي التكلفة، لكن يعاب عليها أن المنظمة المعنية بالأمر لا تمتلك الحق في تحديد المساحة أو الزمن المطلوب لنشر أو بث الإعلان سواء في الوسائط المرئية أو المطبوعة ¹¹⁵، مما يضعف قدرة المنظمة على الوصول إلى الجمهور المستهدف في الكثير من الحالات، إدراج الإعلانات في سياسات الاتصال التسويقي من طرف منظمات الإدارة العمومية يتيح لها بناء الصورة الذهنية المرغوبة ومن ثمة بناء علاقات جيدة مع المواطنين أو الزبائن وذلك على المدى الطويل، وتحقيق الاستجابات السريعة والمرغوبة من الجمهور المستهدف على المدى القصير، وذلك في حدود ما تسمح به الميزانية مع مراعاة متطلبات التصميم الجيد واختيار الوسائط المناسبة.

2.2.4.3.3.2.I العلاقات العامة (Public Relations): يرى (Lamizet & Silem, 1997) أن النظر إلى العلاقات العامة في قطاع الإدارة العامة لا ينبغي أن يقتصر على كونها أداة اتصال تؤدي إلى بناء علاقات منفعة وتعاطف مع الجمهور المستهدف فحسب، بل يجب اعتبارها أداة إستراتيجية للاتصال تشمل جميع تداوير الاتصال المؤسسي من أجل تعزيز إنجازاتها وتحسين صورتها لدى مجموعات الجماهير والأطراف التي تتعامل معها ¹¹⁶، وترتبط العلاقات العامة في منظمات قطاع الإدارة العمومية بخطة وإستراتيجية الاتصال المؤسسي في المنظمة ككل وبرنامج الاتصال التسويقي أيضاً، ويعود سبب إدماج العلاقات العامة في برامج الاتصالات التسويقية إلى كونها أكثر الأدوات تصديقا وموثوقية من قبل المواطنين والزبائن، كما أنها أقل تكلفة مقارنة بأدوات الاتصال الأخرى ¹¹⁷، وتتميز العلاقات العامة بكونها تسمح للمنظمة في قطاع الإدارة العمومية بإدارة تدفق العملية الاتصالية في اتجاهين: الاتصال من المنظمة العمومية باتجاه الجمهور الخارجي (الوظيفة الإعلامية)، ومن الجمهور الخارجي إلى المنظمة العمومية (الوظيفة الاستعلامية)، وتشمل الوظيفة الإعلامية على:

1. توعية الجمهور بالمنظمة وبمخرجاتها (خدماتها) وكيفية الانتفاع منها أو الإسهام في تطويرها؛
2. تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة؛
3. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال بما يحسن العلاقة مع الجمهور ويدفعها باتجاهات إيجابية، بينما تشمل الوظيفة الاستعلامية على:

1. إجراء بحوث ودراسات على جمهور المنظمة والرأي العام من أجل تحديد مواقفها من المنظمة؛

¹¹⁴David L. Kurtz, **Op,Cit**,p499.

¹¹⁵Philip Kotler,Nancy Lee, **Op,Cit**, p151.

¹¹⁶ Dorian Pocovnicu, **Public Relations In Public Administration: Role And Management, In A Socio-Political Marketing Context**, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 19, 2014,p216

¹¹⁷Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op,Cit**,p444.

2. تحليل مواقف الجمهور والرأي العام، لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية ودعم الجوانب الايجابية؛
3. تطوير تقنيات لاستيعاب تغيرات مواقف الجمهور (الحاجات والرغبات) والعمل على التأقلم معها أو استباقها، وتعتمد أنشطة العلاقات العامة في المنظمة على جملة من أدوات العمل والتكتيكات نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-8): أدوات ووسائل عمل أنشطة العلاقات العامة

الإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة	المطبوعات والمنشورات الخاصة	التواصل الإلكتروني	فعاليات وأنشطة خاصة
الملف الصحفي، النشرات الإعلامية، المؤتمرات الصحفية،	تقارير أنشطة وأعمال المنظمة، كتيبات ومنشورات عن المنظمة، مجلات خاصة بالمنظمة،	موقع الإلكتروني للمنظمة، استخدام المدونات، النشر الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي،	مؤتمرات، ندوات، معارض، الزيارات لمقرات المنظمة، الأبواب المفتوحة والأنشطة الجوارية، رعاية الأحداث والأنشطة،
المصدر: من إعداد الطالب			

يشير بعض المختصين في مجال التسويق والاتصال إلى مفهوم خاص يطلق عليه العلاقات الإعلامية (les relations presse) ويعتبرونه نشاطا اتصاليا مكملا لنشاط العلاقات العامة ومستقلا بذاته، يقوم على وساطة الصحافة المكتوبة والسمعية المرئية سواء (off line or on line)¹¹⁸، تقوم العلاقات الإعلامية على أساس بناء علاقات مبنية على الشراكة والانفتاح والشفافية وكذا التعاون المتبادل بين منظمات الإدارة العمومية ووسائل الإعلام، إذا أن وسائل الإعلام تحصل على المعلومات (المادة الإعلامية) المفيدة للجمهور، وتتمكن المنظمات في قطاع الإدارة العمومية من توصيل رسائلها بفعالية وتعزيز وتحسين صورتها لدى الرأي العام ومختلف الأطراف التي تستهدفها، وتستخدم المنظمات في قطاع الإدارة العمومية لتحقيق هذه الأغراض في إطار العلاقات الإعلامية عدة أدوات وتقنيات نذكر منها: البيان الصحفي، الردود الصحفية، المقابلات والمؤتمرات الصحفية، وتختلف فعالية هذه الأداة من منظمة إلى أخرى حسب مهاراتها وقدراتها التنظيمية والتخطيطية وكذا الموارد المتاحة لها.

إلا أن المنظمات والإدارات العمومية التي تأخذ هذه التقنيات والأساليب على محمل الجد كثيرا ما تكون عرض للنقد من طرف وسائل الاعلام، مما يؤثر على صورتها، ويضعف من مستوى ثقة المواطنين فيها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى إدخالها في دوامة أو حلقة الأداء الضعيف.

¹¹⁸ J, Lenderevie et al, **publicitor**, 7^eédition, dunod paris,2008,p37.

3.2.4.3.3.2.I. الأحداث والفعاليات الخاصة (Special Events): هي أحد أدوات الاتصال المهمة التي يمكن للمنظمة العمومية إدراجها ضمن سياسة الاتصال التسويقي، وتعلق الأحداث الخاصة بتلك المناسبات والفعاليات التي تسمح بتجمع عدد كبير من جمهور منظمة الإدارة العمومية في مكان خاص، هذه المناسبات أو الفعاليات قد تكون من تنظيم وإدارة المنظمة العمومية بنفسها، أو من تنظيم جهة أخرى يمكن للمنظمة العمومية المشاركة فيها¹¹⁹، وتشمل هذه الأحداث تنظيم المعارض، الأبواب المفتوحة، زيارات خاصة إلى مقرات المنظمة، أنشطة جوارية، ملتقيات وندوات خاصة، رعاية أنشطة وأحداث خاصة، تتيح هذه الأنشطة للمنظمة العمومية توصيل رسائلها إلى الجمهور المرغوب، بشكل فعال وتسمح لهذه الجماهير بالتفاعل والتواصل المباشر مع أعضاء المنظمة وتبادل المعلومات معهم، مما يساهم في قدرة المنظمة على فهم الجمهور أكثر من ثمة بناء علاقات جيدة معهم، كما تولد هذه الأحداث مادة إعلامية خصبة لوسائل الإعلام وهو ما يمكن المنظمة من الانتشار والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير.

4.2.4.3.3.2.I. التسويق المباشر (Direct Marketing): على عكس أدوات الاتصال التسويقي السابقة الذكر التي تتعامل مع مجموعات واسعة من جماهير المنظمة ورسائل موحدة، إلا أنه مع تزايد التسويق المرتكز على العلاقات والذي يتبنى استهداف مجموعات ضيقة من الجماهير وبالموازاة مع تطور التكنولوجيا الرقمية، تتجه العديد من المنظمات إلى تبني التسويق المباشر كنهج تسويقي وكأداة اتصال رئيسية أو مكملة للأدوات الأخرى، ويتعلق التسويق المباشر بالتواصل المباشر بين المنظمة ومجموعات محددة بدقة من الجماهير، في الغالب تكون (one to one) وعلى أساس تفاعلي مباشر¹²⁰، وباستخدام قواعد البيانات المفصلة يتسنى للمنظمات في قطاع الإدارة العمومية أن تصمم برامج اتصالات تسويقية ومؤسسية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الجمهور أو الأفراد المستهدفين، وتشمل الأدوات المستخدمة في التسويق المباشر: الكتالوجات، الاتصال عبر الهاتف (Telemarketing)، البريد المباشر، واستخدام التلفزيون أو ما يعرف بـ (direct-responsetelevision marketing).

بينما سمحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة باستخدام أدوات أكثر تطوراً وسرعة ودقة مثل: الانترنت، تطبيقات الهواتف الذكية، الإيميلات، مواقع التواصل الاجتماعي، وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالأدوات الحديثة للتسويق المباشر في قطاع الإدارة العمومية نتيجة تزايد التوجه نحو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية في العديد من الدول، مما يسمح للمنظمات في قطاع الإدارة العمومية بتطوير وبناء علاقات مباشرة مع المواطنين والزبائن بشكل أكثر فعالية من الأدوات الأخرى.

3.4.3.3.2.I. الاتصالات التسويقية المتكاملة في قطاع الإدارة العمومية:

¹¹⁹Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**, p153.

¹²⁰Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op, Cit**, p516.

عندما تتعدد قنوات ووسائل الاتصال التسويقي المستخدمة من طرف المنظمة العمومية سيتطلب الأمر من جهة، تخصيص ميزانية أكبر لبرامج الاتصال، ومن جهة ثانية لا تستطيع المنظمة العمومية ضمان تحقيق عائد على هذه التكاليف المخصصة لبرامج الاتصال، بسبب التضارب والتعارض الذي يمكن أن يحدث في الرسائل الاتصالية المعتمدة في كل قناة أو أداة، وبالتالي تذبذب في الاستجابة المرغوبة من الجمهور المستهدف، وهذا ما يعرض عمل وجهود المنظمة العمومية لمخاطر الفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، لذلك ظهرت الحاجة إلى تنسيق وتكامل وتعاضد أدوات الاتصال المستخدمة من طرف المنظمة من أجل تعظيم فعالية سياسة الاتصال التسويقي، ويطلق على هذه المنهجية سياسة الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications).

وتعني "الاستخدام الانتقائي والمشارك والمتكامل لقنوات الاتصال من أجل توصيل نفس الرسالة وتحقيق أقصى فعالية ممكنة"¹²¹، كما يجب أن تكون الرسالة متسقة وواضحة ومقنعة عبر جميع قنوات الاتصال التسويقي المستخدمة¹²²، وهذا ما يجعل منظمات قطاع الإدارة العمومية أمام حتمية تبني هذا التوجه في سياسة الاتصال التسويقي بغرض تحقيق أقصى فعالية ممكنة، كما أن منظمات قطاع الإدارة العمومية معنية بمفهوم الاتصال المتكامل الشامل (communication intégrée totale) والذي يعني تكامل الاتصال التسويقي مع الاتصال المؤسسي¹²³، بمعنى أن الأدوات الاتصالية المستخدمة في سياسة الاتصال التسويقي ينبغي أن تعمل بتعاضد وتنسيق مع مختلف أشكال الاتصال الأخرى في المنظمة العمومية من أجل ضمان تحقيق عائد على التكاليف والموارد المخصصة لميزانيات الاتصال¹²⁴، هذا التوجه يطرح إشكالية تنظيمية في قطاع الإدارة العمومية من حيث تعين إدارة أو قسم خاص سواء على مستوى محلي أو مركزي يعنى بكافة جهود الاتصالية داخل المنظمة العمومية أو الوكالة العمومية أو المديرية¹²⁵، سواء كانت برامج الاتصال التسويقي أو برامج الاتصال المؤسسي. حيث يتعين تحقيق التكامل والتنسيق بين الاتصالات التسويقية والاتصالات المؤسسية على مستوى الإدارة أو القسم المعني بالأمر، وفي نفس الوقت تحقيق التكامل والتنسيق على مستوى البرامج الاتصالية في حد ذاتها، وعلى وجه الخصوص تكامل برنامج الاتصال التسويقي لأهمية الأمر من الناحية التسويقية للمنظمة العمومية وخدماتها وصورتها الذهنية لدى المواطنين أو الزبائن.

I.3.3.2.5. سياسة الأفراد (people) في قطاع الإدارة العمومية:

¹²¹ J, Lendervie et al, **Op,Cit**,2008,p540.

¹²² Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**, p160.

¹²³ J, Lendervie et al,**Op,Cit**,p542.

¹²⁴**Ibid**,p546.

¹²⁵Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**, p160.

يعتبر الأفراد العنصر الخامس من عناصر المزيج التسويقي في منظمات الخدمات على وجه العموم وفي منظمات قطاع الإدارة العمومية على وجه الخصوص، ويندرج تحت هذا العنصر جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء في الخط الأمامي أو في الخط الخلفي، وكذا الزبائن أو المواطنين، ويؤدي الأفراد في قطاع الخدمات العمومية دوراً مزدوجاً بالغ الأهمية، فبالنسبة للزبائن أو المستفيدين يعتبر الأفراد ولاسيما عمال الخط الأمامي (front line office) أو ما يعرف بعمال الاتصال (personnel en contact) جزءاً من حزمة الخدمة العمومية يؤثران بشكل مباشر على مستوى الجودة المدركة لديهم ودرجة رضاهم عن الخدمة العمومية وولائهم للمنظمة ككل للاعتبارات التالية¹²⁶:

- عمال الاتصال جزء أساسي من عرض الخدمة وغالباً ما يكونون الجزء المرئي الأكثر وضوحاً والمحدد الرئيسي لجودة الخدمة؛
- يمثل المنظمة من وجهة نظر المستفيد أو الزبون؛
- يشكلون جزءاً هاماً من العلامة التجارية أو الاسم التجاري أو القانوني الذي تعرف به المنظمة في المجتمع؛
- يؤثران على المبيعات أو حجم الأعمال في منظمة الخدمات؛
- يؤثران على إنتاجية المنظمة ككل؛

وبالنسبة للمنظمات العمومية فإن عملية تسليم وتوصيل الخدمة العمومية يعتمد على كفاءة ومهارة واستعداد جميع الأفراد العاملين فيها وبالأخص الأفراد العاملين في الخط الأمامي أو ما يعرف بعمال الاتصال (personnel en contact)، حيث يعتبرون حلقة الربط بين المواطنين والسياسة العامة أو الحكومية في البلد ككل، والركيزة الأساسية التي تقوم عليها نجاح عملية إعداد وتنفيذ مختلف السياسات والإستراتيجيات، كما يلعب عمال الاتصال دوراً رئيسياً في معرفة وفهم وتوقع احتياجات ومتطلبات الزبائن والمواطنين مما يساعد في إمداد إدارة المنظمة بالمعلومات التي تسهم في تطوير وتصميم وتحسين الخدمات العمومية بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات والمتطلبات، وفي غالب الأحيان يعتبر الأفراد الميزة الإيجابية الوحيدة للمنظمة العمومية التي يمكن على أساسها تحقيق رضا المواطنين وتحسين صورة المنظمة العمومية في المجتمع، وعلى هذا الأساس يتعين على منظمات قطاع الإدارة العمومية الاهتمام بالعديد من المجالات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين وفق فلسفة ومقاربة تسويقية، حيث هناك العديد من المقترحات والنماذج في هذا الشأن من بينها:

1. الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب وكذا تطوير كفاءة ومهارة الموظفين؛
2. تبني تقنيات التسويق الداخلي؛
3. تطبيق تقنيات التسويق التفاعلي؛
4. تحفيز وتمكين الموظفين؛

¹²⁶ Christopher Lovelock & al, Op,Cit,pp,328,329.

5. تحسين جودة الحياة الوظيفية.

لا يوجد نموذج موحد لكل المنظمات الخدمات يتعلق بإدارة عنصر الأفراد بوصفهم أحد مكونات المزيج التسويقي، لذلك سنركز على العناصر الثلاثة الأولى باعتبارهم الأكثر وضوحا واستخداما في أدبيات تسويق الخدمات.

I.3.3.2.1. الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب: عملية التوظيف والتدريب تقع ضمن اهتمامات وصلاحيات إدارة الموارد البشرية، لكن في المنظمات الخدمائية تكتسي هاتين العمليتين طابعا خاصا حسب درجة ومستوى تبني التوجه التسويقي في المنظمة، وبدرجة أساسية عمليات التوظيف والتدريب الخاصة بعمال الاتصال (*personnel en contact*)، حيث أن التوجه الحديث لعمليات التوظيف أصبح يتركز على تصنيف موظفي قطاع الخدمات على أساس نوع وطبيعة الاتصال بالزبائن واستخدام هذا التصنيف كعامل أساسي في تحديد الصفات الواجب توفرها في العاملين المبحوث عنهم¹²⁷، كما أن عمليات التدريب والتكوين تعمل على تحسين معارف ومهارات العاملين بما يمكنهم من تحسين أدائهم الوظيفي في عمليات تقديم وتسليم الخدمات، وقد تبنت حكومة أبوظبي تسعة مجالات لتطوير كفاءة ومهارة موظفي عمال الاتصال، تمكنهم من تقديم خدمات عمومية بمستوى جودة عالي وتحقيق رضا المواطنين بناء علاقات جيدة معهم:

- **الكفاءة والمعرفة:** يحتاج موظفي الاتصال أو الخط الأمامي إلى اكتساب معلومات ومعارف ومهارات حول الجهة التي يمثلها وحول الخدمة العمومية التي يقدمها، كما يجب أن يكونوا مؤهلين وقادرين على: فهم كافة احتياجات ومتطلبات وتوقعات المواطنين، الوفاء بوعوده وبعود المنظمة التي يمثلها المواطنين، تقديم الخدمة للمواطنين بكفاءة عالية، تطوير وبناء العلاقات مع الزبائن أو المواطنين؛
- **إدارة الانطباع الأول:** يعتبر الانطباع الأول من أهم المتغيرات التي تؤثر على قدرة موظف الخط الأمامي على بناء علاقات جيدة مع المواطنين، وعليه يتعين على الإدارة تزويد الموظفين بالأدوات والمعارف اللازمة لتعظيم النتائج من الانطباع الأول في التعامل مع المواطنين، سواء كان التعامل وجها لوجه، أم باستخدام قنوات تواصل أخرى؛
- **بناء الثقة:** من الضروري تكوين وتدريب موظفي الخط الأمامي بتقنيات بناء الثقة والمصادقية في المنظمة العمومية وخدماتها، نظرا لانعكاس هذا الأمر على عمليات تقديم الخدمات وعلى بناء وتحسين العلاقات مع المواطنين؛
- **بناء مهارات تحفيزية:** ينبغي على إدارة منظمة الخدمة العمومية تدريب وتكوين الموظفين في الخط الأمامي على ضرورة الفصل بين المشاعر الشخصية وبين متطلبات ضمان تأدية الخدمة العمومية، فقد ينخفض معدل رضا المواطن إذا شعر أن الموظف غير مستعد أو لا يستجيب لمتطلباته كما ينبغي، لذلك

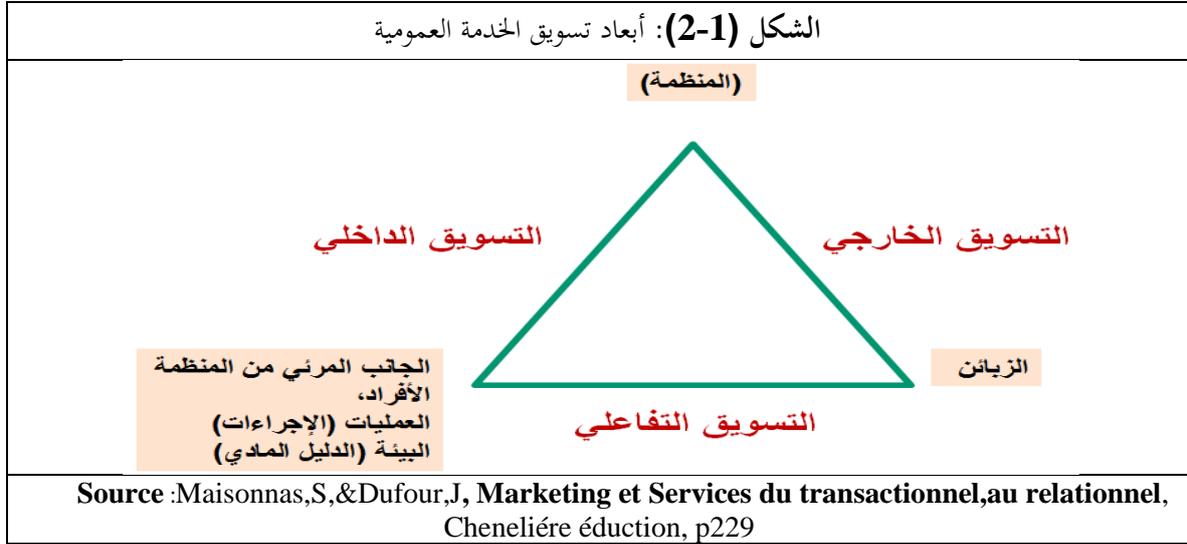
¹²⁷ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008، ص، 385.

فسلوكيات موظف الخط الأمامي في المنظمات العمومية لها تأثير ملموس على ضمان إنجاح عملية تقديم الخدمة العمومية، إذا أُدريت بكفاءة؛

- **المعاملة المنصفة:** ينبغي على موظف الخط الأمامي تحمل المسؤولية في يتعلق بمعاملة كافة المواطنين بطريقة منصفة ومتساوية وعادلة؛
- **تحمل المسؤولية:** إن تحمل المسؤولية عن أية أخطاء قد يتسبب فيها موظف الخط الأمامي له انعكاس على مستويات رضا المواطنين عن الخدمات العمومية، ولذا يتعين على موظف الخط الأمامي الابتعاد عن الإلقاء اللوم على الآخرين أو الزملاء أو العمليات أو على الإجراءات، وقبول تحمل المسؤولية عن كل الأخطاء التي يتسبب فيها قبل الانتقال إلى البحث عن حلول مقبول من المواطن؛
- **المرونة:** يتعين على موظف الخط الأمامي التحلي بالمرونة في تقديم الخدمات العمومية دون الإخلال بالقواعد القانونية واللوائح التنظيمية، أو معاملة المواطنين بطريقة مختلفة، بحيث أن الغرض من المرونة هو ضمان رضا المواطن على جودة الخدمات العمومية المقدمة من قبل المنظمة العمومية؛
- **استعادة الخدمة:** يجب تدريب الموظفين في قطاع منظمات الإدارة العمومية من خلال برامج تكوينية متخصصة في خدمة الزبائن، والحرص على اكتسابهم مهارات تحويل تجربة المواطن السلبية إلى تجربة إيجابية، وكذا التأكيد على اكتسابهم معارف وكفاءات في: كيفية حل المشاكل الخاصة بالمواطن، كيفية معالجة المواقف الصعبة مع المواطنين، كيفية تقديم البدائل والاقتراحات؛
- **التقييم الذاتي:** على موظفي الخط الأمامي المشاركة في عملية التقييم الذاتي، حيث أن التقييم الذاتي يساعد في استمرار تطوير وتحسين الكفاءة والقدرة الشخصية في ضمان تقديم الخدمة العمومية، كما يتعين على موظفي الخط الأمامي المبادرة من تلقاء أنفسهم إلى تطوير وتحسين كفاءتهم وتغيير سلوكياتهم دون انتظار تبليغهم بذلك.

2.5.3.3.2.I. تبني تقنيات التسويق الداخلي:

إن تسويق الخدمة العمومية هو تسويق علاقتي وتسويق تفاعلي وتسويق داخلي ، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



حسب Eilgeard&Langear يعمل التسويق الداخلي على تعبئة الموارد الداخلية للمنظمة وبناء الحالة الذهنية التسويقية لدى موظفي المنظمة الخدمائية وربطهم بهوية وقيم المنظمة¹²⁸ ، ومن هذا المنظور يرى (Gronroos 1985) أن التسويق الداخلي يعني أن "المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Customer-Consciousness) والتوجه بالسوق (market orientation) والتحلي بالعقلية البيعية (Salse-Mindedness)، بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي¹²⁹" ، إن تبني تقنيات التسويق الداخلي في منظمات قطاع الإدارة العمومية أبعد من معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين فحسب، بل يتعلق الأمر بتبني برامج تأخذ بعين الاعتبار أولوية وأهمية تحقيق رضا الموظف بشكل يجعله يندمج في ثقافتها واستراتيجياتها مما يؤدي إلى نجاح برامج وعمليات التسويق الخارجي وعلى وجه التحديد التسويق التفاعلي والعلاقتي.

3.5.3.3.2.I. تطبيق تقنيات التسويق التفاعلي:

البعد الثاني من عنصر الأفراد بوصفه أحد عناصر المزيج التسويقي نجد الأفراد أو الأشخاص المستفيدين من الخدمة العمومية، حيث أن عملية إنتاج وتقديم الخدمة العمومية تقتضي تواجد مقدم الخدمة والمستفيد من الخدمة في نفس الوقت والمكان [بغض النظر إذا ما استخدمت الأتمته في تسليم الخدمة]، وهذا ما يتطلب التفاعل والاتصال المباشر بين المواطن والموظف مقدم الخدمة، إدارة هذا التفاعل والاتصال المباشر بكفاءة وفاعلية يطلق عليه في

¹²⁸ ساهل سيدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

¹²⁹Taniver Ahmed Minar,et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment, Daffodil international University,**Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

أدبيات تسويق الخدمات بالتسويق التفاعلي، وتعرف شوستاك (shostack) العلاقة التفاعلية بين منظمة الخدمة والمستفيد بأنها "الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة"¹³⁰ ، وحسب هذا الوصف لا يقتصر التفاعل على العلاقات الشخصية بل يشمل التفاعل مع البيئة والعناصر الملموسة الأخرى، ويرى (Bateson,1995) أن اهتمام منظمات الخدمات بالزبائن يكون على ثلاثة مستويات¹³¹ :

- من حيث كونهم منتجون للخدمة؛
 - من حيث أنهم مستخدمون أو مستهلكون للخدمة؛
 - من حيث أنهم يؤثرون على الزبائن الآخرين كمنتجين للخدمة.
- إن هذه المستويات تحتم على منظمة الخدمات إدارة الزبائن وفق منظور التسويق التفاعلي ولاسيما¹³² :
- إدارة فترات الانتظار، إدارة مشاركة الزبون في عملية تقديم الخدمة، والتعامل مع الزبائن الصعبين.
 - **إدارة فترات انتظار المواطن** : غالبا ما يجد المواطن في منظمات الخدمة العمومية في طوابير انتظار للحصول على الخدمة العمومية، وهذا ما ينعكس على الطريقة التي يدرك بها جودة الخدمة ويشكل انطباعاته عنها، ولذا طورت العديد من المنظمات استراتيجيات مختلفة للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة للانتظار، على غرار استخدام تقنيات نظرية صفوف الانتظار وكذا تبني مفهوم الموظف الشامل، من أجل توفير العدالة والمساواة بين المواطنين، العمل على تقليل فترة الانتظار من خلال ضبط مواعيد ومواقيت حضور المواطن للمنظمة.
 - **إدارة مشاركة المواطن**: تفاعل ومشاركة المواطن في عملية تقديم الخدمة العمومية يؤثر على جودة الخدمة النهائية وعلى مستوى أداء الموظفين في الخط الأمامي، لذلك تعمل العديد من المنظمات على إدارة تفاعل ومشاركة الزبائن بشكل فعال عبر تبني العديد من التقنيات والأساليب تؤدي إما إلى الزيادة أو التقليل من درجة تفاعل ومشاركة المواطن في الخدمة العمومية حسب الظروف التي تراها الإدارة مناسبة، مثل الخدمة الذاتية (self services)، آلات (ATM) لسحب الأموال...إلخ.
 - **التعامل مع المواطنين الصعبين** : المواطن أو الزبون غير المتعاون يمكن أن يؤثر على سير العمل ويعرقل مصالح مواطنين آخرين، إلا أن القليل من المنظمات العمومية التي تنتبه إلى هذا الأمر وتسطر برامج ودورات لتدريب وتكوين موظفيها على كيفية التعامل مع المواطنين أو الزبائن غير المتعاونين.

¹³⁰ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، الطلعة الأولى، دار اليازوري، 2009، ص155.

¹³¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص396.

¹³² نفس المرجع السابق، ص399.

6.3.3.2.I. سياسة الدليل المادي (physical Evidence) في قطاع الإدارة العمومية : يمثل الدليل المادي العنصر السادس من عناصر مزيج تسويق الخدمة العمومية ويعبر عن البيئة المادية الملموسة التي تحيط بظروف إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، إن الدليل المادي هو ما يجعل الخدمة غير الملموسة ملموسة (the ‘tangibilizing’ of the intangible)¹³³ بحيث تسهل على المواطن أو الزبون إدراك وتقييم جودة الخدمة العمومية، من خلال تأثير الدليل المادي على نفسية وذهنية المواطن أثناء تقديم الخدمة، وتكوين الانطباعات والصورة الذهنية عن المنظمة وخدماتها العمومية، ويشمل الدليل المادي في قطاع الإدارة العمومية على المكونات التالية:

أ. التصميم الخارجي: ويضم شكل المبنى من الخارج، حضيرة السيارات، موقع المبنى.

ب. التصميم الداخلي: ويضم أماكن الانتظار والاستقبال، اللافتات واللوحات الإرشادية، الأثاث والتجهيزات والأدوات المكتبية والقرطاسيات...إلخ.

ت. التلميحات الحسية: وتضم التلميحات البصرية السمعية مثل: مظهر وهيئة عمال الاتصال، درجة الإنارة، النظافة، الموسيقى والضوضاء....إلخ؛

كما تصنف أدبيات تسويق الخدمات الدليل المادي إلى نوعين¹³⁴: الدليل المادي المحيط (periphercal evidence) وهو جزء مادي ملموس يمكن للمواطن أو الزبون أن يمتلكه عند حصوله على الخدمة العمومية مثل تذكرة السفر، الدليل المادي الأساسي (Essential evidence) لا يمكن للمواطن أو الزبون امتلاك هذا الجزء من الدليل المادي مثل المظهر الخارجي العام للمبنى أو التجهيزات والمعدات المكتبية. إدارة الدليل المادي بفاعلية من خلال تبني أساليب وتقنيات علمية مدروسة يؤدي إلى تحقيق رضا المواطن وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون أو المواطن ويمنحه تجربة خدمة عمومية إيجابية.

7.3.3.2.I عمليات الخدمة العمومية (Processes) في قطاع الإدارة العمومية : العمليات هي العنصر السابع والأخير من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وتعني العمليات: تسلسل الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مقدم الخدمة والمواطن من أجل إنتاج وتسليم الخدمة العمومية، ونظرا للطبيعة الديناميكية لعمليات الخدمة فهي تختلف من خدمة إلى خدمة أخرى في نفس المنظمة، ومن منظمة إلى أخرى، تم تطوير العديد من النماذج والأساليب العلمية لتحسين كفاءة عملية إنتاج وتسليم الخدمة، مثل نموذج الطبعة الزرقاء (Blueprint) ونموذج خرائط الخدمة.

¹³³ Peter Mudie and Angela Pirrie , **Services Marketing Management**, Third edition 2006, Elsevier Ltd,p06.

¹³⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة،الأردن، 2014، ص329.

خلاصة:

إن التسويق من المنظور الإداري يضم كل الأنشطة والممارسات التي تسهل وتقود عملية التبادل، ومن المنظور الفلسفي والثقافي هو نشاط إنساني يعمل على تلبية الحاجات والرغبات، وبناءا عليه توسع مجال التسويق ليشمل كل المجالات التي تحتاج إلى عملية التبادل وتهدف إلى تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، بما فيها قطاع المنظمات العمومية، والجمعيات والأحزاب السياسية... إلخ، وبالتالي يصبح الحديث عن التسويق العمومي كأحد المجالات الفرعية للتسويق، حتمية يفرضها مفهوم التبادل الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة العمومية (الإدارة العمومية) والمستفيدين أو المنتفعين من منتجاتها وخدماتها، بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم الإنسانية ، وحتمية معرفية يفرضها تطور الفكر التسويقي وتطور نماذج المناجمت العمومي في حد ذاتها.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة حول التسويق في قطاع الإدارة العمومية

تمهيد:

يعد موضوع التسويق في قطاع الإدارة العمومية أحد أهم المجالات البحثية الحديثة التي تجمع بين مجال الإدارة العمومية والفكر التسويقي، وفي هذا السياق تعددت الدراسات السابقة من ناحية التنظير والتطبيق في الدول الصناعية المتقدمة وفي بعض الدول النامية، لكن مع ذلك لم يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الكبير في الجزائر، بالرغم من الإصلاحات المتتالية التي يشهدها قطاع الإدارة العمومية. تم الحصول على عدد كبير من الدراسات السابقة وهي عبارة عن مقالات علمية محكمة ومداخلات وأطروحات دكتوراه، حيث تطرقت هذه الدراسات إلى الجوانب المتعلقة بإشكالية إدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية، بوصفه أحد المجالات غير التقليدية للممارسة التسويق باستخدام متغيرات عديدة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمقاربة التسويقية في المنظمات العمومية؛
- مناقشة الدراسات السابقة؛
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1.II عرض الدراسات السابقة:

سنقوم ضمن هذا المحور بعرض الدراسات السابقة وفقا لتصنيفين: دراسات سابقة باللغة العربية، ودراسات سابقة باللغة الأجنبية، وضمن كل صنف يتم إتباع ترتيب تاريخي كمايلي:

أولا: دراسات سابقة باللغة العربية:

1. عبد القادر براينيس، التسويقي مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، 2006

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق المنظمات العمومية لممارسات التسويق، وتحديد العوامل والأسباب التي تحول دون تطبيقه في مؤسسات الخدمات العمومية بالجزائر، وكذا محاولة تحديد العوامل والشروط الضرورية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في هذه المؤسسات. تتضمن عينة الدراسة الوكالات المركزية للبريد والوكالات العادية التي تقع في ولايات غرب الجزائر (وهران، مستغانم، معسكر، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان)، حيث تم اختيار خمسة وكالات بريدية من كل ولاية، واحدة مركزية والأربعة الباقية وكالات عادية.

تضمنت الدراسة أداتين للبحث، الأداة الأولى تمثلت في المقابلة الشخصية مع المسؤولين في الوكالات البريدية، والأداة الثانية هي الاستبيان، حيث تم إعداد استمارة تتضمن 34 سؤالاً، وتم توزيع 30 استمارة على 30 مسؤولاً يمثلون كل الوكالات عينة الدراسة.

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- انعدام نظام معلومات تسويقي وافتقار كل الوكالات البريدية المركزية منها والعادية لخطط وبحوث تسويقية؛
- تبني قطاع البريد التوجه الإنتاجي لاعتقاد هأن الإنتاج هو المشكلة الأساسية لهذه المنظمة، ولاعتقاده أيضا أن الإنتاج دوما أقل من الطلب، وبالتالي فلا حاجة لممارسات التسويق؛
- إن أسعار خدمات مؤسسة البريد يتم تحديدها مركزيا أي من طرف وزارة البريد والاتصال، وبالتالي هي غالبا لا تتناسب وظروف وكالات البريد ولا مع مصلحة المستفيد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للمنتجات يتم مركزيا أيضا دون مشاركة إدارات الوكالات البريدية لاحتياجات ورغبات مواطنيها، وعدم مراعاة اختلاف طبيعة العوامل البيئية والاجتماعية والثقافية لكل منطقة؛
- يفتقر الدليل المادي لأغلب الوكالات البريدية إلى المظهر الخارجي وأناقة الموظفين؛
- لا وجود لعنصر الترويج في مؤسسات البريد، وذلك لاعتقاد المسؤولين أن قطاع البريد محتكر للسوق ولا يوجد منافس؛

- يرجع سبب عدم تطبيق التسويق إلى عدم اقتناع مسؤولي الخدمات العمومية للبريد والاتصال بأهمية لتسويق في حل مشاكل هذا القطاع، بالإضافة إلى جهل تقنياته وكيفية تطبيقها، ونقص الإطارات والكوادر المؤهلة في مجال التسويق.

2. هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشماليه ، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن " دراسة تحليلية ميدانية"، 2007¹³⁵.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق التسويق في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، حيث تم استخدام أداة الاستبيان والتي تضمنت 8 متغيرات تتعلق بكافة جوانب التوجه التسويقي المتمثلة في: التسويق المتكامل، التسويق الداخلي، إجراء بحوث التسويق وأنظمة المعلومات التسويقية، تطوير البرامج والخطط التسويقية، كما تضمنت الاستبانة أسئلة حول المزيج التسويقي المتمثل في: سياسات التسعير (الرسوم)، سياسات الترويج، سياسات التوزيع (منافذ توزيع مريحة)، الخدمات المساندة (سياسات العمليات). تضمنت العينة 75 فرداً وهم إداريين في المراكز الوظيفية العليا في تلك المؤسسات، حيث 32 منهم من الجامعات الحكومية، و43 من الجامعات الأهلية (الخاصة).

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تطبق مؤسسات التعليم العالي في الأردن التوجه التسويقي سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة (الأهلية)، إلا أن هناك تفاوت في درجة تطبيق هذا المفهوم ومكوناته، حيث أظهر مستوى تطبيق التوجه التسويقي في الجامعات الخاصة أكبر منه في الجامعات الحكومية؛
- لا يوجد اختلاف كبير في مدى تطبيق التسويق المتكامل ووجود إدارة تسويق مستقلة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة؛
- لا يوجد اختلاف في تطبيق التسويق الداخلي بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، حيث لا يولي أي النوعين من الجامعتين أهمية لهذا النوع من التسويق والذي يضمن من خلاله ولاء العاملين وإشراكهم فعلياً في تسويق المؤسسات التي يعملون بها؛
- لا يوجد اختلاف كبير في مدى إجراء بحوث تسويقية على طلبة خدمة التعليم والمنافسين بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة؛
- لا يوجد اختلاف في مدى تطبيق تطوير البرامج واستحداث الجديدة منها بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة؛
- لا يوجد مراكز بحثية تتعلق ببحوث المعلومات التسويقية سواء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية أو الخاصة؛

هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشماليه، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن " دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية. 135. في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2007.

- يوجد اختلاف في مدى تطبيق سياسات التسعير والترويج وسياسات التوزيع بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، حيث أن الاختلاف في هذه السياسات مبرر، فالجامعات الأهلية تعمل في بيئة تنافسية مما يستدعي وجود سياسات مرنة لتسعير الرسوم، بالإضافة إلى استخدام وسائل وأنشطة الترويج من أجل استقطاب عدد أكبر من الطلبة لتحقيق أكبر ربح، كما أن سياسات التوزيع نجدها عملية جدا في الجامعات الأهلية مثل: تسهيل التنقل للطلبة، ووجود لوحات إرشادية مصممة بعناية لخدمتهم، جعل مباني الجامعات متقاربة وغيرها من التسهيلات، وهذا ما تفتقر له الجامعات الحكومية.

ثانيا: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

3. J. Joseph Cronin, Roscoe Hightower, **An Evaluation of the Role of Marketing in Public Transit Organizations**, 2004¹³⁶.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور التسويق في منظمات النقل، وذلك من خلال دراسة مسحية (أداة الاستبيان) على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، وتوجيهها إلى مدراء النقل في المنظمات العمومية والخاصة، هي: جمعية النقل العام الأمريكية، وجمعية نقل الركاب.

تم توزيع 820 استبيان على مدراء وأفراد من مجموعات متنوعة من مؤسسات العبور على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، تم استرجاع 180 استمارة بسبب عدم قابليتها للتسليم بسبب الخطأ في العنوان أو تغيير عمل المرسل إليه، أما 454 استمارة فتضمنت إجابات غير كاملة و بالتالي لم تأخذ بعين الاعتبار في الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المنجزة 186 استبانة أي بمعدل استجابة 23% (186/820)، حيث أن 81 مستجوب ينتمون الى وكالات النقل العام و 105 مستجوب ينتمون إلى وكالات النقل الخاصة.

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- إن معظم إدارات تسويق النقل العام صغيرة، وعادة ما يكون للقسم موظف واحد أو ثلاثة موظفين بدوام كامل وعدد مماثل من المساعدين غير المتفرغين، حيث يرى ما يقارب ثلثي المجيبين أن أنشطة التسويق غير كافية، كما أن أقسام التسويق ليست ظاهرة في الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات؛
- ميزانية التسويق صغيرة جدا، على الرغم من أن 20% من المستجوبين ذكروا أن ميزانيتهم تجاوزت 500 000 دولار، فإن ثلثهم تقريبا يقل إنفاقهم على التسويق عن 30 000 دولار، وبالتالي فمن الواضح أن الغالبية العظمى من منظمات النقل العام لم تستثمر في التسويق؛
- أفاد 80% من المجيبين بأن منظم اتهم ليس لديها شخص يحمل لقب مدير التسويق، ومن بين الـ 80%، أفاد 44% بأن المسؤولية تنقسم بين عدة أفراد، وأن معظم المجيبين الباقين (47%) يشيرون إلى أن شخصا واحدا

¹³⁶ J. Joseph Cronin, Roscoe Hightower, **An Evaluation of the Role of Marketing in Public Transit Organizations**, Journal of Public Transportation, Vol. 7, No. 2, 2004.

- يدير الجهود التسويقية، ولكن بوصفه مسؤولاً ثانوية ، وبالتالى فمن الواضح أن التسويق لا يحصل على مستوى كبير من الالتزام التنظيمي داخل العديد من منظمات النقل العام؛
- إن أغلب الموظفين في منظمات القطاع العام (92%) حاصلين على شهادة جامعية، منهم 48% لديهم شهادة عليا أو على الأقل بعض الدراسات العليا، ويحصل 38% على درجة علمية في مجال التسويق أو في بعض التخصصات الأخرى المتصلة بالعمل، كما أن 83% من مديري التسويق قد شاركوا في حلقات دراسية للتطوير المهني، و65% منهم شاركوا في فئة التسويق الجامعي، وهذه نتيجة إيجابية؛
- إن معظم المديرين المسؤولين مباشرة عن تسويق وسائل النقل العامل لديهم خلفية مناسبة، وخبرة كبيرة حيث أن 39% منهم عمل في أنشطة التسويق لأكثر من 10 سنوات، و60% شاركوا في التسويق في منظماتهم الحالية لمدة 4 سنوات أو أكثر، مما يساهم بطريقة جيدة في تدريب الأفراد وتوجيه جهودهم التسويقية؛
- أفاد 65% من المبحوثين بأن منظماتهم لديها خطة تسويقية، وعادة ما يكون ذلك في أفق للتخطيط لمدة عام أو أقل، وأشار 42% من المبحوثين إلى أن منظماتهم تستعرض خطة التسويق كل ثلاثة أشهر أو أكثر، مما يدل على أن قدرات كبيرة من التخطيط الاستراتيجي يحدث في منظمات النقل العام في أمريكا؛
- من حيث أنشطة التسويق المحددة، أفاد معظم المبحوثين باستخدام استراتيجيات تجزئة (89%)، حيث أن إستراتيجية تجزئة سوق العبور هي أكثر الاستراتيجيات استعمالاً، ويستخدم أيضاً عدد كبير من منظمات النقل العام التجمعات الجغرافية والديموغرافية، وهذا دليل على أن هناك درجة من التطور في جهود التسويق في منظمات النقل العام؛
- فيما يتعلق بتقييم الجهود التسويقية الحالية يعتبر الراديو أداة التسويق الأكثر فعالية ، بالإضافة إلى التخفيضات السعرية (الخصومات متعددة الاستخدامات والبطاقات الشهرية) ، كما يتم تحديد أهم هدفين من أنشطة التسويق هما: إبلاغ الركاب عن الخدمة المقدمة وإقناع الركاب باستخدام خدماتهم ، وهذه أهداف تسويقية مهمة، غير أن إجابات الاستبيان تشير إلى أن منظمات المرور العابر لا تزال لا تفهم تماماً مسؤوليات التسويق.

4. Alexandru Nedelea, **Marketing În Administrația Publică**, Universitatea Ștefan cel Mare” Suceava, 2006¹³⁷

¹³⁷.Alexandru Nedelea, **Marketing În Administrația Publică**, Universitatea Ștefan cel Mare” Suceava, Management & marketing Review, 2006.

يعد تحسين أداء المنظمة العمومية في رومانيا من أهم الأهداف على جدول أعمال صانعي السياسات من أجل زيادة الشفافية في الإجراءات الإدارية وتعزيز الانفتاح على المواطنين، وذلك استكمالاً للمتطلبات الأساسية للتكامل الأوربي.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس رضا المواطنين حول الخدمات العمومية المقدمة من طرف المنظمات العمومية في رومانيا، حيث تم إجراء استقصاء وتوزيع استبانات في الإدارات العمومية في المدن التالية: بوخارست، باكاو، براهوف وتيميس برومانيا، وذلك خلال الفترة ما بين 5 إلى 25 نوفمبر 2005، على عينة من 500 شخص يتوزعون كما يلي:

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- فيما يتعلق برضا المواطنين، فقد وجد أن 47% من المستجوبين راضون عن الطريقة التي عوملوا بها في المنظمات العمومية من حيث صفات موظفي الخدمة المدنية، ومن الصفات المذكورة هي: الصدق والمهنية والكفاءة، في حين أبدى 53% من المستجوبين أنهم غير راضون على ظروف العمل أو جو المؤسسة من حيث الهياكل المادية؛
- يرى 46% من أفراد العينة أن موظف الخدمة المدنية هو موظف سياسي، و 49% يعتبرونه فاسد، و 44% منهم يعتبرونه مشارك في قطاع الأعمال (الأعمال التجارية)* و 44% يعتبرونه يعمل لمصلحته الشخصية.

5.ames (Jim) H. Mintz et al, **The Case for Marketing in the Public Sector**, 2006¹³⁸

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم صحة (مستوى) التسويق في القطاعات العمومية وغير الربحية في كندا، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم إجراء استبيان في ماي 2006، على ما يقرب من 600 من المهنيين في الوظائف المتعلقة بالتسويق في المنظمات الحكومية وغير الربحية في جميع أنحاء كندا. حيث يعتقد الباحث أن هذا العدد كافي لقياس والحكم قدرات إدارة التسويق في المستقبل. تم قياس صحة التسويق من خلال المتغيرات التالية:

المساءلة وكيفية تنظيم وظيفة التسويق، ثقافة التسويق، المعرفة والمهارات المتعلقة بالتسويق، عمليات التخطيط وتطبيقها، الممارسات في إدارة وتسويق البرامج، استخدام المعلومات والنظم التسويقية؛ ومخرجات ونتائج برامج التسويق.

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

* بمعنى يستعمل منصبه في القطاع العام لتحقيق أعمال تجارية كبيرة لصالحه

¹³⁸. ames (Jim) H. Mintz et al, **The Case for Marketing in the Public Sector**, The Journal of Public Sector Management. Vol. 36, Issue 4, Dec 2006

- هنا كتمانة عواملاً أساسية يمكن استخدامها لقياس حالة التسويق في المنظمات العمومية وغير الربحية وهي: الثقافة، التنظيم، التخطيط، الإدارة، المعرفة والمهارات، المعلومات التسويقية وقياسها، الموارد، النتائج أو مخرجات جهود التسويق؛

- إدارة التسويق لآلياتها وممارسات

التسويق لتتبع ما يشكّلنا لأشكاله المنقبلة للمنظمات الحكومية وغير الربحية في جميع أنحاء كندا، وأشار المديرين، في المقابل، إلى لأنظمة ما تعتمد تعدد اقليلاً جداً من أفضالاً للممارسات التي تتبعها منظمات التسويق الرائدة؛

وكشفت الدراسة الاستقصائية عن عدة عوامل رئيسية تسهم في نجاحها بأفضل الممارسات التسويقية في المنظمات الحكومية هي كالتالي:

- أشار المشاركون إلى أن المنظمات التي تهتم بتطوير الثقافة والدعم المؤسسي للنهوض بممارسة التسويق، فهي تفتقر الفهم المشترك لمبادئ التسويق بقالاً استراتيجي، من مستوى كبار التنفيذيين إلى أسفل العمال. ويتجلى ذلك في كفاية الثقافة والسلوك.

وذهبوا إلى شرح أن المنظمات التي تركز على التكتيكات أو التنفيذ أكثر من التركيز على التسويق والتخطيط الاستراتيجي.

وعلاوة على ذلك، ليس لديهم حساسية تجاه استباقية من هجولت تحديد الأفكار ذات القيمة العالية التي تركز على العمال، وتحويلها إلى أفكار لمن تجتازها بمجوح ما تجديده، كما أنهم يميلون إلى القياس لتحسين النتائج عوضاً من مساءلة النفقات التسويقية.

6. Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, **The increasing importance of public marketing :Explanations, applications and limits of marketing within public administration, 2009**¹³⁹.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع التسويق في الإدارة العمومية ومدى إمكانية تطبيقه، ومدى فهم المدراء في الوظائف السامية للتسويق وأهميته ومواقفهم تجاه تطبيقه في الإدارة العمومية.

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم إجراء مقابلات معمقة مع وكلاء في الإدارة العمومية للتحقيق في تصوراتهم

ومواقفهم تجاه التسويق العام، حيث تم اختيار موظفين من مختلف البلدان والقطاعات والمستويات الهرمية واختلاف الجنس وذلك بهدف الحصول على أقصى قدر من التنوع في الاستجابات كما يلي:

- امرأة: عضو مجلس إدارة المجلس التنفيذي في إدارة الصحة والشيخوخة التابعة للحكومة الأسترالية؛

- امرأة: دبلوماسي في وزارة الخارجية الأثيوبية؛

- رجل: الأمين العام لمقاطعة (محافظة) وزارة الداخلية الفرنسية؛

- رجل: رئيس الممثل الدائم لـ NorthRhineWestphalia لدى الحكومة الاتحادية الألمانية؛

- رجل: مدير مكتب إدارة الحياة في المحاسبة العمومية الأمريكية.

بلغ متوسط مدة المقابلات حوالي 60 دقيقة، وتم إجراء المقابلات بين أكتوبر وديسمبر 2006.

✓ تضمنت المقابلة عدد من الأسئلة، وكانت النتائج كما يلي:

¹³⁹. Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, **The increasing importance of public marketing :Explanations, applications and limits of marketing within public administration**, European Management Journal, Vol.27, 2009.

- بالنسبة للسؤال حول موقف المستجيبين تجاه التسويق، أجاب معظمهم أن التسويق أمر حيوي للإدارة العمومية، كما أكد بعض المجيبين أنه كانت لهم مواقف سيئة تجاه التسويق قبل البدء بعملهم، لكن تغيرت للإيجاب بمرور الوقت، ماعدا المسؤول الفرنسي والذي كان له تحفظات على ذلك، حيث يعتقد أنه لا يوجد ما يضمن أن للتسويق فوائد في الإدارة العمومية بل يعتبرهمهم في القطاع الخاص فقط.
- بالنسبة للسؤال المتعلق بتعريف التسويق، فقد اختلف المستجيبين حول، حيث هناك من يرى أن التسويق يتمثل في عنصر الاتصال فقط، في حين هناك من يراه انه فن إقناع الناس حول فائدة الخدمات والمنتجات؛
- فيما يتعلق بفرص التسويق في الإدارة العمومية فقد أشار المستجيبين إلى أن التسويق يمكن من التواصل والوصول إلى المواطنين كأكثر إمكانات التسويق في الإدارة العمومية، أو وصول إلى الناس وإطلاعهم على الخدمات التي يمكنهم الحصول عليها من الدولة، حيث أكد المستجيبين أن هناك أشخاص لا يعرفون الخدمات التي من حقهم الاستفادة منها، والتسويق يمكن من حل هذه المشكلة، كما يرى المسؤول الألماني أن التسويق وسيلة جيدة لتحسين العملية الديمقراطية باعتبار أن المشرع هو الوحيد الذي لديه وسائل للتواصل مع جمهور غير متجانس.
- أما بالنسبة للمزيج التسويقي المتمثل في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، فيؤكد المستجيبين أنه يجب تعيين خبراء وموظفي تسويق في الإدارة العمومية لضمان أقصى قدر من فعالية وكفاءة التسويق.

7.Sara Dolnicar, Katie Lazarevski, **Marketing in non-profit organizations : an international perspective**, 2009¹⁴⁰,

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى وجود التسويق في منظمات القطاع العام دوليا، وذلك من خلال المقارنة بين ثلاثة دول هي: المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، ويتم ذلك من خلال اختبار ثلاثة فرضيات هي:
- إن المنظمات غير الربحية تتبع منهج يركز على العملاء في التسويق، والتسويق يديره موظفون مدربون على التسويق؛
 - الاختلافات عبر القارات في اعتماد التسويق في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا موجود بسبب الاختلافات في بيئة العمل.
- من أجل اختبار هذه الفرضيات استخدمت الباحثان دراسة استقصائية، حيث تم توزيع استبيان على مديري منظمات غير ربحية (غير محددة)، حيث تضمنت العينة 136 مشارك، 36 موجهة لمديرين من المملكة المتحدة، 33 موجهة لمديرين من الولايات المتحدة الأمريكية، 67 موجهة لمديرين من أستراليا.

¹⁴⁰.Sara Dolnicar, Katie Lazarevski, **Marketing in non-profit organizations: an international perspective**, International Marketing Review, Vol. 3, No. 26, 2009.

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- لم تختلف المنظمات غير الربحية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا على استخدامها للتسويق وعملياته، مما يشير إلى أن تشابه ضغوط السوق المتزايدة التي تواجهها المنظمات غير الربحية له تأثيراً أكبر من الاختلافات في بيئة العمل وفي القواعد واللوائح التي تخص المنظمات غير الربحية؛
- التحول من نهج محوره المنظمة إلى نهج محوره العملاء للتسويق يمثل فرصة رئيسية للمنظمات غير الربحية لزيادة ميزتها التنافسية وتحسين نتائجها من حيث المهمة التنظيمية ، حيث تتمثل الإستراتيجية الرئيسية لتحقيق هذا الهدف في زيادة استخدام موظفي التسويق المدربين تدريباً رسمياً؛
- لا تزال العديد من المنظمات غير الربحية تعاني من ضعف فهم واضح لمبادئ التسويق وهي تركز جهودها إلى حد كبير على المبيعات والأنشطة الترويجية، حيث لم تشير سوى نسبة ضئيلة (7%) من العينة لاستخدامها للتسويق الاستراتيجي، بما في ذلك أبحاث السوق؛
- هناك نسبة ضئيلة من موظفي المنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال التسويق، حيث 18% منهم يحمل شهادة جامعية في التسويق، كما لا يتم تدريب سوى خمسة موظفين على التسويق في هذه المنظمات؛
- إن العديد من المنظمات غير الربحية بعيدة كل البعد عن الوصول إلى كامل إمكانات من خلال التسويق. ✓ وقد يرجع ذلك إلى عدد من الأسباب المختلفة:

- يمكن أن يكون الاستخدام المحدود لأدوات التسويق والاعتماد الشديد على الترويج من قبل المنظمات غير الربحية، على أساس أن العديد من عناصر مزيج التسويق ليست تحت سيطرتها الكاملة، على سبيل المثال، لا يمكن تغيير المنتج، والثمن هو في كثير من الأحيان الطوعية، اتخاذ قرارات قناة التوزيع نادراً ما يتم؛
- من المحتمل أن المنظمات غير الربحية كانت مترددة في اعتماد استراتيجيات وأدوات التسويق لأنها ترى أن التسويق هو أمر سيء و يهدف إلى التلاعب بالناس، وأنه لا يتوافق مع العمل الشريف الذي يقومون به (هذا ما ذكره معظم المجيبين)، ونتيجة لذلك يمكن للمنظمات غير الربحية أن تكون أبطأ في اعتماد استراتيجيات وتقنيات التسويق، وبالتالي فلن تستفيد منه لتحقيق مهمتها.

8.Tudor Țiclău et al,**Public Marketing As A Strategic Component Of Public Management. A Pilot Study In Cluj County On The Existence Of Basic Marketing Conditions In The Local Public Administration In Romania, 2010**¹⁴¹

هدفت هذه الدراسة (مقال) إلى توضيح أهم القيود والتحديات التي تفرضها الظروف المحددة للقطاع العام وأهم الشروط اللازمة لتطبيق التسويق باعتباره عنصر مهم جدا للمنظمات العمومية، حيث ركزت الدراسة على مدى استعداد مقاطعة كلوج في رومانيا (Cluj-NapocaRomania) لتطبيق التسويق من حيث امتلاكها للشروط الأساسية لتنفيذ التسويق في قطاعها العام، وذلك من خلال دراسة تجريبية تم إجراؤها في شهري جويلية، أوت سنة 2010، حيث قام الباحثون بقياس الشروط الأساسية من خلال استخدام 5 مؤشرات تتعلق بوجود: هيكل التسويق، أشخاص أو موظفين خاصين، ميزانية وأنشطة التسويق السابقة والحالية، بالإضافة إلى استخدام تحليل الوثائق القانونية لمعرفة مدى وجود قوانين تشير إلى التسويق لتحسين الخدمات العمومية في القطاع العام. حيث وجدت الدراسة أن القطاع العام لرومانيا ممثل في مقاطعة كلوج بعيد عن تقديم إطار ضروري لتشجيع التسويق العام، ولا يزال هناك شوط طويل للوصول إلى مستوى أساسي من إمكانية التشجيع على تطوير التسويق وتنفيذه في المنظمات العمومية .

9.Adriana Grigorescu, AndreeaSimonaSaseanu , **The Role Of Marketing In The Development Of Public Services, 2010**¹⁴²

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة رضا المواطنين على الخدمات العمومية في الإدارة العمومية للتمويل العام في مقاطعة براهوفا برومانيا، وذلك من خلال متغيرين هما:

- الطريقة التي تستجيب بها الإدارة العمومية لطلباتهم متمثلة أساسا في زمن الاستجابة ومحتواها.

¹⁴¹. Tudor Țiclău Et Al,**Public Marketing As A Strategic Component Of Public Management. A Pilot Study In Cluj County On The Existence Of Basic Marketing Conditions In The Local Public Administration In Romania, [Transylvanian Review of Administrative Sciences](#), Vol. 6, No. 31, October 2010**

¹⁴². ADRIANA GRIGORESCU, ANDREEA SIMONA SASEANU , **The Role Of Marketing In The Development Of Public Services, Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing**9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM 2010), faculty of public administration 11-11 june , bucharestromania , 2010

■ أسلوب أو سلوك تعامل الموظفين داخل هذه الإدارات مع المواطنين.
انطلاقاً مما سبق ترى الباحثين أن رضا المواطنين على الخدمات العمومية يتأثر بالطريقة التي تستجيبها الإدارة لطلباتهم، بغض النظر عما إذا كانت هذه الطلبات هي لل حصول على خدمات أو معلومات أو لتقديم شكاوى، أو احتجاجات،... إلخ، وبالتالي فالإدارة الفعالة لستؤدي ضمناً التحسين بصورة الإدارة لدى المواطن.
من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة استعملت الباحثين أداة الاستبيان، حيث تم توزيع 400 استمارة على المواطنين بمقاطعة براهوا برومانيا.

✓ توصلت الدراسة إلى مايلي:

- 91 % من المواطنين يتقدمون للإدارة العمومية من أجل الحصول على المعلومات أو الخدمات أو كلاهما، و 2% من المواطنين من أجل تقديم شكاوى، 7% من أجل طلبات الالتماس، ويرجع سبب انخفاض حصة الشكاوى مقارنة بعدد المواطنين الذين يزعمون أنهم غير راضين عن الخدمات العمومية وعن سلوك الموظفين، إلى عدم وجود ثقة كبيرة في السلطات العمومية، الجهل بإجراء تقديم الشكاوى، ضيق الوقت، أو حلال المشكلة قبل تقديم الشكاوى؛
- 45% من المواطنين راضون عن الخدمات العمومية المقدمة من الإدارة العمومية للتمويل العام، في حين أن 5% فقط يعتبرون راضون جداً على هذه الخدمات، 48% من المواطنين غير راضون عن الخدمات العمومية؛
- 25% من الطلبات تمت الاستجابة الكاملة لها، 8% تمت الاستجابة لها رسمياً، 29% من الطلبات كانت الاستجابة لها غير كاملة، 3% من الطلبات كانت استجابة سريعة لها، 17% من الطلبات كانت استجابة متأخرة لها، 17% من الطلبات كانت بدون استجابة، و 1% كانت استجابة فورية؛
- 8% من المواطنين أشاروا إلى أن الموظف في الإدارة العمومية كان مهذباً ومحترماً جداً، و 41% من المستجيبين يرون أنه محترم، في حين 16% من المواطنين يرون أنه غير لبق (rude).

10. Alasiri, W. Abiodun, **Enhancing Not-for-Profit Organizations' (NPOs) Effectiveness through Marketing: an Empirical Study**, 2014¹⁴³

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق مبادئ التسويق في المنظمات غير الربحية، حيث تسعى لاختبار الفرضيتين التاليتين:

- إن فكر التنظيم الممركز ليس هو الفكر المطبق والمسيطر في عمليات ادارة المنظمات غير الربحية .
- لا يتم التعامل مع وظائف التسويق في المنظمات غير الربحية من قبل موظفين مدربين رسمياً على التسويق .

¹⁴³.Alasiri, W. Abiodun, **Enhancing Not-for-Profit Organizations' (NPOs) Effectiveness through Marketing: an Empirical Study**, International Journal of Management Sciences and Humanities Volume 2, Number 1, March 2014

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان، وقد تم اختيار 66 منظمة من المنظمات غير الربحية بطريقة عشوائية في أربعة حكومات (مجالس محلية) من أصل 20 مجلس محلي في ولاية لاغوس، نيجيريا، وشكلت أربعة من الأقسام الإدارية وهي: Epe, Ikeja, Ikorodu and Lagos Island، حيث تطبق هذه الإدارات بعض أشكال التسويق في عملياتها، تم توزيع الاستبيانات بين 7 و 17 فيفري 2014، واسترجعت جميعها.

✓ توصلت الدراسة إلى:

- إن 15 (23%) فقط من المنظمات غير الربحية لديها وحدات مخصصة للوظائف التسويقية، في حين أن 51 (77%) لم يكن لديها مثل هذه الوحدات؛
- إن العاملين في المنظمات غير الربحية الذين شملتهم العينة استخدموا 23 (35%) من الخريجين في إدارة الأعمال، و 11 (17%) من الخريجين في مجال التسويق، و 27 (41%) من الخريجين في تخصصات أخرى، و 5 (7%) من الموظفين لا يحملون شهادة جامعية أصلاً، وتكشف هذه النتيجة أن المنظمات غير الربحية تستخدم أشخاصاً غير مسوقين أو غير مدربين للتعامل مع وظائف التسويق؛
- وفيما يتعلق بمسألة المنافسة، وافق 59 (89%) من أفراد العينة على أن منظماتهم تواجه منافسة في أسواقها، لا سيما من المنظمات التي لها مهمات مماثلة، وقد لوحظت المنافسة في مجالات: العضوية، والمتطوعين، والدعاية.
- وفيما يتعلق بعدد المرات التي تجري فيها المنظمة بحثاً تسويقية لتحديد احتياجات المواطنين، ذكر 3 (5%) من المستجيبين أن المنظمات التي يعملون بها تقوم بمثل هذه البحوث "أحياناً"، وأشار 9 (13%) بنادراً، في حين أشار 54 (82%) إلى أن المنظمات التي يعملون بها لم تقم بهذا النوع من البحوث أبداً.
- أشار 70% من المستجوبين أن المنظمات غير الربحية تحتاج إلى التسويق من أجل القدرة على المنافسة في السوق، حيث ذكر 54 (82%) أن منظماتهم مهتمة بالتسويق ولكن لا يعرفون كيفية تطبيق أدوات التسويق بشكل كامل في عملياتهم، في حين أن 12 (18%) فقط لا يوافقون على تطبيق التسويق في هذا الإطار.
- إن 49 (74%) من المستجوبين يسيؤون فهم معنى وظائف التسويق، كما أن 49 (74%) من المستطلعين يرون أن التسويق مرادف للبيع، وبالتالي لا تحتاجه المنظمات غير الربحية وإنما موجه للمنظمات الهادفة للربح
- إن العديد من المنظمات غير الربحية لا تزال تفتقر إلى فهم لتطبيق التسويق، على الرغم من اعتقادها الجازم بأنه أداة هامة جداً لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم على نحو فعال، إلا أن عملياتها التسويقية واستراتيجياتها لا تزال تهيمن عليها بشكل كبير عقلية تركز على المنظمة . وبدلاً من التركيز وتطبيق مبادئ ومفاهيم التسويق، يفضل موظفو المنظمات غير الربحية التمسك بجزء من مهام التسويق مثل الإعلان وجمع الأموال، العلاقات العمومية وترك أنشطة مثل بحوث التسويق وتطوير المنتجات وتحليل SWOT والتوزيع والتسعير للمنظمات الربحية.

والتالي لتطبيق التسويق بقدر كبير في المنظمات غير الربحية تحتاج إلى تغيير تصوراتها بأن وظائف التسويق تركز في توجهاتها على العملاء بدلا من التركيز على المنظمة.

11.Haykel Ben Khelil, NéjiBousslama, **Marketing et Administration publique: Apports et limites du Marketing Public en Tunisie**, International Journal of Innovation and Scientific Research, 2015¹⁴⁴

هدفت هذه الدراسة إلى فهم خصائص التسويق في القطاع العام، وكذا المزايا والقيود المفروضة على تطبيق ممارساته في نفس القطاع في تونس.

لتحقيق هذا الهدف تم إجراء مقابلة مع أربعة مستشارين ومسؤولين في مختلف الإدارات العمومية التونسية، وذلك لمعرفة مواقفهم اتجاه التسويق، وأهم الفرص والعوائق التي تقف دون تطبيقه في الإدارات التي يعملون بها، وذلك لإثبات أن التسويق والإدارة العمومية ليس حقلين متعارضين، واستند اختيار المشاركين على اختلاف وظائف القطاع والجنس كما يلي:

- (ذكر): مستشار وحدة مسؤول على الإنفاق العام في بنزرت؛

- (أنثى): مستشارة وحدة مسؤول على الإنفاق العام في بنزرت؛

- (ذكر): مدير في وزارة الصحة في تونس؛

- (أنثى): مدير مستشار في وزارة الصحة في تونس.

حيث تم طرح عليهم مجموعة من الأسئلة أهمها مدى فهمهم لمفهوم التسويق، ومواقفهم اتجاهه وفرص وحدود تطبيقه في الإدارة العمومية، بالإضافة إلى أسئلة حول المزيج التسويقي وعناصره (7p).

✓ توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- جميع المشاركين في المقابلة كانت لديهم مواقف ايجابية تجاه التسويق، حيث يعتبرونه ممارسة للإدارة الحديثة، ووظيفة حيوية باعتباره مؤثرا على صورة المنظمة، حيث يؤكدون على أن مواقفهم تجاه ممارسات التسويق تغيرت للأحسن بمرور الوقت؛
- ذكر المشاركون أن أهم مظاهر التسويق في الإدارة العمومية تقتصر على: حملات دعائية مثل: مكافحة التدخين والمخدرات، خدمات الصندوق الوطني للتأمين الصحي، الصندوق الوطني للتقاعد، صندوق الضمان الاجتماعي؛

¹⁴⁴. Haykel Ben Khelil, NéjiBousslama, **Marketing et Administration publique: Apports et limites du Marketing Public en Tunisie**, International Journal of Innovation and Scientific Research, 2015.

- إن المسؤولين والمديرين التنفيذيين لم يكن لديهم تعريف واضح للتسويق، ويشيرون إلى أنه ليس إلا طريقة جيدة للتواصل مع المواطنين، أما المنتج والسعر والتوزيع فيرون أنها في القطاع العام غير ملموسة لذا يصعب تطبيق التسويق عليها، بل أن التسويق يطبق في القطاع الخاص الهادف للربح.
- أضاف المدراء المشاركون أنه لا يمكن إقناع المواطنين من فائدة المنتج أو الخدمة التي يقدمها القطاع العام.

12. Ahmad Nawaz Zaheer et al, **High Aiming in Public Sector Marketing: A Way Forward to Boost China's Economy, 2015**¹⁴⁵

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل معمق للتسويق في القطاع العام في الصين، وتحديد الأنشطة التسويقية فيه ودراسة علاقتها بالمتغيرات المختارة حيث استخدمت الدراسة معامل الارتباط سيرمان لاختبار قوة/ درجة الارتباط بين المتغيرات المستهدفة والمتمثلة في: الثقافة، المنظمة، التخطيط، الإدارة، مخرجات جهود التسويق (مثل: جذب العملاء، رضا العملاء، توليد الإيرادات... الخ)، حيث حسب (James Mintz (2006 فإن هذه المتغيرات يمكنها قياس مستوى التسويق في أي منظمة عامة.

تم توزيع 300 استبيان في مدينتين مختلفتين بمقاطعة Anhui بالصين، وتم استرجاع 225 استبيان، ثم تطبيق نموذج الانحدار المتعدد، حيث أن مخرجات جهود التسويق (أنشطة التسويق) هي المتغير التابع، أما المتغيرات: المنظمة، التخطيط، الإدارة، الثقافة فهي متغيرات مستقلة.

✓ توصلت الدراسة إلى:

- هناك علاقة إيجابية بين مخرجات جهود التسويق (أنشطة التسويق) والمتغيرين التخطيط والثقافة، لكن تبين الدراسة أن القطاع العام الصيني يفتقر لهذا الثقافة، ويتضح ذلك من خلال عدم فهم مبادئ التسويق والاستراتيجية لجعل جميع المستويات الإدارية في المنظمات العمومية، إلجان عدم امتلاك مهارات التسويق عند الأشخاص الذين يطبقون التسويق؛
- إن القطاع العام الصيني يعاني من ضعف التخطيط، لكن هذا لا يقلل من أهمية التسويق، حيث لا توجد برامج مبتكرة فضلاً عن أنفقها التسويق ضعيفة جداً؛
- القطاع العام لا يستند بقوة إلى مهارات التسويق، كما يشهد غياب طريقة وإطار ثقافي وإداري اللذان يعتبران أساساً للتنظيم المركزي للتسويق، وهو أمر بالغ الأهمية للحصول على المزيد من التغيرات الهائلة والتغير في أنشطة التسويق في القطاع العام.

¹⁴⁵ Ahmad Nawaz Zaheer et al, **High Aiming in Public Sector Marketing: A Way Forward to Boost China's Economy** Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 6, No 6, November 2015

II.2. مناقشة الدراسات السابقة

بعد عرض مختلف الأبحاث السابقة، قمنا بمناقشتها في ضوء عدة زوايا. فمن حيث الموضوع العام للدراسة اتفقت مواضيع كل الأبحاث حول دراسة التسويق في القطاع العام، إلا أن أهدافها الإجرائية اختلفت (نظرا لطبيعة وخصوصية كل دراسة) واشتركت في بعضها. فقد ركزت بعض الدراسات على دراسة ملامح التسويق في المنظمات العمومية حيث أظهرت دراسة (Tudor Ticiău et al) أهم القيود والتحديات التي تفرضها الظروف المحددة للقطاع العام، ومدى وجود تسويق أو بعض ملامحه في القانون العام الروماني (تحليل الوثائق القانونية)، بالإضافة إلى قياس مدى امتلاك الإدارات العمومية للشروط الأساسية (الحد الأدنى منها فقط) لتنفيذ التسويق. ومن ناحية أخرى حاولت بعض الدراسات كدراسة (Sara Dolnicar, Katie Lazarevski 2009)، إجراء مقارنات بين عدة دول هي: المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، ودراسة (Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein) بين الدول: أستراليا، أثيوبيا، فرنسا، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لمعرفة هل الاختلاف في بيئة العمل والظروف البيئية والاقتصادية والسياسية والقانونية لكل دولة له تأثير على مدى تطبيق التسويق في القطاعات العمومية في هذه الدول، وبالتالي فإن الاختلافات في نتائج هذه الدراسات يمكننا من معرفة مدى تشجيع الدول للمنظمات العمومية لتطبيق التسويق من خلال تهيئة مختلف الظروف والقوانين لذلك، ومدى نضج الممارسات الإدارية في قطاع الإدارة العمومية بالنسبة للإدارات التي تبنت المقاربة التسويقية. كما حاولت بعض الدراسات قياس دور التسويق في القطاع العام من خلال بعض المتغيرات التي يمكن من خلالها قياس صحة التسويق في القطاع العام والتي اقترحتها دراسة (ames (Jim) H. Mintz et al) ويعتبر أنها أهم متغيرات للقيام بهذا الغرض وهي: الثقافة، التنظيم، التخطيط، الإدارة، المعرفة والمهارات، المعلومات التسويقية وقياسها، الموارد، النتائج أو مخرجات جهود التسويق، كما طبقت هذه المتغيرات دراسة (Ahmad Nawaz Zaheer et al)، السنة والقيام بأحدار متعدد، كما حاول هاني حامد الضمور قياس مدى تطبيق التسويق في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتغيرات المتمثلة في: التسويق المتكامل، التسويق الداخلي، إجراء بحوث التسويق وأنظمة المعلومات التسويقية، تطوير البرامج والخطط التسويقية، تطوير البرامج والخطط الدراسية، بالإضافة إلى متغيرات المزيج التسويقي سياسات التسعير (الرسوم)، سياسات الترويج، سياسات التوزيع (منافذ توزيع مريحة)، الخدمات المساندة (سياسات العمليات).

أما الدراسات (J. Joseph Cronin, Roscoe Hightower)، و(Alasiri, W. Abiodun)، و(Tudor Ticiău Et Al) فلقد اعتبرت أن المتغيرات: وجود إدارات متخصصة للوظائف التسويقية، ومدراء تسويق ووجود ميزانية خاصة بأنشطة التسويق، أنشطة التسويق السابقة والحالية، وجود خطة تسويقية، القيام بتدريب ورسكلة الموظفين على التسويق هي معايير تدل على أن المنظمة العمومية تستخدم التسويق.

أما دراسة (Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein) فلقد كان لها هدف مختلف وهو

اكتشاف واقع التسويق في الإدارة العمومية من خلال

مدفهما المدراء في الوظائف السامية للتسويق وأهميته هو واقفهم تجاه تطبيقها في الإدارة العمومية، من خلال مقابلة يتم من خلالها طرح أسئلة حول مفهوم التسويق، ومدى فائدته للإدارة العمومية من وجهة نظر المستجوبين، والمزيج التسويقي، وذلك في عدة دول هي: استراليا، أثيوبيا، فرنسا، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وعدة إدارات ويرجع اختياره لدول وإدارات متباينة، كما قام (Haykel BENKHELIL, Néji BOUSLAMA) بنفس الدراسة في تونس وفي إدارات مختلفة، إن هدف هذه الدراسات مهم، فهي تصبو إلى معرفة مدى إدراك المدراء لأهمية تطبيق التسويق في الإدارات العمومية، ومدى فهم معناه أصلا، لان عدم فهم التسويق وعدم الاقتناع به من طرف الموظفين في أعلى السلم الإداري يشكل خطر كبير على مستقبل التسويق في مثل هذه الإدارات، لأن أغلب الناس يعتقدون أن التسويق مفيد للمنظمات الهادفة للربح فقط.

في حين هدفت بعض الدراسات إلى قياس رضا المواطنين على الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية، لأن تحقيق هذا الهدف مرتبط بمدى تطبيق التسويق في هذه الإدارات، وبالتالي فهذه الدراسات حاولت معرفة مدى تطبيق التسويق من خلال الهدف الأساسي له وهو الوصول إلى رضا المواطن، فلقد بينت دراسة (Adriana Grigorescu, Andreea Simona Saseanu) أن رضا المواطن هو محصلة متغيرين هما: مدى استجابة المنظمات العمومية لطلبات المواطنين؛ من حيث وقتا لاستجابة ومحتواها، ومعاملة الموظف للمواطن، لأن إدارة أفضل لطلبات المواطنين وإدارة فعالة للردود سوف تؤدي ضمنا، إلى تحسين صور المنظمة فيتصور المواطنون وهذا لا يتم إلا باستخدام أدوات التسويق، أما دراسة (Alexandru Nedelea) فقد أضافت الدليل المادي وظروف العمل كمتغير آخر بالإضافة إلى المتغيرين السابقين لتحقيق رضا المواطن.

من حيث أداة الدراسة فقد كان الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في أغلب الدراسات، فلقد استخدمته 10 دراسات من أصل 14 دراسة، في حين نجد 3 دراسات استخدمت أداة المقابلة، في حين نجد أن الدراساتين (Judith J. Madill)، و (Tudor ȚICLĂU Et Al)، جمعت بين أداة المقابلة ودراسة الوثائق (تحليل المحتوى)، في حين تميزت الدراساتين (Ahmad Nawaz Zaheer et al)، و (ames (Jim) H. Mintz et al) بالقيام بقياس درجة وقوة الارتباط بين متغيرات مستقلة (المنظمة، التخطيط، الإدارة)، ومتغير تابع (مخرجات أو أنشطة التسويق) ،

للحكم بطريقة احصائية عن صحة التسويق في المنظمات العمومية عند تفحصنا لحجم العينة، وجدنا أنه اختلف بين الضعف والكبر النسبي وذلك باختلاف المجتمع الذي تم توزيع الاستبيان عليه، حيث نجد أن حجم العينة كان ضعيف وتراوح بين 30، 66، 75، 136، وذلك عند توزيعه على المدراء والموظفين فقط لان مجتمعهم محدود وصغير نسبيا، ماعدا دراسة (ames (Jim) H. Mintz et al) فقد شملت 500 مدير وموظف بسبب تغطية الباحث لكافة الإدارات العمومية في كل أنحاء كندا، في حين نجد أن العينة كانت كبيرة نسبيا عند توزيع استمارات الاستبيان على المدراء والموظفين والمواطنين، حيث كان حجمها في الدراسات: 300، 600، 820، أما بالنسبة لعينة المقابلات فكانت ضعيفة وتراوحت بين 4 و5 أشخاص واقتصرت على فئة المدراء فقط .

3.II ما يميز الدراسة: أهم ما يميز الدراسة ما يلي:

- اعتمادها على تحليل محتوى النصوص القانونية للوقوف على الإطار القانوني الذي يسمح بإدماج الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
- شملت الدراسة أغلب الهيئات والإدارات العمومية المعنية بتقديم الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة (50 إدارة ومؤسسة عمومية)، بالإضافة إلى إجراء دراسة إحصائية أخرى على عينة شملت 315 مواطن؛
- لم يتم بحث موضوع التسويق في قطاع الإدارة العمومية بشكل مباشر، وبالتالي تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل في الجزائر، ومنه تختلف عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المدروسة؛
- تصميم مقياس خاص لقياس مستوى المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل والذي عالجنا فيه الدراسات التي تناولت موضوع قياس المقاربة التسويقية في الإدارة العمومية باستعمال تحليل المحتوى وأداة الاستبيان.

اختلفت الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، والفترة الزمنية، فدراسات قارنت بين المنظمات العمومية على المستوى الدولي، من أجل الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في المتغيرات البيئية عبر الدول، وأخرى قامت بقياس رضا المواطنين على الخدمات العمومية كشرط للتحقق من تطبيق التسويق في الإدارات العمومية، كما اختلفت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة بين أداة الاستبيان وتحليل القوانين والنصوص التشريعية للتأكد من مدى وجود ملامح لتطبيق التسويق في الإدارات العمومية.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لواقعتين للمقارنة التسويقية في قطاع إدارة العمومية
ومساهمتها في رضا المواطنين حول جودة أداء الخدمات العمومية

تمهيد:

يتطلب إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بشكل فعال، العمل على أربعة محاور أساسية متكاملة ومتداخلة، يتمثل المحور الأول في توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يكفل ضمان وجود السند القانوني الذي يعتمد عليه المسيرين والمسؤولين التنفيذيين في مختلف منظمات قطاع الإدارة العمومية في تطبيق وتنفيذ مختلف الأنشطة والأساليب التسويقية، ويتعلق المحور الثاني بالجانب العملي أو التنفيذي، والذي يعني توفير الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق التسويق بشكل عملي وعلمي على غرار تخصيص مكانة وظيفية للتسويق في الهيكل التنظيمي لمنظمات قطاع الإدارة العمومية، بشكل يسمح لها بتوفير وتخصيص الموارد والكفاءات مثل الميزانيات اللازمة والأفراد أو الأشخاص المختصين في التسويق، بينما يتعلق المحور الثالث بالبعد الثقافي أو الفلسفي والذي يعني مجمل الأفكار والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات قطاع الإدارة العمومية، في تعاملها مع متلقي الخدمات أو المتعاملين معها إجمالاً، وهذا ما أطلقنا عليه في هذه الدراسة الثقافة أو الفلسفة التسويقية، في حين يرتبط المحور الرابع بوجود أنشطة وبرامج التسويقية يتم القيام بها بشكل مخطط ومنظم في سياق ثقافة تسويقية محددة، وضمن إطار تشريعي وتنظيمي واضح ومتفق عليه.

وانطلاقاً مما سبق، سنحاول في هذا الفصل قياس واقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية باعتبارها أحد الآليات المناسبة لتحسين جودة الخدمات العمومية وتحقيق رضا المواطنين وبناء ثقتهم، من خلال تفحص وتحليل مضامين النصوص القانونية والتشريعية التي أطرت عملية الإصلاح الإداري في الجزائر كمرحلة أولى للوقوف على توفر السند القانوني الذي يتيح للمنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية على مستوى الجزائر ككل بتطبيق الأساليب التسويقية، ثم في المرحلة الثانية تم دراسة المتطلبات والعوائق الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على مستوى قابلية واستعداد منظمات قطاع الإدارة العمومية لتطبيق التسويق وذلك في منطقة ورقلة فقط، اعتماداً على دراسة وتحليل بعض الوثائق التي تم الحصول عليها من هاته الأخيرة، ثم في المرحلة الثالثة تم إجراء دراسة ميدانية لقياس مستوى تبني المقاربة التسويقية كثقافة وكأنشطة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، بهدف الوقوف على واقع تطبيق الأساليب التسويقية بها وتحديد أهم العوائق والصعوبات التي تحول دون ذلك، وبغية التأكيد على أن المقاربة التسويقية يمكن أن تكون أحد الآليات التي تمكن من تحسين جودة الخدمات العمومية وزيادة رضا المواطنين، تم إجراء دراسة ميدانية أخرى على عينة من المواطنين بمنطقة ورقلة، لقياس مستوى جودة أداء الخدمات العمومية ومستوى رضا المواطنين، ثم اختبار وجود علاقة ارتباط بين المقاربة التسويقية وجودة أداء الخدمات العمومية ورضا المواطنين.

1.III. أبعاد وملامحتبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية في المنظومة القانونية والتشريعية:

ترتبط متطلبات وعوائق إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، بالأسلوب الإداري الذي تتبناه السلطات العمومية في إدارتها للخدمات والمرافق العمومية، والذي يعكس بدوره التوجهات الإيديولوجية والخيارات التنموية التي تعتمدها الدولة في كل مرحلة من مراحل نشأتها وتطورها، حيث أن المقاربة التسويقية هي في الأصل جزء من نظام التفكير والتحليل والعمل السائد داخل قطاع الإدارة العمومية، وبالتالي فرص نجاح إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، ستزداد كلما تركزت الجهود في إصلاح النظام الإداري في هذا القطاع. وبعد أن ورثت الجزائر بعد الاستقلال جهاز إداري استعماري يتعامل مع المواطنين بمنطق النخبوية وقانون الأهالي، سعت الحكومة الجزائرية إلى تأسيس عقد اجتماعي جديد، يقوم على تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع من خلال تكريس تدخلها في كافة مناحي الحياة، وقد شمل هذا التدخل الخدمات العمومية، من خلال جهازها الإداري ومؤسساتها وإدارتها العمومية، بغية الحصول على الشرعية السياسية عوض الشرعية الثورية، وتكريس مبدأ جعل الدولة بكل مؤسساتها وسلطاتها في خدمة الشعب حيث نصت المادة 12 من الدستور (2016) على: تستمدّ الدولة مشروعيتها وسبب وجودها من إرادة الشعب . شعارها: "بالشعب وللشعب". وهي في خدمته وحده.

إن تحقيق هذه المساعي تطلب إعادة بناء وهيكله الجهاز الإداري للدولة وتأسيس المنظومة القانونية والتشريعية التي تحكم طرق تسييره وتنظيمه، لكن الواقع أفرز تناقضات وتحاذبات أدت إلى في عدم رضا المواطن وانحيار ثقته في الدولة ومؤسستها، مما حتم عليها مرة أخرى تبني جملة من الإصلاحات الإدارية من أجل استرجاع ثقة المواطن وكسب رضاه.

شكلت صياغة القوانين والنصوص التشريعية، وإنشاء هيئات عمومية مركزية، الأدوات الرئيسية التي ارتكزت عليها عملية الإصلاح الإداري، من خلال ضبط سلطات وصلاحيات الهيئات والإدارات العمومية وكذا طرق تنظيمها وتسييرها، بينما أعتبر بناء دولة القانون وتطبيق الحكم الرشيد وكذا تحسين أداء الخدمات العمومية، وتحقيق رضا المواطن واسترجاع ثقته في السلطات العمومية الأهداف الرئيسية المعلنة من قبل السلطات العمومية من عمليات الإصلاح الإداري.

يعتبر التأطير القانوني والتشريعي لقطاع الإدارة العمومية، هو الركيزة الأساسية التي تستند عليها صلاحيات ومهام كل الهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية، فهو الذي يحدد الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها هذه الإدارات والهيئات العمومية، ويشرع النصوص القانونية التي يتم بموجبها وضع الهيكل التنظيمي المناسب لها، وبناء على ذلك يضع الإطار الذي يمكن السلطات العمومية الاعتماد عليه في تخصيص الميزانية والأغلفة المالية اللازمة لكل نشاط أو قسم، حسب الاحتياجات والأهداف المسطرة لذلك.

انطلاقاً مما سبق، سنحاول البحث في المنظومة القانونية والتشريعية التي تنظم عمل قطاع الإدارة العمومية، قصد استكشاف (استخراج) الأنشطة والعمليات ذات الجوانب أو الأبعاد التسويقية التي نص عليها المشرع الجزائري، في سياق تحديده لصلاحيات ومهام وواجبات المؤسسات والهيئات والإدارات العمومية، ومن جهة أخرى سنعمل على إبراز مكانة الأنشطة التسويقية بوصفها إحدى الآليات المعتمدة لعملية إصلاح قطاع الإدارة العمومية الذي باشرته الدولة منذ بداية الثمانينيات، من خلال التطرق إلى الجوانب والأبعاد التسويقية في محتويات النصوص القانونية والتشريعية وكذا في مضمون المهام والصلاحيات التي حددت للهيئات والمنظمات التي أسندت لها مهام إصلاح وتطوير قطاع الإدارة العمومية، كما سنتطرق إلى النقائص والسلبيات الواردة في هذه النصوص القانونية والتشريعية التي تعيق تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية.

III.1.1. وتيرة الإصلاح الإداري خلال فترة الثمانينيات:

لقد تميزت فترة الستينيات والسبعينات بهيمنة الإيديولوجية الاشتراكية وثقافة الحزب الواحد، والتي تجسدت في الدساتير والنصوص القانونية والتشريعية التي تم صياغتها خلال تلك الفترة لتشريع وتنظيم حقوق وواجبات وحرية المواطنين، وكذا سلطات وصلاحيات الإدارات العمومية، حيث أن تبني هذا التوجه الإيديولوجي أدى إلى الرفع من سقف توقعات المواطنين اتجاه الدولة بوفائها بمسؤولياتها وواجباتها فيما يتعلق بتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، مع التوسع في منح السلطات والصلاحيات للإدارات والهيئات العمومية للوفاء بهذه الالتزامات وسوء استخدام وتطبيق النموذج البيروقراطي كأسلوب إداري، كلها عوامل أدت مجتمعة إلى نشوء حالة أزمات متعددة الأوجه، تظهرت أساساً في أزمة العلاقة بين المواطن والدولة، وأزمة أداء قطاع الإدارة العمومية، وأزمة (القطاع العام إجمالاً) مما حتم على الدولة العمل على إعادة التوازن لمسؤولياتها وواجباتها اتجاه المواطنين، وإعادة تنظيم وضبط جهازها الإداري، بالاعتماد على تعديل وتغيير منظومتها القانونية والتشريعية بما يتماشى مع التحولات الإيديولوجية والفكرية التي شهدتها الجزائر منذ مطلع الثمانينيات من القرن الماضي.

وقد تميزت هذه الفترة بسن جملة من القوانين وإنشاء مجموعة من الهيئات في سياق حركة إصلاح الإدارة العمومية نذكر من بينها : المرسوم 641/83، المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري¹⁴⁶، والمرسوم رقم 104/84، المتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين¹⁴⁷، المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية¹⁴⁸، غير أن أهم نص قانوني وتنظيمي تطرق إلى العملية

¹⁴⁶ أنظر المرسوم 641/83، المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة بتاريخ 1983/11/08.

¹⁴⁷ أنظر المرسوم رقم 104/84، المتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، الجريدة الرسمية العدد 20، الصادرة بتاريخ 1984/05/15.

¹⁴⁸ أنظر المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13، الصادرة بتاريخ

الإدارية وأشار بوضوح إلى أبعاد المقاربة التسويقية بوصفه آلية لإصلاح قطاع الإدارة العمومية هو المرسوم 131/88، المتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

III.1.1.1. المرسوم 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن:

من حيث الإطار الزمني صدر هذا المرسوم مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، بالتزامن مع بداية حركة الإدارة العمومية الجديدة على مستوى المجتمع الدولي، ولكن على المستوى المحلي تزامن مع مرحلة مفصلية في نشأة الدولة الجزائرية والتي تمثلت في بداية الانفتاح الديمقراطي وما تمخض عنها من أزمات سياسية وأمنية أدت إلى إعاقة وتأخير مسيرة الانفتاح الديمقراطي والإصلاح الإداري والسياسي، ومن حيث الدوافع والمبررات التي أدت إلى سن هذا النص التشريعي فقد جاء هذا المرسوم كمحاولة جادة من طرف السلطة العمومية للتغلب على الآثار السلبية للبيروقراطية التي تسببت فيها العديد من العوامل أهمها التوجهات الإيديولوجية والإطار التنظيمي الذي انتهجته الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال، والتي لم تتمكن من بناء جهاز إداري قادر على احتواء ومواكبة متطلبات واحتياجات المواطنين، ومن حيث مضامينه فقد وردت فيه الأحكام التي تحدد واجبات ومهام كل من الإدارة والمواطنين بغرض بناء وتنظيم العلاقات بينهما، وبهذا الطرح يعتبر هذا النص التشريعي اللبنة الأولى لتبني مبادئ الحوكمة الديمقراطية في قطاع الإدارة العمومية التي سيشهدها العالم مع بداية الألفية الثالثة، كما تضمنت أحكام هذا المرسوم التنفيذي بعض الإشارات الواضحة التي تدفع باتجاه تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية فلسفةً وأنشطةً، أما من حيث الشكل فقد جاء هذا المرسوم في 42 مادة مقسمة على أربعة فصول، ويحتوي كل فصل منها على مجموعة من الأقسام، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-01): يوضح محتويات المرسوم 131/88.		
المواد	القسم	الفصل
من المادة 02 إلى المادة 05		الفصل الأول: أحكام عامة
من المادة 06 إلى المادة 40		الفصل الثاني: التزامات الإدارة
من المادة 08 إلى المادة 11	القسم الأول: إعلام المواطنين	
من المادة 12 إلى المادة 14	القسم الثاني: استقبال المواطنين	
من المادة 15 إلى المادة 20	القسم الثالث: استدعاء المواطنين	
من المادة 21 إلى المادة 30	القسم الرابع: التحسين الدائم لنوعية الخدمة	الفصل الثالث: واجبات المواطن ووسائل الطعن
من المادة 31 إلى المادة 33	القسم الأول: واجبات المواطن	
من المادة 34 إلى المادة 40	القسم الثاني: وسائل الطعن الموضوعية تحت تصرف المواطن	
من المادة 41 إلى المادة 42		الفصل الرابع: أحكام ختامية
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على المرسوم 131/88.		

إن الهدف الرئيسي من هذا المرسوم هو تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن من خلال تحديد التزامات وواجبات كل طرف ، وهذا ما تنص عليه المادة الأولى "ينظم هذا المرسوم العلاقات بين الإدارة والمواطنين" ¹⁴⁹ ، ويتفق هذا الطرح مع فلسفة التسويق الحديثة التي ترى أن التسويق يعني بناء وإدارة العلاقات بين المنظمة والزبائن ¹⁵⁰ ، إلا أن تبني هذا التوجه يتطلب إدماج ثقافة عمل تضع المواطن في محور اهتمام الإدارات العمومية، وكذا توفير الأدوات والموارد التي تمكنها من القيام بالأنشطة والعمليات اللازمة والتي تقود في نهاية المطاف إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارات العمومية والمواطنين.

إن تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن بموجب أحكام هذا المرسوم ركزت على تحديد حقوق وواجبات كل طرف في هذه العلاقة، من خلال جانبين، الجانب الأول بعنوان التزامات الإدارة، والجانب الثاني بعنوان واجبات المواطنين، يتضمن الجانب الأول من هذا المرسوم وصف الأنشطة والإجراءات التي يجب أن تتخذها الإدارات باعتبارها التزامات وواجبات يتعين عليها القيام بها لضمان بناء علاقات جيدة مع المواطنين، والقراءة الأولية لهذه الأنشطة تشير إلى أن أصل ومنشأ هذه الأنشطة يعود إلى قطاع إدارة الأعمال وبالأخص مع نشأة وتطور الفكر التسويقي فلسفة وممارسة، وبالنظر إلى أحكام الفصل الثاني المتعلق بالتزامات الإدارات والهيئات العمومية نجد أنه يحتوي على ثلاثة أقسام من أصل أربعة أقسام ذات ارتباط مباشر بالأنشطة التسويقية على غرار القسم الأول، الذي جاء بعنوان إعلام المواطنين وهذا الأخير يعبر عنه في مجال الفكر التسويقي بالاتصالات التسويقية والمؤسسية، وعلى مستوى المؤسسات والإدارات العمومية يشير هذا المعنى إلى سياسة الاتصال التسويقي والمؤسسي باعتبارها أحد عناصر المزيج التسويقي والتي تعمل على حشد واستغلال الأدوات والوسائل الممكنة من أجل إخبار وإعلام وإقناع المواطن بالخدمات العمومية وكذا حقوقه وواجباته، أما بالنسبة للقسم الثاني والذي جاء بعنوان استقبال المواطنين، فهي أحد مرتكزات تسويق الخدمات الذي ظهر وتطور في سياق تطور الفكر التسويقي إجمالاً وتوسع مجالات تطبيق التسويق على وجه الخصوص، ويُعبر عن موضوع استقبال المواطنين على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية من الناحية التسويقية بمصطلح الدليل المادي والأفراد وهي أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي الموسع، أما بالنسبة للقسم الرابع من هذا الفصل والذي جاء بعنوان التحسين الدائم لنوعية الخدمة، فمن الناحية التسويقية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، يتضمن هذا القسم إشارة واضح إلى ثلاثة عناصر من عناصر المزيج التسويقي وهم: سياسة المنتج أو الخدمة، وإجراءات أو عمليات تقديم الخدمة، وكذا إشارات بسيطة حول سياسة التوزيع، باعتبارهم أحد المداخل الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التحسين الدائم لنوعية الخدمة التي تعتبر من الأهداف الأساسية للمؤسسات والإدارات العمومية في ظل توجه التسويق، كما ورد أيضاً في هذا القسم إشارات خاصة تدعو الإدارات والهيئات العمومية إلى ضرورة التأقلم

¹⁴⁹ المادة رقم 01 من المرسوم رقم 131/88 والمتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين، الجريدة الرسمية العدد رقم 27، الصادرة بتاريخ 06 يوليو، 1988، ص 1014.

¹⁵⁰ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Op,Cit**,p26.

ومسايرة الأساليب والطرق الحديثة التي تطرأ على الفكر الإداري بصفة عامة، وطرق وأساليب تقديم الخدمات العمومية خصوصاً.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الجزء المتعلق بوصف التزامات الإدارة من المرسوم التنفيذي رقم 131/88 يؤسس لتبني وتطبيق الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ولاسيما تعلق منها بالأنشطة والعمليات التي تختص بتصميم وإدارة عناصر المزيح التسويقي باعتبارها أنشطة وأدوات تساهم في بناء وإدارة العلاقات مع المواطنين، أما الجانب الثاني من هذا المرسوم والذي جاء بعنوان واجبات المواطنين، فهو يؤسس إلى أمر آخر وهو الحوكمة والشفافية وديمقراطية قطاع الإدارة العمومية، وقد أثبت الفكر المناهجري العمومي أهمية هذا التوجيه في تبني وترسيخ قيم التسويق في قطاع الإدارة العمومية، والتي تساهم في تحسين أداء المؤسسات والإدارات العمومية، انطلاقاً من الدور التدقيقي أو الرقابي الذي يمكن أن يقوم به المواطن بوصفه مستهلك أو مستخدم للخدمات العمومية، وقد مكن هذا المرسوم من وضع اللبنة الأولى من الأدوات والوسائل التي يمكن أن يستخدمها المواطن للقيام بهذا الدور، وفيما يلي سنفصل أكثر في أبعاد وملامح التسويق التي وردت ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 131/88 والمتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

III.1.1.1.1. الفصل الأول: أحكام عامة:

تغطي أحكام هذا الفصل الجانب الإداري المتعلق بأداء وتقديم الخدمات العمومية بوصفها حقوق ضمنها دستور 1976 لجميع المواطنين، وأعطى الجهاز الإداري سلطة أدائها وضمانها، حيث تضمن هذا الفصل أربعة مواد من المادة 02 إلى المادة 05، تشير في مجملها إلى أنه يتعين على قطاع الإدارة العمومية ممثلةً في كل المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية حماية حقوق وحرية المواطنين التي خولها لهم الدستور وكافة التشريعات المعمول بها في الدولة، وهذا يعني أن العديد من الخدمات العمومية على غرار التعليم، الصحة، العدالة، الأمن... إلخ يتم ضمانها وأداؤها من خلال السلطة الإدارية (الجهاز الإداري للدولة) باعتبارها حقوق مضمونة لجميع المواطنين بقوة القانون، وتأدية هذه الخدمات يجب أن يتم في إطار احترام القوانين والتشريعات المنظمة لذلك، وأن تكون علاقتها بالمواطن مبنية على اللطف والحياسة والاحترام المتبادل، دون التعسف في استخدام هذه السلطة من طرف الإدارة أو أحد أعضائها، مما يؤكد أن روح هذا النص التشريعي ولاسيما أحكام الفصل الأول منه، تعتبر أن الإدارة العمومية وأعضائها وكل مواردها ينبغي أن توضع في خدمة المواطن بالدرجة الأولى، وهذا ما يتفق تماماً مع روح المقاربة التسويقية التي تنادي بأن تكون المنظمة وكل مواردها في خدمة الزبون، والتي تعرف في الفكر التسويقي بالتوجه بالمستهلك (customerorientation)، والتي تطورت فيما بعد لتصبح التوجه بالسوق (marketorientation)، وضمن نفس السياق تؤكد المادة رقم 07 من نفس المرسوم على ضرورة أن يتحلى جميع الموظفين وأعضاء المؤسسات والإدارات العمومية في كافة المستويات الإدارية بهذه الروح أو الثقافة، حيث يتعين على

الإدارة أن تمارس الرقابة الصارمة في جميع مستويات السلم الإداري للتأكد من انضباطهم واحترامهم لمهامهم في ظل احترام حقوق المواطنين.

III.1.1.1.2. التزامات الإدارة بموجب المرسوم 131/88:

يبدأ هذا الفصل بالمادة رقم 06 والتي تنص على ما يلي: "تسهر الإدارة دوماً على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين"¹⁵¹ تؤكد هذه المادة على أحد أهم مبادئ الخدمة العمومية وهو مبدأ التكيف والتأقلم الذي أشار إليه (Léon Duguit 1859-1928)، الذي يقتضي إدخال تعديلات وتعديلات في المهام وفي الخدمات العمومية نفسها وفي الهياكل التنظيمية وما يرافق ذلك من تعديلات سواء على مستوى الموارد البشرية والمادية والمالية، بهدف التكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات الحاصلة في احتياجات ومتطلبات المواطنين، مما يعني أن على هذه الإدارات أن تقوم باستمرار بدراسات وبحوث حول المواطنين بغرض فهم ومعرفة هذه الاحتياجات والمتطلبات أولاً، ثم ثانياً العمل على التكيف والتأقلم مع هذه الاحتياجات والمتطلبات عبر إدخال التعديلات والتعديلات اللازمة لذلك، وهذا ما يشير إليه بوضوح مضمون هذه المادة، حيث أن الوظيفة المخولة بهذا الإجراء بشكل فعال هي الوظيفة التسويقية على اعتبار أنه أحد أهم أنشطتها وعملياتها، لكن هذا الإجراء لا يمكن أن يتم بفاعلية إلا في إطار تبني المقاربة التسويقية وإدماجها كأشطة وعمليات ضمن الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية لدى هذه الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية.

لقد قسم المشرع الجزائري التزامات وو واجبات الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية فيما يتعلق بتنظيم العلاقات بينها وبين المواطنين في أربعة أقسام رئيسية من الأنشطة والإجراءات، حيث يعكس كل قسم جزء من الأنشطة والعمليات المتعلقة بعناصر وسياسات المزيج التسويقي كما يلي:

III.1.1.1.1. القسم الأول: إعلام المواطنين: يعبر هذا القسم عن مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تمثل أحد أهم عناصر المزيج التسويقي وهو سياسة الاتصال التسويقي، فقد ورد هذا العنصر في المرسوم رقم 131/88 تحت اسم إعلام المواطنين، ويضم أربعة مواد (من المادة 08 إلى المادة 11) تفرض على المؤسسات والإدارات العمومية الالتزام بإعلام وإخبار وإقناع المواطنين بكل التدابير والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية، وكذا استخدام كل الوسائل والأدوات الممكنة لذلك، حيث نصت المادة 08 من هذا المرسوم على ما يلي: "يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها، وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام"¹⁵² وهذا ما يدل على أن المرسوم 131/88 في هذا القسم يؤكد بصفة صريحة وملزمة على تبني سياسة للاتصالات التسويقية والمؤسساتية من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية.

¹⁵¹ المادة رقم 06، المرسوم 131/88، مرجع سبق ذكره، ص 1014.

¹⁵² المادة رقم 08، نس المرجع سابقاً، ص 1014

III.1.1.1.2.2. القسم الثاني: استقبال المواطنين: أدرج هذا القسم في المرسوم 131/88 للحدوث عن موضوع استقبال المواطنين حيث يتضمن هذا القسم ثلاثة مواد (من المادة 12 إلى المادة 14)، تغطي في مجموعها عنصرين من عناصر المزيج التسويقي الخدمي وهما: الدليل المادي والأفراد، حيث تلزم أحكام المادة 12 و13 من هذا المرسوم الإدارات والهيئات العمومية بضرورة توفير وتهيئة هياكل مناسبة لاستقبال وإرشاد وتوجيه المواطنين في أفضل الظروف، بينما تشير المادة 14 إلى ضرورة توفير الإطارات البشرية ذات كفاءة ومعرفة بطبيعة الخدمات العمومية التي يعملون في مجالها، ومقدرة على استقبال المواطنين والتعامل معهم بإنسانية والتكفل بانشغالهم كما يجب.

III.1.1.1.3.2. القسم الثالث: استدعاء المواطنين: خصص هذا القسم للحدوث عن واجبات الإدارات العمومية في الحالات الاستثنائية التي تضطر معها هذه الأخيرة لتوجيه استدعاءات للمواطنين بخصوص الخدمات العمومية التي تقدمها، وبالرغم من كون هذا العنصر ليس له ارتباط وثيق بعناصر المزيج التسويقي، إلا أنه يعمل في اتجاه ترسيخ ثقافة التسويق داخل الإدارات والهيئات العمومية، من خلال تركيزه على مبدأ خدمة المواطن وضرورة احترام حقوقه وحرياته الخاصة حتى في الحالات الاستثنائية التي يكون فيها حضور هإلى مصالح الهيئات والإدارات العمومية بناء على استدعاء من طرف هذه الأخيرة وليس بمبادرة من همن تلقاء نفسه.

III.1.1.1.4.2. القسم الرابع: التحسين الدائم لنوعية الخدمة: خصص المشرع الجزائري لهذا القسم من الفصل المتعلق بالتزامات الإدارات عشرة مواد (من المادة 21 إلى المادة 30) لتوضيح وإبراز التزامات وو اجبات الإدارات والهيئات العمومية بخصوص التحسين الدائم لنوعية الخدمة، بوصفه أحد المرتكزات التي يقوم عليها إدارة وتنظيم العلاقات مع المواطنين، حيث تضمن هذا القسم إشارات واضحة إلى ثلاثة عناصر أخرى من عناصر المزيج التسويقي، وهي على التوالي: سياسة المنتج أو الخدمة، و سياسة العمليات أو إجراءات تقديم الخدمة وسياسة التوزيع، كما اعتبر المشرع الجزائري أن تحسين نوعية الخدمة العمومية من شأنه أن يسهم في تحسين الصورة الذهنية للإدارات العمومية لدى المواطنين وهذا ما يتضح من خلال الفقرة الأولى من المادة 21 التي تنص على ما يلي: "يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبير عن السلطة العمومية، أن تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرقها، ودوائر تنظيم عملها وعلى تخفيف ذلك"¹⁵³، كما تشير نفس المادة في فقرة أخرى إلى ضرورة أن تعمل الإدارات على إعداد وتمكين المواطنين من وثائق ومطبوعات واستمارات توضح وتشرح الخدمات المقدمة وسبل وإجراءات الحصول عليها ، وكذا أن تعمل هذه الإدارات على اتخاذ كافة السبل المناسبة لتتأقلم مع التقنيات والأساليب الحديثة في التنظيم والتسيير، كما نصت مواد أخرى ضمن نفس القسم على أنه يمكن للإدارات المعنية أن تحل محل المواطن في التواصل مع إدارات أخرى بغرض تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات العمومية متى أمكن أو تطلب الأمر ذلك، وبالرغم من أن هذا المرسوم التنفيذي قد صدر في وقت لم تنتشر فيه استخدام الانترنت وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، إلا أننا نجد في

¹⁵³المادة رقم 21، مرجع سبق ذكره، ص 1015.

هذا القسم إشارات أخرى متعلقة بعنصر التوزيع وتبني أساليب أكثر سهولة في تحسين العلاقات والتواصل مع المواطنين، وهذا ما توضحه كل من المادة 26 التي تنص على ما يلي: "تتخذ الإدارة أي إجراء من شأنه أن يساعد قدر الإمكان على استعمال البريد والهاتف في علاقاتها بالمواطنين"¹⁵⁴، والمادة 28 التي تنص على ما يلي "يجب على كل مصلحة أو هيئة أن تراعي خصوصيات مهامها فتحدد مواقيت أنسب لفتح أبوابها واستقبال المواطنين، مع الحرص على المزيد من تيسير وصول المواطن إليها عن طريق تجنبه القيام بتنقلات غير مجدية وقيود غير مفيدة"¹⁵⁵، كما حرص المشرع الجزائري في سياق حديثه عن التحسين الدائم لنوعية الخدمة على إلزام جميع الموظفين العاملين بالمؤسسات والهيئات والإدارات العمومية ولاسيما العاملين في الشبائيك ومكاتب الاستقبال (أو ما يعرف في الفكر التسويقي موظفي الخط الأمامي)، أن يكونوا معروفين ومعرفي الهوية وذلك بارتداء بذلة موحدة الزي، وكذا وضع شارات التعريف أو أي وسيلة أخرى تخدم هذا المسعى، كما سنّ المشرع في المادة 30 من هذا المرسوم جملة من الواجبات والالتزامات التي تقع على عاتق الموظفين على وجه التحديد من أجل ضمان تقديم خدمات عمومية ذات جودة وفي نفس الوقت تساهم في مساعي وجهود الإدارات العمومية في بناء علاقات جيدة مع المواطنين، ورتب عن أي مخالفة أو إخلال بهذه الواجبات والالتزامات، عقوبات تأديبية تصل إلى العقوبة من الدرجة الثانية والدرجة الثالثة.

III.1.1.1.3. واجبات المواطنين ووسائل الطعن بموجب أحكام المرسوم 131/88:

خصص المشرع الجزائري فصلا كاملا للحديث عن واجبات المواطنين ووسائل الطعن بوصفها إجراءات أو مجهودات يتعين عليهم القيام بها في سبيل المساهمة الفعالة في بناء علاقات جيدة مع الإدارات والهيئات العمومية، وقد تضمن هذا الفصل قسمين، قسم خاص بواجبات المواطنين يتكون من ثلاثة مواد (من المادة 31 إلى المادة 33) وقسم متعلق بوسائل الطعن المتاحة للمواطنين، يتكون من سبعة مواد (من المادة 34 إلى المادة 40)، من حيث المضمون يمكن أن يشكل ضغط المواطن على الإدارات والهيئات العمومية، قوة دافعة باتجاه العمل على تحسين أدائها بصفة عامة من خلال تبني الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في كافة أنظمتها الإدارية الفرعية، ولاسيما تلك المتعلقة بتحسين العلاقة مع المواطنين وعمليات تقديم الخدمات، وكذا تحسين أساليب إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية.

إن الأحكام المنصوص عليها في الفصل المتعلق بواجبات المواطن ووسائل الطعن المتاحة لديه، الغرض منها تعزيز المشاركة الايجابية للمواطن في تحسين أداء الإدارات والهيئات العمومية فيما يتعلق بتقديم الخدمات وبناء علاقات جيدة مع المواطنين، من خلال ممارسة الدور الرقابي والتدقيقي باستخدام كل الوسائل والأدوات القانونية التي الموضوعة تحت تصرفه، وهذا ما عمل عليه المشرع الجزائري من خلال إلزامه وتشجيعه للمواطنين بتقديم كافة

¹⁵⁴المادة رقم 26، نفس المرجع سابقا، ص 1016.

¹⁵⁵المادة رقم 28، مرجع سبق ذكره، ص 1016.

الاقتراحات والملاحظات التي من شأنها تحسين سير الإدارات والهيئات العمومية حيث نصت المادة 33 من هذا المرسوم التنفيذي على ذلك كما يلي: "يجب على المواطن أن يسهم في تحسين سير الإدارة عن طريق تقديم اقتراحات بناءة من خلال دفاتر الملاحظات والتنظيمات المفتوحة لدى كل مصلحة عمومية وعبر كل وسيلة أخرى موضوعة تحت تصرفه"¹⁵⁶، وبالرغم من كون هذه الأداة غير ملزمة للإدارة من ناحية مبدئية، إلا أن المشرع الجزائري وضع تحت تصرف المواطن وسائل وأدوات أخرى للطعن وتقديم الشكاوى والاحتجاجات في سبيل استرجاع أو الحصول على حقوقه ومطالبه، بحيث تكون الإدارة ملزمة بالرد والتعامل مع هذه الطعون والشكاوى، من خلال هياكل إدارية توضع على المستوى المحلي الوطني مكلفة على وجه الخصوص بالتعامل مع هذه المسائل مثلما توضحه الفقرة الثانية من المادة 34 من هذا المرسوم، بالإضافة إلى ذلك أعطى المشرع الجزائري في هذا السياق الحق للمواطن في إنشاء جمعيات وتنظيمات بغرض الدفاع عن أهداف مشتركة ذات منفعة عامة، كما أعطاه الحق في إتباع كافة السبل القانونية والقضائية في احتجاجه على الإدارة وحتى مطالبته بالتعويض عن الضرر إن اقتضى الأمر ذلك، مثلما هو موضح في المادتين 38 و39 من نفس المرسوم، كما تضمن هذا المرسوم في فصله الأخير أحكام ختامية تتعلق بكيفية تنفيذ النصوص الواردة فيه، حيث ترك صلاحية تحديد طريقة التنفيذ للوزراء كما تنص على ذلك المادة 41 من هذا المرسوم، وذلك بغرض تكييف الإجراءات حسب متطلبات كل قطاع ودائرة وزارية.

III.1.1.2. ملامح وأبعاد التسويق الواردة ضمن أحكام المرسوم 131/88:

وردت ضمن نصوص هذا المرسوم العديد من الأحكام والإجراءات القانونية التي تلزم الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية، بالقيام بجملة من الأنشطة بهدف تحسين عملها وتنظيم علاقاتها مع المواطنين، وانطلاقاً من تحليل هذه الأنشطة والإجراءات نجد أن المشرع الجزائري بموجب هذا المرسوم قد وضع اللبنة الأولى لبعض المتطلبات والشروط اللازمة لتطبيق التسويق في قطاع الإدارة العمومية، من خلال توفيره الإطار التشريعي الذي يمكن الهيئات والإدارات التابعة لقطاع الإدارة العمومية بإدماج المنظومة التسويقية ثقافاً وممارسةً في أنشطتها وعملياتها اللازمة لتقديم الخدمات العمومية.

وبالرغم من هذه الجهود إلا أنه يمكن ملاحظة بعض النقائص والعوائق التي تحول دون الإدماج الكامل لمنظومة التسويق في قطاع الإدارة العمومية، والتي لم يتسنى للمشرع الجزائري التطرق لها في هذا المرسوم، وفيما يلي نتطرق إلى التفاصيل المتعلقة بالمتطلبات والشروط اللازمة لتطبيق التسويق وكذا النقائص والعوائق التي تحول دون ذلك، وفق ما تضمنته نصوص وأحكام المرسوم التنفيذي 131/88:

¹⁵⁶ المادة رقم 33، نفس المرجع سابقاً، ص 1017.

III.1.1.1.2.1.1. المتطلبات والشروط (الإيجابيات): تضمن المرسوم بعض الإشارات الإيجابية التي تشجع على تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وتوفر الإطار المناسب لتطبيق تقنياته وأساليه في هذا المجال، ومن بينها نذكر ما يلي:

أ. المرسوم التنفيذي 131/88 جاء بعنوان تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين : إن حديث المشرع الجزائري عن تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين يشكل قفزة نوعية وسباق في الفكر المناجيري العمومي، حيث أن التوجه بالعلاقات يمثل التوجه الحديث للفكر التسويقي عموماً، وفي مجال تسويق الخدمات على وجه التحديد، وبالتالي فسعي المشرع الجزائري إلى تنظيم هذه العلاقات عن طريق صياغته نصاً تشريعياً يتضمن الإجراءات والأنشطة اللازمة لذلك، يمثل الخطوة الأولى نحو تبني وإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية، على أساس أن الأنشطة والإجراءات اللازمة لإدارة وتنظيم وبناء هذه العلاقات هي جزء من الأنشطة والعمليات التسويقية، وهذا ما يتضح جلياً في الالتزامات التي أوجبها المشرع الجزائري على الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية بموجب هذا المرسوم، حيث نجد أنها تنتمي كلها إلى الوظائف والأنشطة التسويقية.

ب. استخدم المشرع الجزائري مصطلح المواطنين بدلاً من المتفاعلين، أو المستفيدين، أو المستخدمين، أو الزبائن أو المستهلكين، متجاوزاً بذلك الجدل الذي أثاره الباحثون والدارسون في مجال الإدارة العمومية والتسويق العمومي، خلال الفترة التي أعقبت ظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة وتحوله بعد ذلك إلى نموذج الحوكمة الديمقراطية، حيث حسم هذا الجدل لصالح استخدام مصطلح المواطنين عوض المصطلحات الأخرى، على اعتبار أن المواطن مصطلح جامع وشامل لكل المصطلحات السابقة، وفي نفس الوقت استخدام مصطلح المواطن يعود إلى سبب موضوعي آخر وهو الدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه المواطن في حلقة أداء الإدارات والهيئات العمومية، من خلال أدوار الرقابة والتدقيق والمساءلة التي يمكن أن يقوم بها على عكس المصطلحات الأخرى التي تجعل منه متلقي سلباً للخدمات العمومية، وهذا ما عمل عليه المشرع الجزائري من خلال تشجيع المشاركة الإيجابية للمواطن وإلزامه بجملة من الواجبات ذات طابع رقابي وتدقيقي في فصل كامل من هذا المرسوم.

ت. اعتبر المشرع الجزائري في هذا المرسوم أن على الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية تكيف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين¹⁵⁷ ، وهذا ما يتفق مع غرض التسويق نفسه حيث يعتبر Philip Kotler أن التسويق هوتلبية الاحتياجات بشكل مريح¹⁵⁸ ، وهذا يعني أن المشرع الجزائري يمنح للإدارات والهيئات العمومية صلاحيات إدماج التسويق في إطار مهامها الرئيسية بصفة عامة، ومن جهة أخرى فإنه يطالبها ضمناً بضرورة إجراء دراسات وبحوث حول المواطنين بغرض فهم ومعرفة هذه الاحتياجات قصد التكيف

¹⁵⁷ أنظر المادة 06 من المرسوم 131/88، مرجع سبق ذكره.

¹⁵⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, 14th ed, Prentice Hall, 2012, p05.

والتأقلم معها، مما يمكن الاستنتاج أن المشرع الجزائري قد وضع ضمنيا الإطار التشريعي الذي يمكن أن تركز عليه الإدارات والهيئات العمومية في إدماج أنشطة وعمليات بحوث ودراسات التسويق في مهامها وعملياتها بصفة خاصة.

ث. وضع المشرع الجزائري من خلال هذا المرسوم الإطار التشريعي الذي يسمح للإدارات والهيئات العمومية ممارسة بعض الأنشطة المرتبطة بشكل مباشر ببعض عناصر المزيج التسويقي الكلاسيكي (O4P) على غرار (الاتصال التسويقي، سياسة المنتج أو الخدمة، سياسة التوزيع) وكذا عناصر المزيج التسويقي الموسع أو ما يعرف بعناصر المزيج التسويقي الخدمي على غرار (الأفراد، الدليل المادي، عمليات وإجراءات الخدمة)، وقد وردت هذه الأنشطة والإجراءات بصفة واضحة وملزمة في هذا المرسوم عندما تحدث عن التزامات الإدارات والهيئات العمومية، بالرغم من أنه عبر عنها بمصطلحات ومسميات أخرى.

ج. على الرغم من أن ترسيخ وبناء الثقافة التسويقية في عمل الهيئات والإدارات العمومية اعتمادا على نص قانوني أو تشريعي هو أمر في غاية الصعوبة، إلا أننا نلمس سعي المشرع الجزائري في ترسيخ الثقافة والفلسفة التسويقية من خلال تركيزه على بعض القيم والسلوكيات مثل احترام حريات وحقوق المواطنين، تشجيع الإدارات والهيئات على ممارسة الرقابة على كافة الأعدان الموظفين في كل المستويات الإدارية قصد التأكد من التزامهم واحترامهم لحريات وحقوق المواطنين، وكذا تشجيعه للإدارات والهيئات العمومية على تبني كافة الأساليب والتقنيات الحديثة في الإدارة من أجل خدمة المواطنين والتكفل بمطالبهم على أفضل وجه.

III.1.1.2.2. السليبات والعوائق: أغفل المرسوم بعض النقاط التي لو أوردتها لاكتملت شروط ومتطلبات تطبيق التسويق في قطاع الإدارة العمومية، ومن أهمها:

أ. **عدم الاعتراف بالتسويق بشكل رسمي :** لم يشر المشرع الجزائري في هذا المرسوم إلى مصطلح التسويق بوضوح أو صراحة، كما لم يعترف به بشكل رسمي كأحد النظم الفرعية للعمليات الإدارية مثله مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة الوسائل والموارد المالية أو غيرها من النظم الإدارية الفرعية، على الرغم من أن مضمون المرسوم يتحدث عن تنظيم العلاقات بين الإدارات والمواطنين وارتباط هذا الأمر بشكل مباشر بالأنشطة والعمليات التسويقية.

ب. **عدم وجود مكانة محددة للتسويق في الهيكل التنظيمي :** على الرغم من أن المشرع الجزائري قد تحدث بشكل واضح وصريح عن بعض الأنشطة التسويقية في هذا المرسوم التنفيذي، على غرار الأنشطة المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي بصفة إجبارية وملزمة للإدارات والهيئات العمومية، إلا أنه لم يفصل في قضية التقسيم الوظيفي لهذه الأنشطة في الهيكل التنظيمي للإدارات والهيئات العمومية، وهذا ما يجعل تنفيذ الأنشطة التسويقية داخل قطاع الإدارة العمومية في حالة وجودها خاضعة فقط للاجتهادات والمبادرات الفردية في هذا القطاع، دون أي سند تنظيمي واضح يحدد الجهة التي يقع على عاتقها القيام بهذه الأنشطة التسويقية، رغم

وجود الإطار التشريعي الذي يفرض على الإدارات والهيئات العمومية القيام بهذه الأنشطة التسويقية وشبه التسويقية.

ت. **عدم وجود ميزانية خاصة بالأنشطة التسويقية** : إن اعتماد الأنشطة التسويقية يتطلب تخصيص ميزانيات واعتمادات مالية هامة لتغطية التكاليف التسويقية على غرار الدراسات والبحوث، لتكاليف الاتصال والاستقبال، تكاليف التجهيز المتعلقة بتحسين ظروف الاستقبال وتطوير نوعية الخدمات، وكذا التكاليف المتعلقة بتكوين وتدريب الإطارات البشرية في مجال التسويق وغيرها من التكاليف المتعلقة بالتسويق، وبالرغم من أن المشرع الجزائري قد تحدث عن هذه الأنشطة في المرسوم 131/88، إلا أنه لم يتحدث عن الآلية التي سيتم بها تغطية التكاليف والنفقات التي تتطلبها هذه الأنشطة، وهذا ما سيعيق عملية التجسيد الفعلي لهذه الأنشطة على أرض الواقع.

ث. **عدم الإشارة إلى بعض الجوانب المهمة من التسويق** : إن الإشارات الواردة حول التسويق في المرسوم 131/88 لا تغطي بصفة إجمالية كل الأنشطة والعمليات التسويقية، حيث يمكن ملاحظة بعض النقائص المتعلقة بالتسويق مثل: تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية ولاسيما عمليات التجزئة، واستراتيجيات الاستهداف، وكذا استراتيجيات التموقع وبناء الصورة الذهنية، بالإضافة إلى عدم الإشارة إلى موضوع سياسة التسعير بالرغم من أهميتها بالنسبة للإدارات والهيئات العمومية خاصة فيما يتعلق بتحسين مردوديتها، كما نلاحظ نقص بعض التفاصيل المهمة المتعلقة بسياسة التوزيع، وسياسات وإجراءات الخدمة العمومية.

ج. **آلية التنفيذ والتطبيق** : من بين العوائق التي تحول بين تطبيق التسويق في قطاع الإدارات العمومية بشكل إيجابي وفق هذا المرسوم هو عدم تحديده بشكل تام لآلية التنفيذ والتطبيق، حيث ترك هذا الأمر إلى سلطة وتقدير الوزراء في الوقت الذي كان من المستحسن أن يخصص المشرع الجزائري في هذا المرسوم فصلا خاصا يشرح فيه آليات وطرق التنفيذ على أرض الواقع.

ح. **العوائق المتعلقة بالظروف الزمانية والسياسية والأمنية** : إن صدور المرسوم 131/88 خلال تلك الفترة والتي شهدت فيها الجزائر أزمات سياسية وأمنية، أدت إلى عرقلة تنفيذ وتطوير الإصلاحات التي تضمنها هذا المرسوم، ولاسيما ما تعلق منها بالإصلاحات التي يمكن أن تقود إلى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية.

بالرغم من أن هذا النص التشريعي لا يزال ساري المفعول إلى يومنا هذا (2017)، حيث لم يصدر أي نص آخر يلغي أحكامه أو يعطل العمل بقراراته، إلا أنه تعرض للتجاهل من قبل السلطات العمومية وأعوان الدولة في أغلب الإدارات والهيئات العمومية، سواء من حيث التطبيق والتنفيذ على أرض الواقع، أو من حيث التحديث والتطوير، حيث لم يخضع لأي تعديل أو تحديث لتجاوز النقائص الموجودة فيه والتأقلم

مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وكذا مجال تقنيات وأساليب الإدارة العمومية الحديثة.

ومع ذلك يعتبر المرسوم 131/88 المرجعية الأساسية للعديد من المنشورات والتعليمات الوزارية المتعلقة بموضوع تحسين وإصلاح الخدمة العمومية في أغلب القطاعات الوزارية، مما يؤكد أن هذا النص التشريعي هو اللبنة الأساسية التي تؤسس لتبني التسويق في قطاع الإدارة العمومية، كونه النص الأول والوحيد الذي يشير بصفة صريحة والزامية على كل الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بضرورة ممارسة وتطبيق الأنشطة والإجراءات ذات الأبعاد التسويقية التي تسهم في بناء وإدارة العلاقات مع المواطنين.

III.1.2. وتيرة الإصلاح الإداري خلال التسعينيات:

تميزت فترة التسعينيات بتصاعد حدة وأثر الأزمة السياسية والأمنية التي امتدت إلى كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، وهذا ما استوجب تحركات على عدة أصعدة سياسيا، واقتصاديا واجتماعيا، لمواجهة هذه الأزمة واسترجاع الشرعية السياسية للدولة، ومن بين الإصلاحات التي تطلبتها مرحلة التسعينيات هي تلك الإصلاحات المتعلقة بإصلاح هيكل الدولة ورد الاعتبار لجهازها الإداري من خلال الاستجابة لاحتياجات وتطلعات المواطنين¹⁵⁹، وبالاستناد على ما يعرف بأرضية الوفاق الوطني، باشرت الدولة العديد من الإصلاحات تجلت أساسا في تعديل الدستور، وإصدار تعديلات تشريعية وتنظيمية وقانونية تختص بالدرجة الأولى بتنظيم وتسجيل الإدارات والهيئات العمومية التي لها اتصال مباشرة بحياة المواطن، ومن بين أهم النصوص التشريعية والقانونية التي تطرقت إلى بعض الجوانب من الأنشطة التسويقية خلال هذه الفترة نذكر ما يلي:

III.1.2.1. القانون 08/90، و09/90، المتعلقين بالبلدية والولاية: بموجب هذين القانونين حاول المشرع تكريس مبدأ اللامركزية، ومشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وضمان حقوق المواطن في الإعلام والإطلاع، حيث خصص كل من هذين القانونين فصولا كاملة متعلقة بأساليب إنشاء وتسجيل المصالح العمومية التي تأسست لتلبية الاحتياجات الجماعية للمواطنين، وتقديم بعض الخدمات العمومية بوصفها حقوق أساسية من حقوق المواطنين، وبالرغم من أن مرحلة التسعينيات تميزت بتنامي التوجه الليبرالي والتي رسخها كل من دستوري 89 و96، إلا أن الأسلوب التنظيمي والإداري الذي يركز على الصلاحيات الواسعة للسلطات العمومية، جعلت من بيروقراطية الإدارات والهيئات العمومية المحلية، في خدمة السلطات المركزية على حساب خدمة المواطن وتلبية احتياجاته،

¹⁵⁹ غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص حقوق، فرع القانون العام، جامعة الجزائر، 2009، ص 30.

وبالتالي أعاقَت بشكل كبير تبني الأنشطة التسويقية بالرغم من وجود بعض الإشارات والملاحم التي تركزت خدمة المواطن وتلبية متطلباته واحتياجاته.

تم تعديل هذين القانونين سنة 2010، وصدر بموجب ذلك القانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 والمتعلق بالبلدية والولاية، وتضمن العديد من التعديلات والتغيرات، لتكريس اللامركزية وتدعيم مبدأ الديمقراطية التشاركية للمواطن في الحكم والعملية الإدارية، حيث كز هذا الأخير على النقاط التالية:

- الأهداف: التي يتعين على هذه المؤسسات تحقيقها.
 - الأساليب التنظيمية: أي العملية التسييرية والإدارية لشؤون و موارد هذه المؤسسات.
 - خدمة المواطن: يعني ضرورة العمل على تلبية احتياجات ورغبات المواطنين وتحسن الإطار المعيشي لهم.
- III.2.2.1. إنشاء وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية:** تم إنشاء وزارة منتدبة لدى رئيس الحكومة، سميت بوزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، وقد صدر بمقتضى ذلك المرسوم التنفيذي 212/96، الذي يحدد صلاحيات ومهام هذه الوزارة، والتي تركزت في محورين أساسيين هما: محور الإصلاح الإداري، ومحور الوظيفة العمومية، وفيما يتعلق بالصلاحيات والمهام الخاصة بمحور الإصلاح الإداري فقد تضمنت ثلاثة مجالات رئيسية كما يلي¹⁶⁰:

المجال الأول: تنظيم وتسيير إدارة الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية: في هذا المجال تكلف هذه الوزارة وبالتشاور مع الوزارات الأخرى، باقتراح القواعد العامة المتعلقة بإدارة وتنظيم قطاع الإدارة العمومية، من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات المواطنين، ولتحقيق هذا الغرض يتعين على الوزارة وعلى وجه التحديد القيام بالمهام التالية:

- دراسة وتقييم سير الإدارة العمومية؛
- اقتراح أي تدبير يهدف إلى تحقيق نجاعة الإدارة العمومية؛
- العمل على تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنظيم الجهاز الإداري؛
- إبداء الرأي بخصوص النصوص التشريعية والتنظيمية، المتعلقة بتنظيم وإدارة المؤسسات والإدارات العمومية؛
- دراسة واقتراح كل التدابير الرامية لتبسيط الإجراءات الإدارية، وكذا التدابير التي تهدف إلى تهمين وتحسين مردودية العمل الإداري، وترقية الثقافة الإدارية.

¹⁶⁰المرسوم التنفيذي 212/96، المتضمن صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة، المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ 16 يونيو 1996، ص8-ص10.

المجال الثاني: ترقية التقنيات الحديثة لتنظيم وتسيير الإدارة العمومية: يعتبر هذا المجال من بين أهم المحاور التي تركز عليها عملية الإصلاح الإداري، حيث يتعين على وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية في هذا المجال، العمل على تبني وإدماج النماذج والأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة، التي أثبتت فعاليتها في الفكر الإداري العمومي، ولتحقيق هذا الغرض، فإن هذه الوزارة مطالبة بالسهر على تنفيذ المهام التالية التحديد:

- المبادرة بكل عمل يهدف إلى تجديد الإدارة العمومية وتحديثها، باللجوء إلى استخدام التقنيات والأساليب الحديثة في هذا المجال؛
- اقتراح التدابير المتعلقة بتقييم ورقابة العمل الإداري.

المجال الثالث: تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين: ويعتبر هذا المجال الأكثر ارتباطاً بالفكر التسويقي، حيث يتعين على الوزارة في السياق القيام بما يلي:

- تنظيم وتنشيط التظاهرات الموجهة للمواطنين، بهدف تعميم وشرح الإجراءات الإدارية؛
 - اقتراح وتنشيط التدابير التي تهدف لترقية مشاركة المواطنين في الإدارة العمومية؛
 - ضمان انسجام الأعمال التي تقوم بها الإدارات العمومية، في ميدان إعلام وتوعية المواطنين؛
 - السهر على تحسين طرق استقبال المواطنين وتوجيههم وإعلامهم.
- من خلال المهام والصلاحيات الموكلة لهذه الوزارة ولاسيما ما تعلق منها بالإصلاح الإداري، يمكن ملاحظة أن السلطات العمومية، تعتمد على بعض الجوانب والأنشطة المتعلقة بالفكر التسويقي من خلال آليات الإصلاح التي اعتمدت عليها في عملية الإصلاح الإداري، حيث تتلخص هذه الآليات في محورين رئيسيين هما: إصلاح العملية الإدارية في الهيئات والإدارات العمومية من خلال تبني الأساليب والتقنيات الحديثة في الإدارة، وإصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن، وكلا الآليتين مرتبطة بالأنشطة والفكر التسويقي، ولاسيما الأنشطة المتعلقة بإعلام واستقبال المواطنين وترقية مشاركتهم في العملية الإدارية.

بالرغم من أن هذه الآليات قد تم التأسيس لها بموجب المرسوم 131/88، إلا أن إسناد عملية الإصلاح الإداري لهيئة تنفيذية، وتداخل صلاحياتها مع الوزارات الأخرى، بالإضافة إلى غياب قانون مستقل وملزم للإدارات والهيئات العمومية، جعل من عمل وقدرة هذه الوزارة على التدخل من أجل إصلاح العملية الإدارية أو إدماج الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية محدود وغير مجدي.

III.1.3. وتيرة الإصلاح الإداري خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2010:

إن الإطار التشريعي الذي يركز على تحسين الخدمات العمومية وإصلاح المرافق العمومية، والذي يمكن أن يعتمد على المقاربة التسويقية كأحد مداخل وآليات الإصلاح والتحسين، قد أخذ منحى ومسار آخر منذ مطلع سنة 2000، فعوض التركيز على سن نصوص وتشريعات تستهدف إصلاح وتحسين المنظومة الإدارية والتنظيمية للهيئات والإدارات والمؤسسات العمومية بشكل مباشر، تم التركيز على إنشاء هيئات ومؤسسات ذات طابع

مركزي، وبصلاحيات استشارية في أغلب الأحيان، وهو ما يمثل (في نظرنا) عرقلة وانحراف لمسار إصلاح قطاع الإدارة العمومية عن الشكل الذي كان يمكن أن يؤدي إلى تحقيق إصلاح حقيقي يمكن من إدماج المقاربة التسويقية في هذا القطاع.

III.1.3.1. إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها:

عقب الأزمة السياسية والأمنية التي شهدتها الجزائر خلال فترة التسعينيات، عرف قطاع الإدارة العمومية حركة أخرى من الإصلاحات الإدارية، ومن بين ملامح هذه الحركة هو إنشاء لجنة وطنية تحت مسمى "لجنة إصلاح هياكل الدولة"، وقد استحدثت هذه اللجنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372/2000، الذي يتضمن قرار إنشاء هذه اللجنة ويحدد مهامها، وقد تضمن هذا المرسوم 25 مادة تركز في مجملها على تحديد مهام وصلاحيات هذه اللجنة، كما تضمن هذا المرسوم ملحق آخر يوضح ويشرح كيفية عمل هذه الأخيرة من الناحية الإدارية والتنظيمية، ويتمثل الغرض الرئيسي لهذه اللجنة اقتراح الإصلاحات الضرورية واللازمة لكافة هياكل الدولة بما فيها قطاع الإدارة العمومية، وذلك عبر دراسة وتشخيص الواقع الإداري والسياسي ولاسيما ما تعلق بالجوانب التالية¹⁶¹:

- مهام الإدارات المركزية للدولة وهيكلها، وكذا آليات التنسيق والتشاور والضبط، والمراقبة؛
 - تنظيم وصلاحيات وسير الجماعات الإقليمية والإدارة المحلية والمصالح المتفرعة للدولة؛
 - طبيعة مجمل المؤسسات العمومية والهيئات التي تنهض بالخدمة العامة ، ومهامها وقوانينها الأساسية وصلاحتها مع الإدارات المركزية والمصالح المتفرعة للدولة؛
 - دراسة إعادة الصياغة اللازمة لكافة القوانين الخاصة بأعوان الدولة، على اختلاف طبيعة مسؤولياتهم ومستوياتهم؛
 - الآثار القانونية والمؤسسية للإصلاحات التي تقترحها وتحديد عناصر سياسية تقنية.
- بغرض أداء عمل اللجنة إصلاح هياكل الدولة على أكمل وجه ، حدد المرسوم اللجان الفرعية وكيفية سير عملها، كما خول لها هذا المرسوم كافة الصلاحيات المطلوبة ومكنها من كل الموارد المالية والمادية المطلوبة، وجعل تحت تصرفها كل المعلومات والوثائق والمعطيات والإحصائيات والمتعلقة بهياكل ومؤسسات الدولة.
- وعقب ترسيم أعضائها ومباشرتها لعملها أصدرت هذه اللجنة سنة 2001 تقريرا شاملا لكافة الإصلاحات التي يجب القيام بها، سُلم هذا التقرير لمصالح رئاسة الجمهورية واعتبر هذا التقرير بمثابة المرجع الأول الذي ستعتمد عليه الدولة في الإصلاحات التي ستقوم بها خلال الفترات اللاحقة، وعلى الرغم من أن هذا التقرير لم يكشف عنه للرأي العام للإطلاع على محتوياته ومضامينه، إلا أنه توجد بعض الأبحاث والدراسات التي

¹⁶¹المادة رقم 2 من المرسوم 371/2000، المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، الجريدة الرسمية، العدد 71، سنة 2000، ص5.

تشير إلى بعض محتوياته، وانطلاقاً منها يمكن القول أن الإصلاحات التي تم اقتراحها في هذا التقرير، قد تضمنت إصلاحات ذات جوانب سياسية وأخرى متعلقة بالجوانب الإدارية، ومن خلال تفحص وتقييم هذه المقترحات يتضح أن المقاربة التسويقية كفكر وكأنشطة برزت كأحد الجوانب التي تمت بها عملية تفسير الاختلالات والمشاكل والصعوبات التي تعاني منها كافة مؤسسات وهيئات الدولة، كأحد الآليات والأساليب التي ارتكزت عليها الحلول التي اقترحتها لجنة إصلاح الدولة وهيكلها.

ومن خلال ما ورد في تقرير اللجنة، يمكن ملاحظة أن الفلسفة العامة التي تدعو إليها اللجنة في تقريرها هي الفلسفة التسويقية، حيث أكدت أن العملية الإصلاحية يجب أن تضع المواطن في محور عملية الإصلاح، وقد خصصت لذلك فصلاً كاملاً بعنوان "المواطن غاية الإصلاح"¹⁶²، كما يتجلى التوجه التسويقي كأحد الآليات أو الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الإصلاح، من خلال الأهداف العامة التي أعلنت عنها اللجنة بخصوص النظام السياسي الذي تريد تحقيقه نتيجة تنفيذ الإصلاحات التي ستقترحها، حيث اعتبرت اللجنة أن عملية الإصلاح تتطلب تغيراً جذرياً في طبيعة الدولة ذاتها وفي ممارسة مهامها، وفي تنظيم وتسيير هيكلها، وأن يؤدي هذا التغيير المقرر تنفيذه بموجب توصيات هذه اللجنة إلى نشوء دولة تتميز بالخصائص التالية¹⁶³:

- **سيادة القانون الذي يضمن حقوق وحرية المواطنين:** يجب أن يكون القانون هو الإطار الوحيد الذي يحدد صلاحيات الدولة وحدود سلطاتها العمومية، كما يجب أن يكون القانون هو المجال الوحيد لتكوين وإدارة العلاقات مع المواطنين والمجتمع؛
- **الدولة في خدمة المجتمع والمواطن:** الغاية من إصلاح الدولة هو جعلها مكرسة لخدمة وتلبية احتياجات المواطن بالدرجة الأولى في إطار القانون، ومن خلال أساليب وتقنيات إدارية حديثة.
- **دولة قوية وحديثة وفعالة:** يتم ذلك من خلال العمل على تحسين تخصيص وإدارة مواردها، وفق مبادئ الإنصاف والشفافية، وإدخال معايير أداء جديدة لتقييم وتحسين كفاءة السياسات العمومية، كما يتطلب الأمر تحسين كفاءة العمل العمومي (l'action publique) بصفة عامة من خلال تحديد أسس جديدة لتصميم وتنظيم الدولة وعملها على أساس كفاءة وفعالية إجراءاتها العامة، بالإضافة إلى تنفيذ الإصلاحات الهيكلية تمس كافة الهياكل والهيئات العمومية، وتعزيز الإدارة اللامركزية على المستوى الإقليمي والمحلي؛
- **دولة في خدمة التماسك الاجتماعي والأمن الوطني:** من بين الأهداف الرئيسية لإصلاح المهام والهياكل في الدولة، هو تعزيز التماسك الاجتماعي لأن هذا الأخير يعد من أهم التحديات الرئيسية التي تواجه الدولة وتحدد شرعيتها السياسية والديمقراطية؛

¹⁶² غزلان سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

¹⁶³ Belmioub, La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre, Forum Euro-Mediterranean Sur Les Innovations Et Les Bonnes Pratiques Dans L'administration Tunis 15-17 juin 2005, pp09,10.

■ **دولة واعية بقضايا العولمة وأثارها** : من خلال تعميق وتكثيف العلاقات الدولية ودمج أسواق السلع والخدمات ورأس المال، والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة للاتصالات ونظم المعلومات وتسارع الثورة العلمية التي جلبتها العولمة، وتذليل كافة الصعوبات والمشاكل التقنية التي تحول دون الاستفادة الإيجابية من العولمة وأثارها.

وقد باشرت هذه اللجنة عملها استنادا على تشخيص وتحديد النقائص والمشاكل والصعوبات التي تؤدي إلى ضعف أداء هياكل ومؤسسات الدولة، ومن خلال تحليل هذه النقائص والصعوبات التي حددتها اللجنة نجد أنها ذات طبيعة تسويقية، ومتعلقة بغياب الفكر والأنشطة التسويقية في هذه الهياكل، وهذا ما يؤكد مرة أخرى أن المقاربة التسويقية هي أحد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين أداء قطاع الإدارة العمومية وهياكل الدولة ككل، وقد حددت اللجنة أهم النقائص والعوائق التي تؤدي إلى عدم رضا المواطنين وفقدان ثقتهم في الدولة ومؤسساتها، في سياق حديثها عن العلاقة بين المواطنين وهياكل الدولة، في النقاط التالية:

- ضعف قدرة الدولة في الاستجابة لانشغالات ومتطلبات المواطنين؛
- غياب الإطار القانوني الذي يحدد المفهوم الحقيقي للحريات والحقوق الأساسية للمواطنين؛
- انتشار ظاهرة البيروقراطية ومحدودية الإصلاح المؤسسي؛
- قلة الضمانات الدستورية.

وفيما يتعلق بالحلول والتدابير التي اقترحتها اللجنة لاستعادة ثقة المواطنين يمكن أن نلاحظ أيضا أن هذا التدابير ذات طبيعة تسويقية، حيث اقترحت اللجنة لذلك التدابير والتوصيات التالية:

- تكوين ثقافة جديدة للمرفق العام؛
 - إعداد خطة مشروع قانون يتضمن ميثاق تنظيم علاقات الإدارة بالمواطنين؛
 - إنشاء هيئة دائمة لمراقبة وتقييم ومعالجة العلاقة بين الإدارة والمواطن؛
 - إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عمل الهيئات العمومية وهياكل الدولة.
- من خلال ما سبق يتضح أن التوجه التسويقي هو أحد الآليات والأبعاد التي أقرته اللجنة، لإنجاح عملية إصلاح الدولة وهياكلها، كما أن المقترحات والتدابير التي تمخضت عنها هي تدابير جد معتبرة بالنظر للإمكانات المادية والبشرية التي وضعت تحت تصرفها، وكذا الإجراءات التي اتبعتها هذه الأخيرة في إعدادها للتقرير الذي استمر مدة 09 أشهر من العمل والتشاور، ولكن على أرض الواقع لم يتم تجسيد أي من الإصلاحات والتدابير التي أوصت بها، باستثناء بعض الإصلاحات الجزئية والظرافية والتي جاءت كرد فعل عن التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها محيط المنطقة العربية، وذلك بعد مرور سنوات طويلة من إصدار هذا التقرير.
- III.2.3.1. إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري** : عقب التعديل الحكومي الصادر سنة 2002، وبمقتضى المرسوم التنفيذي 176/03، الذي يتضمن مهام مصالح الحكومة، صدر المرسوم التنفيذي 190/03، المتعلق

بصلاحيات المديرية العامة للتوظيف العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 192/03، المتعلق بتحديد صلاحيات المديرية العامة للإصلاح الإداري، والتعديل الوحيد الذي يمكن ذكره بموجب هذا المرسوم هو أن هذه المديرية تم تحويلها إلى إدارة مركزية تحت سلطة رئيس الحكومة، بعدما كانت تابعة لوزارة الإصلاح الإداري، كما تحولت سلطتها من سلطة تنفيذية إلى سلطة استشارية، ليس لها أي صفة إلزامية أو ضاغطة على خيارات سلطة رئاسة الحكومة أو الهيئات العمومية الأخرى في شتى القطاعات، في حين لم تتغير صلاحياتها ومهامها وهيكلها التنظيمي عن تلك المحددة بموجب المرسوم التنفيذي 212/96، المتعلق بصلاحيات ومهام وزارة الإصلاح الإداري والتوظيف العمومية، وهو ما يعكس التخبط العشوائي للسلطات العمومية في التعامل مع ملف الإصلاح الإداري على محمل الجد، وإنهاء المشاكل البيروقراطية التي تتسبب فيها السلطات المركزية وهيئاتها وإدارتها العمومية في كل القطاعات ذات الارتباط المباشر بمتطلبات ومصالح المواطنين، حيث أن نفس المديريتين سيتم إدماجهما في وزارة إصلاح الخدمة العمومية التي ستستحدث سنة 2013، ثم يعاد إدماجهما في مديرية واحدة تابعة لسلطات الوزير الأول عقب إلغاء وزارة إصلاح الخدمة العمومية سنة 2014، مع الحفاظ على نفس الصلاحيات والمهام المحددة منذ 1996، مما يعني أن عملية إصلاح قطاع الإدارة العمومية في جانبها المتعلق بالعملية الإدارية والتنظيمية، وكذا التشريعية والقانونية، لا تركز على الإختلالات التنظيمية والهيكلية الواضحة والمعروفة سلفا، على مستوى الهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية التي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين، إنما تركز على جوانب شكلية ومركزية ليست لها أي قيمة قانونية ملزمة، وهذا ما يجعل علامات الاستفهام مطروحة حول قدرة ونية السلطة السياسية في المضي قدما نحو تحقيق إصلاح إداري وسياسي شامل، يستجيب للمتطلبات والانشغالات الحقيقية للمواطنين ويضمن حرياتهم وحقوقهم العامة في إطار القانون، وباستخدام الآليات والأدوات المناسبة والفعالة لتحقيق هذا الغرض.

III.4.1. وتيرة الإصلاح الإداري خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2017: تميزت هذه الفترة بتنامي ضغوطات المواطنين كتعبير عن عدم الرضا والثقة في السلطات السياسية في أدائها الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى اللجوء مرة أخرى إلى جملة من التعديلات والإصلاحات كرد فعل استباقي تخوفا من انتقال موجة الربيع العربي التي ظهرت في بعض الدول العربية المجاورة، وتحت هذا الضغط بادرت الحكومة بإنشاء بعض الهيئات بغرض استرجاع ثقة ورضا المواطن.

III.4.1.1. إنشاء وزارة إصلاح الخدمة العمومية : لم يشهد قطاع الإدارة العمومية ولاسيما قطاع الخدمات العمومية إصلاحات حقيقية تأخذ المواطن والمستفيد من الخدمات العمومية بعين الاعتبار، إلا عقب التعديل الحكومي الذي صدر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 312/13، المتعلق بالتعديل الحكومي، والذي أدى إلى استحداث وزارة جديدة لدى الوزارة الأولى أسندت إليها مهمة إصلاح الخدمة العمومية وبمقتضى ذلك، صدر المرسوم التنفيذي رقم 381/13 المتعلق بتحديد صلاحيات وزير إصلاح الخدمة العمومية، حيث تضمنت مهامه وصلاحياته بعض الجوانب ذات الارتباط المباشر بالأنشطة التسويقية، حيث ورد في المادة الثانية من المرسوم

381/13، أن الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية يتولى مهمة وضع تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم وتسيير الخدمة العمومية، بالتشاور مع الوزراء المعنيين، لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية لتلبية حاجيات مستعملي المرفق العمومي، وبهذه الصفة يكلف الوزير على الخصوص بما يلي¹⁶⁴:

- دراسة وتقوية تنظيم الخدمة العمومية وسيرها؛
 - اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية؛
 - دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية؛
 - دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردودية المرفق العام وترقيته؛
 - ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية؛
 - تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها؛
 - مساعدة الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها؛
 - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها؛
 - تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم؛
 - العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام؛
 - ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتهم؛
 - وضع أنظمة وإجراءات فعال في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم؛
 - وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام؛
 - اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه؛
 - ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام؛
 - ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام؛
 - تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.
- من خلال تحليل ودراسة مضمون هذا المرسوم ولاسيما الصلاحيات والمهام المذكورة أعلاه يتبين أن هناك العديد من المهام والصلاحيات الممنوحة لهذه الوزارة ذات ارتباط مباشر بالأنشطة التسويقية، وبعضها الآخر ذات صبغة تسويقية محضة، مما يؤكد أن المشرع الجزائري يعتمد ضمناً على الأنشطة التسويقية كأحد أهم الآليات التي تتم بها عملية تحسين الخدمات العمومية وأداء قطاع الإدارة العمومية، ومن جهة أخرى يمكن ملاحظة أن أغلب هذه

¹⁶⁴أنظر المادة رقم 02 من المرسوم 381/13، المتعلق بتحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 20 نوفمبر 2013، ص 04.

المهام والصلاحيات هي في الأصل تكرر لأحكام المرسوم 131/88 مع بعض التعديلات والإضافات الطفيفة فيما يخص الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وفيما يلي تفصيل لهذه التعديلات بالمقارنة مع ما ورد في أحكام المرسوم الرئاسي 131/88:

أولاً: التعديلات الإيجابية:

- الأخذ بعين الاعتبار مردودية المرفق العام، وبالأخذ بعين الاعتبار المردودية المالية والمعنوية، فإن هذا الإجراء يعني بالضرورة تبني إستراتيجية واضحة لتسعير الخدمات العمومية، وكذا إستراتيجية واضحة للتوزيع، وإستراتيجية واضحة للتحسين والتطوير المستمر في الخدمات والمرافق العمومية؛
- التركيز على وضع آليات للمتابعة والرقابة الدورية لخدمات المرفق العام، مما يعني ترسيخ قيم الحوكمة الديمقراطية، ومبادئ المساءلة والشفافية في أساليب المانجمنت العمومي؛
- التركيز على تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الاتصال مع المواطنين وإعلامهم حول الخدمات العمومية؛
- التركيز على دراسة احتياجات وأراء المواطنين، ودعم مشاركتهم الإيجابية في تحسين الخدمات العمومية.

ثانياً: التعديلات السلبية:

- من الناحية التشريعية والتنظيمية فإن إدراج وزارة خاصة بإصلاح الخدمة العمومية يعتبر تراجع من طرف السلطات العمومية، لأن الأصل في عملية الإصلاح يجب أن تمس بالدرجة الأولى الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية وبشكل مباشر، عوض تعقيد عملية الإصلاح بإنشاء وزارة جديدة تتداخل أعمالها وصلاحياتها مع كل الإدارات في جميع القطاعات، كما أن الإجراءات والصلاحيات المخولة لهذه الوزارة هي موجودة ومنصوص عليها سابقاً في أحكام المرسوم 131/88 بصفة إجمالية، وعليه كان من الأفضل على السلطات العمومية إدراج التعديلات المذكورة أعلاه مباشرة في أحكام المرسوم 131/88.
- بالمقارنة مع أحكام المرسوم 131/88، يمكن أن نلاحظ أن الأحكام الواردة في المرسوم 381/13، سجلت تراجع في استخدام المصطلحات التسويقية، حيث استخدمت مصطلح مستعملي المرفق العام عوض المواطنين، وهذا ما يعتبر تراجع في تبني الثقافة التسويقية ومبادئ الحوكمة الديمقراطية.
- أعقب صدور المرسوم التنفيذي رقم 381/13، الذي تضمن صلاحيات ومهام وزارة إصلاح الخدمة العمومية، إصدار مرسوم تنفيذي آخر تحت رقم 382/13، تضمن تحديد الهيكل التنظيمي لهذه الوزارة، حيث تضمن الهيكل التنظيمي لهذه الوزارة بالإضافة إلى الأمانة العامة وديوان الوزارة والمفتشية العامة، أربعة مديريات هامة وهي:

✓ المديرية العامة للخدمة العمومية : وتشكل مهامها صلب صلاحيات ومهام الوزارة والتي تم ذكرها

سابقاً؛

- ✓ **مديرية الإدارة العامة:** مكلفة بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للوزارة؛
- ✓ **المديرية العامة للإصلاح الإداري:** تم إدماج هذه المديرية في وزارة الخدمة العمومية، بعدما كانت تابعة لمصالح رئاسة الحكومة، وبقيت خاضعة للأحكام والصلاحيات التي حددها لها المرسوم التنفيذي، 192/03، والمتعلق بتحديد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها؛
- ✓ **المديرية العامة للتوظيف العمومية:** تم إدماج هذه المديرية أيضا في وزارة إصلاح الخدمة العمومية، وبقيت خاضعة للأحكام والصلاحيات التي حددها لها المرسوم التنفيذي، 191/03، والمتضمن صلاحيات المديرية العامة للتوظيف العمومية المعدل والمتمم.
- بالإضافة إلى إصدار المرسوم 381/13 الذي تحدد بموجبه صلاحيات ومهام هذه الوزارة الجديدة، صدرت العديد من المناشير والتعليمات الوزارية في نفس السياق ، ومن بينها: **المنشور الوزاري رقم 2102** عن وزارة الداخلية، بتاريخ 2012/11/14، المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، **التعليمية رقم 298** بتاريخ 2013/09/22 (الصادرة عن الوزير الأول) لتحديد الخطوط العريضة للخدمة العمومية، **التعليمية 321** بتاريخ 2013/10/20 (الوزير الأول) كليات تجسيد أهداف الإصلاح والشروط اللازمة لذلك، وفي خطوة غير متوقعة تم إلغاء هذه الوزارة بتاريخ 07 ماي 2014، ليتم تعويضها لاحقا سنة 2016 بهيئة أخرى تحت مسمى المرصد الوطني للمرفق العام.
- III.2.4.1. إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام:** بموجب هذا المرسوم تم إنشاء هيئة استشارية تابعة لوزارة الداخلية، مهمتها الأساسية تقديم اقتراحات وبرامج عمل قصد تطوير الخدمات والمرافق العمومية في كافة القطاعات والدوائر الوزارية، وقد جاء في تصريح لوزير الداخلية بتاريخ (2016-11-27) أن: "المهمة الأولى التي أنشئ من أجلها هذا المرصد، ويجب أن يتولاها في كل ربوع البلاد هي خدمة المواطن وتلبية انشغالاته ولاسيما تعلق منها بترقية الخدمة العمومية"¹⁶⁵، ومن حيث المضمون نجد أن الصلاحيات والمهام التي حولها المشرع الجزائري للمرصد الوطني للمرفق العام بموجب أحكام المرسوم رقم 03/19، هي تقريبا نفس المهام والصلاحيات والأدوار التي كانت ممنوحة لوزارة إصلاح الخدمة العمومية، حيث جاء في هذا المرسوم ولاسيما المواد 03 و04 و05 و06، أن المرصد يضطلع بهذه المهام والصلاحيات من خلال التدخل في أربعة مجالات وهي:
- المجال الأول:** متعلق بمتابعة وتقييم تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما، وفي سبيل ذلك يكلف المرصد على وجه الخصوص بالمهام التالية:
- اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكييفه مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وكذا مع حاجيات مستعملي المرفق العام؛

¹⁶⁵ أنظر موقع وزارة الداخلية: <http://www.interieur.gov.dz>

- اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية، قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام؛

المجال الثاني: متعلق باستفادة المواطنين من المرفق العام، وفي هذا الصدد يكلف المرصد بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي على وجه التحديد إلى:

- ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم، وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام؛
- العمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات الإحصائية والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام؛
- العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام، وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام؛
- المساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها؛

المجال الثالث: متعلق بعصرنة المرفق العام، وفي هذا الصدد يكلف المرصد باقتراح ودراسة كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام، وفي هذا السياق يكلف المرصد على وجه الخصوص اقتراح كل تدبير من طبيعته أن:

- يحفز تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها؛
- يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة، وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم؛

المجال الرابع: متعلق بأخلاقيات والآداب المهنية داخل المرفق العام، وفي هذا الصدد يكلف المرصد باقتراح كل تدبير من شأنه:

- العمل على تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام؛
- بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه؛
- التشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأمانة في العلاقات بين أعوان المرفق ومستعمليه؛
- ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام؛
- العمل على ترقية المردودية ومبدأ الاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.

إن إنشاء هذا المرصد جاء كبديل لوزارة إصلاح الخدمة العمومية التي تم إلغاؤها في 2014، من أجل تفادي النقائص والعيوب المتعلقة بإنشاء الوزارة السابقة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن المهام والصلاحيات الموكلة

للمرصد الوطني للمرفق العام هي نفسها التي كانت مسندة للوزارة بنفس العيوب والنقائص المذكورة سابقا، مع تسجيل تراجع آخر يتمثل في إعطاء هذا المرصد سلطة استشارية ووضعه تحت صلاحية وزارة الداخلية، وهو ما يعيق قدرته على التدخل في القطاعات الأخرى وكذا التنسيق بينها.

بالرغم من النقائص التي وردت في صلاحيات هذا المرصد، إلا تنظيمها وترتيبها في شكل أربعة مجالات يعتبر أهم نقطة إيجابية في إنشاء هذا المرصد، كونه يشير إلى قضية التقسيم الهيكلي للأنشطة التي تمكن من تحسين أداء المرفق العام، حيث يتعلق المجال الأول بسياسات والإجراءات ذات الارتباط بإنتاج وتقديم الخدمات العمومية، والمجال الثاني يتعلق بفهم مستعملي المرافق العامة وإدارة العلاقات بينهم، والمجال الثالث يتعلق بالاتصال واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في المرافق العامة سواء من أجل التواصل مع المواطنين أو من أجل إنتاج وتقديم الخدمات العمومية، وأخيرا المجال الرابع والذي يتعلق بالحكومة وأخلاقيات العمل في قطاع المرافق العامة، حيث أن تقسيم صلاحيات المرصد الوطني للمرفق العام وفق هذه المجالات الأربعة من شأنه أن يظهر بوضوح الخلفية التسويقية لهذه المجالات لكن في نفس الوقت من شأنه أن يعيق تبني وتطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والهيئات والإدارة العمومية كون هذه الصلاحيات وفق التنظيم السابق لم تمنح لها مباشرة وبصفة إلزامية، إنما فقط ستعمل على تنفيذ المقترحات المقدمة من طرف هذا المرصد.

2.III. متطلبات وعوائق تطبيق الأنشطة التسويقية على مستوى الهيئات والإدارات العمومية

يتطلب تطبيق الأنشطة التسويقية في الهيئات والإدارات العمومية توفر جملة من المطالب أهمها:

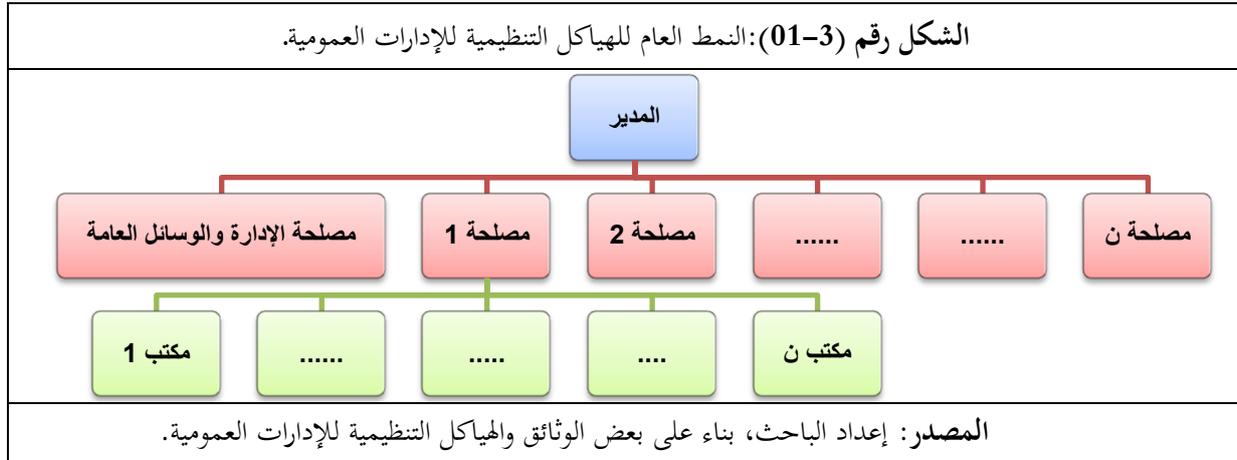
1. **الهيكل التنظيمي**: وجود مكانة (وظيفة) تنظيمية في الهيكل التنظيمي، تشرف على الأنشطة التسويقية أو شبه تسويقية؛
 2. **الميزانية**: مدى وجود اعتمادات وأغلفة مالية لتغطية التكاليف الخاصة بالأنشطة التسويقية؛
 3. **الإطار البشري المتخصص**: وجود إطارات وموارد بشرية متخصصة في مجال التسويق أو المجالات المرتبطة به؛
 4. **التكوين والتدريب**: تخصيص برامج تكوينية وتدريبية لتعزيز معارف ومهارات الموظفين في مجال التسويق والمجالات المرتبطة به.
- إن التحقق من توفر هذه الشروط والمتطلبات، يتطلب جهدا بحثيا ميدانيا من خلال معاينة بعض الوثائق والملفات الخاصة بالإدارات عينة الدراسة كما يلي:
- الهيكل التنظيمي؛
 - النص القانوني المنشئ للمؤسسة أو الإدارة المعنية، والذي تتحدد بموجبه صلاحيات ومهام المؤسسة أو الإدارة المعنية؛

- بطاقة تقنية حول المؤسسة ككل: تضم أهم المراحل والتطورات التي عرفتتها المؤسسة أو الإدارة بداية من تاريخ إنشائها وكذا الموارد والإمكانات المتاحة، بالإضافة إلى بطاقة تقنية تصف وضعية الموارد البشرية من حيث (التخصص، الخبرة،... إلخ)؛
 - الميزانية (للإطلاع على الاعتمادات المالية المتعلقة بالأنشطة التسويقية والشبه تسويقية)؛
 - مخطط التكوين (للإطلاع على البرامج التكوينية المتعلقة بالأنشطة التسويقية وشبه تسويقية في حالة وجودها)؛
 - تقارير التسيير في حالة توفرها (للإطلاع على الوضعية التسييرية -وضعية الأداء- بصفة عامة) لكن عدم تعاون وتجاوب المؤسسات والإدارات المعنية للحصول على الوثائق السابقة الذكر، حال دون حصولنا على الوثائق المطلوبة لإنجاز البحث وفق التصور الذي أردناه، حيث لم نتحصل سوى على بعض الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات والإدارات العمومية، بالإضافة إلى بعض الميزانية الفارغة من الأرقام والمخصصات المالية حسب البنود، لذلك اكتفينا بتحليل الهياكل التنظيمية المتوفرة لدينا للوقوف على توفر الشرط الأول، وكذا تحليل بنود النفقات وتبويبها حسب طبيعتها التسويقية، فيما تعلق بالشرط الثاني، بينما لم يتسنى لنا الحصول على الوثائق اللازمة لتقييم مدى توفر الشروط الأخرى.
- 1.2.III. الهيكل التنظيمي :** من بين أهم المؤشرات التي تشير إلى مدى استعداد وقابلية الهيئات والإدارات العمومية لتطبيق التسويق وجود مكانة خاصة للأنشطة التسويقية في الهيكل التنظيمي للإدارة أو المؤسسة المعنية، سواء على شكل مصلحة أو قسم وغير ذلك، تتحدد بموجبها حدود الأنشطة التسويقية، والجهات المعنية بتخطيطها ومتابعة تنفيذها، ومن خلال إطلاعنا على عدد من الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة¹⁶⁶، وكذا النصوص القانونية التي أنشئت بمقتضاها، يمكن الخروج بالملاحظات التالية:
1. أغلب الهياكل التنظيمية للمؤسسات أو الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، يتم تحديدها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188/90، المؤرخ في 23 يوليو (جوان) 1990، الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات؛
 2. الهياكل التنظيمية للمديريات الولائية يتم تحديدها بموجب مرسوم تنفيذي خاص، يتضمن إنشاء المديرية المعنية، ويحدد مهامها وصلاحياتها، وكذا تنظيمها؛
 3. الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية، عبارة هياكل وظيفية نمطية بحيث تتكون كل هيكل تنظيمي من مجموعة مصالح، وكل مصلحة تضم مجموعة المكاتب؛
 4. تنقسم المصالح المشكلة للهياكل التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما: مصالح دعم أو مساندة أو مساعدة تسمى في مجال الفكر الإداري بالوحدات المساعدة أو المساندة (unités de support) تحتاجها

¹⁶⁶ مديرية التجارة، مديرية الثقافة، مديرية السياحة، الضمان الاجتماعي، سونغاز،... إلخ.

- كل المؤسسات أو الإدارات العمومية، وفي أغلب المديريات العمومية (المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري) تتمثل في مصلحة واحدة تسمى مصلحة الإدارة والوسائل، والمصالح الأساسية أو الرئيسية والتي تختلف باختلاف مجال النشاط والخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة أو الإدارة العمومية؛
5. مصالح الدعم أو المساعدة أو المساندة، هي تلك المصالح التي تحتاجها جميع المؤسسات أو الإدارات العمومية، وفي المديريات العمومية الولائية تتمثل في مصلحة واحدة تسمى مصلحة الإدارة والوسائل، وتضم مجموعة من المكاتب هي: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التوثيق والإعلام الآلي؛
6. المصالح الأساسية أو الرئيسية، تختلف من حيث مسمياتها ومن حيث عددها، باختلاف مجال النشاط والخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسة أو الإدارة العمومية، وفي العادة ترتبط مسمياتها باسم بخدمة عمومية معينة أو بجزء من الخدمة العمومية حسب اختلاف المديريات الولائية نفسها.

والشكل الموالي يوضح النموذج العام للهيكل التنظيمي للمؤسسات والإدارات العمومية:



يتضح مما سبق أن الإطار التشريعي والتنظيمي في صياغته للهيكل التنظيمي للإدارات والمؤسسات العمومية بموجب تحديده لمهامها وصلاحياتها، لا يأخذ بعين الاعتبار الأنشطة التسويقية وحتى الشبه تسويقية، وبالتالي لا مكانة لها في الهيكل التنظيمي، باستثناء بعض الاجتهادات الفردية والخاصة من طرف بعض المديريات التي بادرت إلى إنشاء ما يسمى خلية الاتصال أو الإصغاء لتغطية الأنشطة المتعلقة بالاتصال والإعلام دون أن يكون لها ظهور أو مكانة محددة في الهيكل التنظيمي، في حين نجد بعض المؤسسات العمومية التي تقدم الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي تحتوى على مصالح أو أقسام توكل لها المهام ذات الطبيعة التسويقية، تسمى في الغالب بالمصلحة التجارية، بالإضافة إلى مصلحة خاصة بالاتصال والإعلام.

يرجع عدم إدراج مكانة تنظيمية للأنشطة التسويقية في الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية، إلى عدة أسباب، أهمها أن عملية صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية تتم بشكل بيروقراطي بمعنى أن هذه الأخيرة يتم تحديدها مركزيا وبموجب نصوص تنظيمية وتشريعية، والتركيز يكون على الجانب الإجرائي والتقني، أكثر من الجانب الذي يهتم ببناء وإدارة العلاقات مع المتعاملين، وهذا ما يؤدي إلى قصر نظر تسويقي فيما يخص إعطاء الأنشطة التسويقية المكانة التي تستحقها في الهيكل التنظيمي بالرغم من أن السياسات العمومية وكذا القوانين والتشريعات التي تنظم عمل الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية تؤكد على الأنشطة والإجراءات المتعلقة ببناء وإدارة العلاقات الجيدة مع فئات متلقي الخدمات العمومية على غرار حسن الاستقبال والتعامل، والتكفل بالانشغالات، وغيرها من الإجراءات والأنشطة التي تندرج تحت غطاء الفكر والمقاربة التسويقية.

III.2.2. الميزانية:

تتطلب الأنشطة التسويقية توفر أغلفة مالية لتغطيتها وتطويرها، وهو أمر يعتبر من الشروط الدنيا الواجب توفرها، وقد كان من المقرر أن تجري فحوصا معمقا لتطور الإنفاق على البنود المتعلقة بالتسويق وتقييمها قبل وبعد سنة 2013، السنة التي شهدت إنشاء وزارة خاصة تسهر على إصلاح وتحسين الخدمة العمومية، لكن لم يتسنى لنا الحصول على الميزانيات الخاصة بالمؤسسات والإدارات عينة الدراسة، لذلك اكتفينا بعرض أهم بنود ونفقات ميزانيات التسيير للإدارات العمومية، والعمل على إعادة تصنيفها حسب الطبيعة التسويقية إذا أمكن الأمر، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-02) يوضح تصنيف بنود الميزانيات العمومية حسب طبيعتها التسويقية						
الأفراد وخدمة المواطنين	الدليل المادي	سياسة الاتصال والإعلام	سياسة التوزيع	سياسة الخدمة (إجراءات الخدمة)	الدراسات والبحوث والاستشارات التسويقية	
***						نفقات الموظفين والعمال (الأجور والمرتبات المنح والتعويضات... إلخ)
						نفقات التنقلات والمهمات
						نفقات الرقابة الطبية
***	*	**	*			نفقات الإقبال
		***	**		*	نفقات تنظيم المحاضرات والندوات
					**	دراسات، استشارات وأتاع الخبراء والمحامين
						تسديد نفقات الاستهلاك المنزلي للكهرباء والغاز
						نفقات النقل، التخزين وتأمين الادوات والأثاث والأجهزة واللوازم
						إقتناء أدوات وأثاث المكتب
	***	**		**		اقتناء الأجهزة التقنية وأجهزة الإعلام الألي
	*			*		صيانة وإصلاح أدوات وأثاث المكتب وأجهزة الإعلام الألي
	***			**		اقتناء الأدوات والمعدات المختلفة
						اقتناء وصيانة أجهزة الأمن

الدراسة التطبيقية لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومساهمتها في رضا المواطنين حول جودة الخدمات العمومية بورقلة

	**			**	وراقة ولوازم المكتب ومستهلكات الإعلام الألي وصور النسخ
		***			نفقات الطبع وصنع المطبوعات المختلفة
					منتوجات ومواد الصيانة المنزلية
	**	***	**		اقتناء برامج تطبيقية في الإعلام الألي
				***	التوثيق والإشتراك في مختلف المنشورات،
		***			الإعلانات والنشر في الصحافة
					الماء، الكهرباء، الغاز والوقود
					نفقات البريد والمواصلات
		**	**	*	نفقات الإشتراك وتركيب الإنترنت
					نفقات كراء آلات حساب البريد والإعفاء من التخليص
*	**				ألبسة لموظفي الخدمة وشراء ألبسة العمال
**					نفقات حضيرة السيارات والمركبات
					الايجار المخصص للسكنات الوظيفية
			***		ايجار البنيات للإستعمال الإداري
	***				صيانة المباني وترميم المباني ذات الاستعمال الإداري
	***				صيانة المساحات الخضراء
***					نفقات التكوين وتحسين مستوى الموظفين
					نفقات مصاريف المسابقات والامتحانات
المصدر: إعداد الطالب بناء على بعض ميزانيات الإدارات العمومية.					

من خلال الجدول يتبين أنه لا توجد بنود ونفقات خاصة أو مستقلة لتغطية الأنشطة الخاصة بالبرامج التسويقية بشكل مباشر، إلا أنه يمكن ملاحظة أن بعض مسميات بنود ومكونات الميزانية لها علاقة بمجال التسويق وبالتالي يمكن استخدامها لتغطية بعض الأنشطة التسويقية على غرار الأنشطة المتعلقة بالإعلام والاتصال والاستقبال، وأيضاً الأنشطة الخاصة بمحور الدليل المادي (البنيات، المكاتب، المعدات... إلخ)، كما يمكن ملاحظة أن بعض النفقات التسويقية تدخل بشكل ضمني تحت بنود نفقات تسيير مصالح وأقسام الإدارات العمومية مثل النفقات الموجهة لموظفي الخدمات والاستقبال، ونفقات الدراسات والملتقيات والندوات. إلا أنه من ناحية مبدئية فإن عدم تخصيص المشرع الجزائري لبنود وأغلفة مالية كافية ومستقلة لتسيير الأنشطة ذات الطبيعة التسويقية وتغطية المصاريف والنفقات الناجمة عن ذلك بشكل مباشر، يعتبر عائق أمام تطبيق وتبني الأساليب والتقنيات التسويقية، ورغم ذلك فإن الصياغة التي وردت بها بنود ومكونات ميزانيات الإدارات العمومية تتيح للإطارات والمسيرين هامش للمبادرات الفردية والشخصية في سبيل تبني وتطبيق بعض الأساليب والتقنيات التسويقية، في حالة كان لدى هؤلاء الإطارات والمسيرين المعرفة والثقافة التسويقية، والقناعات والأفكار التي تؤكد أهمية وفائدة الأساليب والتقنيات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية.

III.3.دراسة واقع المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بولاية ورقلة:

تعتبر الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية، أداة لتنفيذ السياسات العمومية للدولة، الرامية أساسا لتلبية احتياجات ورغبات وتطلعات المواطنين والمتعاملين في شتى المجالات، الأمر الذي يتطلب حدوث علاقات تبادلية وتفاعلية بين منظمات الإدارة العمومية من جهة والمواطنين من جهة أخرى، وهو ما يجعل هذه العلاقات أحد الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي تستقطب اهتمام الفكر التسويقي عبر بحثه واقتراحه الأساليب المثلى لترقية وتطوير العلاقات بين الإدارة العمومية والمواطن، انطلاقا من إدماج الأنشطة والمقاربة التسويقية الشاملة في قطاع الإدارة العمومية، مما يؤدي إلى تحقيق رفاهية متبادلة (عندما تنجح الإدارات العمومية في تنفيذ السياسات العمومية بكفاءة وفعالية)، وتحسين الصورة الذهنية للإدارة العمومية وبناء ثقة المواطن فيها، وبالأخص زيادة رضا المواطنين وتحسين جودة أداء الخدمات العمومية، إلا أن إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية يتطلب جهود وإستعدادات خاصة من قبل السلطات العمومية من أجل توفير المتطلبات والموارد اللازمة لذلك، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية سنحاول تشخيص واقع ومتطلبات تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة.

III.3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات والهيئات والإدارات العمومية التي تنشط في مجال تقديم الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة، وقد كان القصد إجراء مسح شامل لكافة المنظمات العمومية العاملة بالمنطقة، إلا أنه تم الاقتصار على عينة بسيطة من المؤسسات والهيئات والإدارات العمومية التي أبدت موافقتها وتعاونها لإجراء هذه الدراسة، حيث قدر حجم العينة بـ 52 منظمة عمومية، وقد تم توزيع 554 استبيان على الإطارات والمسيرين العاملين بهذه المؤسسات، بغرض قياس واقع التوجه التسويقي وتقييم مستوى الممارسات التسويقية بها، والجدول رقم (3-03) يوضح المنظمات العمومية عينة الدراسة، والاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الدراسة التطبيقية لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومساهمتها في رضا المواطنين حول جودة الخدمات العمومية بورقلة

الجدول رقم (3-03) يوضح عينة المنظمات العمومية					
اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
مدينة التجارة،	10	10	دائرة ورقلة،	12	07
السجل التجاري،	10	06	بلدية ورقلة،	10	10
مدينة الضرائب،	10	10	بلدية الرويسات،	10	10
محافظة الغابات،	10	03	بلدية سيدي خويلد،	10	00
مدينة الثقافة،	10	10	بلدية حاسي بن عبد الله،	10	08
مدينة المصالح الفلاحية،	20	08	دائرة سيدي خويلد،	10	08
مدينة الصناعة والمناجم	10	11	المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية،	08	05
غرفة الصناعة والحرف التقليدية،	05	05	الصدوق الوطني للضمان الاجتماعي،	20	14
مدينة الأشغال العمومية،	10	10	ص و للضمان الاجتماعي لغير الأجراء،	10	05
مدينة النقل،	10	07	الصدوق الوطني للتقاعد،	12	10
مدينة الصحة،	10	03	الصدوق الوطني للسكن،	08	04
مدينة البيئة،	10	08	الصدوق الوطني للتأمين على البطالة،	15	05
مدينة السياحة،	10	09	الصدوق الوطني للعطل المدفوعة،	06	04
مدينة التكوين المهني	15	13	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،	10	07
مدينة الشؤون الدينية	10	08	الوكالة الوطنية لليد العاملة	08	05
مدينة الطاقة	08	08	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	10	08
مدينة مسح الأراضي	20	08	الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	10	05
مدينة التضامن والنشاط الاجتماعي	15	10	الصدوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	10	07
مدينة الحفظ العقاري	06	01	مركز التسهيل للمؤسسات	05	04
مدينة التشغيل	08	08	مستشفى محمد بوضياف	10	06
مدينة الصيد البحري	08	06	مستشفى الأم والطفل	10	08
مدينة الشباب والرياضة	10	00	مستشفى العيون (الكوي الجزائري)	10	03
مدينة التربية	10	04	سونغاز	15	12
ديوان الترقية والتسيير العقاري	20	09	مدينة السكن	10	09
مدينة التنظيم والشؤون العامة	10	09	المحكمة	10	03
بلدية عين البيضاء	10	04	الجزائرية للمياه	10	08
المجموع:	285	188	المجموع:	269	175
إجمالي الاستبيانات الموزعة			554		
إجمالي الاستبيانات المسترجعة			363		
نسبة الاسترجاع			%65.52		
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss.25)					

شملت الدراسة 52 منظمة عمومية تنشط في مجال الخدمات العمومية، وتمثلت وحدة المعاينة في المدراء ورؤساء المصالح والأقسام وكذا عموم الموظفين والعاملين بهذه المؤسسات، وبعد الانتهاء من إجراءات تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) تم توزيع 554 استبيان على المؤسسات المشاركة في الدراسة، واسترجع منها 363 استبيان بنسبة استرجاع تصل لـ 65.52%، بينما لم تتمكن من استرجاع الاستبيانات الموزعة في بلدية سيدي خويلد ومديرية الشبيبة والرياضة، وبذلك يصبح الحجم النهائي لعينة الدراسة 50 مؤسسة وإدارة عمومية، مثلما هو موضح في الجدول (3-03).

III.2.3. أداة وإجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة مقابلة وجها لوجه خصيصا لهذا الغرض، تتكون من أربعة محاور تغطي مجمل الأبعاد والجوانب المتعلقة بقياس التوجه التسويقي والأنشطة التسويقية في قطاع الإدارات العمومية، لكن بعد بداية التنفيذ الميداني للدراسة، تبين أن مدة المقابلة الواحدة تأخذ وقت طويل وهو ما يؤثر على سير العمل في المؤسسات العمومية، ويقلل من تجاوب الموظفين والمسيرين المشاركين في الدراسة، لذلك تقرر إدخال بعض التعديلات وتحويلها إلى استمارة أسئلة (استبيان) تعبئ ذاتيا من طرف الموظفين والمسيرين المشاركين في هذه الدراسة، وقد تركز الاستبيان الخاص بهذه الدراسة بشكل عام على قياس الجوانب المتعلقة بالأنشطة التسويقية، والمقاربة التسويقية كثقافة أو كفسلفة، من خلال التطرق إلى أهمية وضرورة تطبيقه في مجال الإدارة العمومية، وقد تضمن الاستبيان المحاور التالية:

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية : ويضم البيانات المتعلقة باسم المؤسسة أو الإدارة والخدمات التي تقدمها وكذا الفئات التي تستهدفها بالإضافة إلى البيانات الشخصية والديمغرافية المتعلقة بالشخص الذي سيقوم تعبئة الاستبيان.

المحور الثاني : تبني الفلسفة أو الثقافة التسويقية : ويضم الأسئلة التي تغطي الجوانب الفلسفية والفكرية، التي تؤكد وجود أو عدم وجود ثقافة (فكر) أو عقلية تسويقية، تساهم في قابلية واستعداد الإدارة العمومية لتبني وتطبيق التسويق، وقد تم تصميم الأسئلة المتعلقة بهذا المحور بالاعتماد على ما ورد في القسم النظري وأدبيات الموضوع.

المحور الثالث: تبني الأنشطة التسويقية: ويضم هذا المحور أربعة أبعاد تغطي العملية والأنشطة التسويقية اللازمة كما يلي:

البعد الأول: جمع وتحليل المعلومات (كفاية المعلومات) : ويضم هذا البعد مجموعة الأسئلة التي تغطي مدى قيام المؤسسة أو الإدارة العمومية بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بفئات متلقي الخدمات التي تعرضها، وكذا مصادر وطرق الحصول على المعلومات اللازمة للأنشطة ذات الطابع التسويقي، تم صياغة هذه الأسئلة

اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري، وبلاستفادة من الاستمارة التي وضعها فليب كوتلر لقياس الفعالية التسويقية والأداء التسويقي في المؤسسات الربحية¹⁶⁷.

البعد الثاني: صياغة إستراتيجية تسويقية مرتكزة على متلقي الخدمة (STP): ويضم الأسئلة المتعلقة

بمدى قيام الإدارات المعنية بالعمليات والأنشطة الخاصة بالتسويق الاستراتيجي مثل التجزئة والاستهداف.

البعد الثالث: المزيج التسويقي: ويضم هذا البعد مجموعة الأسئلة التي تقيس مدى قيام المؤسسة أو الإدارة

المعنية بالأنشطة المتعلقة بالمزيج التسويقي، حسب سياسة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وقد تم صياغة

هذه الأسئلة بناء على ما ورد في الإطار النظري، وبلاستفادة من دراسة براينيس عبد القادر حول التسويق في قطاع البريد في الجزائر¹⁶⁸.

البعد الرابع: بناء وإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة مع الإدارة العمومية: ويتعلق هذا البعد

بمجموعة الأسئلة التي تقيس آراء المستجوبين بخصوص مدى التزام الإدارات المعنية بتبني أسلوب بناء وإدارة

العلاقات مع المواطنين والأطراف ذات المصالح معها، وقد تم تصميم الأسئلة الواردة في هذا البعد اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري.

المحور الرابع: الحوكمة والديمقراطية : يتعلق هذا المحور بقياس مدى تبني الإدارات العمومية المعنية

بالدراسة بالأساليب الحديثة للإدارة ولاسيما ما تعلق منها بنموذج الحوكمة الديمقراطية، حيث يساعد هذا النموذج

في دعم تبني وترشيد الأساليب التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وقد تم صياغة الأسئلة الواردة في هذا المحور،

بناء على ما ورد في الإطار النظري، وبلاستعانة بما ورد في التقرير الذي أصدره البنك الدولي سنة 2016

للمؤلفين: هانا بريكسي وإيلين لست، وكذا مايكل وولوك بعنوان: الثقة والصوت، التعلم من قصص النجاح المحلية في تقديم الخدمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا¹⁶⁹.

III.3.3. ثبات وصدق الأداة:

عقب الانتهاء من تصميم استمارة المقابلة وجها لوجه، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها،

وبعد تعديل الاستمارة بناء على آراء الأساتذة المحكمين، بدأ التنفيذ الميداني للبحث إلا أنه كانت هناك صعوبات

كبيرة في تجاوب أفراد العينة وبالأخص ما تعلق منها بطول مدة المقابلة، وبناء على ذلك تم إدخال بعض

التعديلات تمثلت في تغيير في صياغة الأسئلة، وإلغاء بعض الأسئلة، انطلاقا من ملاحظات المشاركين في الدراسة

وما تبين لنا من المقابلات التي أجريناها معهم، وبذلك تم تحويل استمارة المقابلة وجها لوجه إلى الاستبيان النهائي

والذي تم توزيعه على المؤسسات المشاركة في الدراسة (الملحق رقم 01)، وفيما يتعلق بثبات الأداة فقد تم قياس

¹⁶⁷ Philip Kotler, The Executive Guide to Marketing Effectiveness, available on site: <http://www.marketingjournal.org/Marketing%20Effectiveness%20Assessment.pdf>

¹⁶⁸ براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.

¹⁶⁹ هانا بريكسي وآخرون، الثقة والصوت والحوافز، التعلم من قصص النجاح المحلية عن تقديم الخدمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن، 2015.

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS.25)، والجدول رقم (3-04) يوضح قيم ألفا كرونباخ لمحاو الأداة المستخدمة في الدراسة، والتي تقدر بـ0.81، وهي أكبر من 0.60، مما يعني ثبات الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-04) يوضح قيمة معامل الفاكرونباخ	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	117
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS.25)	

III.4.3. المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الخامس والعشرون، (spss,25) بالاعتماد على الأساليب التالية:

- التكرارات و النسب المئوية: لتحديد توزيع الإجابات وآراء الموظفين بخصوص الأنشطة والمقاربة التسويقية، وكذا مختلف الأبعاد التي تم استقصاؤهم حولها؛
- المتوسطات الحسابية: لتحديد اتجاهات آراء وإجابات الموظفين بخصوص القضايا والمحاو التي تم التطرق لها في الاستبيان؛
- المدى العام: بغرض تسهيل عملية التحليل والمقارنة، تم الاعتماد على سلم ليكرتال ثلاثي، في بعض الأسئلة والسلم الرباعي والخماسي في البعض الأخر، وقد تم تحديد الاتجاهات من خلال إعادة حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات.

III.5.3. وصف العينة:

تم إجراء الدراسة على 50 إدارة ومؤسسة عمومية، بغرض قياس التوجه التسويقي ومستوى تطبيق الأنشطة التسويقية بها من خلال توزيع 363 استبيان على عينة من الموظفين والمسيرين العاملين بها، وفيما يلي نستعرض الخصائص الوظيفية والتقنية للمؤسسات عينة الدراسة، وكذا الخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة. أ: توزيع العينة حسب القسم أو المصلحة: يظهر الشكل (3-01) أن 32% من الأفراد المشاركين في الدراسة يشتغلون بمصلحة أو قسم دعم (موارد بشرية، وسائل عامة، إدارة مالية ومحاسبية)، بمعنى المصالح التي ليست لها علاقة مباشرة بإنتاج الخدمة، ولا تتعامل بشكل مباشر مع متلقي الخدمات و 64% من المشاركين يشتغلون

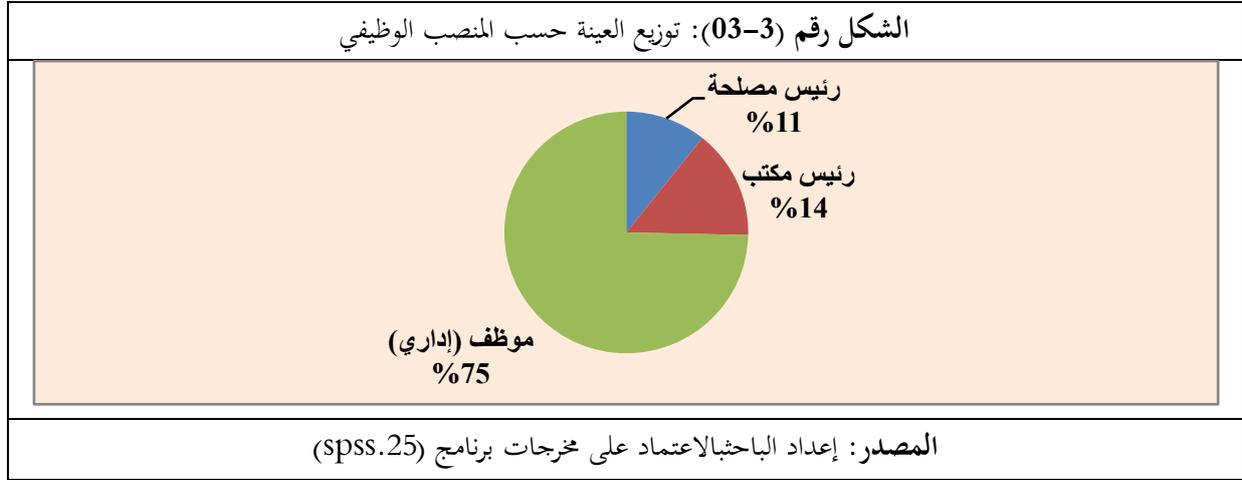
الشكل رقم (3-02): توزيع العينة حسب المصالح أو الأقسام



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25)

في مصلحة أو قسم أساسي وهي المصالح أو الأقسام التي لها علاقة مباشرة بإنتاج الخدمات العمومية، عادة في المؤسسات والإدارات العمومية تحمل هذه المصالح اسم له علاقة بالخدمات أو المهام التي تقدمها المصلحة، في مجال التسويق يطلق على العاملين بهذه المصالح مصطلحين مختلفين هما: موظفي الخط الأمامي عندما يكون لهذه المصالح دور في استقبال متلقي الخدمات بشكل مباشر، وموظفي الخط الخلفي في حالة ما كانت مهام هذه المصالح مقتصرة على معالجة الملفات الخاصة بمتلقي الخدمات، بينما لا تتجاوز المصالح أو الأقسام المكلفة بالأنشطة ذات طابع الاتصال والإعلام، نسبة الـ 4% من المشاركين وهي نسبة ضئيلة تعكس عدم وجود هذه المصالح في الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة، نظرا لعدم الوعي بأهمية نشاط الاتصال والإعلام في مجال الإدارة العمومية، وبالرغم من أن إدماج هذه الأنشطة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية هو من صلاحية الإدارة المركزية إلا أننا لاحظنا وجود بعض الاستثناءات تمثلت في إنشاء وحدات أو خلايا اتصال وإعلام في عدد قليل جدا من الإدارات باجتهادات فردية من الإطارات والمسيرين العاملين بهذه الإدارات، لكن على العموم فإن توزيع أفراد العينة حسب المصالح والأقسام فيه نوع من التوازن يعكس التوزيع الحقيقي للمجتمع حسب هذا المتغير، وهو ما يمكننا من الحصول على نتائج أقرب للواقع.

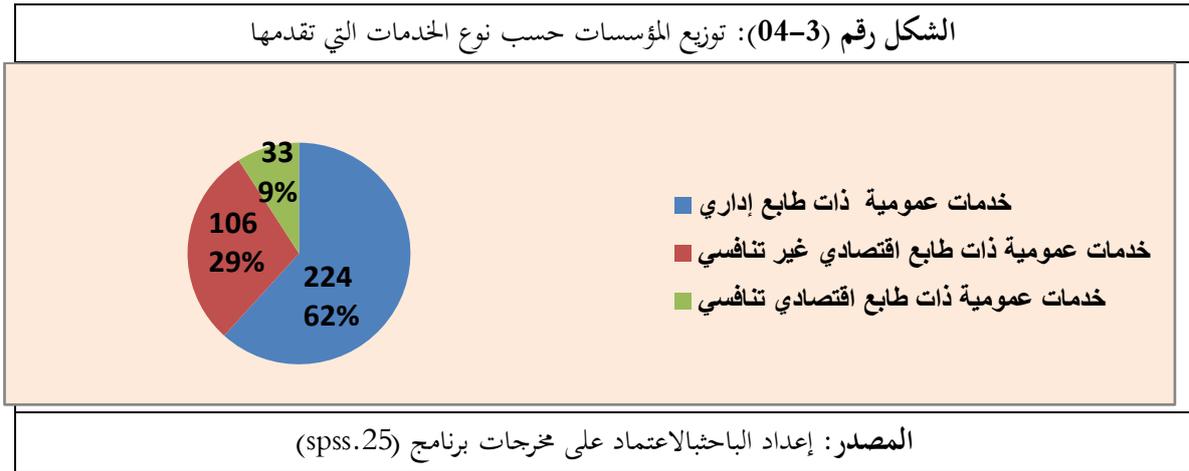
ب: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي: من أجل الحصول على أفضل تمثيل لمجتمع الدراسة تم تصنيف هذا المتغير في ثلاثة فئات، وهي رئيس مصلحة، رئيس مكتب، موظف (إداري)، والشكل (3-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



يشكل الموظفون الإداريون أغلبية المشاركين في الدراسة بنسبة تقدر بـ: 75% من مجموع المشاركين، تليها رؤساء المكاتب بنسبة مشاركة تقدر بـ 14%، ثم رؤساء المصالح أو الأقسام بنسبة 11%، وبالرغم من أنها تبدو متفاوتة إلا أنها تمثل بشكل جيد توزيع المجتمع في الواقع.

ج: توزيع العينة حسب فئة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية:

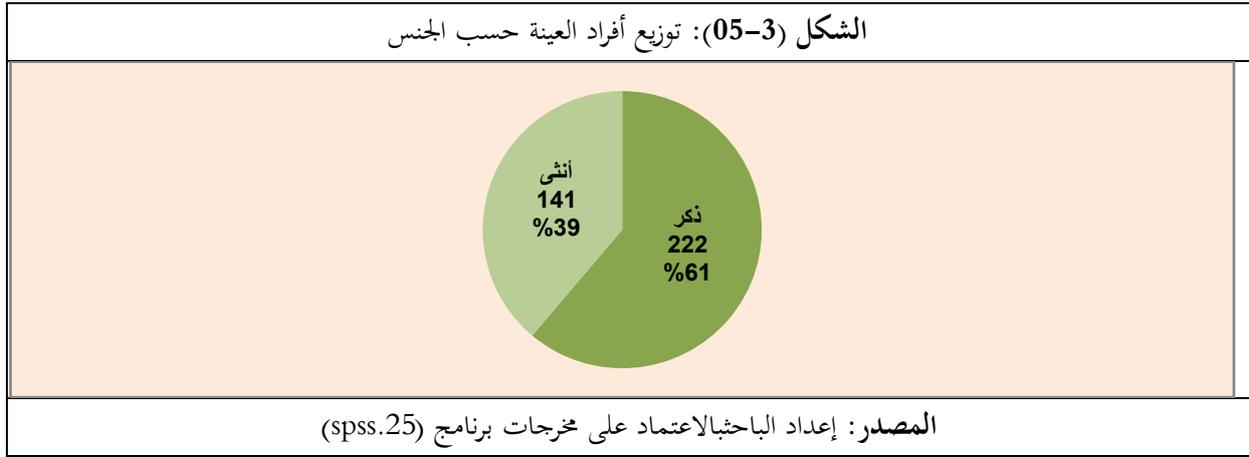
من اجل تقييم مستوى تطبيق الأنشطة في قطاع الإدارة العمومية بشكل فعال، من الجيد تقييم الأمر في مؤسسات مختلفة من حيث نوع الخدمات العمومية التي تقدمها، والشكل (3-04) يوضح توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب نوع الخدمة العمومية التي تقدمها:



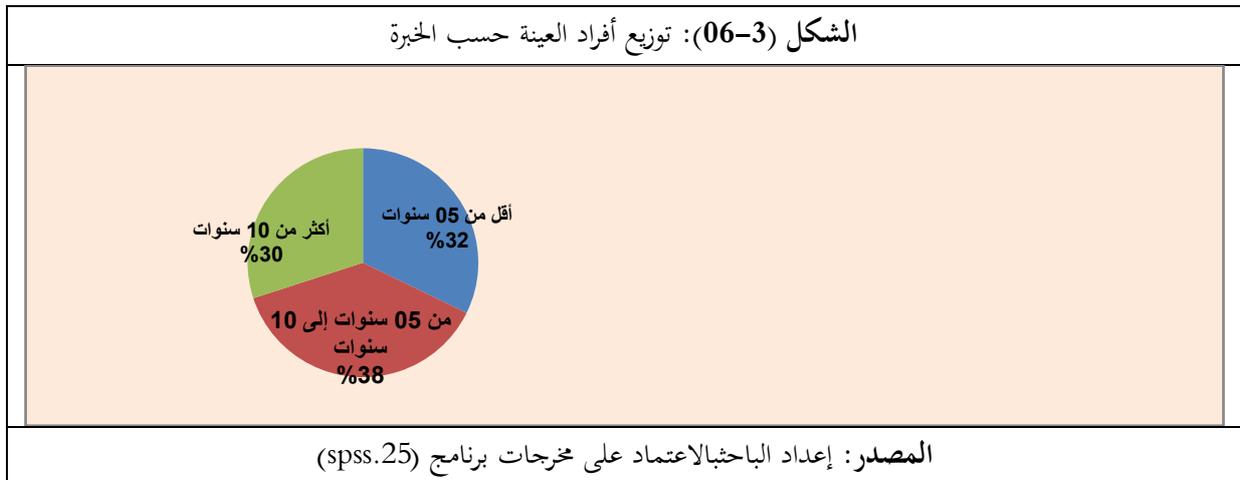
يغلب على المؤسسات المشاركة في الدراسة الطابع الإداري العمومي، حيث تمثل نسبة المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عمومية ذات طابع إداري ما يقارب 62% من مجموع المؤسسات المشاركة، في حين

تقدر المؤسسات التي تعرض خدمات عمومية ذات اقتصادي غير تنافسي 29%، و9% فقط من المؤسسات تقدم خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي تنافسي، بالرغم من أن الهدف الأساسي للدراسة هو اختبار مدى استعداد وقابلية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تطبيق الأنشطة والأساليب التسويقية، فإنه من المفيد لأغراض المقارنة والتحليل أن تشتمل العينة على المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، والتي تنشط في مجال تنافسي أو غير تنافسي.

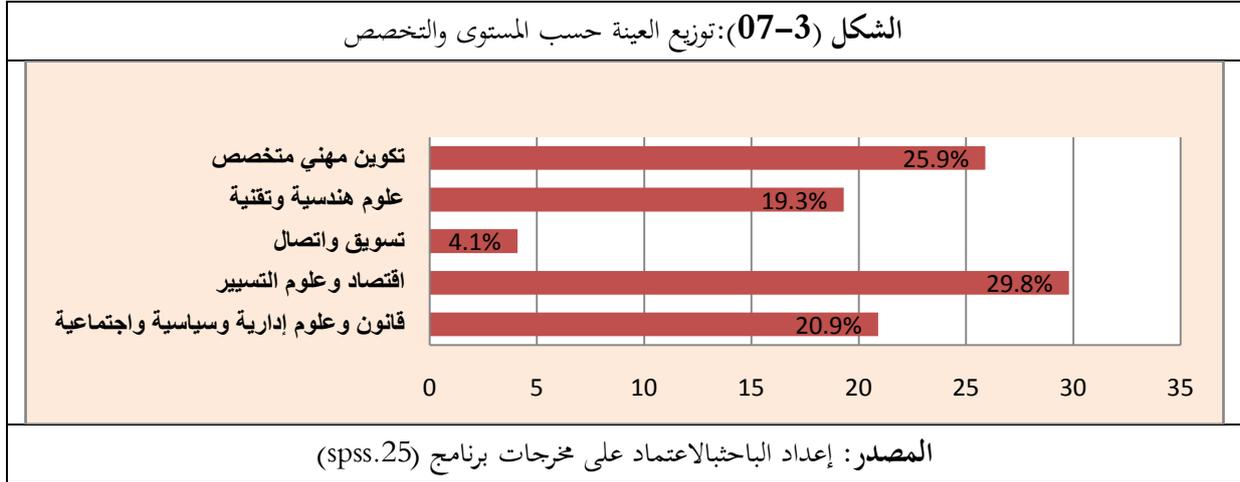
د: توزيع العينة حسب الجنس: يظهر الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، بنسبة 61%، في مقابل الإناث بنسبة 39% من حجم العينة.



ه: توزيع العينة حسب الخبرة: تظهر النتائج الموضحة في الشكل (3-06) أن هناك توازن في توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث تمثل الفئة التي لديها خبرة بين 5 و 10 سنوات تمثل نسبة 38%، بينما الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات فتقدر بـ 32%، في حين الفئة التي خبرة تفوق 10 سنوات تقدر نسبتها في عينة الدراسة 30%.



و: توزيع العينة حسب المستوى والتخصص : يظهر الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والتخصص الأكاديمي، حيث يعتبر المستوى والتخصص من بين المتغيرات المهمة التي يمكن أن توضح بشكل



جيد مدى استعداد وقابلية الإدارات العمومية تطبيق الأساليب التسويقية، كونها مرتبطة بعنصر التكوين والمعرفة التسويقية، وقد بينت نتائج البحث أن قرابة الـ 75% من أفراد العينة لديهم مستوى تكوين جامعي، موزعين على التخصصات التالية: 29.8% من أفراد العينة درسوا في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، و 20.9% تحصلوا على شهادات جامعية في مجال الحقوق والعلوم القانونية والسياسية وأيضا العلوم الاجتماعية والإنسانية، في حين 19.3% من أفراد العينة لديهم تكوين جامعي في المجالات التقنية والهندسية المتخصصة، بينما 25.9% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليم ثانوي، وحاصلين على شهادات في التكوين المهني المتخصص، وبالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم شهادات أو تكوين متخصص في مجال التسويق أو التخصصات القريبة منه كالإعلام والاتصال، فهي لم تتجاوز نسبة 4.1% من مجموع العينة.

III.6.3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تبني الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

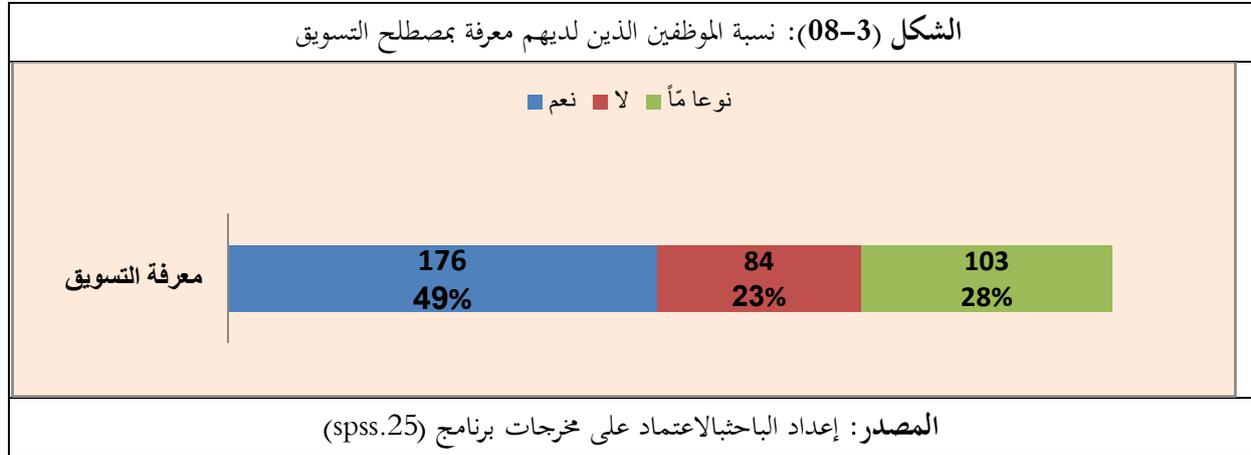
تشير الثقافة (الفلسفة) التسويقية إلى الأفكار والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الإدارات والمؤسسات العمومية، في تعاملها مع متلقي الخدمات، ويتطلب ترسيخ وبناء القيم والمعتقدات والأفكار التي تؤدي إلى تشكيل ثقافة أو فلسفة تسويقية توفير جملة من المطالب والشروط منها:

- المعرفة التسويقية التي تركز على فهم صحيح ودقيق للفكر التسويقي ولاسيما من حيث المفاهيم والأساليب والتقنيات المرتبطة به؛
- التكوين والتدريب في مجال التسويق والمجالات المرتبطة به؛

■ مقاومة مقاومة التسويق (التقليل من مقاومة التسويق)، بمعنى أنه في بعض الأحيان لا تكون هناك ثقافة أو فلسفة تسويقية ليس بسبب عدم وجود الأفكار والقيم والمعتقدات اللازمة لذلك فحسب، بل لأن هناك أفكار وقيم ومعتقدات رافضة أصلاً للتسويق وأهميته في قطاع الإدارة العمومية. وفي هذا الجزء سنعمل على قياس مستوى تبني الثقافة التسويقية، من خلال تقييم مدى توفر الشروط والمتطلبات التي تسهم في بناء وتشكيل الثقافة التسويقية.

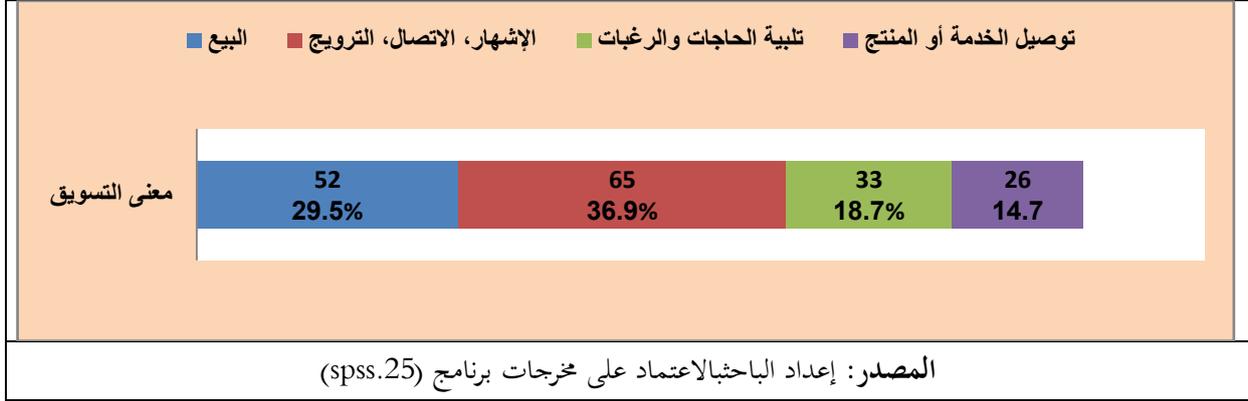
III.1.6.3. المعرفة التسويقية:

في البداية تم طرح سؤال حول معرفة التسويق بصفة عامة كما يلي: هل لديك فكرة حول مصطلح التسويق؟ والخيارات المتاحة لهذا السؤال هي: نعم أو لا أو نوعاً ما، وبالرغم من كون صيغة السؤال وردت على العموم ولا تشترط معرفة أكاديمية أو مهنية متخصصة إلا أن أكثر من نصف المجيبين أي نسبة 51%، اختاروا



الإجابة لا أو نوعاً ما (الشكل 3-08)، وهذا ما يمكن اعتباره العائق الأول في إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، لأنه لا يمكن الحديث عن بناء ثقافة تسويقية في منظمات يصحح أكثر من نصف أعضائها أنهم لا يملكون أي فكرة حول مصطلح التسويق على الرغم من أنه مصطلح متداول بكثرة في الإعلام وفي الأوساط المهنية والصناعية في مختلف المجالات، بينما أجاب قرابة 49% من أفراد العينة بنعم، وبغية التعرف على نوع ومستوى هذه المعرفة طلبنا من هذه الفئة من المجيبين أن يحددوا معنى التسويق بالنسبة لهم، والشكل الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول هذا السؤال.

الشكل (3-09): معنى التسويق بالنسبة للعاملين في قطاع الإدارة العمومية

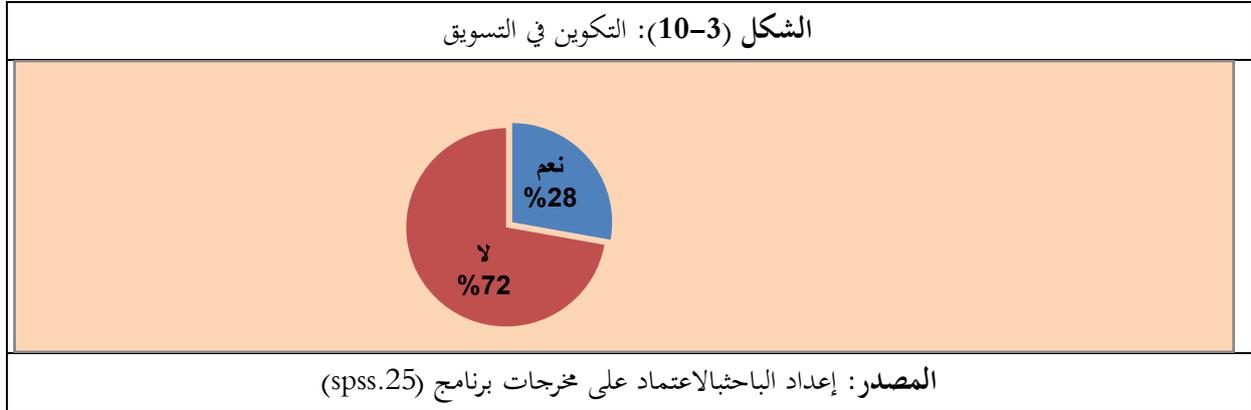


يظهر الشكل أعلاه أهم النقاط والأفكار التي عبر عنها المستجوبين بخصوص معنى التسويق بالنسبة لهم، حيث يتضح أن هذه الأفكار لها علاقة كبيرة بمجال التسويق، إلا أنها تبين أن هناك [خلط] بين التسويق والبيع، وبين التسويق والإشهار أو الترويج، وهذا الخلط أو الدمج هو من بين المعاني السلبية الشائعة عن التسويق في الأوساط المهنية والأكاديمية، حيث اعتبر 29.5% من المجيبين بأن التسويق يعني البيع، و 36.9% قالوا أن التسويق يعني الإشهار أو الاتصال أو الترويج، في حين أفاد 14.7% أن التسويق يعني توصيل الخدمة أو المنتج، وهذه المعاني والمفاهيم التي أدلى بها المشاركون في هذه الدراسة لا تمثل سوى بعض الأبعاد الجزئية من المفهوم الشامل للتسويق، والذي يتعلق بالعلاقات والتبادل وتلبية الاحتياجات والرغبات، وبهذا المعنى يمكن أن نلاحظ أن هناك نسبة لا بأس بها من المستجوبين الذين أشاروا إلى المعاني الصحيحة والشاملة لمفهوم التسويق، على غرار تلبية الحاجات والرغبات أو التبادل والعلاقات تقدر بـ 14.7%.

إن الغرض من طرح السؤال السابق ليس تحديد تعريف التسويق ولكن للوقوف على طبيعة الأفكار السائدة حول التسويق في قطاع الإدارة العمومية، وقد تبين وجود بعض الأفكار الصحيحة والمقبولة حول التسويق، لكن تبقى الإشكالية (الصعوبة أو الخطورة) التي يمكن أن تشكل عائق ومقاومة اتجاه تطبيق التسويق، لدى تلك الفئات التي لديها أفكار خاطئة أو سلبية حول التسويق، خاصة إذا كانت هذه الفئات تتواجد في مناصب حساسة مثل موظفي الخط الأمامي أو الإطارات المسيرة للمصالح والأقسام الرئيسية (الأساسية).

لذلك من المفيد في هذا السياق أن نتعرف على الخلفية التكوينية والدراسية لموضوع التسويق، لدى العاملين في قطاع الإدارة العمومية، ولهذا طُرح سؤال لمعرفة ما إذا سبق لهم دراسة مادة التسويق أو حصلوا على تكوين مّا في مجال التسويق أو أحد المجالات القريبة منه مثل الاتصال والإعلام، السؤال بهذه الصياغة العامة يشمل التكوين الأكاديمي في المسار الدراسي، وأيضا الجهود الشخصي للفرد من حيث الإطلاع والتعرف على هذا المجال، كما

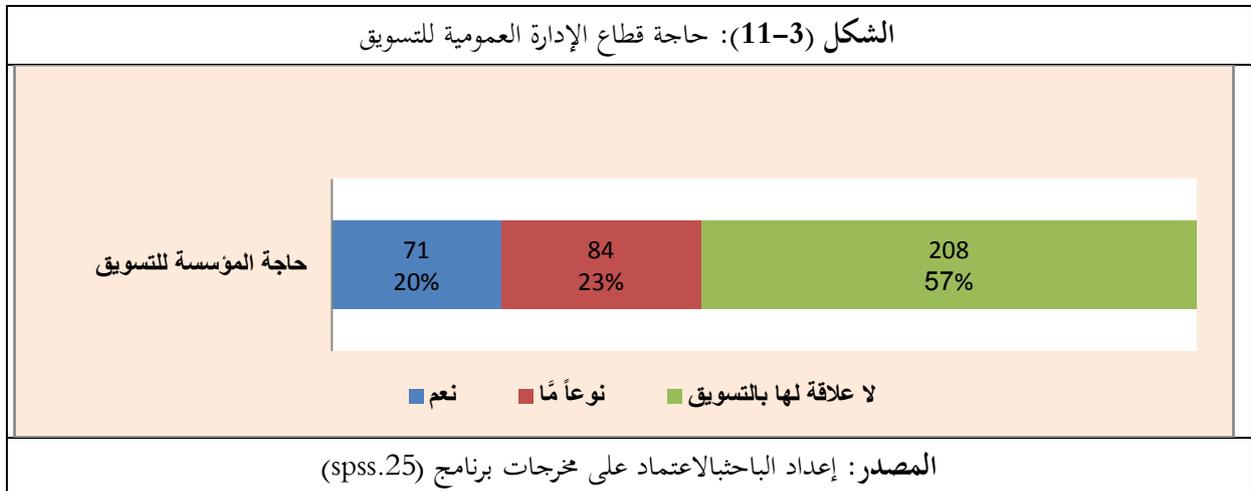
يشمل البرامج التكوينية والتدريبية ذات العلاقة بالتسويق والتي يمكن أن يتحصل عليها في إطار المؤسسة التي يعمل بها، والنتائج المتعلقة بهذا السؤال مبينة أدناه في الشكل رقم (3-10).



أفاد 72% بالعاملين بأنهم لم يحصلوا على أي تكوين في مجال التسويق سواء كمادة دراسية في مسارهم الدراسي أو كتكوين خاص ضمن مؤسساتهم التي يعملون بها، بينما أجاب 28% فقط أنهم درسوا مادة التسويق أو حصلوا على تكوين ما في مجال التسويق، وهذا يعني أن عدم إدراك ومعرفة التسويق سواء بشكل رسمي (تدريب أو تكوين) أو بشكل غير رسمي اجتهد شخصي، سيؤدي لا محالة إلى عدم الاقتناع بأهمية وجدوى التسويق في قطاع الإدارة العمومية، ومن ثمة يشكل مقاومة ورفض للتسويق، وهذا ما سنقف عليه في الجزئية الموالية.

III.2.6.3. مقاومة التسويق في قطاع الإدارة العمومية:

تشير مقاومة التسويق إلى السلوكيات والأفكار والقيم والمعتقدات (القناعات) السائدة في قطاع الإدارة العمومية والتي تعيق أو تعرقل تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية بشكل ضمني أو بشكل صريح، ومن بين أهم الأفكار والمعتقدات السلبية هو اعتبار الإدارة العمومية ليست بحاجة للتسويق، ولا يمكن له أن يقدم أي إضافة في هذا المجال، والشكل الموالي يوضح أهم الأفكار المتعلقة بمقاومة التسويق.

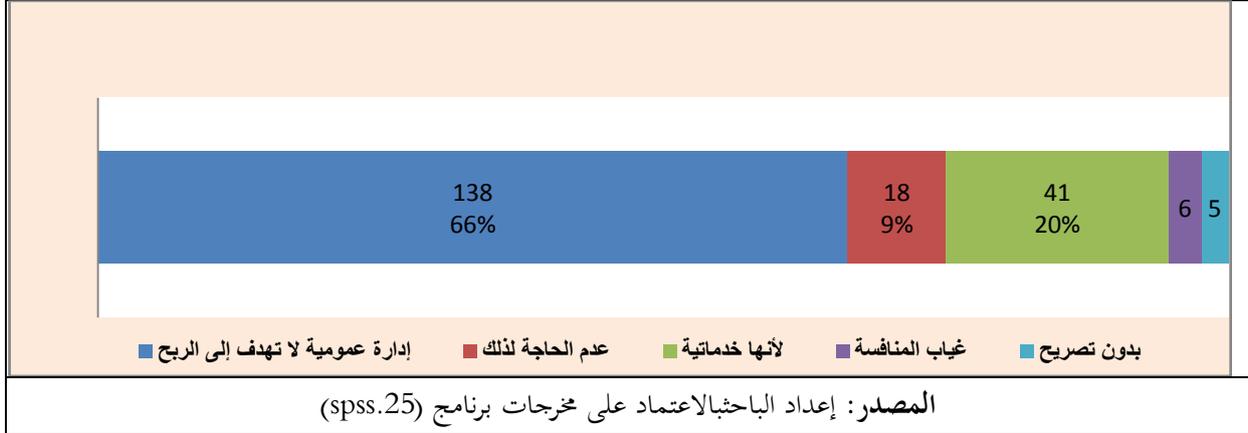


من خلال الأرقام الواردة في الشكل (3-11) يتبين أن هناك أزيد من 57% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن طبيعة ومجال نشاط المؤسسات (الإدارات) التي يشتغلون بها لا علاقة له بالتسويق، في حين يرى 23% منهم أن مؤسساتهم يمكن أن تحتاج لتطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية لكن بشكل متوسط، أي أنهم يتخذون موقف وسط من التسويق لا يرفضونه تماما ولا يقبلونه تماما، وهذا الموقف يمكن اعتباره موقف إيجابي اتجاه التسويق طالما أنهم لا يظهرون مقاومة واضحة وصريحة للتسويق، بينما هناك فئة من العاملين تقدر بـ 20% من مجموع المشاركين في الدراسة، يظهرون تأييدا واضحا للتطبيق في مؤسساتهم، ويعتبرون أن طبيعة نشاط مؤسساتهم يحتاج إلى تطبيق التقنيات والأساليب التسويقية، وللتأكد من أن هذه الفئة من العاملين لا تقتصر فقط على المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي باعتبار أنها الأكثر احتياجا للأساليب والتقنيات التسويقية، قمنا بإجراء التحليل المقاطع بين إجابات أفراد العينة حول حاجة مؤسساتهم للتسويق، وطبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول (3-05) يوضح حاجة المؤسسات للتسويق بالنسبة لطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة					
التكرارات		طبيعة الخدمات العمومية			Total
		خدمات عمومية ذات طابع إداري	خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي تنافسي	خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي غير تنافسي	
حاجة	نعم	33	28	10	71
المؤسسة للتسويق	نوعا	44	30	10	84
	لا علاقة لها بالتسويق	147	48	13	208
Total		224	106	33	363
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)					

يتبين من الجدول أعلاه (3-05) أن نسبة الـ 20 بالمائة الذين اعتبروا أن طبيعة نشاط مؤسساتهم يحتاج إلى تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية لا علاقة له بطبيعة نوع الخدمات المقدمة، بل العكس هو الصحيح حيث أن النسبة الأكبر ممن اختاروا الإجابة بنعم حول السؤال المتعلق بحاجة مؤسساتهم للتسويق، هم من العاملين في قطاع الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وهذا ما يدفعنا إلى البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت بنسبة تقارب 57% من العاملين يعتبرون أن مؤسساتهم لا علاقة لها بالتسويق.

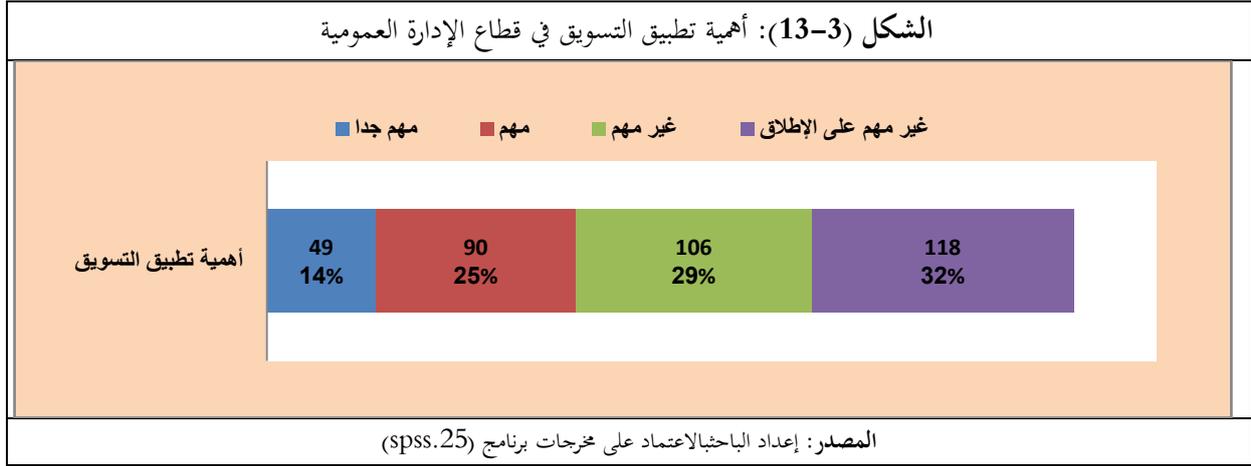
الشكل (3-12): أسباب عدم الحاجة للتسويق في قطاع الإدارة العمومية



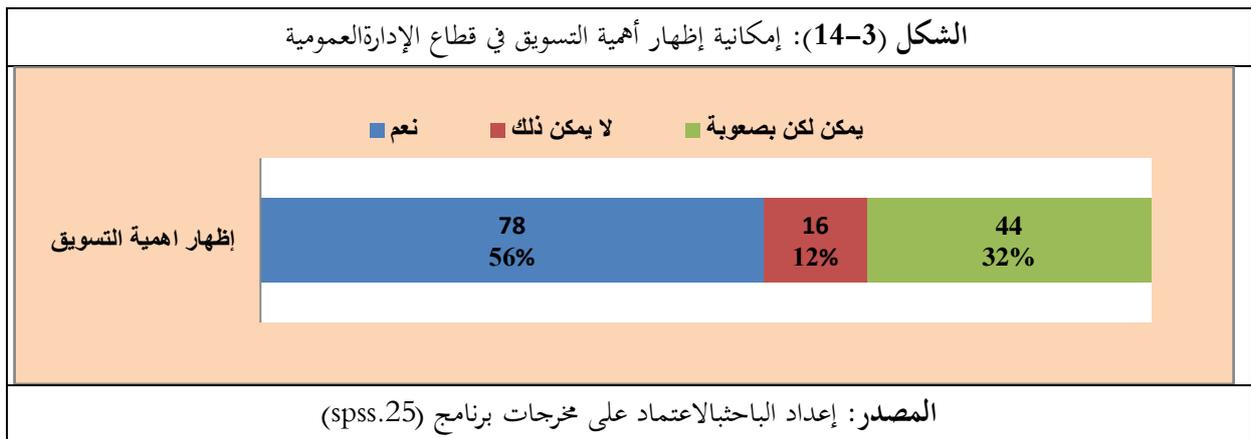
يظهر الشكل (3-12) النتائج المتعلقة بالأسباب التي دفعت الأشخاص الذين اعتبروا أن مؤسساتهم لا علاقة لها بالتسويق، أنها أسباب متعلقة بالجوانب المعرفية بمجال التسويق بالدرجة الأولى، حيث أن قرابة 66% منهم قالوا أن السبب يرجع لكون مؤسساتهم تنشط في مجال الإدارة العمومية (المصلحة العمومية) وهو مجال لا يهدف لتحقيق الربح، يؤكد هذا الأمر أن الأفكار النمطية والشعبية التي تحصر التسويق فقط في المجال الربحي أو البيعي أو التجاري، هي العائق الأول لقبول فكرة التسويق في قطاع الإدارة العمومية، ويرتبط هذا العائق بما يسمى بالعوائق الإبيستيمولوجية (المعرفية)، بمعنى أن الأمر يحتاج إلى تكوين وتدريب لتغيير هذه القناعات والأفكار حول مجال التسويق، بينما يرجع 20% من اعتبروا أن مؤسساتهم لا تحتاج التسويق، السبب إلى كون مؤسساتهم لا تقدم منتجات مادية ملموسة (خدماتية)، وهذا أيضا يعتبر عائق معرفي نظرا لكون تسويق الخدمات ظهر وتطور منذ الثمانينات من القرن الماضي، واليوم أصبح تسويق الخدمات مجال معرفي مستقل بذاته، في حين ترجع الفئة الباقية من العاملين الأمر إلى أسباب متعلقة بالمنافسة، أو عدم الحاجة للتسويق على اعتبار أن المواطنين هو من يجب أن يأتي إليهم بقوة القانون وبسبب حاجته هو للخدمات المقدمة من طرفهم وغير ذلك من الأسباب الموضحة في الجدول أعلاه، والتي نصنفها على أنها من جملة الأفكار والقناعات السلبية الناتجة عن عدم المعرفة والإطلاع الكافي بمجال الفكر التسويقي.

III.3.6.3. أهمية التسويق:

من بين المتطلبات التي تساهم في بناء وترسيخ الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، هو الاقتناع بأهمية الأساليب والتقنيات التسويقية، وفي هذا الصدد تم استطلاع آراء العاملين حول أهمية تطبيق التسويق في مؤسساتهم فكانت إجاباتهم كما يلي:



من خلال الشكل يتبين أن نسبة 39% فقط من العاملين بقطاع الإدارة العمومية يعتقدون أن تطبيق التسويق في مؤسساتهم مهم جد أو مهم، في مقابل 61% ممن يعتبرونه غير مهم أو غير مهم على الإطلاق، تشير هذه النتيجة إلى أن هناك جهد كبير يجب أن يُبذل على مستوى القناعات والأفكار من أجل تهيئة الأرضية المناسبة لبناء ثقافة تسويقية تسمح بترقية الأداء في قطاع الإدارة العمومية، خاصة وأن نسبة معقولة تقدر بـ 44% من الفئة التي اعتبرت أن التسويق مهم أو مهم جدا في قطاع الإدارة العمومية، ترى أنه لا يمكن إظهار أهمية أو فائدة التسويق بشكل ملموس (يمكن قياسه) بالنسبة لمؤسساتهم وإذا كان ممكن فإنه لن يتم إلا بصعوبة، وهذا ما تبرزه الأرقام الواردة في الشكل أدناه.

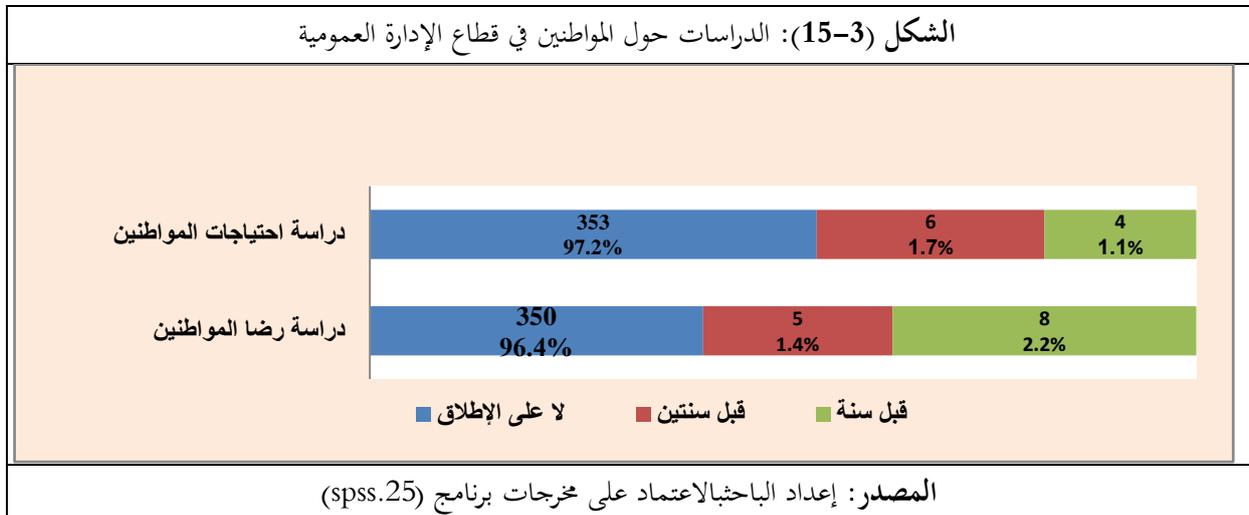


III.7.3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

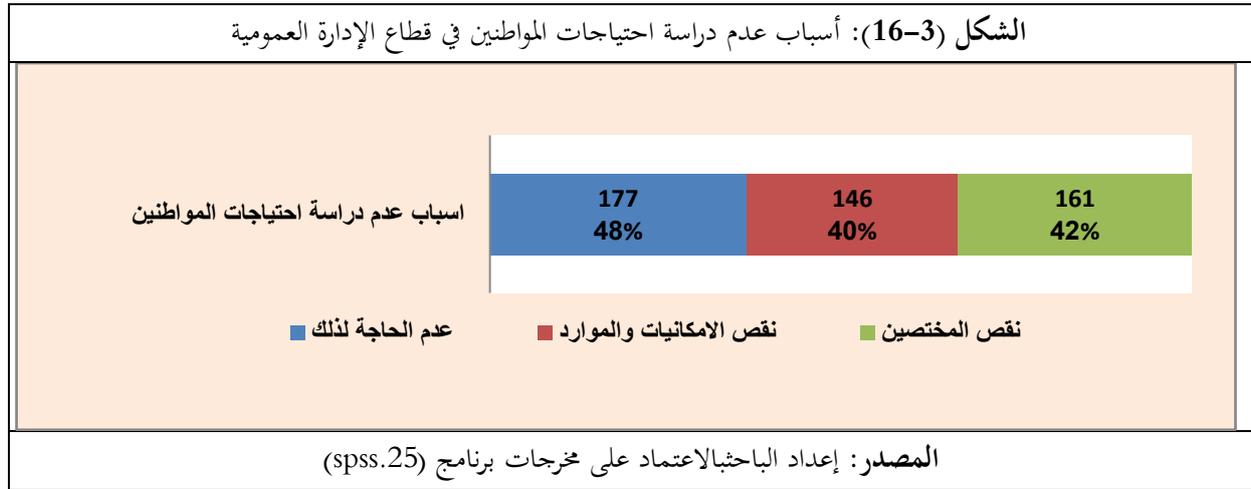
حتى ولو لم يتوفر الإطار التشريعي، والإطار التنظيمي (الميكمل التنظيمي، الميزانية المالية، الموارد البشرية المتخصصة)، وكذا عدم وجود الثقافة التسويقية التي تدعم توجه نحو تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية، بإمكاننا أن نرصد بعض الأنشطة ذات الطبيعة التسويقية التي تمارس في قطاع الإدارة العمومية بشكل ضمني بحكم حتمية العلاقات التفاعلية والتبادلية التي يمكن أن تحدث بين منظمات الإدارة العمومية والمواطنين أو المتعاملين معها، أو بحكم الاجتهادات الفردية والخاصة للمسيرين والإطارات المشرفة على هذه المنظمات، ومن خلال هذا الجزء سنعمل على قياس مستوى ممارسة المنظمات في قطاع الإدارة العمومية للأنشطة التسويقية، وتقييم مدى استعدادها وقابليتها لتبني المقاربة التسويقية، من وجهة نظر آراء العاملين في هذا القطاع حول الأبعاد المتعلقة بالأنشطة والعمليات التسويقية وبالاعتماد على المقياس الذي تم تصميمه لهذا الغرض.

III.1.7.3. كفاية المعلومات:

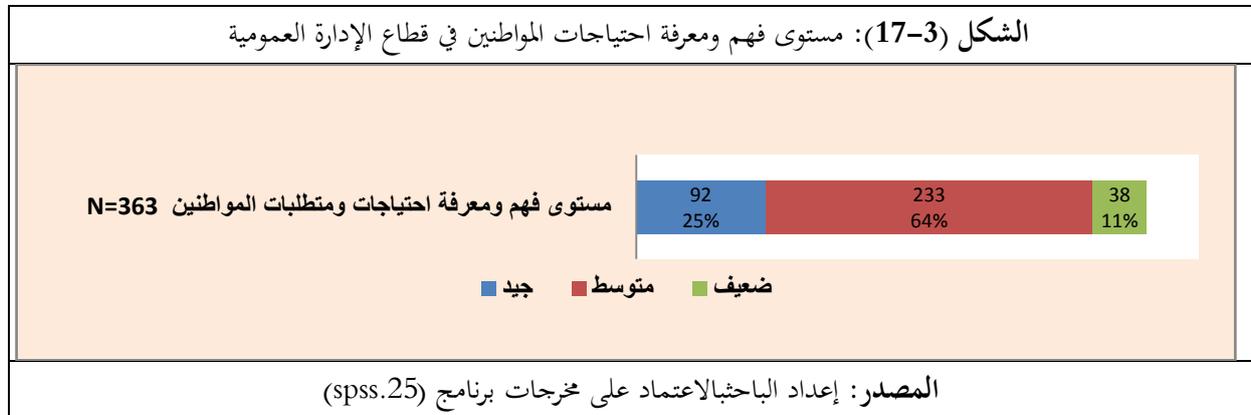
أي عملية أو نشاط أو قرار تسويقي يتطلب توفير المعلومات اللازمة حول مكونات البيئة الخارجية للمنظمة وبالأخص المعلومات المرتبطة بفهم احتياجات ومتطلبات الزبائن (الفئات المستهدفة) وكذا ردود أفعالهم وأرائهم بخصوص منتجات وعروض المنظمة، وبالنسبة للمنظمات التي تنشط في مجال توفير وتقديم الخدمات العمومية، فإن إعداد أي سياسة أو إستراتيجية تسويقية يتطلب دراسات مسبقة حول فئات متلقي الخدمات لمعرفة احتياجاتهم وأيضا استطلاع آرائهم بخصوص مستوى رضاهم وتقييماته م لجودة أداء هذه الخدمات، وفي هذا الصدد أشار 97.2% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية أن المؤسسات التي يشتغلون بها لم تقم بأي دراسة على الإطلاق لمعرفة وفهم احتياجات ومتطلبات المواطنين (فئات متلقي الخدمة)، كما أفاد 96.4% بأن مؤسساتهم لم تنجز أي دراسة لقياس رضا المواطنين واستطلاع آرائهم بخصوص الخدمات التي يتلقونها على الإطلاق، وهذا ما توضحه الأرقام الواردة في الشكل (3-15) أدناه.



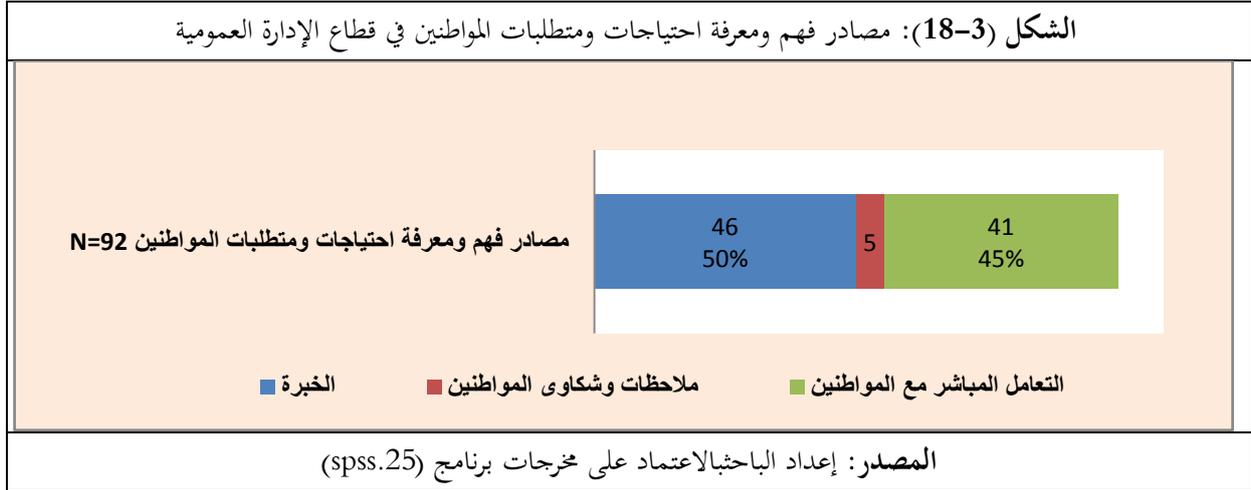
يتبين جليا أن أغلبية العاملين يتفقون بأن المؤسسات أو الإدارات التي يعملون بها لم تقم بأي دراسات على الإطلاق فيما يخص المواطنين (متلقي الخدمات)، وهذا ما تطلب استقصاء آراء هذه الفئة من العاملين الأسباب التي تجعل مؤسساتهم لا تولي أهمية لهذا الموضوع، وفي هذا الصدد بينت النتائج أن 48.8% يعتبرون عدم قيام المؤسسات التي يعملون بها راجع إلى عدم حاجتهم لهذه الدراسة، بينما اعتبر 40% أن هذه الدراسات تتطلب إمكانيات مادية وموارد مالية معتبرة وهو غير متاح لمؤسساته، في حين أرجع 42% من المستجوبين السبب إلى نقص المختصين.



تدفعنا النتائج المتعلقة بعدم إنجاز دراسات حول المواطنين للأسباب المذكورة أعلاه، إلى التساؤل عن مستوى معرفة وفهم هذه المؤسسات والإدارات لاحتياجات ومتطلبات المواطنين، ومصدر هذا الفهم والمعرفة مدام لا توجد هناك دراسات لهذه الأغراض.

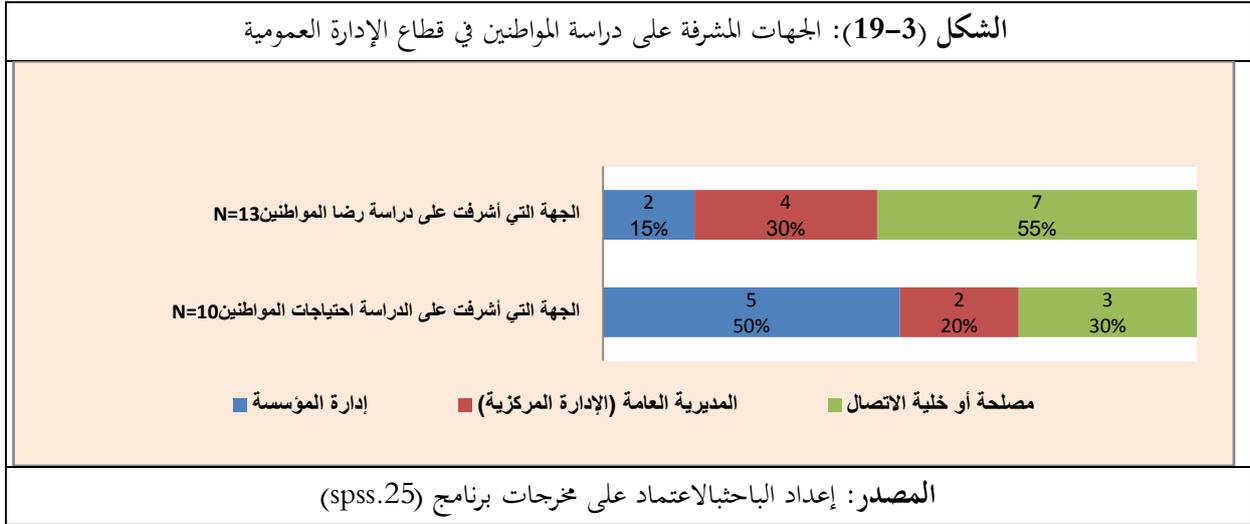


64% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن مستوى فهمهم ومعرفتهم لاحتياجات المواطنين متوسط، في مقابل 25% يرون أن لديهم مستوى فهم ومعرفة جيد لاحتياجات ومتطلبات المواطنين، وأن هذه المعرفة ترجع إلى خبرة العاملين في هذا القطاع بنسبة 50%، و45% نتيجة التعامل المباشر مع المواطنين، في حين لا تمثل ملاحظات المواطنين أو شكاويهم سوى 5% من المصادر التي يتم الاعتماد عليها في فهم ومعرفة احتياجات ومتطلبات المواطنين، مثلما يوضحه الشكل الموالي:



تظهر النتائج أن هناك فئة ضئيلة جدا من العاملين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية صرحوا أن مؤسساتهم قامت بدراسة حول المواطنين، سواء تعلق الأمر بدراسة احتياجاتهم أو قياس رضاهم (يُنظر إلى الشكل رقم 3-15)، وبالرغم أن الأمر يدعو للتساؤل عن سبب هذا التباين الكبير في المعلومات (الإجابات) لدى العاملين، إلا أنه ارتأينا أنه من المفيد معرفة الجهات التي أشرفت على هذه الدراسات من وجهة نظر هذه الفئة التي صرحت بأن مؤسساتهم فعلا قامت بدراسات حول المواطنين.

الشكل (3-19): الجهات المشرفة على دراسة المواطنين في قطاع الإدارة العمومية



يتضح من خلال الشكل أن هناك تباين في آراء الأفراد حول الجهة التي أشرفت على الدراسات المتعلقة بالمواطنين، لكن هناك شبه إجماع في اعتبار مصلحة الاتصال أو خلية الإصغاء أو ما يحل محلها هي الجهة المشرفة على الدراسات المتعلقة برضا المواطنين، بينما انقسمت آراؤهم فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة باحتياجات ومتطلبات المواطنين، تؤكد هذه النتائج أن أحد أهم الإشكاليات المتعلقة بإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية تتعلق بالجانب التنظيمي والجانب المالي والجانب البشري.

III.2.7.3. التسويق الإستراتيجي (STP):

يشير التسويق الإستراتيجي إلى متخلف الجهود المتعلقة بتصميم إستراتيجية تسويقية مرتكزة على متلقي الخدمة الخدمة، من خلال خطوات وإجراءات عملية تتمثل في: تجزئة فئات متلقي الخدمات حسب معايير محددة مسبقا، الاستهداف بمعنى تطوير مزيج تسويقي خاصة بكل فئة أو الاكتفاء بمزيج واحد موجه لكل فئات متلقي الخدمات (الأمر متعلق بإستراتيجية الاستهداف)، وأخيرا التموقع أو بناء الصورة الذهنية للمنظمة أو خدماتها لدى الفئات المستهدفة، وفي هذه الدراسة تم الاقتصار على قياس مدى وجود الأنشطة المتعلقة بعمليات التجزئة، من خلال استطلاع آراء العاملين حول معرفتهم لمفهوم التجزئة التسويقية، ومدى قيام مؤسساتهم بتقسيم واضح لفئات متلقي الخدمات، والنتائج المتعلقة بهذا البعد موضحة أدناه في الجدول.

الجدول (3-06) يوضح التجزئة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية			
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
معرفة مصطلح التجزئة التسويقية	نعم	67	18,5
	لا	296	81,5
المجموع		363	100
وجود تجزئة للمواطنين (فئات متلقي الخدمة)	نعم	118	32,5
	لا	104	28,7
	لا أدري	141	38,8
المجموع		363	100

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

يعتبر مفهوم التجزئة التسويقية من المفاهيم المتقدمة في مجال التسويق ويتطلب تطبيقه تبني التوجه بالسوق والتوجه بالزبائن، وتقييم مستوى تطبيقه في قطاع الإدارة العمومية يتطلب نضج كبير في تبني الثقافة التسويقية، لذلك من الصعوبة بمكان اختبار هذا الأمر ميدانيا، لكن رغم ذلك حاولنا أن نتعرف على مستوى معرفة واطلاع المشاركين في هذه الدراسة حول هذا المفهوم، وتقييماتهم حول موضوع التجزئة التسويقية، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من العاملين أشارت إلى عدم معرفتها بمصطلح التجزئة التسويقية تقدر بـ 81% من مجموع المشاركين، وهذا أمر طبيعي كون أن هذا المفهوم يتطلب معرفة أكاديمية ومهنية متخصصة بمجال التسويق، إلا هناك فئة متوسطة بنسبة 32% من مجموع المشاركين أفادوا بأن هناك تقسيم واضح لفئات متلقي الخدمات على مستوى المؤسسات التي يعملون بها، في مقابل 28% منهم يرون بأنه لا يوجد تقسيم واضح لفئات متلقي الخدمات، في الواقع ومن خلال ملاحظتنا الميدانية ودراستنا للعديد من الهياكل التنظيمية للمؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة، يمكننا القول بأن هناك ثلاثة مستويات من التجزئة التسويقية التي يمكن رصدها في قطاع الإدارة العمومية وهي كما يلي:

- **التجزئة التسويقية المرتكزة على الأسواق:** بمعنى أن بعض المؤسسات والإدارات العمومية تتعامل مع أسواق مختلفة مثلا: المواطنين (الأفراد) كمتلقي للخدمات العمومية يمثلون سوقا خاصا، أي العلاقة تكون على شكل مؤسسة حكومية — مواطن (فرد) وهو ما يرمز له اختصارا (G to C)، والمؤسسات الاقتصادية بدورها كمتلقي للخدمة العمومية تشكل سوقا مختلف وهو ما يرمز له اختصارا (G to B)، وأخيرا تمثل الإدارات والمؤسسات العمومية بوصفها متلقي للخدمات العمومية، سوقا خاصا مختلف عن السوقين الآخرين يرمز له بـ (G to G)، في هذا المستوى من التجزئة التسويقية تقدم المؤسسات والإدارات العمومية عروضاً

مختلفة حسب اختلاف السوق الذي تتعامل معه، وهي حالة موجودة في الكثير من المؤسسات والإدارات العمومية التي تم دراستها لكن ليس بالضرورة أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تتعامل مع كل هذه الأنواع من الأسواق التي تم ذكرها.

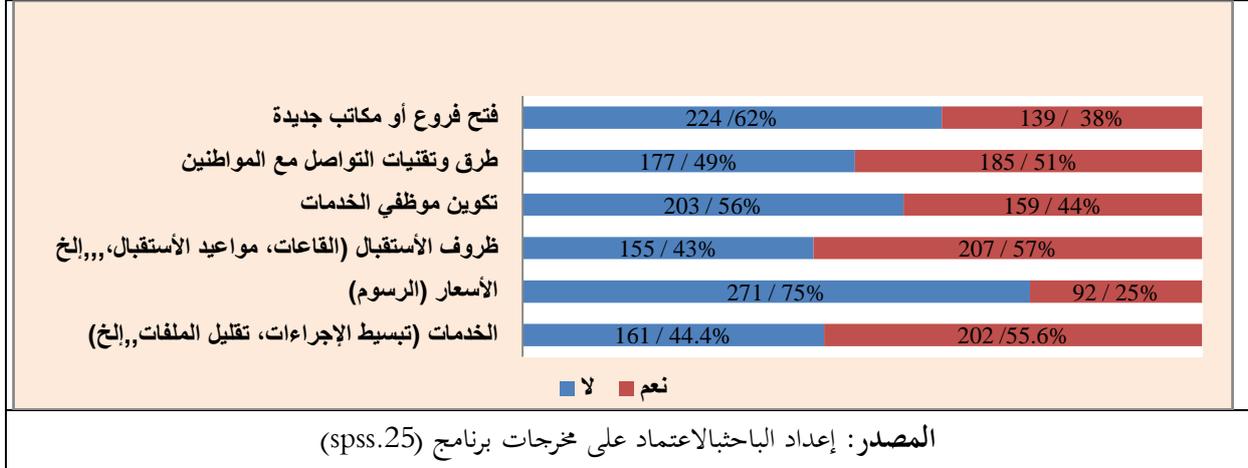
■ **التجزئة التسويقية المرتكزة على الزبائن** : المبدأ الأساسي في هذا المستوى من التجزئة هو أن العناصر المكونة للسوق الواحد سواء سوق مواطنين، أو سوق مؤسسات اقتصادية أو مؤسسات حكومية، غير متجانسة وتختلف فيما بينها من حيث احتياجاتها ومتطلباتها وكذا في ردود أفعالها، ولذلك من أجل تحقيق فعالية أكبر يتم تقسيم هذه الأسواق حسب معايير محددة مسبقا، في الواقع هذا المستوى من التجزئة هو المقصود بالتجزئة التسويقية، لأن التجزئة تتم على مستوى الزبائن (المواطنين أو المؤسسات) وهذا النوع من التجزئة غير موجود في قطاع الإدارة العمومية.

■ **التجزئة المرتكزة على المنتجات أو الأنشطة** : يندرج هذا النوع من التجزئة في الفكر المناجيري تحت مسمى التجزئة الإستراتيجية، وهذا النوع موجود بشكل ما في قطاع الإدارة العمومية، ومن خلال تفحص الهياكل التنظيمية لأغلب المؤسسات والإدارات العمومية نجد أنها مقسمة وفق هذا المبدأ، حيث نجد مصلحة أو قسم خاص بالوسائل العامة (الميزانية، الموارد البشرية، المشتريات والصفقات...إلخ)، وباقي المصالح أو الأقسام مقسمة حسب الأنشطة والتي تختلف حسب اختلاف مجال نشاط الإدارات والمؤسسات العمومية.

III.3.7.3. المزيج التسويقي:

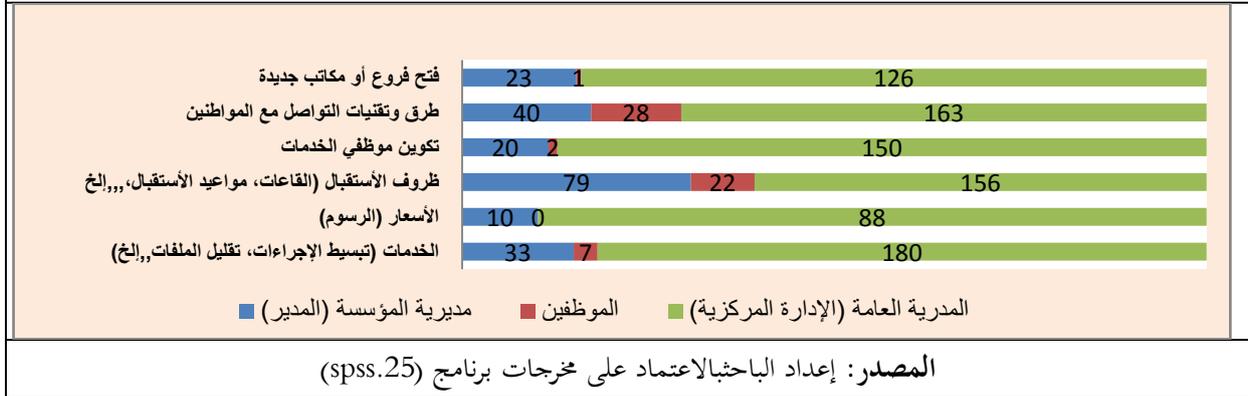
يعتبر المزيج التسويقي أهم أبعاد العملية التسويقية في المنظمات باختلاف مجالات نشاطها، وبالرغم من أننا نفترض أن قطاع الإدارة العمومية لازال لم يصل إلى مستوى متقدم من تطبيق الأساليب والتقنية التسويقية، إلا أنه بالنظر للعلاقة التبادلية والتفاعلية التي تتم بين منظمات الإدارة العمومية والمتعاملين معها، فإنه يمكن أن تكون الجوانب التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي أحد أهم الجوانب والمجالات التي تركز عليها العمليات الإدارية الرامية لتحسين أداء قطاع الإدارة العمومية، لذلك عرضنا على الأفراد المشاركين في هذه الدراسة أهم عناصر المزيج التسويقي، وطلبنا منهم أن يذكروا لنا إذا ما تم إدخال تعديلات أو تغييرات على هذه العناصر خلال فترة 12 شهر الماضية، والشكل الموالي يظهر النتائج المتعلقة بهذا الاستطلاع.

الشكل (3-20): عناصر المزيج التسويقي بوصفها أهم جوانب التعديل والتغيير في قطاع الإدارة العمومية



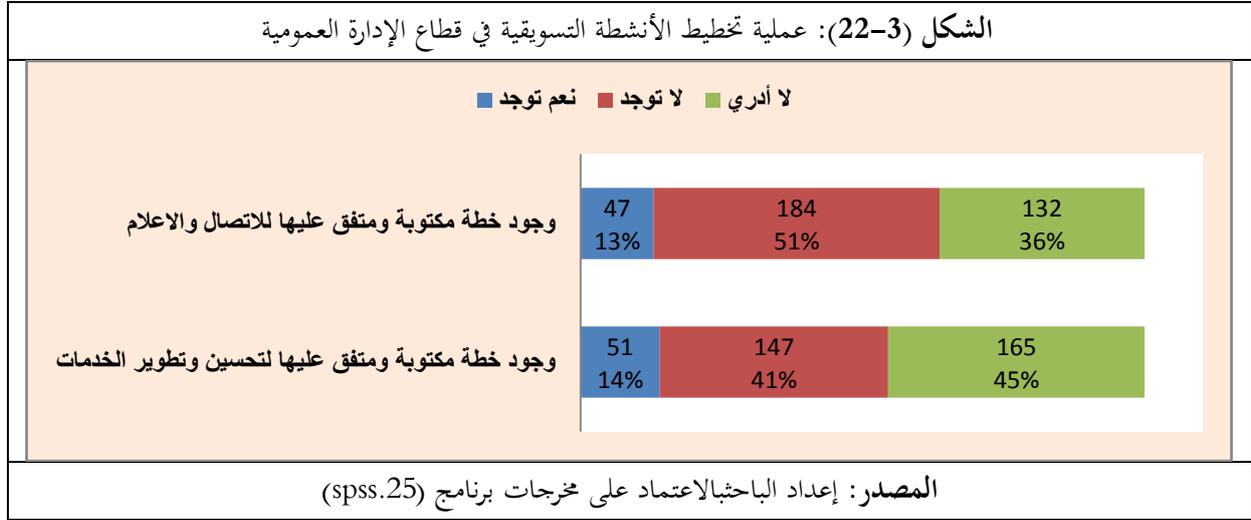
يتبين من خلال إجابات أفراد العينة أن عناصر المزيج التسويقي تشكل أحد أهم أوجه النشاط الإداري الذي يكون محل التعديل أو التغيير أو التحسين في قطاع الإدارة العمومية، ولكن وفق المقاربة التسويقية الحديثة ينبغي أن تتم هذه التعديلات أو التغييرات أو التحسينات وفق خطط وبرامج واضحة ومتفق عليها وفي إطار هيكل تنظيمي محدد مسبقا، لذلك طلبنا من الفئة التي اعتبرت أنه حدث فعلا تعديل أو تغيير في الجوانب المذكورة أعلاه، أن يحددوا لنا الجهة التي بادرت أو قامت بهذه التغييرات، فكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الشكل (3-21): روح المبادرة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية



بالرغم من أن أغلب الآراء تشير إلى أن التعديلات والتغييرات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي تتم بشكل مركزي، إلا أن هناك نسبة معتبرة من الآراء ترى أن للمسيرين على المستوى المحلي أو الولائي لها دور أساسي في إحداث تلك التعديلات والتغييرات ولاسيما الجوانب المتعلقة بالاتصال والاستقبال والخدمات، لذلك من المفيد جدا أن نختبر ما إذا كانت هذه التعديلات والتغييرات تتم وفق خطط وبرامج محددة مسبقا ومتفق عليها، والشكل

الموالي (3-22) يوضح آراء العاملين بخصوص التخطيط للأنشطة التسويقية ولاسيما الأنشطة المرتبطة بسياسة الخدمة وسياسة الاتصال.

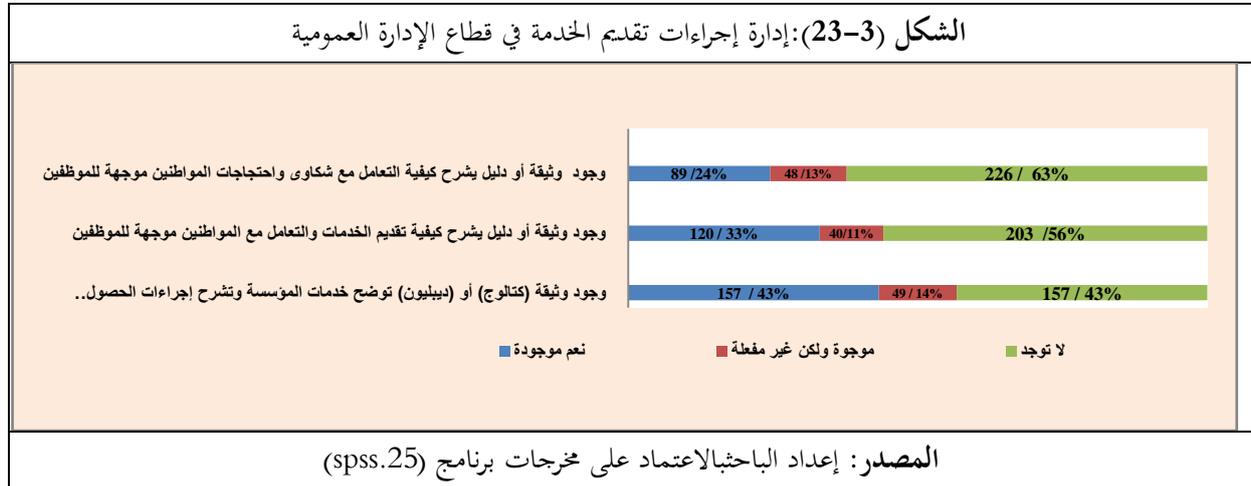


من خلال الشكل (3-22) أعلاه يتبين أن غالبية آراء العاملين في قطاع الإدارة العمومية ليست لديهم دراية بعملية التخطيط للأنشطة التسويقية، أو يعتقدون أنه لا توجد خطط مكتوبة ومتفق عليها، ولاسيما الأنشطة المتعلقة بأنشطة الاتصال، والأنشطة المتعلقة بتحسين وتطوير الخدمات، في مقابل ذلك هناك نسبة ضعيفة لا تتجاوز 14%، من المستجوبين قالوا بأن هناك خطط مكتوبة ومتفق عليه، وبخصوص الجهة المشرفة على إعداد متابعة تنفيذ عملية التخطيط، ذكرت أغلب الآراء أن الإدارة المركزية هي من تشرف على عمليات التخطيط المتعلقة بتحسين وتطوير الخدمات العمومية، بينما الخطط المتعلقة بالاتصال فقد أشار البعض أن مصلحة أو خلية الاتصال هي من تشرف عليها، بينما أشار البعض إلى أن مديرية المؤسسة هي المعنية بعملية إعداد الخطط المتعلقة بالاتصال، يؤكد هذا التضارب في الآراء أن هناك مشكل في النموذج الإداري ككل في قطاع الإدارة العمومية، وهذا ما يتضح من خلال النتائج المبينة في الشكل (3-21) التي تؤكد هيمنة الإدارة المركزية على التعديلات والتغييرات المتعلقة بالجوانب التسويقية، لكن مع ذلك نلاحظ أن بعض العاملين في قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن تلك التغييرات هي نتيجة مبادرات فردية وشخصية للمدراء أو الموظفين على مستوى مؤسساتهم وإداراتهم، الأمر الذي يؤكد أن النموذج البيروقراطي في الإدارة العمومية يمكن أن يكون أحد العوائق المتعلقة بتطبيق الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، لذلك طلب من الأشخاص الذين أفادوا بأنهم لم يلاحظوا وجود أي تعديلات أو تغييرات في الجوانب المذكورة أنفاً، أن يذكروا لنا أسباب ذلك، فعبّر 48% منهم أن هناك حاجة للتعديل والتغيير في تلك الجوانب لكن لا يملكون الصلاحيات لذلك، و 27% منهم أرجع الأمر إلى عدم وجود الميزانيات اللازمة لذلك، في اعتبر 32% أنه لا توجد هناك حاجة للتعديل لهذه التعديلات، والنتائج المتعلقة بهذا السؤال موضحة في الجدول أدناه.

الجدول: (3-07) يوضح أسباب عدم إجراء تعديلات في المجالات التسويقية		
النسبة المئوية	التكرار	
32,2	117	ليست هناك حاجة للتعديل
47,9	174	هناك حاجة للتعديل لكن لا نملك الصلاحيات لذلك
27,8	101	هناك حاجة للتعديل لكن لا توجد ميزانية كافية
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)		

III.3.7.3.1. تقييم سياسة الخدمة (العروض والإجراءات):

تتعلق سياسة الخدمة بتطوير البرامج والخطط الهادفة لتحسين الخدمة من حيث ضمان القدرة على توفير الخدمة كما ونوعا، والقدرة على تلبية الطلب المتزايد، والإجراءات المتعلقة بالتعامل والاستقبال، وفي هذا السياق أظهرت نتائج هذه الدراسة أن قرابة 60% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن قدرات وإمكانيات مؤسساتهم لا تكفي لاستيعاب الطلب المتزايد للمواطنين (متلقي الخدمة) أو أنها كافية لكن بشكل متوسط، بسبب نقص الموارد المادية والمالية والبشرية، وعلى عكس قطاع الأعمال التجارية فإن التحديات الكبرى لقطاع الإدارة العمومية، تتمثل في ضمان رضا المواطنين (متلقي الخدمة) وتجنب الحالات التي تؤدي إلى استياء أو سوء فهم أثناء تقديم الخدمات (لحظة الحقيقة)، ولذلك يتعين على المؤسسات العاملة في مجال الإدارة العمومية إدارة إجراءات تقديم الخدمة وفق أسس علمية وعملية، يظهر الشكل الموالي آراء العاملين في قطاع الإدارة العمومية بخصوص إدارة إجراءات تقديم الخدمة.

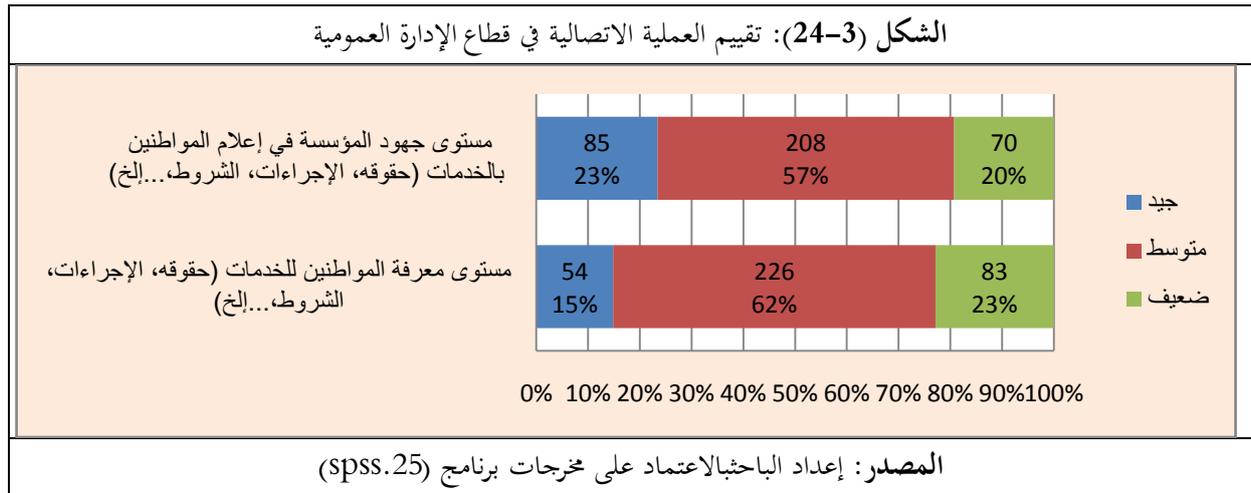


في قطاع الإدارة العمومية تحدد مهام العاملين والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات وفق نصوص قانونية وتنظيمية، ولاسيما النصوص المتعلقة بإنشاء الهيئات أو الإدارات أو المؤسسات العمومية والتي تتحدد بموجبها صلاحياتها وتنظيمها، لكن يبقى الأمر يبقى غير كافي لتفعيل هذه الإجراءات على أرض الواقع، بل ينبغي الاعتماد على هذه النصوص في إعداد وثائق أو أدلة عمل (تشرح وتوضح كيفية تقديم الخدمات وإجراءات

الحصول عليها) تكون متاحة للعاملين وللمواطنين على السواء، ليسترشدوا بها في أداء عملهم، أو الحصول على الخدمات بالنسبة للمواطنين، نفس الأمر فيما يتعلق بالتعامل مع الشكاوى واحتجاجات المواطنين، لكن من خلال آراء المستجوبين في هذه الدراسة نلاحظ بأنه هناك إهمال كبير لهذا الجانب حيث أن أكثر من 50% من الآراء المعبرة عنها تشير إلى عدم وجود مثل هذه الوثائق، وهو ما يعرض هذه المؤسسات لعدة مخاطر سوء الأداء مثل الانفصام في شخصية وهوية المؤسسات، كثرة الاحتجاجات والشكاوى، انتشار ظاهرة الوساطة والمحاباة، وكلها أسباب تؤدي إلى عدم رضا المواطنين، وترسيخ صورة سلبية عن المؤسسات والمنظمات العاملة في هذا القطاع.

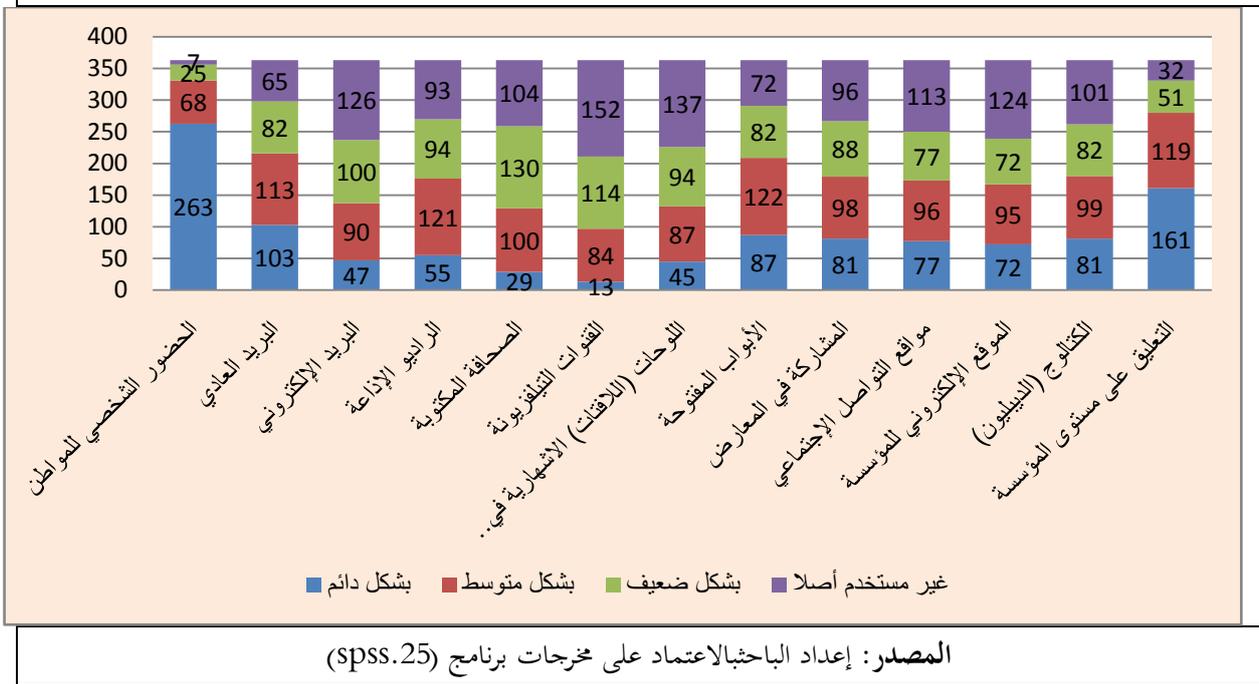
III.2.3.7.3. تقييم سياسة الاتصال التسويقي:

سياسة الاتصال هي المحور الأساسي في إدارة العلاقات بين منظمات قطاع الإدارة العمومية وفئات متلقي الخدمة، بغرض إعلام وإقناع مختلف فئات متلقي الخدمات بخصوص الخدمات، الإجراءات والشروط، ... وغيرها من الأهداف التي تندرج ضمن جهود وبرامج سياسة الاتصال التسويقي، والشكل الموالي يوضح تقييم العملية الاتصالية في قطاع الإدارة العمومية من وجهة نظر العاملين فيها:



تظهر النتائج في الشكل (3-24) أن تقييم العاملين لجهود الاتصال في مؤسساتهم هو مستوى متوسط، بنسبة 57% من الآراء المعبر عنها، وكنتيجة لذلك فإن معرفة المواطنين (متلقي الخدمات) لحقوقهم والمعلومات والإجراءات اللازمة للحصول عليها، هي معرفة متوسطة وذلك حسب رأي 62% من المشاركين في الدراسة. إن مستوى وفعالية العملية الاتصالية في قطاع الإدارة العمومية يعود لعدة أسباب، أهمها وجود خطط وبرامج معدة مسبقا، بالإضافة إلى طبيعة الأدوات والوسائل المستخدمة في الاتصال والتواصل مع المواطنين، ويظهر الشكل الموالي أهم وسائل الاتصال ومستوى استخدامها في قطاع الإدارة العمومية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع.

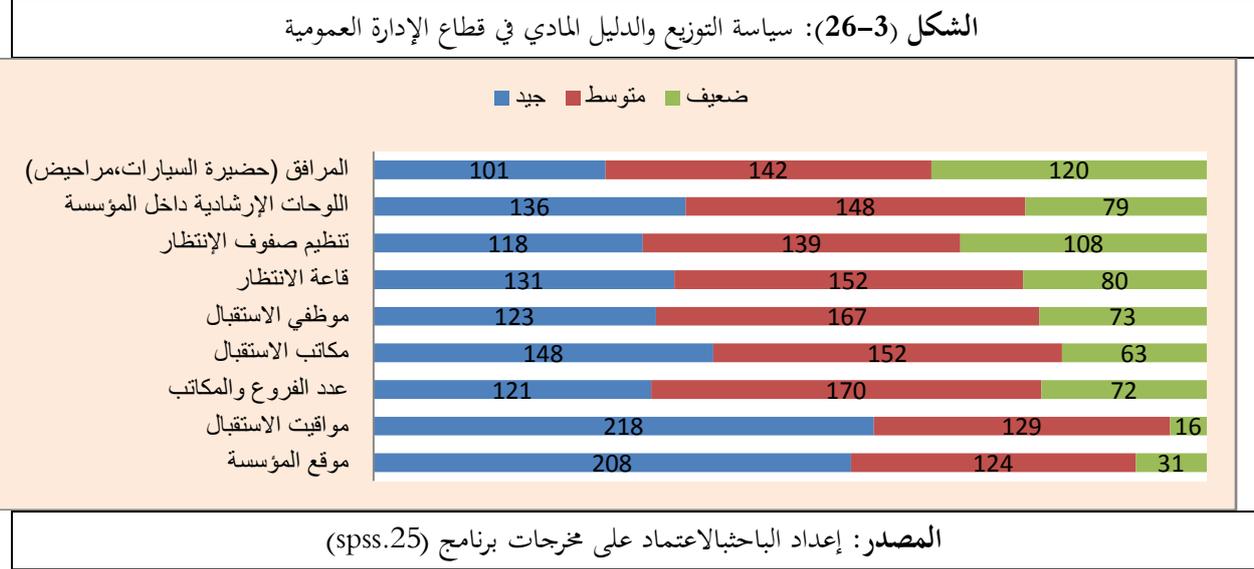
الشكل (3-25): مستوى استخدام وسائل الاتصال في قطاع الإدارة العمومية



تعتمد أغلب المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية على أدوات ووسائل تقليدية في الاتصال والتواصل مع المواطنين، على غرار الحضور الشخصي للمعني لمكان أداء الخدمة العمومية، والتعليق في مقر المنظمة العمومية، وبالرغم من أن جهود عصريّة قطاع الإدارة العمومية وإدخال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال قد بدأ منذ سنة 1988، إلا تقييم العاملين في هذا القطاع لمستوى استخدام منظماتهم للتكنولوجيا المتطورة في التواصل مع المواطنين على غرار الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، ضعيف أو غير مستخدم أصلا.

III.3.3.7.3.3. تقييم سياسة التوزيع والدليل المادي:

يوضح الشكل الموالي آراء المستجوبين بخصوص الأبعاد المتعلقة بسياسة التوزيع والدليل المادي:

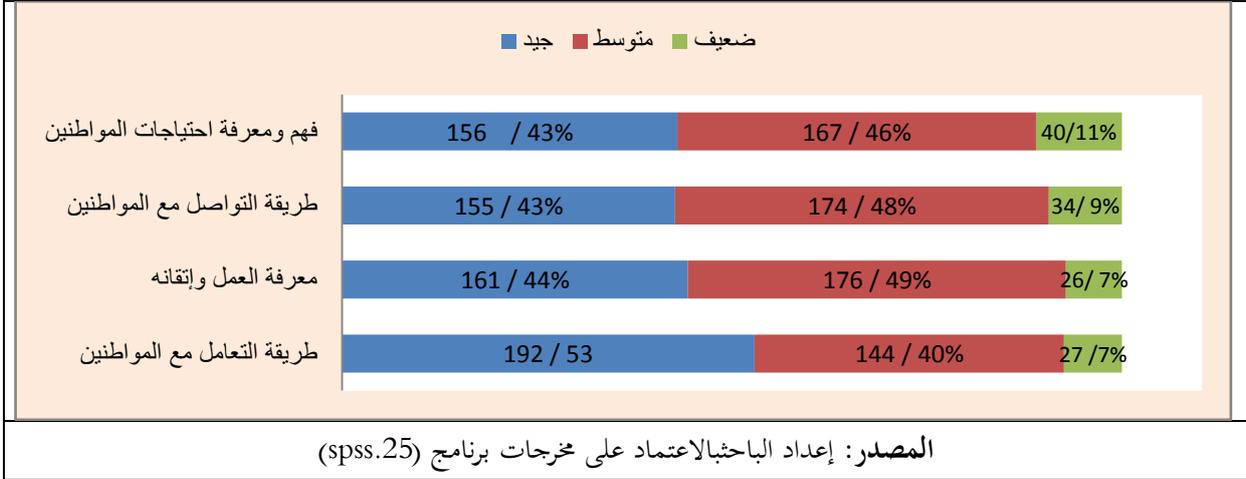


أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية استفادة في المخطط الخماسي الأخير (2010 - 2014) من تجهيزات واعتمادات مالية لبناء مقرات جديدة وهذا ما يجعل تقييمات العاملين للجوانب المتعلقة بالتوزيع والدليل المادي في متوسطها العام تميل إلى أن تكون آراء إيجابية مثلما تظهره النتائج في الشكل أعلاه.

III.4.3.7.3.3. تقييم سياسة الأفراد:

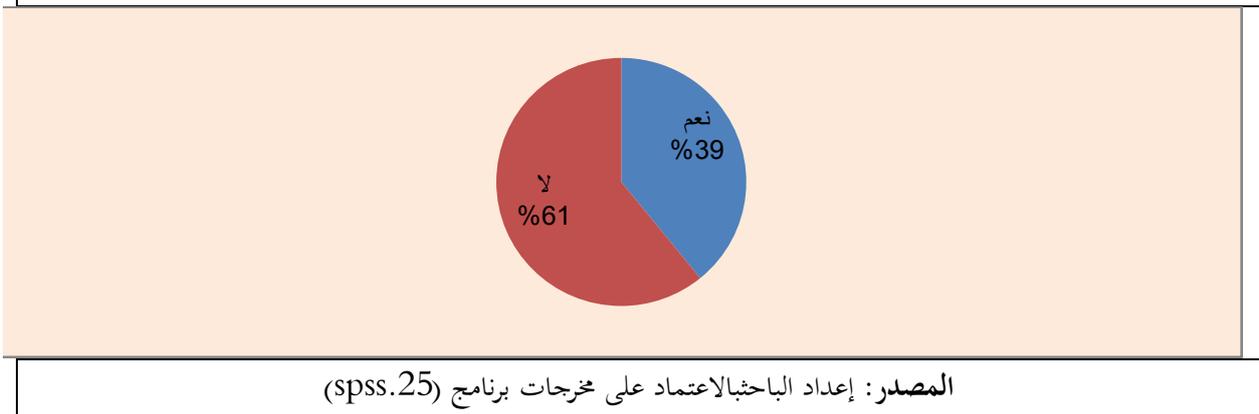
متوسط آراء العاملين في قطاع الإدارة العمومية بخصوص تقييم أداء موظفي الخدمات (الخط الأمامي) من ناحية الجوانب المرتبطة بالعلاقة والتعامل مع المواطنين أو متلقي الخدمات، يميل إلى اعتباره أداء متوسط في بعض الأبعاد على غرار فهم ومعرفة احتياجات المواطنين، وطريقة التواصل مع المواطنين، وأداء جيد في البعض الآخر مثل: طريقة التعامل، ومعرفة العمل وإتقانه، وهذا ما تبينه النتائج الواردة في الشكل الموالي.

الشكل (3-27): مستوى أداء موظفي الخدمات في قطاع الإدارة العمومية



بالرغم من الآراء الإيجابية المتعلقة بتقييم أداء موظفي الخط الأمامي، إلا أنهم يعتبرون أن مؤسساتهم لا تقوم بجهود كافية لتحديد تحسين مهاراتهم ومعارفهم، حيث أفاد أكثر من 67.2% منهم أنهم لا يحصلون على أي دورات تكوينية أو تدريبية في هذا السياق، باستثناء حالات التكوين التي تتم عند بداية التوظيف أو الترقية، في حين أشار البعض إلى أن هناك برامج تكوينية وتدريبية تستهدف تحسين وتجهيز مهارات ومعارف الموظفين ولاسيما في المجالات المرتبطة بإجراءات ومعايير تقديم الخدمة، وطرق التواصل والتعامل، ورغم ذلك أفاد أكثر من 39% أنهم دخلوا في مشاحنات ومشاجرات كلامية مع متلقي الخدمة أثناء تأديتهم لمهامهم، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل (3-28): نسبة العاملين الذين دخلوا في مشاحنات كلامية مع المواطنين أثناء العمل في قطاع الإدارة العمومية



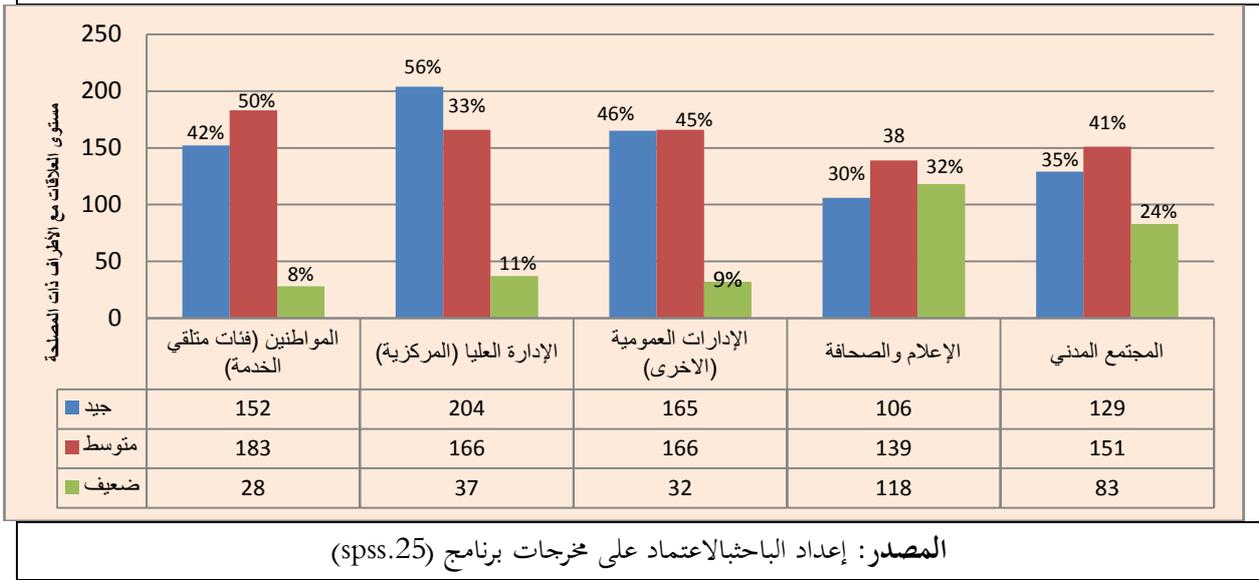
تؤكد النتائج الواردة في الشكل (3-28) أن هناك خلل في إدارة موظفي الخدمات، وهو ما يستلزم إعادة النظر في سياسة الأفراد وبالأخص الأفراد الذين هم في اتصال مباشر مع المواطنين في قطاع الإدارة العمومية، من خلال

العمل على تنمية وتطوير مهارات التعامل مع المواطنين، ومهارات استرجاع الخدمة في حالات سوء التفاهم، وهي كلها مهارات ذات ارتباط وثيق بمجال التسويق وخدمة الزبائن.

III.4.7.3. إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة:

تعتبر إدارة وبناء العلاقات مع متلقي الخدمات العمومية، وكذا جميع الأطراف ذات المصلحة من بين أهم التوجهات الحديثة في أبعاد العملية التسويقية، حيث يتطلب الأمر تبني أساليب إدارية، حديثة مرتكزة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وتنمية وتطوير مهارات التعامل والعناية بكافة المتعاملين مع المؤسسة أو الإدارة العمومية، وبالنظر لهذه المتطلبات فإنه من السابق لأوانه الحديث عن تقييم إدارة العلاقات، لكن من الجيد الوقوف على وجهة نظر العاملين في قطاع الإدارة العمومية فيما يخص تقييمهم لمستوى العلاقات بين مؤسساتهم والأطراف ذات المصلحة، والشكل الموالي يظهر النتائج المتعلقة بهذا الأمر.

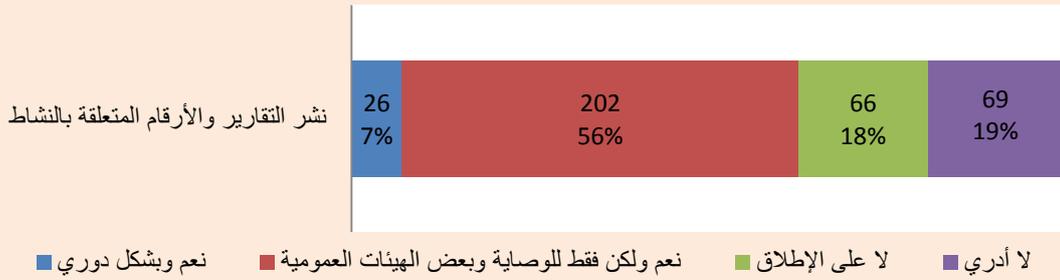
الشكل (3-29): تقييم العاملين لمستوى العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة في قطاع الإدارة العمومية



III.5.7.3. الحوكمة والديمقراطية:

يؤدي تبني مبادئ الحوكمة الديمقراطية إلى ترسيخ القيم والأفكار التي تساهم بناء الثقافة التسويقية، ومن بين أهم قيم الحوكمة الديمقراطية نجد الشفافية والمساءلة، والتي تقوم على إجراء بسيط يتمثل في نشر الأرقام والتقارير المتعلقة بالأنشطة، وجعلها متاحة لكافة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، والشكل الموالي يوضح مدى التزام المؤسسات والإدارات عينة الدراسة بهذا الإجراء.

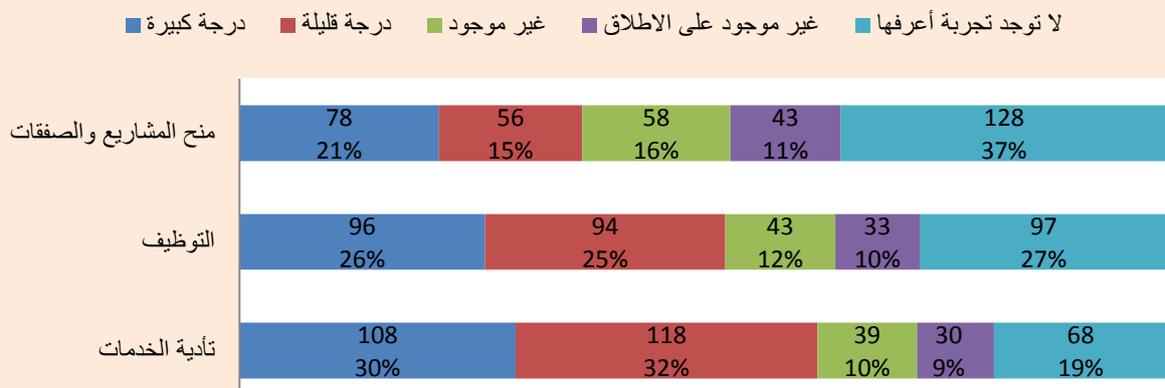
الشكل (3-30): نشر التقارير في قطاع الإدارة العمومية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25)

نشر التقارير المتعلقة بالأنشطة وجعله متاح للرأي العام، يمكن أن يساهم في تحسين أداء قطاع الإدارة العمومية، ويحسن من الصورة الذهنية ويزيد من ثقة المواطنين في المؤسسات والمنظمات التابعة لهذا القطاع، لكن النتائج تظهر أن هذا الإجراء يتم لكن فقط للوصاية وبعض الهيئات العمومية حسب ما أفاد به قرابة 56% من العاملين بهذا القطاع مما يؤكد أن مستوى الشفافية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وأن الأسلوب الإداري مزال خاضع للنموذج البيروقراطي، الذي يساهم بشكل أو آخر في تنامي بعض الظواهر السلبية على غرار الوساطة، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (3-31): انتشار ظاهرة الوساطة في قطاع الإدارة العمومية حسب رأي العاملين فيه



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25)

يرى قرابة 62% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية، أن هناك انتشار لظاهرة الواسطة في أداء الخدمات بشكل كبير 30%، أو بشكل قليل 32%، مما يؤكد أن المؤسسات والإدارات في هذا القطاع تعاني من مشكل انفصام الشخصية أو الهوية المعنوية، وهو الأمر الذي يؤثر على نوع المعاملة التي يحظى بها المواطنين في هذه المؤسسات أو الإدارات، حيث أفاد أزيد من 46% أن مستوى احترام حقوق وحرقات المواطنين في مؤسساتهم هو متوسط، مما يؤكد أن مبدأ المساواة غير محترم نظرا لفشل النموذج الإداري في حد ذاته.

III.8.3. قياس مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

انطلاقا من النتائج السابقة وبناء على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، يمكن قياس مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بصفة إجمالية، وبصفة تفصيلية على مستوى تبني الثقافة التسويقية، وعلى مستوى تطبيق الأنشطة والأساليب التسويقية، وذلك بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لإجابات مجموع أفراد كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بخصوص الأسئلة أو المقاييس المتعلقة بكل من الثقافة التسويقية والأنشطة التسويقية، وفيما يلي تفصيل حول المقياس المستخدم في قياس مستوى المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كثقافة وكأنشطة.

III.1.8.3. قياس مستوى الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

تم قياس مستوى تبني الثقافة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسط الحسابي للثقافة التسويقية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية على حدى، وذلك بالتركيز على الأسئلة التي تقيس الجوانب المتعلقة بالثقافة التسويقية (المحور الثاني من الاستبيان الموجه للإدارات والمؤسسات العمومية) وهي موضحة كما يلي:

- السؤال رقم 01 من المحور الثاني الخاص بالثقافة التسويقية: والمتعلق بمعرفة التسويق، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطتين للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم"، ونقطة واحدة للدرجة الثانية بما يعادل الإجابة "نوعا ما"، وصفر نقطة للدرجة الثالثة، بما يعادل الإجابة "لا"؛
- السؤال رقم 04 من المحور الثاني الخاص بالثقافة التسويقية: والمتعلق بالحاجة للتسويق أو (مقاومة التسويق)، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطتين للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم"، ونقطة واحدة للدرجة الثانية بما يعادل الإجابة "نوعا ما"، وصفر نقطة للدرجة الثالثة، بما يعادل الإجابة "لا علاقة لها بالتسويق"؛
- السؤال رقم 06 من المحور الثاني الخاص بالثقافة التسويقية: والمتعلق بأهمية التسويق، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من أربعة درجات، حيث تمنح نقطتين للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "مهم

جدا"، ونقطة واحدة للدرجة الثانية بما يعادل الإجابة "مهم"، وصفر نقطة للدرجة الثالثة والدرجة الرابعة، بما يعادل الإجابة "غير مهم" و "غير مهم على الإطلاق"؛

■ السؤال رقم 07 من المحور الثاني الخاص بالثقافة التسويقية: والمتعلق بإمكانية إظهار أهمية التسويق، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من أربعة درجات، حيث تمنح ثلاثة نقاط للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم"، ونقطتين للدرجة الثانية بما يعادل الإجابة "يمكن لكن بصعوبة"، ونقطة للدرجة الثالثة، بما يعادل الإجابة "لا يمكن ذلك"، وصفر نقطة للدرجة الرابعة وهي تمثل الفئة التي أجابت بغير مهم أو غير مهم على الإطلاق على السؤال السابق (رقم 06).

وعليه يكون لدينا مجال يتراوح من الصفر إلى تسعة نقاط لقياس مستوى الثقافة التسويقية، وبناءا عليه يتم استخراج فئات ومستويات تبني الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية حسب قيمة المتوسط الحسابي التي تحصل عليها كل مؤسسة أو إدارة عمومية بالنسبة لمتغير الثقافة التسويقية وهي موضحة كما يلي:

الجدول (3-08): يوضح مقياس الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	
المقياس	مجال المتوسط الحسابي للتسويق كثقافة
ضعيف جدا	[0 2.25]
ضعيف	[2.26 4.51]
متوسط	[4.52 6.77]
مقبول	[6.78 9]
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25)	

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل مؤسسة وإدارة عمومية فيما يخص مستوى الثقافة التسويقية، أنظر الملحق (3-03)، وباستخدام المقياس المذكور أعلاه يمكن تصنيف المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة حسب مستوى تبني الثقافة التسويقية كما يلي:

الجدول (3-09): يوضح مستوى الثقافة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة			
مقبول	متوسط	ضعيف	ضعيف جد
غرفة الصناعة والحرف التقليدية،	م التجارة، م الثقافة، م السياحة،	م الضرائب، م التشغيل	السجل التجاري، م* الفلاحة
ص و للعطل المدفوعة،	مركز التسهيل للمؤسسات	محافظة الغابات، م الطاقة	م الأشغال العمومية، م النقل
	سونلغاز	م التكوين المهني، م الصيد البحري	م الصحة، م البيئة، م التربية
	الجزائرية للمياه،	م الشؤون الدينية، م مسح الأراضي،	م التنظيم والشؤون العامة
	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،	م التضامن والنشاط الاجتماعي،	دائرة ورقلة، بلدية ورقلة،
	ص و للسكن	مستشفى الأم والطفل	بلدية حاسي بن عبد الله
	المحكمة،	مستشفى محمد بوضياف،	م الحفظ العقاري،
	صندوق معادلة الخدمات الاجتماعية	ديوان الترقية والتسيير العقاري	مديرية الصناعة والمناجم
	الوكالة الوطنية لليد العاملة	بلدية الرويسات،	م السكن، دائرة سيدي خويلد
	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	ص ض** الاجتماعي،	بلدية عين البيضاء،
		ص ض الاجتماعي لغير الأجراء	مستشفى العيون الجزائري الكوبي،
		ص و*** للتقاعد	المكتبة الرئيسية للمطالعة
		ص و للتأمين على البطالة،	
		الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

من خلال الجدول يتبين أن مستوى تبني الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية هو مستوى ضعيف بمتوسط حسابي لإجمالي عينة الدراسة فيما يخص متغير الثقافة التسويقية يقدر بـ 3.33، كما بينت النتائج أن هناك حوالي 18 مؤسسة وإدارة عمومية من مجموع عينة الدراسة (50 وحدة) سجلت درجة ضعيف جدا في متغير الثقافة التسويقية وهذا يعني أن هذه المؤسسات والإدارات لديها أفكار ومعتقدات معارضة للفكر والمقاربة التسويقية (أي هناك مقاومة للتسويق بشكل كبير) وفي نفس الوقت تفتقر بشكل كبير جد للقيم والأفكار والمعارف اللازمة لبناء وتشكيل للثقافة التسويقية، كما بينت النتائج أن هناك 18 مؤسسة وإدارة عمومية أخرى من مجموع عينة الدراسة لديها مستوى ضعيف في تبني الثقافة التسويقية، نظرا لافتقارها للقيم والأفكار المناسبة واللازمة لبناء وتشكيل الثقافة التسويقية، وفي نفس الوقت لديها أفكار ومعتقدات معارضة للتسويق بدرجة متوسطة، بينما أظهرت النتائج أن هناك 12 مؤسسة وإدارة عمومية تمتلك مستوى متوسط من الثقافة التسويقية وهذا يعني أنه لا توجد معارضة أو مقاومة كبيرة للتسويق، لكن لديها ضعف في القيم والأفكار اللازمة لبناء الثقافة التسويقية، في حين هناك مؤسستين فقط حققت درجة مقبولة في مستوى الثقافة التسويقية بمعنى أنها لا توجد فيها

*: مديرية.

**ص ض: صندوق الضمان.

***ص و: الصندوق الوطني.

معارضة أو مقاومة للتسويق وفي نفس الوقت يتوفر لديها مستوى مقبول من الأفكار والقيم الداعمة لبناء وتشكيل الثقافة التسويقية.

III.2.8.3. قياس مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية:

أما فيما يخص قياس مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والإدارات عينة الدراسة، فقد تم حساب المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الأنشطة التسويقية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية على حدى، وذلك من خلال الأسئلة التي تقيس الجوانب المتعلقة بالأنشطة التسويقية (المحور الثالث من الاستبيان الموجه للإدارات والمؤسسات العمومية) وقد تم التركيز على ثلاثة أبعاد وهي بعد كفاية المعلومات (دراسة احتياجات ومتطلبات فئات متلقي الخدمات)، وبعد التجزئة التسويقية لفئات متلقي الخدمة، بالإضافة إلى بعد المزيج التسويقي بالتركيز على سياسة الخدمة العمومية وسياسة الاتصال التسويقي، وفيما يلي نستعرض الأسئلة التي تم استخدامها لقياس مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة:

- السؤال رقم 01 في البعد الأول من المحور الثالث الخاص بالأنشطة التسويقية، والمتعلق بمدى أنجاز دراسات حول احتياجات ومتطلبات فئات متلقي الخدمة، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطتين للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "قبل سنة"، ونقطة واحدة للدرجة الثانية بما يعادل الإجابة "قبل سنتين"، وصفر نقطة للدرجة الثالثة، بما يعادل الإجابة "لا على الإطلاق"؛
- السؤال رقم 02 في البعد الثاني من المحور الثالث الخاص بالأنشطة التسويقية، والمتعلق بالقيام بالتجزئة التسويقية لفئات متلقي الخدمة العمومية، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطة واحدة، للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم"، وصفر للدرجة الثانية والثالثة بما يعادل الإجابة "لا"، و "لا أدري"؛
- السؤال رقم 05 في البعد الثالث من المحور الثالث الخاص بالأنشطة التسويقية، والمتعلق بسياسة تحسين وتطوير الخدمة العمومية، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطة للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم توجد"، وصفر للدرجة الثانية والثالثة بما يعادل الإجابة "لا توجد"، و "لا أدري"؛
- السؤال رقم 07 في البعد الثالث من المحور الثالث الخاص بالأنشطة التسويقية، والمتعلق بسياسة الاتصال والإعلام، وقد تم تقييم هذا السؤال على سلم يتكون من ثلاثة درجات، حيث تمنح نقطة للدرجة الأولى والتي تعادل الإجابة "نعم توجد"، وصفر للدرجة الثانية والثالثة بما يعادل الإجابة "لا توجد"، و "لا أدري".

وعليه يكون لدينا مجال يتراوح بين صفر وخمسة نقاط لقياس مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية، بحيث يمكن استخراج فئات ومستويات تطبيق الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية حسب قيمة المتوسط الحسابي التي تحصل عليها كل مؤسسة أو إدارة عمومية بالنسبة لمتغير الأنشطة التسويقية وهي موضحة كما يلي:

الجدول (3-10): يوضح مقياس الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية	
المقياس	مجال المتوسط الحسابي للتسويق كأنشطة
ضعيف جدا	[0 1.25]
ضعيف	[1.26 2.51]
متوسط	[2.52 3.77]
مقبول	[3.78 5]
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25).	

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل مؤسسة وإدارة عمومية فيما يخص مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية، (أنظر الملحق: 03-4)، وباستخدام المقياس المذكور أعلاه يمكن تصنيف المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة حسب مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية كما يلي:

الجدول (3-11): يوضح مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة			
مقبول	متوسط	ضعيف	ضعيف جد
محافظة الغابات، م* الفلاحة،		م الضرائب، م التشغيل، م السكن، م الصيد البحري	م الضرائب، م التشغيل، م السكن، م الصيد البحري
م الأشغال العمومية، م الصحة،	م الحفاظ العقاري،	السجل التجاري، م الطاقة، م التكوين المهني،	السجل التجاري، م الطاقة، م التكوين المهني،
م التكوين المهني، م التربية،		م التجارة، م الثقافة، م السياحة، م مسح الأراضي،	م التجارة، م الثقافة، م السياحة، م مسح الأراضي،
م الشؤون الدينية،		م التضامن والنشاط الاجتماعي، م التنظيم والشؤون العامة،	م التضامن والنشاط الاجتماعي، م التنظيم والشؤون العامة،
بلدية حاسي بن عبد الله،		دائرة ورقلة، بلدية ورقلة، بلدية الرويسات،	دائرة ورقلة، بلدية ورقلة، بلدية الرويسات،
المكتبة الرئيسية للمطالعة،		مستشفى الأم والطفل	مستشفى الأم والطفل
المحكمة،		مستشفى العيون الجزائري الكوبي،	مستشفى العيون الجزائري الكوبي،
ص و للتأمين على البطالة،		سونلغاز، الجزائرية للمياه،	سونلغاز، الجزائرية للمياه،
مستشفى محمد بوضياف،		ديوان الترقية والتسيير العقاري	ديوان الترقية والتسيير العقاري
		ص ض** الاجتماعي، ص و للسكن	ص ض** الاجتماعي، ص و للسكن
		ص ض الاجتماعي لغير الأجراء	ص ض الاجتماعي لغير الأجراء
		ص و*** للتقاعد، ص و للعطل المدفوعة،	ص و*** للتقاعد، ص و للعطل المدفوعة،
		الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،
		الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار	الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار
		الوكالة الوطنية للبد العاملة	الوكالة الوطنية للبد العاملة
		صندوق معادلة الخدمات الاجتماعية (Fnpos)	صندوق معادلة الخدمات الاجتماعية (Fnpos)
		الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
		مركز التسهيل للمؤسسات	مركز التسهيل للمؤسسات

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

يتبين من خلال النتائج الوارد في الجدول أعلاه أن هناك غياب شبه تام لتطبيق الأنشطة التسويقية في مؤسسات وإدارات قطاع الإدارة العمومية، حيث من بين 50 مؤسسة وإدارة عمومية شملتها الدراسة، لم تحقق منها فقط مؤسستين مستوى مقبول من تطبيق الأنشطة التسويقية التي تم قياسها في هذه الدراسة، بينما باقي المؤسسات والإدارات فتظهر النتائج أن مستوى تطبيق التسويق فيها ضعيف أو ضعيف جدا، وهذا راجع لعدة أسباب وعوامل أهمها تلك المتعلقة بطبيعة المنظومة القانونية والإدارية لقطاع الإدارة العمومية ككل، وبمستوى استعداد وقابلية هذه المؤسسات والإدارات من حيث توفير الشروط والمتطلبات اللازمة لذلك، والتي تم التطرق إليها سابقا.

*: مديرية.

** ص ض: صندوق الضمان.

*** ص و: الصندوق الوطني.

أما فيما يخص قياس مستوى تبني المقاربة التسويقية ككل في قطاع الإدارة العمومية، فيمكن قياسها من خلال مجموع النقاط المتحصل عليها في مقياس الثقافة التسويقية ومقياس الأنشطة التسويقية، وبما أن مقياس الثقافة التسويقية يتراوح بين صفر وتسعة نقاط بمجموع أربعة أسئلة خاصة بهذا المتغير، ومقياس الأنشطة التسويقية يتراوح بين صفر وخمسة نقاط بمجموع أربعة أسئلة خاصة بهذا المتغير، فإنه يمكننا وضع مقياس شامل لقياس مستوى المقاربة التسويقية ككل في قطاع الإدارة العمومية، بمجال إجمالي يتراوح بين صفر وأربعة عشر نقطة بمجموع ثمانية أسئلة لقياس متغير المقاربة التسويقية، والجدول الموالي يوضح المقياس المستخدم في هذه الدراسة:

الجدول (3-12): يوضح مقياس الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية.			
المقياس	مجال التسويق كثقافة	مجال التسويق كأنشطة	مجال المقاربة التسويقية
ضعيف جدا	[0 2.25]	[0 1.25]	[0 3.5]
ضعيف	[2.26 4.51]	[1.26 2.51]	[3.51 7.1]
متوسط	[4.52 6.77]	[2.52 3.77]	[7.2 10.7]
مقبول	[6.78 9]	[3.78 5]	[10.8 14]
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.25).			

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل مؤسسة وإدارة عمومية فيما يخص مستوى تبني المقاربة التسويقية ككل (انظر الملحق: 03-5)، واستخدام المقياس الموضح أعلاه يمكن تصنيفها حسب مستوى تبنيها للمقاربة التسويقية كما يلي:

الجدول (3-13) يوضح مستوى تبني المقاربة التسويقية في المؤسسات والإدارات العمومية عينة الدراسة			
مقبول	متوسط	ضعيف	ضعيف جد
غرفة الصناعة والحرف التقليدية،	ص و للتأمين على البطالة،	م التجارة، م الضرائب، م السياحة،	السجل التجاري، م* الفلاحة
	ص و للعطل المدفوعة،	محافظة الغابات، م الثقافة، م الطاقة	م الأشغال العمومية، م النقل
	مركز التسهيل للمؤسسات	م الصناعة والمناجم، م الحفظ العقاري،	م الصحة، م البيئة، م التربية
	سونغاز	م التكوين المهني، م الصيد البحري	م التنظيم والشؤون العامة
	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	م الشؤون الدينية، م مسح الأراضي،	دائرة ورقلة، بلدية ورقلة
		م التضامن والنشاط الاجتماعي، م التشغيل	بلدية حاسي بن عبد الله
		مستشفى محمد بوضياف،	المكتبة الرئيسية للمطالعة
		ديوان الترقية والتسيير العقاري	مديرية الصناعة والمناجم
		بلدية الرويسات، دائرة سيدي خويلد	م السكن،
		ص ض** الاجتماعي،	بلدية عين البيضاء،
		ص ض الاجتماعي لغير الأجراء	مستشفى العيون الجزائري الكوبي،
		ص و*** للسكن، ص و للتقاعد	
		الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	
		الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	
		الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،	
		الوكالة الوطنية لليد العاملة	
		المحكمة،	
		الجزائرية للمياه،	
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)			

تبين النتائج الواردة في الجدول أن هناك حوالي 44 مؤسسة وإدارة عمومية، حصلت على مستوى ضعيف أو ضعيف جدا من حيث درجة تبني المقاربة التسويقية، في مقابل 05 مؤسسات لديها مستوى متوسط في تبني المقاربة التسويقية، وهذا يجعل مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة عمومية ضعيف بمتوسط حسابي

* م: مديرية.
** ص ض: صندوق الضمان.
*** ص و: الصندوق الوطني.

يقدر بـ 4.97 نقطة من مجموع 14 نقطة على سلم القياس المستخدم في هذه الدراسة، وفيما يخص هذه النتائج التي تؤكد غياب المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية هو أمر طبيعي وعادي بالنظر لانعدام ونقص الشروط والمتطلبات اللازمة لذلك، والتي تم التطرق إليها في المحاور السابقة أعلاه.

4.III. عرض وتحليل نتائج دراسة رضا المواطنين حول جودة أداء الخدمات العمومية:

تقوم العديد من دول العالم وخاصة الدول التي تعرف ممارسات متقدمة في تطبيق نموذج الإدارة العمومية الجديدة ونموذج الحوكمة الديمقراطية، بصياغة وتخطيط مختلف السياسات العمومية بالاعتماد على دراسة وفهم احتياجات ومتطلبات وتوقعات المواطنين، من خلال إجراء دراسات ميدانية منتظمة لقياس رضا المواطنين واستطلاع آرائهم حول جودة أداء الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسات والهيئات العمومية، بغرض تقييم أداء القطاع العمومي، واقتراح التدابير الكفيلة بتحسين أداء هذه الأخيرة، على اعتبار أن المواطنين بوصفهم متلقي الخدمات العمومية يعتبرون الركيزة الأساسية في عملية صياغة وتنفيذ أي سياسة عمومية ناجحة.

وقد شهدت الجزائر على غرار باقي الدول جملة من الإصلاحات التي تستهدف النهوض بقطاع الإدارة العمومية، وتحسين جودة أداء الخدمات العمومية، لكنها لم تضع إلى غاية الآن (2017) آلية لقياس وتتبع مستويات رضا المواطنين، واستطلاع آرائهم حول جودة أداء الخدمات العمومية، من أجل فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وأولوياتهم، وفي هذا السياق وبعد مضي أكثر من ثلاثة عقود (نهاية الثمانينيات) من الجهود المتواصلة لعملية إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، فإنه من المنطقي على السلطات العمومية (الحكومية) العمل على تقييم نجاعة وفاعلية تلك الجهود، وبالأخص التفكير في وضع نظام عمل واضح ومتفق عليه يمكن من قياس وتتبع مستويات رضا المواطنين، واستطلاع آرائهم حول جودة أداء الخدمات العمومية، ودراسة وفهم احتياجاتهم وأولوياتهم، من أجل ضمان نجاح أي مبادرة لإصلاح الإدارة العمومية، وضمان تحسين فاعلية وكفاءة السياسات العمومية، خاصة أن جهود إصلاح الإدارة العمومية وتحسين الخدمات العمومية ما تزال جارية إلى يومنا هذا.

إن قياس رضا المواطنين واستطلاع آرائهم حول جودة أداء الخدمات العمومية، يندرج ضمن أولويات الفكر التسويقي كونه جزء من الأنشطة الرئيسية له وأحد أهم أهداف العملية التسويقية، وفي هذا الصدد يأتي هذا البحث الميداني (قياس رضا المواطنين وجودة أداء الخدمات العمومية)، لإبراز أهمية ومساهمة المقاربة التسويقية في تحسين أداء الخدمات العمومية، من خلال الوقوف على واقع رضا المواطنين ودور الأنشطة التسويقية في ذلك، واستطلاع آرائهم حول جودة الخدمات العمومية التي يتلقونها من الإدارات المؤسسات العمومية التي يتعاملون معها، واستخراج أهم نقاط الضعف في أداء الخدمات العمومية في قطاع الإدارة العمومية، وبالأخص البحث في إمكانية وجود تطابق (أو علاقة) بين تبني المقاربة التسويقية وجودة أداء الخدمات العمومية.

III.1.4.1. مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المواطنين البالغين أكثر من 18 سنة والقاطنين بالمنطقة الحضرية لمدينة ورقلة، وقد كان من المقرر استخدام عينة عنقودية طبقية، لكن لعدم توفر البيانات والإمكانات (المادية، البشرية،... إلخ) اللازمة لذلك، تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة تتكون من مجموعة من المواطنين البالغين 18 سنة بالمنطقة الحضرية لمدينة ورقلة (الأحياء الرئيسية لبلدية ورقلة، الرويسات، عين البيضاء)، حيث تم توزيع حوالي 550 استبيان، واسترجع منها 356 استبيان، منها 315 استبيان صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية بنسبة استرجاع صحيح تقدر بـ: 57.27% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة معتبرة جدا بالمقارنة مع حجم وطول الاستبيان الذي يتطلب وقت طويل نسبيا لتعبئته، مما يؤكد أهمية موضوع الدراسة للمواطنين المستجوبين ورغبتهم في المشاركة في هذه الدراسة، وفيما يتعلق بالاستبيانات المرفوضة، فقد استبعدت بسبب عدم اكتمالها.

III.2.4.2. أداة وإجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة مقابلة وجها لوجه خصيصا لهذا الأمر، تتكون من ستة محاور، وتغطي مجمل الأبعاد والجوانب المتعلقة بأداء الخدمات العمومية، لكن بعد انطلاق التنفيذ الميداني للدراسة، تبين لنا طول مدة المقابلة الواحدة وعدم تجاوب المواطنين لهذا السبب، فتقرر إدخال بعض التعديلات وتحويلها إلى استمارة أسئلة (استبيان) تعبى ذاتيا من طرف المواطنين المشاركين في هذه الدراسة، وقد تضمن الاستبيان الخاص بهذه الدراسة المحاور التالية (يُنظر إلى الملحق رقم 02):

المحور الأول: التوقعات، والاحتياجات والمتطلبات والأولويات : ويضم هذا المحور مجموعة من

الأسئلة التي تقيس مستوى التوقعات واحتياجات المواطنين وأولوياتهم ومتطلباتهم، وكذا استطلاع آرائهم فيما يخص تقييمهم لجهود السلطات العمومية في أداء بعض الخدمات العمومية في قطاعات ومجالات مختلفة (شملت 17 خدمة عمومية مختلفة)، وقد تم تصميم الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، انطلاقا مما ورد في الجانب النظري من الدراسة، وبلاستفادة من الاستبيان الذي صممه منظمة البارومتر العربي¹⁷⁰ المختصة في استطلاع آراء المواطنين حول واقع وجوانب التنمية في الوطن العربي سنة 2013، وكذا الدراسة التي أنجزها (The Department of Public Administration) بجمهورية السيشل سنة 2014¹⁷¹.

المحور الثاني: درجة رضا المواطنين : ويضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة لقياس مستوى رضا

المواطنين عن عدد من الخدمات العمومية، وكذا درجة رضاه عن بعض المؤشرات التفصيلية المتعلقة بطريقة وأسلوب وإجراءات تقديم الخدمات العمومية من طرف الإدارات العمومية بمنطقة ورقلة انطلاقا من تجربة المواطنين في التعامل مع هذه الإدارات وقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بهذا المحور بناء على ما ورد في الجانب النظري من

¹⁷⁰ الاستبيان متوفر في الموقع الإلكتروني للمنظمة: <http://www.arabbarometer.org>

¹⁷¹Public Service Delivery Survey 2014 , Final Report, National Bureau of Statistics in collaboration with the Department of Public Administration, January 2015, available on http://www.statehouse.gov.sc/uploads/downloads/filepath_78.pdf:site

الدراسة، وبلاستفادة من مقياس جودة الخدمات المعروف بـ: مقياس سرفكوال (Parasuraman, (servqaul) Zeithaml, and Berry) سنة 1985¹⁷²، وكذا الدراسة التي أنجزها (The Department of Public Administration) بجمهورية السيشل بالتعاون مع المكتب الوطني للإحصائيات بالسيشل سنة 2014¹⁷³.

المحور الثالث: المعلومات والتواصل : يتعلق هذا المحور بمجموعة الأسئلة التي تقيس آراء المواطنين

بخصوص نوعية ووفرة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذا المصادر والوسائل التي يستخدمها المواطنون في الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات والإدارات العمومية، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا كبير في مستوى توقعات المواطنين ومن ثمة درجة رضاهم عن تلك المؤسسات، وقد تم تصميم الأسئلة الواردة في هذا المحور بناء على ما ورد في الجانب النظري.

المحور الرابع: الثقة والصورة الذهنية : يضم هذا المحور مجموعة الأسئلة التي تقيس درجة ثقة المواطنين

في الخدمات العمومية والصورة الذهنية المتشكلة لديهم حول المؤسسات والإدارات العمومية، وقد تم تصميم الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، انطلاقا مما ورد في الجانب النظري من الدراسة، وبلاستفادة من الاستبيان الذي صممه منظمة البارومتر العربي المختصة في استطلاع آراء المواطنين حول واقع وجوانب التنمية في الوطن العربي سنة 2013.

المحور الخامس: الحوكمة والشفافية : يضم هذا المحور الأسئلة التي تقيس مؤشرات الشفافية والحوكمة

من وجهة نظر المواطنين، وقد تم تصميم الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، انطلاقا مما ورد في الجانب النظري من الدراسة، وبلاستفادة من الاستبيان الذي صممه منظمة البارومتر العربي المختصة في استطلاع آراء المواطنين حول واقع وجوانب التنمية في الوطن العربي سنة 2013.

المحور السادس: البيانات الشخصية والديمغرافية : تم تخصيص هذا الجزء لتحديد الخصائص

الديمغرافية والشخصية للمواطنين عينة الدراسة والتي تشمل: الجنس، الدخل، العمر، الوظيفة، السكن، وغيرها من البيانات الشخصية والديمغرافية.

III.4.3. ثبات وصدق الأداة:

عقب الانتهاء من تصميم استمارة المقابلة وجها لوجه، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وبعد تعديل الاستمارة بناء على آراء الأساتذة المحكمين، بدأ التنفيذ الميداني للبحث إلا أنه كانت هناك صعوبات كبيرة في تجاوب أفراد العينة وبالأخص ما تعلق منها بطول مدة المقابلة، وبناء على ذلك تم إدخال بعض التعديلات تمثلت في تغيير في صياغة الأسئلة، وإلغاء بعض الأسئلة، انطلاقا من ملاحظات المشاركين في الدراسة وما تبين لنا من المقابلات التي أجريناها معهم، وبذلك تم تحويل استمارة المقابلة وجها لوجه إلى الاستبيان النهائي

¹⁷² A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.

¹⁷³ Public Service Delivery Survey 2014 , Final Report, Op.Cit.

والذي تم توزيعه على المؤسسات المشاركة في الدراسة (يُنظر إلى الملحق رقم 02)، وفيما يتعلق بثبات الأداة فقد تم قياس معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS.25)، والجدول رقم (3-15) يوضح قيم ألفا كرونباخ لمحاو الأداة المستخدمة في الدراسة، والتي تقدر بـ0.93، وهي أكبر من 0.60، مما يعني ثبات الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الجدول (3-14) يوضح قيم ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	103
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)	

III.4.4. المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الخامس والعشرون، (spss,25) بالاعتماد على الأساليب التالية:

- التكرارات و النسب المئوية: لتحديد توزيع الإجابات وأراء المواطنين بخصوص الخدمات العمومية، ومختلف الأبعاد التي تم استقصاؤهم حولها؛
- المتوسطات الحسابية: لتحديد اتجاهات أراء وإجابات المواطنين بخصوص القضايا والمحاو التي تم التطرق لها في الاستبيان؛
- المدى العام: بغرض تسهيل عملية التحليل والمقارنة، تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي في بعض الأسئلة والسلم الرباعي في البعض الآخر وذلك من أجل معرفة الاتجاه الحقيقي للأراء والمواقف، والتقليل من أثر التحيز الناتج عن اختيار الاختيار الأوسط، وقد تم تحديد الاتجاهات من خلال إعادة حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات، ونظرا لخصوصية بعض الأسئلة الواردة في هذه الدراسة، أدرجنا في سلم القياس المعتمدة خانتين إضافيتين تتعلق الأولى برفض الإجابة والثانية لا أعرف، وخصص لها ترميز خاص وتم التعامل معها على أساس عدم التصريح، كم تم التعامل مع القيم المفقودة بنفس الطريقة بحيث تم دمجها مع خانة عدم التصريح، وبناءا عليه سينخفض حجم العينة في بعض الأسئلة، لأجل ذلك سيتم الإشارة بالحرف (N) لدلالة على حجم العينة كل ما لزم الأمر ذلك.

III.5.4. وصف العينة:

تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 315 مواطن، في المنطقة الحضرية لمدينة ورقلة، موزعين حسب التصنيف الوارد في الجدول (3-15).

الجدول رقم (3-15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والشخصية							
المتغير	البيان	التكرار	%	المتغير	البيان	التكرار	%
الجنس (N=315)	ذكر	136	43,2	الحالة الاجتماعية (N=315)	متزوج	113	35,9
	أنثى	158	50,2		أعزب	192	61,0
	بدون تصريح	21	6,7		مطلق	2	0,6
العمر (N=315)	20 إلى 30 سنة	176	55,8	الدخل (N=315)	أرمل	2	0,6
	31 إلى 40 سنة	99	31,4		بدون تصريح	6	1,9
	41 إلى 50 سنة	31	9,9		أقل من 20 ألف	104	33
المستوى التعليمي (N=315)	أكثر من 50	09	2,9	السكن (N=315)	من 20 ألف إلى 50 ألف	105	33,3
	بدون تعليم	12	1,3		من 51 ألف إلى 80 ألف	44	14
	متوسط	9	2,5		من 81 ألف إلى 100 ألف	14	4,4
	ثانوي	49	2,9		أكثر من 100 ألف	35	11,1
	جامعي	239	15,6		بدون تصريح	13	4,1
الوظيفة (N=315)	بدون تصريح	6	75,9	السكن (N=315)	فيلا فخمة	4	1,3
	موظف دائم في القطاع العام	130	41,3		فيلا عادية	11	3,5
	موظف دائم في القطاع الخاص	8	2,5		شقة فخمة	4	1,3
	موظف مؤقت	28	9		شقة عادية	40	12,7
	متقاعد	22	7		بيت عادي	249	79,0
	طالب	36	11,4		بدون تصريح	7	2,2
	رثة بيت	26	8,2		ملكية خاصة	172	54,6
	يعمل لصالحه	18	5,7		مستأجر	49	15,6
	لا يعمل (بطل)	38	12		ملكية وعليه ديون	7	2,2
بدون تصريح	9	2,9	أخرى (مقيم مع الوالدين)	82	26,0		
			بدون تصريح	5	1,6		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

III.6.4.المحور الأول: التوقعات والاحتياجات والامتطلبات والأولويات:

غالباً ما تتأثر توقعات المواطنين بما تصفه السلطات الحكومية وأهداف وبرامج تنمية تستهدف تحقيق رفاهية المواطن، وفي هذا الصدد يتوقع المواطن بشكل طبيعي أن تضع السلطات الحكومية برامج وسياسات عمومية تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل فعال وكفؤ نظراً لما تتوفر عليه من إمكانيات وموارد، وبناء على ذلك ستتأثر تقييماته للأوضاع الحالية والمستقبلية المرتبطة بعيشه وحياته، كما تنعكس هذه التوقعات على وجهات نظرهم وتقييمهم لأداء قطاع الخدمات العمومية بالأخص بسبب ارتباطهم المباشر معه بشكل شبه يومي، ومن ثمة تتأثر درجة ومستويات رضاهم عن الخدمات العمومية في شتى المجالات.

III.6.4.1. التوقعات والاحتياجات والامتطلبات:

إن السياسات العمومية التي تستهدف تحسين جودة أداء الخدمات العمومية، وزيادة رضا وثقة المواطنين، يجب أن تنطلق من فهم واضح ومحدد لتوقعات واحتياجات وأولويات المواطنين، وفي هذا الصدد أظهرت نتائج دراسة آراء المواطنين بمنطقة ورقلة، حول تقييمهم للوضع الاقتصادي اتجاهات سلبية، حيث يرى حوالي 86.1% من المواطنين أن الوضع الاقتصادي في الجزائر هو وضع سيء أو سيء جداً، في مقابل ما نسبته (11.7%) فقط من المجيبين قالوا بأن الوضع الاقتصادي جيد و (1%) اعتبروا أنه جيد جداً، كما أن توقعاتهم حول مستقبل الوضع الاقتصادي لفترة 3 أو 5 سنوات قادمة، أيضاً جاءت متمركزة حول بقاء الوضع الاقتصادي على نفس حالته، حيث أجاب حوالي (35.5%) من المواطنين أن الوضع سيبقى على حاله، وحوالي (40%) اعتبروا أن الوضع سيتغير لكن نحو الأسوأ بقليل أو بكثير، في مقابل ذلك يرى (2.2%) من المواطنين أن الوضع الاقتصادي سيكون أفضل بكثير، و (21.3%) يرون أنه سيكون أفضل لكن بقليل، وتعتبر توقعات وآراء المواطنين إزاء الوضع الاقتصادي جزء لا يتجزأ من توقعاته بشأن أداء الحكومة والمنظمات الحكومية (الإدارة العمومية) فيما يتعلق بالسياسة العامة والخدمات العمومية إجمالاً، لكن بالرغم من ذلك نلاحظ أن هناك فجوة بين تقييم الوضع الاقتصادي في البلد ككل، وتقييم المواطنين لمستوى المعيشة بمنطقة ورقلة، والتي تأخذ اتجاه إيجابي (مستوى جيد) مثلما توضحه الأرقام الواردة في الجدول (16-3)، ويمكن تفسير هذه الفجوة كون أن المواطن عندما يقيم الوضع الاقتصادي فهو يقيم أداء الحكومة وأجهزتها الإدارية ككل من منظور المؤشرات الكلية لمختلف القطاعات الاقتصادية ذات الارتباط المباشر بحياة المواطن على غرار (البطالة، التضخم، سعر العملة، سعر الصرف، السياسة الاقتصادية العمومية، عدم استقرار سياسي... إلخ) بالنظر لما هو متاح لها من إمكانيات ووسائل معتبرة، وما ينتظره هو منها من بذل جهود أكبر وأفضل فيما يتعلق بتحسين الوضع الاقتصادي، في حين عندما يقيم مستوى المعيشة في منطقتهم فهو يقيم (على مستوى جزئي) الفرص المتاحة له بالنظر لإمكانياته والوسائل المتاحة له. وفيما يتعلق بتقييم المواطنين لمستوى المعيشة بمنطقة ورقلة فقد أظهرت النتائج أن متوسط آراء المواطنين كان إيجابياً بنسبة 47% اعتبروا أن مستوى المعيشة بمنطقة ورقلة جيد، في مقابل 43% يعتبرونه سيء، وبالنسبة لمقارنة

مستوى المعيشة مع باقي المواطنين في منطقة ورقلة، ومقارنة مستوى المعيشة مع باقي الولايات في الجزائر، فقد بينت النتائج أن متوسط آراء المستجوبين يعتبرون أن مستوى المعيشة متشابه بين المواطنين في نفس المنطقة وبين منطقة ورقلة وباقي مناطق الوطن، بنسبة مئوية متساوية ومقاربة في اتجاهات الرأي بين أفراد العينة، كما أظهرت النتائج أن المساواة في التعامل بين المواطنين من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية هو بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ 50.5% و 6% بدرجة كبيرة، في حين 27% يعتبرون أن المساواة في التعامل مع المواطنين من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية هي بدرجة قليلة، و 16% يرون أنه لا توجد مساواة على الإطلاق في التعامل بين المواطنين، بالرغم من أن المتوسط العام للإجابات يميل نحو وجود مساواة لكن بدرجة متوسطة، إلا أن هناك تباين واضح (انحراف معياري) في إجابات المواطنين يقدر بـ (0.83)، بسبب وجود اختلافات وفروقات اجتماعية وديمقراطية وسلوكية بين المواطنين، تلعب الجوانب الذاتية والشخصية للمواطنين دورا كبيرا في الحكم على الخدمات والسلطات (السياسات) العمومية، مما يعني أنه يجب على السلطات والإدارات العمومية أخذ هذه العوامل بالاعتبار عند صياغة سياسة عمومية تستهدف تحسين أداء قطاع الإدارة والخدمات العمومية، وبالتالي ضرورة تبني الأساليب الإدارية والعلمية التي تمكن من ذلك.

الجدول (3-16) يوضح توقعات واحتياجات المواطنين

الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		سيء جد		سيء		جيد		جيد جد		N=315
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
سيء	3.06	1.3	4	19.4	61	66.7	210	11.7	37	1	3	تقييم الوضع الاقتصادي في الجزائر
الاتجاه	المتوسط	أسوأ بكثير		أسوأ بقليل		نفس الوضع		أفضل بقليل		أفضل بكثير		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
نفس الوضع	3.37	21	66	20.3	64	35.5	111	21.3	67	2.2	7	توقع الوضع الاقتصادي في الجزائر
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		سيء جد		سيء		جيد		جيد جد		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
جيد	2.51	0.6	2	5.1	16	43.8	138	47.6	150	2.9	9	مستوى المعيشة في منطقة ورقلة
الاتجاه	المتوسط	أفضل بكثير		أفضل بقليل		متشابهة		أسوأ بقليل		أسوأ بكثير		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متشابهة	2.78	06	19	25.1	79	23.2	73	30.5	96	14.3	45	مقارنة المعيشة في ورقلة مع باقي الولايات
متشابهة	3.05	4.1	13	18.7	59	58.7	185	12.7	40	4.8	15	مقارنة المعيشة مع باقي المواطنين في منطقة ورقلة
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		لا على الإطلاق		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
درجة	2.54	0.3	1	16.2	51	27	85	50.5	159	6	19	المساواة في التعامل

متوسطة											بمنطقة ورقلة
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25).											

III.2.6.4.2. تقييم جودة أداء الخدمات العمومية:

تنعكس النتائج المذكورة أعلاه والمتعلقة بتقييم المواطنين للوضع الاقتصادي ومستوى المعيشة، على تقييمهم لجودة أداء الخدمات العمومية في منطقة ورقلة، حيث يعتبر موضوع جودة الخدمات العمومية وتحسين أدائها من بين التحديات الكبرى التي راهنت عليها مختلف برامج الإصلاح الإداري المتعاقبة التي شهدت الجزائر، خلال الفترات السابقة، حيث تظهر نتائج هذه الدراسة والواردة في الجدول (17-3)، أن آراء المواطنين كانت سلبية في تقييمهم لأداء السلطات في أغلب الخدمات العمومية التي تم استقصاء آرائهم حولها، فمن بين 17 خدمة عمومية ذات ارتباط مباشر بحياة المواطن، هناك ثلاثة خدمات عمومية فقط حصلت على تقييم أداء بدرجة جيد وهي (النقل، الكهرباء والغاز، الأمن)، بينما باقي الخدمات العمومية فقد حصلت على تقييم أداء بدرجة ضعيف، وهذا ما يجعل المتوسط العام لجودة أداء الخدمات العمومية التي تم التطرق لها في هذه الدراسة تحصل على تقييم أداء بدرجة ضعيف أيضا.

تشير هذه النتائج إلى أنه بالرغم من الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية في عمليات الإصلاح الإداري وبالرغم من كون هذه الخدمات العمومية هي حقوق مكفولة ومنصوص عنها دستوريا، إلا أنه ما يزال هناك خلل على مستوى إدارة وتنظيم الخدمات العمومية بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين، بداية من عملية صياغة السياسات العمومية ووصلا إلى تنفيذها وتقييمها سواء من حيث الجوانب والإجراءات القانونية والتشريعية والإجراءات التنظيمية والعملية.

الجدول الموالي يوضح تقييم المواطنين لمستوى جودة الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة

الجدول (3-17) يوضح تقييم المواطنين لمستوى جودة الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة.												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		ضعيف جد		ضعيف		جيد		جيد جد		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
ضعيف	1,99	1.3	4	34.6	109	43.8	138	15.6	49	4.8	15	تهيئة وصيانة الطرق
ضعيف جدا	1,71	1.9	6	56.5	178	30.8	97	7	22	3.8	12	المساحات الخضراء
جيد	2,60	1	3	10.8	34	34	107	44.8	141	9.5	30	النقل العمومي
ضعيف	2,21	2.9	9	31.4	99	40	126	19.4	61	6.3	20	الصرف الصحي
جيد	2,94	2.5	8	6	19	22.5	71	55.9	176	13	41	الكهرباء والغاز
ضعيف	2,60	2.2	7	17.1	54	29.5	93	40.3	127	10.8	34	المياه الصالحة للشرب
جيد	2,96	2.5	8	6.3	20	23.8	75	50.5	159	16.8	53	الأمن
ضعيف	2,17	2.9	9	33.7	106	38.7	122	18.4	58	6.3	20	فرص العمل
ضعيف	2,68	5.4	17	17.1	54	39	123	29.2	92	9.2	29	دعم ومساعدة الفقراء والمحتاجين
ضعيف	2,25	2.9	9	24.8	78	47.9	151	18.7	59	5.7	18	قطاع السكن
ضعيف	2,18	1.9	6	26.3	83	46	145	20.6	65	5.1	16	قطاع الصحة
ضعيف	2,50	2.5	8	19	60	34.6	109	36.5	115	7.3	23	قطاع التعليم
ضعيف	2,27	3.8	12	28.3	89	45.1	142	17.1	54	5.7	18	الملاعب والمرافق الرياضية
ضعيف	2,99	9.2	29	13.7	43	35.6	112	34.9	110	6.7	21	قطاع العدالة والقضاء
ضعيف	2,32	2.9	9	25.4	80	41.3	130	23.5	74	7	22	النظافة وجمع النفايات
ضعيف	2,30	4.8	15	32.7	103	39.7	125	16.5	52	6.3	20	دعم وجذب الاستثمار
ضعيف	2,03	1.9	6	38.1	120	38.7	122	14.9	47	6.3	20	الجانب العمراني والجمالي للمدينة
ضعيف	2.81	متوسط أداء الخدمات العمومية										
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)												

III.3.6.4. مسؤولية الإدارات والمؤسسات العمومية في تحسين الخدمات العمومية:

تؤكد النصوص القانونية المرجعية والدراسات في الجزائر على تحمل السلطات العمومية لمسئوليتها في ضمان وتوفير كافة الخدمات العمومية التي يحتاجها المواطن، وهذا ما يتوافق مع النتائج الواردة في هذه الدراسة حيث يُحمل أزيد من 63% من المواطنين السلطات العمومية مسؤولية تحسين تلك الخدمات العمومية، من بينهم 48.6% يحملونها المسؤولية بدرجة كبيرة جدا، ونسبة 15.9% يحملونها المسؤولية بدرجة كبيرة، في مقابل 34% يحملونها مسؤولية متوسطة أو ضعيفة، مثلما توضحه الأرقام الواردة في الجدول رقم (18-3).

الجدول (3-18) يوضح تقييم المواطنين لمسؤولية السلطات العمومية في توفير الخدمات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		مسؤولية ضعيفة		مسؤولية متوسطة		مسؤولية كبيرة		مسؤولية كبيرة جدا		مسؤولية السلطات العمومية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
مسؤولية كبيرة	2.02	0.6	2	16.5	52	18.4	58	15.9	50	48.6	153	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

وضمن نفس السياق عبر أزيد من 91% من المواطنين عن موافقتهم بأنه ينبغي على السلطات المحلية والحكومية تحمل المزيد من المسؤولية فيما يتعلق بتحسين وتوفير تلك الخدمات العمومية، وفي الوقت نفسه يعتبرون أن على المواطن أن يتحمل جزء من المسؤولية في هذه الخدمات العمومية، بنسبة تقارب الـ 80% الجدول (3-19)، كما بينت نتائج الدراسة أن متوسط آراء المواطنين تميل نحو الموافقة على إشراك القطاع الخاص في توفير وتحسين الخدمات العمومية بما مجموعه 52.7% من المواطنين يوافقون بدرجة موافق جدا أو موافق، في مقابل 43% من المواطنين لا يوافقون على إعطاء مسؤولية ضمان الخدمات العمومية عبر القطاع الخاص، مما يعني أنه يمكن للسلطات العمومية أن تبحث في إمكانية توفير أدوات وأساليب إدارية تؤدي إلى تسهيل عملية مشاركة المواطنين والقطاع الخاص بشكل إيجابي يمكن من ضمان توفير وتحسين أداء الخدمات العمومية، لكن بشكل عام آراء المواطنين تتجه إلى تحميل السلطات العمومية المزيد من المسؤولية ومطالبتها ببذل المزيد من الجهود في تحسين أداء الخدمات العمومية مع إمكانية إشراك المواطن والقطاع الخاص في هذه العملية، في حالة توفرت الوسائل والأطر اللازمة لذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (3-19) يوضح آراء المواطنين بخصوص الأطراف المعنية بتقديم الخدمات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق جدا		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
موافق جدا	1.42	1.6	5	2.2	7	4.4	14	26	82	65.7	207	ينبغي على السلطات المحلية والحكومية تحمل المزيد من المسؤولية في تحسين وتوفير الخدمات العمومية
موافق جدا	1.71	2.9	9	2.5	8	10.5	33	40	126	44.1	139	ينبغي على المواطن أن يتحمل مسؤوليته في تلك الخدمات العمومية
موافق	2.35	4.1	13	11.4	36	31.7	100	32.1	101	20.6	65	من الأحسن إعطاء مسؤولية تحسين وتوفير تلك الخدمات العمومية للقطاع الخاص

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

III.7.4. قياس مستوى الرضا عن الخدمات العمومية:

إن مؤشر رضا المواطنين على الخدمات العمومية، هو مقياس مهم على فعالية وكفاءة السياسة العمومية، وعلى مدى قدرة ونجاح المؤسسات والإدارات العمومية المكلفة بتنفيذ هذه السياسات، في تلبية احتياجات المواطنين بما يتناسب مع توقعاتهم وتطلعاتهم، لما يوفره هذا المؤشر من معطيات ومعلومات تتيح للسلطات العمومية ضبط سياساتها وتنظيم جهازها الإداري بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف التنموية المنشودة، إن تحميل المواطنين السلطات العمومية لمسؤولية ضمان توفير وتحسين أداء الخدمات العمومية، يرفع من سقف توقعاتهم بشأن هذه الخدمات بشكل ألي، وبالتالي تنعكس هذه التوقعات على مستويات رضاهم، وفيما يلي نستعرض النتائج المتعلقة بأراء المواطنين عن مدى سهولة أو صعوبة الحصول على بعض أهم الخدمات، وقياس درجة رضاهم عن الخدمات العمومية بشكل عام، وبشكل تفصيلي عن الجوانب المتعلقة بالإجراءات والعمليات وكذا ظروف الاستقبال والتعامل في الإدارات والمؤسسات العمومية المكلفة بتقديم هذه الخدمات العمومية.

III.7.4.1. تقييم مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية:

تظهر نتائج الدراسة أن هناك عدم رضا عن الخدمات العمومية لدى نسبة كبيرة من المواطنين في أغلب الخدمات العمومية باستثناء بعض الخدمات العمومية على غرار (النقل، الكهرباء والغاز، والأمن) التي حققت مستوى مقبول من الرضا بنسب تتراوح بين 47%، 60.6%، 50.2%، على التوالي، وهذا ما يجعل المتوسط العام للرضا عن الخدمات العمومية التي تم التطرق لها في هذه الدراسة يميل نحو عدم الرضا مثلما هو موضح في الجدول (3-20).

الجدول (3-20) يوضح مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير راضي جدا		غير راضي		راضي		راضي جدا		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
غير راضي	1,90	2.5	8	29.5	93	47.9	151	15.6	49	4.4	14	تحفيظة وصيانة الطرق
غير راضي جدا	1,65	2.2	7	44.4	140	41.3	130	10.2	32	1.9	6	المساحات الخضراء
راضي	2,48	2.5	8	9.8	31	32.7	103	47	148	7.9	25	النقل العمومي
غير راضي	1,93	3.2	10	29.5	93	42.2	133	21.3	67	3.8	12	الصرف الصحي
راضي	2,68	3.2	10	5.7	18	21	66	60.6	191	9.5	30	الكهرباء والغاز
غير راضي	2,30	2.9	9	17	56	33	104	39.7	125	6.7	21	المياه الصالحة للشرب
راضي	2,64	3.2	10	8.9	28	23.2	73	50.2	158	14.6	46	الأمن
غير راضي	1,83	4.4	14	30.8	97	44.1	139	18.4	58	2.2	7	فرص العمل
غير راضي	2,08	6	19	19.7	62	41.3	130	26.7	84	6.3	20	دعم ومساعدة الفقراء والاحتاجين
غير راضي	1,92	4.8	15	22.9	72	50.2	158	19.7	62	2.5	8	قطاع السكن
غير راضي	1,91	3.2	10	28.3	89	44.4	140	22.9	72	1.3	4	قطاع الصحة
غير راضي	2,22	4.4	14	19.7	62	32.7	103	36.2	114	7	22	قطاع التعليم
غير راضي	2,03	5.1	16	18.7	59	48.6	153	23.8	75	3.8	12	الملاعب والمرافق الرياضية
غير راضي	2,12	9.2	29	15.9	50	33.7	106	35.9	113	5.4	17	قطاع العدالة والقضاء
غير راضي	1,87	4.8	15	31.4	99	39.4	124	21	66	3.5	11	النظافة وجمع النفايات
غير راضي	1,87	7.6	24	25.7	81	42.9	135	20	63	3.8	12	دعم وجذب الاستثمار
غير راضي	1,84	2.9	9	36.2	114	39	123	18.1	57	3.8	12	الجانب العمراني والجمالي للمدينة
متوسط الرضا عن الخدمات العمومية												
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)												

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (3-20)، نلاحظ أن القطاعات (الخدمات العمومية) التي حصلت على تقييم أداء ضعيف أو ضعيف جدا (أنظر الجدول رقم 3-17)، هي نفسها تقريبا الخدمات التي عبر المواطنين عن عدم رضاهم عنها بدرجة غير راضي أو غير راضي جدا، مما يؤكد أن هناك خلل واضح في إدارة الخدمات العمومية، وأن عدم رضا المواطنين عن الخدمات العمومية المقدمة من طرف المجالات المذكورة في الجدول أعلاه، لا يرجع فقط إلى مستوى توقعاتهم وما ينتظرونه من المؤسسات والمنظمات العمومية، بل يعود أيضا الأساليب التسييرية والإدارية المنتهجة على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية فيما تعلق بسياسة الاتصال والإعلام، أو الاستقبال والتعامل مع المواطنين، أو من حيث الإجراءات والعمليات المتعلقة بتقديم وأداء الخدمات.

III.2.7.4. سهولة الحصول على الخدمات العمومية:

يؤدي سهولة أو صعوبة الحصول على الخدمات العمومية إلى التأثير على سلوك المواطنين في التعامل مع المؤسسات والإدارات العمومية، وبالأخص درجة مشاركتهم الإيجابية في تحسين الأداء في قطاع الإدارة العمومية، حيث كل ما كان حصولهم على الخدمات العمومية أمر صعب بالنسبة لهم كلما شجعهم ذلك على البحث على

الدراسة التطبيقية لواقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومساهمتها في رضا المواطنين حول جودة الخدمات العمومية بورقلة

سبل وطرق أخرى للحصول على الخدمات التي يحتاجونها، سواء عبر اللجوء إلى قنوات غير قانونية أو البحث عن بدائل أخرى في القطاع الخاص إذا كانت متوفرة، كما يعكس تقييم المواطنين لسهولة أو صعوبة الحصول على الخدمات العمومية، تقييمهم للجهود الإدارية والتقنية التي تبذلها السلطات العمومية المختصة والإدارات والمؤسسات العمومية المعنية بتوفير هذه الخدمات العمومية، والجدول الموالي يوضح النتائج المتعلقة بتقييم المواطنين لمدى سهولة الحصول على بعض الخدمات العمومية.

الجدول (3-21) يوضح آراء المواطنين حول مستوى سهولة الحصول على بعض الخدمات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		صعب جد		صعب		سهل		سهل جد		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
سهل	2.44	9.5	30	8.9	28	32.7	103	38.1	120	10.8	34	مساعدة من الأمن
سهل	2.48	4.8	15	8.9	28	36.5	115	41	129	8.9	28	استخراج أو تجديد جواز السفر
سهل	2.34	9.2	29	7.3	23	28.3	89	43.5	137	11.7	37	استخراج أو تجديد رخصة السياقة
سهل	2.18	3.2	10	5.7	18	23.8	75	49.5	156	17.8	56	استخراج الوثائق من البلدية (الحالة المدنية)
صعب	3.04	12.1	38	22.9	72	49.5	156	12.1	38	3.5	11	استخراج رخصة البناء
صعب	3.15	13.7	43	27.3	86	45.7	144	12.1	38	1.3	4	استخراج الدفتر العقاري
صعب	3.09	16.2	51	25.1	79	42.2	133	15.9	50	0.6	2	انجاز مهامك ومصالحك لدى مسح الأراضي
صعب	2.63	12.7	40	11.1	35	37.5	118	34	107	4.8	15	انجاز مهامك ومصالحك لدى الضمان الاجتماعي
سهل	2.49	8.9	28	8.9	28	35.2	111	39	123	7.9	25	انجاز مهامك ومصالحك لدى سونلغاز
صعب	2.58	9.2	29	11.7	37	36.5	115	35.2	111	7.3	23	انجاز مهامك ومصالحك لدى المحكمة والعدالة
صعب	2.80	4.1	13	21.3	67	39.7	125	29.8	94	5.1	16	العلاج والاستشفاء لدى المستشفيات العمومية
صعب	2.80	7.6	24	19	60	44.1	139	21.3	67	7.9	25	العلاج والاستشفاء لدى مستشفى العيون (الجزائري الكوبي)
صعب	2.64	8.6	27	14.9	47	34.9	110	35.2	111	6.3	20	العلاج والاستشفاء لدى مستشفى المرأة والطفل (مستشفى النساء)
سهل	2.32	5.4	17	10.8	34	24.1	76	44.1	139	15.6	49	العلاج والاستشفاء لدى العيادات الخاصة
صعب	2.77	5.1	16	17.1	54	43.5	137	29.8	94	4.4	14	التعامل مع الإدارات العمومية بصفة عامة
صعب		المتوسط العام لسهولة الحصول على الخدمات العمومية										
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)												

فيما يتعلق بمدى سهولة أو صعوبة الحصول على الخدمات العمومية من بعض المؤسسات والإدارات العمومية، فقد أظهرت النتائج تباين في آراء المواطنين فيما يخص بعض الخدمات والإدارات العمومية لكن المتوسط العام لآراء المواطنين يتجه نحو اعتبار الحصول على الخدمات العمومية أمر صعب الجدول (أنظر الجدول: 3-21)، بينما تشير النتائج التفصيلية أن الحصول على بعض الخدمات العمومية على غرار الخدمات المرتبطة بالأحوال الشخصية والمدنية (جواز السفر، رخصة السياقة، وثائق الحالة المدنية) الخدمات العمومية المرتبطة بقطاع الأمن (الشرطة والدرك) وكذا الخدمات المرتبطة بمؤسسة سونلغاز هو أمر سهل حسب وجهة نظر المواطنين، وتنعكس هذه الآراء الجهود المبذولة من طرف السلطات العمومية في عصرنة وتحسين هذه القطاعات خاصة ما تعلق بإدخال تكنولوجيا المعلومات في إجراءات وتنظيم عملية تقديم هذه الخدمات، لكن في مقابل ذلك تتجه آراء المواطنين إلى اعتبار الحصول على بعض الخدمات العمومية على غرار تلك الخدمات المرتبطة بقطاع السكن (استخراج رخصة البناء، الدفتر العقاري، الوثائق الصادرة عن مسح الأراضي) قطاع العدالة، والضمان الاجتماعي أمر صعب (أنظر الجدول: 3-21)، أما بالنسبة للحصول على الخدمات الصحية فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقات في سهولة الحصول على الخدمات الصحية لصالح القطاع الخاص بالمقارنة مع القطاع العمومي، حيث يجد 59.7% من المواطنين أن العلاج والاستشفاء في العيادات الخاصة أمر سهل أو سهل جدا بنسبة 59%، في مقابل يرى 34.7% من المواطنين أن العلاج في العيادات الخاصة أمر صعب أو صعب جدا، وبالنسبة للعلاج والاستشفاء في المستشفيات والعيادات العمومية، فتبين النتائج أن 61% من المواطنين يجدون العلاج والاستشفاء في المستشفيات العمومية هو أمر صعب أو صعب جدا، في مقابل 34.9% يجدون أنه سهل أو سهل جدا، كما بينت النتائج أن 55% من المواطنين يعتبرون أن العلاج والاستشفاء في مستشفى طب العيون (الجزائري الكوبي) هو أمر صعب أو صعب جدا، في مقابل 29.2% يرون أنه سهل أو سهل جدا، وبالنسبة لتقييم المواطنين لمستشفى الأم والطفل فقد اعتبر المواطنين أن العلاج في هذا المستشفى أمر صعب أو صعب جدا بنسبة 49.8%، بينما 41.5% يجدون أنه سهل أو سهل جدا، وفيما يخص تقييم المواطنين لسهولة أو صعوبة التعامل مع المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة فقد عبر 49.5% من المواطنين على أنهم يجدون الأمر صعب أو صعب جدا، في حين يرى 34.2% من المواطنين أن التعامل مع المؤسسات والإدارات العمومية هو أمر سهل أو سهل جدا، أما المتوسط العام لاتجاهات آراء المواطنين حول سهولة أو صعوبة الحصول على الخدمات العمومية، فقد كانت تتجه نحو اعتبارها أمر صعب الحصول عليه.

III.3.7.4. مستوى رضا المواطنين عن الجوانب التفصيلية في أداء الخدمات العمومية:

إن مستوى الرضا العام عن الخدمات العمومية يتحدد من خلال جملة من العوامل التفصيلية التي تحكم العلاقة التبادلية والتفاعلية التي تحدث بين المواطنين والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية بتقديم هذه الخدمات، وتمثل هذه العوامل التفصيلية في العمليات والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة، موظفي الخط الأمامي (عمال

الاتصال) المكلفين بالتعامل والاتصال المباشر مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة، بالإضافة إلى الدليل المادي الذي يتمثل في الجوانب المادية والملموسة المرافقة لعملية تقديم الخدمة، وأخيرا الوقت وتوقيت أداء الخدمة، وتعتبر الجوانب السابقة الذكر من بين أهم مكونات المزيج التسويقي في مجال الخدمات وفي نفس الوقت أحد الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمات العمومية، وبغرض تحديد العوامل الأكثر تفسيراً لمستوى جودة أداء الخدمات العمومية وكذا مستوى الرضا العام عن الخدمات العمومية، تم استقصاء آراء المواطنين عن تلك الجوانب التفصيلية انطلاقاً من خبرتهم وتجربتهم في التعامل مع المؤسسات والإدارات العمومية بصفة إجمالية، والجدول (3-22) يوضح النتائج المتعلقة بهذا الشأن.

الجدول (3-22) يوضح مستوى رضا المواطنين حول الجوانب التفصيلية في أداء الخدمات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير راضي جد		غير راضي		راضي		راضي جد		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
غير راضي	2.86	2.5	8	19	60	51.1	161	22.2	70	5.1	16	تنظيم صفوف الانتظار
غير راضي	2.86	3.2	10	18.7	59	49.5	156	25.1	79	3.5	11	توفير المعلومات اللازمة والكافية
غير راضي	3.05	6.3	20	25.4	80	48.6	153	18.4	58	1.3	4	التعامل مع الشكاوى والاقتراحات
غير راضي	2.92	مؤشر العمليات										
غير راضي	2.98	4.4	14	21	66	53.3	168	19.4	61	1.9	6	التخصص وإتقان العمل
غير راضي	3.01	4.1	13	22.5	71	54	170	17.1	54	2.2	7	فهم الاحتياجات وتلبيتها
غير راضي	2.87	3.2	10	21.3	67	44.1	139	28.9	91	2.5	8	طريقة التعامل
غير راضي	2.95	مؤشر الموظفين										
غير راضي	2.85	3.5	11	23.5	74	39.4	124	29.2	92	4.4	14	قاعات الانتظار
غير راضي	2.64	3.5	11	14.6	46	39.4	124	36.2	114	6.3	20	المظهر الخارجي للبنية
غير راضي	2.96	3.8	12	29.2	92	38.1	120	25.1	79	3.8	12	توفر المرافق (المراحيض، الباركنغ)
غير راضي	2.81	مؤشر الدليل المادي										
غير راضي	2.99	3.2	10	28.3	89	44.8	141	18.4	58	5.4	17	من حيث الوقت والتوقيت
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25).												

من خلال الأرقام الواردة أعلاه في الجدول (3-22) يتبين أن هناك عدم رضا لدى المواطنين المشاركين في هذه الدراسة عن كل الجوانب التفصيلية المتعلقة بعملية تقديم الخدمات العمومية، ونفس الأمر كانت عليه آراء المواطنين حول مؤشر العمليات والموظفين والتوقيت، وهذا ما يؤكد أن المؤسسات والإدارات العمومية لا تهتم بشكل كافي بإدارة هذه المتغيرات وهذا ما ينعكس سلباً على إدارتها للعلاقات التفاعلية والتبادلية بينها وبين المواطنين، فبالنسبة لمؤشر العمليات بينت النتائج أن نسبة 70.1% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جداً، عن طريقة تنظيم صفوف الانتظار في المؤسسات والإدارات العمومية التي تعاملوا معها، و68.2% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جداً، عن توفير المعلومات اللازمة والكافية عن الخدمات العمومية من طرف المؤسسات

والإدارات العمومية التي تعاملوا معها، كما عبر 64% من المواطنين أنهم غير راضين أو غير راضين جدا، عن التعامل مع الشكاوى والاقتراحات التي يقدمونها للإدارات والمؤسسات العمومية التي تعاملوا معها، وفيما يتعلق بمؤشر موظفي الخط الأمامي فقد أظهرت النتائج أن نسبة 76.5% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا، عن موظفي الخط الأمامي من حيث قدرتهم على فهم احتياجاتهم وتلبيتها، و74.3% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا عن موظفي الخط الأمامي من حيث تخصصهم وإتقانهم للعمل، بينما عبر 65.4% من المواطنين عن عدم رضاهم على طريقة تعامل موظفي الخط الأمامي معهم، أما بالنسبة لمؤشر الدليل المادي أو البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمات العمومية فقد أبدى المواطنون المستجوبون في هذه الدراسة عدم رضاهم عن قاعات الانتظار بنسبة 42.9% وعدم رضاهم عن توفر المرافق، والمظهر الخارجي للبنية بنسبة 67.3% و54% على التوالي، في حين عبر 73.1% من المواطنين عن عدم رضاهم فيما يخص مؤشر الوقت والتوقيت المخصص لأداء الخدمات العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية.

III.8.4. المعلومات والتواصل:

يرتبط مستوى أداء الخدمات العمومية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية بفاعلية سياسة الاتصال والإعلام التي تعتمدها هذه الأخيرة، حيث ينبغي أن تركز هذه السياسات على توفير المعلومات الكافية واللازمة حول الخدمات والإجراءات التنظيمية والقانونية المترتبة عنها، كما يجب توفيرها بشكل مفيد وبنوعية تضمن وصول الرسالة الاتصالية المرغوبة لمختلف فئات المواطنين المستهدفة، وباستخدام الأدوات والوسائل الاتصالية المناسبة لذلك، وقد تم استجواب المواطنين المشاركين في هذه الدراسة حول الجوانب المذكورة أعلاه لتقييم فعالية العملية الاتصالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية من وجهة نظرهم، والجدول (3-23) يوضح النتائج المتعلقة بذلك.

III.1.8.4. تقييم جهود الاتصال:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-23) أن متوسط آراء المواطنين في تقييم جهود المؤسسات والإدارات العمومية في العملية الاتصالية تميل نحو اعتبار جهود المؤسسات والإدارات العمومية في الاتصال والإعلام هي جهود ضعيفة ودون المستوى المطلوب، بمعنى أن توفير المعلومات اللازمة والكافية حول (الإجراءات، المواصفات، المزايا والشروط... إلخ) المتعلقة بالخدمات العمومية غير كافية أو غير كافية جدا حسب وجهة نظر 60% من المواطنين المستجوبين، وأن الأدوات والوسائل المستخدمة في التواصل هي غير مناسبة أو غير مناسبة على الإطلاق لدى 50.1% من المواطنين، على الرغم من أن 52.4% من المواطنين يعتبرون أن المعلومات التي يحصلون عليها من المؤسسات والإدارات العمومية هي معلومات مفيدة.

III.2.8.4. الأداة والوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات :

الجدول (3-23) يوضح آراء المواطنين بخصوص جهود منظمات الإدارة العمومية في الاتصال والإعلام												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير كافية إطلاقا		غير كافية		كافية		كافية جدا		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
غير كافية	2.69	9.8	31	8.6	27	51.4	162	24.1	76	6	19	توفير المعلومات
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير مفيدة إطلاقا		غير مفيدة		مفيدة		مفيدة جدا		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
جيد	2.46	6	19	6.7	21	34.9	110	47.3	149	5.1	16	نوعية المعلومات
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		غير مناسبة إطلاقا		غير مناسبة		مناسبة		مناسبة جدا		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
غير مناسبة	2.60	7.9	25	9.5	30	40.6	128	37.8	119	4.1	13	الأدوات والوسائل
ضعيف	2.58	متوسط تقييم جهود الاتصال										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

فيما يتعلق بالمصادر والأدوات والوسائل التي يستخدمها المواطنين في الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات العمومية، فتظهر النتائج الواردة في الجدول (3-24) أن المصادر التي يتعرف من خلالها المواطنين على العروض والمتطلبات الخاصة بالخدمات العمومية هي مصادر تقليدية وغير مؤسساتية، حيث عبر ما يقارب 44% من المواطنين أنهم يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها حول الخدمات العمومية من خلال الاتصال بمواطنين آخرين، فيما اعتبر 36% من المواطنين أنهم في العادة يقومون بالاتصال بأحد المعارف أو الأصدقاء العاملين في الإدارات أو المؤسسات العمومية إذا توفر لهم ذلك، بنما 33% من المواطنين يعتمدون على المعلومات التي يقدمها لهم موظفي الشبائيك (موظفي الخدمات)، في حين أظهرت النتائج أن هناك نسبة ضعيفة جدا من المواطنين الذين يعتمدون على وسائل الاتصال التقليدية على غرار الراديو والصحف أو الجرائد، في مقابل ذلك أظهرت النتائج أن هناك نسبة ضعيفة من المواطنين يعتمدون على الوسائل التكنولوجية في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، مثلما توضحه الأرقام المبينة في الجدول أدناه.

الجدول (3-24) يوضح الأدوات التي يستخدمها المواطنون في الحصول على المعلومات حول الخدمات العمومية		
النسبة %	التكرارات	
33	104	من موظفي الشبابيك
44	140	من مواطنين آخرين
36	116	الاتصال بأحد المعارف أو الأصدقاء داخل الإدارات أو المؤسسات
07	23	متابعة الإذاعة (الراديو)
05	18	الصحف والجرائد
27	86	الإنترنت
22	72	مواقع التواصل الاجتماعي
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)		

III.9.4. الثقة والصورة الذهنية:

يعتبر موضوع الثقة في المؤسسات والإدارات العمومية وأساليب بنائها وتطويرها من المحاور الكبرى لعملية الإصلاح الإداري وتحسين أداء القطاع العمومي وإرساء معالم الحكم الرشيد، حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود ارتباط بين مستوى الثقة في الحكومة والرضا عن الخدمات العمومية (استطلاع غالوب العالمي، 2013)¹⁷⁴، كما تشكل الصورة الذهنية أيضا أحد الجوانب المهمة التي يمكن أن تفسر أداء قطاع الإدارة العمومية ورضا المواطنين عن الخدمات العمومية نظر لارتباطها بموضوع الثقة من جهة وتوقعات المواطنين وسلوكهم تجاه المنظمات من جهة أخرى، وقد خصصنا في هذه الدراسة محورا خاصا لاستطلاع آراء المواطنين فيما يتعلق بمستوى ثقتهم في بعض المؤسسات والهيئات العمومية وقياس الصورة الذهنية لهذه الأخيرة لدى المواطنين الذين تم استقصاؤهم في هذه الدراسة.

III.9.4.1. مستوى الثقة:

أظهرت النتائج أن المواطنين لا يثقون في أغلب المؤسسات والهيئات التي تم استقصاء آرائهم حولها، بينما حققت بعض القطاعات مثل قطاع الأمن والعدالة وقطاع المجتمع أعلى مستويات الثقة بدرجة ثقة متوسطة، حيث عبر ما يقارب 70.8% من المواطنين أنهم يثقون بدرجة ثقة كبيرة أو بدرجة متوسطة في المؤسسات الأمنية (الشرطة والدرك)، يليها قطاع المجتمع المدني بنسبة 64.1% من المواطنين لديهم ثقة كبيرة أو متوسطة في هذا القطاع، ثم قطاع العدالة والقضاء بنسبة 61.9% من المواطنين لديهم ثقة كبيرة أو ثقة متوسطة في قطاع العدالة، بينما الأحزاب السياسية هي أكثر المؤسسات التي لا يثق فيها المواطنون بنسبة عدم ثقة تقدر بـ 75%.

¹⁷⁴ هانا بريكسي وآخرون، الثقة والصوت والحوافز، التعلم من قصص النجاح المحلية عن تقديم الخدمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن، 2015، ص30.

النتائج المبينة في الجدول (3-25) تشير إلى أن المواطنين لا يثقون في السلطات العمومية بصفة عامة سواء كانت سلطات منتخبة أو كانت سلطات إدارية، أو كانت سلطات محلية أو مركزية، فالحكومة والولاية والبلدية كلها تمثل سلطات عمومية مركزية ومحلية تشرف على جانب كبير من الخدمات العمومية ذات الارتباط المباشر بمصالح المواطن، إلا أنها لم تحقق مستوى الثقة المقبول، فالمواطن لا يثق في الحكومة بنسبة تصل إلى 51.4% ولا يثق أيضا في الولاية بنسبة تقدر بـ 50.2% مقابل ثقة متوسطة في البلدية لا تتجاوز 45.7%، وفي نفس السياق لا يثق المواطنون في السلطات المنتخبة على غرار البرلمان بنسبة عدم ثقة 73%، والمجلس الشعبي الولائي بنسبة عدم ثقة تقدر بـ 66% والمجلس الشعبي البلدي 58.1%.

الجدول (3-25) يوضح مستوى ثقة المواطنين في المؤسسات والهيئات العمومية												
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		لا أتق على الإطلاق		لا أتق فيها		ثقة متوسطة		ثقة كبيرة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الحكومة	2.64	6.3	20	18.4	58	33	104	32	103	9.5	30	
البرلمان	3.08	5.7	18	30.5	96	42.5	134	19.7	62	1.6	5	
المجلس الشعبي الولائي	2.89	6.3	20	20.3	64	45.7	144	24.8	78	2.9	9	
المجلس الشعبي البلدي	2.77	4.4	14	19.4	61	38.7	122	33.7	106	3.8	12	
الولاية	2.68	7.6	24	16.5	52	33.7	106	38.4	121	3.8	12	
قطاع العدالة والقضاء	2.29	6.7	21	10.8	34	20.6	65	46.7	147	15.2	48	
البلدية	2.51	4.8	15	12.7	40	29.8	94	45.7	144	7	22	
الأمن (الشرطة والدرك)	2.10	5.1	16	9.5	30	14.6	46	47	148	23.8	75	
المجتمع المدني	2.25	4.4	14	11.7	37	19.7	62	45.1	142	19	60	
الأحزاب السياسية	3.21	5.4	17	41.3	130	33.7	106	17.8	56	1.9	6	
الإدارات العمومية عموما	2.53	4.1	13	16.5	52	25.1	79	47.3	149	7	22	
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)												

في الواقع الأرقام الواردة في الجدول أعلاه تعكس الأبعاد السوسولوجية والديمقراطية لأفراد عينة الدراسة، ويمكن أن يكون لهذه الأبعاد تأثير يؤدي إلى تحيز في الإجابات سواء باتجاه عدم الثقة أو باتجاه الثقة، لذلك أضفنا سؤال لقياس مؤشر الثقة عموما لدى المواطنين في منطقة ورقلة عموما، حيث طرح السؤال التالي: هل يمكن الثقة في أغلب الناس؟ وقد كانت إجابات المواطنين موزعة كما يلي: 16.5% يمكن الثقة بأغلبية الناس، 79.7% لا يمكن الثقة بأغلبية الناس، في حين امتنع 3.8% من المواطنين عن الإجابة عن هذا السؤال، ومن أجل قياس مؤشر الثقة من ناحية سلوكية أضفنا سؤال آخر لقياس ردة فعل المواطنين عندما يواجهون صعوبات أو مشاكل في الحصول على حقوقهم المتعلقة بالمؤسسات والإدارات العمومية، وقد كانت صياغة نص السؤال كما يلي: في حالة ما واجهتك مشكلة أو صعوبة في الحصول على حقوقك في أحد المؤسسات أو الإدارات العمومية فهل تفضل.... الخيارات المتعلقة بهذا السؤال وإجابات أفراد العينة حوله موضحة في الجدول (27-3) كما يلي:

الجدول (3-26) يوضح آراء المواطنين في التعامل إزاء حقوقهم مع المؤسسات الإدارية العمومية		
النسبة %	التكرارات	
54.3	171	مقابلة المدير أو المسؤول للمطالبة بالحقوق
30.2	95	الاتصال بأحد المعارف للتدخل
8.9	28	رفع شكوى لدى الجهات المختصة
4.1	13	أخرى:.....
2.5	8	بدون تصريح
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك تباين في ردود أفعال المواطنين اتجاه الحالات التي يواجهون فيها مشاكل مع الإدارات والمؤسسات العمومية، حيث يفضل 54.3% من المواطنين مقابلة المسؤول للمطالبة بحقوقه، بينما هناك نسبة معتبرة من المواطنين تقدر بـ 30.2%، تفضل استرجاع حقوقها أو تحقيق مطالبها عن طريق المعارف، وهذا الأمر يفسر عدم ثقة المواطنين في المؤسسات والهيئات العمومية باعتبارها مؤسسات أو منظمات ذات شخصية معنوية، بينما يثق في المؤسسات والهيئات العمومية كأشخاص طبيعيين تربطه بهم علاقة معرفة شخصية، كما نلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن هناك نسبة قليلة من المواطنين 8.9%، التي اختارت تقديم شكوى أو احتجاج رسمي لدى الجهات المعنية أو المختصة والتي قد تكون جهات قضائية من خارج المؤسسة أو جهات من داخل المؤسسة مكلفة بمتابعة مثل هذه القضايا، وهذا هو الإجراء الأصح من ناحية تنظيمية وعملية وعلى الرغم من كون نسبة كبيرة من المواطنين يثقون في قطاع العدالة إلا أن عدد قليل من المواطنين ممن إختاروا التقدم بشكاوى لدى الجهات المختصة في حالة ما واجهتهم مشاكل مع المؤسسات والإدارات العمومية، لكن الخلط بين اعتبار الهيئات والمؤسسات العمومية كنظام أو شخصية معنوية وكونها مجموعة أشخاص (طبيعيين)، يؤدي إلى زيادة عدم ثقة المواطنين في السلطات العمومية ومختلف مؤسساتها، وما يؤكد ذلك هو أن ما يقارب 4.1% من المواطنين اختاروا طرق أخرى مثل اللجوء إلى العنف، والمشاجرة لاسترجاع حقوقهم.

III.2.9.4. الصورة الذهنية:

يعيق نقص ثقة المواطنين في السلطات والهيئات العمومية الإدارية والمنتخبة، المركزية والمحلية، مساهمتهم الفعالة ومشاركتهم الإيجابية في تحفيز (دفع) عملية تحسين أداء قطاع الإدارة العمومية، كما يؤثر أيضا على اختياراتهم في التعامل مع المؤسسات والإدارات العمومية، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى ترسيخ صورة ذهنية سلبية عن قطاع الإدارة والمؤسسات العمومية لدى المواطنين، ومن أجل الوقوف على صحة هذه الافتراضات أدرجنا في هذه الدراسة بعض الأسئلة لمعرفة اختيارات وتفضيلات المواطنين فيما يخص الحصول على بعض الخدمات العمومية، في

حالة ما أتاحت لهم فرصة للاختيار والمفاضلة بين مجموعة من البدائل، والجدول (27-3) يوضح النتائج المتعلقة باختيارات وتفضيلات المواطنين فيما يخص الخدمات العمومية في مجالي الصحة والتعليم.

الجدول (3-27) يوضح اختيارات المواطنين بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.					
مستشفى عام		مستشفى خاص (عيادة خاصة)		أخرى	
التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
62	19.7	245	77.8	8	2.5
في حال توفرت لك الإمكانيات، هل تفضل العلاج في :					
المدارس العامة		المدارس الخاصة		بدون تصريح	
التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %
114	36.2	191	60.6	10	3.2
في حالة ما توفرت لك فرصة للاختيار، هل تفضل تلميذ أبناءك (إخوتك) في:					
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)					

يتضح من خلال الأرقام المبينة في الجدول أعلاه، أن خيارات المواطنين تتجه نحو تفضيل القطاع الخاص، سواء بالنسبة للخدمات الصحية بنسبة 77.8%، أو خدمات التعليم بنسبة 60.6%، وهذا لا يعني أن القطاع الخاص أفضل من القطاع العمومي بل دليل أن هناك نسب معتبرة من المواطنين اختاروا القطاع العام بالرغم من أن صيغة السؤال موجهة بشكل يضع مختلف فئات المواطنين أمام نفس الظروف والوضعية، مما يؤكد أن الصورة الذهنية للقطاع العمومي المترسخة لدى المواطنين هي صورة سلبية، بمعنى هناك فجوة في إدارة وبناء العلاقات بين الإدارات والمؤسسات العمومية من جهة، والمواطنين من جهة أخرى.

III.10.4. الحوكمة في قطاع الإدارة العمومية:

من بين الأهداف المعلنة من طرف السلطات العمومية في الجزائر فيما يخص إصلاح الإدارة العمومية، هو ترسيخ قيم ومبادئ الحكم الرشيد في إدارة الشؤون العامة، ويتطلب هذا الأمر بذل المزيد من الجهود في حشد وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، بشكل يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين جميع المواطنين، وبناء أنظمة وآليات للمساءلة والشفافية تضمن تقييم أداء المنظمات العمومية وتوجيهه بشكل يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع كافة الفئات والأطراف التي تتعامل مع المنظمات في قطاع الإدارة العمومية ومن ثمة تحقيق أهداف السياسة العمومية في كل المجالات، كما يتطلب إرساء مبادئ الحكم الرشيد في ذات الوقت العمل على القضاء على كافة المظاهر والسلوكيات التي تعيق عملية التبني الفعال لمبادئ الحوكمة، وفي هذا السياق تطرقت هذه الدراسة إلى قياس آراء المواطنين بخصوص انتشار هذه المظاهر في قطاع الإدارة العمومية وكذا جهود السلطات العمومية في الحد من هذه المظاهر.

III.1.10.4. انتشار الفساد المالي والإداري:

تظهر النتائج الواردة في الجدول (3-28)، أن نسبة كبيرة جدا من المواطنين 95.6% يعتقدون بوجود فساد مالي أو إداري، في مقابل نسبة قليلة جدا من المواطنين لا تتجاوز 3.8% يعتقدون بعدم وجوده، بينما امتنعت نسبة ضئيلة جدا من المواطنين 0.6% عن الإجابة على السؤال المتعلق بوجود ظاهرة الفساد المالي أو الإداري في مؤسسات وأجهزة الدولة، مما يدل على أهمية ظاهرة الفساد في حياة المواطنين، وفيما يتعلق بتأثير هذه الظاهرة على حياتهم تم سؤال المواطنين حول ما إذا سبق أن اضطروا هم أو أحد معارفهم إلى دفع مدفوعات غير رسمية لإنهاء معاملاتهم أجاب 26% منهم أنهم فعلا اضطروا هم أو أحد معارفهم، مما يدل أن هناك تأثير واضح لهذه الظاهرة على حياة المواطنين، بينما أجاب 71.4% بالنفي في حين امتنع 2.5%.

الجدول (3-28) يوضح آراء المواطنين بخصوص انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في قطاع الإدارة العمومية					
بدون تصريح		لا		نعم	
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات
0.6	2	3.8	12	95.6	301
2.5	8	71.4	225	26	82

وجود فساد (مالي أو إداري) في مؤسسات وأجهزة الدولة
هل سبق و أن اضطرت أنت أو أحد من تعرفهم دفع مدفوعات غير رسمية لإنهاء معاملة ما.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

III.2.10.4. انتشار ظاهرة الوساطة:

تحتل ظاهرة الوساطة أهمية كبيرة في حياة المواطنين، حيث يرى قرابة 90.5% من المواطنين أن ظاهرة الوساطة منتشرة بدرجة كبيرة أو قليلة في أداء الخدمات في قطاع الإدارات والمؤسسات العمومية، بينما اعتبر 5.7% أن ظاهرة الوساطة غير موجودة أو غير موجودة إطلاقا في أداء الخدمات العمومية، في حين قال 3.2% من المستجوبين أنه لا توجد تجربة يعرفونها، وامتنع عن التصريح نسبة ضئيلة جدا لا تتجاوز 0.6%، كما اعتبر 88% من المواطنين ظاهرة الوساطة منتشرة بدرجة كبيرة أو درجة قليلة في منح المشاريع والصفقات، و 62.6% من المواطنين يعتبرون بوجود الوساطة في عمليات التوظيف، وبصفة عامة فإن متوسط آراء المواطنين حول مدى انتشار ظاهرة الوساطة يميل نحو اعتبارها موجودة بدرجة كبيرة.

الجدول (3-29) يوضح آراء المواطنين بخصوص إنتشار ظاهرة الوساطة في قطاع الإدارة لعمومية														
الاتجاه	المتوسط	بدون تصريح		لا توجد تجربة أعرفها		غير موجودة إطلاقا		غير موجودة		درجة قليلة		درجة كبيرة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
درجة قليلة	2.13	0.6	2	3.8	12	17.1	54	15.9	50	13.7	43	48.9	154	عملية التوظيف
درجة كبيرة	1.43	0.6	2	3.2	10	1.6	5	4.1	13	17.5	55	73	230	أداء الخدمات
درجة كبيرة	1.54	1	3	7.6	24	0.3	1	3.2	10	15.6	49	72.4	228	منح المشاريع والصفقات
درجة كبيرة	1.7	متوسط انتشار ظاهرة الوساطة												
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25).														

وفيما يخص تقييم جهود الحكومة في مكافحة مظاهر الفساد، أجاب 48.9% من المواطنين أن الحكومة تبذل جهود بدرجة كبيرة لمكافحة هذه الظاهرة، في حين اعتبر 34.9% أن جهود الحكومة في مكافحة ظاهرة الفساد هي جهود متوسطة أو قليلة، بينما 11.7% من المواطنين يرون أنها لا تقوم بأي مجهود على الإطلاق، مثلما تبينه الأرقام الواردة في الجدول رقم (3-30).

الجدول (3-30) يوضح آراء المواطنين بخصوص جهود الحكومة في مكافحة الفساد										
بدون تصريح		لا تقوم بذلك إطلاقا		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		N=301
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.6	2	11.7	37	11.7	37	23.2	73	48.9	154	جهود الحكومة في مكافحة الفساد
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)										

5.III. تحليل العلاقة بين المقاربة التسويقية وأداء الخدمات العمومية:

تتطابق النتائج المتحصل عليها بخصوص مستوى جودة أداء الخدمات العمومية (أنظر الجزء الخاص بدراسة رضا المواطنين حول الجودة الخدمات العمومية) مع الملاحظة الميدانية، حيث سجلنا انخفاض كبير في مستوى رضا المواطنين وفي مستوى جودة أداء الخدمات العمومية، وفي نفس الوقت أظهرت النتائج غياب المقاربة التسويقية ثقافاً وتطبيقاً في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية التي شملتها الدراسة، وانطلاقاً من كون النظرية التسويقية تؤكد على أن مستوى الرضا والجودة هي من بين أهم المؤشرات التي تعكس صورة ومستوى الأداء التسويقي فإنه يمكننا القول أن انخفاض مستوى جودة أداء الخدمات العمومية وانخفاض رضا المواطنين عن الخدمات العمومية يمكن أن يرجع إلى ضعف تبني المقاربة التسويقية، على اعتبار أن الأساليب والتقنيات التسويقية هي من أهم العوامل والأدوات التي يمكن أن تؤدي رفع مستوى الجودة والرضا، خاصة وأن النتائج الميدانية المتوصل إليها في هذه الدراسة، قد أظهرت أن هناك ضعف في تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وانخفاض

في مستوى رضا المواطنين وجودة أداء لخدمات العمومية في نفس الوقت، لكن من الناحية الإحصائية والعلمية فإن ربط انخفاض مستوى رضا المواطنين وانخفاض جودة أداء الخدمات العمومية، بغياب المقاربة التسويقية يتطلب اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، ومستوى رضا المواطنين وجودة أداء الخدمات العمومية، اعتماداً على البيانات المتعلقة بالمقاربة التسويقية والبيانات المتعلقة بمستوى رضا المواطنين وجودة أداء الخدمات العمومية، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المتعارف عليها على غرار معامل الارتباط لبيرسون (Corrélation de Pearson)، والجدول الموالي يظهر مستوى هذه العلاقة.

الجدول (3-31) يوضح معامل الارتباط بيرسون المقاربة التسويقية وجودة الخدمات العمومية ورضا المواطنين						
		المقاربة_التسويقية	تبني الثقافة التسويقية	الأنشطة التسويقية	جودة أداء الخدمات العمومية	رضا_المواطنين
المقاربة التسويقية	Corrélation de Pearson	1	,968**	,677**	-,009	,133
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,924	,160
	N	113	113	113	113	113
تبني الثقافة التسويقية	Corrélation de Pearson	,968**	1	,471**	,012	,137
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,897	,148
	N	113	113	113	113	113
تطبيق الأنشطة التسويقية	Corrélation de Pearson	,677**	,471**	1	-,069	,066
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,470	,488
	N	113	113	113	113	113
جودة أداء الخدمات العمومية	Corrélation de Pearson	-,009	,012	-,069	1	,841**
	Sig. (bilatérale)	,924	,897	,470		,000
	N	113	113	113	113	113
رضا_المواطنين	Corrélation de Pearson	,133	,137	,066	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,160	,148	,488	,000	
	N	113	113	113	113	113

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (spss.25)

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى الثقافة التسويقية السائدة فيه من جهة، ومستوى تبني المقاربة التسويقية وتطبيق الأنشطة التسويقية من جهة أخرى، حيث قدر معامل الارتباط بـ 97% و68% على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني أن إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية يتطلب وجود بيئة تنظيمية تدعم السلوكيات والتوجهات التسويقية على غرار بناء المعرفة الصحيحة والمشاركة حول مفاهيم وممارسات التسويق بين أعضاء وإطارات ومسيري قطاع الإدارة العمومية، والافتتاح بأهمية ودور التسويق في نشاط ومهام هذا القطاع، وغير ذلك من المتطلبات اللازمة لبناء الثقافة التسويقية، بالإضافة إلى ذلك يتطلب الأمر العمل أيضاً على توفير البيئة التنظيمية (توفر هيكل تنظيمي، توفر متخصصين في التسويق،

توفر ميزانية خاصة للتسويق) التي تسمح بأداء الأنشطة والعمليات التسويقية ذات الارتباط المباشر بمهام وصلاحيات منظمات قطاع الإدارة العمومية، وفق برامج وخطط معدة مسبقا وبشكل واضح ومتفق عليه بين أعضاء ومسيري هذه المنظمات.

كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية تقدر بـ 84% عند مستوى المعنوية (0.01) بين مستوى جودة الخدمات العمومية ورضا المواطنين عن هذه الخدمات بصفة عامة، وهذا ما يتفق تماما مع النظريات في مجال التسويق والعلوم الإدارية، والملاحظات العلمية في الواقع، وبالرغم من أن النظرية التسويقية تعتبر أن تحقيق الجودة وزيادة رضا المواطنين مرتبط بمستوى ونوعية الأساليب والتقنيات الإدارية والتسويقية التي تعتمد عليها المنظمات في إدارتها للموارد والكفاءات المتاحة لها، إلا النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المقاربة التسويقية ومستوى جودة الخدمات العمومية، ودرجة رضا المواطنين حيث يقدر معامل بيرسون بـ (- 0.09) بين المقاربة التسويقية ومستوى جودة الخدمات العمومية، و(0.13) بين المقاربة التسويقية ودرجة رضا المواطنين.

النتائج المذكورة أعلاه لا تعني عدم وجود علاقة على الإطلاق بين التسويق وجودة الخدمات العمومية ورضا المواطنين عنها، ولكن هناك علاقة من نوع خاص أي علاقة غير خطية، وفي نظرنا واعتمادا على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة فإن عدم توافق هذه النتائج مع النظرية التسويقية يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب وفي مقدمتها، كون العلاقة بين تحسين الخدمة العمومية بالاعتماد على أساليب التقنية والإدارية والتسويقية، هي علاقة غير خطية وغير مباشرة، بمعنى أن جودة أداء الخدمات العمومية ورضا المواطنين لن يتحسن بمجرد تطبيق جملة من التدابير أو الإصلاحات ذات الطبيعة التقنية أو التسويقية، بل يتطلب الأمر منهج تدريجي يأخذ في الاعتبار عدة عوامل تساهم بشكل مّا في أداء الخدمات العمومية، وتؤدي إلى نجاح الأساليب التسويقية في قطاع الإدارة العمومية على غرار:

1. دور المؤسسات السياسية والتشريعية، في صياغة القوانين ووضع السياسات العمومية التي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق التوافق بين متطلبات واضعي السياسة العمومية (السلطات العمومية المركزية)، ومنفذي هذه السياسات العمومية (الإدارات والمؤسسات العمومية والموظفين العموميين) واحتياجات ومتطلبات وحقوق المواطنين؛
2. دور المؤسسات الاجتماعية (الأسرة والمعارف، الجمعيات والأعيان... إلخ)، في ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي للخدمة العمومية؛
3. دور منظمات قطاع الإدارة العمومية، في إدارة الموارد المادية والمالية وبالأخص الموارد البشرية بشكل استراتيجي بحيث تمنح للعاملين والموظفين في قطاع الإدارة العمومية مزيد من التحفيزات المادية والمعنوية، التي تؤدي إلى تحسين أدائهم فيما يخص تلبية احتياجات المواطنين وبناء علاقات جيدة معهم؛

4. دور المواطنين والأطراف ذات المصلحة في المشاركة الإيجابية في إدارة الخدمات العمومية، وبالأخص دعم الجهود التي تؤدي إلى الحد من التصرفات السلبية داخل منظمات قطاع الإدارة العمومية؛ إن إثبات وجود علاقة خطية مباشرة بين تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وتحسين جودة الخدمات العمومية من جهة ورضا المواطنين من جهة أخرى، هو أمر في غاية الصعوبة بالنظر إلى النتائج التي تؤكد عدم تبني وتطبيق المقاربة التسويقية أصلاً في قطاع الإدارة العمومية وغياب بيانات تاريخية حول تجارب سابقة على تطبيق المنهج التسويقي في قطاع الإدارة العمومية، يمكن الاستناد عليها في إثبات وجود أو عدم وجود هذه العلاقة، ومع ذلك فإنه يمكن القول أن مستوى رضا المواطنين وتقييمهم لمستوى جودة أداء الخدمات العمومية يمكن أن يستدل به على وجود أو عدم الأساليب والتقنيات اللازمة لذلك، على غرار الأساليب والتقنيات التسويقية، بمعنى أنه يمكن أن نتوقع استمرار عدم رضا المواطنين عن جودة أداء الخدمات العمومية طالما أن هناك غياب للثقافة التسويقية، وعدم تطبيق الأساليب والتقنيات التسويقية بشكل صحيح ومقبول، وفي نفس الوقت يمكن أن نتوقع زيادة أو تحسن في رضا المواطنين وجودة الخدمات العمومية، في حالة تبني المقاربة التسويقية لكن مع الأخذ في عين الاعتبار عوامل ومتغيرات أخرى مثل تلك التي تم الإشارة إليها أعلاه.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة التطبيقية المتعلقة ببحث واقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وقد تم إنجاز هذه الدراسة من خلال إجراء أربعة دراسات جزئية متكاملة، وقد أسفرت النتائج على أن المنظمات العاملة في قطاع الإدارات العمومية لازالت بعيدة عن امتلاك المتطلبات والشروط اللازمة لتطبيق التقنيات والأساليب التسويقية، كما بينت النتائج أيضا أن المواطنين غير راضين عن مستوى جودة أداء الخدمات العمومية المقدمة من طرف هذه الإدارات والمؤسسات العمومية.

حيث يشكل عدم الاستقرار السياسي والمتمثل في كثرة التعديلات والتغيرات وإنشاء الهيئات وإغائها وتغيير قياداتها، وعدم الاستمرارية على نفس الخط أو المنهج الإصلاحي الذي بدأ منذ الثمانينات أحد أهم العوائق التي تحول دون الإصلاح الحقيقي لقطاع الإدارة العمومية و المرافق والخدمات العمومية، بالرغم من وجود بعض الإشارات والملاحظات الإيجابية للأنشطة والعمليات التسويقية في أغلب النصوص القانونية، التي ركزت في مجملها على تحسين ظروف الاستقبال والتكفل بانشغالات المواطنين، وعصرنة أساليب الاتصال والإعلام، وتبسيط الإجراءات والعمليات المرتبطة بتقديم الخدمات العمومية، وغيرها من الجوانب ذات الارتباط بالأنشطة التسويقية.

لكن عدم تضمن هذه النصوص القانونية توضيحات بشأن الجوانب الهيكلية والعملية التي توضح الجهات والأطراف المسؤولة على التكفل بهذه الأنشطة على مستوى الهيئات والإدارات العمومية، وكذا عدم الإشارة إلى الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة والعمليات حال دون فعالية الإطار القانوني والتشريعي في إرساء اللبنة الأساسية لإدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، وهو أمر يمكن تداركه في النصوص والتشريعات في المراحل القادمة

ومن خلال الدراسة التي شملت تشخيص وفحص بعض الهياكل التنظيمية والميزانيات (مدونة ميزانية التسيير) لعينة من المؤسسات والإدارات العمومية، والتي استهدفت بحث مدى امتلاك هذه الأخيرة للشروط والتنظيمية، تبين أن أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية تفتقر للإطار التنظيمي الضروري للممارسة الأساليب والتقنيات التسويقية، ولاسيما عدم وجود مكانة خاصة ومحددة المهام والمسؤوليات للممارسة ومتابعة الأنشطة ذات الطبيعة التسويقية، كم تم الوقوف على عدم وجود بنود خاصة بالنفقات التسويقية والشبه التسويقية.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة معالجة إشكالية الشروط والمتطلبات اللازمة لتبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية وتوضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه في تحسين جودة أداء الخدمات العمومية ومن ثمة على مستوى رضا المواطنين عن هذه الخدمات العمومية، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولت واقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، والتي تضمنت أربع دراسات جزئية مترابطة ومتكاملة، بداية من الدراسة الوثائقية التي هدفت إلى التعرف على الشروط والمتطلبات الشاملة لقطاع الإدارة العمومية بالجزائر ككل، حيث تم من خلالها تحليل ودراسة النصوص القانونية والتشريعية التي تضبط وتنظم نشاط قطاع الإدارة العمومية بالجزائر، كما تم إنجاز دراسة وثائقية ثانية للوقوف على الشروط والمتطلبات التنظيمية الخاصة بالمنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، بالاعتماد على تحليل الهياكل التنظيمية والميزانيات العمومية لعينة من المنظمات العمومية بهذه المنطقة، بينما شملت الدراسة الميدانية عينة تتمثل في 50 مؤسسة وإدارة عمومية بمنطقة ورقلة، بمشاركة 363 موظف ومسير في قطاع الإدارة العمومية للوقوف على مستوى تطبيق المقاربة التسويقية ومدى إدراكهم لأهمية التسويق في هذا القطاع، ومن ثمة تحديد العوائق والصعوبات المتعلقة بتطبيق المقاربة التسويقية، بالإضافة إلى الدراسة التي تم إجراؤها على عينة من المواطنين تقدر بـ 315 مواطن بغرض قياس مستوى رضاهم عن جودة أداء الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة، كما تم التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم بحث العديد من المحاور ذات الارتباط بالموضوع ضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النقاط المهمة نتجت عن مراجعة أدبيات الموضوع من خلال الإطار النظري وبالإضافة إلى جملة من النتائج أبرزتها عملية تحليل البيانات المجمعة من الدراسة التطبيقية، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

من خلال الإطار النظري للدراسة والذي هدفنا من خلاله إلى ضبط الإطار المفاهيمي والمعرفي للخدمات العمومية وكذا المنظمات والهيئات العمومية، بالإضافة إلى نشأة وتطور التسويق في قطاع الإدارة العمومية، من ناحية الأنشطة والممارسات، والنماذج المعرفية والفكرية التي يركز عليه، تبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق في قطاع الإدارة العمومية، وهو ما ي عكس أهمية التوجه التسويق في هذا المجال، كما اتضح أيضا أن التسويق في الإدارة العمومية عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخض عن إفرزات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب المناجمنت العمومي في منظمات قطاع الإدارة العمومية وكذا التطورات الحاصلة في الفكر التسويقي وأشكال تسويق الخدمات وبذلك يمكن القول أن التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي) هو أحد

أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظم ات العمومية تجاه المواطنين ومسؤوليتها تجاه الأطراف ذوي المصلحة، وفيما يلي أهم الأفكار والملاحظات التي يمكن الخروج بها من هذه المحاور:

أولاً: نتائج نظرية: يمكن ذكرها كما يلي:

1. ممارسة وإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية حتمية معرفية وتاريخية فرضها تطور الفكر التسويقي وتطور نماذج المناجمت العمومي؛
 2. التسويق في قطاع الإدارة العمومية كنظام للتفكير وكفلسفة أو ثقافة عمل تعود جذوره إلى الفكر التسويقي الذي شهد توسعا من حيث مجالات التطبيق مع بداية السبعينيات، وبالتالي أعتبر مجال الإدارة العمومية كأحد المجالات الرئيسية التي يمكن أن يشملها التسويق؛
 3. إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كمارسات بدأ في الدول التي تبنت نموذج الإدارة العمومية الجديدة (NPM)؛
 4. يتطلب إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية توفير جملة من الشروط والمتطلبات المتعلقة بالخصائص الهيكلية والعملية للمنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية؛
 5. إدماج المقاربة التسويقية ثقافة وممارسة في قطاع الإدارة العمومية يتطلب توفير جملة من الشروط والمتطلبات المتعلقة بتوفير الإطار القانوني والتشريعي الملائم الذي ينظم عمل قطاع الإدارة العمومية والمتعاملين معها؛
 6. التسويق في قطاع الإدارة العمومية يسعى إلى تحقيق رضا المواطنين وبناء علاقات جيدة معهم وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المنظم ات العمومية تجاه تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة في المجال الذي تشتغل فيه هذه المنظمات.
- ومن خلال الجانب التطبيقي الذي تمت دراسته من خلال بحثين ميدانيين، البحث الميداني الأول تم تخصيصه للدراسة الوثائقية (البحث الثانوي) والذي تم من خلالها تفحص ودراسة جملة من النصوص القانونية والتشريعية التي تنظم عمل قطاع الإدارة العمومية، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية (البحث الأولي) التي أجريت على عينة من الإطارات والمسيرين في قطاع الإدارة العمومية وكذا عينة من المواطنين بمنطقة ورقلة.

ثانيا: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

من خلال الجانب التطبيقي المخصص لبحث واقع تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية، والذي تم انجازه من خلال إجراء أربعة دراسات جزئية متكاملة، يمكن استعراض أهم النتائج التي تم الخروج بها كما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بالدراسة الوثائقية:

1. الإطار القانوني والتشريعي الذي شرع فيه مع بداية الإصلاح الإداري في الجزائر منذ الثمانينيات وضع اللبنة الأساسية التي تسمح بإدماج المقاربة التسويقية والنماذج الحديثة للمناجحت العمومي، لكن عدم الاستقرار الأمني والسياسي والتغيرات والتعديلات المتوالية للنصوص والقوانين والهيئات، وعدم الاستمرار على نفس النهج الإصلاحية شكل عائق كبير أمام توفير الإطار التشريعي والتنظيمي المناسب لإدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
2. أغلب النصوص القانونية والتشريعية التي تنظم وتضبط عمل قطاع الإدارة العمومية، تتضمن بعض الإشارات والملاحم الإيجابية حول الأنشطة التسويقية على غرار تحسين ظروف الاستقبال، عصرنه أساليب الإعلام والاتصال، تبسيط الإجراءات والعمليات المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية، لكن عدم إشارة هذه النصوص القانونية والتشريعية للجوانب الهيكلية والعملية المتعلقة بكيفيات تنفيذ هذه الإجراءات يعتبر من بين العوائق التي تحول دون إدماج المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
3. أغلب الهيئات التي أسندت إليها مهام الإشراف على تحسين الخدمات العمومية هي مهام ذات طابع تسويقي، مما يؤكد أن المقاربة التسويقية يمكن أن تكون إحدى الآليات الفعالة لإصلاح الإدارة والخدمة العمومية؛
4. بينت الدراسة الوثائقية أنه هناك جهود لعصرنه وتطوير قطاع الإدارة العمومية من خلال اعتماد التكنولوجيات الحديثة للاتصال والمعلومات، وهذه الأخير يمكن أن تكون أحد مداخل تطبيق التسويق وتبني التقنيات التسويقية التي تقود إلى تحسين جودة أداء الخدمة العمومية؛
5. بينت النصوص التشريعية والقانونية أن العوائق المعرفية والتنظيمية، والمالية والعملية هي أهم النقاط التي يجب أن تركز عليها الإدارات العمومية لتحسين ظروف الاستقبال والتكفل باحتياجات ومتطلبات المواطنين؛
6. نتائج الدراسة الوثائقية تشير إلى عدم وجود مكانة خاصة للأنشطة التسويقية في الهيكل التنظيمي، وكذا عدم وجود ميزانية خاصة بالتسويق، وعدم وجود برامج تكوينية متعلقة بالتسويق، وهي أهم عوائق تطبيق التسويق في قطاع الإدارة العمومية.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن قطاع الإدارة العمومية لا يزال بعيد عن توفير الإطار الضروري والمناسب للممارسة الأساليب والتقنيات التسويقية، وعليه نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "عدم توفر الشروط والمتطلبات اللازمة لتبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة- الجزائر"، تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع الدراسة التطبيقية رقم 08، وهي دراسة (Tudor Jiclău et al, 2010)

ب. النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

1. 51% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية ليست لديهم فكرة حول التسويق، أو لديهم أفكار بسيطة حول التسويق؛
2. أكثر من 65% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية والذين صرحوا بأن لديهم فكرة حول التسويق، يعتبرونه مرادف للبيع أو الإشهار والترويج؛
3. 57% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية، يعتبرون أن المؤسسات والإدارات العمومية التي يعملون بها لا علاقة لها بالتسويق، بسبب أنها لا تهدف إلى الربح، وأن المواطن هو من يحتاج أن يأتي إليها؛
4. 61% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن تطبيق التسويق في مؤسساتهم أو إداراتهم غير مهم أو غير مهم على الإطلاق؛
5. 72% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية لم يسبق لهم أن درسوا مادة في التسويق، ولم يحصلوا على أي تكوين في مجال التسويق، أو أحد المجالات القريبة منه؛
6. تشير النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة إلى أن هناك 36 مؤسسة وإدارة عمومية من عينة الدراسة، لديها مستوى ضعيف أو ضعيف جدا فيما يخص مستوى الثقافة التسويقية، كما تبين أن المستوى العام للثقافة التسويقية في المؤسسات والإدارات التي شملتها الدراسة هو مستوى ضعيف بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33 نقطة من مجموع 09 نقاط في مقياس مؤشر مستوى الثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية والمعتمد في هذه الدراسة؛
7. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية لا تزال بعيدة عن توفير القيم والأفكار المناسبة لبناء وتشكيل الثقافة التسويقية المناسبة لتبني التسويق في هذا القطاع، وعليه نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: "المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة، لم تصل بعد إلى المستوى الذي يسمح لها بتشكيل وبناء القيم والأفكار والمعتقدات اللازمة لبناء

الثقافة التسويقية بشكل مقبول"، وتتعارض نتيجة هذه الفرضية مع الدراسة السابقة رقم 03، وهي دراسة (2004) J. Joseph Cronin, Roscoe Hightower، وتتوافق مع الدراسة السابقة رقم 04، وهي دراسة (2006) AlexandruNedelea.

✓ وفيما يتعلق بواقع ممارسة الأنشطة التسويقية في المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية فقد أسفرت النتائج على ما يلي:

1. أزيد من 97% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية صرحوا بأن المؤسسات والإدارات التي يعملون بها، لم تنجز أي دراسة على الإطلاق لمعرفة وفهم احتياجات ومتطلبات المواطنين أو فئات متلقي الخدمات الذين يتعاملون معها؛
2. 96% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية صرحوا بأن المؤسسات والإدارات التي يعملون بها، لم تنجز أي دراسة على الإطلاق لقياس رضا المواطنين أو استطلاع آرائهم بخصوص الخدمات التي يتلقونها؛
3. 51% من العاملين في قطاع الإدارة العمومية صرحوا بأنه لا توجد خطط وبرامج مكتوبة ومتفق عليها بخصوص الإعلام والاتصال، و 41% منهم أفادوا بأنه لا توجد خطط وبرامج مكتوبة لتحسين وتطوير الخدمات العمومية؛
4. 62% من العاملين قطاع الإدارة العمومية يعتبرون أن هناك انتشار لظاهرة الوساطة في تأدية الخدمات العمومية في المؤسسات والإدارات التي يعملون بها بدرجة كبيرة أو متوسطة؛
5. أظهرت النتائج أن هناك 48 مؤسسة وإدارة عمومية من مجموعة عينة الدراسة، لديها مستوى ضعيف أو ضعيف جدا فيما يخص مستوى تطبيق الأنشطة التسويقية، كما تبين أن المستوى العام لتطبيق الأنشطة التسويقية في المؤسسات والإدارات التي شملتها الدراسة هو مستوى ضعيف بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.64 نقطة من مجموع 05 نقاط في مقياس مؤشر الأنشطة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية المعتمد في هذه الدراسة.
7. ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية لا تزال بعيدة عن تنفيذ وممارسة الأنشطة التسويقية المناسبة لتبني التسويق في هذا القطاع بشكل مخطط ومنظم ومقبول، وعليه نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة لا تزال بعيدة عن تبني وممارسة الأنشطة التسويقية بشكل مقبول"؛ كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى الثقافة التسويقية السائدة فيه من جهة، حيث قدر معامل الارتباط

بيرسون بنـ. 97% كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية وقوية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية وتطبيق الأنشطة التسويقية من جهة أخرى، حيث قدر معامل الارتباط بـ: 68% وذلك عند مستوى معنوية (0.01) على التوالي، وبناءً عليه يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على أن " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى الثقافة التسويقية من جهة ومستوى الأنشطة التسويقية من جهة أخرى "، تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع الدراسة السابقة رقم 12 (Ahmad NawazZaheer et al 2015).

وفيما يخص الدراسة التي استهدفت قياس مستوى أداء الخدمات العمومية من خلال جودة الخدمات العمومية، ودرجة رضا المواطنين عنها، باعتبارها أحد مخرجات وأهداف التسويق فقد أسفرت النتائج عما يلي:

1. بشكل عام بينت النتائج أن مستوى توقعات المواطنين من السلطات العمومية بشأن التزامها بالتكفل باحتياجاتهم المتعلقة بالخدمات العمومية (السكن، النظافة، التعليم، الصحة،... إلخ) عالي جدا مما يضع هذه الإدارات أمام حتمية تبني الأساليب والتقنيات التي تمكنها من إدارة هذه التوقعات بشكل إيجابي؛
2. 86% من المواطنين المستجوبين في هذه الدراسة يعتبرون أن الوضع الاقتصادي في الجزائر بصفة عامة هو وضع سيء أو سيء جدا، و 70% منهم يتوقعون أن الوضع سيستمر على حاله أو يتغير إلى الأسوأ خلال الـ 03 أو 05 سنوات القادمة؛
3. متوسط آراء المواطنين حول تقييمهم لجودة الخدمات العمومية بمنطقة ورقلة هو ضعيف؛
4. 64% من المواطنين يُحملون السلطات العمومية مسؤولية كبيرة أو كبيرة جدا، بتحسين وتوفير الخدمات العمومية؛
5. متوسط درجة رضا المواطنين حول عن الخدمات العمومية في منطقة ورقلة هو غير راضي؛
6. 68% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا، عن توفير المعلومات اللازمة والكافية من طرف المنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة؛
7. 61% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا، عن طريقة تعامل موظفي الخدمات معهم في قطاع الإدارة العمومية بمنطقة ورقلة؛
8. 74% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا، بخصوص تعامل منظمات الإدارة العمومية مع شكاويهم واقتراحاتهم؛

9. 72% من المواطنين غير راضين أو غير راضين جدا، عن الوقت والتوقيت المستغرق في أداء الخدمات العمومية؛
10. أظهرت النتائج أن المواطنين لا يثقون في السلطات التنفيذية على غرار الحكومة بنسبة 51%، الولاية بنسبة 50%، البلدية بنسبة 47%، ولا يثقون أيضا في البرلمان بنسبة 73%، والمجلس الشعبي الولائي بنسبة 66%، والمجلس الشعبي البلدي 58%؛
11. حوالي 77% من المواطنين سيفضل العلاج في القطاع الخاص إذا توفرت له الإمكانيات، و 60% سيختار القطاع الخاص من أجل تدرس أبنائه أو إخوته في حالة توفرت له الإمكانيات؛
12. 52% من المواطنين يعتبرون أنه من الأحسن إعطاء مسؤولية تحسين وتوفير الخدمات العمومية للقطاع الخاص؛
13. 95% من المواطنين يعتقدون بوجود فساد (مالي، وإداري) في مؤسسات وأجهزة الدولة، وأن 26% منهم أفادوا بأنهم اضطروا هم أو أحد معارفهم لتقديم مدفوعات غير رسمية لإنهاء معاملة ما أو الحصول على خدمة ما في منظمات قطاع الإدارة العمومية؛
14. 90% من المواطنين يعتبرون أن ظاهرة الوساطة منتشرة في أداء الخدمات في قطاع الإدارة العمومية، كما اعتبر 62% أنها منتشرة في عملية التوظيف في هذا القطاع، و 88% منهم يرى بأنها موجودة أيضا في منح المشاريع والصفقات.
- ومن خلال ما سبق، يتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أن " مستوى أداء الخدمات العمومية المقدمة من طرف قطاع الإدارة العمومية بورقلة لا يرقى إلى مستوى الجودة المقبولة ولا إلى مستوى يحقق رضا المواطنين عن هذه الخدمات العمومية".

كما تشير النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المقاربة التسويقية ومستوى جودة الخدمات العمومية من جهة، ودرجة رضا المواطنين من جهة أخرى، حيث يقدر معامل بيرسون ب (- 0.09) بين المقاربة التسويقية ومستوى جودة الخدمات العمومية، و(0.13) بين المقاربة التسويقية ودرجة رضا المواطنين، وبناء عليه يمكن رفض الفرضية السادسة والتي تنص على: "هناك علاقة ارتباط بين مستوى تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية ومستوى جودة أداء الخدمات العمومية من جهة، ودرجة رضا المواطنين عن الخدمات العمومية من جهة أخرى، بمنطقة ورقلة"، وهذا يعني أن العلاقة بين المقاربة التسويقية ومستوى جودة الخدمات العمومية ودرجة رضا المواطنين عنها هي ليست علاقة خطية مباشرة، بل يتطلب الأمر توفر وتدخّل عوامل ومتغيرات أخرى، يجب توفرها لضمان

إنجاح مساهمة التسويق في تحسين أداء الخدمات العمومية، وهي عوامل ومتغيرات يمكن اختبارها إحصائياً في دراسات وأبحاث قادمة.

ومن خلال ما ورد في الإطار النظري والتطبيقي لهذا البحث، يمكن القول أن المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية هي أسلوب متفرد للإدارة، تطبع دور مهم في الحياة الوظيفية والعملية لمنظمات الخدمات العمومية نظراً لكون أولوياتها هي العمل على تطوير وتحسين الجودة والوفاء بالالتزامات تجاه المواطنين انطلاقاً من تحسين التواصل وتوفير ظروف الاستقبال المناسبة، وتوجيه سلوكياتهم نحو المشاركة الإيجابية في إنتاج الخدمات العمومية بما يحقق أهدافهم وأهداف السياسات العامة للدولة، وبالرغم من أن الإدارات العمومية عينة الدراسة لم تصل بعد إلى فهم وإدراك فلسفة التسويق حيث أظهر الواقع الميداني عدم استيعاب تلك الإدارات لهذه الفلسفة والتوجه في التعامل مع المواطنين والإطراف الخارجية ذوي المصلحة وهي بذلك تفوت على نفسها الكثير من فرص التميز والنجاح، وبالرغم من أنها تعتمد بعض السياسات وتمارس بعض الأنشطة في إدارة الموارد المادية والمالية يمكن اعتبارها ضمن ركائز إجراءات التسويق العمومي ولكن غياب الوعي بهذا المفهوم، وعدم اعتبار المواطنين كزبائن وشركاء في نفس الوقت، وبالتالي عدم إدراك مضمون التبادل وبناء العلاقات كل هذا يؤدي إلى عدم فعالية مختلف السياسات والأنشطة المعتمدة في إصلاح قطاع الإدارة العمومية، وهو ما يظهر جلياً في عدم رضا المواطنين عن جودة أداء الخدمة العمومية، وفي الصورة السلبية المترسخة في أذهانهم عن قطاع الإدارة العمومية، وبناء عليه يمكننا إثبات صحة الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على: "يعتبر تبني المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية بورقلة أحد الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين أداء الخدمات العمومية"، بشرط توفير كل المتطلبات والشروط اللازمة لإنجاح تبني المقاربة التسويقية بشكل فعال، مع التأكيد على أن المقاربة التسويقية ليست هي الحل السحري أو الوحيد الذي يمكن أن يضمن تحسين أداء الخدمات العمومية، ولكنه أحد الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين أداء الخدمات العمومية طالما أخذت بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات البيئية والتي تم الإشارة إليها سابقاً.

ثالثاً: التوصيات:

من خلال ما ورد في هذه الدراسة يمكن القول أن بمقدور السلطات العمومية أن تعمل على تحسين جودة أداء الخدمات العمومية من وجهة نظر المواطنين، والمجتمع من خلال إعادة صياغة سبب وغرض وجود منظمات قطاع

الإدارة العمومية وفق المقاربة التسويقية وربطها بتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات العمومية، ووضع المواطن (الزبون) في صلب اهتماماتها، وهذا ما يسمح للفاعلين في قطاع الإدارة العمومية على تبني قيم وأفكار وسلوكيات جديدة معتمدة على التوجه التسويقي، تسمح للمنظمات العاملة في قطاع الإدارة العمومية العمل على تسخير كافة مواردها وإجراءاتها لتلبية احتياجات المواطنين في إطار قيم المساواة والمواطنة والشفافية والديمقراطية، مع التحلي بقدرة عالية على التكيف مع تطور متطلبات المجتمع ومقتضياته، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى النتائج المحتملة من تبني المقاربة التسويقية على غرار إعادة بناء الثقة في الإدارة العمومية وتحسين صورتها وزيادة درجة رضا المواطنين، وعلى ضوء النتائج الميدانية وما تم التطرق إليه في الأدبيات النظرية لهذا البحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. من المهم جدا التعريف بهذا المفهوم من خلال المؤتمرات والملتقيات على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الميداني في كل مختلف مجالات الإدارة العمومية؛
2. توفير الإطار التشريعي والقانوني الذي يسمح بإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية وكذا توفير كل المتطلبات والشروط اللازمة لذلك والتي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة؛
3. إجراء تعديلات وتغييرات في الهياكل التنظيمية للإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بالشكل الذي يسمح بتطبيق التسويق العمومي؛
4. يوصي الباحث بضرورة تبني برامج تكوينية وتدريبية تغطي مختلف مواضيع التسويق على غرار الاستقبال الاتصال، خدمة المواطنين، وغيرها من المواضيع التسويقية التي تؤدي تحسين المعرفة والثقافة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية؛
5. ضرورة إجراء بحوث ودراسات لمعرفة حاجات ورغبات المواطنين والعمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى جودة أداء الخدمات العمومية؛
6. دعم وتفعيل نظام التكوين والتدريب بالشكل الذي يساهم في تحسين جودة أداء الخدمات العمومية؛
7. دراسة أسباب عدم رضا المواطنين عن الخدمات العمومية .
8. إعادة النظر في سياسات وبرامج التدريب والتكوين الموجه للموظفين والمسيرين في قطاع الإدارة العمومية حيث بينت النتائج نقص كبير في هذا المجال.
9. العمل على تزويد موظفي الخط الأمامي (الموظفين الذين يعملون في اتصال مباشر مع المواطنين) بمختلف المعلومات الضرورية وخاصة المعلومات التسويقية ومنحهم أكثر حرية و مرونة في التعامل مع احتياجات و مشاكل المواطنين، مما يساعد في التسويق الإيجابي للمنظمات وبناء علاقات جيدة مع المواطنين .

رابعاً: أفاق الدراسة:

بالنظر إلى حداثة موضوع التسويق في قطاع الإدارة العمومية (التسويق العمومي) و قلة المراجع المتخصصة فيه وصعوبة بحثه على المستوى الميداني نظراً لعدم نضجه بعد، فإن هذه الدراسة لا يمكن لها الإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع، و لذلك من المهم إجراء المزيد من البحوث المتخصصة في هذا المجال نحو:

1. متطلبات إدماج التسويق العمومي في المؤسسات أو المنظمات العمومية بشكل قطاعي (قطاع السكن، التربية، البنية التحتية، النقل ، الفلاحة... إلخ).
2. إدماج التسويق العمومي من خلال إدارة العلاقات مع المواطنين.
3. متطلبات وآليات تحسين جودة الخدمات العمومية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ- النصوص القانونية والتشريعية:

1. المرسوم 641/83، المتضمن إحداث لجنة وطنية للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة بتاريخ 1983/11/08.
2. المرسوم رقم 104/84، المتضمن إنشاء محافظة للإصلاح والتجديد الإداريين، الجريدة الرسمية العدد 20، الصادرة بتاريخ 1984/05/15.
3. المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13، الصادرة بتاريخ 1985/03/24.
4. المرسوم رقم 131/88 والمتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين، الجريدة الرسمية العدد رقم 27، الصادرة بتاريخ 06 يوليو، 1988.
5. المرسوم التنفيذي 212/96، المتضمن صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة، المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ 16 يونيو 1996.
6. المرسوم 371/2000، المتضمن إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، الجريدة الرسمية، العدد 71، سنة 2000.
7. الأمر رقم 03-06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية سنة 1427، الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، سنة 2006.
8. المرسوم 381/13، المتعلق بتحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 20 نوفمبر 2013.

ب - الكتب:

9. أبو القحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية.
10. جوزيف شومبتر، ترجمة حيدر حاج اسماعيل، الرأسمالية والإشترابية والديمقراطية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2011.
11. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، الطلعة الأولى، دار اليازوري، 2009.
12. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
13. ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات (السيادة)، المجلد الرابع، ترجمة محمد التركي، المنظمة العربية للترجمة، الطبعة الأولى 2015.

14. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
15. محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر.
16. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2014.
17. مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
18. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008.

ج - أطروحات الدكتوراه

19. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
20. زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
21. غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص حقوق، فرع القانون العام، جامعة الجزائر، 2009.

د - المقالات المنشورة

22. هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمالي، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن " دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2007.
23. هانا بريكسي وأخرون، الثقة والصوت والحوافز، التعلم من قصص النجاح المحلية عن تقديم الخدمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن، 2015.

هـ - المواقع الإلكترونية:

24. الموقع الإلكتروني للجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)، <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>، تاريخ التصفح: 2017/08/10.
25. حكومة أبوظبي، دليل تعريف الخدمات وإجراءات توثيقها، متوفر على الرابط التالي: <https://www.ecouncil.ae/Publications/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A>

[7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%202016.pdf](http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf)

26. الدائرة المالية، دليل تسعير الخدمات الحكومية، حكومة دبي، ص 2، موجود على الرابط الموالي:

<http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf>

2017/08/10 تاريخ التصفح B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf

27. موقع وزارة الداخلية: <http://www.interieur.gov.dz>.

28. الاستبيان متوفر في الموقع الإلكتروني للمنظمة: <http://www.arabbarometer.org>

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

29. Adam Smith, **An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, MetaLibri edition, 1st edition local, 2007, London, book IV, Of Systems of political economy.
30. Adriana Grigorescu, Andreea Simona Saseanu , **The Role Of Marketing In The Development Of Public Services**, Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM 2010), **faculty of public administration 11-11 june , bucharestromania , 2010**
31. Ahmad Nawaz Zaheer et al, **High Aiming in Public Sector Marketing: A Way Forward to Boost China's Economy** Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 6, No 6, November 2015
32. Alasiri, W. Abiodun, **Enhancing Not-for-Profit Organizations' (NPOs) Effectiveness through Marketing: an Empirical Study**, International Journal of Management Sciences and Humanities Volume 2, Number 1, March 2014
33. Alexandru Nedelea, **Marketing În Administrația Publică**, Universitatea Ștefan cel Mare" Suceava, Management & marketing Review, 2006

34. James (Jim) H. Mintz et al, **The Case for Marketing in the Public Sector**, The Journal of Public Sector Management. Vol. 36, Issue 4, Dec 2006
35. Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, **The increasing importance of public marketing :Explanations, applications and limits of marketing within public administration**, European Management Journal, Vol.27, 2009.
36. Angela M. Eikenberry, Jodie DrapalKluver, **The Marketization of the Nonprofit Sector**, Civil Society at Risk, Public Administration Review, Vol. 64, No. 2, March/April 2004.
37. Angus Laing, **Marketing in the public sector: Towards a typology of public services**, SAGE Publications, Volume 3, Issue4.
38. Belmihoub, La réforme administrative en Algérie : Innovationsproposées et contraintes de mise en œuvre, Forum Euro-Mediterraneen Sur Les Innovations Et Les Bonnes Pratiques Dans L'administration Tunis 15-17 juin 2005.
39. BEN M. ENIS ,**Deepening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol. 37,October 1973.
40. Bon Jérôme, **Les spécificités du marketing des services publics**, Politiques et management public, vol. 7, n° 4, 1989, p26.
41. Bonita Kolb, **Marketing Research for Non-profit, Community and Creative Organizations**, How to improve your product, find customers and effectively promote your message, Published by Elsevier, 2008.
42. Butler, N. Collins, **Marketing Public Sector Services: Concepts and characteristics**, Journal of Marketing Management, 1995.
43. Christopher Lovelock et al, **Marketing des services**, 7^e édition, Pearson Education,2011.
44. Clive Barnett and Nick Mahony, **Segmenting Publics**, September 2011,p32. Available on site; http://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/segmenting_publics_2_nov_2011.pdf
45. David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, South-Western Cengage Learning ,2008.
46. Debra Jones Ringold, Barton Weitz, **The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator**, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 26, No. 2, 2007.
47. Dorian Pocovnicu, **Public Relations In Public Administration: Role And Management, In A Socio-Political Marketing Context**, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 19, 2014,p216
48. Elena Enache, CristianMorozan, **Marketing As Support Tool For Public Administration**, Management & Marketing ,Vol. 5, No. 2,2010.

49. Elinor Ostrom, Gardner Roy, And James M. Walker, **Rules, Games And Common-Pool Resources**, Ann Arbor, MI: University Of Michigan Press, 1994.
50. Elinor Ostrom, **Type Of Good And Collective Action**, Workshop in Political Theory and Policy Analysis Center for the Study of Institutions, Population, and Environmental Change, Indiana University.
51. George A. Larbi, **The New Public Management Approach and Crisis States**, United Nations Research Institute for Social Development-Discussion ,No. 112, Geneva, September 1999.
52. Giraudon Anne, **La notion de service public**, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010, p19.
53. Haykel Ben Khelil, Néji Bouslama, **Marketing et Administration publique: Apports et limites du Marketing Public en Tunisie**, International Journal of Innovation and Scientific Research, 2015.
54. Hermel, Romagni, **Le marketing public :une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques**, Edition Economica, paris, 1990.
55. J. Lendrevie et al, **publicitor**, 7^e édition, dunod paris, 2008.
56. J. Joseph Cronin, Roscoe Hightower, **An Evaluation of the Role of Marketing in Public Transit Organizations**, Journal of Public Transportation, Vol. 7, No. 2, 2004.
57. James (Jim) H. Mintz et al, **The Case for Marketing in the Public Sector**, The Journal of Public Sector Management. Vol. 36, Issue 4, Dec 2006.
58. James P. Pfiffner, **Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency**, Published in Institution Building in Government and Administration: Festschrift for Klaus König, A. Benz, H. Siedentopf, and K.P. Summerman, eds. P254.
59. Jean-Marie Harribey, **Services publics et développement**, Available on site: <http://harribey.u-bordeaux4.fr/colloques/lemasne.pdf> .
60. Jean-Patrick Villeneuve, **Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique. Les balises d'une relation difficile**, Workingpaper de l'IDHEAP no 6, décembre 2005.
61. Jérôme Bon, Albert Louppe, **Marketing des services publics , 'l'étude des besoins de la Population**, édition d'organisations, 1990.
62. Kieron Walsh, **Marketing and Public Sector Management**, European Journal of Marketing, Vol. 28 Iss 3, 1994.
63. Laufer R., Burlaud A, **Management public. Gestion et légitimité**, Dalloz Gestion, Paris, 1980.
64. Lendrevie, Lévy, Lindon, **mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing**, dunod, 9^e édition, 2009.

65. Lia Caponetti & Barbara SAK, **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?**, workingpaper, CIRIEC N° 06, 2016.
66. Maisonnas, S., & Dufour, J., **Marketing et Services du transactionnel, au relationnel**, Chenelière éducation.
67. Marine Le Gall-Ely, **Le marketing public**, e-theque, 2003.
68. **Marketing Staff of The Ohio State University**, "A Statement of Marketing Philosophy," Journal Of Marketing, Vol. 29, January 1965.
69. Martial Pasquier and Jean-Patrick Villeneuve, **Marketing Management and Communications in the Public Sector**, published by Routledge, 2012.
70. Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, **Museum Marketing And Strategy**, Designing Missions Building Audiences Generating Revenue And Resources, Published by Jossey-Bass, 2008.
71. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.
72. Peter Mudie and Angela Pirrie, **Services Marketing Management**, Third edition 2006, Elsevier Ltd.
73. Philip Haynes, **Managing complexity in the public services**, Open University Press, McGraw-Hill Education, First published 2003, p09.
74. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited, 2014.
75. Philip Kotler, Lee, Nancy, **Marketing in the Public Sector: A Road Map to improved performance**, Philadelphia: Wharton School Publishing, 2007
76. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited, 15 edition 2015.
77. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, 14th ed, Prentice Hall, 2012, p05.
78. Philip Kotler, Nancy Lee, **Marketing in the Public Sector, A Roadmap for Improved Performance**, Pearson Education, 2007.
79. Philip Kotler, **Marketing principles**, Third Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1986.
80. Philip Kotler, Sidney J. Levy, **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol 33, No. 1, Jan., 1969.
81. **Philip Kotler, The Executive Guide to Marketing Effectiveness**, available on site: <http://www.marketingjournal.org/Marketing%20Effectiveness%20Assessment.pdf>

82. Philip Kotler, **The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought**, journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, Issue1, Spring 2005,p114.
83. Philip Kotler,Nancy Lee, **Marketing in the Public Sector,A Roadmap for Improved Performance**, Pearson Education,2007.
84. Public Service Delivery Survey 2014 , Final Report, National Bureau of Statistics in collaboration with the Department of Public Administration, January 2015, available on site:http://www.statehouse.gov.sc/uploads/downloads/filepath_78.pdf
85. Robert Bartels, **The General Theory of Marketing**, Journal of Marketing. Vol. 32, January,1968.
86. Sara Dolnicar, Katie Lazarevski, **Marketing in non-profit organizations: an international perspective**, International Marketing Review, Vol. 3, No. 26, 2009.
87. Strobel Pierre. **L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public?**, Recherches et Prévisions, n°32, juin 1993.
88. Taniver Ahmed Minar,et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment**, Daffodil international University,Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008.
89. Tony L. Doherty and Terry Horne, **Managing Public Services Implementing Changes**: a thoughtful approach to the practice of management, Routledge,2005.
90. Tudor Țiclău, Cristina MORA, Andrei ȚIGĂNAȘ, Laura BACALI,**Public Marketing As A Strategic Component Of Public Management. A Pilot Study In Cluj County On The Existence Of Basic Marketing Conditions In The Local Public Administration In Romania**, [Transylvanian Review of Administrative Sciences](#), Vol. 6, No. 31, October 2010
91. VaiaDemertzis , **Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public**, Workingpaper, Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques, N°08, Bruxelles, Belgique, 2016.

الملحق رقم 01 الاستبيان الموجه للإطارات والمسيرين:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية					
الجنس				اسم المؤسسة أو الإدارة	
الخبرة		المنصب الوظيفي		القسم أو المصلحة	
		التخصص الأكاديمي		المستوى التعليمي	
الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم					
فئات متلقي الخدمات (الأطراف التي تتعامل مع مؤسستكم وتستفيد من خدماتكم)					
مواطنین (أفراد)..... مؤسسات (اقتصادي أخرى يرجى التحديد					
المحور الثاني: مدى تبني الثقافة التسويقية					
01	هل لديك فكرة حول مصطلح التسويق	1. نعم	2. لا	3. نوعاً ما	
في حالة الإجابة بنعم: ماذا يعني بالنسبة لك					
02	هل سبق أن درست مادة التسويق أو حصلت على تكوين ما في مجال التسويق أو احد المجالات القريبة منه:	1. نعم	2		
03	حسب رأيك هل يتطلب طبيعة نشاط مؤسستكم أو (مديريتكم) تطبيق تقنيات وأساليب التسويق	1. نعم	2. نوعاً ما	3. لا علاقة لها بالتسويق	
في حالة الإجابة رقم 3 يرجى التحديد لماذا					
04	بالنظر إلى طبيعة نشاط مؤسستكم ما مدى أهمية تطبيق التسويق فيها:	1. مهم جداً	2. مهم	3. غ مهم	4. غ مهم على الإطلاق
في حالة 1 أو 2 هل تعتقد أنه يمكن إثبات أو إظهار أهمية التسويق بشكل ملموس بالنسبة لمؤسستكم:					
		1. نعم	2. لا يمكن ذلك	3. يمكن لكن يصعب	
المحور الثالث: الأنشطة التسويقية					
البعد الأول: كفاية المعلومات					
01	متى كانت آخر مرة قمتم بما بدراسة حول المواطنين (متلقي الخدمة) لمعرفة احتياجاته أو لاستطلاع رأ				
		1. لا على الإطلاق	2. قبل سنتين	3. قبل سنة	
في حالة لا (1) ما هو السبب					
		1. عدم الحاجة لذلك	2. نقص الإمكانيات والموارد	3. نقص المختصين	4: أخرى
في حالة (قبل سنة أو سنتين) يرجى تحديد الجهة التي قامت بها:					
02	كيف تقيم مستوى معرفتكم وفهمكم لاحتياجات ومتطلبات المواطنين (متلقي الخدمات)	1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف	
03	في حالة الإجابة 1: ما هو مصدر هذه المعرفة أو الفهم: ...				
04	هل سبق وأن أجريتم دراسة لمعرفة مستوى رضا المواطنين عن خدماتكم	1. نعم	2. لا		
في حالة نعم متى كانت هذه الدراسة؟..... ومن هي الجهة التي أشرفت عليها؟.....					
STP(البعد الثاني: التسويق الإستراتيجي)					
	01a segmentation des clients	هل لديك فكرة حول مفهوم تجزئة المستهلكين)	1. نعم	2. لا	
	02	هل هناك تقسيم واضح لفئات متلقي الخدمات على مستوى مؤسستكم أو إدارتكم	1. نعم	2. لا	3. لا أدري
البعد الثالث: المزيج التسويقي:					
01	هل سبق أن قامت مؤسستكم بتعديلات، أو تغييرات، أو تحسينات على الجوانب التالية خلال 12 شهر سابق				
		1. نعم	2. لا	في حالة نعم يرجى تحديد الجهة التي بادرت بعملية التغيير:	
				1. مديرية المؤسسة (المدير)	2. من الموظفين
				3. المديرية العامة (الإدارة، المركزية)	
					الخدمات (تبسيط الإجراءات، تقليل الملفات،)

					المشاركة في المعارض
					مواقع التواصل الاجتماعي
					الموقع الإلكتروني للمؤسسة
					الكاتالوج (الديليليون)

03	كيف تقيم جهود مؤسستكم فيما يتعلق بإعلام وإخبار المواطنين بالخدمات التي تقدمونها من حيث (حقوقه، الإجراءات، الشروط				
		1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف	

04	هل يوجد لديكم برنامج (خطة) عمل مكتوب ومتفق عليه للاتصال بالمواطنين (للإعلام والتعريف والإخبار بخدماتكم، وبالحقوق والواجبات المترتبة على المواطنين				
		1. نعم	2. لا	3. لا أدري	

في حالة نعم يرجى تحديد الجهة المسؤولة على إعدادها ومتابعة تنفيذها:.....							
05	في العادة الطلب على الخدمة (من أجل الحجز، أو الاستفسار) من طرف المواطنين يكون عن طريق: (يرجى الترتيب حسب الأكثر استخداما						
	1. الحضور الشخصي	2. الهاتف	3. البريد الإلكتروني	4. الفاكس	5. الموقع الإلكتروني	6. تطبيق ذكي	7. آخر

ثالثا: سياسة التوزيع والدليل المادي

بالنظر إلى واقع مؤسستكم وبالنظر لمتطلبات المواطنين، ما هو تقييمكم للقضايا التالية					
		1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف	
					موقع المؤسسة
					مواقيت الاستقبال
					عدد الفروع والمكاتب
					مكاتب الاستقبال
					موظفي الاستقبال
					قاعة الانتظار
					تنظيم صفوف الانتظار
					اللوحات الإرشادية داخل المؤسسة
					المرافق (حظيرة السيارات، مراحيض)

رابعاً: الأفراد:

01	هل يحصل الموظفون في الخط الأمامي (الموظفين الذين يتعاملون بشكل مستمر مع المواطنين) لدورات تكوينية لتجديد وتحسين مهاراتهم ومعارفهم: 1. نعم، 2. لا.				
----	---	--	--	--	--

في حالة نعم، هل تتعلق برامج التكوين بـ (يمكن الاختيار أكثر من إجابة):					
					1. إجراءات ومعايير تقديم الخدمة
					2. التعامل مع الشكاوى والاحتجاجات
					3. طرق التواصل والتعامل
					4. أخرى يرجى التحديد

02	هل هناك تدوير للمهام بين موظفي المكاتب والموظفين على مستوى الخط الأمامي بغرض التخفيف من روتينية المهام و ضغطها؟ 1. نعم، 2. لا.				
----	--	--	--	--	--

03	كيف تقيم مستوى أداء موظفي الخط الأمامي من حيث				
----	---	--	--	--	--

		1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف	
					طريقة التعامل مع المواطنين
					معرفة العمل وإتقانه

				طريقة التواصل مع المواطنين
				فهم ومعرفة احتياجات المواطنين

البعد الرابع: العلاقات

01	كيف تقيم مستوى علاقة مؤسساتكم مع الأطراف التالية من حيث (الخدمات، التواصل، تبادل المعلومات، التعاون... إلخ.
----	---

1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف	
			المواطنين (فئات متلقي الخدمات)
			الإدارة العليا (المركزية)
			الإدارات العمومية الأخرى
			الإعلام والصحافة
			المجتمع المدني

المحور الرابع: الحوكمة والديمقراطية

01	بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة لكم هل ترى أن الخدمات المقدمة من طرفكم: 1. في مستوى تطلعات المواطنين، 2. دون تطلعات المواطن
----	---

02	هل تقوم مؤسساتكم بإعداد تقارير (حصيلة) الأنشطة ونشرها لفائدة الرأي العام (جعلها متاحة للرأي العام
----	---

1. نعم وبشكل دوري	2. نعم لكن فقط للوصاية وبعض الهيئات العمومية	3. لا	4. لا أدري
-------------------	--	-------	------------

03	بشكل عام كيف تقيم مستوى احترام حقوق وحرية المواطنين في مؤسساتكم:	1. جيد	2. متوسط	3. ضعيف
----	--	--------	----------	---------

04	هل سبق وأن دخلت في مشاحنات كلامية مع أحد المواطنين أثناء تأديتك لعملك:	1. نعم	2. لا
----	--	--------	-------

05	بصفة عامة كيف تقيم انتشار ظاهرة الوساطة في مؤسساتكم فيما يتعلق بالقضايا التالية:
----	--

1. درجة كبيرة	2. درجة قليلة	3. غير موجودة	4. غير	5. لا توجد تجربة أعرفها	
					تأدية الخدمات
					في عملية التوظيف
					منح المشاريع والصفقات

الملحق رقم 02 الاستبيان الموجه للمواطنين:

الرقم	المحور الأول: التوقعات والاحتياجات والمتطلبات والأولويات:				
01	في الوقت الحالي كيف تقيم الوضع الاقتصادي في الجزائر بصفة عامة:				
	1. جيد جدا،	2. جيد	3. سيء	4. سيء جدا،	5. أسوأ بكثير
02	حسب رأيك كيف سيكون الوضع الاقتصادي في البلد خلال السنوات القليلة (03،05 سنوات) القادمة:				
	1. أفضل بكثير	2. أفضل بقليل	3. نفس الوضع	4. أسوأ بقليل	5. أسوأ بكثير
03	بشكل عام كيف تقارن حالتك المعيشية مع باقي المواطنين في الولاية (منطقة ورقلة):				
	1. أسوأ بكثير	2. أسوأ بقليل	3. متشابهة	4. أفضل	5. أفضل بكثير
04	بصفة عامة كيف تقارن مستوى المعيشة بولاية ورقلة مع باقي ولايات الوطن:				
	1. أسوأ بكثير	2. أسوأ بقليل	3. متشابهة	4. أفضل	5. أفضل بكثير
05	بصفة عامة كيف تقيم مستوى المعيشة في ولاية ورقلة:				
	1. جيد جدا،	2. جيد	3. سيء	4. سيء جدا،	5. أسوأ بكثير
06	في كل الحالات لماذا:				
	إلى أي درجة تشعر أنك تعامل بالتساوي من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية مع باقي المواطنين:				
	1. بدرجة كبيرة	2. بدرجة متوسطة	3. بدرجة قليلة	4. على الإطلاق	5. أخرى...
07	هل تفضل العلاج في				
	1. مستشفى عام	2. مستشفى خاص (أو عيادة خاصة)	3. أخرى...		
08	حسب تجربتك كيف تقيم مستوى جودة الخدمات العمومية التالية في منطقة ورقلة عموما:				
	1. جيد جدا	2. جيد	3. ضعيف	4. ضعيف جدا	
					تهيئة وصيانة الطرقات
					توفير المساحات الخضراء (الترفيه)
					توفير النقل العمومي
					قنوات الصرف الصحي
					توفير الكهرباء والغاز
					المياه الصالحة للشرب
					الأمن

					توفير فرص العمل
					دعم ومساعدة الفقراء والمحتاجين
					قطاع السكن
					قطاع الصحة
					قطاع التعليم
					الملاعب والمرافق الرياضية
					قطاع العدالة والقضاء
					النظافة وجمع النفايات
					جذب الشركات والمصانع (دعم المستثمرين)
					الجانب العمراني والجمالي للمدينة
09	حسب رأيك ما هي درجة مسؤولية السلطات المحلية في تحسين تلك الخدمات:				
	1.مسؤولية كبيرة	2.مسؤولية قليلة	3.مسؤولية متوسطة	4.مسؤولية ضعيفة	
10	هل لديك أبناء أو إخوة مسجلون في الدروس الخصوصية (أو دروس الدعم): 1.نعم، 2.لا.				
11	سأقرأ عليك بعض العبارات وأود أن تخبرني إلى أي درجة توافق أو لا توافق عليها:				
	ينبغي على السلطات المحلية والحكومة أن تتحمل المزيد من المسؤولية في تحسين وتوفير تلك الخدمات العمومية:				
	1.موافق جدا	2.موافق	3.غير موافق	4.غير موافق بشدة	
	ينبغي على المواطن أن يتحمل مسؤوليته فيما يتعلق بتلك الخدمات العمومية:				
	1.موافق جدا	2.موافق	3.غير موافق	4.غير موافق بشدة	
	من الأحسن إعطاء مسؤولية تحسين وتوفير تلك الخدمات العمومية إلى القطاع الخاص:				
	1.موافق جدا	2.موافق	3.غير موافق	4.غير موافق بشدة	
12	بصفة عامة هل تعتقد أنه يمكن الثقة في أغلبية الناس، أم انه لا يمكن الثقة بهم:				
	1.يمكن الثقة بأغلبية الناس	2.لا يمكن الثقة بأغلبية الناس			
	المحور الثاني: درجة الرضا عن الخدمات العمومية				
01	بصفة عامة ما هو مستوى رضاك على الخدمات التالية:				
	1.راضي جدا	2.راضي	3.غير راضي	4.غير راضي جدا	
					الطرق
					المساحات الخضراء (الترفيه)
					النقل العمومي
					الصرف الصحي
					الكهرباء والغاز
					المياه الصالحة للشرب
					الأمن
					توفير فرص العمل
					دعم ومساعدة الفقراء والمحتاجين
					قطاع السكن
					قطاع الصحة

					قطاع التعليم
					قطاع الرياضة
					قطاع العدالة والقضاء
					النظافة وجمع النفايات
					قطاع دعم وتطوير الاستثمار (بصفة عامة)
					الجانب العمراني والجمالي لمدينة ورقلة
02	سأذكر لك مجموعة من الخدمات وأود أن تخبرني عن مدى سهولة أو صعوبة الحصول عليها حسب خبرتك وتجربتك الفعلية :				
	4.صعب جدا	3.صعب	2.سهل	1.سهل جدا	
					مساعدة من الأمن (الشرطة، الدرك عند حاجتك لذلك)
					استخراج أو تجديد جواز السفر
					استخراج أو تجديد رخصة السياقة
					استخراج الوثائق من البلدية (الحالة المدنية)
					استخراج رخصة البناء
					استخراج الدفتر العقاري
					انجاز مهامك ومصالحك لدى مسح الأراضي
					انجاز مهامك ومصالحك لدى الضمان الإيج
					انجاز مهامك ومصالحك لدى سونلغاز
					انجاز مهامك ومصالحك لدى المحكمة
					العلاج والاستشفاء لدى المستشفى العمومي
					العلاج والاستشفاء لدى مستشفى العيون
					العلاج والاستشفاء لدى مستشفى النساء
					العلاج والاستشفاء لدى العيادات الخاصة
					التعامل مع المديرية العمومية بصفة عامة
03	انطلاقا من تجربتك في التعامل مع بعض المديرية والمؤسسات العمومية بورقلة، أود أن تخبرني عن رأيك في بعض الجوانب التفصيلية:				
	4.غير راضي جدا	3.غير راضي	2.راضي	1.راضي جدا	
					طريقة تنظيم صفوف الانتظار
					توفر المعلومات اللازمة والكافية
					التعامل مع الشكاوى والاقتراحات
					من حيث التخصص وإتقان العمل
					فهمهم لاحتياجاتك ومتطلباتك وتلبيتها
					طريقة تعاملهم معك
					قاعات الانتظار(مهياً نظيفة مناسبة)
					المظهر الخارجي للبنية
					توفر المرافق (المراحيض، الباركنغ)
					من حيث الوقت
04	هل سبق أن دخلت في مشاجرة أو مشاحنات لفظية مع أحد الموظفين أو الأعوان، أثناء تواجده في أحد المؤسسات أو الإدارات العمومية من أجل أداء خدمة ما:				
					IP
					IF
					IP H
					IT

1. نعم 2. لا. في حالة نعم تقدر تقول لنا أين إذا ممكن:....			
05	في حالة توفرت لك فرصة للاختيار هل تفضل تدرس أبناءك (إحوتك) في المدارس		
المحور الثالث: المعلومات والتواصل			
من المعروف أن كل إدارة أو مؤسسة عمومية معنية بتقديم الخدمات، يجب أن تقدم المعلومات للمواطنين (الإجراءات، المواصفات، المزايا، الشروط... إلخ) وانطلاقاً من خبرتك ومعرفتك، كيف تقيم جهود المؤسسات والإدارات العمومية في ورقة من حيث:			
01	توفير المعلومات	1. كافية جدا	2. كافية
02	نوعية المعلومات	1. مفيدة جدا	2. مفيدة
03	الوسائل والأدوات المستخدمة:	1. مناسبة جدا	2. مناسبة
04	في العادة كيف تحصل على المعلومات التي تحتاجها حول الإدارات والمؤسسات العمومية:		
1. من موظفي الشبابيك، 2. من مواطنين آخرين، 3. الاتصال بأحد المعارف أو الأصدقاء داخل المؤسسة، 4. متابعة الإذاعة			
5. الصحف والجرائد، 6. الانترنت، 7. مواقع التواصل الاجتماعي، 8. أخرى يرجى التحديد.....			
المحور الرابع: الثقة والصورة الذهنية			
01	سوف أقوم بتسمية مجموعة من المؤسسات والإدارات وأود أن تخبرني إلى أي درجة تثق في كل واحدة منها:		
	الحكومة	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	البرلمان	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	المجلس الشعبي الولائي	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	المجلس الشعبي البلدي	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	الولاية	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	قطاع العدالة (المحكمة)	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	البلدية	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	الشرطة والدرك	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	المجتمع المدني (الجمعيات)	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	الأحزاب السياسية	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
	المؤسسات والإدارة العمومية بصفة عامة	1. ثقة كبيرة	2. ثقة متوسطة
02	في حالة ما واجهتك مشكلة أو صعوبة في الحصول على حقوقك في أحد المؤسسات أو الإدارات العمومية، هل تفضل:		
	1. مقابلة المدير أو المسؤول لمطالبة بحقوقك	2. الاتصال بأحد المعارف للتدخل	3. ترفع شكوى لدى الجهات المختصة
			4. أخرى يرجى التحديد

المحور الخامس: الحوكمة والشفافية

01 هل تعتقد بوجود فساد (مالي أو إداري) في مؤسسات وأجهزة الدولة: نعم، لا						
في حالة نعم برأيك إلى أي درجة تبذل الحكومة الجهود للقضاء على هذه الظاهرة:						
		1. درجة كبيرة	2. درجة متوسطة	3. درجة قليلة	4. لا تقوم بذلك على الإطلاق	
02 حسب تجربتك أو تجارب تعرفها، ما مدى انتشار ظاهرة الواسطة في المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالحصول على:						
		1. درجة كبيرة	2. درجة قليلة	3. غير موجودة	4. غير موجودة	5. لا توجد تجربة أعرفها
						وظيفة أو منصب عمل
						خدمة ما في الإدارات أو المؤسسات
						منح المشاريع للمقاولين والموردين
03 هل سبق أن دخلت أو اضطررت أنت أو احد الأشخاص الذين تعرفهم لدفع مدفوعات غير رسمية لإنهاء معاملة ما 1. نعم 2. لا						
في حالة نعم هل تستطيع أن نخبرنا على اسم الإدارة أو المؤسسة المعنية:						
الجنس:	المستوى التعليمي	الدخل:	الوظيفة	السكن	الحالة الاجتماعية	
	1: بدون تعليم	أقل من 20 ألف	موظف دائم في القطاع العام	1: فيلا فخمة	1: متزوج	
العمر:	2: ابتدائي	من 20 ألف إلى 50 ألف	موظف دائم في القطاع الخاص	2: فيلا عادية	2: أعزب	
	3: متوسط	من 50 ألف إلى 80 ألف	موظف مؤقت،	3: شقة فخمة	3: مطلق	
	4: ثانوي	من 80 ألف إلى 100 ألف	متقاعد، طالب، ربة بيت	4: شقة عادية	4: أرمل	
	5: جامعي	أكثر من 100 ألف	يعمل لصالحه، لا يعمل (بطل)	5: بيت عادي		
هل السكن الذي تقيم فيه: 1: ملكيتك الخاصة، 2: مستأجر، 3: ملكية وعليه ديون (أقساط)، 4: أخرى.....						

الملحق رقم 03: البيانات الإحصائية والوصفية المستخرجة من برنامج (SPSS.25)

الملحق (03-1) متوسط جودة الخدمات العمومية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	315	1,99	1,148
q2	315	1,71	1,282
q3	315	2,60	1,025
q4	315	2,21	1,458
q5	315	2,94	1,230
q6	315	2,60	1,318
q7	315	2,96	1,256
q8	315	2,17	1,467
q9	315	2,68	1,738

q10	315	2,25	1,416
q11	315	2,18	1,257
q12	315	2,50	1,360
q13	315	2,27	1,576
q14	315	2,99	2,073
q15	315	2,32	1,439
q16	315	2,30	1,732
q17	315	2,03	1,312
N valide (liste)	315		

الملحق (2-03) متوسط الرضا عن الخدمات العمومية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
m1	315	1,90	,850
m2	315	1,65	,769
m3	315	2,48	,872
m4	315	1,93	,886
m5	315	2,68	,846
m6	315	2,30	,933
m7	315	2,64	,945
m8	315	1,83	,856
m9	315	2,08	,978
m10	315	1,92	,845
m11	315	1,91	,826
m12	315	2,22	,986
m13	315	2,03	,885
m14	315	2,12	1,044
m15	315	1,87	,916
m16	315	1,87	,948
m17	315	1,84	,886
N valide (liste)	315		

الملحق (3-03) متوسط مستوى الثقافة التسويقية

Descriptives

الثقافة التسويقية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مديرية التجارة	10	4,70	3,057	,967	2,51	6,89	1	
السجلات التجارية	6	1,67	2,733	1,116	-1,20	4,53	0	
مديرية الضرائب	10	2,40	2,675	,846	,49	4,31	0	

محافظة الغابات	3	3,33	3,215	1,856	-4,65	11,32	1
مديرية الثقافة	10	5,40	2,675	,846	3,49	7,31	0
مديرية المصالح الفلاحية	8	,88	1,246	,441	-,17	1,92	0
مديرية الصناعة و الميناء	11	2,09	1,446	,436	1,12	3,06	0
غرفة الصناعة و الحرف التقليدية	5	8,00	,000	,000	8,00	8,00	8
مديرية الأشغال العمومية	10	2,20	2,098	,663	,70	3,70	0
مديرية النقل	7	2,14	1,345	,508	,90	3,39	1
مديرية الصحة	3	,67	1,155	,667	-2,20	3,54	0
مديرية البيئة	8	,88	1,356	,479	-,26	2,01	0
مديرية السياحة	9	5,56	2,603	,868	3,55	7,56	2
مديرية التكوين المهني	13	4,08	2,900	,804	2,32	5,83	0
مديرية الشؤون الدينية	8	3,50	3,546	1,254	,54	6,46	0
مديرية الطاقة	8	3,38	3,503	1,238	,45	6,30	0
مديرية مساح الأراضي	8	2,75	3,412	1,206	-,10	5,60	0
مديرية التضامن و النشاط الاجتماعي	10	2,60	2,797	,884	,60	4,60	0
مديرية الحفظ العقاري	1	,00	0
مديرية التشغيل	8	3,25	2,188	,773	1,42	5,08	2
مديرية الصيد البحري	6	3,17	1,941	,792	1,13	5,20	1
مديرية التربية	4	,50	,577	,289	-,42	1,42	0
ديوانا لترقيت و التسيير العقاري	9	3,44	2,242	,747	1,72	5,17	0
مديرية التنظيم و الشؤون العامة	9	1,44	1,130	,377	,58	2,31	0
دائرة ورقلة	7	2,00	1,826	,690	,31	3,69	1
بلدية ورقلة	10	2,00	2,749	,869	,03	3,97	0
بلدية الرويسات	10	2,80	3,293	1,041	,44	5,16	0
حاسين عبد الله	8	,88	,835	,295	,18	1,57	0
دائرة سيدوخويلد	8	2,25	3,370	1,191	-,57	5,07	0
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	5	2,20	2,280	1,020	-,63	5,03	0
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	14	4,21	3,490	,933	2,20	6,23	0
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	5	3,80	2,775	1,241	,35	7,25	1
الصندوق الوطني للتقاعد	10	2,80	2,700	,854	,87	4,73	0
الصندوق الوطني للسكن	4	4,75	3,202	1,601	-,34	9,84	2
الصندوق الوطني للتأمين على البطالة	5	8,40	,894	,400	7,29	9,51	7
الصندوق الوطني للعطل المدفوعة	4	6,00	3,830	1,915	-,09	12,09	1
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	7	4,00	3,317	1,254	,93	7,07	0
الوكالة الوطنية لليد العاملة	5	3,20	2,683	1,200	-,13	6,53	1
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	8	5,75	2,315	,818	3,81	7,69	2
الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	5	2,60	1,342	,600	,93	4,27	2
الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	7	4,86	2,734	1,033	2,33	7,39	2
مركز التسهيل للمؤسسات	4	5,50	3,000	1,500	,73	10,27	2
مستشفى محمد بوضياف	6	3,83	3,971	1,621	-,33	8,00	0
مستشفى الأمو الطفل	8	4,13	3,871	1,368	,89	7,36	0

مستشفى العيون الكوبي الجزائري	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1
سوتلغاز	12	6,58	1,975	,570	5,33	7,84	3
مديرية السكن	9	1,33	,866	,289	,67	2,00	0
المحكمة	3	5,33	2,887	1,667	-1,84	12,50	2
الجزائرية للمياه	8	4,00	2,619	,926	1,81	6,19	1
بلدية عين البيضاء	4	1,50	,577	,289	,58	2,42	1
Total	363	3,33	2,952	,155	3,03	3,64	0

الملحق (4-03) متوسط مستوى الأنشطة التسويقية.

Descriptives

الأنشطة التسويقية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	M
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مديرية التجارة	10	1,80	,422	,133	1,50	2,10	1	
السجلات التجارية	6	2,00	1,265	,516	,67	3,33	1	
مديرية الضرائب	10	1,80	,632	,200	1,35	2,25	1	
محافظة الغابات	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
مديرية الثقافة	10	1,30	,483	,153	,95	1,65	1	
مديرية المصالح الفلاحية	8	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
مديرية الصناعة وعلوم المناجم	11	1,55	,934	,282	,92	2,17	1	
غرفة الصناعة وعلوم الحرف التقليدية	5	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	
مديرية الأشغال العمومية	10	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
مديرية النقل	7	1,29	,488	,184	,83	1,74	1	
مديرية الصحة	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
مديرية البيئة	8	1,38	,518	,183	,94	1,81	1	
مديرية السياحة	9	1,33	,500	,167	,95	1,72	1	
مديرية التكوين المهني	13	1,23	,439	,122	,97	1,50	1	
مديرية الشؤون البلدية	8	1,25	,463	,164	,86	1,64	1	
مديرية الطاقة	8	1,38	,744	,263	,75	2,00	1	
مديرية مساح الأراضي	8	1,88	,835	,295	1,18	2,57	1	
مديرية التضامن والنشاط الاجتماعي	10	1,40	,516	,163	1,03	1,77	1	
مديرية الحفظ العقاري	1	4,00	4	
مديرية التشغيل	8	1,38	,518	,183	,94	1,81	1	
مديرية الصيد البحري	6	1,50	,548	,224	,93	2,07	1	
مديرية التربية	4	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
ديوانا لترقيته والتسيير العقاري	9	1,67	1,118	,373	,81	2,53	1	
مديرية التنظيم والشؤون العامة	9	1,44	,527	,176	1,04	1,85	1	
دائرة ورقلة	7	1,29	,488	,184	,83	1,74	1	
بلدية ورقلة	10	1,40	,516	,163	1,03	1,77	1	
بلدية الرويسات	10	1,40	,516	,163	1,03	1,77	1	

حاسبي عبد الله	8	1,13	,354	,125	,83	1,42	1
دائرة سيد خويلد	8	1,75	,463	,164	1,36	2,14	1
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	5	1,20	,447	,200	,64	1,76	1
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	14	2,14	1,231	,329	1,43	2,85	1
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	5	2,40	,894	,400	1,29	3,51	2
الصندوق الوطني للتقاعد	10	1,90	1,101	,348	1,11	2,69	1
الصندوق الوطني للسكن	4	2,00	,816	,408	,70	3,30	1
الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة	5	1,20	,447	,200	,64	1,76	1
الصندوق الوطني للتعويضات المدفوعة	4	2,75	,957	,479	1,23	4,27	2
الوكالة الوطنية لتسيير القرض الصغر	7	2,29	,951	,360	1,41	3,17	1
الوكالة الوطنية لليد العاملة	5	1,80	,837	,374	,76	2,84	1
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	8	2,13	,835	,295	1,43	2,82	1
الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	5	3,20	1,304	,583	1,58	4,82	1
الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	7	1,71	1,254	,474	,55	2,87	1
مركز التسهيل للمؤسسات	4	2,50	2,380	1,190	-1,29	6,29	1
مستشفى محمد بوضياف	6	1,17	,408	,167	,74	1,60	1
مستشفى الأموال طفل	8	1,63	,744	,263	1,00	2,25	1
مستشفى العيون الجزائري الكوبي	3	1,67	,577	,333	,23	3,10	1
سونلغاز	12	2,33	1,723	,497	1,24	3,43	1
مديرية السكن	9	1,33	,500	,167	,95	1,72	1
المحكمة	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1
الجزائرية للمياه	8	1,75	1,035	,366	,88	2,62	1
بلدية عين البيضاء	4	1,25	,500	,250	,45	2,05	1
Total	363	1,64	,922	,048	1,54	1,73	1

الملحق (03-5) متوسط مستوى المقاربة التسويقية.

Descriptives

المقاربة التسويقية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					مديرية التجارة	10		
السجل التجاري	6	3,67	3,327	1,358	,18	7,16	1	

مديرية الضرائب	10	4,20	2,898	,917	2,13	6,27	1
محافظة الغابات	3	4,33	3,215	1,856	-3,65	12,32	2
مديرية الثقافة	10	6,70	2,869	,907	4,65	8,75	1
مديرية المصالح الفلاحية	8	1,88	1,246	,441	,83	2,92	1
مديرية الصناعة والمناجم	11	3,64	2,157	,650	2,19	5,09	1
غرفة الصناعة والحرف التقليدية	5	12,00	,000	,000	12,00	12,00	12
مديرية الأشغال العمومية	10	3,20	2,098	,663	1,70	4,70	1
مديرية النقل	7	3,43	1,618	,612	1,93	4,93	2
مديرية الصحة	3	1,67	1,155	,667	-1,20	4,54	1
مديرية البيئة	8	2,25	1,389	,491	1,09	3,41	1
مديرية السياحة	9	6,89	2,667	,889	4,84	8,94	3
مديرية التكوين المهني	13	5,31	3,011	,835	3,49	7,13	1
مديرية الشؤون الدينية	8	4,75	3,919	1,386	1,47	8,03	1
مديرية الطاقة	8	4,75	3,655	1,292	1,69	7,81	1
مديرية مساح الأراضي	8	4,63	4,138	1,463	1,17	8,08	1
مديرية التضامن والنشاط الاجتماعي	10	4,00	3,091	,978	1,79	6,21	1
مديرية الحفظ العقاري	1	4,00	4
مديرية التشغيل	8	4,63	2,615	,925	2,44	6,81	3
مديرية الصيد البحري	6	4,67	2,160	,882	2,40	6,93	2
مديرية التربية	4	1,50	,577	,289	,58	2,42	1
ديوانا لترقيته والتسيير العقاري	9	5,11	2,759	,920	2,99	7,23	1
مديرية التنظيم والشؤون العامة	9	2,89	1,364	,455	1,84	3,94	2
دائرة ورقلة	7	3,29	1,704	,644	1,71	4,86	2
بلدية ورقلة	10	3,40	3,134	,991	1,16	5,64	1
بلدية الرويسات	10	4,20	3,293	1,041	1,84	6,56	1
حاسي بن عبد الله	8	2,00	,926	,327	1,23	2,77	1
دائرة سيدوخويلد	8	4,00	3,162	1,118	1,36	6,64	2
المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	5	3,40	2,191	,980	,68	6,12	1
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	14	6,36	4,162	1,112	3,95	8,76	1
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	5	6,20	3,271	1,463	2,14	10,26	3
الصندوق الوطني للتقاعد	10	4,70	2,627	,831	2,82	6,58	1
الصندوق الوطني للسكن	4	6,75	3,304	1,652	1,49	12,01	3
الصندوق الوطني للتأمين على البطالة	5	9,60	,548	,245	8,92	10,28	9
الصندوق الوطني للعطل المدفوعة	4	8,75	4,031	2,016	2,34	15,16	3
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	7	6,29	3,200	1,209	3,33	9,24	1
الوكالة الوطنية لليد العاملة	5	5,00	3,082	1,378	1,17	8,83	3
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	8	7,88	2,357	,833	5,90	9,85	5
الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	5	5,80	2,168	,970	3,11	8,49	3
الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	7	6,57	3,645	1,378	3,20	9,94	3
مركز التسهيل للمؤسسات	4	8,00	4,546	2,273	,77	15,23	4
مستشفى محمد بوضياف	6	5,00	4,099	1,673	,70	9,30	1

مستشفى الأموال الطفل	8	5,75	4,334	1,532	2,13	9,37	1
مستشفى العيون الجزائري الكوبي	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2
سونلغاز	12	8,92	3,059	,883	6,97	10,86	6
مديرية السكن	9	2,67	,866	,289	2,00	3,33	1
المحكمة	3	6,33	2,887	1,667	-,84	13,50	3
الجزائرية للمياه	8	5,75	2,659	,940	3,53	7,97	3
بلدية عين البيضاء	4	2,75	,957	,479	1,23	4,27	2
Total	363	4,97	3,332	,175	4,63	5,32	1