



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية
التخصص: تسويق استراتيجي وابتكار

بعنوان:

استخدام التسويق لبناء العلاقة مع الزبون وتحسين جودة الخدمة
بالادارات العمومية
حالة الجماعات المحلية بولاية ورقلة
** البلديات نموذجا **

من إعداد المترشحة: عائشة قاسمي
نوقشت و أجيزت بتاريخ : 10 فيفري 2021

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. احمد لعمى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	رئيسا
أ.د. شريفة رفاع	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مشرفا و مقررارا
د. دلهوم خليفة	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. قريشي حليلة السعدية	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. نوري نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - مسيلة -	مناقشا
د. شنيني حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية
التخصص: تسويق استراتيجي وابتكار

بعنوان:

استخدام التسويق لبناء العلاقة مع الزبون وتحسين جودة
الخدمة بالادارات العمومية
حالة الجماعات المحلية بولاية ورقلة
** البلديات انموذجا **

من إعداد المترشحة: عائشة قاسمي
نوقشت وأجيزت بتاريخ: 10 فيفري 2021

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. احمد لعمى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	رئيسا
أ.د. شريفة رفاع	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مشرفا و مقرر
د. دلهوم خليفة	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. قريشي حليلة السعدية	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - مسيلة -	مناقشا
د. شنيني حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح امي وابي الطاهرتين
إلى سندي للوصول إلى ما أنا فيه الآن... إخوتي وأخواتي
إلى الأخت التي منحني إياها القدر الغالية... خولدية
إلى كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة
وإلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة وزمالة ويسعهم القلب ولا تسعهم
هذه الصفحة

شكر وتقدير

من باب الاعتراف بالجميل بداية أشكر الله عز وجل على توفيقني في إنجاز وإتمام هذا العمل....

كما أتوجه بخالص شكري إلى الدكتورة الفاضلة شريفة رفاع لما منحتني إياه من توجيهات، وإرشادات، وتصويبات لإتمام هذا العمل....
كما أتوجه بشكر خاص إلى الدكتورة خليدة دهلوم و نور الدين نوي على مساعدهما وتوجيهاتهما وإرشادتهما.

أتقدم بالشكر إلى لكل الأساتذة الذين شاطروني الأفكار من اجل إثراء هذا العمل اخص بالذكر اساتذتي بكل من جامعة ورقلة والوادي وبسكرة...
وكما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في توزيع استبيان الدراسة...
وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب، أو بعيد في إنجاز هذا العمل...
إنجاز هذا العمل...

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسويق على العلاقة مع الزبون (المواطن) وعلى الخدمة المقدمة على مستوى الادارة العمومية الجزائرية عموما بالتطبيق على الإدارة العمومية المحلية وعلى وجه الخصوص البلديات كنموذج عن الإدارات العمومية المحلية.

حيث تم الاعتماد من اجل تحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وذلك من خلال إعداد وتطوير استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المواطنين بلغ عددها (750) يقطنون في بلديات مختلفة في ربوع ولاية ورقلة، تتضمن الاستمارة مجموعة من المحاور والفقرات المشكلة لأبعاد التسويق، الخدمة العمومية، والعلاقة مع الزبون، تم الاعتماد على (517) استمارة من بين الاستبيانات الموزعة، ومن اجل تحليل هذه الاستمارات فقد تم استخدام كل من البرنامج الإحصائي (SPSS.22) والبرنامج الإحصائي (Amos.25)، بالإضافة إلى قراءة وتحليل بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالبلدية ذات الصلة بموضوعنا.

وتم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها: جودة الخدمة العمومية بأبعادها الخمسة جاءت بمستوى منخفض مما يدل على أن المبحوثين يقيمون الخدمة العمومية المقدمة لهم بشكل سلبي. ومن النتائج التي تم التوصل اليها تبين لنا أن جودة الخدمة العمومية ظهرت كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق والعلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة، وإن في القوانين والتشريعات هناك بعض بعض النشاطات التسويقية لكنها تخضع للسلطة الوصية. وخلصت الدراسة لتقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات نذكر منها: ضرورة ترسيخ الثقافة التسويقية لدى السلطات العمومية وكذا المسؤولين العموميين والأعوان. كما تقترح ترسيخ ثقافة الزبون في الإدارة العمومية المحلية من اجل تحسين خدمة المواطنين. التأكيد على إجراء بحوث تسويقية على زبائن الإدارة العمومية المحلية لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، واستخدام اساليب التسويق في ترقية جودة الخدمة المقدمة من طرفها.

الكلمات الدالة : إدارة عمومية، خدمة عمومية، إدارة عمومية محلية، تسويق عمومي، العلاقة مع الزبون

Abstract

This study aimed at clarifying the impact of marketing on customer relationship (citizen) and service quality in the Algerian public administration in general. The study has been applied in particular in the municipals as a model of public administration.

The researcher used descriptive and analytic methods through the questionnaire tool. **750** citizens have been used as a sample of this study; they belong to different municipals of the state. Only **517** questionnaires are valid for the final analysis using Spss **22** and Amos **25**. Moreover, an interview has been designed to capture the opinion of a group of mayors and vice mayors about some legislation and laws.

The important findings can be summarized in the following: public service quality (five dimensions) has a low level; therefore, participants negatively evaluated the public service. Public service quality as a mediator variable in the relationship between marketing and customer service relationships. We conclude that the public responsible lack marketing culture and customer culture. Legislation and laws include some marketing practices under the guardianship authority.

The study recommended that there is a necessity to consolidate customer culture in the public administration to improve citizens' service; Hence, marketing research in the field of public administration is well needed to investigate customers' needs and desires and to improve the quality of service.

Keywords: Public Administration, Public Service, Local Public Administration, Public Customer Relationship

الفهرس	
الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
القسم الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار الفكري والمفاهيمي للخدمة العمومية
03	المطلب الأول: الابعاد الفكرية والنظرية للخدمة العمومية
09	المطلب الثاني: البعد القانوني للخدمة العمومية
19	المطلب الثالث: الجودة في الخدمة العمومية
23	المبحث الثاني: مقارنة تسويق للخدمات العمومية
23	المطلب الاول: التوجه نحو تسويق الخدمات العمومية
31	المطلب الثاني: مفهوم تسويق الخدمات العمومية
45	المطلب الثالث: الأنشطة الأساسية لتسويق الخدمات العمومية
52	المبحث الثالث: تسويق العلاقة مع المواطن ومنظمات العمومية
52	المطلب الاول: أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن و محاولة إصلاحها :
55	المطلب الثاني: الدينامكية الجديدة لتسويق العلاقة مع المواطن بالإدارة العمومية
65	المطلب الثالث: تسويق العلاقة مع زبون الخدمات المحلية في قانون البلدية
66	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الأدييات التطبيقية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق العمومي
69	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
79	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
82	المبحث الثاني: دراسات المتعلقة بأداء الخدمة العمومية
82	المطلب الأول: عرض دراسات المتعلقة بأداء الخدمة العمومية وعلاقة المواطن بإدارة الخدمة
87	المطلب الثاني: مناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
91	خاتمة الفصل
القسم الثاني: الدراسة التطبيقية	
الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق والعلاقة مع الزبون بالادارات العمومية المحلية	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: الخطوات الأولية للدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
97	المطلب الثاني: أداة الدراسة
102	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
102	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
103	المطلب الثاني: اختبار مصداقية وثبات مقياس الدراسة
118	المطلب الثالث: تحليل متغيرات الدراسة
139	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
139	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
172	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
179	خاتمة الفصل
189	خاتمة عامة
197	قائمة المراجع
204	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	خطوات تصنيف الخدمات العمومية	(1.1)
16	هندسة تقديم الخدمات العامة	(2.1)
20	نموذج SERVQUEL لقياس جودة الخدمة العمومية	(3.1)
29	يوضح التقارب بين التسويق والتسيير العمومي الحديث	(4.1)
56	موقع الزبون ضمن هرم الإدارة	(5.1)
58	تنظيم كل من المؤسسة العمومية والخاصة	(6.1)
101	نموذج الدراسة	(1.3)
141	إجابات افراد العينة حول مفهوم التسويق	(2.3)
142	إجابات افراد العينة حول أهمية التسويق	(3.3)
143	إجابات افراد العينة حول اهم معيقات التسويق بالإدارات العمومية	(4.3)
144	اهم وسائل الاتصال المستعملة في الإدارة العمومية	(5.3)
146	يوضح كيفية طبيعة التوجه نحو الزبون في الإدارة العمومية	(6.3)
153	نموذج قياس التسويق المقترح قبل التحليل	(7.3)
154	نموذج التسويق بعد التحليل	(8.3)
157	نموذج التسويق بعد التعديل	(9.3)
159	نموذج جودة الخدمة الوظيفية قبل التحليل	(10.3)
159	نموذج جودة الخدمة الوظيفية بعد التحليل	(11.3)
161	نموذج جودة الخدمة الوظيفية بعد التعديل	(12.3)
163	نموذج بناء العلاقة مع الزبون قبل التحليل	(13.3)
164	نموذج بناء العلاقة مع الزبون بعد التحليل	(14.3)
165	نموذج بناء العلاقة مع الزبون بعد التعديل	(15.3)
167	النموذج العام للدراسة قبل التحليل	(16.3)
168	النموذج العام للدراسة بعد التحليل	(17.3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	المقارنة بين الخدمات العمومية في القانون الجزائري	(1.1)
22	أبعاد جودة الخدمة العمومية	(2.1)
26	المجالات الجديدة للتسويق	(3.1)
33	خصوصيات تسويق الخدمات العمومية	(4.1)
45	أنواع السعر في الخدمة العمومية	(5.1)
78	أهم الاختلافات التي تميز الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق العمومي	(1.2)
86	اهم الاختلافات التي تميز الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الخدمة العمومية	(2.2)
96	إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبيان	(1.3)
96	إجراءات توزيع حسب البلديات	(2.3)
99	مكونات الاستبيان المعتمد	(.3.3)
100	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	(4.3)
102	يوضح النسب المئوية لمتغير المستوى الدراسي	(5.3)
103	خصائص العينة حسب متغير العمر	(6.3)
105	معامل الارتباط بين فقرات بعد الخدمة والدرجة الكلية للمحور	(7.3)
106	معامل الارتباط بين فقرات بعد الاتصال والدرجة الكلية للمحور	(8.3)
107	معامل الارتباط بين فقرات بعد التوزيع والدرجة الكلية للمحور	(9.3)
108	معامل الارتباط بين فقرات بعد السعر والدرجة الكلية للمحور	(10.3)
108	صدق الاتساق الداخلي لمتغير التسويق مع الدرجة الكلية	(11.3)
109	معامل الارتباط بين فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية للمحور	(12.3)
110	معامل الارتباط بين فقرات بعد الامان والدرجة الكلية للمحور	(13.3)
110	معامل الارتباط بين فقرات بعد التعاطف والدرجة الكلية للمحور	(14.3)
111	معامل الارتباط بين فقرات بعد الجوانب المادية والدرجة الكلية للمحور	(15.3)
112	معامل الارتباط بين فقرات بعد جودة الخدمة الوظيفية والدرجة الكلية للمحور	(16.3)
113	معامل الارتباط بين فقرات بعد معالجة الشكاوي والدرجة الكلية للمحور	(17.3)
113	معامل الارتباط بين فقرات بعد (الالتزام) والدرجة الكلية للمحور	(18.3)

114	معامل الارتباط بين فقرات بعد (التفاعل) والدرجة الكلية للمحور	(19.3)
115	معامل الارتباط بين فقرات بعد (الروابط) والدرجة الكلية للمحور	(20.3)
115	معامل الارتباط بين ابعاد محور (العلاقة مع الزبون) والدرجة الكلية	(21.3)
116	يبين مستويات الثبات	(22.3)
117	ثبات محاور الأداة	(23.3)
117	ثبات الأداة	(24.3)
118	قيمة الوسط المرجح والاتجاه العام.	(25.3)
119	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الخدمة	(26.3)
121	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال	(27.3)
123	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوزيع	(28.3)
125	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد السعر	(29.3)
127	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستجابة	(30.3)
128	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الامان	(31.3)
129	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاعتمادية	(32.3)
130	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعاطف	(33.3)
132	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الجوانب المادية	(34.3)
133	تكرارات الفقرة 1 من بعد معالجة الشكاوي	(35.3)
134	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد معالجة الشكاوي	(36.3)
135	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام	(37.3)
137	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التفاعل	(38.3)
138	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الروابط	(39.3)
140	تقييم المستفيدين لجودة الخدمات المقدمة فعليا للمواطنين	(40.3)
141	نتائج إختبار t لإجابات أفراد العينة عن جودة الخدمة	(41.3)
142	الإرتباط بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية	(42.3)
143	الارتباط الكلي بين التسويق وجودة الخدمة العمومية	(43.3)
144	الارتباط بين أبعاد التسويق وابعاد العلاقة مع الزبون	(44.3)
145	الارتباط الكلي بين التسويق والعلاقة مع الزبون	(45.3)
146	قيمة اختبار اختباري كوجروف سيميرنوف وشايبرو وبلك للعينة	(46.3)
147	طبيعة توزيع الأبعاد والمحاور حسب منحنيات التوزيع الطبيعي	(47.3)
148	اختبار الالتواء والتفرطح لبيانات العينة	(48.3)

149	اختبار خطية العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة	(49.3)
150	نتائج اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات نموذج الدراسة.	(50.3)
152	المؤشرات المعتمدة في النمذجة	(51.3)
155	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة	(52.3)
156	فحص بواقى النموذج	(53.3)
158	مؤشرات المطابقة لنموذج التسويق بعد التعديل	(54.3)
160	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة جودة الخدمة الوظيفية	(55.3)
162	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير جودة الخدمة العمومية بعد التعديل	(56.3)
163	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير العلاقة مع الزبون قبل التعديل	(57.3)
165	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير العلاقة مع الزبون بعد التعديل	(58.3)
169	القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة للنموذج العام للدراسة بعد التحليل	(59.3)
170	يبين نتائج المعادلة البنائية	(60.3)
171	التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير التسويق على المتغيرات التابعة للدراسة الحالية	(61.3)

المقدمة العامة



توطئة

تُعد الإدارة العمومية من بين الهيئات التي تحتل الصدارة في اهتمامات الدول والحكومات، والتي تسعى جاهدة لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها، وهذا ما ترجمه العديد من الشعارات كعولمة الإدارة وتقريب الإدارة من المواطن فالتعامل مع المتغيرات والتطورات الناتجة على جميع المستويات المحلية والعالمية، تتطلب إحداث تغييرات جذرية في إدارتها وكيفية تقديمها للخدمات، لان مقصد أي إدارة عمومية هو تقديم خدمة عمومية للمواطنين بغض النظر عن مستوياتهم، ويشترط أن تكون هذه الخدمة في مستوى تطلعاتهم بحيث تحقق لهم أقصى درجات الرضا. فالإدارة العمومية هي الهيئة الوحيدة بين كل الهيئات العمومية التي يجد المواطن نفسه على احتكاك دائم بها، بحيث لا يستطيع بأي حال من الأحوال أن يستبعدا أو يُعرض عن التعامل معها، كونها أداة تهدف إلى إشباع حاجاته وتحقيق غاياته فكسب رضاه يُعد عاملاً رئيسياً. ومن هذا المنطلق تحتل العلاقة بين الإدارة والمواطن مكانة جيدة، لأن الإدارة العمومية عبارة عن أداة وصل بين الحكومة والمواطن فقد شكل الإهتمام بإعادة ثقة المواطن بمؤسسته وتحسين العلاقة بينه وبينها انشغالا بارزاً، حيث اتخذت جملة من التدابير ومجموعة من الإصلاحات تعمل على تحسين الجودة والتنوعية على أداء الخدمة المقدمة للمواطن في أداء المؤسسة العمومية. ومن أجل تحسين هذه العلاقة فقد عمدت الدولة على بذل مجهودات كبيرة لتحسينها من خلال إصلاح معمق للخدمة العمومية، فهي بالتالي تشكل العمود الفقري للدولة وهذا من منطلق استحداث مجال هام في التسيير يسمح بالتعامل مع المواطنين والإدارة.

ومن جانب آخر إنبثق عن تطور اقتصاد الخدمات سلوكا جديدا ومطالب جديدة من جانب المستهلكين المواطنين والناخبين على حد سواء. حيث أصبحت تهتم الإدارات العمومية بشكل متزايد بإنتاج الخدمات وهو ما يدفع بالدولة في كل مرة إلى إصدار العديد من المراسيم والقرارات والمواثيق، في محاولة منها ممارسة دورها الهام في إشباع الحاجات العامة وتأدية كل عمل من شأنه تحقيق رضا المواطنين. ونظرا للتغيرات السريعة التي تحدث على البيئة المحيطة بها مقابل كبر المهام الملقاة على عاتقها، حيث توجب عليها التكيف مع بيئتها التي تزداد تعقيدا، بالمقابل زيادة طلبات المواطنين في ارتفاع مستمر، الأمر الذي يجعلها في موقف صعب لمواجهة آثار تلك التغيرات، وهذا يستوجب إعادة تنظيم قواعد التسيير بها وتغيير ثقافة السلوك السائدة فيها، الأمر الذي يمكنها من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.



ويحدث هذا تزامناً مع تنامي الوعي بأهمية التسويق ومساهمته الكبيرة في تنمية منتجات خدمات المنظمات الخاصة، والتي تزداد مجموعة من الهتافات مثل "إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا"، كما نجد في كل منظمة خاصة قسم للتسويق، لكن هذا الأمر يظل غير كاف في الإدارات العمومية، حتى الاقتصادية والتجارية منها لأن التحدي الكبير يكمن في تحويل الفلسفة والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري لهذه الهيئات، وممارسات وسلوكيات كل أفرادها. إن تبني هذا المفهوم الحديث بما يتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع الحكومي، وأكثر ما تحتاج إليه الإدارات العمومية في ظل هذه التغيرات الجديدة، هو إيجاد ظروف مناسبة لممارسة التسويق وهو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى فلسفة أخرى يحكمها منطق التسويق، ويبدو أن كثيراً من الإدارات العمومية بدأت تستوعب الأهمية الإستراتيجية للتسويق ومساهمته في نموها وتطويرها، بدليل إن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون (المواطن). حتى تتكفل أساساً بخدمته وتسعى بأن ترقى بهذه الخدمة في جميع النواحي وذلك بوعي رفع مستوى معيشته.

وفي ذات الوقت الذي أصبحت فيه الإدارة العمومية في الدول الغربية تحقق بشكل كبير شرعية الدولة في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم في جميع الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، حيث قطعت شوطاً طويلاً في تطبيق العلوم الإدارية الحديثة، مازالت الإدارة العمومية تتعرض للانتقادات خاصة ما يتعلق بسوء الاستقبال، طوابير الإنتظار، كثرة الإجراءات الإدارية، مما تسبب في ضياع الكثير من الجهد والوقت، وعدم التكفل بمتطلبات المواطن، على الرغم من الاهتمام الكبير من طرف الدولة وقيامها بجهود كبيرة من اجل التطوير والإصلاح. وتعتبر الإدارة العمومية المحلية من أهم المنظمات العمومية والتي تقوم بدور هام في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين (الزبائن)، لأنها المرفق الذي تتمحور فيه أغلب معاملات المواطنين اليومية، والأكثر ازدحاماً وتفشياً للظواهر السلبية التي تصعب على المواطن الحصول على أبسط الخدمات، تعرف الإدارة العمومية المحلية تدهوراً وتراجعا في تقديم الخدمة العمومية بسبب مجموعة من التصرفات والسلوكيات، والأساليب التقليدية في تسييرها، وكذا بعض المعتقدات الثقافية الراسخة في ذهن المواطن، الشيء الذي انعكس سلباً على مستوى أدائها، تعتبر البيروقراطية من أهم الصعوبات التي تواجهها الإدارة العمومية في الجزائر، على الرغم من إنها تعتبر الوسيلة الأكثر عقلانية للمراقبة البشرية في بالإدارة العمومية، الشيء الذي زعزع الثقة بين الإدارة والمواطنين، تتجسد البيروقراطية في الجزائر بخرق مبدأ المساواة التي يعد من أهم مبادئ تقديم الخدمة العمومية والتعسف في استعمال السلطة على الرغم من ان المشرع الجزائري نص بعبارات واضحة في المادة 24 من الدستور 2016 على عدم مشروعية هذا السلوك. بالإضافة الى هذا هناك مشكل اخر متفشي بشكل واسع في الادارة العمومية وهي



الفساد والتي تم اعتباره واحدا من أعظم المشاكل التي تواجه الادارة العمومية المحلية في الجزائر اليوم خاصة ما تعلق بالصفقات العمومية، وحسب موقع tradingeconomics.com¹ فإن مؤشر الفساد وصل الى اعلى مستوياته في ما بين سنة 2013 - 2016، فقد باتت معالجة الفساد وبذل المزيد من الجهود من اجل تحسين اداء الخدمات الادارة العمومية من الضرورات الملحة من اجل النهوض بها واستعادة ثقة المواطنين.

وبالنظر الى هذه الوضعية المتردية للادارة العمومية الجزائرية المحلية اتخذت الدولة إجراءات كثيرة من شأنها النهوض بها وتحسين خدماتها، وتضييق الهوة بين الادارة والمواطن وإعادة بث الثقة في العلاقة التي تربطهما، وأما إنشاء وزارة خاصة بتحسين الخدمة العمومية والمتمثلة في الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية والتي تم تنصيبها سنة 2013، التي ألغيت سنة 2014 وتم تحويل مهامها إلى وزارة الداخلية، واخذت علاقة الإدارة بالمواطن التي تمثل أهم محاور الإصلاحات التي اعتمدت من طرف الدولة لإصلاح نقائص وعيوب الإدارة ولعل استقبال المواطنين يعتبر من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحسين وتقوية العلاقة بين الإدارة والمواطن ونقل تظلماتهم ومشاكلهم إلى منتخبهم، وفي هذا الشأن أيضا جاءت بعض القرارات الوزارية التي نصت على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف استقبال المواطنين والتكفل الأحسن ومتطلباتهم وانشغالهم، وتوفير هياكل ملائمة وتجهيبتها للاستقبال الحسن للمواطنين؛ مع ضمان المتابعة الصارمة لدراسة ومعالجة الطلبات والانشغالات والتأكد من التكفل بها بجدية، ولقد اولت أهمية بالغة لضرورة إصلاح الإدارة ومكافحة الفساد المالي والإداري، مع التركيز على التنمية البشرية ضمن مشروع الميزانية المتعلقة بالمخطط الخماسي (2010- 2014). فبالنسبة للإدارة المحلية فان إعداد مشروع ميزانية القطاع قدرت ب 40 % من مجموع الميزانية تهدف إلى تخصيص الموارد ووضع استراتيجية لتحديث الإدارة، ووضع برنامج تكوين لتحسين مستوى الاعوان العموميين في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومجال تقديم الخدمة، وزيادة في سياسة التوظيف وحسب موقع المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري فقد بلغ عدد الاعوان العموميين 590243 عون بوزارة الداخلية والجماعات المحلية سنة 2018 وبلغ عدد الاعوان في البلديات وحدها 312009 عون²، زيادة على هذه الجهود الحثيثة والمتواصلة الرامية لإصلاح الإدارة العمومية المحلية قام بإصدار المشرع الجزائري جملة من التشريعات والقوانين التي تؤكد على تحسين الاداء العمومي المحلي رغبة منه في الحد والقضاء على الآثار السلبية التي تفشت على مستواها والالتحاق بالركب الحضاري للدول المتقدمة في مجال الخدمات المحلية لم تجدي نفعا لإعادة ثقة المواطن التي لم ترقى لحد الان لتطلعاته ومختلف متطلباته.

¹ <https://ar.tradingeconomics.com/algeria/employed-persons>

² المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري على الموقع <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>



وعلى ضوء الجدل القائم في ادبيات الاصلاح الاداري ازاء الاليات الكفيلة بإصلاح الادارة العمومية يعتبر التسويق احد المداخل التسييرية التي لاقت رواجاً كبيراً في العصر الحالي، والأكثر شيوعاً في تحقيق التغيير بالادارات العمومية؛ ويعد من ضمن التحديات التي شهدتها الادارت العمومية في الدول الغربية بصفة خاصة، حيث بدأت تظهر ملامحه وإطاره المعرفي مع تطور التسيير العمومي الحديث NPM، حيث اعتبره المفكرون آلية جديدة لمواجهة المشاكل وكذا التحديات التي تشهدها الادارة العمومية لا سيما ما تعلق برفع كفاءتها وأدائها، هذا الاخير يركز أساساً على النظرة الايجابية لممارسة الأعمال، والذي يحتاج إلى استراتيجية فعالة لتسجيد التغيير من أجل الاصلاح والتطوير، هذا النموذج التسييري ويرتكز مقاربات عملية وعملية حدثت في نهاية القرن العشرين وقدم العديد من الحلول المبتكرة للمشاكل التنظيمية والتسييرية للادارة العمومية في العديد من الدول الغربية، حيث ساهم في ارتفاع جدواها وزيادة مستوى نجاعتها وفعاليتها، هذا الحقل المعرفي ازداد تطوراً حيث اصبح مجال مستقل بذاته من بالاعتماد على دمج افكار التسيير العمومي الحديث بالتقنيات والاساليب التسويقية ليصبح قاعدة معرفية قائمة بذاتها والذي يركز أساساً في فلسفته على تلبية حاجات ورغبات الزبون ومراعاة تطلعاته ومتطلباته وكتيئة لذلك تصبح المفاهيم التسويقية كإدارة العلاقة مع المواطن (الزبون) من مفاتيح نجاح الادارة العمومية، يبقى تبني الفلسفة التسويقية من شأنه أن يشكل تحدياً كبيراً في الادارة العمومية المحلية الجزائرية وخاصة ما تعلق بتوافق العمليات السياسية مع الفكر التسويقي وخلق الإهتمام بالمقاربة التسويقية من اجل تحقيق رغبات وحاجات المواطنين (الزبائن) وكسب ثقتهم ورضاهم. هذا ما أدى بنا إلى طرح التساؤل التالي: الى أي مدى يؤثر نجاح استخدام التسويق في بناء العلاقة مع الزبون (المواطن) وتحسين جودة الخدمة بالادارة العمومية المحلية الجزائرية ؟

ومن أجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الاول: ما هو تقييم المواطنين لجودة الخدمات العمومية المقدمة لهم فعليا من قبل البلديات التي يتعاملون معها؟

السؤال الثاني: هل هناك تأثير لابعاد التسويق (الخدمة، الترويج، التوزيع، السعر) على ابعاد الخدمة العمومية (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الملموسية) بالبلديات عينة الدراسة؟

السؤال الثالث: هل هناك تأثير لابعاد التسويق (الخدمة، الترويج، التوزيع، السعر) على ابعاد العلاقة مع الزبون (الإلتزام، التفاعل، الروابط) بالبلديات عينة الدراسة؟

السؤال الرابع: هل هناك تأثير لابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الملموسية) و العاد العلاقة مع الزبون (الإلتزام، التفاعل، الروابط)



مقدمة عامة :

السؤال الخامس: كيف يمكن للإدارات العمومية المحلية تبني مقاربة تسويقية مناسبة تتلائم وطبيعة نشاطها وخدماتها؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذلك أسئلتها الفرعية ندرج الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: يقيم المواطنون الجودة الخدمة المقدمة لهم من طرف البلديات عينة الدراسة تقييما سلبيا .

الفرضية الثانية: هناك تأثير ايجابي بين ابعاد التسويق (الخدمة، الترويج، التوزيع، السعر) وابعاد جودة الخدمة (الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الضمان، الملموسية)

الفرضية الثالثة : هناك تأثير إيجابي ابعاد التسويق (الخدمة، الترويج، التوزيع، السعر) على ابعاد العلاقة مع الزبون (الالتزام، التفاعل، الروابط) في البلديات عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة: هناك تأثير ايجابي بين ابعاد جودة الخدمة العمومية (الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الضمان، الملموسية) وابعاد العلاقة مع الزبون (الالتزام، التفاعل، الروابط)

الفرضية الخامسة: إن فهم طبيعة النشاط العمومي والإلمام بكل تقنياته يمكن من بناء تصور واضح للمسيرين من تبني مقاربة تسويقية يراعي فيها خصوصيات القطاع ومتطلبات الزبائن.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في مايلي:

1. في انها تعالج موضوع تحسين الجودة بالإدارات العمومية، ومن جهة أخرى فإن مثل هذه المواضيع الحديثة التي تعنى بتسويق الخدمات بالإدارات العمومية أصبح حتمية وذلك لتفاقم المشكلات بها، التي ازدادت معها احتياجات المتعاملين، وأصبحت الإدارات العمومية عاجزة عن تلبيتها.

2. تساهم الدراسة في إيجاد الطرق الكفيلة بتطبيق التسويق في الإدارات العمومية والاستفادة من ايجابياته.

3. تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة بالجزائر التي تعالج موضوع التسويق بالإدارة العمومية وهذا ما

لفت نظرنا، وعلى أمل إجراء المزيد من الدراسات العلمية الأخرى المتعلقة بهذا الموضوع في ظل قلة

الدراسات السابقة العربية على حد علمنا.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:



- إبراز أهمية دمج اليات القطاع الخاص ومحاولة تكييفها مع اليات القطاع العام، ليكون أكثر حداثة وتطور، والقدرة على مواكبة التغيرات والتحولات الحالية التي يشهدها، مما يساعد على معرفة رغبات المواطنين ومحاولة تلبيتها حتى تكون الخدمة المقدمة ترقى إلى تطلعات المواطنين.
- تسليط الضوء على التسويق ومحاولة إبراز أهمية تطبيقه بالإدارات العمومية وأثره على المتعاملين معها في إطار تسيير عمومي حديث.
- محاولة الوصول إلى كيفية تسيير الإدارة العمومية تسييراً أمثل من خلال استخدام التسويق ولوقوف على أهم المشاكل والعراقيل التي تعيق تطبيقه.
- محاولة معرفة أهم الأدوات التسويقية تطبيقاً في الإدارات العمومية.
- محاولة حل الكثير من المشاكل التسييرية بالإدارات العمومية من خلال معرفة طبيعة التسويق الملائم لها ولطبيعة خدماتها المقدمة للمواطنين.

أسباب اختيار الموضوع:

- من خلال تعاملنا المتكرر مع الإدارات العمومية الجزائرية وجملة المشاكل التي تعترضها تكونت لدينا جملة من الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:
- يعتبر موضوع الإدارات العمومية من المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين في الوقت الحالي في ظل مجموعة التحديات والتطورات الحاصلة في بيئتها مما يجعلها مجرة على مواكبة التغيير.
 - قلة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التسويق بالإدارات العمومية مما اعطانا الرغبة في إثراء المكتبة بمكثدا موضوع وهذا مقارنة بالدراسات التي وجدت في البيئة الغربية.
 - الصعوبات التي تعاني منها الإدارات العمومية خاصة فيما يتعلق علاقتها مع المستفيدين.
 - معرفة واستكشاف أهم الأسباب لعدم قدرة الإدارات العمومية على تطبيق التسويق وتوضيح أسباب عدم نجاحه.

المنهج المتبع:

في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج الملائم لهذا النوع من الدراسات عن طريق تحديد الظروف والعلاقات، فهو مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين، منه سيتم الاعتماد عليه للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وتحليل النتائج ثم تعميمها.



حدود الدراسة:

من أجل الوقوف على الإشكالية المطروحة تم التركيز على حدود الدراسة الزمانية والمكانية على النحو التالي:

- **الحدود الزمنية:** وهو يتعلق بفترة الدراسة امتدت دراستنا على مدى سنوات دراستنا في طور الدكتوراه اما فيما يخص المسح الميداني فقد كانت وكانت ممتدة من 30 فيفري 2018 إلى غاية 20 سبتمبر 2018، وهي الفترة التي شملت اعداد الاستبيان وتحكيمة وكذا توزيعه وجمعه وتحليله.

- **الحدود المكانية:** يمس احدى اهم الإدارات في حياة المواطن وهي الجماعات المحلية وفقد اخترنا البلديات كنموذج عن الجماعات المحلية، فقد قمنا بعمل مسح لعينة من الزبائن أو المستفيدين من خدمات بلديات ولاية ورقلة المتمثلة في 8 بلديات من مجموع 21 بلدية .

أدوات الدراسة:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل مايلي:

- **الاستمارة** وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات ولقد تم إعدادها بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءً عليه فقد ضمت الاستمارة (69) سؤالاً، وجهت الأسئلة لعينة للمستفيدين من الخدمة في البلديات عينة الدراسة.

هيكل الدراسة:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي، **الجزء النظري** يتكون من فصلين: حيث خُصص **الفصل الأول** لدراسة الخدمة العمومية والتسويق العمومي وصولاً الى العلاقة مع زبون الخدمة العمومية، **فالمبحث الاول** يتناول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية والذي يتكون بدوره من 3 مطالب حيث خصصنا **المطلب الأول** للمرجعية النظرية للخدمة العمومية انطلاقاً من ابعاد الخدمة العمومية في الفكر الاقتصادي وفي **المطلب الثاني** تعرفنا الى الجوانب القانونية للخدمة العمومية من تعريفها في التشريع الجزائري والمبادئ الأساسية للخدمة العمومية، وصولاً الى تصنيف الخدمة العمومية، اما **المطلب الثالث** حيث تعرفنا فيه على الجودة في الخدمة العمومية، أما **المبحث الثاني** فيتعلق بالمتغير الثاني المتمثل في التسويق فتعرفنا فيه الى الجوانب الأساسية للمقاربة التسويقية للخدمة في الإدارات العمومية المقسم الى 3 مطالب أساسية؛ حيث تعرفنا في **المطلب الأول** على حتمية التوجه نحو التسويق في الإدارات العمومية، اما في **المطلب الثاني**



خصصناه الى معنى تسويق الخدمة بالإدارات العمومية وصولاً إلى تسويق الخدمة العمومية المحلية في القوانين التنظيمية واهم معوقات تقديمها، اما **المطلب الثالث** تطرقنا فيه الى اهم النشطة التسويقية المتمثلة في المزيح التسويقي للخدمة العمومية، أما **المبحث الثالث** فنستعرض فيه طبيعة العلاقة بين هذه المنظمات وبين المستفيدين من خدماتها قسم أيضاً هذا المبحث الى **3** مطالب تطرقنا في **المطلب الأول** الى أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن ومحاولة إصلاحها، ثم خصصنا **المطلب الثاني** الى معرفة الديناميكية الجديدة لتسويق العلاقة مع المواطن، وأخيراً في **المطلب الثالث** كيفية تسويق العلاقة مع المواطن وتعزيز ثقته ودور التسويق في تحسين العلاقة بين المنظمة والمستفيدين وصولاً الى قراءة في بعض القوانين والتشريعات الخاصة بتسويق العلاقة في منظمة الخدمة العمومية المحلية.

أما **الفصل الثاني** فقد حُصص لعرض فيه الدراسات السابقة التي عاجلت موضوع البحث بجانب من التفصيل، وقد قسمنا الفصل الى مبحثين أساسيين: **المبحث الأول** تطرقنا فيه الى عرض الدراسات السابقة من خلال معرفة الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، وكذا التوصيات التي خرجت بها، اما **المبحث الثاني** فقد خصص لنقاط التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومن ثم مقارنتها بالدراسة الحالية واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات.

الجزء التطبيقي يتكون من فصل واحد وهو **الفصل الثالث**: فقد حُصص للدراسة الميدانية قسم الفصل الى **3** مباحث أساسية فقد تعرفنا في **المبحث الأول** الى الخطوات الأولية للدراسة حيث تعرفنا في **المطلب الأول** الى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، اما في **المطلب الثاني** فقد تعرفنا على أداة الدراسة وكيفية تصميمها وصولاً الى نموذج الدراسة، اما **المبحث الثاني** فقد خصص للإجراءات المنهجية للدراسة لتوضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وقد قسم الى مطلبين **فالمطلب الأول** خصص لوصف خصائص العينة من خلال عرض الخصائص الديمغرافية، اما **المطلب الثاني** فقد تعرفنا فيه على مدى صدق وثبات الأداة المستعملة لمعرفة. أما بالنسبة **للمبحث الثالث** فقنا فيه بعرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك بتقسيمه الى مطلبين أساسيين؛ **فالمطلب الأول** تضمن خلال إختبار مدى صحة الفرضيات، واستخراج المعادلة الخاصة بالدراسة ؛ اما **المطلب الثاني** تضمن تفسير النتائج.



صعوبات الدراسة:

في سبيل اعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل اهمها:

1. من الصعوبات التي واجهتنا هي رفض بعض المواطنين التعاون معنا مما أدى الى صغر حجم العينة المدروسة بالإضافة الى عدم صلاحية مجموعة كبيرة من الاستبيانات الموزعة للتحليل.
2. تحفظ بعض مسؤولين في البلديات في إعطاء بعض البيانات التي نحتاجها.
3. نقص الدراسات الخاصة بالعلاقة مع الزبون بالمنظمات العمومية الا ما تعلق ببعض الدراسات القانونية

الفصل الأول:

تسويق الخدمات العمومية

تسويق العلاقة مع زبون المنظمة

العمومية



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

تمهيد

تولي الدولة في الوقت الحالي إهتماماً كبيراً بموضوع كفاءة الإدارة العمومية، فأصبحت تبحث عن حلول للمشاكل وبذل الجهود لدراستها والبحث في هذه المشاكل التي تشكل مفهوماً معقداً جراء التحديات الكثيرة، والبحث عن أهم الحلول لها، لجأت بعض الدول الى إتخاذ سياسة عمومية أكثر فاعلية يتم فيها إستخدام بعض المفاهيم التسويقية التي يمكن إعتبارها كحل إصلاحى، وليست هي الوحيدة إنما تعتبر احد أدوات الإصلاح، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على رفع كفاءة المنظمات العمومية. كما إن تبني مفهوم سليم للتسويق من شأنه أن يشكل تحدياً كما يجب أن تتناسق العمليات السياسية والإجتماعية مع الفكر التسويقي بحيث يتم خلق الإهتمام بالتسويق في القطاع العام ومن ثم تحقيق رغبات وحاجات المواطنين.

في هذا السياق ومن أجل دراسة هذا الجانب بشيء من التفصيل قسمنا الفصل إلى أجزاء أساسية وهي:

المبحث الاول: الاطار الفكري والمفاهيمي لتسويق الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: مقارنة تسويق الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: تسويق العلاقة مع الزبون (المواطن) بمنظمات الخدمة العمومية.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المبحث الأول: الاطار الفكري والمفاهيمي الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية من أهم الموضوعات في الوقت الحالي وقد تطور مفهومها بتطور وظائف الدولة، إبتداء من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة إلى الدولة في العصر الحديث، فأصبحت الدول تستمد مشروعيتها من فاعلية وجوده وسرعة توفيرها للخدمات المختلفة وتقديمها للمواطنين بطريقة عادلة في ظل إتساع الأقاليم وتميزها، في هذا السياق يتم تحديد مفهوم الخدمة العمومية على اعتبار انها احد مخرجات المنظمة العمومية فقد عرفت تعاريف كثيرة حسب المجالات العلمية التي عرفت هذا المفهوم لذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى تحديد الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية.

المطلب الأول: الابعاد الفكرية للخدمة العمومية:

مع تعاقب مختلف النظم الاقتصادية ازداد الإهتمام بالخدمة العمومية خاصة بعد الثورة الصناعية، حيث برزت عدة مقاربات فكرية، ولكل منها وجهة نظر خاصة ما تعلق بمفهوم دور الدولة ودرجة تدخلها في الحياة الإقتصادية. من هنا نتطرق الى المقاربات الفكرية للخدمة العمومية فيمايلي.

1. البعد الاقتصادي للخدمة العمومية:

في الفترة الممتدة بين (1530-1596) عمل المركنتيون على إرساء معالم ما يسمى اليوم بالإقتصاد السياسي كدستور ومنهج يعمل على إظهار قوة الدولة في مجالات وتخصصات محددة، وإنبثق معه تأسيس أول المنظمات العمومية وشبه العمومية. في حين انتهج الفيزيوقراطيون (1694-1774) مسار معاكس للميركنتيين، أي أنهم يعارضون فكرة تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية ويعتبرونه غير شرعي، ويعتقدون أن إزدهار الإقتصاد يكون بالتبادل الحر سوء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وذلك عن طريق ترك السوق والمنافسة لقوى الطلب والعرض، وهذه الأفكار سوف تستخدم فيما بعد كقاعدة للأفكار الليبرالية الإقتصادية، وتغذية النقاش بخصوص مكانة الخدمة العمومية في المجتمع. حيث يقوم الفكر الليبرالي على فكرة عدم السماح للدولة بالتدخل في الحياة الاقتصادية الا في اطار ضيق يقتصر على المهام التقليدية للدولة للدولة دون التأثير بالتوازنات الاقتصادية التي تحدث من خلال آلية السوق مثل ضمان الامن الداخلي والخارجي، والزام الجميع بإحترام العقود التي يبرمونها وحماية الملكية الخاصة وكذا القيام المشاريع والاستثمارات التي لا يستطيع الافراد القيام بها بسبب ضخامة رؤوس الاموال التي يتطلبها او قلة الارباح التي ندرتها¹.

¹ مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، 2008 ، ص:134 .



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

أما بالنسبة (**Adem Smith**) آدم سميث (1772-1823) وهو من أشهر الاقتصاديين الليبراليين، فقد حاول توضيح كيفية توفير دخل كافي للأفراد مما يمكن الدولة من تمويل الخدمات العمومية بتوفير إيرادات كافية¹ على الرغم من انه لا يمانع من تدخل الدولة في حل المشاكل التي يواجهها الإقتصاد؛ ويتجلى مفهوم الدولة الحارسة المحافظة على تحقيق العدالة في المجتمع وحمايته من أنشطة العنف والقيام ببعض الأعمال والخدمات العمومية وما يمكن ملاحظته أن في هذه الفترة أو المرحلة ساهم في تسليط الضوء على مفهوم الخدمة العمومية، وكان ذلك إستناداً على ما يعرف بالإقتصاد السياسي. وبعد الأزمة الإقتصادية العالمية 1929 المتمثلة في أزمة الكساد والبطالة، مما جعل كينز يدعو إلى إرساء فكرة تدخل الدولة في الشؤون الإقتصادية لحل المشاكل الإقتصادية العالقة، وتحقيق الإنطلاق الإقتصادي².

من الملاحظ انه في الفكر الليبرالي يقتصر دور الدولة على حماية حقوق الأفراد فقط، فلا يمكنها إتخاذ أي قرار يتعلق بتوزيع الثروات المجتمعية، بمعنى آخر أن الدولة لا يمكنها جمع الضرائب ثم القيام بصرفها على الخدمات العمومية، غير أن الليبرالية تشجع على توفير الخيرات الأساسية للمجتمع، والمقصود بالخيرات الأساسية هنا هي الأشياء المادية والمعنوية التي تمكن أفراد المجتمع من أن يكونوا مستقلين ذاتياً وتحقق مطالبهم المتنوعة. ومن أمثلة هذه الخيرات الأساسية الخيرات الأساسية كحرية التفكير والدخل والثروة، والأسس الإجتماعية لإحترام الذات³.

فالليبرالية اليوم تختلف كثيراً عن الليبرالية التي حدد معالمها آدم سميث وأتباعه، فإن فروض النظرية الليبرالية في شكلها الأول كانت صحيحة عندما كان الصرح الصناعي أقل حجماً، والمستوى التكنولوجي المستخدم مازال يجب خطواته الأولى، وبالتالي فإن قصر دور الدولة على الوظيفة الحارسة، دون تدخل في النواحي الإقتصادية والإجتماعية كان يبدو شيئاً منطقياً. وعندما أصبح الصرح الصناعي أوسع مجالاً، والمشروعات أكبر حجماً، والمستوى التكنولوجي أكثر تأثيراً في العملية الإنتاجية، أصبح من الصعب على الدولة أن تقف موقف المتفرج إزاء التأثيرات والمشاكل الإجتماعية التي صاحبت تلك التغيرات، ومن هنا بدأ البعد الإجتماعي للمنظمات العمومية في التبلور، وبمعنى آخر فإن نمو الدور الإجتماعي للمنظمات العمومية كان نتيجة للتوسع الإقتصادي وليس سبباً له⁴.

¹Adam Smith، *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* ،MetaLibri edition IV، London، 2007، p: 428.

² زاهد محمد ديري، *إدارة حكومية*، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 49-53.

³ John Rawls، *A Theory of Justice* ، Cambridge، MA ، Belknap ، 1971، p: 92.

⁴ علي شريف، "إدارة المنظمات الحكومية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص: 47 - 50.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

يمكن القول إن الاتجاه الليبرالي لم يعترف اعترافاً صريحاً بوجود الخدمة العمومية، نتيجة لتحديد دور الدولة إلا ما تعلق ببعض الأنشطة التي يتحتم على الدولة القيام بها، لكن مع تطور هذا الاتجاه وتطور الصرح الصناعي وزيادة حجم المستوى التكنولوجي المستخدم الذي أدى إلى زيادة السلوك الإنساني بالمقابل زيادة الحاجات الاجتماعية، كان من الصعب على الدولة أن تقف موقف المتفرج، يفهم أن ظهور الخدمات العمومية جاء كنتيجة لزيادة الحاجات الاجتماعية وزيادة في التوسع الاقتصادي.

لكن امام فشل النظام الليبرالي الذي ترتب عليه مجموعة من التبعات من بينها أزمة الكساد خلال الفترة الممتدة من (1929 – 1933) هنا ظهرت أفكار اقتصادية جديدة على يد الاقتصادي كينز حيث انتقد النظرية الكلاسيكية؛ هذه النظرية التي قزمت دور الدولة في كونها الدولة حارسة فقط، لكن كينز رأى الاقتصاد يتطلب تدخل الدولة؛ وطالب تدخل سريع وفعال للدولة واختلفت أفكار كينز عن أفكار الليبراليون؛ الشيء الذي أدى إلى تغيير النظرة إلى الخدمة العمومية فقد تزايد الاهتمام بها بشكل كبير خاصة ما تعلق بالأهداف والتنوع مما أدى إلى تحسين ورفع مستوى رفاهية المجتمع. ويرى كينز إن تدخل الدولة يساهم في زيادة إنتاج خدمات عمومية من خلال انفاقها العمومي والذي يقسم على حسبه إلى انفاق عمومي استثماري؛ وانفاق عمومي استهلاكي مما يولد خدمات عمومية استثمارية وخدمات عمومية استهلاكية¹. ويكون هذا بإتخاذ مجموعة من التدابير أو الإجراءات منها²:

- العمل على تشجيع الإستهلاك، وذلك بإستخدام عدة أساليب: كزيادة الأجور، إنتهاج سياسة ضريبة مخفضة، تخفيض معدلات الفائدة، الزيادة في توزيع المداخل غير المباشرة، إنشاء وظائف عامة.

- تشجيع الإستثمار: وذلك عن طريق تدخل الدولة بطلب عمومي على البنى التحتية والتجهيزات الصناعية. وقد تأكد وجود الخدمات العمومية وأهميتها من خلال أفكار كينز حيث أقر على وجوب تدخل الدولة وقد وضع ذلك بدراسته للسياسة المالية للدولة معتمداً على مجموعة من الأدوات المتمثلة في التحليل الاقتصادي والمالي.

¹ بالاعتماد على كتاب عمر صخري الاقتصاد الكلي، ط5، 2005. وكتاب مدحت فريشي، تطور الفكر الاقتصادي، دار الفكر للنشر الاردن، 2008.
² نمر الخطيب، "إشكالية تطبيق المحاسبة التحليلية في الإدارة العمومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص ص: 42-44.



2. البعد الاجتماعي للخدمة العمومية:

وإذا كانت رأسمالية اليوم تختلف كثيرا عن الرأسمالية في شكلها أول التي حدد معالمها آدم سميث ومعاونوه، فإن الفجوة بين الاثنين يمثلها البعد الاجتماعي ولتوضيح ذلك، فإن فروض النظرة الرأسمالية في شكلها الأول كانت صحيحة عندما كان الصرح الصناعي أقل حجما، والمستوى التكنولوجي المستخدم مازال يجبو خطواته الأولى، في أصل هذا المناخ فإن قصر دور الدولة على الوظيفة الحارسة، دون تدخل في النواحي الاقتصادية والاجتماعية كان يبدو شيئا منطقيًا.

وعندما أصبح الصرح الصناعي أوسع مجالا، والمشروعات أكبر حجما والمستوى التكنولوجي أكثر تأثيرا في العملية الإنتاجية بل وفي السلوك الإنساني أيضا وعندما حدث ذلك أصبح من الصعب على الدولة ان تقف موقف المتفرج إزاء التأثيرات والمشاكل الاجتماعية التي صاحبت تلك التغيرات، ومن هنا بدأ البعد الاجتماعي للمؤسسات العمومية في التبلور وبمعنى آخر فإن نمو الدور الاجتماعي للمؤسسات العمومية كان نتيجة للتوسع الاقتصادي وليس سببا له¹.

لكن على الرغم من فشل النظام الاشتراكي وعدم تمكنه من تحقيق الكفاءة اللازمة في التسيير الإداري إلا انه كان له السبق في تحديد مفهوم الخدمة العمومية وتحديد ابعادها خاصة ما تمثل في المساواة بين افراد المجتمع واستمرارية تقديمها وتجلى هذه الابعاد في المبادئ العامة للنظام من خلال تحقيق الملكية الجماعية، وتغليب المصلحة الهامة على المصلحة الخاصة بالإضافة الى استمرارية تقديم هذه الخدمات لان الافراد غير قادرين على توفيرها من هنا يتوضح إن للاشترائية دورا كبيرا في توفير الحاجات الإجتماعية من خلال دراسة لحاجات المجتمع من سلع وخدمات مختلفة، وفي ظل الموارد المتاحة لتوفير تلك السلع والخدمات. حيث أوضح كارل ماركس إن الاشتراكية هي نظام اقتصادي اجتماعي بحيث يكون الهدف منه هو تلبية حاجيات المجتمع بدلا من تحصيل الربح لفائدة مالكي وسائل الإنتاج مما يسمح بالمساواة بين افراد المجتمع.

والخلاصة أن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية جعلت المنظمات العمومية موقع الصدارة من حيث الأهمية في المجتمعات الحديثة، ولو أضفنا ذلك حقيقة أن النشاط الذي تبذله تلك المنظمات مقاسا بمعايير النجاح والفشل في تحقيق أهدافها، في نفس الوقت مؤشرا لنجاح أو فشل الحكومة في أداء مسؤوليتها اتجاه الجماهير وبمعنى آخر فإن

¹ علي شريف، مرجع سابق، ص 47 - 50



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

معيار النجاح الذي يبرر شرعية بقاء حكومة ما في السلطة ، إنما يعتمد أساسا على مستوى الانجاز الذي تحققه المنظمات العامة.

3. الخدمة العمومية نظرية الخيار العمومي:

ظهرت نظرية الخيار العمومي (Public Choice Theory) في اواخر الستينيات من القرن الماضي ولقيت رواجاً واسعاً بالضبط عام 1986، حيث تعبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبراليين الجدد، حيث تأخذ الأدوات والأساليب التي تم تطويرها في النظرية الاقتصادية وتطبيقها على الإقتصاد العمومي، وفي هذه النظرية حاول المفكرين تحليل سلوك الأفراد الفاعلين في القطاع العام سواء كانوا ممثلين أو قادة أو أعضاء في أحزاب سياسية. وتم تطوير هذه النظرية بشكل رئيسي من قبل مجموعة من الإقتصاديين وقد إفترضوا أن عدم كفاءة المنظمات العامة يرجع بشكل خاص إلى مجموعات المصالح السياسية التي تميز المنظمات العامة. فحاول (Buchanan)¹ بشكل مباشر من خلال توضيح نظرية الخيار العام بالرجوع إلى النظرية الإقتصادية على أنها: مجموعة من التحليلات التي توفر فهماً وتفسيراً لعمليات التبادل المعقدة التي نسميها "الإقتصاد"، ويرى أيضاً أنها " مجموعة من التحليلات التي تسمح لنا بربط سلوك المشاركين الأفراد في نشاط السوق مثل المشترين والبائعين والمستثمرين والمنتجين" ونشأت نظرية الخيار العام من دراسات الضرائب والإنفاق العام. حسب Buchanan فإن النظرية تفسر الاعمال الحكومية التي فيها الكثير من الشك؛ بأفكار أخرى توضح تلك الاعمال، ودلل أن التدخل الحكومي كان أحد الاسباب في عدم الوصول إلى أي نتائج ايجابية في القطاع الحكومي².

هذه النظرية تضع فرضية أن المنظمات العمومية غير فعالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية والبيروقراطية وترى أن اصحاب القرارات العامة (المنتخبين والإداريين) سيقومون حتما بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصلحة العامة، كما ترى هذه النظرية أيضاً أن الدولة والسوق شيئان متضادان، حيث يعتبر السوق الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر الإمكان. وأقرت النظرية أيضاً بأن دور الدولة يجب أن

¹ جيمس بوكانان (James M. Buchanan)، (1919 - 2013) اقتصادي أمريكي، اشتهر بأعماله حول نظرية خيار العام والتي حصل بناء عليها على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1988. وفتحت أعمال بيوكانان الباب أمام الاقتصاديين لدراسة مدى تأثير اهتمامات السياسيين والقوى الأخرى غير الاقتصادية على سياسة الدولة لاقتصادية. وأنشأ جيمس بوكانان مركز دراسات الخيار العام في جامعة جورج ماسون وقد أصبح هذه الجامعة أحد المراكز المهمة لأبحاث نظرية الخيار العام . وعمل في الفترة من 1969 - 1983 في فرجينيا تك وكان في الفترة من 1956 - 1968 قد عمل في جامعة فرجينيا . حصل على جائزة جامعة زوريخ عام 1983، وجائزة الرابطة الاقتصادية الأمريكية عام 1982. وله مجموعة من الكتب منها حرية السوق، والدولة ، السبب القواعد ، سلطة الضرائب ، وما يجب أن يفعله الاقتصاديون، وحرية الصحافة

²James M. Buchanan and Robert Tollison، "The Theory of Public Choice"، The University of Michigan Press، 2009، p: 12.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

يتوفر على تبسيط الإجراءات ومرونتها والتمكين والمبادرة والتنظيم ودعت النظرية أيضا إلى إدخال الحد الأدنى من آليات السوق الشيء الذي يمكن من أن تتطور وتحسن من كفاءة المنظمات العمومية. ودعت النظرية السياسيين المعنيين بالإدارة، محاولة صنع السياسات الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتقييم تنفيذ تلك السياسات. كما عارض رواد نظرية الاختيار العام طرق التسيير العمومي وطريقة استخدام الموارد¹.

وفي جميع المنظمات العمومية يشار إلى العديد من المصطلحات المستعملة في هذا السياق منها خيارات الجماعية التي تنقسم إلى:

- **خيارات عامة (les bien public):** تعرف على أنها هي الموارد التي يملكها جميع أفراد المجتمع، حيث تتميز بصعوبة إستبعاد الأفراد ومنعهم الإستفادة منها، فستهلاك الفرد من هذه الخيارات لا يجد إستهلاك الأفراد الآخرين، استهلاك السلعة من قبل المستهلك لا يمنع من إستهلاك تلك السلعة من قبل مستهلك آخر حرية الوصول إلى الموارد مثل الهواء، الأمن².

- **خيارات مشتركة (les biens commun):** تعرف الخيارات المشتركة على أنها هي الخيارات التي يملكها كثير من الأفراد مما يخلق التنافس عليها، مما يؤدي في غالب الأحيان إلى إستنزافها وتدميرها³.

من الملاحظ ان نظرية الخيار العام تأخذ نفس المبادئ التي يقوم عليها علم الاقتصاد خاصة ما تعلق بتحليل الرغبات والحاجات فالاقتصاديون الذين يدرسون السلوك الانساني في السوق يفترضون أن دافعه هو تحقيق رغباته الذاتية. كذلك نظرية الخيار العام تتبع نفس المنحى عند تحليل تصرف المستهلكين في السوق العمومي، فالمستهلكين سواء كانوا سياسيين أو ناخبين يدعون أنهم يعملون من أجل الآخرين، لكن في النهاية طموحهم هو تحقيق رغباتهم الذاتية.

في ظل كل ما تطرقنا اليه لمختلف المقاربات الفكرية للخدمة العمومية يبقى بعد الدولة الحارسة هو البعد المحدد لأهمية الخدمة العمومية في المجتمع ويحدد هذا البعد الوظائف الخاصة بسيادة للدولة؛ ويتمثل هذا البعد في الأمن والدفاع، لكن مع تطور السلوك الإنساني الشيء الذي أدى الى زيادة الحاجات الاجتماعية للأفراد، واتساع

¹ Binod Atraya، "The Applicability of New Public Management to Developing Countries:A Case From Nepal" ، Ph.D. Thesis Unpublished، School of Management، Faculty of Business and Law، Victoria University of Technology ،Melbourne، Australia، 2002، pp: 34- 36.

² Elinor Ostrom ، "Type Of Good And Collective Action" ،Theory and Policy Analysis Center for the Study of Institutions، Population، and Environmental Change، Indiana University، p: 30.

³ Elinor Ostrom، et all ، "Rules ، Games And Common-Pool Resources"، An Arbor، MI : University of Michigan Press، 1994، p: 07.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

دور الدولة واصبح من الواجب عليها انشاء ابعاد جديدة تواكب التطور والتنوع في النشاط الإنساني والاقتصادي كل هذا من شأنه أن تعطي للخدمة العامة طابعا جديدا في العصر الحديث.

المطلب الثاني: البعد القانوني للخدمة العمومية

تعتبر المرجعية القانونية من أكثر المراجع التي يستند عليها في تحديد مفهوم الخدمة العمومية غير انه لا يوجد تعريف واضح وصريح نظرا لعدة عامل في هذه النقطة نحاول تحديد مفهوم الخدمة العمومية من الناحية القانونية وبالتحديد في التشريع الجزائري.

1. الاصل القانوني للخدمة العمومية:

ويرجع الأصل المفاهيمي للخدمة العمومية إلى المفهوم الذي إعتد عليه بعض فقهاء القانون الفرنسيين (ليون دوجي (1859-1928)؛ وموريس هوريو (1856-1929)؛ وغاستون جيز (1869-1953)) لتأسيس القانون العام، وكان الهدف تحديد معيار يسمح بتحديد نطاق تطبيق قواعد القانون الإداري وإختصاص القاضي الإداري، مع مراعاة أشكال جديدة من التدخل العام. ولم تسمح المعايير السابقة للمصلحة العامة والسلطة العامة بالتمييز الدقيق لقواعد الإختصاص في مواجهة التحولات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الحالية (الثورة الصناعية، والإفقار، وتطور الطبقة العاملة، والثورة الفرنسية وتأسيس الجمهورية)¹. ووفقاً للقانون الفرنسي فقد عُرفت " الخدمة العمومية بأنها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كإستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"². وتعرف الخدمة العمومية على انها " ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الإستجابة لحاجاته العامة"³، كما تُعرف أيضا على " أنها مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة، وتكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة"⁴، كذلك الخدمات العمومية وهي أحد الأشياء التي تمثل التكافل الاجتماعي، ولهذا السبب يجب أن تكون منظمة ومراقبة من طرف الحكومة⁵.

¹ Vaia Demertzis، "Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public"، Working paper، Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques، No. 8، Bruxelles، Belgique، 201، pp: 6-8.

² عدنان مرزوق، "التفسير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة"، ط1، جسور للنشر و التوزيع، 2015، الجزائر، ص: 14.

³ Didier Linotte et Raphael Romi، "Service public et Droit Administratif et Economique"، 5^{ème}، edition، Juris - Classeur، Paris، 2003، p: 43.

⁴ Jean-Ludovic، "la situation du service public et de la fonction publique en France"، p: 1، sans date، France، «*Service public et au public : de quoi parle-t-on -Définition et classement de termes et*»⁵ Jean Horgues-Debat، p: 2007، France، Association pour le Développement en réseau des Territoires et des Services، *des concepts*»



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الخدمة العمومية هي كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته وتنفيذه من اجل تحقيق الحاجات الاجتماعية والانسانية لجميع افراد المجتمع والتي لا يمكن أدائها إلا من خلال تدخل سلطة الدولة (سواء كانت هذه السلطة وطنية او محلية) ويتطلب توفيرها المساواة بين افراد المجتمع واستمرارية تقديمها مهما حصل، بالإضافة الى التكيف لتحقيق الصالح العام، وتقديم هذا النشاط يكون على الاغلب مجانيا او باسعار رمزية .

تعتبر المنفعة العامة الهدف الأساسي لتقديم لخدمة العامة؛ فأينما وجدت الحاجة العامة فإنها تتولد الخدمة العامة، فلا يمكن تصور وجود منظمة عمومية إذا لم ينطوي نشاطها على النفع العام، لذا يجب على الهيئات العمومية والموظفين العموميين القائمين على إدارة نشاط هذه المنظمات أن يسعوا دوما إلى تحقيق النفع العام وليس المنفعة الشخصية كما هو الحال بالمشاريع الخاصة، وتقديم المنفعة العمومية لجميع سكان الدولة بدون إستثناء، لكن لا يشترط إستفيد منها جميع سكان الدولة، بل يكفي إن يستفيد منها إقليم معين. لذلك يمكن تعريفها بأنها: " سد حاجات عمومية أو تقديم خدمات عمومية للمواطنين"¹ .

تجدر الاشارة الى ان نموذج الخدمة العمومية في الجزائر يستمد أسسه من النموذج الفرنسي حيث إنه لا يوجد تعريف واضح للخدمة العمومية في التشريع الجزائري؛ فإكتفى بالإشارة إليها من خلال تعرضه لنصوص قانونية متنوعة بحسب نوع الخدمة المقدمة من طرف الدولة سواء كانت هذه الخدمات إقتصادية تجارية او صناعية او خدمات ذات طابع اداري، وهذا يرجع لاعتبارات تاريخية لأن القانون الفرنسي لم يحدد تعريفاً محدداً للخدمة العمومية فإن المشرع الجزائري كذلك لم يحدد تعريف الخدمة العمومية نظرا لأن الدولة هي المكلف الوحيد بممارسة هذه النشاطات فهي الوحيد المتكفل بها وتحدد مفهومها.

2. المبادئ الأساسية للخدمة العمومية:

يعرف القانون الإداري الفرنسي " الخدمة هي تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كإستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام."² " ومن هذا التعريف نستنتج إن للخدمة العمومية مجموعة من المبادئ هي:

¹ ناصر لباد، " القانون الإداري " ، ط1، دار المجدد للنشر والتوزيع ، 2011، ص: 150.

² المرسي السيد حجازي، إقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 29.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

1.2. الإستمرارية: هذا المبدأ يضمن إستمرارية الرفاهية الإجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية وتحقيق الرقي العام للمواطنين، من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم وهذا يتعين على الدولة التكفل الكامل بتمويل المنظمات بالإدارت العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس، وكما يجب الإلتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات حيث نص المشرع على هذا في المرسوم التنفيذي رقم 54/08 والمؤرخ في 2008/02/09 حيث إشتراط إستمرارية تقديم الخدمة وعدم توقفها مع إمكانية تقديمها بمقابل.¹ ويجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالإستمرارية والإنتظام وذلك بإتاحتها لجميع الأفراد الذين يحتجونها وفي ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.²

الإستمرارية تدل على ان تحقيق المنفعة العامة يتطلب أن تكون مستمرة ودائمة، فإنقطاعها يشكل ضررا لهذا تعمل الدولة على تجنب كل ما من شأنه أن يعرقل تقديم هذه الخدمات، مع العلم انه في الواقع الميداني هذا المبدأ غير محقق في بعض الاحيان مثال ذلك عدم وجود موظف بديل في مكتب الخدمة اثناء غيابه من شأنه ان يقطع استمرارية الخدمة.

2.2. المساواة: إن تقديم الخدمة العمومية لجميع أفراد المجتمع وبنفس الطريقة، وإتاحتها لجميع المواطنين وبدون إستثناء يعتبر عنصراً أساسياً في أداء هذه الخدمة، وتعني كلمة المساواة بين الأفراد في الإنتفاع من الخدمات العمومية متى توفرت الشروط التي يحددها القانون للحصول على هذه الخدمات وتكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقاً لهذا المبدأ أمام القانون.³

المساواة تدل على التسوية بين افراد المجتمع غير انه في الواقع الميداني وفي عديد من المرات لا يتم المساواة في تقديم الخدمة خاصة اذا كان مكان تقديم الخدمة بعيد عن مكان الإقامة فإن الوصول متأخر الى مكتب تقديم الخدمة لا يسمح للمواطن بتلقي تلك الخدمة، كما ان هناك بعض التجاوزات الموجودة والتي تعبر عن امراض الادارة العمومية كالبيروقراطية وتسمح بعدم المساواة في تقديم الخدمة.

3.2. الملائمة: يقصد بهذا المبدأ أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات أي تتكيف مع التطور الإجتماعي والتقدم التقني، ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير

¹ المرسوم التنفيذي رقم 54-08، "المتعلق بالأعباء النموذجية للتسيير عن طريق الامتياز للخدمة العمومية في التزويد بالماء الشروب و تنظيم هذه الخدمة"، المؤرخ في 9 فبراير 2008، الجريدة الرسمية، العدد 8، الصادرة بتاريخ 13 فبراير 2008.

² René Chapus، "Droit Administratif Général، Tome، 15ème édition، Montchrestien «، Paris، 2001، p: 608.

³ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 55.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

تقديمها تطور حاجات المواطن على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات¹.

في الواقع الميداني يوضح ان تحقيق مبدأ الملائمة يتطلب كثير من الجهد ودراسة للبيئة المحيطة من اجل القيام بالتحسينات الملائمة تحسبا لاي الطارئ، وفي بعض الاحيان لا يتم تطوير الخدمة وملائمتها الا تحت ضغط كبير من الراي العام مما يعرقل ملائمة الخدمة وتقديمها على اكمل وجه، كما ان الخدمة المقدمة الجديدة في بعض الاحيان تلقى نوعا من المقاومة نظرا للتعود على الخدمة القديمة او لعدم فهم الجديدة او لعدم توفر معلومات كافية عنها.

3. تصنيف الخدمات العمومية:

تضم نشاطات الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من قبل الدولة ممثلا في:

- الخدمات الإدارية: مثل إستخراج بطاقات التعريف الوطنية، ورخص القيادة ووثائق الحالة المدنية.
- الخدمات الإجتماعية: مثل خدمات العلاج من قبل المستشفيات والخدمات الجامعية
- الخدمات الصناعية والتجارية: مثل خدمات المياه والغاز والهاتف. وما يمكن ملاحظته أن كل هذه الخدمات موكلة إلى هيئات عمومية بالإضافة إلى مؤسسات خاصة، خدماتها تغطي كل الإقليم مثل الإذاعة والتلفزة الوطنية... الخ. والشكل الموضح أدناه يوضح لنا ما سبق ذكره من تصنيف للخدمات العمومية.

أما في التشريع الجزائري فإنه يفرض تنوع نشاط الدولة وجود أنواع كثيرة من الخدمات التي تحدثها الدولة بغرض مساعدتها في القيام بواجب توفير الخدمات للجمهور. والدارس للتشريع الجزائري خاصة ابتداء من 1988 يلاحظ مدى التطور الكبير الذي عرفه أسلوب التصنيفات التي طرأت عليها والتي يمكن إرجاعها إلى أربعة أصناف ساسية هي كما يلي²:

- الخدمات العمومية الإدارية (ذات الطابع الإداري)
- الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- الخدمات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.
- الخدمات العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني.

¹ برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص:113

² عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص:229-230



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

هذا التقييم مكرس في المادة 2 من المرسوم الرئاسي 02-250 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية. ومكرس أيضا بموجب المادة 2 من الأمر 06-03 المذكور المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية. والمادة 2 من المرسوم الرئاسي 10-236 المعدل والمتمم المؤرخ في 7 أكتوبر المتضمن تنظيم الصفقات العمومية. وفي الجدول الموالي نلخص ما سبق للخدمات العمومية الموضحة في التشريع الجزائري وخصائصها:

الجدول رقم (1.1): المقارنة بين الخدمات العمومية في القانون الجزائري

نوع الخدمة العمومية	اوجه الاختلاف (خصائص)	اوجه التشابه	مثال
ذات طابع صناعي وتجاري	- خدمة يمارس بها النشاط الصناعي والتجاري - خضوع منظماتها للقانونين العام والخاص - تمول أعبائها عن طريق عائد بيع إنتاجها التجاري - تلزم بسمك محاسبة على الشكل التجاري		الخدمات المقدمة من طرف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجزائرية للمياه
ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني	- تتمتع المنظمة المقدمة لها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي - إمكانية تسويق الأملاك الثقافية - إمكانية استعمال مواردها	- خدمات مقدمة من طرف الدولة - تقدم هذه الخدمة للمستفيد من خلال التعليمات واللوائح المقدمة من طرق الإدارة المركزية - الهدف الرئيسي منها هو تحقيق المنفعة العامة	الخدمات المقدمة من طرف الجامعة، المراكز الجامعية، المدارس والمعاهد ومراكز ومعاهد التكوين المهني
ذات الطابع العلمي والتكنولوجي	- تتمتع المنظمة المقدمة لها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي - المرونة في نشاطها العلمي		الخدمات المقدمة من طرف مراكز البحث
ذات الطابع إداري	- هي الجهاز التنفيذي لأي حكومة - تعبر عن سياسات الحكومة - خدمات ذات طابع إداري محظ - يتمتع منظمة المقدمة لها بالشخصية المعنوية		الخدمات المقدمة من طرف الجماعات المحلية، مختلف الإدارات العامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، جسور للنشر

والتوزيع، 2015، ص: 229-233



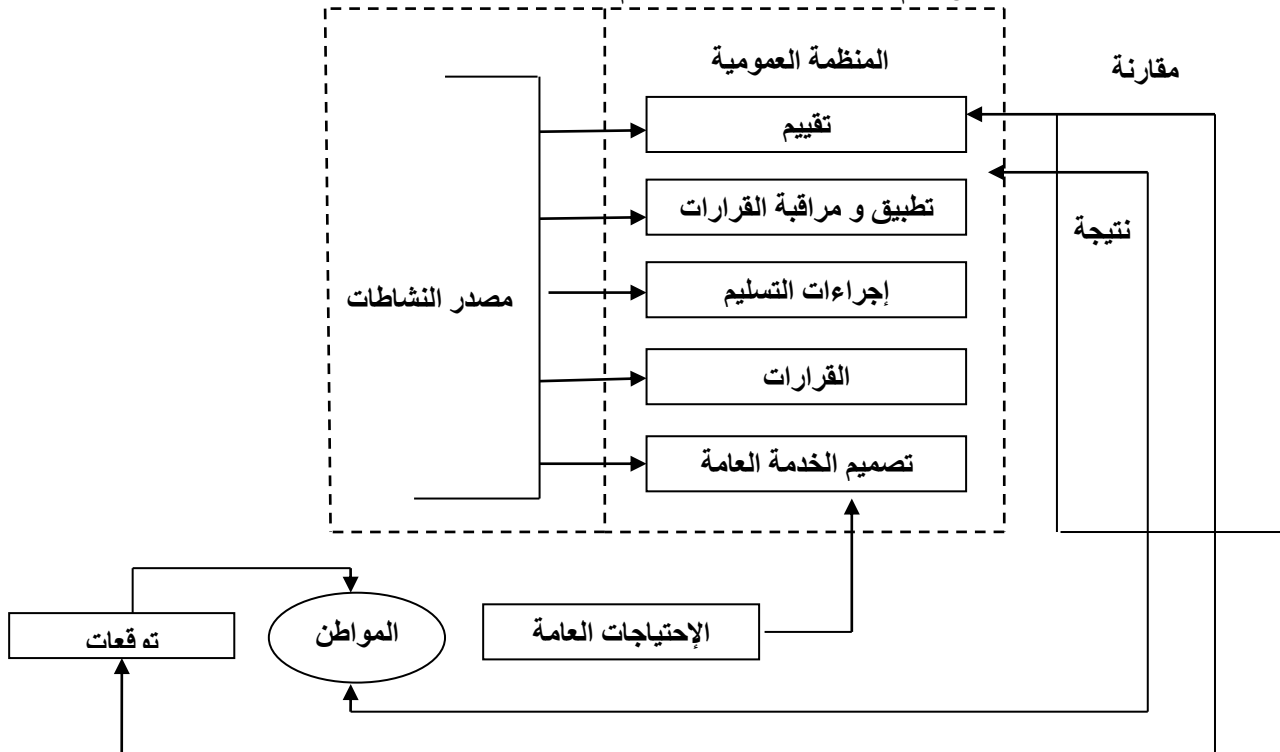
الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

في الجدول المبين أعلاه نستخلص إن الميزة المشتركة في الخدمات العمومية في أنها خدمات تهدف الى تحقيق النفع العام لجمهور المواطنين كما انها تحكمها مجموعة من التعليمات واللوائح والقوانين، في حين انها تختلف في مجموعة من المميزات كل حسب تخصصها .

3. طريقة تقديم الخدمات العمومية:

تعتبر بنية تقديم الخدمات العامة بنية معقدة، وتشمل العديد من العوامل الداخلية والخارجية في إطار العملية المتعلقة بإنشاء وإستخدام وإعادة إنشاء الخدمة العامة، مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص الخدمة العامة، أي إستخدامها في لحظة إنتاجها أي تلازميتها (مع التأكيد على العلاقة المتبادلة بين مُقدم الخدمة العامة والعميل)، فإن تدخل المواطن ممكن في لحظة تحول التأثيرات وتحقيق المقارنة مع توقعات المواطن / الزبون. وقد يأتي التدخل كما اقترح في تحسين وتطوير مختلف مكونات عملية تقديم الخدمات العامة (من التصميم إلى الإنجاز، والتسليم، والتقييم). والشكل الموالي يوضح كيفية تقديم الخدمة العمومية

شكل رقم (1.1) : هندسة تقديم الخدمات العامة



Source: Lucica Matei Et Ani Matei· *Integrated Approach Of The Citizen's Role In Relation To The Public Services*· Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing 9 th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing·faculty of public administration 10-11 june· Bucharest Romania· 2010· p: 205.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

يوضح الشكل المبين اعلاه كيفية تقديم الخدمة العمومية من خلال معرفة احتياجات المواطن ومطابقتها مع التوقعات وصولاً الى تصميم الخدمة فتوزيعها، فالخدمات التي تؤديها الدولة لكافة أفراد المجتمع من أجل تحقيق التكافل الاجتماعي، ويبقى الهدف النهائي من قيام الدولة بإنشاء هيئات عمومية هو رفاهية الأفراد، لكن بعض الأحيان يكون العكس حيث يتم تقديم خدمة دون عند المستوى المطلوب، أو لا ترقى إلى متطلبات المواطن المستفيد من حيث جودتها، أو من حيث كميتها ففي كثير من الأحيان عندما نذهب إلى المنظمات العمومية، نلاحظ قلة تقديم الخدمة ذات جودة أو ضعف في تقديمها لأسباب عدة منها قلة اليد العاملة المؤهلة، طول اجراءات تقديمها، مما يؤدي إلى إستياء المستفيد. كما يتم أيضاً في كثير من الأحيان خرق مبدأ المساواة وهو ما يجعل التمييز بين أفراد المجتمع عند تقديم الخدمة.

يعد تقديم الخدمة العمومية من طرف الدولة إقراراً صريحاً لعدم قدرة القطاع الخاص على تحقيق النفع العام؛ لذلك إن الغاية من إنشاء المنظمات العمومية هي إشباع الحاجات العمومية التي تعجز المبادرة الفردية عن إشباعها بصورة كاملة ومنتظمة.

المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة العمومية

تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور إبتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة. وجرت العادة في أن تطبق الجودة يكون في المنظمات الخاصة، ولكن تطبيقها على صعيد المنظمات الحكومية مزال بعيداً نوعاً ما، لانه يتطلب أهمية اقتناع القيادات والإدارات العليا بها ونشر ثقافة الجودة على كافة مستوياتها، من أجل التطبيق وتحقيق التحسين في الأداء. فتطبيق مفهوم الجودة في المنظمات العمومية يعطي مجالاً لتقييمها وتطوير أدائها.

الجودة كانت تعني قديماً الدقة والإتقان، الذي تغير مفهومها مع تطور علم الإدارة، ومع ظهور المنظمات الكبرى، وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة، وجودة الخدمة تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتسيير وهذا نظراً لإهتمام المنظمات بجودة السلعة وتلبية ما يطلبه الزبون من خصائص داخلية وخارجية بها، ولكن مع إنتشار المنافسة في سوق الخدمات دفع بالمنظمات نقل مفهوم الجودة إلى الخدمة، مما أدى إلى وضع تعريف خاص بجودة الخدمة ويرتكز على الخصائص العامة المميزة للخدمات، حيث تميل غالبية التعاريف الحديثة إلى أن جودة الخدمة هي "معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

الخدمة"¹، كما عرفت على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات"².

ويمكن أن نجمل مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة في النقاط التالية:

- **نجاعة:** ويمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للخدمة إذ أن تصنيف الخدمة يعتمد على هذه الخصائص، ففي ميدان الخدمات، نجد أنها تتعلق بنوعية الخدمة المقدمة مثلاً.
- **الخصائص الثانوية:** تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات وهي العنصر التي يمكنها إضافة شيء جديد إلى المعروض الأساسي.
- **المطابقة:** تعتبر الخدمة ذات جودة عالية إذا تطابقت والمقاييس المحددة مسبقاً لإنتاجه والعكس صحيح، فهو سيء الجودة إذ إبتعد عن المقاييس، وقد اعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفتيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى وتسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.
- **الدوام:** وهو المدى الزمني الذي تستخدم فيه الخدمة إلى أن يتبدل ويترك نتيجة الإستعمال.

الاهتمام بالجودة في الإدارات العمومية يتعلق بمحاولة تغيير سلوك ومعتقدات راسخة في ذهنية الموظف العمومي، ومع التطورات الحاصلة بالبيئة المحيطة بالإدارات العمومية تفرض عليها الضرورة وجود مبادئ للجودة على الخدمات التي تقدمها وضرورة تحسينها. ويقصد بمبدأ الجودة في الإدارات العمومية أنه للمواطن الحق في الحصول على خدمة ذات مواصفات معينة. وفي الجزائر لا يوجد نص قانوني معين يفرض جودة الخدمة العمومية على الرغم من أن الدولة هي من تتحمل مسؤوليتها من خلال التوفير المتزايد إنجاز المرافق العمومية؛ لكن النتيجة عكس ما هو متوقع غالباً ما تكون سلبية. ولعل أهم سبب هو اعتماد الدولة على اقتصاديات الحجم أي إنتاج أكثر عدد ممكن من الخدمات دون النظر في النوعية، كما يمكن أن يكون السبب عدم مشاركة المواطن في رسم احتياجاته. والجانب الآخر الذي يمكن أن يؤثر بشكل آخر على نوعية الخدمة هو مجانيته مما ينعكس سلباً على نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

¹ محمد خثير، 'إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري و تطبيقي'، ط1، جسر للنشر و التوزيع، 2016، ص:12.

²Jean Baruche « *la qualité du service* » ، no Ed، parise، 1984، p: 2.

● وفقاً للقانون الفرنسي تعرف بأنها " شخص معنوي يتمتع بالاستقلال المالي ويخضع للقانون العام" ، يعرفه الدكتور عمر بوضياف " هو كل منظمة عامة تنشؤها الدولة تخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجيات الجمهور ، من أجل معلومات أكثر حول المرفق العام انظر كتاب الدكتور عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسر للنشر و التوزيع، 2013. و كتاب ناصر لباد ، الوجيز في القانون الإداري، ط2، 2007.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

لكن في الوقت الحالي الإدارات العمومية بصفة عامة مطالبة بتقديم احسن الخدمات فهي مضطرة لتطبيق مباديء الجودة، فالمواطن لم يعد يطلب الخدمة فقط انما يطالب بتقديم خدمة ذات جودة. لذلك فتحسين جودة الخدمة العمومية تعتبر كوسيلة لإعادة ثقة المواطن التي قضت عليها مجموعة من الممارسات الادارية كالفساد، البيروقراطية، وعليه فإن تحلي الدولة عن الجانب كمي والاهتمام بالجانب النوعي. ويكون التحسين من خلال:

- تحسين مناخ تقديم الخدمة العمومية؛
- تقليل الوقت بين وقت طلب الخدمة وتقديمها؛
- تبسيط اجراءات تقديم الخدمة؛
- التحسين المستمر للخدمة لمناخ تقديم الخدمة العمومية؛
- تهيئة وتدريب وتكوين أعون على الجودة .

1. نموذج قياس جودة الخدمة العمومية

تطرق العديد من الباحثين إلى جودة الخدمة بالمنظمات العمومية، فالأدبيات المقدمة من طرف هؤلاء الباحثين تدعم بوضوح استخدام أداة SERVQUEL سيرفكوال، غير إن تقديم الخدمات في القطاع العام يكون أكثر تعقيداً لأنه ليس مجرد مسألة تلبية للإحتياجات التي أعبر عنها فقط، ولكن من أجل إيجاد إحتياجات غير المعروفة من طرف المواطنين، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد والتبرير العلني والمحاسبة لما تم القيام به، وبالإضافة إلى ذلك فإن موظفي القطاع العام يواجهون حالياً تحديات جديدة ناتجة عن إدخال مبادئ وأدوات جديدة مستوحاة من التحول الجديد في الإدارة.¹

ويمكننا عندئذ وصف العرض المقدم بدقة مما يؤكد وجود عملية في السوق، ويجب إعتبار أن المستخدم أصبح عميلاً لأن منظمات الخدمة العامة تتعامل مع قدرته على الإختيار، فهذا يعني أنها تبني أو تشترك في بناء "عميل" للخدمة العامة... العميل - المستخدم وهو نتيجة البناء الإجتماعي الذي يعطي أهمية متزايدة للقرار الفردي.²

والشكل (3.1). الموضح ادناه يوضح نموذج SERVQUEL لقياس جودة الخدمة في القطاع العام.

هذا النموذج يعرض خمسة فجوات والتي تتمثل فيما يلي:

- الفجوة الأولى: حيث تنتج بين الإختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكات الإدارة لتوقعات

¹ Prabha Ramseook-Munhurrin et al، « *Service Quality In The Public Service* » International Journal of Management and Marketing Research، Vol. 3، NO. 1، 2010، pp: 40 – 41.

²Thomas Lamarche، « *Service public : nouvelle rationalité des acteurs ou nouveau marche* »، Études de communication، le 15/11/2014، on line : <http://edc.revues.org>، consélté le 20/06/ 2017 .

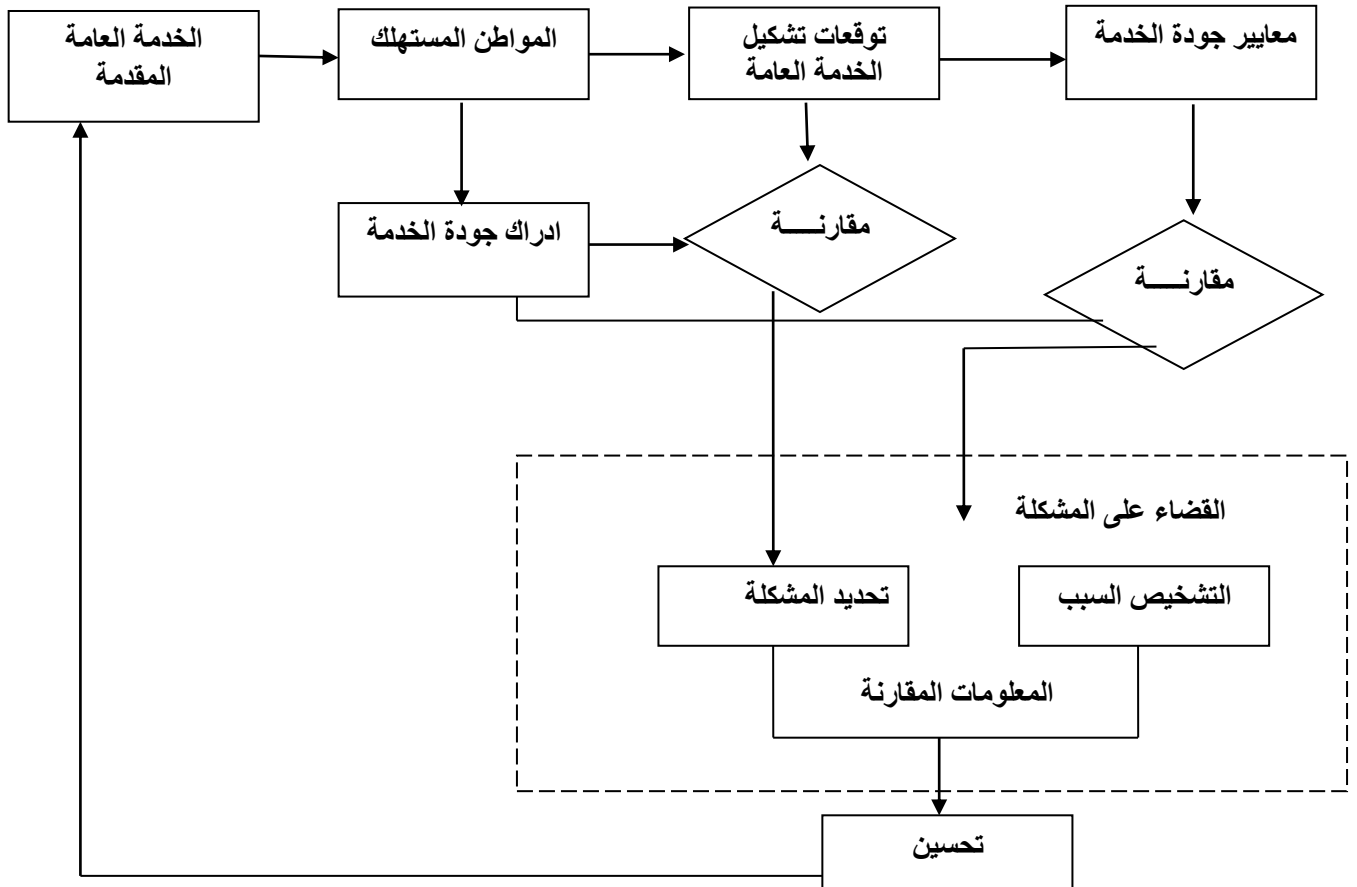


الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

زبائنها.

- الفجوة الثانية: تتمثل في الفرق الحاصل بين إدراكات المؤسسة لتوقعات زبائنها وقدر إلى معايير.
- الفجوة الثالثة: تنشأ من الإنحراف في عدم توافق معايير الخدمة الموضوعة مع الخدمة المقدمة فعلا .
- الفجوة الرابعة: تتمثل في الإنحراف الحاصل بين الخدمة المقدمة والاتصالات الخارجية الموجهة إلى الزبائن.
- الفجوة الخامسة: تمثل الإنحراف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من طرف الزبائن.

شكل رقم (2.1): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة العمومية



p: 208، Op. cit،Source : Lucica Matei Et Ani Mate

صممت أداة SERVQUAL على النحو المبين في الشكل أعلاه، والتي يمكن تطبيقها على مجموعة كبيرة من أماكن العمل، وهذا النموذج يزود القطاع العام بصفة خاصة بالمعلومات حول تصور وإدراك الزبون للخدمات الحالية المقدمة، وفهم ومعرفة احتياجاته وتوقعاته. لكن في الواقع الميداني هذا النموذج غير مستخدم في لانه ينظر للدولة على أنها مجرد آلة لتوزيع الخدمات فقط؛ لا على أن لها أغراضها الخاصة في تحقيق المصلحة العامة وغالباً ما يكون هذا التفكير بالنسبة للخدمات الاجتماعية أو التعليم أو الصحة والتي ينظر السوق على إن لها ضغوطاً



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

سوف تعود بالسلب على أخلاقيات توفير الخدمات العمومية، لكن التحول من الأداء العمومي التقليدي إلى نظام عمومي حديث أصبح يحقق كفاءة عالية في الأداء يتطلب ذلك محاولة إقتباس ما يتم إستخدامه في المنظمات الخاصة على منظمات القطاع العام. يساعد على تطبيق هذا النموذج ويجد المواطن نفسه أمام خدمة جيدة من خلال تحسين الجودة في التسيير بالتحسين المستمر، وبالتالي الإرتقاء بالخدمة العمومية.

وللجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات العمومية ومن أجل تحقيق النجاح والإستقرار فإن على المواطن ومقدمي الخدمة العمومية، أن يتعاملوا معا من أجل خلق خدمة على أحسن وجه ممكن، وكما على المنظمات العمومية الإهتمام بالشؤون الإجتماعية المتعلقة بالموظفين ومراعاة مُتطلبات المواطنين. وتكمن أهمية تطبيق الجودة في الإدارات العمومية فيما يلي.¹

- تجنب الإنحرافات في عملية تقديم الخدمة؛
- مطابقة المخرجات للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات؛
- الموائمة للعرض؛
- تلبية توقعات الزبون.

هذا وقد عرف نموذج (Servqual) العديد من الانتقادات ومن اهم الإنتقادات هي تلك التي قدمها كل من (Taylor et Cronin) في دراستهما سنة 1992 وبناء على تلك الانتقادات قدم الباحثان نموذج (Servperf) باختباره على أربع قطاعات خدمية هي: (المصارف، شركات تنظيف الملابس، مطاعم الوجبات السريعة، ومراكز الأمراض المعدية)² مع إجراء اختبار ميداني لأربعة نماذج هي:

- جودة الخدمة = الأداء - التوقعات.
- جودة الخدمة = (الأداء - التوقعات) x الأهمية
- جودة الخدمة = الأداء.
- جودة الخدمة = (الأداء - التوقعات) x الأهمية

¹ مأمون دراركة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص:151.

² لمزيد من المعلومات التي تخص النموذج انظر المرجع التالي:



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

وقد وجد أن هذا النموذج يتميز بسهولة الإستخدام والبساطة فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن اتجاه جودة بحيث يتكون النموذج من 20 سؤال باستخدام ابعاد نموذج (Servqual) المتعلقة بجانب الخدمة المدركة فقط.

حيث يقوم هذا النموذج على رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط، بمعنى اخر ان جودة الخدمة يتم التعبير عنها كإتجاه وتعتبر دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المنظمة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

2. ابعاد جودة الخدمة العمومية :

يتم الحكم على جودة الخدمة من خلال فهم المواطنين لعملية تقديم الخدمة، والتي تُقارن توقعاتهم مع الخدمة التي يتلقونها، وقد تم تقديم أبعاد أساسية لجودة الخدمة وفقاً للتوقعات ويتكون هذا النموذج من 5 أبعاد وهي: ملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان.¹ والجدول التالي يوضح بالتفصيل هذه الأبعاد.

جدول (2.1): أبعاد جودة الخدمة العمومية

الأبعاد	البيان
1	الملموسة
2	الإعتمادية
3	الإستجابة
4	الموثوقية

¹Fariba Azizzadeh & Others ، "Service Quality Measurement in the Public Sector:Ilam Province Post Office Case Studies" ، International Journal of Economi Finance and Management، Vol. 2، No.1، March، 2013 ، pp: 114-116.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

	والموظفين.	
5	التعاطف والإهتمام الشخصي بالزبون: هو التأكيد على فهم مشاكل العملاء وإعتبارها عملاً إنسانياً.	

Source: Fariba Azizzadeh & Others، Op. cit، p:116.

- ومن أجل تطبيق الجودة في المنظمات العمومية، فهناك العديد من المتطلبات الواجب توفرها منها:
- أن تلتزم الإدارة العليا بالمنظمة العمومية بالجودة، حيث يتطلب التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة مما يحقق الإستفادة من مزاياها. ومحاولة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة والإستماع لمشكلات الموظفين، وتدريبهم في نفس الوقت على التقنيات الجديدة وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على خدمة المواطنين.
 - التركيز على العمليات بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطنين، فمن متطلبات نجاح إدارة الجودة إعداد فريق العمل والموظفين كوسيلة مهمة للإندماج فيما بينهم، والتقييم الفعال للخدمة العمومية المقدمة تعتبر محور النشاط الذي يعكس إمكانيات الموظفين المبذولة من جهة ويمثل أهم متطلبات المواطنين من جهة أخرى حيث يختلف مفهوم خدمات عامة جديدة عن منهجيات الخدمات العمومية التقليدية من حيث تركيزها على المواطن، وعلى تعزيز الصالح العام، من خلال تصميم الخدمات وتوفيرها بصورة شاملة.
 - التركيز على كفاءة الخدمات وخدمة المتعاملين والإبتكار كمعياراً مقبول، بهدف توفير الخدمات وخدمة أفضل. وبات المواطن يلقي تقديراً أكبر بصورة متزايدة، بإعتباره المتعامل الذي يعد رضاه وملاحظاته أمراً جوهرياً لعمل الحكومة.¹
- لأن جوهر القطاع العام هو تقديم الخدمات العامة فمفهوم الجودة يكون بتطبيق كل ما هو أفضل مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية الإدارة العامة. ويمكن الإشارة هنا إلى أن المنظمة العمومية تكون في موضع المحتكر هذا الشيء الذي يؤثر بشكل كبير على عملية تقديم الخدمة وكذا على العلاقة بين المواطن والمنظمة العمومية فالمواطن هنا ليس هو سيد الموقف انما هو مجبر على التعامل مع هذه النوع من المنظمات. لذلك يجب تحليل هذه هذه العلاقة ومحاولة تكييف مجموعة الأدوات والتقنيات التي يمكن نقلها من القطاع الخاص إلى القطاع العام. يمكن

¹ محمد عبد العالي، 'إدارة الجودة المعاصرة' مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار البازوري، الأردن، 2009، ص ص: 45- 63.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

الوصول الى جودة في الخدمة العمومية باتباع العديد من المناهج والافكار الجديدة التي تساعد على ذلك، والتي ظهرت في وقت ليس ببعيد حيث فتحت الطريق أمام المنظمات العمومية في الدول الغربية خاصة لتوفير الخدمات العامة، في مقدمتها إستخدام إبتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

المبحث الثاني: مقارنة تسويق الخدمة العمومية

تعتمد الفلسفة الجديدة للتسويق على تلبية رغبات المستهلك النهائي والعمل على إشباعها، والتي عرفت بالمفهوم الحديث للتسويق، وأصبحت تؤكد على أهمية التوجه بالمستهلك، وضرورة عمل التنسيق الكامل بين جميع الجهود التسويقية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وبذلك أصبح المستهلك النهائي طبقاً لهذا المفهوم نقطة البداية والنهاية عند التخطيط وإتخاذ القرارات الهامة.

المطلب الاول: التوجه نحو تسويق الخدمات العمومية

عرف التسويق منذ القدم على إنه ممارسة الأعمال ويستخدم الآن على نطاق واسع في جميع الميادين، إلا إنه مازال يحتل مكانة غير هامة في النشاط الإداري، ويعتبر التسويق ظاهرة معقدة تجمع بين فلسفة الأعمال وتطبيقها، ويعرف على إنه نشاط إقتصادي منتج ذلك لكونه يشتمل على مجموعة الجهود التي تهدف إلى خلق المنفعة والقيمة، فإعتماد التسويق في المنظمات العمومية يطرح العديد من التحديات أولها أن المسؤولين العموميين ليس لديهم معرفة بأهمية التسويق الذي في الإدارة العامة ويختلف عن التسويق في القطاع الخاص، ومن الضروري تحديد وفهم هذه الإختلافات من أجل تطوير إستراتيجيات التسويق الناجحة في القطاع العام.¹

1. تعريف التسويق وتوسع نطاقه

مر مفهوم التسويق بتطورات كبيرة وجوهرية وذلك بالتوازي مع التطورات الإقتصادية التي مرت بها الإقتصاديات المحلية والدولية، وصولاً إلى ما يعرف بالمفهوم الحديث للتسويق، والمفهوم الإجتماعي للتسويق. ويمكن القول أن التسويق هو أي شيء يمكن أن يشبع حاجة لدى الزبون، ولذلك فإن التسويق يخص كل شيء إبتداءً من السلع والخدمات المادية وحتى الأفكار والأفراد والمنظمات. ولذلك فإننا نلمس ظهور كتابات تتوجه نحو هذه المواضيع مثل تسويق الخدمات، تسويق الأفكار، تسويق الأشخاص، تسويق الأماكن وغيرها أي مجموعة من

¹ Judith J. Madill، "Le marketing dans le secteur public"، revue de gestion du secteur public"، Vol. 28، No. 4، p: 10.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المواضيع التي تخص التسويق، يلاحظ من مفهوم التسويق الحديث ان النقطة الجوهرية في التي يقوم عليها هي إعتبار الزبون هو نقطة البداية وهو الغاية من النشاط التسويقي، ان التسويق وهو مسؤولية جميع عناصر وأفراد المنظمة على مختلف مواقعهم مجندين لخدمة الزبون، فهذا النشاط لا يقتصر على وظيفة البيع، أو التوزيع أو الإعلان فقط، وإنما هو إشباع لإحتياجات الزبون.¹ فأول ما ظهر التسويق كان يعني بالمنظمات التي تنتج وتبيع السلع الإستهلاكية الواسعة، وقد توسع بسرعة مذهلة وأصبح يعني بكل قطاعات الإقتصادية.²

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على انه "إنه عملية التخطيط والتصميم، والتسعير، والترويج، وتوزيع الأفكار، والسلع والخدمات، لخلق التبادلات وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية". ويأخذ هذا التعريف في عين الإعتبار أن التسويق هو عملية تنطوي مجالات رئيسية هي: تخطيط المنتجات وتصميمها، والتسعير، والترويج، والتوزيع. بالإضافة إلى ذلك يمكن للتسويق أن ينطبق على الأفكار والسلع أو الخدمات، والغرض منه هو خلق تبادلات وتحقيق الأهداف بين طرفي المبادلة. مع تطور المتغيرات اعادت الجمعية تجديد تعريف التسويق 2004 وعرفته على انه "هو وظيفة تضم مجموعة من العمليات لانشاء، وتوصيل وتسليم قيمة للزبائن، وادارة العلاقة معهم بشكل مفيد لاصحاب المصلحة والمنظمة على حد سواء"³؛ في هذا التعريف اضافت الجمعية مجموعة من المفاهيم جديدة للتسويق اهمها ادارة العلاقة بين طرفي العلاقة وخلق القيمة لهما، هذا التعريف يمكن لمنظمات العمومية بتبنيه كمنهج اداري جديد من خلال انشاء تبادلات بينها وبين المواطنين وتحقيق الاهداف المرجوة بينهما.

في حين عرف **Kotler** التسويق على انه " هو العملية التي تمكن المنظمات من انشاء قيمة للزبائن، وبناء علاقات قوية معهم من اجل الحصول على قيمة بالمقابل"⁴ في هذا التعريف يظهر أن **Kotler** إهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية من خلال إنشاء قيمة مع الزبائن وبناء علاقات قوية لذلك يمكن القول ان **Kotler** من خلال تعريفه يبين ان أساسيات التسويق هي التبادل وانشاء قيمة للزبائن واقامة علاقات معهم. في حين يعرف التسويق في القطاع العام "على انه مجموع الأنشطة التي تدخل في انتاج او تقديم او فوارة او توزيع منجات او خدمات عمومية لطالبيها من مواطنين وافراد او منظمات عمومية كانت او

¹ محي الدين الأزهري و آخرون، "مبادئ التسويق"، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001، ص: 16.

² Hermel.L & Romagni.P، "Le marketing Public: une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques "، Edition Economica، Paris، 1990، P: 5.

³ 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، p257 .

⁴ Philip Kotler ،Gary Armstrong، *Principles of marketing*، Pearson Education Limited، 15 edition 2015، p27.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

خاصة. الغرض منها تحقيق الرضا والمواطنة والسلم الاجتماعي والعدالة الاجتماعية في توزيع الشروة¹. ويتفق التسويق في القطاع العام مع تعريف **Kotler** لان للقطاع العام بعد اجتماعي محض وتحقيق المنفعة العامة فالتسويق يهتم بخدمة المجتمع وعدم انتاج منتجات تضر بمصلحة المجتمع وتحقيق الرفاهية للمجتمع. وقد عرف التسويق في القطاع العمومي تطوراً كبيراً ويعتبر عملية معقدة بالمقارنة مع التسويق في المنظمات الخاصة ويرجع ذلك إلى صعوبة جمع وإحصاء المعلومات؛ وهذا ما يؤثر على معرفة وتحديد إحتياجات المواطنين المستفيدين وتعتبر عملية صبر الآراء من أهم التقنيات المستخدمة في التسويق. وتتركز وظيفة التسويق على مفاهيم التبادل والعلاقة بين منظمة وأفراد، أو مجموعات تسعى إلى تلبية الإحتياجات، وفي نفس الإتجاه، فالتسويق العام يسعى إلى تحليل وإقتراح الحلول المتعلقة بالتبادل والعلاقات بين منظمة عامة وأفراد ومجموعات من الأفراد والمنظمات أو المجتمعات، فيما يتعلق بالطلب تنفيذ المهام والخدمات العامة.² ويمكن اظهار التسويق في الادارة العمومية من خلال الجدول الخاص بمجالات التسويق الجديدة والموضحة ادناه

جدول (3.1) : المجالات الجديدة للتسويق

مراقبة عامة		مراقبة خاصة		وجه المقارنة
مصلحة عامة	مصلحة خاصة	مصلحة عامة	مصلحة خاصة	
الخدمات العمومية ذات الصناعات و التجاري	رأسمالية الدولة (بنوك ، مصانع)	اقتصاد مراقب (خدمات عمومية)	مؤسسات خاصة	سلع مسوقة
الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري	النقابات الخاصة	جمعيات ذات مصلحة عمومية (الهلال الأحمر)	الجمعيات	سلع غير مسوقة

المصدر: برانيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية"، أطروحة مقدمة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 84.

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن الخدمة بالمنظمات العمومية، تكون عندما تكون المراقبة عامة و سلع غير مسوقة ظهرت في إطار تطور الفكر الإداري، مما حتم إدماج التسويق في هذه المنظمات بالإضافة إلى

¹ احمد مير، دراسة التقارب بين مفهومي ، التسويق العمومي والمناجنت العمومية . حالة المرفق العمومي - قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، عدد 04 ، 2019، ص 175.

² Martial pasquier، "marketing public"، le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique، on line www.dictionnaire.enap.ca، p: 2.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

الخدمات العمومية الأخرى المتمثلة في تقاطع السلع المسوقة مع المصلحة العامة وتحت إطار مراقبة خاصة، بالإضافة إلى سلع مسوقة ومصلحة عامة تحت إطار مراقبة عامة. في وقت يرى الكثير أن استخدام التسويق يتعارض مع المصلحة العامة، ويرى البعض يجب السعي لفهمه محاولة تطبيقه، نرى ان التسويق لا يعتبر معيقا بالنسبة للمنظمات العمومية؛ فتبني المفهوم السليم له بالمنظمات العمومية من شأنه أن يشكل تحديا جديدا لذلك يجب أن يتم التناسق للعمليات الادارية مع الفكر التسويقي وتحديد الهدف من احب فهم معيقاته.

2. فشل النموذج التقليدي في تقديم الخدمات العمومية

التسيير العمومي الجديد يحمل رؤية جديدة في طياتها العديد من التغييرات والتعديلات على وظائف الادارة العمومية في ظل المشاكل التي تعاني منها اهمها ضخامة وتعقد هياكلها التنظيمية، والتسيير العمومي الجديد، جاء للحد من الثقافة التنظيمية السائدة وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين الخدمات المقدمة، وتلبية حاجيات مستفيدين والاتجاه نحو آليات السوق باستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية. فالتسيير العمومي الحديث يسمح بخلق فلسفة جديدة وهي التسويق في القطاع العمومي، وبما أن التسويق يفكر حاليا بمنطق التسويق العلائقي فأبعاد العلاقة المتمثلة في الروابط والالتزام والتفاعل تلعب دوراً هاماً وتعبّر عن مفاهيم مهمة ومتلائمة مع الإدارة العمومية.

1.2. نموذج التسيير العمومي الحديث ودعمه للتسويق بالادارات العمومية:

يعرف التسيير العمومي الجديد على أنه مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الإقتصادي، من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة.¹ ويعرف على إنه إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية وهو نموذج الإدارة الحكومية التي أقيمت للمعارضة لنموذج الإدارة البيروقراطية، من خلال الإستعانة والشراكة بين القطاعين العام والخاص وتشجيع السلطات على تحقيق الكفاءة المهنية لإصلاح البيروقراطية، بالإضافة إلى الإعتماد على الإدارة بالنتائج والمنافسة بين الوحدات الإدارية وحوافز الأداء الفردية، والتركيز على الإدارة العامة الجديدة ومراقبة التكاليف وجودة الخدمات للعملاء.² وهذا المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه تجارب بعض الدول يقوم على تحسين مستوى الأداء

¹ محمد سعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2016، ص: 66.

² Michèle Charbonneau، Nouveau Management Public، "Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique"، 2012، www.dictionnaire.enap.ca.le 15/06/2015.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

في المنظمات العمومية من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها، وكذلك ترشيد إستغلال الموارد العمومية، فالتغيير الذي يحمله هذا الإتجاه الجديد في طبيته ويقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الإقتصادية الخاصة وآليات السوق¹.

يعمل التسيير العمومي الجديد على التقليل من دور البيروقراطية، مقابل زيادة الإعتماد على القطاع الخاص، وتقديم الخدمات من خلال التعاقد الخارجي والإستعانة بالمصادر الخارجية، والتأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ والمنافسة والإعتماد على قوى السوق؛ وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاص. إلى جانب التركيز على تمكين العاملين بدلا من التركيز على الخدمة في حد ذاتها، وتمكين المواطن من الإبتكار وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات. فالتسيير العمومي الحديث أحدث قطيعة مع الإجراءات الرسمية العقيمة إلى أنظمة أساسها المساءلة على أساس النتائج، ودفع بالتحول من الأنظمة التي تسمح للجماهير بالمساءلة على أساس القواعد فهو يضع في أولوياته رضا الزبون، وتمكين الموظفين من الحصول على نتائج مرضية، ويعمل على إعادة إنتاج المحقق منها فالحكومات ستعمل بشكل أفضل². وقد أشار Hood أنه هناك من يعتقد أن التسيير العمومي هو الوسيلة الوحيدة لتصحيح الأخطاء الإدارية الناجمة عن التسيير التقليدي، لكن ظهور التسيير الحديث في الإدارة العمومية الحديثة يقود للتسويق ليصبح وظيفة تسييرية أكثر تأكيدا وحلا للمشاكل في الإدارة العمومية³. وللتسيير العمومي الحديث مجموعة من المبادئ والتي حددها Hood وهي كالتالي:

1. تقسيم المنظمات إلى وحدات.
2. إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية لكن بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.
3. تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والإستفادة منها في تقديم الخدمات العمومية.
4. إعتداد مبدأ المشاركة في الإدارات العمومية.
5. يعتمد على الإدارة الموجهة بالنتائج.

¹Jacques Chevalier et Luc Rouban « La Réforme de L'état et La Nouvelle Gestion Publique » Revue Française d'administration publique, No. 105, 2003, p: 9.

² عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كألية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 11 ، 2011 ، ص: 110.

³ Hood Christopher « *Public Management For All Seasons* , *Public Administration* », vol. 69, No. 1, p: 4.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

6. السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة، وتحسين أدائها من خلال ترشيد الموارد العمومية والتشفي.

7. التوجه نحو المواطن وإعتباره زبوناً يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال إنفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم أداء الخدمة العمومية من خلال مراعاة إحتياجاتهم وتطلعاتهم وخياراتهم كما هو الحال في المنظمات الإقتصادية الخاصة وإدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية¹.

النقاط الموضحة اعلاه تبين أهم الأسس التي يعتمد عليها (NPM) والتي تؤكد على التشديد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية، بمعنى أن تتحول الوظائف في المنظمات العمومية إلى نمط تصبح فيه هذه الأجهزة تستخدم أسلوب إدارة القطاع الخاص؛ ومن دون الهيمنة التي تتبناها الأنظمة الإدارية التقليدية، والوصول إلى مرحلة يصبح فيها الحد الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص غير موجود، وهو ما يمكن من تحقيق روح المبادرة والابتكار والإبداع الذي يمكن من تطور الادارة العمومية.

توجهت الدول الغربية لتفعيل التسويق في الإدارات العامة وهذا لأن الهدف الأول للتسويق هو إرضاء الزبون(المواطن)، ومن الطبيعي محاولة إرضاء (المواطن) بتطبيق المفاهيم التي تم تعتمدها في المنظمات الخاصة، فالتسيير العمومي الجديد يولي ايضاً أهمية كبيرة وأعتباره كزبون يريد الاهتمام إحتياجاته وتوقعاته.

لكن يرى بعض المفكرين أن دور الدولة لا يتم إلا في إطار نظرة جديدة للتسيير بعيدا كل البعد عن التسيير العشوائي، وتستطيع بالتالي تحقيق التنمية بمختلف أبعادها وتطوير المساهمة الديمقراطية وخلق جو من التضامن الوطني بين مختلف شرائحه وهذا لا يكون إلا بإدخال أسلوب التسويق كنظام جديد ونمط علمي مبني على حرية المواطن.²

هنا نحاول التركيز على التغيرات التي وحدت اهداف كل من التسويق والادارة العمومية حيث وحدت اهدافهما واستراتيجيتهما وجزء هام من مبادئهما هما يمكن الاشارة الى بعدين اساسيين ساهما في هذه المقاربة وهما³:

● ادخال مفهوم التسيير على الادارة العمومية مما خلق لديها عناصر وتقنيات جديدة في التسيير كما ساهم

في تغيير نمط التسيير السائد منذ زمن والتالي غير اهدافها واستراتيجياتها.

¹ نشأت سلوى، "المنهجية العمومية الجديدة كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، 2018، ص: 32.

² Abdelmoujib Ghazzal، « *Le marketing dans les administrations publiques marocaines* »، facteur de développement socio-économique، LE 05/06/2013، on line http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/06/05/cercle_73879.

³ احمد مير، مرجع سابق، ص 177.



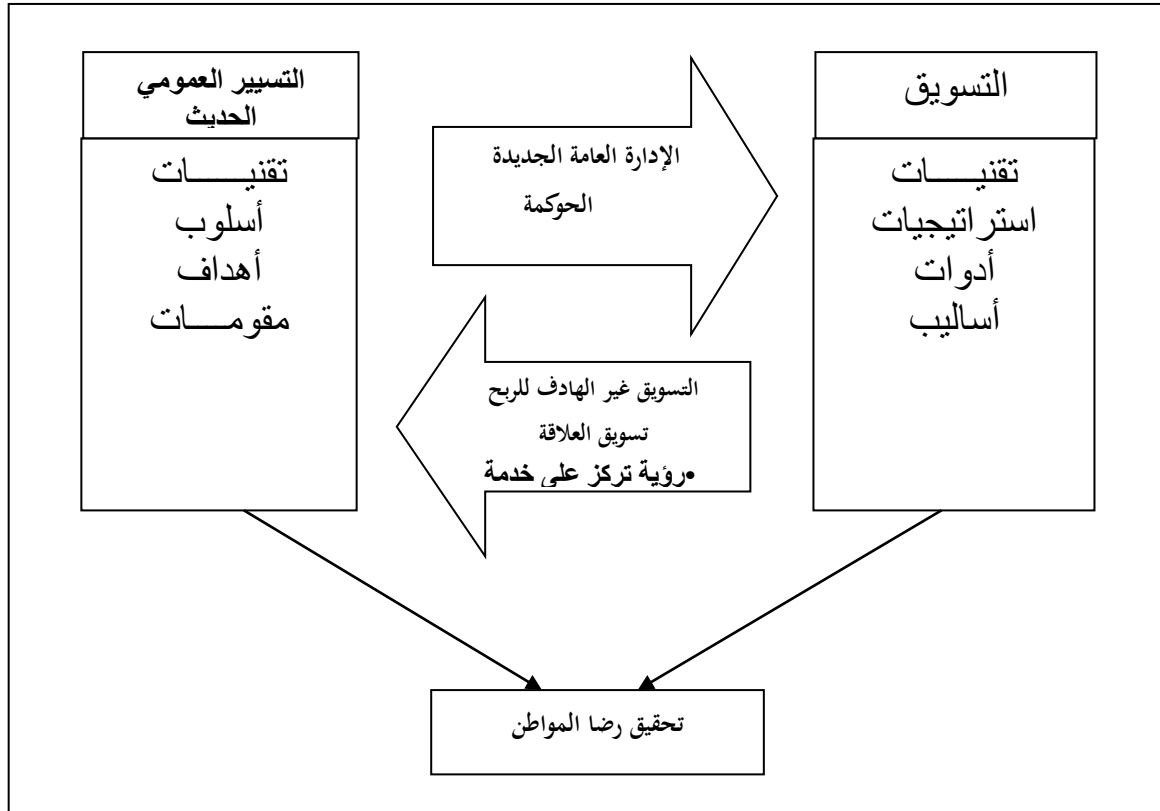
الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

● الانتقال من التسويق المبني على اتمام الصفقة البيعية وعدم التفكير فيما بعد الصفقة التجارية الى التسويق

المبني على خلق العلاقة الدائمة والمستمرة بين المنظمة والزبون

ويمكن أن نلخص التقاربين التسويق والتسيير العمومي الحديث في الشكل التالي:

شكل رقم (3.1): التقارب بين التسويق والتسيير العمومي الحديث



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر التالية:

-Martial Pasquierand، Jean-Patrick Villeneuve، “marketing management and communications in the public sector”، 2^{eme} Edition، Routledge، 2018.

-Hood Christopher، “public management for all seasons: public administration”، vol. 69، No.1،

-Philip Kotler، Nancy R. Le، “Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance” -Wharton School Publishing، 2006، p: 27.

من خلال الشكل التسويق يمكن أن يعطي دفعاً حقيقياً لتطوير الأنشطة في الإدارات العمومية ويكون ذلك من خلال الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير العمومي الحديث وتبني العناصر الأساسية المكونة للتسويق مع تغيير المفهوم المستخدم بالانتقال إلى الزبون الذي يعتبر ملكاً يجب إرضاءه، يحدث هذا في وقت أصبحت الإدارة العمومية في الدول الغربية حالياً تتبنى مبادئ التسويق، غير إن الإدارات العمومية الجزائرية لم تصل إلى هذا



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المستوى من التطور لكنها تسعى إلى تلبية إحتياجات المواطنين من خلال العمل على تحسين نوعية الخدمات وتحسين أسلوب التعامل معهم، وهذا بالإعتماد على العديد من المراسيم والتشريعات المتعلقة بها، تجدر الإشارة الى ان مناقشة التسويق في الإدارة العمومية الجزائرية تعترضه طريقة التسيير فالعلاقة بين الدولة ومواطنيها تحكمها القوانين الإدارية ولهذا تتأثر الإدارة العمومية الجزائرية إلى حد كبير بتطبيق القواعد والقوانين والإجراءات بالإضافة إلى الثقافة السائدة بهذه المنظمات.

نستطيع القول انه يمكن تبني المنظمات العمومية مفهوم تسويقي خاص بها من خلال إنشاء تبادلات مع المواطنين المستهدفين، بحيث يصل كل من المنظمة والزبون (المواطن) إلى أهدافهم المرجوة وغاياتهم المنشودة، أي بمعنى اخر تحقيق رضا الطرفين. ويكون ذلك عند القيام بتقديم خدمة والترويج لها وتوزيعها من اجل تحقيق منفعة عامة. من هنا يمكن للتسويق ان يكون كمنهج تسييري في الادارة العمومية خاصة مع ظهور الحكامة واعتباره احد البدائل اصلاح وتطوير الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفهوم تسويق الخدمات العمومية:

شهدت في الآونة الأخيرة المنظمات العمومية العديد من التغييرات كإدخال أساليب وتقنيات الإدارة المماثلة لتلك بالمنظمات الخاصة لتحليل الرضا، ونظم الرسوم، والأنشطة الترويجية وغير ذلك، ومع ذلك فإن هياكل الدولة لا تزال لديها العديد من السمات المميزة التي تؤثر على إمكانيات إعتماد مفاهيم التسويق واستخدام أدوات التسويق حالة المنظمات العامة أهدافها، مهامها، بيئتها.¹

إن مفهوم تسويق الخدمة العمومية لا يختلف عن مفهوم التسويق الخدمة في منظمات الاخرى، فإذا كانت منظمات الأعمال تسوق سلعا، والمنظمات الخدمية الخاصة تسوق خدمات، فإن المنظمات العمومية تسوق خدمات عمومية، وقد ظهر التسويق في القطاع العام في فرنسا في الستينيات القرن الماضي، إلا إنه لم يكن مطوراً بشكل كاف، فيما عدا المرافق الصناعية والتجارية التي شهدت تطور التسويق والتي لم تعرف نفس الصعوبة التي كانت في الادارات العمومية حيث بدأت تأخذ بعين الإعتبار طلبات المواطنين إلا أنها بقيت تحتكر تقديم الخدمات بصفة شبه كلية. وبالتدرج وفي أواخر السبعينيات بدأت الادارات العمومية في إقامة نظام حديث للإتصال وبالنتيجة إعطاء أهمية أكبر لطلبات ورغبات المواطنين أكثر من العمل على إحترام الشرعية القانونية.

¹ Martial Pasquierand & Jean-Patrick Villeneuve، "marketing management and communications in the public sector"، 2^{ème} Edition ، Routledge، 2018، p: 10.



1. تعريف تسويق الخدمة العمومية:

بما ان الخدمات العمومية تعتبر سلع لا تقوى السوق الحرة على إشباعها، وهي خدمات من وجهة نظر المجتمع ذات أهمية كبيرة، وتركها للسوق يؤدي إلى إشباع حاجات القادرين فقط، في ظل الظروف التي تعرفها المنظمات العمومية من سوء التسيير والبيروقراطية، وعدم إرتباطها بالسوق من حيث الكم والكيف وعدم العدالة في توزيعها والإستفادة منها، تبرز الضرورة الملحة لتطبيق التسويق بمفهومه الحديث ووضع إستراتيجيات تنمية صحيحة تستخدم فيها آلياته كأحد آليات السوق الحرة، والمنافسة التي لا يقتصر إستخدامها في المجالات الربحية فقط. ويمكن القول إن إستخدام آليات السوق في الإدارة العامة سوف تساعد على تغلب بعض الإخفاقات المتأصلة، حيث أن المشكلة الجوهرية تكمن في تحفيز العاملين بالقطاع العمومي وصعوبة مراقبة الأداء والسيطرة عليه.¹ ففهم التسويق يوفر توجيهات لمتخذي القرار في القطاع العام، والفكر الشامل للتسويق يجب تطويره وتطبيقه من قبل الحكومة للإستفادة منه ووضع حلول لمشكلاتها، وحديثاً فإن قواعد التسويق في القطاع العام قد تطورت من الإهتمام بالإنتاجية إلى إدراك حاجات المواطن بإعتباره مستهلك حكومي، ومن ثم تلبيتها بأحسن كفاية ممكنة.² فما يثبت تبني المفهوم التسويقي في الادارة العمومية واعتباره فلسفة هو حدوث العديد من التغيرات التي يجب ان تطرا على الادارة العمومية نتيجة ادخال تقنيات القطاع الخاص ويتلخص ذلك في تغيير العلاقة بين الدولة والمواطن، من هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف تسويق الخدمة العمومية على انه "مجموع العمليات التي تحدد العلاقات القائمة بين مختلف مكونات الادارة، والتي من خلالها يمكن تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة الانشطة التي تؤدي الى تطوير مجموعة الخدمات التي تحقق المصلحة العامة"³ تاتي خصوصية هذا التسويق من خصوصية الخدمة العمومية حيث يمكن القول إن إعطاء مفهوم واضح للتسويق في القطاع العام يأخذ بعين الاعتبار خصائص الخدمة العمومية مع الاخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية للتسويق⁴. وقد اشار **Bon Jérôme** الى اهم الخصائص التي تميز الخدمة العمومية والمتطلبات التي يجب توفرها من اجل تسويقها ويمكن ايجازها في الجدول المبين ادناه:

¹ J. Lambin ، & R. Chumpitaz، "Marketing stratégique et opérationnel "، 5^{eme} édition ، Paris، DUNOD، 2002، P: 31.

² أبو نبعه، " دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة": منهج تطبيقي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 76.

³ Alexandru Nedelea، *Marketing ÎnAdministrația Publică* ،Universitatea Ștefancel Mare ” Suceava ، Management & marketing Review، 2006، p.101.

⁴ Angus Laing، *Marketing in the public sector: "Towards a typology of public services "*،SAGE Publications ، Vol 3 ،Issue 4، P.431



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

جدول رقم (4.1): خصوصيات تسويق الخدمات العمومية

الخصائص	خصائص الخدمة العمومية	متطلبات تسويق الخدمة العمومية
العلاقة غير سوقية	<ul style="list-style-type: none">- غياب الحكم الإستهلاكي من قبل الجمهور المستفيد من الخدمة.- غياب التكيف مع الطلب بشكل الدائم.- يؤدي نقص الموارد المالية إلى تقديم خدمات غير سوقية أساسية منخفضة.- الإفتقار إلى التركيز على الإحتياجات الجديدة والناشئة.	<ul style="list-style-type: none">- إنشاء نظام معلومات دائم يرضي الجمهور وتطور الإحتياجات مثل (إختيار المؤشرات، تشكيل لجنة).- تقدم نطاقات الخدمة المختلفة، لتمويل الزيادة التي تتطلب سياسة إتصال المؤسسي، والرسوم المتحركة لتحويل الرأي، إجراءات الضغط.
البحث عن المصلحة العامة	<ul style="list-style-type: none">- لا يوجد تكييف الخدمات العامة مع إحتياجات المستخدمين وعدم وضوحها. وفي الواقع الخدمات العامة ذات المنفعة العامة، وأنه لا مفر من أن تعارض في بعض الأحيان مصالح معينة.- إن التحكيم بين مختلف المصالح وأصحاب المصلحة أمر ضروري، ولكن السعي إلى المصلحة العامة لا ينبغي أن يكون ذريعة للتقاعس عن العمل، والضعف، والضعف الدائم، بالنسبة للبعض.	<ul style="list-style-type: none">- لتحديد الحلول المقبولة لجميع أصحاب المصلحة، لأنه بينما صحيح أن المصلحة العامة ليست هي مجموع المصالح المعنية، فمن الصحيح أيضاً أن نفس المصلحة العامة لا تتعارض دائماً إهتمامات خاصة. هذا هو الحال خاصة بالنسبة لتدابير التبسيط الإداري.- التمييز بين الحلول المقترحة وتكييفها مع فئات العملاء المختلفة. وإن المصلحة العامة مع احترام مبدأ المساواة، لا يجب بالضرورة أن تؤدي إلى هوية العلاج.- شرح أسباب المصلحة العامة، لتعديل سلوكيات معينة وجعل القرارات ذات الإهتمام العام أكثر قبولاً.
السيطرة او الرقابة العامة	<ul style="list-style-type: none">- لا يمكن إجراء التسويق الخدمة العمومية لأن جميع القرارات سياسية وتفرضها المصالح للدولة.- لا يمكن للدولة التدخل لإعطاء الأولوية لمشاريع معينة ، فهي تتدخل في تحديد التعريفات وحتى في بعض الأحيان في التوصية باختيار مادة، هذه التدخلات، المبررة من حيث المبدأ من قبل المصالح العليا للدولة، قد تتعارض مع مصالح الخدمة والجمهور.- إن الترابط بين مصلحة الخدمة والمصالح العليا ليس محددًا للخدمات العامة، عندما توجد نزاعات من هذا النوع، يلعب التسويق دورًا الأوصياء ضد التدخلات التي من شأنها أن تعارض الكثير من مصلحة الخدمة.	<ul style="list-style-type: none">- تقييم النتائج العامة لأي قرار ذي أهمية أعلى ؛- إبلاغ الشركاء السياسيين لحالة السوق ، وتوقعات الجمهور وبالتالي من أجل احترام هذه المصالح."الميزة الرئيسية هي قدرة هذه الصناعة على ضمان أن السوق آمنة وفعالة في إدارة الجمهور والجمهور بوجه عام.الخصائص الأساسية الثلاثة المشتركة لجميع الخدمات هي:- طابعهم غير المادي.- الاتصال المباشر بين المزود والعميل.- مشاركة المستخدم في الإنتاج.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على

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

يمكن القول أن إهتمام الإدارات العمومية ينصب بالدرجة الأولى على الزيادة في الإنتاج أكثر من إهتمامهم بالزبائن، وظل التسويق لوقت غير بعيد نشاط غير جذاب يختصر مفهومه في تصريف ما تم إنتاجه، إلا



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

إنه في ضوء التحول نحو إقتصاد السوق أصبح من الصعب على الإدارات أن تستمر في هذا الحال، وتتجاهل مبدأ اشباع حاجات الزبائن وتوقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث. لذلك وجب عليها العمل على الانتقال من فلسفة التسيير يحكمها منطق الإنتاج إلى فلسفة يحكمها منطق التسويق، فعوضاً من أن تركز الإدارات العمومية نظرتها على مواردها وإمكاناتها ثم تحاول إقناع المواطنين، انما نحو تحويل نظرها إلى الخارج، أي نحو إحتياجات المستهلكين وتوقعاتهم؛ ومن أجل تبني التسويق يجب الإعتماد على¹:

- تحديد المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم او جذبهم؛
- تحديد الصريح للاهداف التي تريد الوصول اليها؛
- تطوير إدارة و استبعاد البرامج التي تسهل من تسويق عروضها؛
- جدولة الاحداث او البرامج؛
- استخدام الاتصالات اللازمة لتحديد ماهو متاح لديها من خلال النشرات و الإعلانات... الخ.

على ثلاثة ركائز وهي:

- التوجه نحو (الزبون) المواطن .
 - التنسيق بين كل الأنشطة التي تأثر على (الزبون) المواطن.
 - تلبية حاجات الزبائن (المواطنين) من أجل تحقيق أهداف المنظمة العمومية .
- تسويق الخدمة العمومية على الرغم من إعتبره حقلاً مميزاً للدارسة غير إنه يعاني من مشاكل كثيرة منها وهي والتوزيع والإتصال وهي المشاكل التي تواجهها اغلب المنظمات العمومية. بالإضافة إلى إستياء المواطن. وعلى المسؤولين في الأجهزة الحكومية إستيعاب التسويق بإعتبره بعداً من الأبعاد التي تساعد على حل المشكلات منهج اداري حديث للنظريات والمبادئ.

2. مفهوم تسويق الخدمة العمومية المحلية

وتعتبر المنظمة العمومية المحلية المرآة العاكسة لمدى تقدم الدولة أو تخلفها، فكفاءة نشاط أي دولة مرتبط بمدى جودة الخدمات التي تقدمها، حيث أن مهامها ما هي إلا ترجمة لمهام الدولة، من خلال تنفيذ السياسات العامة المسطرة، كما تعتبر أداة وصل بين الحكومة والمواطن، فهي بالتالي تشكل العمود الفقري للدولة.

¹ احمد مير ، مرجع سابق، ص 175.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

تعتبر الإدارة المحلية أو كما تسمى أيضا الجماعات الإقليمية¹ أعموما من أهم الهياكل التي تلي حاجيات المواطنين وتحقيق التنمية المحلية، وذلك بتعدد متطلباتها، وبما أنها هي مرآة الحكم الرشيد ووجب أن تكون طريقة تسييرها ناجمة عن معرفة مسبقة لأساليب التسيير، وأظهر التطور الذي طرأ عليها خلال العقود المنصرمة، أهمية وجود نظام تسييري فعال سمح بإيجاد إنسجام بين الواقع المعاش والأهداف المسطرة.

وظهرت الإدارة العمومية المحلية لأول مرة في الجزائر بموجب المادة رقم 54 من 1947/09/20 والتي تنص على أن الإدارة المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات تضم مجموعة سكانية معينة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لكن بعد الإستقلال المالي، لكن بعد الإستقلال تم إنشاء البلدية بموجب الأمر 24/67 الصادر بتاريخ 1967/01/18، حيث أصبحت هي المسؤولة عن تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها.² وتعرف على أنها هيئات تتميز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدير أعمالها هيئات منتخبة محليا عن طريق الإقتراع العام والمباشر والسري.³ وعرفت المادة 15 من دستور سنة 1996 على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، وأكدت كذلك المادة 16 من الدستور، على أنه يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومن خلال هذين النصين نقف على أن كل من الولاية والبلدية هما الهيئتان الإقليميتان اللتان تمثلان نظام اللامركزية الإدارية الجزائرية.⁴ وفي الجزائر يبلغ عدد البلديات 1541 بلدية موزعة على 48 ولاية.

وباختصار يمكن تعريف المنظمة العمومية المحلية على أنها عبارة عن هيئات تملكها الدولة ويتم إنشاؤها في إقليم معين نظراً لعجز الأفراد والخواص عن إنشائها، إما لضخامة ما تتطلبه من موارد وإمكانات، أو لقلّة أو إنعدام الربح الممكن تحقيقه وبغرض إشباع حاجات ومصالح عامة، لذلك يمكن القول أن معيار التفرقة بينها المنظمات الخاصة أن هذه الأخيرة تنشأ لغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، وعندئذ تأخذ الدولة على عاتقها مهمة إقامتها وإدارتها من طرف منتخبين محليين. وتتميز بما يلي :

¹ (ظهرت الجماعات المحلية لأول مرة في الجزائر بموجب المادة رقم 54 من 1947/09/20 والتي تنص على أن الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات وهي تضم مجموعة سكانية معينة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لكن بعد الاستقلال تم إنشاء البلدية بموجب الأمر 24/67 الصادر بتاريخ 1967/01/18، حيث أصبحت الجماعات المحلية هي المسؤولة عن تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها لمزيد من التفاصيل حول الجماعات المحلية انظر كتاب عمر عمتوت، المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، الجزائر)

² عريوة محاد، "تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس و تقييم الاداء المستدام في القطاع العمومي المحلي: دراسة لعينة من المجالس الشعبية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015، ص: 171 .

³ عمر عمتوت، "المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، الجزائر، ص: 110.

⁴ عبد الحليم بن مشري، "نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية"، مجلة الإجتهد القضائي، جامعة محمد خيضر، العدد 6، 2009، ص: 102.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

- تهيمن السلطة العامة على ملكية هذه المنظمات أو على المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تخضع هذه المنظمات في تسييرها للقانون العام.
- الهدف العام من هذه المنظمات هو إشباع حاجات ومصالح عامة.
- طريقة إدارة هذه المنظمات تكون بطريقة مباشرة أو عن طريق التفويض.

2.1. معوقات تسويق الخدمة العمومية المحلية

تعاني الإدارة العامة المحلية من العديد من الأمراض المتفشية والمتجددة، وبعضها يرجع لعقود طويلة وتواجه العديد من الضغوط سواء كانت داخلية مثل الضغوط الاقتصادية، وسياسية، وإجتماعية أو العالمية مثل إتفاقيات دولية، وما يلاحظ في الإدارة المحلية هو وجود أنظمة وإجراءات معقدة ينجم عنها مستويات، بالإضافة إلى مركزية القرارات، وتفرع هيكل التنظيمي، بالإضافة إلى إستخدام أساليب ووسائل عمل تقليدية، في ظل غياب مكاتب أو شبك لإستقبال المواطنين وتمكن تحديد اهم معوقات تسويق الخدمة العمومية المحلية في مايلي:

1.2.1. الفساد بمفهومه الواسع

أضحى الفساد من القضايا الهامة التي تحظى بإهتمام كبير خاصة في الوقت الراهن. فقد أخذ أبعادا خطيرة مست العديد من القطاعات وعلى جميع المستويات، مما أدى إلى إصدار نصوص قانونية عديدة تهدف إلى مكافحة هذه الظاهرة والوقاية منها نظراً لخطورتها على الإقتصاد الوطني وإستقرار البلاد. ومن أهم هذه القوانين القانون رقم 06-01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته حيث نصت المادة 09 منه: "يجب أن تؤسس الإجراءات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية على قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة وعلى معايير موضوعية... الخ".¹ كما نصت المادة 03 من المرسوم رقم 10 على الإستخدام الحسن للمال العام، " ويجب أن تراعى في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المرشحين وشفافية الإجراءات..."².

لم تهتم الأدبيات الإقتصادية لمسألة الفساد إلا بدء من سنوات الثمانينات، وركزت على نقاط الضعف فيالمنظمات العامة والتشوهات في السياسات الإقتصادية التي أدت إلى سعي الموظفين العموميين وراء الربح

¹ الجريدة الرسمية، القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، العدد 14، 2006، ص7.

² الجريدة الرسمية، المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل والمتعم، العدد 58، 2010.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

وإحتضنائهم الممارسات الفاسدة . فمنذ أوائل 1990 ازداد الاهتمام في الكتابة الأكاديمية لإقتصاديات الفساد والتوجه الأولي لهذا العمل جاء من تحول الإقتصاديات الإشتراكية، ثم إزدياد الوعي بتكاليف الفساد في البلدان المتقدمة والبلدان النامية. وقد كان لتحرير الإقتصاد ولاسيما في مجال التجارة الدولية بالاضافة الى العولمة عاملا ن زادا من الضغوط على الدول حتى تكون أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة في إدارة إقتصادياتها، بل أكثر من ذلك، فقد خلقا حوافز لصانعي السياسات لإصلاح السياسات والمنظمات في البلدان للإستفادة من إرتفاع التدفقات الدولية لرؤوس الأموال، وتكنولوجيا المعلومات. ولذلك باتت معالجة الفساد من الضرورات الملحة، ويزداد الشعور بالإلحاح في بيئة حيث لا تزال آفاق النمو وفرص العمل في العديد من البلدان مكبوحة، وعدد من قضايا الفساد البارزة تثير الغضب الأخلاقي. كما يستمد إستعجال مواجهة الفساد تبريره أيضا من الخوف المتزايد بالإجماع على قدرة الفساد على تقويض النمو الإقتصادي الشامل بشكل خطير. وهذه الحاجة الملحة هي ذات طابع عالمي طالما أن الفساد مشكلة تؤثر على البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن الصعب تعريف الفساد بطريقة شاملة بسبب إختلاف السلوك الفاسد، وبسبب تحفي مرتكبيه عن أنظار الرأي العام على حد سواء. لكن من بين أكثر التعريفات المقبولة على نطاق واسع في الأدبيات ذلك الذي يعتبر الفساد سوء إستغلال منصب عام، أو سلطة معهودة، لتحقيق مكاسب خاصة. ويستخدم هذا التعريف مجموعة متنوعة من المنظمات العامة ومنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية. بل هو أيضا يتفق مع أحكام إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.¹

2.2.1. البيروقراطية كعميق اساسي للتسويق

تعد البيروقراطية من أبرز المشكلات التي تعاني منها الإدارة العامة لإعاقتها عن القيام بمهامها وواجباتها في تنفيذ وتحقيق أهدافها، ويعود ذلك لظروف ما سواء أكانت سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية، والتي بدورها إرتبطت ببيئات معينة لبلد ما وإنعكست آثارها بالتالي على نوعية الإدارة العامة، فمثلا البلاد النامية لها ظروفها التي ساهمت في تكريس البيروقراطية بها، مما ساهم في التأثير على العامل وبالتالي إنعكس على أدائه في العمل من حيث الجهد المطلوب أن يبذله ومدى حماسه لعمله. إرتبط مفهوم البيروقراطية عند الكثير من الجمهور بتلك التعقيدات والإجراءات المتشابكة التي يواجهها المواطن أثناء طلب خدمة عامة من إدارته، وأضحى هذا

¹ Choukri Benzarour, "Public Administration: some incurable diseases and ways to deal with them", Algerian Journal of Economic Performance, No. 1, Algiers university, March, 2016, p: 26 .



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المفهوم يتجلى في كثير من الخطابات السياسية والأدبيات العامة، مخذرين من خطورة الممارسات البيروقراطية وما قد ينجر من تأثيرات سلبية على النظام السياسي المتمثلة أساساً في فقدان الثقة والولاء. ومن بين مظاهر البيروقراطية:

- **التعسف في استخدام السلطة:** فإن الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو لغيره، والدستور الجزائري نص بعبارات واضحة على عدم مشروعية هذا السلوك ويعاقب عليه القانون، ونصت المادة 24 من الدستور.¹ "يعاقب القانون على التعسف في استخدام السلطة".
- **خرق مبدأ المساواة:** ويعد مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي تحكم سير المرافق العمومية، كما يعد من أهم الحقوق المكرسة للأفراد في الدستور والمواثيق الدولية المختلفة. فالدستور الجزائري مثلاً نص في المادة 32 على إنه: "كل المواطنين سواسية أمام القانون... وتضيف المادة 31 منه: "تستهدف المنظمات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات".² إضافة إلى ذلك نلاحظ تهميش لبعض الفئات في المجتمع.

في ظل المشاكل التي تعاني منها المنظمات العمومية المحلية الجزائرية التي تزداد تعقيدها بزيادة حاجيات أفرادها وتنوعها بشكل مستمر في ظل محدودية الموارد والإمكانات، وعدم مواكبتها للتطور المستمر كثيراً ما يبرز إختلالات بين واقع هذه المنظمات؛ وما تُعانيه من مشاكل ومعوقات وبين طموح المواطن وما ينتظره من تقديم خدمات ذات جودة أحسن وفي وقت أسرع وبتكلفة أقل. وكذا تضخم النصوص القانونية التي يصعب خرقها مما خلق فراغ كبير بين الإدارة والمواطنين مما يؤدي الى التقصير في الاهتمام برغبات وحاجات المواطنين المستفيدين الشيء الذي يعيق التسويق بهذه المنظمات

إن مسألة تطوير الخدمة العمومية المحلية التي هي إحدى أهم محاور الإصلاحات ومن العوامل الرئيسة التي دفعت إلى تحديثها تلك الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين، ونتيجة نقائص الإدارة المحلية في تعاملاتها التي يتلقاها المواطنون من طرف الأعوان العموميين، ونتيجة لهذا كله كان لا بد من إحداث التغيير والبحث عن الأداء والفعالية وإدخال لغة القطاع الخاص من خلال تبني الادوات التسويقية من اجل خلق حل تسيري جديد لتنمية و

¹ الأمانة العامة للحكومة، المادة 24، الفصل الثالث الخاص بالدولة، الدستور الجزائري، 2016، ص: 5.

² الأمانة العامة للحكومة، المادتين 32، 34، الفصل الرابع الخاص بالحريات والحقوق، الدستور الجزائري، 2016، ص: 5.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

تطوير هذه الخدمات مما يساعد في معرفة رغبات وحاجات المواطنين. وتغيير النظرة حول أهداف هذه المنظمات والمبادئ التي تقوم عليها لا سيما ما تعلق بمبدأ المساواة.

3.2.1. عدم ملائمة المناخ الثقافي لتسي التسويق:

الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير التي تمثل المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات كونها أداة فعالة لتحقيق التكامل بين أفرادها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فالتغيير الثقافي أضحي ضرورة ملحة باعتباره يمثل نقطة البداية لنجاح أي تغيير داخل المنظمة، إذ أثبتت الدراسات أن الأفراد لا يقبلون ما لا يتلاءم مع معتقداتهم وقيمهم وعاداتهم ولذلك ركز المؤلفين ومنذ سنوات الثمانينات على ضرورة الاستثمار في ثقافة المنظمة من خلال توجيه سلوك الأفراد باتجاه يخدمها من خلال ترسيخ بعض الأفكار (أولوية الزبون، حتمية المرونة في التعامل، الالتزام بالأخلاقيات¹).

ولبناء التسويق في الإدارات العمومية يجب العمل على تغيير عناصر الثقافة التقنية السائدة حيث إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو "غياب الأطر الثقافية والمؤسسية" كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المنظمات الاقتصادية في العالم النامي، بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد، ولا شك أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات؛ قد تعددت تعاريف أن أخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات وحرصا على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي فقد سعت الكثير من المنظمات الكبرى سواء كانت خاصة، عامة أم دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين، وذلك سعيا منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين في المنظمة.

لا بد من التذكير أن بناء ثقافة التسويق في المنظمة العمومية يعتبر تغيير جذري في أساسيات توجهها وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من الأشخاص في المستويات العليا المتمثلة في الإدارة المركزية. وعليه فإنه يجب الدعم المطلق للمسؤولين ومحاولة توجيه المنظمة العمومية نحو التسويق، وضرورة تعديل نشاطاتهم لتلبية احتياجات السوق.

¹ François Pichault, **gestion du changement " Perspectives théoriques et pratiques"**, boeck, Paris, France, 2009, p 19.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

بالإضافة الى ما سبق من المعوقات فإنه يوجد معوقات أخرى تتجلى في¹:

1. **القيود التشريعية**: يتم تحديد مسؤوليات المنظمة العامة قانونيًا، مما يقيد الاستقلالية الإدارية ويترك مجالاً أقل للابتكار. غالبًا ما تتعاقد السلطة التشريعية على سلطة اتخاذ القرار التي يتمتع بها مدير العقود وتمنع إعادة تنظيم المبادرات.
2. **الفلسفات السياسية**: تصميم خدمات عامة جديدة هو احتكار القرار السياسي. لذلك، يتأثر نطاق خدمات الإدارة العامة بشكل مباشر بالقوة السياسية الحالية التي لها توجهها وأيديولوجيتها الخاصة.
3. **نقص الموارد البشرية**: في كثير من الأحيان تكون الموارد البشرية محدودة كما ونوعاً. فيما يتعلق بمحدودها الكمية، فإن الإدارة العامة مقيدة بالمخططات التي تنص على الحد الأقصى لعدد الموظفين العاملين في المنظمة ما. لذلك، إذا شاركت المنظمة ما في تنفيذ مشاريع كبيرة، فغالبًا ما يتم فرض رسوم زائدة على موظفي الخدمة العامة مما قد يؤثر على جودة عملهم. فيما يتعلق بمحدوده النوعية، الجمهور غالبًا ما تميل الإدارة إلى توسيع خدماتها، ولكن الحفاظ على نفس الموارد البشرية قد لا يكون مؤهلاً بشكل كافٍ للقيام بكل تلك المسؤوليات.
4. **نقص الموارد المالية**: الإمكانيات المالية المحدودة هي مشكلة تقليدية للقطاع العام. تواجه المنظمات العامة زيادة مستمرة في المسؤوليات والقضايا الاجتماعية والتوقعات من المجتمع على عكس الموارد المحدودة التي تحتاج إلى إدارتها. لذلك، فإن تحديد الأولويات هو أحد أهم الكلمات المستخدمة في مفردات الموظف العام.

2.2. تسويق الخدمة العمومية المحلية في النصوص التنظيمية:

إن محاولات التغيير في الإدارة العامة المحلية كانت تميل بصورة تقليدية إلى إعادة التنظيم الهيكلي، أو إدخال عمليات جديدة تهدف إلى إعادة تنظيم الهيكل للأقسام والعمليات فالإدارة العمومية تتطلب تغيير الإطار المؤسساتي، وليس المقصود به تغيير الهياكل والأطر التنظيمية التي يقوم العاملون بها، ويرجع السبب إلى إحداث التغيير في المنظمات العمومية إلى الضرورة الملحة التي أوجدتها البيئة الحالية وذلك بالنظر إلى التحديات التي تفرضها. مما يجعلها أمام تحدٍ صعب وهو عدم القدرة على أداء خدمة عمومية تتميز بقدر كبير من الفعالية وترشيد تسييرها، وكذا أيضاً تحقيق الفاعلية وذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة في أقرب الآجال الممكنة وبأقل تكلفة.

ما يجدر الإشارة التسويق موجود مسبقاً في القطاع العمومي في تشريعاتها أو في أداء مهامها، لكن فقط بصورة غير واعية وغير مفهومة. وبالمقابل فالتسويق يمكن توظيفه بطريقة جيدة إذا كان لدى المسؤولين الإداريين

¹ Tudor Țiclău et al, Op, Cit, p.156.157



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

العموميين مفاهيم وأفكار تسويقية بحيث يجب أن يعامل التسويق كوظيفة من وظائف الإدارة العامة، في الوقت الذي يمكن القول أننا نعيش عصر التسويق وخدمة الزبون، وعادة ما يظهر الحديث عن التسويق وخدمة الزبون كلما واجهت أي مؤسسة صعوبات أو مشكلات، بحث يكون الحديث عنه في هذه الحالة متواصل و عن أهميته وأساليبه.

ويظهر التسويق في النصوص التنظيمية التي رافقت تطور الإدارة العمومية الجزائرية منذ الإستقلال التي كان هدفها ترقية الخدمة العمومية وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن فمن النصوص التنظيمية نجد المرسوم الرئاسي رقم 131- 88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن.¹ ويمكن القول أن التسويق يظهر جلياً في هذا المرسوم والذي يعتبر مرجعاً أساسياً لعولمة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن ومعلماً من الأنشطة التسويقية المطبقة في القطاع الخاص، وهو إدارة العلاقة مع الزبون وإعادة الثقة في منظمته العمومية من خلال بناء إتصال جيد بينه وبينها. ويتعلق هذا المرسوم بالإهتمام بالمواطن وتنظيم علاقته بالإدارة التي هي من أول إهتمامات التسويق ورجال التسويق في العصر الحالي وإعتبره ملك للمؤسسة حيث إشتمل في مواده 42 التي تدور في مجملها على عملية تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال تحسين وتطوير الخدمة العمومية ومن خلال تعرضه لحقوق وواجبات المواطن تجاه الإدارة، وقد أسهب المشرع الجزائري في القسم الرابع من الفصل الثاني على التحسين الدائم لنوعية الخدمة وهذا ما تسعى إليه المنظمات الخاصة من إستخدامها لعنصر التسويق، فقد خصص القانون قسماً خاصاً بهذا الموضوع ألا وهو تنظيم العلاقة مع المواطن ويتعلق الأمر بالمواد 21 إلى المادة 30 بإلتزامات الإدارة نحو المواطن من خلال حرصها على تحسين نوعية الخدمات المقدمة دائماً وتبسيط إجراءاتها، وتحسين صورتها العامة وتنظيم عملها وهنا يظهر إستخدام النشاط التسويقي الترويج من خلال حث المادة على إعداد مطبوعات وإستثمارات مقننة بسيطة في تصميمها مختصرة، ومفهومة، وجذابة في شكلها، وتقرأ بسهولة، ونلاحظ أن النشاط التسويقي الظاهر هو التوزيع وبعض الأنشطة الترويجية الأنشطة الترويجية وتحسين قنوات التوزيع في ما يلي:

- تطوير الإجراءات ومواكبة التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير.
- تخفيف الملفات من خلال الإقتصار على الوثائق الضرورية في الملف دون غيرها.
- التسليم الفوري لجميع الوثائق التي لا يتطلب إنجازها أجلاً معيناً.
- تحسين ظروف إستقبال المواطنين وتوجيههم.

¹ المرسوم الرئاسي، رقم 131- 88، المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، و المؤرخ في 04 يوليو 1988، الجريدة الرسمية، العدد 27، ص: 1031.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

وقد جاء المرسوم الرئاسي 03-16 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العمومي المؤرخ في 07 جانفي

2016.¹ لإظهار بعض المعالم التسويقية حيث تظهر تلك الأنشطة التسويقية في البحث التسويقي المتمثل في إجراء دراسات، وتقديم إقتراحات لتدارك النقائص من بيروقراطية وإنعدام الفعالية والسلوكيات السلبية، وهو ما يندرج ضمن تحقيق تحديث الخدمة العمومية بإعتباره هيئة إستشارية تهدف إلى تطوير خدمات الإدارات العمومية والقضاء على الإختلالات والنقائص. وذلك بدراسة وإقتراح التدابير التي ترمي إلى ترقية رغبات المستخدمين والمساواة بين المواطنين، ويعمل كذلك على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي تعمل على ترقية الخدمات المقدمة.

3.2. مساهمات تسويق الخدمة العمومية المحلية:

يهدف التسويق اساسا لتنفيذ استراتيجيات تسويقية عن طريق استخدام مجموعة من العوامل التي تسمح بالوصول للأهداف المرتبطة بالمنظمة في نفس الوقت والأهداف المرتبطة بالاسواق المستهدفة وبالأخذ بعين الاعتبار المزيج التسويقي المناسب؛ اما في ظل ادارة عمومية فأن تنفيذ المنهج التسويقي يعتبر امر يجب معالجته والاهتمام به من اجل تحقيق مجموعة من الاضافات على المنظمات العمومية ونجيز مساهمات التسويق فيما يلي:

1.3.2. الاهتمام العاملين (التسويق الداخلي):

للموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد، وبالتالي إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.² حيث يعتبر الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دورا مهما في صياغة صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.³

¹ المرسوم الرئاسي، 03 / 16، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العمومي المؤرخ في 07 جانفي 2016، المريدة الرسمية، العدد 2، 2016، ص: 13.

² بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2010، ص: 122.

³ عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 117.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

ومن جانب آخر يهتم تسويق أساسا بالعالم الخارجي للمنظمة، لكن مستوى الأداء وانتظام نوعية الخدمات المقدمة للزبائن يتوقفان كذلك على كفاءة الأفراد بالمنظمة وعلى إرادتهم واستعدادهم لتقديم هذه الخدمات وعلى هامش الحرية الممنوح للأفراد داخل المنظمة في أخذ المبادرات والتصرف من أجل التجاوب بسرعة مع مطالب واحتياجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة باستمرار. مما يعني أن التسويق يجب أن يكون داخليا قبل أن يكون خارجيا، ولأن عوامل النجاح الخارجية (تلبية حاجات الزبون، الجودة العالية، والسرعة في تسليم الخدمة) لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موظفين ملتزمين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في الوقت المناسب. ولا يجب أن نتوقع معاملة جيدة من الموظفين للزبائن في وقت تسيء فيه المنظمة لهؤلاء الموظفين. ولذلك شدد البعض على الارتباط القوي بين الاهتمام بالزبائن والاهتمام بالعاملين.

وقد لجأت بعض المنظمات إلى استخدام أدوات التسويق التقليدية بفعالية في تعبئة الأفراد وشحذ همهم من خلال ما يسمى بالتسويق الداخلي والذي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون به من وظائف وأنشطة¹. كما يعرف على أنه "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية."² المنظمة يمكن أن تسوق لموظفيها برامج التوجه نحو السوق والاهتمام بالزبائن بنفس الطريقة التي تسوق بها المنتجات، إنها تقوم بأبحاث السوق من أجل اكتشاف احتياجات موظفيها وتطلعهم ثم تعمل على إشباعها ببرامج تسويقية مناسبة، وفي مقابل ذلك تنظم حملات تهدف إلى إقناع "السوق الداخلية" (الموظفين) بالقيام بأعمال تريد المنظمة تحقيقها أو بتغيير اتجاهاتهم وسلوكاتهم.

و هناك عدة عوامل ضرورية للاهتمام بالعنصر البشري، من خلالها تصبح المنظمة العمومية مهيئة لاستيعابه وهذه العوامل هي³:

- تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمن جودة الخدمات الخارجية و الداخلية؛
- تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة؛
- التركيز على تطوير وتدريب لأفراد السوق الداخلي؛

¹ شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص: 400.

² Suleiman Ibraheem and all , The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan, Institute of Interdisciplinary Business Research 811, January 2013, Vol 4, No 9,P:813

³ Mike Melrwm et Moira Clark, **Marketing Management: Relationship Marketing perspective**, Great Britain, 2000, p119



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة في تنسيق النشاطات داخل المنظمة العمومية المحلية، وضمان وصول المعلومات إلى أي فرد فيها ومعرفة دوره، وتستخدم الآن وسائل حديثة من تكنولوجيا الاتصالات لتسهيل الاتصالات بين العاملين؛

- بناء علاقات العمل الداعمة، وذلك من اجل أن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل بينهم الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، هذا سيعزز الاتصالات الداخلية ؛

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول ان التسويق الداخلي يؤدي الى الاهتمام بالافراد العاملين داخل الادارة العمومية ويخلق العديد من الفوائد والمزايا، خاصة إذا طبق بطريقة تضمن لها تحقيق رضا عمالها وتغيير سلوكهم المنظمي ومن ثم الدفع بتحسين خدماتها بحيث عليها مراعاة حاجات ورغبات عمالها.

2.3.2. تلبية حاجيات المواطنين:

بالإضافة إلى عمل المنظمات العمومية على ضمان مشاركة المواطنين في نشاطاتها وأعمالها لتصبح أكثر ديمقراطية وشفافية فإن التسويق يعمل على الاهتمام بميول ورغبات المواطنين وإرضاء حاجياتهم تعتبر احد الوسائل الهامة التي تلعب دورا كبيرا في تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين. فلا يمكن للإدارة تحسين هذه العلاقة إذا كانت خدماتها غير متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، وهذا قد يؤدي من حدة أزمة الثقة بينهما وعليه يجب على المنظمات العمومية أن تعمل على معرفة حاجيات المواطنين وميولهم ورغباتهم، من خلال الإصغاء إليهم واخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار. وتحديد احتياجات المواطنين ليس بالأمر الهين أو السهل، حيث ان احتياجاتهم كثيرة ومتعددة بل هي غير محدودة، ما يزيد من تعقيد عملية حصر احتياجات المواطنين كون الخدمات غير ملموسة وصعبة التقييم، بالإضافة إلى هذه الصعوبة فإنه بفعل احتكار القطاع العام لمختلف النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لم تكن تهتم بضرورة تأقلم عملها مع الاحتياجات المتغيرة للمواطنين، إلا أن تراجع هيئات الدولة وتدخل القطاع الخاص في تحقيق مهام المرافق العامة، كان له اثر كبير ومحاولة تأقلمها مع المتطلبات والاحتياجات الجديدة لمواطنين، ولعل هذا يعود إلى ضغوط المواطنين وزيادة درجة الوعي في المجتمعات، وهذا خلال المطالبة ليس فقط بتلبية حاجياتهم بل العمل على تحسينها أكثر فأكثر¹.

¹ نيشات سلوى , مرجع سابق , ص 76-77



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

بالرغم من وجود عدة تقنيات في الوقت الحالي يمكن استغلالها لتحديد احتياجات المواطنين وتحسين نوعية خدمات العامة كالاهتمام بالاحتجاجات والشكاوي والقيام بالتحقيقات والاستشارات وصبر للآراء.. الخ. فإن معرفة تلك الاحتياجات مرهون بمدى قدرة الإدارة على الاستغلال الأمثل لتلك التقنيات وتحليل نتائجها من أجل إعداد مخططات عمل لتبليتها وتحقيقها، ولن يتأتى لها ذلك إلا بتوفيرها على الكفاءات الضرورية للقيام بهذا العمل.

3.3.2. دراسة السوق وتحليل سلوك الزبون:

تعتبر دراسة السوق وتحليل السلوك الزبون من أكبر وأهم المشكلات التي تواجه الإدارة العامة وحتى تتمكن إدارة التسويق من التغلب على هذه المشكلة فلا بد من معرفة رغبات وإحتياجات الزبون ومراحل إتخاذ قراره، ويكمن سر نجاح العملية التسويقية بالمنظمة العامة على الإهتمام بحاجات ورغبات الزبون، لذلك أصبح من الضروري جدًا دراسة السوق العام وسلوك مستهلكيه والذي حتما يساعد المنظمة العمومية في معرفة وإستكشاف حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تصميم منتجات وخدمات يُضمن قبولها لديهم فكلما كانت المنظمة على دراية مستمرة وفهم لحاجات المستهلكين كانت أقدر على الإقتراب منهم لخدمتهم وإشباع رغباتهم.

يؤكد ألفورد **Alford** أن أغلبية تعاملات المنظمة العامة مع المواطن تختلف عن تفاعلات القطاع الخاص مع المستهلك، لذلك يوضح انه بإمكان التسويق أن يساعد الإدارة العامة على التعرف على السوق المستهدف وللوصول لمستهلكيه كما يمكن له تحليل سلوك المستهلك الذي يساعد في الحفاظ على تحديث المعطيات المتعلقة بتقييم المستهلك: حيث تقوم المنظمات الخاصة بجمع المعلومات متواصلة عن المحيط وعن أداءاته بصفة مستمرة تجنباً للمنافسة. على عكس المنظمات العمومية هي منظمات غير هادفة للربح فهي لا تركز على جمع المعلومات الهامة فيما المتعلقة بالأحداث التي تجري في السوق بقدر ما تهتم بطرح المنتجات والخدمات عن طريق اقتصاديات الحجم. كما يساعد التسويق في فهم المستهلك أكثر حيث يسمح في البداية بمعرفة ما هي الأنواع المختلفة للمستهلكين ، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات السكانية. يبقى أن التسويق بإمكانه المساعدة في فهم المواطن و فهم طلباته و رغباته¹.

¹ Haykel Ben Khelil، « *Apports et limites du Marketing Public en Tunisie* »، International Journal of Innovation and Scientific Research، 2015، p:



المطلب الثالث: الأنشطة الأساسية لتسويق الخدمات العمومية

يهدف التسويق إلى تنفيذ الإستراتيجيات عن طريق إستخدام مجموعة من العوامل التي تسمح بالوصول للأهداف المرتبطة بالمنظمة، والأهداف المرتبطة بالأسواق المستهدفة في نفس الوقت منذ 1960 وتم إقترح فكرة إستخدام المزيج التسويقي التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للإستجابة لطلبات السوق المستهدف. وسوف نحاول فهم المكانة المهمة التي يحتلها التسويق في الإدارة العمومية، من خلال تطبيق 4P: المنتج، السعر، التوزيع، والإتصال وفيما يلي نلخص اهم الأنشطة الأساسية المتمثلة في المزيج التسويقي للخدمة العمومية فيما يلي .:

1. المنتج في القطاع العمومي:

تمثل الخدمة احد اهم المنتجات العمومية وأهم العناصر في المزيج التسويقي لمنظمة الخدمات العمومية، وهو ما يجعل الإهتمام بكل ما يتعلق بها مطلباً ملحاً من الناحية التسويقية والسياسية والاجتماعية على حد سواء، وذلك لجعلها أكثر تطابقاً مع ما يحتاجه المواطنون (الزبائن)، وما يطلبونه فيها مع مراعاة المصالح الإستراتيجية للدولة. وعلى الرغم من أن الإهتمام بصناعة الخدمات في القطاعات الربحية في تزايد مستمر وإزدهار متواصل، إلا أن الأمر يختلف إلى حد ما في القطاعات الرسمية غير الربحية، والتي تمثل المنتجات فيها عادة خدمات عمومية موجهة للمواطن بإعتباره زبون المنظمة والمستفيد من خدماتها، ومحاوله تطبيق مفاهيم الصناعة ومبادئها على هذا النوع من الخدمات، والتي تمثل منتجات مثلها مثل باقي المنتجات الأخرى ويتطلب تداخل العديد من العناصر، (الموارد البشرية، تجهيزات مادية، مواد أولية، أنظمة معلومات، أطر تشريعية وسياسية،....)، هي ما يمكن إعتبارها مدخولات في بعض عمليات المعالجة أو التصنيع، والتي تتم بمشاركة المواطن، لتكون في الأخير مخرجات تختلف خصائصها عن تلك المتعلقة بالسلع المادية، كما إن الإنعكاسات المترتبة عن كيفية أدائها وجودتها غاية في الخطورة والحساسية وتؤثر بشكل واضح على ثقة وولاء المواطن لمنظمتها وصورتها الذهنية، وبالتالي كيان دولته.¹

وقد إقترح كوتلر وزملائه أدوات متعلقة ببعده المنتج: متعلقة بالتنوع، النوعية، التصميم، الصفات، العلامة، التغليف، الخدمات والضمانات. بينما تطبيقهم في القطاع العام يطرح بعض المشاكل². فالمنتجات هي أساس تنمية وتطور المنظمة وأساس تطوير المنتجات هو المستهلك، وتعتبر هذه أهم قاعدة في التسويق. فالمستخدم

¹ الأسود عبد الحليم، "المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات: قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية في الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4، جامعة الوادي، 2011، ص: 139.

² Andras Kablan، et Mechael Haenlein، Andras Kablan، et Mechael Haenlein، "Rapprochement entre le marketing et l'administration publique : revue française du marketing" ، NO. 224، 2009. ، p: 54.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

للخدمة العمومية هو الزبون، والزبون في الخدمات العمومية هو مركز إهتمام المصلحة، وسلوكه وهو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما خصوصيات تسويق الخدمات العمومية سوى نتيجة لخصوصية سلوك مستخدمي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات العمومية المختلف عن طبيعة المنتجات المادية. ولذلك فالعلاقة تتمثل بين المستخدم / المنتج هذه العلاقة لها خصوصية نابعة من العلاقة التبادلية الموجودة بين منظمة الخدمة العمومية والزبائن. وحسب هذه الخصوصية يمكن إعتبار أن مستخدم الخدمة العمومية يتميز بأنه يتصرف وفق ماضي سلبي عن الإدارة العمومية، حيث أصبح المواطن يتلقى تغليفاً بسلوكية كبيرة ضد كل ما هو " خدمة عمومية "، وفي هذا الإطار أهم ما يجمع عليه المختصون هو أن مستخدم الخدمات العمومية ليس مستهلكاً مثل الآخرين. وقد أظهرت هذه الدراسات أن هناك خصوصيات فيما يخص سلوك مستخدمي الخدمات، فبسبب عدم ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة. ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتجات. ولذلك في العادة لا يقارن مستخدم الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب¹:

- صعوبة تقييم تكلفة الخدمة.
 - الحاجة الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية).
 - غياب البديل الإحلالي في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية).
- (فمجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتجات).
- ولكن التسويق العمومي بعد تحليله لرغبات الزبائن بأكملها، يعمل على تحديد مستويات الرضا الممكن أن يتوصل إليها، لأنه من غير الممكن الإستجابة لكل، حيث تكون التكلفة ربما تتجاوز الفائدة العمومية المرجوة. ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية فمن الضروري الأخذ بعين الإعتبار سلوك لهذا المستخدم الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتماً على النوعية النهائية لها، وبمعنى آخر يجب أن يكون هناك تسويق خاص بهذه الخدمات.

¹ عبد القادر برانيس، "تسويق الخدمات العمومية" دراسة على قطاع البريد و المواصلات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص: 145 - 157.



2. تسعير الخدمة العمومية:

التسعير من أبرز العمليات التسويقية في المنظمات لأنه يستوجب ضرورة الملائمة بين إرادة الزبون وقدرته على الدفع، وكذلك أهمية تحقيق أهداف التسعير، إضافة إلى العلاقة المباشرة للتسعير في التأثير على إيرادات المنظمة وحصتها السوقية، بل وصورتها الذهنية، وضمن عناصر المزيج التسويقي للمنتج ينتظر من عمليات التسعير إن تنسجم مع عمليات إعداده والترويج له وتوزيعه، وتزداد صعوبة إختيار السعر المناسب عندما يتعلق الأمر بالخدمات لأن التسعير غاية في الحساسية والأهمية وخاصة عندما يربط الزبون بين السعر وبين جودة الخدمة المقدمة. وتزداد صعوبة وحساسية عمليات التسعير أكثر وأكثر عندما يتعلق الأمر بالخدمات العمومية، لأن العديد من الزبائن (المواطنين) قد يعتبرون هذا النوع من الخدمات هي من أبسط من حقوقهم المدنية، وهو ما قد يجعلهم لا يرضون ولا يقبلون إلا بأسعار رمزية.¹

يعتبر تسعير الخدمة العمومية من القضايا الرئيسية التي نالت ومازالت تنال إهتمام العديد من الكتاب وأصبح الإهتمام بموضوع التسعير لا يقتصر فقط على الإطار النظري، بل يتعد ليضم سياسات تسويقية للمؤسسة العمومية، وقد بدأ البحث عن العوامل والمتغيرات التي تعين أخذها في الحسبان عند تصميم أي سياسة سعرية، كما زاد الإهتمام بدراسة وتحليل أساليب التسعير المختلفة للإختيار والتفضيل بينها بما يتفق مع الخصائص والسمات المتفردة لقطاع الخدمات العامة، ويمسح في نفس الوقت بتحقيق أكبر قدر من أهداف السياسة التسعيرية.² وفي إطار الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال التسعير في القطاع العام، يمكن أن يتبادر في اذهاننا السؤال التالي هل يجب تقديم الخدمات العمومية مجاناً؟ أم يجب أن تتقاضى الدولة سعراً من المنتفعين بها؟ وللإجابة على هذا التساؤل فإن الأمر يستلزم الأخذ في الحسبان عدداً من الإعتبارات والتي من بينها³:

1.2. إعتبارات الكفاءة في تخصيص الموارد:

من المعروف أن للسعر وظيفة إقتصادية هامة فهو الذي يؤدي إلى تخصيص الموارد الإقتصادية، في القطاع الخاص بين الإستخدامات المختلفة بطريقة كفؤة، فعندما يقوم الأفراد بشراء الكميات من السلع والخدمات والتي تحقق لهم أكبر إشباع ممكن، فإن المنتجين يقومون بإنتاج تلك السلع والخدمات التي يشتد الطلب عليها حتى

¹ عبد القادر برانيس، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

² سعيد عبد العزيز عثمان، "قراءات في اقتصاديات الخدمات و المشروعات العامة"، الدار الجامعية، 2000، ص: 137.

³ المرسي السيد حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 216.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

يمكنهم تحقيق أكبر ربح ممكن. فإذا قام القائمون على إدارة المشروعات العامة بتقاضي سعر المنتجات العامة فإن تخصيص الموارد داخل القطاع العام سوف يتم بنفس الأسلوب الموجود بالقطاع الخاص. فإذا ما كانت التكلفة الحدية لإنتاج الخدمة مرتفعة فإنه ينبغي تقاضي سعراً مقابل الحصول على وحدات من هذه الخدمة كأداة لترشيد الإستهلاك منها، فقد يمنع تقاضي السعر للمنتجات العامة من تبديد الموارد الاقتصادية في تلك الحالة التي يكون فيها الطلب مرناً، وإتاحة المياه بلا مقابل نقدي قد يؤدي إلى تبذير في إستهلاك المياه عن ذلك القدر الذي يمكن أن يستهلك فيما لو تم تقاضي سعراً مقابل الإستهلاك.

2.2. إعتبرات العدالة الاجتماعية:

يفضل تسعير الخدمة على تقديمها مجاناً، حالة ما اذا كان المنتفعون بها يمثلون نسبة ضئيلة من المواطنين وكانوا قادرين على دفع مقابل. أما لو أتاحت هذه الخدمة مجاناً فإن هذا يعني تحويل الدخول من ممولي الضرائب العامة إلى هذه الفئة القادرة والمحدودة؛ فيرتفع دخلها الحقيقي على حساب إنقاص دخول الجمهور دافعي الضرائب. وبصفة عامة قد يكون تقديم الخدمة العامة مجاناً مقبولاً من وجهة النظر الاجتماعية إذا ترتب عليه رفع الدخول الحقيقية للطبقات الدنيا، وتم تمويل تلك الخدمات عن طريق الحصيلة العامة للضرائب والتي تتميز في مجموعها بأن عبئها النقدي الفعلي موزعاً توزيعاً تصاعدياً، حيث تزيد نسبة مجموع الضرائب التي تستقر على الأفراد طردياً مع زيادة مراكزهم الاقتصادية.¹

3.2. تكلفة تقاضي السعر:

يفضل إتباع أسلوب تقديم الخدمة مجاناً وتمويلها عن طريق الحصيلة العامة للضرائب، فإذا كانت تكلفة الحصول على السعر مرتفعة، وتزداد درجة الأفضلية هذه إذا ما ترتب على تقاضي السعر من المنتفع مضايقات تنقص من درجة الإنتفاع من الخدمة العامة. فمثلاً تقاضي مقابل أن المارين بالطريق يسبب مضايقات للمارين مما يقلل بدرجة كبيرة من النفع الذي يعود عليهم من المرور هذا فضلاً عن تكلفة الفرصة البديلة للوقت الضائع نتيجة لعملية التحصيل. ومن ناحية أخرى فإن تقاضي سعراً للخدمة يفضل أسلوب تقديم الخدمة مجاناً، فإذا ما كانت تكلفة تحصيل السعر أقل من تكلفة تحصيل نفس القدر من الحصيلة الضريبية.²

ومن جهة أخرى يفضل إتاحة الخدمة مجانية وتمويلها من الإيرادات العامة، فإذا ترتب على إستهلاكها نفعاً اجتماعياً غير مباشر يتسم بالضخامة فتقاضي السعر في هذه الحالة قد يجد من الطلب على الخدمة، ومن ثم يقلل

¹ سعيد عبد العزيز عثمان ، مرجع سابق ذكره، ص: 144-145.

² المرسي السيد حمادي ، مرجع سابق ذكره، ص: 218.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

الحجم الأمثل من وجهة نظر إجتماعية. وتصنف الاسعار في الخدمة العمومية الى 4 اصناف وهي موضحة في الجدول ادناه:

جدول (5.1): أنواع الأسعار في الخدمة العمومية

أنواع الأسعار في الخدمة العمومية	نوع الخدمة	طريقة التسعير	أمثلة
الرسوم	خدمات ذات طابع إداري	على أساس القيمة	إصدار بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر
التعريفية	خدمات إقتصادية غير تنافسية	على أساس التكلفة	خدمات توزيع المياه
الضرائب	خدمات إقتصادية تنافسية	طرق عدة لإحتساب الضرائب	ضرائب على الدخل
السعر		على أساس السعر السوقي	خدمات البريد و المواصلات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

Kaplan Andreas M.، Haenlein Rapprochement entre le marketing et l'administration publique vers une compréhension globale du potentiel du marketing public، revue française de marketing.

معلومات الدائرة المالية لحكومة ابوظبي على الموقع

<https://dof.abudhabi.ae/ar/DoFHome/GetPdf?fileName=CostingGuide.pdf>

وتجدر الإشارة أنه يعود مبدأ مجانية الخدمة العمومية بالدرجة الأولى إلى مبادئ الخدمة العمومية، فتكفل الدولة بالخدمة العمومية من أجل تحقيق هدف إجتماعي، وجعل مصاريف ثابتة مهما كان حجم النشاط مما أدى إلى ضخامة التكاليف مقارنة بالقطاع الخاص، بالإضافة إلى إعتقاد الزبون المواطن على الزامية مجانية الخدمة، حيث ان أكثر ما يشغل بال أي مواطن هي التكلفة، لأن ممتلكات الدولة ملك للجميع مما جعل أمر المحافظة عليها صعبا.

4.2. الإتصال التسويقي في مجال الخدمة العمومية:

أصبح التسويق العمومي يستخدم تقنياته كفرع علمي حيادي يوظف لخدمة مصالح أية منظمة، فالإتصال العمومي إذا ما أحسن إستخدامه والتحكم في مقارنته المنهجية، وتقييمه كوسيلة جديدة مسخرة بيد الحكومات، فهو يمثل أفضل وأقوى معيار لمساهمة المواطن في تصريف شؤون الحكم، وبالتالي تقوية جهاز الدولة و ضمان حمايتها. ومن هذا المنطلق نعرف الإتصال العمومي على إنه تبادل للمعلومات ولا يعني الإعلام والإستعلام فقط إنما يعني الإقناع أي بمعنى تغيير سلوك الآخرين ومن بين الأساليب الإتصال المستخدمة في الإتصال العمومي.¹

¹ نبيلة بوخيزة، "الإتصال العمومي: الأسس والتقنيات"، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص ص: 17-18.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

يعتبر الاتصال أحد عناصر المزيج التسويقي ويعرف على أنه " وهو النشاط الذي يتم ضمن إطار الجهد التسويقي وينطوي على عملية إتصال إقناعي"، وفي هذا التعريف يركز كوتلر على عملية الإتصال التي تنطوي عليها عملية الترويج بهدف الإقناع فقط، وفي حقيقة الأمر أن عملية الإتصال تحقق ما هو أكثر من إقناع للمستهلكين لشراء السلع والخدمات، بل تتعداها إلى أنها تتم بغرض الإبلاغ والإيجاء وترك الإنطباع ليس على سلع وخدمات المنظمة فحسب، بل على تكوين معرفة على المنظمة نفسها.¹، وهو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك، إذ يعتبر جزءاً مهماً من مكونات المزيج التسويقي المؤثرة والمحركة له، ويعرف الترويج على إنه " تنسيق جميع الجهود البيعية للمسوق لإيجاد قنوات للإعلام والإقناع لبيع السلع أو الخدمات أو لترويج فكرة معينة".²

ومما يجب الإشارة إليه هو أنه من أهم إهتمامات الإتصالات في الإدارات العمومية الإتصال الخارجي، حيث أصبح هذا الأخير محل إهتمام كبير في وقتنا الحالي، لأنه مبني على أوامر مثل الجرائد الرسمية والمعلقات الإدارية مسؤولة تقديم المعلومات، ومما أنه من غير الممكن للمؤسسات العمومية الإدارية إلغاء القوانين أو تجاوزها فإن تطوير عملية الإتصال الخارجي لا تدخل ضمن مهامها، لكن اليوم تغير الوضع وأصبح الإتصال العمومي واضح من خلال إستعمال عناصر المزيج الإتصالي بما يتلاءم وطبيعة مخرجات المنظمات العمومية. ويمكننا القول أيضاً أن أهم عنصر إتصالي في المنظمات العمومية هو العلاقات العامة، بإعتبارها من أهم الوسائل التي تساعد على الإتصال بجمهورها، ومن أهم صورها الأبواب المفتوحة لتعريف جمهورها بالخدمات المقدمة ومن أمثلتها الأبواب المفتوحة على الجامعة، والأبواب المفتوحة على الدرك الوطني وغيرها، كذلك وسائل الإتصال الجماهيري كالإذاعة والتلفزيون.

4.2. التوزيع في مجال الخدمة العمومية :

يعتبر التسويق من الوظائف الحيوية حيث أنها تسعى إلى توفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق في الوقت والمكان المناسبين، فالمنتجات مهما تباين بساطتها أو تعقيدها تمر بقنوات من المنتج إلى المستهلك، ولكي تصل إليه في الزمان والمكان المناسبين عبر منافذ التوزيع، فقرارات التوزيع تعد من القرارات المهمة التي تتخذها إدارة التسويق بهدف تمكين المستهلك من إشباع حاجاته ورغباته عبر منافذ التوزيع، التي تشكل سلسلة من الحلقات

¹ ناجي معلا، "الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996، ص: 1.

² شريف أحمد شريف العاصي، "الترويج والعلاقات العامة: مدخل الإتصالات التسويقية المتكاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، مصر، ص: 27.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المنظمة لأداء أنشطة تسويقية وكذلك تمكين المنتج أو الموارد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك، فالهدف الأساسي من التوزيع هو جعل المنتج متاحاً للمستهلك المحتمل، والتوزيع الكفء يعطي المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية فريدة من نوعها فهو الجسر الذي يربط بين التسويق والمستهلك. والتوزيع هو مجموع كل المهام التي تُعنى بهدف جعل المنتج والخدمة متوفرة للمستهلكين المستهدفين، ويعود التوزيع إذاً لمختلف مسارات التوصيل للزبائن. فهذا البعد مهم جداً لأنه إن لم يتمكن الزبون من بلوغ الخدمة المعروضة من طرف الإدارة العمومية، ستكون الخدمة بلا فائدة وبلا جدوى. فالحد الرئيسي لبعث التوزيع هو الإستخدام المحدود للتكنولوجيات الجديدة للمعلومة والتوصل لهذا يجب على التوزيع أن يقوي معايير الحماية والمراقبة لتطوير فوائد التوزيع عبر الأنترنت. لكن يجب أيضاً الذكر بأن الأنترنت غير متوفرة لكل أنواع الخدمات. فمثلاً توزيع بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر، فمن الضروري الإستعانة بشخص طبيعي للحصول عليها.¹، ويبرر التوزيع على أنه كأداة فنية لتلبية حاجات السكان حيث يبرز النمو المبني على صناعة وانتاج المعرفة.²

ان توزيع الخدمات العمومية يحتاج الى دراسة معمقة مبنية على أسس واقعية تساهم بطريقة مباشرة في انجاح عملية التسويق، مع امكانية التحكم في النفقات، لذلك يحتاج التسويق الى تخطيط يكمن من خلاله الوصول إلى وضع خطة تسويقية؛ تركز أساساً على تحليل وضعية المنظمة العمومية من جميع الجوانب من ثم تحديد الأهداف بناءً على معلومات تسويقية من خلال دراسة السوق وسلوك المواطن، أي تحديد الإستراتيجيات من خلال المزيج التسويقي واتباع الطرق والبرامج.

المبحث الثالث: تسويق العلاقة مع المواطن بمنظمات الخدمة العمومية:

مع ضغوط المواطنين في ظل التغيير الذي يعرفه المجتمع، فإن الإدارة العمومية تجد نفسها مرغمة لإحداث التغيير وتحسين نوعية الخدمات وإسترجاع ثقة المواطنين بها، وهذه العملية ليست سهلة وتتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. حيث أصبحت الإدارة مُلزَمة بالبحث عن جسر يجعلها في إتصال دائم مع المواطنين لمعرفة تطلعاتهم وطموحاتهم، وهذا في محاولة إشراكهم في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الهياكل الإدارية العمومية مع

¹ Haykel Ben Khelil، 'Op.Cit' pp: 9-10.

² بشير مصيطفى، اقتصادنا: الفرصة المتبقية، ط1 جسور للنشر و التوزيع، الخمدية، الجزائر، 2016، ص:23



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

الأخذ بعين الإعتبار للإنتقادات وطموحات وآمال وإنتقادات المواطنين وعليه يجب أن يعي الأعوان العموميون أنه موجود من أجل خدمة المواطن، وعليه فلا بد من إعتباره زبوناً لديها وأن تسعى جاهدة لإرضائه.

المطلب الاول: أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن ومحاولة إصلاحها:

وجدت المنظمة العمومية من أجل خدمة وإشباع حاجات ورغبات المواطنين، إلا أن المواطن يجد نفسه ملزماً على تنفيذ جملة من الإلتزامات والقرارات لم يشارك في إتخاذها ولا علم له بأهدافها، فقط لأنها صادرة من هيئة عمومية تتمتع بكامل الصلاحيات والسلطة، وتسعى إلى تحقيق المصلحة العامة. بالإضافة الى جملة من العقوبات التي قد تسلط عليه في حال رفضه التنفيذ لبعض القرارات، كعدم دفع الرسوم أو الضرائب وحرمانه من الإستفادة من بعض الخدمات.

ومنذ وقت ليس ببعيد مثلت علاقة المواطن بالإدارة العمومية إهتمام الدولة المنظمة العمومية في عصر تسوده تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما يستوجبه ذلك من إمكانيات مالية وبشرية ضخمة. ولكن رغم هذه المحاولات كان المواطن يشتكى من صعوبة إستخراج بعض الوثائق المتعلقة بضرورات حياته اليومية، نظراً لبعض التعقيدات التي يصادفها المواطن لتحقيق مصالحه، ويرى فيها إهداراً للوقت ناتجة عن بيروقراطية زائدة وتعطيلاً للمصالح. في وقت يتمتع فيه القطاع العام بالإحتكار، فالأجهزة الإدارية هي المهيمنة على جميع ميادين الحياة لذلك عرفت بإنعدام المنافسة، مما أدى إلى ظهور مشاكل وإنعدام الثقة بين أفراد المجتمع والإدارة، وإستدعى ذلك إلى إعادة النظر في طرق التسيير. فتعقد الإجراءات الإدارية في الجزائر من أهم المشاكل بالمنظمات العمومية، إلى جانب الفوضى وسوء التنظيم وقد ازداد التمركز غير العادل للمرافق العمومية خاصة في المناطق الصحراوية والريفية بالمقارنة مع المدن الكبرى من حدة هذا المشكل، لذلك يجب العمل على تبسيط الإجراءات قدر الإمكان لتفادي التنقلات الكثيرة والمتعبة.¹

وما يزيد من تعقيد تحديد إحتياجات المواطنين هو طبيعة وخصائص الخدمة، أي عدم ملموسيتها أين يصعب تقييمها، فمثلاً تزايد المواطنين على شبابيك الحالة المدنية من اجل طلب الوثائق الإدارية ليس مقياس لتحديد رضا المواطنين وتلبية حاجياتهم انما هو لحاجتهم لهذه الخدمة دون وجود بديل عن تقديم هذه الخدمة أي ان هذه الخدمة محتكرة. فهنا يمكن القول أنه لا يمكن للإدارة العمومية تحسين علاقاتها مع مواطنيها إذا

¹ Driss Alaoui Ismaili، "qualité du service public: composante essentielle du marketing public" ، Revue IDARA،No1،Vol. 2 ، 1992 ، pp: 39 - 40 .



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

كانت خدماتها مخالفة لإحتياجاتهم، ويزيد من حدة أزمة الثقة التي تعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية.

ويمكن القول أن أزمة الثقة بين الإدارة والمواطن، دفعت الدولة إلى إعادة النظر في طرق تسييرها ولقد اقترح التسيير العمومي الحديث مجموعة من الطرق من أجل تحسين هذه العلاقة الإدارة العمومية بالمواطنين، غير أن هناك مشكلة، وهي عدم التوافق مع طبيعة الإدارة العمومية الجزائرية، مع طرق التسيير العمومي لأن هذا الأخير نشأت وتطورت تقنياته في بيئة غربية. فهي حتماً جاءت بناءً على الظروف المتواجدة هناك، وهي مختلفة عن المجتمع الجزائري التي تعمل على إرضاء حاجيات زبائنها والإهتمام بنوعية الخدمات التي تقدمها، أما في الجزائر فقد كانت الأجهزة الإدارية، لذلك فقد عرفت هذه القطاعات سيادة البيروقراطية المركزية والإحتكار.

وفي هذا المجال تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن* والهدف منه هو دفع القطاع العمومي إلى رفع نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين. ويجب الإشارة إلى أهم الأسباب في تدني الخدمات العمومية، وهو عدم تفعيل الرقابة الخاصة الداخلية منها خاصة ما تعلق بتقويم الإنحرافات ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها التعديلات الحكومية المستمرة، فإن الإصلاحات التي مست الإدارة العمومية كانت عبارة عن برامج الإصلاح الإداري، وكانت جزئية بسبب عدم إستقرار المسؤولين عن الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري. لذا فإننا نرى من أجل تحسين الخدمة العمومية الإهتمام بما تميمها بالأخذ بعين الإعتبار متابعة شكاوى المواطنين وتحسين مستوى الموظفين العموميين، بالإضافة إلى حسن الإستماع للمواطن ومحاولة ترقية استخدامه الوسائط العصرية للإتصال لتوجيه المواطن، وإعلامه بالوثائق اللازمة لتكوين مختلف الملفات التي تهمه، وتكثيف المراقبة على أداء المرافق العمومية، وتطبيق إجراءات صارمة في حالة عدم التزامهم بنوعية الخدمة المقدمة.

وقد طرح العديد من الباحثين كيفية بناء العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث أن التسويق الذي يتركز على علاقة الزبون التي تهدف إلى معاملة الزبون بصفة فردية بينما الإدارة العمومية، تهدف لمعاملة كل مواطن بنفس المعاملة.¹ بينما يملك التسويق وضعية مُستقلة غير متأثرة غالباً بالقرارات السياسية، وعليه فهو يساهم في تطبيق النظريات وأخذ القرارات النهائية. بالتالي يجب على الإدارة العمومية أن تخدم الحد الأقصى من المواطنين بطريقة متساوية، يتعاكس هذا مع التسويق التسويقي العلاقي.²

*عبارة عن وثيقة تدخل ضمن الإصلاحات التي قدمتها الحكومة البريطانية سنة 1991، والهدف من هذه الوثيقة هو جعل القطاع العمومي يرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

¹ Alford John، "Defining the client in the public sector"، *Public administration review*، vol. 62، 2002، pp: 337-346.

² Djelic Marie-Laure، « *L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre*



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك تشابه وتقارب بين الإدارة العمومية والتسويق، فيجب أن تميل الإدارة بدءاً من الآن بالأخذ بعين الاعتبار تطبيقات التسويق ومن جانبها، يتجه التسويق أكثر فأكثر نحو تطور علاقات الزبون على المدى الطويل في ظل الإدارة العمومية.¹

وعلى الرغم من كل المراسيم والتشريعات التي نصتها الدولة من أجل تحديد إحتياجات المواطنين وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، إلا إن هذا الشيء لم يصل إلى حد رضا المواطن لا من ناحية تقديم الخدمات، ولا من ناحية نوعية الإستقبال، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في توجهها نحو التركيز على حاجات المواطنين وإعتبارهم زبائن. كما إن الإدارة الجزائرية تعاني العديد من المشاكل جعلها تبحث عن السبل والطرق التي تعمل على تطويرها، لذلك سوف نعى بأهم الطرق التي يهتم بها التسيير العمومي والتي تتوافق مع طبيعة الإدارة الجزائرية ومشاكلها. وعلى الرغم من إن التسيير العمومي نشأ وتطور وأستحدثت تقنياته في المجتمع الغربي، الذي لديه من العادات والتقاليد التي تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك الموجودة في المجتمع الجزائري، وهذه الأشياء والتصرفات دفعت بالقطاع العمومي إلى تحسين أدائه ومردوديته والإهتمام أكثر بنوعية خدمته المقدمة.

ويرى **Philip Kotler** أن إدارة علاقات العملاء في القطاع العام يجب أن تتغلب على الحواجز لتكون قابلة للتطبيق من أجل تحقيق رضا العملاء. وتتضمن أنظمة CRM البرامج والأجهزة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي ومراقبتها.² وأوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تقريرها لسنة 2005 أن "زيادة التركيز على العملاء الخدمات الحكومية قد تغير في القطاع العام، وأصبح عاملاً رئيسياً في تحديد قيمة الخدمات العامة للمستخدمين أو العملاء أو المواطنين، حيث تركز على التشاور والمشاركة الفعالة للمواطنين. وتشير هذه المفاهيم للخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، إلى عدة مؤشرات مهمة فيما يتعلق بمركز ثقل المستخدم الذي يعرف نفسه من خلال حقه في فوائد الدولة، ويتطور في مفهوم العلاقة المؤطرة من قبل الإدارة ولكن مع ذلك يجدها عدد معين من الإلتزامات.

managérialisme et Etat « Politiques et management public » vol. 22، No. 2، 2004، pp: 1-17.

¹ Morgan-Thomas A.، Cleopatra V.، « *Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience* »، Journal of Business Research، vol. 66، 2013، pp: 21-27.

² Philip kotler Nancy R. Lee، « *Marketing in the Public Sector* »، A Roadmap for Improved Performance - Wharton School Publishing، 2006، p: 179.



المطلب الثاني: الدينامكية الجديدة لتسويق العلاقة مع المواطن

تطور التسويق كثيراً، وتسويق العلاقات يتعبّر جزء من التطور الذي تلعب فيه أبعاد تسويق العلاقة زبون كالثقة والإلتزام دوراً رئيسياً.¹ وبالرغم من أن الإهتمام بمقدمي الخدمة العمومية من أهم متطلبات تحسين الأداء وتحقيق أهداف منظماتالقطاع العام، إلا إنه غير كاف فمن الضروري أيضاً الإهتمام بالمتعاملين الذين يتلقون الخدمات العمومية، آلا وهم المواطنون الذين يمكن إعتبارهم بمثابة زبائن والذين يجب مراعاتهم وإشباع حاجاتهم، من أجل الحصول على ولاء المواطنين وكسب رضاهم. والذي يعتبر هدف أي حكومة بل وحتى لأي مسؤول حريص على عدم زعزعة مكتسباته الوظيفية، ويجب تحسين جودة الخدمات والتسريع في تقديمها والنظر بجديّة في متطلبات المواطنين وإحتياجاتهم، والتأكيد على تلبيتها بالشكل المناسب في المكان ولزمن المناسبين. بالإضافة إلى التواصل معهم وتأكيد الابتهاج بخدمتم بما يحفظ كرامتهم ويزيد من ولائهم لمؤسسات الدولة، وهو ما لا يمكن للتكوين في الإدارة وحده أن يساعد عليه بل يجب الإستعانة بعلوم وفروع معرفية أخرى تختص بمثل هذه الإهتمامات.²

ويمكن القول ان التسويق تغير من علاقات البيع والشراء الى بناء علاقات دائمة مع الزبائن، ففي الواقع الميداني عدم وجود منافسة للإدارة العامة يفسر حقيقة تأخر إدخال التسويق في الممارسة الإدارية، مما يجعل الادارات العمومية لا تجد سبب يجعلها تشعر بحاجتها إلى المواطن لانه مجبر على التعامل معها ليس له خيار اخر. وعليه فإن توفيق الادارة العمومية في ربط علاقات جيدة مع مواطنينها يكون بحركتها نحو المواطن.

1. التوجه نحو زبون (المواطن) بالمنظمة العمومية

إن تبني مفهوم التسويق يستدعي إعادة توجيه المنظمات العمومية من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على حاجات المستفيدين، وفي ظل هذا التصور والذي يتعلق بقرارات تدور حول كيفية جعل خدمات المنظمة العمومية متناسب وتلاءم مع حاجات المواطنين ومتطلباتهم، فإن التوجه نحو الزبون (المواطن) يتطلب القيام بجمع المعلومات عنه من أجل معرفة متطلباته وسلوكاته، وذلك بتحليل السوق ودراسة المستهلكين وجمع المعلومات عنهم، وتحليل شكاوى الزبائن ومطالبهم، فهناك تقنيات عديدة لتحديد إحتياجات المواطنين، ومنها تحسين نوعية الخدمات والمقصود بها هنا الشكاوي والإحتجاجات والإقتراحات سواء كانت عبر الرسائل أو في سجلات الشكاوي أو

¹ R.M Morgan, and S.D Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing" Journal of Marketing, Vol. 58, p: 20.

² عبد الحليم الأسود، مرجع سبق ذكره، ص: 127.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

عبر المقابلات الشفهية والتي تعبر عن آراء المواطنين والإحتياجات الحقيقية الخاصة بهم، على الرغم من أن هذه الشكاوي والآراء محدودة¹.

في الواقع العملي ليس هناك اهتمام بمعالجة الشكاوي ويرجع تفسير هذا إلى قناعة المواطنين بأن شكاويهم لن تأخذ بعين الإعتبار لذلك إنه يتوجب على الإدارة العمل على إقامة حوار مستمر مع المستفيدين من خدماتها حتى تكسب ثقتهم ورضاهم، يتحقق هذا بتقوية الإتصال بين الإدارة والمواطن. على المنظمة العمومية محاولة التوجه نحو المواطن؛ وأن تسعى إلى فهم ما يريده والإحاطة بمحاجاته المستترة؛ وإستغلال قدراتها لتحقيق تلك الحاجات والرغبات، فحاجة المواطن مثلاً إلى تسليم خدمة بالإدارة العمومية على وجه السرعة هي تعبير عن حاجة يجب تحقيقها، وما يجدر الإشارة إليه إنه ما تعاني منه الإدارة العمومية هو تبعيتها للسلطة الأعلى منها والمحول لها قانوناً إتخاذ القرار، مما يؤدي الى تعقد المشاكل نتيجة إستغراق وقت كبير لترحها وحلها في نفس الوقت لذلك فانه إعطاء لامركزية أكثر للإدارة العمومية تساهم في تخفيف أعباء إجراءات الإدارة العمومية.

2. ترسيخ ثقافة الزبون في الإدارات العمومية

يتطلب توجه الإدارة العمومية نحو زبائنها وتحقيق متطلبات علاقة متميزة معهم، وإعادة النظر في طرق عملها لتكون أكثر حداثة، وفي ظل التغيرات الحاصلة يجب على المنظمات العمومية أن تتأقلم لتستجيب بصفة فعالة لهذه التحولات. إن إقامة العلاقة مع الزبون يمكن إعتبره حلم لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنظمات العمومية، لان واقع هذه المنظمات يتخبط في إتباع المحيط المغلق الذي تملئها عليها مجموعة من القواعد والإجراءات الروتينية المسطرة، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوزها وتخطيها.

وتعتبر الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير التي تمثل المحرك الأساسي لنجاح المنظمات كونها أداة فعالة لتحقيق التكامل بين أفرادها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فالتغيير الثقافي أضحي ضرورة ملحة بإعتبره يمثل نقطة البداية لنجاح أي تغيير داخل المنظمة، إذ أثبتت الدراسات أن الأفراد لا يقبلون ما لا يتلاءم مع معتقداتهم وقيمهم وعاداتهم. ولذلك ركز المؤلفين ومنذ فترة الثمانينيات على ضرورة الإستثمار في ثقافة المنظمة من خلال توجيه سلوك الأفراد بإتجاه يخدمها من خلال ترسيخ بعض الأفكار (أولوية الزبون، حتمية المرونة في التعامل، الإلتزام بالأخلاقيات).²

¹ Driss Alaoui Ismaili «Op.Cit» p: 39.

² François Pichault «gestion du changement Perspectives théoriques et pratiques» boeck Paris France، 2009، p: 19.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

ولعل أحد تجليات الثقافة التقنية نجده في الإعتقاد الراسخ لدى الفرق الإدارية العليا في المنظمات بأن رصد البيئة الخارجية من إختصاص قسم التسويق ولا علاقة تذكر له بالأداء التقني والإداري، وبالتالي فإنهم يقللون من شأن وأهمية الروابط بين مختلف الوظائف الداخلية غير التسويقية (الإنتاج، الموارد البشرية، التنمية، والتطوير، التوريد والإسناد، المالية والمحاسبة والبيئة الخارجية... الخ). ولتحقيق تسويق الخدمات في الإدارات العمومية يجب العمل على تغيير عناصر الثقافة التقنية السائدة، حيث إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو غياب الأطر الثقافية والمنظمية كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم إنتهاجه من طرف المنظمات الإقتصادية في العالم النامي، بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد، ولا شك أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات.

بناء ثقافة التسويق في المنظمة هو تغير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من الأشخاص في المستويات العليا في الإدارة. وعليه فإن دعم الإدارة العليا المطلق شرط ضروري لإعادة توجيه المنظمة نحو التسويق، فالمدیر لا يستطيع لوحده بمفرده أن يقنع المديرين الوظيفيين الآخرين بضرورة تعديل نشاطاتهم لتلبية إحتياجات السوق ومن جهة أخرى، لا بد أن يكون الرئيس (المدير العام) مقتنعاً بأن حال المنظمة سيكون أفضل إذا تم إدارتها بأسلوب مختلف ويرى في هذا الأسلوب أداة فعالة للنمو والإزدهار، لافتاً إلى ذكر ذلك في لقاءاته ومدخلاته.¹

بناء العلاقة مع المواطن في الإدارات العمومية، لا يتحقق هكذا وإنما بالقيام بتحسينات خاصة ما تعلق بطريقة تنظيمها المتمثلة في ابعاد المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الأنظمة التسييرية، الاهتمام بالأفراد والكفاءات، والنظر في المناخ الثقافي السائد، لأن مفهوم التسويق يعد نموذجاً جديداً على الإدارات العمومية، لأن المناخ الثقافي بالمنظمة العمومية يتنافى مع المبادئ التي يقوم عليها هذا المفهوم الذي يمكن المسؤولين معرفة الفرص والتحديات التي تأتي من تغيرات البيئة الخارجية.

¹ بوحية قوي، "ثقافة المنظمة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2، 2003، ص:



3. بناء العلاقة مع زبون (المواطن) في الإدارة العمومية

إقامة العلاقة مع الزبون بصفة عامة تعكس التوجه العام للمنظمة في أداء عملها كفلسفة، وتوجه إستراتيجي، والذي ينطلق من أهمية العلاقات طويلة المدى. وينطوي الحفاظ على علاقات قوية على المدى الطويل مع الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين، بحيث يكون مقياس النجاح هنا هو رضا المواطن على المدى الطويل.¹ وهنا يتم التركيز على مقارنة رضا المواطن بحيث يكون مقياس النجاح هو الوصول إلى تحقيق رضا الزبائن في علاقتهم مع المنظمة. وإن فلسفة أداء العمل يعتبر توجه إستراتيجي يتم من خلال التركيز على تطوير العلاقة مع الزبائن بشكل مستمر.²

1. متطلبات بناء العلاقة مع الزبون (المواطن) في الإدارة العمومية

من أجل بناء علاقة مع المواطن والتفاعل معه يجب أولاً معرفة هذا المواطن من خلال معرفة حاجاته ورغباته وتحديد وضعيته الإجتماعية والثقافية... الخ، وهذا يُمكن المنظمة أن تثري هذه المعرفة بسهولة بالنسبة لمنظمات الأعمال، بينما يصعب ذلك على المنظمات العمومية. لهذا فهي تحتاج المنظمة إلى خلق قاعدة بيانات نظراً لأهميتها كأداة أساسية ليس فقط في تنفيذ الممارسات التسويقية التي تهدف إلى تحديد الشرائح المستهدفة، وإنما أيضاً لتطوير التفاعل المتبادل مع الزبائن سواء على مستوى المنتجات، أو الإتصال أو التوزيع أو غيرها.³

1.1 موقع الزبون (المواطن) ضمن هرم الإدارة العمومية

تتصف المنظمات العمومية التقليدية ببنية هرمية؛ ولكن ذلك لا يمنع أن تأخذ شكلاً مغايراً والأساس هنا هو ما يقدمه الشكل الهرمي من مزايا في التوضيح للأهداف المبتغاة. إن طبيعة العلاقة بالزبائن في المنظمات العمومية تجعل من الصعب تحديد تلك الأهداف المتعلقة بما على عكس المنظمات التجارية البحتة، حيث يمكن تحديد الأهداف رياضياً لكل رجل بيع، ومجموع النجاحات الفردية في تحقيق الأهداف تحقق النجاح الجماعي والأمر يختلف بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج العلاقة بالزبائن حيث أن أهدافهم تتمثل في خلق القيمة، والبحث عن التميز، ورضا الزبون، ويمكن تحقيق هذه الأهداف فردياً، لكن قد لا يتحقق النجاح الجماعي وقد تصل إلى الفشل الجماعي. وهنا يكون دور الإدارة هو الذي يضمن ما إن تحققت الأهداف الفردية فيكون جد محتمل أن

¹ Saungwene Percy, Naicker Visuanthan, « *Relationship marketing: strategic and tactical challenges for SMEs* », African journal of business management, academic journal inc, Nigeria, vol.4, 2010, p: 25

² ونس عبد الكريم الهنداوي وآخرون، "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصاريف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص:171.

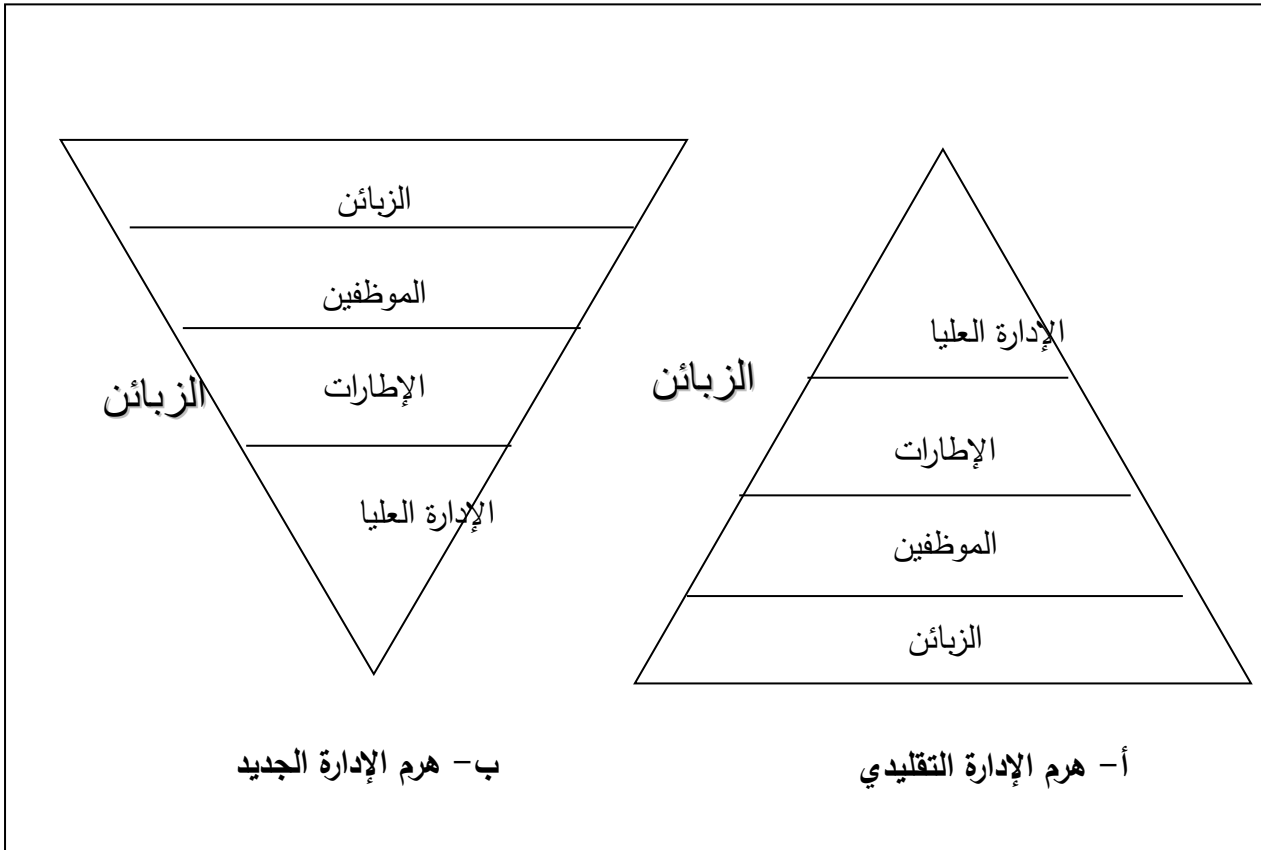
³ Carlos Brito, "Relationship marketing: old wine in a new bottle", Innovation Marketing journal, vol.7, business, ukraine, 2011, p: 73.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

تكون أهداف العلاقة بالزبائن محققة كلية، فمن الضروري الإمعان بتحديد جيد للأهداف وضمان تناسقها ويكون هرم الأهداف أحد الوسائل في تحقيق ما تقدم ذكره. ولقد قدم Kotler نموذجاً جديداً لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على الزبون، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضح الشكل التالي:¹

شكل رقم (4.1): موقع الزبون ضمن هرم الإدارة



Source: Philip Kotler، Nancy R. Lee، “Marketing in the Public Sector”، A Roadmap for Improved Performance-Wharton School Publishing، 2006، p: 176.

بين **kotler** في هرم الإدارة العمومية الجديد، أن الزبون (المواطن) هو محل إهتمامها، ويشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط، ويأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون (المواطن) خاصة في مجال تسويق الخدمات، وفي المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسؤول المكاتب، ورئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين. وأخيراً وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات، إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أن كل المنظمة في

¹Philip Kotler، Nancy R. Lee، “Marketing in the Public Sector”، Op.Cit، p: 27.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

خدمة الزبون (المواطن). وأوضح **kotler** أيضا إنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق، يجب الإهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المنظمة العمومية لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون (المواطن)، ومنه فالتوجه نحوه فكرة يجب على المنظمة العمومية تبينها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي، فلا يعني شيئا تقديم وعود للزبائن لا تكون المنظمة قادرة على الوفاء بها. إن التوجه بالزبون (المواطن) فكرة يجب تبينها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي، فلا معنى لتقديم وعود للزبائن دون أن يكون الموظفين قادرين ومستعدين على تقديمها والوفاء بها، فالنقطة الجوهرية للتوجه نحو الزبون هي بناء علاقة تفاعلية وفردية بين الزبون والمنظمة تقوم على أساس الثقة والالتزام بالإضافة إلى البعد المعلوماتي، هذه العلاقة تسمح بالإستجابة، وبدقة للحاجات الفردية للزبائن وخاصة بفضل التطور التكنولوجي لنظم المعلومات التسويقية، الأمر الذي يمكن من تكييف وتشخيص العرض.

وجود علاقة بين المواطن والمنظمة العامة قد أفسحت المجال لفكرة العميل الذي لديه مصلحة فقط في علاقة التبادل المباشر والفوري معها، وبالتالي يتم إعادة تعريف هذا المواطن كمستهلك للخدمات العامة، يتجاوز مفهوم الإلتزام بالخدمة أو النهج المقيد تجاه العميل عن طريق ربط العلاقة مباشرة برغبة واضحة في إدامة العملية السياسية والمشاركة. ولا يتم التعرف على الخدمة من خلال نقاط القوة الخاصة بها، ولكن من خلال دمج جميع الجهات الفاعلة في عملية مفتوحة وشفافة وديمقراطية.¹

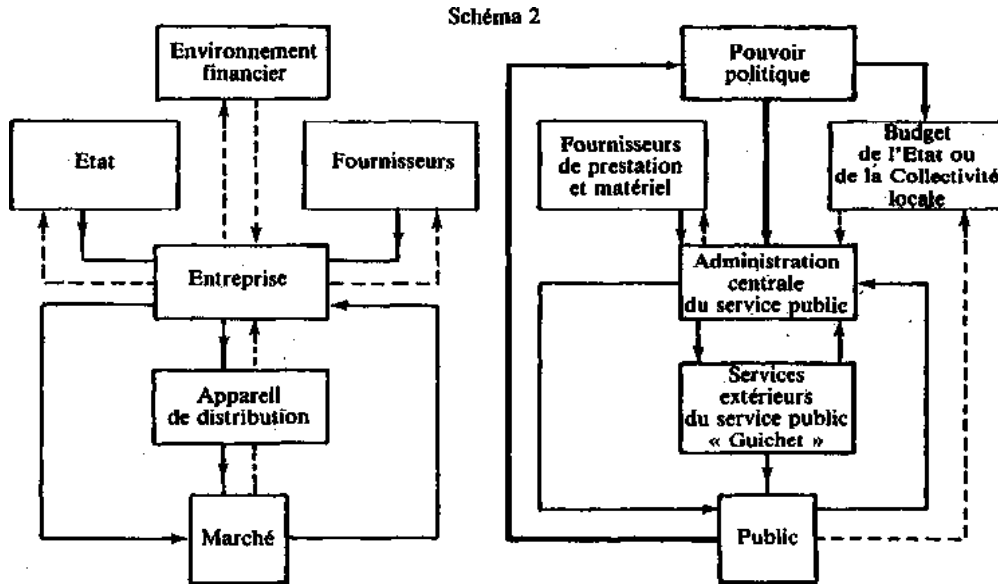
2.1. مرونة الهيكل التنظيمي:

وضع التنظيم الهيكلي لأي مؤسسة بشكل عام، ويجب أن يكون متوافقاً ومسايراً للمهام المتواجدة لأنه في الحالة عدم توافقه مع أهدافها المنظمة، وقد يؤثر سلباً على تسييرها، فوجود مصالح أو مديريات غير متوافقة مع هذه الأهداف قد يؤدي إلى توظيف أشخاص ليست الإدارة في حاجة إليهم، وكذلك في حالة عدم إحتواء الهيكل التنظيمي على مصالح ومديريات كان يجب أن تتواجد نظراً لأهداف الإدارة، فإن ذلك سيؤدي لا محالة إلى عدم تحقيق أهداف الإدارة من جهة وإلى إسناد المهام إلى المديريات والمصالح المتواجدة التي ليست مؤهلة لا علمياً ولا فنيا وحتى قانونياً لأدائها. وهذا ما قد يسبب الفوضى وكثرة الأعمال على أفراد المصالح والمديريات والإدارات العمومية. والشكل التالي يوضح الفرق بين تنظيم المنظمة العامة وتنظيم المنظمة الخاصة.

¹ Jean-Patrick Villeneuve، « *Citoyens clients et usagers face à l'administration publique Les balises d'une relation difficile* »، IDHEAP، 2005، pp: 11-12.



شكل رقم (5.1): تنظيم المنظمة العمومية والخاصة



Source: Romaine Laufer, Alain Burlaud, « Management public gestion et légitimité », Dalloz, 1980, p: 106.

يظهر من خلال الشكل المبين اعلاه ان الهيكل التنظيمي للمنظمة العامة هو هيكل عمودي معقد مقانة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة وهو ما يساعد على عدم تأقلها مع الأهداف مطالبة بتحقيقها. لذلك فإذا أردت أن تحسّن الإدارة العامة من أوضاعها والرفع من مردوديتها، فإنه يتوجب عليها العمل على وضع هيكلية علمية متوافقة مع أهدافها من جهة كما يجب إعادة النظر في آليات تشكيل الهيكل التنظيمي أكثر تطوراً من التنظيم الهرمي العمودي التقليدي، هذا ما يضمن التناسق بين مختلف المهام داخل الإدارة، قصد التقليل من عدد المستويات التنظيمية من أجل مزيد من السرعة والمرونة في الإستجابة لتغيرات السوق وطلبات الزبائن. فالزبون هو الذي يتربع على قمة الهرم وليس كبير المدراء.

بناءً على المعطيات السابقة ننوه إلى أن التسويق يساعد في فهم المواطن، حيث يسمح بمعرفة ما هي الأنواع المختلفة لهم مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات السكانية، حيث إنه يجب أن يعامل كل المواطنين بطريقة عادلة تحقيقاً لمبدأ المساواة في الخدمة العمومية. وهو ما سيتطلب إجبار توزيع خدمة عامة في ظل قاعدة عامة حتى إن كنا نستطيع الاعتراف بهذه الإستثناءات، وفي هذا الموقف يبقى أن التسويق بإمكانه المساعدة في فهم المواطن والدور الذي هو ملكه أو الحالة التي تم تعيينها له.



3.1. تنظيم حلقات الجودة

إحداث أجهزة ووحدات بالإدارات والمنظمات العمومية؛ تعنى بتحسين العلاقات مع المواطنين بما فيها الإستقبال ومعالجة الشكايات والتظلمات التي يتقدم بها المواطنين في علاقاتهم بالإدارة العمومية، مما يضمن تحسين العلاقة مع المواطن.¹ إلا إنه من الصعب في حالة الخدمة العمومية إعطاء مواصفات موضوعية للمنتج حيث الإختبار المسبق سيكون صعبا، ولأن تجربة المنتج تتم مع استخدامه، وسوف يكون من الأصعب مراقبة جودة الخدمات، لأنه ليس من السهل الفصل بين عملية تسليم الخدمات وتقديمها، أي الخدمة ذاتها مورد من جهة أخرى فالخدمات في ذاتها سلع يمكن تقويمها فقط أثناء الإستخدام أو بعده ومن ثم من الصعب وضع مقاييس موضوعية لها، لهذا فإن البحث عن مؤشرات الأداء هو جزء مكمل لتطوير آليات السوق في الإدارة العامة، ولأن من الضروري التفرقة بين الإختلافات في الوفاء بالأداء من ناحية الكمية وتلك الخاصة بالجودة.²

إن حلقات الجودة هذه تدخل في إطار تقوية العلاقة المباشرة مع المستفيدين من الخدمات لهذه المنظمات، لذلك فإنه من الضروري النظر في إدراجها أصبح أمراً ضرورياً وهذا من أجل تقوية عملية المشاركة الإيجابية للمواطنين. ويتبين أيضاً أن المنظمات العمومية بحاجة إلى استيعاب العديد من ممارسات جديدة و التي تعمل على رفع وتقوية العلاقة بينها وبين مواطنيها.

لذلك فإن الإدارة العمومية بالمفهوم الحديث يمكن إعتبارها أنها "إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعياً بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الإقتصادي والإجتماعي، وأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله". كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب بمدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، ومدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف الأيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي، ومدى تأثيرها بالمظهر المؤسسي من خلال علاقتها بالجمهور ومدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها، ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.³

وبالنظر للتغيرات الكبيرة في القطاع الخاص والتي من نتائجها تطبيق مبدأ علاقة الزبون. فإذا ارادت الإدارة العمومية إن تحافظ على المواطن يجب إن تحسن المعاملة معه وتبحث على استفادتها واستفادته على حد سواء،

¹ دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الاداء في الجهاز الحكومي، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر العاصمة، 2015، ص: 71.
² رفاع شريفة، رفاع شريفة، "نحو إدماج مفهوم الأداء في المنظمات العمومية نحو تسيير عمومي حديث في الدول النامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص: 140.

³ رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2008، ص: 105.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

وإن تعامله كزبون، وتلعب كل من الروابط والثقة والالتزام دوراً أساسياً في هذه العلاقة وتعتبر الابعاد الاساسية لبناء العلاقة مع زبون المنظمة العمومية :

● **الروابط:** هي الاستراتيجيات التي تركز عليها المنظمة لتقديم خدماتها بشكل شخصي ، كما يقصد بها الاتصالات الوثيقة التي تسعى اليها المنظمة لتقديم خدماتها من خلال موظفيها ،وجعل المستهلك زبونا دائما ،هذه الروابط وسيلة لتقريب العلاقة بين المنظمة و الزبون بالتالي تعتبر مؤشرا لقياس رضى الزبائن وثقتهم والتزامهم للمنظمة¹. بطريقة واحدة لهدف واحد، وكلما كانت هناك روابط مشتركة أكثر كلما زاد ولاء ورضا الزبائن.

● **الثقة:** يعتبر عنصر الثقة من اهم العناصر في العلاقات ونعني به المستوى الذي يشعر به كلا الطرفين في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الاخر في علاقات التبادل، كما يعتبر هذا العنصر مفتاحا لبناء نموذج تسويق بالعلاقات. وهذا الاستعداد يعتمد على خصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الامانة، والمصادقية².

تجدر الاشارة ان الثقة عندما تحدث عمليات تبادل وهي بذلك تقود الى الولاء الذي بموجبه يصبح الزبون وفيا للمنظمة، بمعنى انه لن يستبدلها ابداء، وبالنسبة للمنظمة العمومية الزبون ليس مخير انما مجبر على التعامل مع هذا النوع من المنظمات نظرا لاحتكارها، مما يفقد الثقة لديه في كثير من الاحيان نتيجة بعض الممارسات.

● **الالتزام:** يعرف الالتزام من وجهة نظر تسويقية الى انه ارادة الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية، ومتابعتها على المدى الطويل لاستمرار التبادر بينهما، ويعبر عن علاقة مستمرة التي تولد بين المظمة العمومية والمستفيدين التي تهدف الى تقديم اقصى جهود من اجل المحافظة عليهم. ويعد الالتزام احد العناصر المدعمة للعلاقات والمفيدة لبناء علاقة وقياس ولاء الزبون، كما يعتبر من اكثر المتغيرات التي تعتمد عليها معرفة نوعية وتحديد العلاقة³.

¹ Berry L.L. *Relationship Marketing of Services-Growing Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science، V.23. 1995.p. 238 .

² حكيم بن جروة، عبد الحق بن ثقات، *تسويق العلاقات مدخل لتعزيز المؤسسة بزيائنها في بيئة تنافسية*، ط1، مركز البحث الاكاديمي، عمان، الاردن، 2020، ص82

³ نفس المرجع السابق، ص83.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

المطلب الثالث: تسويق العلاقة بزبون الخدمات المحلية في قانون البلدية

إعتماد سياسة التسويق في المنظمات العمومية المحلية وتنفيذها على أرض الواقع معناه وجود مجموعة من النصوص القانونية التي من خلالها يتم تحديد معالمه ومجالاته، لذلك في هذه النقطة نحاول تحليل بعض النصوص القانونية المتعلقة بالجماعات المحلية وخاصة ما تعلق بالبلدية. فمن النشاطات التسويقية التي تضمنها قانون الجماعات المحلية رقم 10 - 11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية، هو السهر على تحسين خدمة المقدمة للمواطنين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم. حيث نصت المادة الثالثة في فقرتها الثانية من هذا القانون رقم 10-07 على أن البلدية تساهم مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه. كما نصت المادة 149 منه على أن سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وضمان الخدمات المتعلقة بضمان حسن سير المرافق العمومية، من الوقاية الصحية حماية البيئة، حماية المستهلك، النظافة، وكلها تصب في إطار ضمان تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتنفيذها.¹ أما الملامح التسويقية المبينة في القانون رقم 11-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 والمتعلق بالولاية تظهر في المساهمة الحثيثة للدولة للتكفل بإحتياجات المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن وتحقيق التساوي والسهر على تلبية هذه الحاجيات حيث نصت الفقرة الثانية من المادة الأولى لهذا القانون «... تساهم الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين يمكن الولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل بإحتياجات المواطن²...».

ومن أجل ضمان الإستمرارية في الإنتفاع بالخدمة العمومية نصت العديد من المواد القانونية في هذا القانون على بعض المفاهيم التسويقية المتمثلة في تنظيم حسن سير الموارد المتعلقة بالمواطنين، بالإضافة إلى العديد من المفاهيم والمتعلقة بمجالات الصحة، الأمن، التجارة، الثقافة... وهي كلها تهدف إلى ضمان تقديم الخدمة العمومية للمواطن ومعالجة حاجته ورغباته وتلبيتها بطريقة تليق به.

وما يؤكد أن النشاط التسويقي المتمثل في إقامة علاقة جيدة مع الزبون وتلبية إهتماماته وتطلعاته نجد المنشور الوزاري رقم 2102 الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 14 / 11 / 2012 والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة وتأهيل المرافق العمومية الإدارية، وتجدر بنا الإشارة إلى الأنشطة التي جاء بها

¹ القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 22 جويلية 2011، الجريدة الرسمية، 37، 2011، ص: 37.

² القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية، المؤرخ في 21/02/2012، الجريدة الرسمية رقم 12، 2012، ص: 5.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

هذا المنشور هو تسويق العلاقة مع المواطن وتنمية العلاقات التواصلية معه حيث تناول الإختلالات التي تعرفها العلاقة بين الإدارة والمواطن وإنتشار الظواهر السلبية والتصرفات البيروقراطية في الإدارات العمومية المحلية، وأعطى التوجهات التي يجب التقيد بها للحد من هذه المظاهر السلبية بشيء من التحليل والتفصيل.

نجد أيضا التسويق يظهر في التعليمات والناشير الوزارية منها التعليم رقم **298 / 2013** المؤرخة في **2013/09/22** هذه التعليم توضع معالم وخطوط عريضة للأنشطة التسويقية التي تتبناها المنظمات الخاصة والمتعلقة ببناء العلاقة مع الزبون (المواطن) والمتمثلة في:

- الإستجابة لتطلعات المواطنين وإنشغالهم.
- حصر النقائص والنقاط السوداء التي تطبع تقديم الخدمة العمومية.
- مرونة الإجراءات وتخفيف الملفات الإدارية وهو ما دعت إليه التعليم رقم **1599** المتضمنة إجراءات تخفيف الملفات الإدارية والمؤرخة في **2011/05/25** وقد جاء في هذه التعليم التخفيف من حجم الملفات الإدارية وتوحيد الإجراءات وهو ما يدعو إلى تقليص قنوات التوزيع وتحسين الإتصال في المنظمة العمومية.
- معالجة الملفات والعرائض.
- حسن الإستقبال والإصغاء للمواطن.
- القضاء على السلوكيات البيروقراطية.

هذه النقاط الثلاثة المذكورة أعلاه تشكل أهم محاور إرساء العلاقة مع الزبون وإعداد إدارة عمومية محلية حديثة تقدم خدمة ذات جودة وتكون في خدمة المواطن.

وعلى ضوء الإصلاحات التي إعتدتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية واتخذتها على عاتقها من أجل تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية ونذكر أهم النصوص التي إتخذتها والتي جاءت بعد الإنتهاء من عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية والتي توضح أهم الأنشطة التسويقية وتظهر معالمها في إنشاء قنوات توزيع جديدة والتي تتمثل في إعفاء المواطن من التنقل إلى البلدية الأم، حيث أصبح بإمكانه إستخراج عقود الميلاد، الزواج والوفاة من أي بلدية على المستوى الوطني والتي جاءت بها التعليم الوزارية رقم **1435** المؤرخة في **2013/02/** وتتعلق بالشروع في العمل بالسجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية. بينما يؤكد المرسوم التنفيذي رقم **16** المؤرخ في **30 يونيو 2016** على مشاركة المواطنين بصفة خاصة في صناعة الخدمات والتي تعتبر الحلقة المفقودة في الإدارات العمومية وهي من الأنشطة التسويقية الفعالة في مجال تحسين الخدمات تضمن مجموعة من التدابير الرامية



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

لتكريس الشفافية وحق المواطن في الوصول إلى المعلومة، فهو يعتبر مرحلة جديدة في مسار دعم الديمقراطية المحلية وتعزيز الديمقراطية التي لا يمكن أن تكون فعالة إلا بمساهمة جميع المواطنين في التنمية.

يظهر التسويق في الوقت الحالي تنوع وتطور أساليب التسويق وخدمة الزبائن، مما يساعد على إدارة علاقات مع المواطنين باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تمتين هذه العلاقة وتطويرها وبالتالي بناء علاقات ناجحة. من خلال التجزئة والاستهداف؛ ففعالية الإستهداف يكون بمعرفة سلوكيات المواطنين، والهدف من وراء هذا كله التعرف على حاجات ورغبات المواطنين من أجل تلبيتها، لذلك وجب جمع وتنظيم المعلومات وتحليلها مما يدعم تشخيص العلاقة. ويسمح بإعداد استراتيجية تسويقية مناسبة لخصوصيات المنظمات العمومية وبما يتلاءم مع توقعات الزبائن وطلباتهم. فأساس هذا بناء العلاقة الزبون هو الإتصال، ولإتصال لا ينحصر في جمع المعلومات عن الزبائن، بل يعد أداة للتقرب منهم من خلال قدرة على إدارة الشكاوي والإصغاء لهم، ودراساتها متطلباتهم وأخذها بعين الإعتبار في تحسين الخدمة العامة، ما يسمح بضمان خدمة جيدة للزبون من ناحية سرعة التدخل، مستوى الضمان، وتكاليف تأدية الخدمة.

يعمل التسويق في الجماعات المحلية على إشباع رغبات وإحتياجات الزبائن المواطنين، ومن خلاله يمكن قياس اتجاهات المواطنين وحاجاتهم، ومن ثم إختيار البديل الملائم من البدائل المتاحة، كما إن بواسطة التسويق يمكن التنبؤ بالحاجيات المستقبلية للأفراد المواطنين وبالتالي المحافظة على تقديم خدمات في الزمان والمكان المناسبين، وبالجودة المناسبة، وذلك بواسطة المزيج التسويقي المتمثل في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، مما يساعد ترشيد الأموال العمومية. من لاساليب التي تساعد على ذلك المراجعة التسويقية والمقصود بها "القيام بالمراجعة المنتظمة، العادلة غير المتحيزة والمقيمة للأنشطة، والموقف التسويقي وفحص شامل ومنهجي ومستقل، والدوري للبيئة والاستراتيجيات والأنشطة والأهداف، وتحديد الفرص، واتخاذ مزيد من الإجراءات لترشيد المنظمة للتسويق"¹ بحيث تعتبر المراجعة التسويقية الخطوة الأولى لإدخال التسويق في الجماعات المحلية، وتساعد على تحديد إحتياجات الأفراد، ووضع الأولويات التسويقية. وتعمل المراجعة على تحديد الأداء التسويقي في الجماعات المحلية، ولن تكون هذه المراجعة ناجحة إلا إذا حصلت على المساندة والتأييد من الإدارة المركزية والعاملين. من خلال المراجعة يمكن أن تحديد فلسفة المنظمة وتحديد الحاجات العامة بحيث أن أي إدارة عمومية وعلى غرار الجماعات المحلية تستطيع تحديد فلسفتها من خلال كسب ثقة الزبائن المواطنين من خلال معالجة

¹ Silvia Klineckov, & Jarmila Salgovicova, « *The Role Of Marketing Audit And Value Of Information* », International Journal for Innovation Education and Research, Vol. 2, No.1, 2014, p: 8.



الفصل الأول: تسويق الخدمات العمومية، تسويق العلاقة مع زبون المنظمة العمومية

مشاكلهم، وقضاياهم، وتلبية جميع حاجياتهم. كما ان استخدام التقنيات الاحصائية والاستشراف في الادارة العمومية المحلية يساعد على فهم التغيرات الطارئة على المحيط وعلى مردود النشاطات وبالتالي تساعد على حل مشاكلها وتحسين مستوياتها وفعاليتها ومحاولة التخطيط للاهداف وتحديد اهدافها على مستوى فرق العمل ومع تطبيق التحسين المستمر والمشاركة الفعالة للمورد البشري و توفير الامكانيات من اجل تخفيض معدل الخطأ وتخفيض معدلات الانتظار في اداء الخدمة ، ومعالجة الشكاوي ومحاولة معرفة حاجات ورغبات المواطنين



خاتمة الفصل

لقد دفع تغيير رؤية المواطن من كونه مجرد مسخر وخدام للنظام، إلى كونه شريكاً ومؤثراً فعالاً فيه ليمثل أحد مقوماته، إضافة إلى كون كسب ولائه عاملاً مثبتاً لأركان الحكم في الدولة، مما دفع إلى الحرص على تحسين الخدمات التي توجهها له الدولة بإعتبارها بعضاً من حقوقه في المواطنة كالحق في التعليم، والحق في الصحة، وفي هذا الفصل و من منطلق الهدف من تطبيق التسويق بالمنظمة العمومية وهو إرضاء المواطن والمساهم بخدمة أفضل وتدعيم فاعلية الخدمة العمومية وإعتباره كخطوة أولى لدراسة العلاقة بين المواطن والإدارة، لا يجب إستخدام التسويق لتحويل القطاع العمومي إلى قطاع خاص، بل يجب الأخذ بعين الإعتبار الخصائص المميزة للقطاع العام والخصوصية الشخصية للخدمات العمومية بطريقة تعمل على تقويتها بفضل تطبيق المفاهيم التسويقية، ويبدو أن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث التي من أهمها إعتبار المواطن زبون يجب إرضائه وتطبيق آليات السوق في المنظمة العمومية، من شأنه إن يحسن الخدمة العمومية وتسويقها من هنا ويصبح التسويق العمومي جزء من المنطلقات الفكرية التسويقية الأخرى ولقد جاء التشريع الجزائري بالعديد من الإصلاحات التي تعتبر منطلقاً فكرياً لتجسيد معالم تسويقية في الإدارة العمومية مجسدة في العديد من النصوص التنظيمية والمراسيم وكذا القوانين من أجل الوصول إلى خدمة أفضل وتحسين وعصرنة الإدارة العمومية.

الفصل الثاني:

عرض ومناقشة الدراسات السابقة



تمهيد:

تعتبر عملية مراجعة الدراسات السابقة محطة هامة في عملية البحث، حيث انها تسمح للباحث بتكوين رؤية واضحة لدراسته، وتوفر له تجارب وخبرات الذين سبقوه، بالتالي فالدراسات السابقة تعد بمثابة المحطة الاولى لتكوين ارضية تساعد الباحث على الانطلاق ببحثه واكتشاف الفراغ الذي لم يتم التطرق اليه من اطرف الباحثين السابقين، وذلك بهدف اختيار المنهج والادوات المناسبة والاستفادة من النتائج السابقة .

بعد قيامنا بعملية مسح للدراسات السابقة، وتوازيًا مع إشكالية الدراسة الحالية فقد قمنا بجمع أكبر عدد ممكن من الدراسات المتعلقة بالتسويق العمومي، وأداء الخدمة العمومية. فأغلب هذه الدراسات كانت فحوى موضوعها شبيه بالدراسة الحالية بشكل أو بآخر، مع التركيز على عرض الاهداف الرئيسة التي سعت لتحقيقها، المنهجية المتبعة، العينة، واهم النتائج التي خلصت اليها، ولقد تم حصر هذه الدراسات السابقة خلال الفترة الزمنية 2008 و2015، مُقسمة إلى دراسات أجنبية ودراسات وطنية، وقد بلغ عددها 21 دراسة منها 8 دراسات وطنية والباقي دراسات أجنبية والتي بلغ عددها 13 دراسة. من ثم قمنا بمناقشة هذه الدراسات وابرار مكانة الدراسة الحالية بينها واهم مميزاتا مقارنة بما سبق من دراسات. وقد قسمنا الفصل إلى مبحثين على حسب متغيرات الدراسة كالتالي:

المبحث الاول: عرض الدراسات المتعلقة بالتسويق العمومي.

المبحث الثاني: عرض الدراسات المتعلقة بأداء الخدمة العمومية .



المبحث الاول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق العمومي

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة من أطروحات ومقالات ومدخلات والتي تناولت موضوع التسويق العمومي، ومناقشة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة، ولذلك سنقوم بعرض كل الدراسات التي تم الحصول عليها وتحليلها من حيث الهدف والأداة المستعملة وكذلك النتائج المتحصل عليها والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الاول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المطلب عرض أهم الدراسات السابقة سواء كانت باللغة العربية او الاجنبية التي تناولت موضوع التسويق في القطاع العام، وذات العلاقة بإشكالية دراستنا حيث اعتمدنا في عرضها وتحليلها على معيار حداثة إنجازها من الاحداث الى الاقدم، و عرضها على اساس دراسات اجنبية و دراسات عربية وهي على النحو كالتالي:

1. الدراسات الأجنبية:

1.1.1 دراسة Haykel Ben Khelil، Néji Bouslama (2015)¹ (هيكل بن خليل وناجي بوسلامة)

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة فوائد قيود تطبيق التسويق في القطاع العام التونسي من خلال الاجابة على الإشكالية التالية "ماهي مساهمات وحدود التسويق في الإدارة العامة؟" حيث سعى الباحثان إلى الفهم الجيد لخصائص التسويق في القطاع العام محاولين معرفة تصورات المستجوبين حول أهم النشاطات التسويقية المتمثلة في P4 (الخدمة، الترويج، التسعير، التوزيع)، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان استهدفت هذه الدراسة مديرين تنفيذيين ومستشارين في مختلف الإدارات العمومية ؛ قام الباحثان باجراء مقابلة مع هؤلاء المستشارين والمديرين التنفيذيين والبالغ عددهم 4 ، لمعرفة موقفهم من التسويق وعرض أهم فوائده، وكذلك أهم القيود التي تقف عائق أمام تطبيقه في القطاع العام.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

فقد عبر مدراء ومستشاري الإدارات عينة الدراسة عن موقفهم الإيجابي تجاه تطبيق التسويق في الإدارة العمومية، حيث يعتبرونه منفذاً حيويًا من أجل تحديث الإدارة العمومية.

¹ 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.



كما أظهرت النتائج أن مدراء ومستشاري الإدارات عينة الدراسة لا يعرفون التسويق حق المعرفة ولا يُعيرونه إهتماماً، بل يعتبرونه فقط طريقة لربط العلاقات والتواصل مع المواطنين. يرى أيضاً هؤلاء المدراء والمستشارين في الإدارات عينة الدراسة أن عناصر المزيج التسويقي يصعب تطبيقها في القطاع العام خاصة ما يتعلق بالسعر والتوزيع نظراً لتعلقها بجهات الوصية، وخلصت النتائج إلى حد تعبير مدراء ومستشاري الإدارات عينة الدراسة، أن تقنيات الإتصال غير مُطبقة في المؤسسات عينة الدراسة إلا فيما يخص الدعاية فقط ضد بعض الآفات الإجتماعية والتعريف ببعض الخدمات.

2.1. دراسة احمد نواز وآخرون¹ (Ahmed Nawaz et all:2015).

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين المتغير التابع والمتمثل في أنشطة التسويق بالمتغيرات المستقلة والمتمثلة في (التخطيط، الثقافة، الإدارة، المنظمة) ودور هذه الأنشطة في تحقيق تنمية الإقتصاد العام الصيني، وقد أجريت هذه الدراسة في القطاع العام الصيني وقدمت تحليلاً معمقاً للتسويق في القطاع العام الصيني، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة قام الباحثون بدراسة ميدانية شملت 400 مفردة، من موظفي القطاع العام الصيني وقد إستخدم الباحثون في هذه الدراسة إستمارة إستبيان، وقد إستعان الباحثون من أجل تحليل البيانات الأساليب الإحصائية التالية: معامل الإرتباط لسبيرمان لقياس قوة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والإنحدار الخطى المتعدد لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقد توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين أنشطة التسويق وكل من المتغيرات التالية (التخطيط، الثقافة، الإدارة، المنظمة) مجتمعة وقد بلغت درجة التأثير لديها 0.202، وعلى الرغم من أن بُعد الثقافة كانت درجة تأثيرها إيجابية لكنها ضعيفة مما يوضح إن الثقافة التسويقية في القطاع العام الصيني ضعيفة. وتوصلوا أيضاً إلى أن التنظيم والإدارة كان لهما تأثير كبير على تسويق المنتج مما يدل على أهميتهما في تسويق المنتجات، وفي النهاية أوضحت نتائج الدراسة أن على القطاع العام الصيني إعادة النظر في الإجراءات الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات الموجهة للعمامة. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توسيع الأنشطة التسويقية في القطاع العام الصيني لكي تكون السلطات الحكومية على دراية بالممارسات التسويقية الجيدة.

¹Ahmad Nawaz Zaheer et all ، "High Aiming in Public Sector Marketing: A Way Forward to Boost China's Economy"، Mediterranean Journal of Social Sciences · Vol 6· No 6· MCSER Publishing· Rome-Italy ، 2015



- القيام بالمزيد من البحوث لإضافة المزيد من العوامل التي يمكن من خلالها قياس التسويق في القطاع العام الصيني وتحديد النتائج من هذه البحوث.

3.1.1 دراسة (W. Abiodun، Alasiri) (2014):¹ : هدفت إلى إختبار فعالية المنظمات غير الهادفة للربح

ومدى تطبيقها مبادئ التسويق في أنشطتها وذلك بالإجابة على السؤال: هل يمكن للتوجه التسويقي أن يزيد من فعالية المنظمات غير الربحية من أجل تحقيق رسالتها؟ أجريت هذه الدراسة في نيجيريا. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بمسح ميداني مطبق على مجموعة من المؤسسات التعليمية المختارة وتقييمها، وقد إستخدم في دراسته إستمارة إستبيان موزعة على 66 شخصية في منظمات غير ربحية في 4 مجالس حكومية من أصل 20 موجودة في ولاية لاغوس بنيجيريا، وتم إختيار هذه المجالس خصيصاً لموقعها الهام وكبر عدد سكانها، والتي تكون قد طبقت بعض أشكال التسويق في عملياتها وتم إسترجاع 60 إستبيان من بين الإستبيانات الموزعة.

وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير هادفة للربح تفتقر إلى الفهم الجيد لمصطلح التسويق على الرغم من أنهم يعتقدون أنه يمكن أن يساعدهم في تحقيق فعالية أهدافهم ومهامهم الإدارية، كما إن المنظمات التي لا تستهدف الربح تلتزم ببعض الأنشطة التسويقية فقط مثل الإعلان، والعلاقات العامة، وترك الأنشطة الأخرى المهمة مثل أبحاث التسويق، وتطوير المنتجات، وتحليل SWOT والتوزيع، والتسعير، التي تعتبر هي أصل التسويق وأهم نشاطاته. وتوصل الباحثون في دراستهم هذه إلى أن المنظمات غير الهادفة للربح تحتاج إلى تغيير تصورها توافقاً مع وظائف التسويق وذلك بتركيز أنشطتها التسويقية الموجهة للعملاء. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة توظيف المسوقين المدربين للتعامل مع العمليات التسويقية، كما تمارسها المنظمات الربحية.
- يجب إنشاء وحدة أو قسم للتعامل مع جميع عمليات أو وظائف التسويق الخاصة بالمنظمة.
- التأكد من أن جميع عمليات المنظمة موجهة نحو إرضاء العملاء.

4.1.1 دراسة (Andreea Barbu) (2012):² أجريت هذه الدراسة في رومانيا وهدفت إلى معرفة مدى فاعلية

الأنشطة التسويقية في الخدمات العامة، وفهم الفائدة العامة للتسويق في القطاع العام الروماني. وعالجت الدراسة الإشكالية التالية: "هل للتسويق أهمية في المنظمات العامة الرومانية؟". ومن أجل تحقيق أغراض

¹ Alasiri، W. Abiodun، 'Enhancing Not-for-Profit Organizations' (NPOs)، "Effectiveness through Marketing: an Empirical Study"، *International Journal of Management Sciences and Humanities*، Vol 2، NO1، March، 2014، pp: 104 -117.

² Andreea Mihaela Barbu، "Marketing utility and implementation with public services organizations a qualitative study on Romanian market"، *The Romanian Economic Journal*، 2012.



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

الدراسة، أجرت الباحثة مقابلة مع 32 فرداً من مقدمي الخدمات العمومية العاملين بالمؤسسات الصحية والثقافية والبلديات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- التسويق وظيفة مهمة للمنظمات العمومية ويجب أن ينفذ على نطاق واسع .
- التسويق يواجه العديد من بينها العقبات المالية والتنظيمية.
- المنظمات العامة التي تم تحليلها لا تقوم بنفس الأنشطة التسويقية. أوضحت أيضا أن بعض المنظمات لا تعتبر أن التسويق أداة مفيدة في القطاع العام، لأن الخدمات التي تقدمها لا تعتمد على ولاء عملائها.

5.1. دراسة (Tudor Ticiu et al, 2010)¹ هدفت الدراسة إلى وضع صورة عامة حول مفهوم التسويق وتطويره وخصائصه والتحديات التي تفرضها الظروف الخاصة بالقطاع العام ، والبحث عن الشروط الأساسية اللازمة لإعتماد التسويق العام كمشروع إداري في أي منظمة عامة. قام الباحثون بدراسة ميدانية على السلطات المحلية العامة في مقاطعة في مقاطعة CLUJ برومانيا ومن أجل معرفة الشروط الأساسية، لتنفيذ عنصر التسويق العام الإستراتيجي بإستخدام مؤشرات وهي: هيكل التسويق، أنشطة التسويق الموظفين داخل المؤسسات العمومية، الميزانية كما قام الباحثون أيضا بالإستعانة بمجموعة من القوانين التي تم إدراج التسويق فيها من أجل تحسين خدمة القطاع العام.

أظهرت الدراسة أن الإدارات عينة الدراسة بعيدة كل البعد عن تقديم إطار العمل اللازم لتشجيع تبني التسويق العام وإعتماده كمنشآت منتظم وضروري لأي منظمة عامة حديثة، على الرغم من أن ما يقرب من نصف الإدارات عينة الدراسة لديها قسم للعلاقات العامة والإتصالات التي يهتم معظمها بإعلام والحفاظ على علاقات جيدة مع المواطنين. كما أظهرت النتائج أيضا أنه من ضمن الإدارات عينة الدراسة لا ليس لديها ميزانية خاصة بالأنشطة التسويقية مدرجة في ميزانيتها السنوية. كما إستنتج الباحثون أن النشاط التسويقي الموجود في المؤسسات عينة الدراسة إنما هو عبارة عن حملات توعية وإعلام للمواطنين فقط. وقد أوصت الدراسة بالتالي: لكي ينمو التسويق في المؤسسات العامة، يجب إستيفاء شرطين أساسيين هما:

¹Tudor Ticiu 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, 2010.



- الإهتمام بالقيادة ويقصد الباحثان هنا (بالقيادة) مشيرين إلى المسؤولين والمشرفين العاميين عن المنظمات العامة والاهتمام بالتسويق كعنصر إستراتيجي لمنظمتهم وتنفيذ هذا النشاط على جميع المستويات التنظيمية.
- إنشاء هيكل تنظيمي للإدارة العامة يواكب التسويق.

6.1. دراسة Adriana Grigorescu، (Adriana Grigorescu، Andreea Simona Saseanu: 2010¹). هدفت الدراسة إلى

معرفة مدى إدراك المواطنين ومدى رضاهم بعلاقتهم المنظمات العامة، وكذا الطريقة التي تستجيب بها هذه المنظمات لطلبات المواطنين وذلك من خلال معالجة الإشكالية التالية: "هل هناك علاقة بين التسويق وبين المتغيرات التالية (درجة الرضا، درجة إستجابة الإدارة، وموقف موظفي الخدمة المدنية)؟" من خلال معرفة تقدير الإتجاهات الثلاثة: درجة الرضا، إستجابة الإدارة، وموقف موظفي الخدمة المدنية، تحت فرضية ممثلة في إنه يوجد علاقة بين التسويق والمتغيرات المدروسة، أجريت هذه الدراسة على محافظة براهوفا برومانيا ومن أجل إختبار الفرضية قد إستعانت الباحثان في دراستهم إستمارة إستبيان، حيث وزعت على ما يقارب 400 فرد تم إسترجاعها كلها.

وخلصت الدراسة إلى أن معرفة العوامل التي تُسهم في تشكيل رأي المواطنين وإتجاهات التغييرات التي حدثت بالمنظمة، هي القاعدة الضرورية لإنشاء طرق لتحسين الخدمات العامة . كما تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها أن المتغيرات الثلاثة المختارة (درجة الرضا ، إستجابة الإدارة، و موقف موظفي الخدمة المدنية) تقدم صورة عن حالة النظام المدروس (المواطن- المنظمة العامة). وقد أوضحت نتائج إختبار χ^2 لكل متغير من المتغيرات الثلاثة المتمثلة في (درجة الرضا، إستجابة الإدارة، وموقف موظفي الخدمة المدنية) بإستخدام تباينات مختلفة ما يلي . بالنسبة لبعده (درجة الرضا) كانت النسبة 48٪، أي ما يقارب نصف المستجوبين غير راضون عن الخدمات العمومية، أما بالنسبة لبعده (إستجابة الإدارة) فقد أوضحت النتائج أن هناك إستجابة لطلبات المواطنين. كما أظهرت النتائج أيضا أن المواطنين يتوجهون للإدارة من أجل الحصول على المعلومات فقط والقليل منهم من يقدم

¹ 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)، faculty of public administration 10-11 /01/2010 ،Bucharest Romania .



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

شكاوي وبلغت نسبتهم 2%، أما بالنسبة (لموقف موظفي الخدمة العمومية) فإن اغلب المستجوبين وقد بلغ عددهم 49%، كانت إجابتهم بأن موظفي الإدارة العمومية محترمين. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تغيير طريقة الإدارة العامة للإستجابة لطلبات المواطنين حتى يتحقق رضاهم، وإعادة الثقة في السلطة العمومية.
- إعادة تغيير موقف الموظفين العموميين تجاه المواطن.

7.1 دراسة (VALENTINA MUNTEANU: 2010)¹ هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التسويق

في الإدارة العامة بمحافظة بكونستانتا برومانيا، ومحاولة تقدير إحتياجات ورغبات المواطنين، وتحقيقها من قبل مؤسسات الدولة. بفرض أن التسويق في الإدارة العامة هو طريقة جديدة للسلوك الذي يحقق الإهتمام بطلبات المواطنين، ومحاولة التكيف مع تطور طلبات وتوقعات المواطنين، بكل روح إبتكارية، وشفافية، ومرونة في آلية العمل بالمؤسسات العامة، والوصول إلى قياس الإحتياجات والرغبات، وتلبية مواطني هم من قبل المؤسسات العامة. وقد استخدمت الباحثة من أجل تحقيق أغراض الدراسة إستمارة إستبيان من أجل إستطلاع الرأي العام في رومانيا. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 200 شخص على مواطني وزارة العمل والحماية الإجتماعية بكونستانتا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استطلاعات الرأي العام في رومانيا، تشير إلى إنعدام ثقة السكان في حكومتهم. وكانت النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية كالتالي، حيث تبين أن 35% من المواطنين كان وراضين عن الطريقة التي كانوا يتعاملون داخل المؤسسات العامة، و65% غير راضين. وأعتبر 46% منهم أن الموظف العمومي يتمتع بينه على أساس معايير سياسية، و49% هي نسبة تعبر عن الفساد في المؤسسات الحكومية. و78% من الأشخاص الذين شملهم الإستطلاع يتفقون مع عدم تسييس الوظيفة العامة، بينما قال 20% منهم أنهم لا يتفقون مع عدم تسييس الوظيفة العامة. كما وضح الباحثون من خلال نتائجهم أن الرضا عن الطريقة التي يعامل بها المواطنون في المؤسسات العامة منخفض نسبيا. ترتبط القضايا الرئيسية بتوليد جو من الإستياء في المؤسسات العامة، والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل وعدم كفاية الموظفين العموميين.

¹Valentina Munteanu، «Public Administration And Customer Satisfaction In Romani». Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing(IAPNM)، faculty of public administration 10-11 /01/2010، Bucharest Romania .



الفصل الثاني : محرض و مناقشة الدراسات السابقة

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الإهتمام أكثر بالموظف العمومي في رومانيا.
- تنفيذ برنامج التسويق مع مجموعة كاملة من الخدمات لتلبية إحتياجات العملاء على أفضل وجه.
- محاولة إرضاء المواطنين من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.

8.1 دراسة (Andreas Kaplan et Michael Haenlein: 2009)¹ وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى

إمكانية تطبيق التسويق في الإدارات العمومية، وأهميته بالنسبة لها وتحديد مواقفهم منه. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحثان مقابلة مع مجموعة من المدراء من مختلف المستويات بالادارات العمومية بفرنسا وعلى إختلاف جنسهم (نساء ورجال) بهدف الحصول على تنوع في الإجابات وقد بلغ عدد هؤلاء المستجوبين 5 أفراد.

وقد أظهرت نتائج المقابلات، أن المستجوبون كانت لهم مواقف سلبية نحو التسويق من قبل ويعتبرونه الآن كوظيفة حيوية للإدارة العمومية. على الرغم من أن أحد المستجوبين لا يرى أي فوائد للتسويق على الإدارة العمومية. وقد أظهرت الدراسة أيضا أن التسويق يمكن المواطنين من الإطلاع على الخدمات المقدمة من طرف الدولة. فبحسب ما قاله المستجوبون هناك من لا يعرف الخدمات المقدمة له، ولا حتى كيفية الإستفادة منها فالتسويق هنا يقوم بالحل. وقد إختلفت آراء المستجوبين حول تعريف التسويق، فهناك من يعرفه على إنه فن الإقناع بالخدمات، وهناك من يعرفه على إنه وسيلة إتصال بين المؤسسة والعالم الخارجي. وقد أظهرت الدراسة أيضا إنه على المسؤولين في المنظمات العمومية توظيف موظفين مختصين في تسويق الخدمة العمومية لتحقيق الفعالية.

9.1 دراسة (Andreas Kaplan et Michael Haenlein: 2009)²: هدفت الدراسة إلى إظهار التقارب

الموجود بين التسويق والإدارة العامة، وحاول الباحثان فهم سبب عدم وضوح التسويق في الإدارة العامة، وقد إعتندا من اجل تحقيق اغراض الدراسة على المقابلات مع كبار المسؤولين في المنظمات العامة في مختلف البلدان وبلغ عدد المسؤولين المستجوبين 5 أفراد.

وقد توصل الباحثان إلى إنه من الضروري إنشاء تسويق خاص بالقطاع العمومي؛ مع الأخذ بعين الإعتبار الخصائص المميزة بهذا القطاع من أجل تقويته وزيادة فعاليته. ولتحقيق المصالحة بين الإدارة العمومية والتسويق من

¹Andreas Kaplan et Michael Haenlein، “*The increasing importance of public marketing: Explanations*”، applications and limits of marketing within public administration ، *European Management Journal* ، 2009.

²Andreas Kaplan et Michael Haenlein ، “*Rapprochement entre le marketing et l’administration publique : revue française du marketing*” ، NO. 224، 2009.



أجل تحقيق الأهداف المرجوة، توصل الباحثان إلى إن التسعيرة هي أهم أبعاد التسويق في القطاع الخاص غير أنها لا تلعب دوراً مهماً في ظل الإدارة العمومية، وقد توصلنا أيضاً إلى أن بعد الإتصال والإعلام وكذلك بعد التوزيع هي أبعاد مهمة جداً للمواطنين.

2. الدراسات العربية:

1.2. (دراسة احمد مير)¹ تهدف هذه الدراسة الى دراسة افاق التقارب بين مفهوم التسويق العمومي ومفهوم الإدارة العمومية من خلال تسليط الضوء على قطاع السكن العمومي بالجزائر ومدى اعتماده على المزيج التسويقي في تقديمه لمنتجاته وتوصل الباحث الى إن التقارب بين التسويق العمومي والإدارة العمومية ساهم في النهوض بالقطاع العمومي وكما ساهم في احداث طفرة في نمط تسيير الإدارة العمومية من حيث انتاج الخدمات والمنتجات العمومية، كما استنتج الباحث الى إن هذا التقارب ساهم في احداث تغيير كبير في مواقف المستهلكين للخدمات والمنتجات العمومية وشعورهم بدرجة من الرضا، كما توصل أيضاً الى أن المزيج التسويقي ساهم في تحسين صورة القطاع العمومي في الجزائر، من النتائج التي توصل اليها الباحث أيضاً هذا التقارب ساهم في استقرار أسعار القعار بالجزائر .

وأوصى الباحث بمايلي:

- ضرورة تجزئة الأسواق كاداة للوصول الى كافة شرائح المجتمع الجزائري .
- ضرورة التفات الإدارة العمومية الى التسويق واعتباره امتداد لتطبيق استراتيجاتها في الترويج للمرافق العمومية التي تنجزها.

2.2. دراسة (الأسود عبد الحليم: 2011)² أجريت الدراسة على القطاع الرسمي غير الربحي بالجزائر، وحاول الباحث من خلال دراسته معرفة كيفية تحسين تنافسية قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية، من خلال مدخل تسويقي حيث تنصياشكاليته حول كيفية إمكانية معالجة الخدمات العمومية من وجهة نظر تسويقية، وقد إجتهد الباحث على توضيح ومعرفة أهم النشاطات التسويقية التي يمكن إعتماها من أجل تحقيق تنافسية الخدمات العمومية، بالإشارة إلتوضيح عدد من المفاهيم المتعلقة بالتسويق العمومي.

¹ احمد مير، دراسة التقارب بين مفهوم التسويق العمومية و المناجمنت العمومية * حالة المرفق العمومي * قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد 05 ، جامعة المسيلة ، 2019 .

²عبد الحليم الاسود، "المزيج التسويقي كمدخل لتنافسية قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية في الجزائر" ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4 ، 2011 .



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن هناك مجموعة من الإختلالات المتعلقة بتسويق الخدمة العمومية، أهمها هو إهمال مفهوم التسويق في المنظمات الرسمية غير الربحية إلا في المواعيد الإنتخابية. بالإضافة إلى تدهور الصورة الذهنية للدولة ومؤسساتها لدى المواطن. وتناقص الولاء وإنعدام الثقة في كثير من الأحيان لدى المواطن في مؤسسات الدولة، لدى تطلب القيام بحملات تسويقية من أجل زرع القيم الإيجابية للمواطن.

3.2. (دراسة عبد القادر برانيس، 2005)¹: هدفت الدراسة تحديد السياسات التسويقية الملائمة لقطاع الخدمات العمومية في الجزائر ومعرفة المعوقات التي تحول دون ذلك، وكذا محاولة معرفة الشروط التي تساعد على تطبيقه، وقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع المسؤولين في الوكالات التجارية، وكما استخدم الباحث أيضا لاستبانة كأداة للدراسة من اجل الحصول على المعلومات، حيث قدر حجم العينة التي شملتها الدراسة ب 30 مفردة المتمثلة في مجموعة المسؤولين بالوكالات التجارية الجزائرية . توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

الى ان الوكالات التجارية بالجزائر مزالت تعمل في ظل التوجه الإنتاجي، كما وتوصل الباحث ايضا الى ان اسعار خدمات البريدية يتم تحديدها من طرف الوزارة أي انه ليس للوكالات أي دخل فيه تحديدها. وكنتيجة اخرى توصل الباحث الى انه هناك غياب لنظام إداري للمعلومات التسويقية وافتقار القطاع للخطط التسويقية . توصل الباحث ايضا في دراسته هذه الى انه لا وجود لعنصر الترويج على حسب اعتقاد المسؤولين ان السوق محتكر من طرف قطاع البريد ولا يهم الترويج.

4.2. (دراسة ساهل سيدي محمد، 2003).²: هدفت هذه الدراسة الى معرفة اهم الصعوبات التي تقف أمام إدماج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية الجزائرية وجعله يساهم في التنمية الاقتصادية على مستوى البنوك العمومية الجزائرية وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات، حيث قدر حجم العينة التي شملتها الدراسة ب 400 مفردة المتمثلة في مجموعة الموظفين العاملين بالمصارف العمومية الجزائرية . توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

توصل الباحث الى ان البنوك العمومية مزالت تعمل في ظل التوجه الإنتاجي، وتوصل الباحث الى انه ليس لها أي وسيلة في التحكم في المزيج التسويقي وصياغة إستراتيجية تسويقية بخصوص شكل ونوع التدخل الذي تراه

¹ عبد القادر برانيس، "تسويق الخدمات العمومية" دراسة على قطاع البريد و المواصلات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

² ساهل سيدي محمد، "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان.



مناسبا لها في السوق التي تعمل فيها. وكنتيحة ثانية من هذه الدراسة توصل الى ان الاستمرار المفرط للهيئة الوصية في التدخلات كنتيجة لضغط الذي تمارسه عليها السلطات العمومية. توصل الباحث ايضا الي انه غياب نظام إداري للمعلومات حيث يتعذر على القائمين بالنشاط المصرفي من التعرف على الأهداف المراد تحقيقها وعدم إمكانية تعبئة كافة الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف. توصل الباحث ايضا في دراسته هذه الى ان هناك هدر كافة الطاقات التي تمتلكها المصارف حيث التداخل والتضارب في المهام والمسؤوليات في وقت اصبح تقسيم العمل والتخصص من ضروريات المؤسسات من اجل الرفع بالعمل المقدم. كما انه توصل الى انه لا توجد أي حرية للإبداع والابتكار في المنتجات التي يرى البنك أنها تطابق متطلبات زبائنه، بينما تظل السلطة الوصية هي التي تنمي وتفتح المنتجات المصرفية ويطلب من البنك عرضها على الزبائن فقط. توصل الباحث في هذه الدراسة الى ان يركز برنامج التكوين في الدورات التكوينية على الرفع من مهارات وقدرات الأعوان القائمين بخدمة الزبون من الجانب المالي المحض (أي التقني) فلا يشمل هذا التكوين التقنيات والأساليب الحديثة المستعملة في إدارة وتسويق الخدمات المصرفية كما هو معمول به في أغلبية مصاريف الدول المتقدمة.

5.2. (دراسة بن شيخة صحراوي 2003)¹: هدفت الدراسة الى بيان التطور الذي طرأ على الجماعات المحلية خلال العقود الفارطة ومحاولة ايجاد مفهوم محدد لتسير الجماعات المحلية في الجزائر؛ وتفهم طبيعة التسويق السائد ومحاولة تطبيقه في الجماعات المحلية الجزائرية بضرورة به كونه يحل العديد من المشاكل الادارية، التنمية وحتى السياسية منها، من اجل تحقيق اغراض الدراسة استخدم الباحث لاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، موزعة على عينة قدر حجمها ب **300 عائلة بولاية تلمسان موزعة على 24 بلدية من مجموع 53 بلدية.** وقد توصل الباحث من خلال دراسته هذه الى النتائج التالية:

توصل الباحث الى ان هناك تدمير المستجويين من طريقة ونمط التسيير الحالي للجماعات المحلية كونها مازالت تتبع الطريقة الكلاسيكية والبدائية في التسير؛ ولا تعتمد الطرق العلمية الحديثة، وتوصل الباحث ايضا ان الاساليب العلمية فيما يخص توظيف مسيري الجماعات المحلية أي تداخل الاختصاصات والمناصب، استنتج الباحث انه لا يوجد تعديل وتحسين للهيكل طبقا لما تمليه التجربة والعلوم الحديثة وما يتطلبه تنفيذ الاهداف الجديدة.

¹ بن شيخة صحراوي ، تسويق الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق ، غير منشورة ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2003.



6.2. دراسة ليلى ميظالي (Leila METALI، بدون سنة)¹ وتهدف الدراسة إلى التعريف بأهم المفاهيم الأساسية لتسويق الخدمة العمومية وخصائصه، الناتجة أساساً عن طبيعته العمومية والخدمية للنشاط. وإستنتجت الباحثة من خلال دراستها، أن العديد من القطاعات الحكومية تعتمد على تقنيات تسويقية لمساعدتها على تلبية الإحتياجات المتزايدة والمتغيرة للمواطنين للخدمات المقدمة لهم. كما إستنتجت أيضاً إنه يمكن لمديري القطاع العام تطوير إستراتيجيات تسويقية ناجحة من خلال فهم الإختلافات الأساسية بين القطاعين العام والخاص. وقدمت خصوصيات التسويق في القطاع العام، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخصوصية "العمومية" تتميز بعدم وجود الربح، والسعي وراء المصلحة العامة والرقابة العامة، وخصوصية "الخدمة" التي تتميز بعدم أهمية العامل البشري (الزبون / مقدم الخدمة) في تقديم الخدمة.

وقد خلصت الباحثة إلى إن جودة الخدمة أحد عوامل النجاح الرئيسية للتسويق في القطاع العام، والتي تعتمد إلى حد كبير على التفاعل بين المواطنين والخدمات العامة، ومن الضروري أن يكونوا راضين عن الخدمات المقدمة، لأن هذا الرضا هو أساس الإحترام والثقة التي يمكن أن تنشأ بين الدولة وأهليتها العامة والسكان.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال ما تم عرضه لأهم الدراسات التي تناولت مُتغيرات دراستنا الحالية، والمتمثلة في التسويق في القطاع العام، وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى كل متغير على حذا وربطه بجوانب أخرى، مما يوضح أن هذا الموضوع يعد مجالاً خصباً للدراسة والبحث وقد توصلت الباحثة إلى بعض الملاحظات حول الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تتمثل في أوجه التشابه وأوجه الإختلاف ونذكر منها:

1. من حيث الموضوع:

لمناقشة الدراسات السابقة التي تم استعراضها من حيث الموضوع من الملاحظ انه قد إتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المتعلقة بالتسويق من حيث موضوعها. أما عن الإختلافات بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة فنجد بعض الدراسات ركزت على قيود وفوائد التسويق في الإدارات العامة، ويتعلق الأمر بدراسة **Néji Bouslama·Haykel Benkhelil** التي طبقت في البيئة التونسية، ودراسة **et all Tudor ticlaudet** والتي طبقت في البيئة الرومانية، ودراسة **Michael Haenlein·Andreas M. Kaplan** التي طبقت في البيئة الفرنسية، وبحثت الدراسات في قيود وفوائد تطبيق التسويق من أجل معرفة مدى تطبيق الدول للتسويق

¹ Leila METALI، *Le marketing des services publics: Fondements et Spécificité*، son date



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

والممارسات التسويقية في الإدارات العمومية، ومحاولة إقناع المسؤولين بهذه الوظيفة الإدارية، غير أن الدراسات كانت في بيئات مختلفة. كما أن بعض الدراسات ركزت على قياس رضا العملاء، أي المواطنين لأن الهدف الأساسي من التسويق هو تلبية رغبات وتحقيق رضا العملاء، كما هو في دراسة Adriana Grigorescu، Andreea Simona Saseanu. التي هدفت إلى معرفة مدى إدراك المواطنين ومدى رضاهم بعلاقتهم بالمنظمات العامة، وكذلك الطريقة التي تستجيب بها المنظمات العمومية لطلباتهم من خلال معرفة درجة الرضا، إستجابة الإدارة، وموقف موظفي الخدمة المدنية تتفق بعض الدراسات في بيئة الدراسة على الرغم من اختلافها في العينة وهو ما تعلق بدراسة كل من بن شيخة صحراوي التي كانت في الجماعات المحلية وهو ما يتفق مع دراستنا، ودراسة ساهل سيدي محمد ودراسة برانيس عبد القادر التي كانت في المنظمات عمومية اقتصادية و دراسة مير احمد التي تطرقت الى قطاع السكن بالجزائر.

أما الدراسة الحالية إستهدفت التعرف على اثر استخدام التسويق بأبعاده (المنتج، السعر، الإتصال والترويج على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات؛ بالإضافة إلى قياس رضى المواطنين للخدمة، وهي ما تتفق مع دراسة عبد الحليم الأسود الذي قام بدراسة المزيج التسويقي في المنظمات العامة، ولم يستخدم أي أداة في دراسته. ولكن جوهر الاختلاف بين الدراسة الحالية عن دراسته، يتمثل في أن دراسته كانت دراسة وصفية بحتة، حيث قام بدراسة المزيج التسويقي واثره على تنافسية المنظمات العمومية أما الدراسة الحالية فقد إستخدمت الباحثة الأسلوب القياسي كإداة من أدوات التحليل، كذلك دراسة ليلي ميطالي التي تطرقت في موضوعها إلى التعريف بأهم المفاهيم الأساسية لتسويق الخدمة العمومية وخصوصياته، الناتجة أساساً عن طبيعته العمومية والخدمية للنشاط، وكانت أيضا دراسة الباحثة ليلي ميطالي دراسة وصفية ولم تستخدم أي أداة تحليلية. ودراسة مير احمد الذي اظهر التقارب بين التسويق و الادارة العمومية استخدم احصائيات حول قطاع السكن، و نفس الشيء بالنسبة لدراسة Andreas Kaplan et Michael Haenlein فهي أيضا تتفق مع الدراسة في بعض الجوانب، فقد تعرضت الى إظهار أساليب التقارب الموجود بين التسويق والإدارة العامة، وفهم سبب عدم وضوح التسويق في الإدارة العامة، كذلك دراسة Ahmed Nawaz وآخرون التي تعالج في موضوعها القطاع العام الصيني وتحليل العلاقة بين أنشطة التسويق كل التخطيط، الثقافة، الإدارة المنظمة، ودور هذه الأنشطة في تحقيق تنمية الإقتصاد العام الصيني اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة بن شيخة صحراوي في محل الدراسة المتمثل في الجماعات المحلية.



2. من حيث الاداة:

أما من حيث الأداة فالدراسات السابقة إستخدمت المُقابلة كأداة للدراسة، وهو ما يتعلق بدراستي Kaplan ولكن كان عدد مفرداتها قليل، حيث تم مقابلة 5 من مُدراء ومستشاري المنظمات العامة ودراسة Andreea Barbu والتي كان عدد المفردات فيها 32، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية فقد جمعت بين إستخدام إستمارة الإستبيان والملاحظة، تم تحليل البيانات من خلال البرامج الإحصائية وهو ما يتعلق مع كل من دراسة Nawaz Ahmed. الذي قام بتقديم استبانة لعينة قدرت ب 400 مفردة ودراسة Alasiri، W. Abiodun ودراسة حيث قدر حجم العينة المدروسة ب 66 شخصية في منظمات غير ربحية في 4 مجالس حكومية، اما فيما يخص دراسة Adriana Grigorescu، (Andreea Simona Saseanu فقد قدر حجم العينة ب 400 مفردة وكذلك تتفق دراسة Valentina Munteanu مع دراستنا الحالية من حيث الاداة المستعملة والمتمثلة في الاستبيان وقدر عدد مفرداتها ب 200 مفردة من مواطني وزارة العمل والحماية الإجتماعية، ايض تتفق دراستنا مع دراسة كل بن شيخة صحراوي حيث بلغ عددم مفرداته 300 مفردة؛ وبرانيس عبد القادر بلغ عدد مفرداتها 30 مفردة ودراسة ساهل سيدي محمد في الاداة المتمثلة في الاستبيان على الرغم من ان هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في الاداة غير انها تختلف في مكان الدراسة .

ف نجد في مجمل هذه الدراسات تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لتحقيق أغراض الدراسة. على الرغم من إختلاف العينة والتي هي موضحة في الجدول أدناه. أما الدراسات المتبقية فقد إستخدمت تحليل القوانين وهو ما يتعلق بدراسة كل من Tudor Ticlau et all من أجل البحث عن الشروط الأساسية لتطبيق التسويق في المنظمات العامة. ولنلخص مما سبق إلى أهم الإختلافات كما في الجدول التالي:



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

جدول رقم (1.2): أهم الاختلافات التي تميز الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق

الهدف	أداة الدراسة	حجم العينة	الإطار المكاني	سنة النشر	الباحث
الدراسات الاجنبية					
معرفة فوائد وقيود تطبيق التسويق في القطاع العام	مقابلة	4	تونس	2015	‘Haykel Ben Khelil Néji Bouslama
معرفة و تحليل العلاقة بين التسويق والإدارة العامة	إستبيان	400	الصين	2015	Ahmed Nawaz et all
إختبار فعالية المنظمات غير الهادفة للربح ومدى تطبيقها مبادئ التسويق في أنشطتها	إستبيان	66	لاغوس نيجيريا	2014	W. Abiodun،Alasiri
مدى فعالية الأنشطة التسويقية في الخدمات العامة وفهم الفائدة العامة للتسويق في القطاع العام الروماني .	مقابلة	32	رومانيا	2012	Andreea Barbu
البحث عن الشروط الأساسية اللازمة لإعتماد التسويق العام كمكون إداري في أي منظمة عامة	تحليل وثائق	/	Cluj محافظة رومانيا	2010	Tudor Ticlau et all
معرفة مدى إدراك المواطنين ومدى رضاهم بعلاقتهم بالمؤسسات العامة وكذا الطريقة التي تستجيب بها المؤسسات العمومية لطلباتهم	إستبيان	400	محافظة براهوفا برومانيا	2010	‘AdrianaGrigorescu AndreeaSimona Saseanu)
تحديد مفهوم التسويق في الإدارة العامة، ومحاولة تقدير إحتياجات ورغبات المواطنين وتحقيقها	إستبيان	200	محافظة بكونستانتا برومانيا	2010	VALENTINA MUNTEANU
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق التسويق في الإدارات العمومية	مقابلة	5	فرنسا	2009	Andreas Kaplan et Michael Haenlein
إظهار التقارب الموجود بين التسويق والإدارة العامة	مقابلة	5	فرنسا	2009	Andreas Kaplan et Michael Haenlein

الدراسات العربية

دراسة افاق التقارب بين التسويق العمومي والادارة العمومية	احصائيات	/	الجزائر	2019	مير احمد
معرفة كيفية تحسين تنافسية قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية من خلال مدخل تسويقي	تحليل وصفي	/	الجزائر	2011	الأسود عبد الحليم
تحديد السياسات الملائمة لتسويق في القطاع العام الجزائري ومعرفة معوقاته، الشروط التي تساعد على تطبيقه	استبيان	30	الجزائر	2005	برانيس عبد القادر
وتفهم طبيعة التسويق ومحاولة تطبيقه في الجماعات المحلية الجزائرية	استبيان	300	الجزائر	2003	بن شيخة صحراوي
معرفة اهم الصعوبات التي تقف أمام إدماج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية الجزائرية	استبيان	400	الجزائر	2003	ساهر سيدي محمد
التعريف بالمفاهيم الأساسية لتسويق الخدمة العمومية وخصوصياته الناتجة أساساً عن طبيعته العمومية والخدمية للنشاط	تحليل وصفي	/	الجزائر	بدون سنة	Leila METALI

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة



المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء الخدمة العمومية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة من أطروحات ومقالات ومدخلات والتي تناولت موضوع الخدمة العمومية، ومناقشة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة، ولذلك سيتم عرض كل الدراسات التي تم الحصول عليها، والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات المتعلقة بأداء الخدمة العمومية وعلاقة المواطن بإدارة الخدمة:

في هذا المطلب سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخدمة العمومية، وقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت الموضوع خاصة الدراسات الأجنبية، نذكر منها:

1. الدراسات الأجنبية:

1.1. دراسة (Michal Amiel: 2011)¹ والتي هدفت إلى الوصول لكيفية تلبية إحتياجات المستخدمين بشكل أفضل، والتوقعات التي تشكل تحدياً كبيراً للحكومة لأن مصالح المستفيدين مختلفة من خلال تبني المقاربات المنهجية المختلفة لإدارة الجودة. وقد قام الباحث بدراسة وصفية لأهم الاساليب التي تساعد على تحسين جودة الخدمة العمومية، والمتمثلة في 3 نماذج وهي:

1. نموذج ISO 90012000 .

2. نموذج **CAF** الذي أنشأته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، حيث تأتي هذه الأداة في شكل إستبيان يسمح للإدارة في أغلب الأحيان بمعرفة نقاط القوة والضعف . تتمثل في تسعة جوانب رئيسية ، والتي تؤثر على جودة المنتج، وجودة التسليم المباشر، والبيئة بصفة عامة.

3. نموذج جودة الخدمات، وهو مشتق من تطبيق "حلقة ديمنج"، أو بطريقة أخرى تسمى طريقة **PDCA** (للخطة، القيام، التحقق، القانون).

¹Michal Amiel، "La qualité de services dans les administrations publiques: undéfi du changement"، **Revue du Centre d'études et de Recherches en administration publique** ، pp: 149- 164

(CAF) هو أداة صممت خصيصاً لتناسب مع متطلبات المؤسسات العامة، ونحو التطوير والتحسين وتلبية إحتياجات العملاء والعاملين. وإحتوائه على معايير رئيسية وفرعية وعلى نظم الإدارة العامة الحديثة ومبادئ وأهداف ونهج مؤشرات الحوكمة. وصدر نموذج التقييم الذاتي المشترك (CAF) خلال المؤتمر الأوروبي الأول للجودة بالمصالح العمومية في لشبونة بالبرتغال في مايو 2000. و تم نشره بعد تنقيحه في مؤتمر الجودة الثاني بكونينهاجن في الدنمارك عام 2002.



وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التحدي الرئيسي في الخدمة العامة، هو التحدي الثقافي أي الثقافة المنظمة. كذلك وجب مساءلة أكثر دقة للجميع، وتقييم الإجراءات المتخذة والخدمات المقدمة وكذا الإستماع الجيد للمستخدم. بالإضافة إلى تخصيص الخدمة لتلبية إحتياجات وتوقعات المستخدم والحفاظ على مبادئ المساواة والمصلحة العامة، في ظل موجة الإصلاحات القائمة.

2.1. دراسة (Prabha Ramseook et all 2010)¹ : أجريت الدراسة في مقاطعة موريشيوس

الكبرى وهدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم أفضل لمدى جودة الخدمة المقدمة داخل الإدارة العامة المحلية فيموريشيوس من خلال الإعتماد على موظفي الخطوط الأمامية ومعرفة تصورات العملاء لجودة الخدمة. وقد تم استخدام SERVQUAL لقياس جودة الخدمة. وقد إستخدم الباحثون في هذه الدراسة مسحا في مقاطعة موريشيوس الكبرى، ومن خلال هذا المسح تم التعرف على توقعات العملاء من الخدمة العامة الممتازة ومقارنتها مع تصوراتهم للخدمة المقدمة. وقدم أيضا الباحثون في هذه الورقة تقريرا عن دراسة متزامنة لـ SERVQUAL لفحص مدى فهمهم لتوقعات عملائهم وكيف يتم تدعيم العمليات الداخلية كخدمات عامة عالية الجودة. ومن أجل جمع البيانات، إستخدم الباحثون أداة الإستبيان وتوزيعه على مجموعتين من المستجوبين. الأول موزع على العملاء. وتم توزيع 250 مفردة وتحصل الباحثون على 202 إستبيان إعتبرت صالحة لإغراض التحليل الإحصائي، وكانت نسبة الإستجابة 81%. والثاني موزع على الموظفين فيما يتعلق بالغرض من البحث على 30 مفردة، وتم إستعادة 28 قابلة للإستخدام في التحليل الإحصائي مما أدى إلى استجابة معدل 93%.

وقد توصلت الدراسة إلى وضع تقييم لدراسة جودة الخدمة والتصورات التي تم التحقيق فيها في بيئة الخدمة العامة. حيث أشارت فجوات جودة الخدمة إلى أن إدارة الخدمة العامة فشلت في تلبية توقعات عملائها. وتقدم نتائج هذا التحليل دليلاً على ضرورة تقليل مقدمي الخدمات. كما أشارت النتائج إلى ارتباط جودة خدمات الخدمات في الولايات المتحدة بمجموعة من القيود، مثل عدم كفاية الأنظمة الداخلية لدعم كفاية القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة. مما أدى الى عدم قدرتها على الأداء. كما خلص الباحثون أيضا إلى إنه من أجل تحسين مهارات خدمة العملاء، وجب التركيز على التدريب من أجل حلال إستفسارات المطروحة من طرف العملاء

• (PDCA) هي اختصار للكلمات الإنكليزية (Plan-Do-Check-Act) والتي تعني خطط - نفذ- تحقق - صحح وتمثل إحدى أهم آليات إدارة الأعمال وتطوير الجودة. يطلق على هذا المفهوم أيضا رابعة ديمنج

¹ Prabha Ramseook-Munhurrun Et All ، “Service Quality In The Public Service”، International Journal Of Management And Marketing Research، Vol 3 ، N 1 ، 2010.



وحل مشاكلهم بسرعة، وكشفت النتائج أن الموظفين والعملاء ليس لديهم إختلافات كبيرة من حيث الفجوات بين تصوراتهم وتوقعاتهم. كما إنه من الضروري أن تعمل مؤسسة القطاع العام بإستمرار على تحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها.

3.1 دراسة (AIVAZ KAMER-AINUR et All: 2010)¹: أجريت الدراسة بمقاطعة كونستانتا برومانيا

وهدفت الدراسة إلى تحديد آراء المواطنين فيما يتعلق بالمشاكل الرئيسية التي يجب على الإدارة حلها، والخصائص الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها موظف والإدارات المحلية من أجل منح ثقة أكبر للمستخدمين من خدمات الإدارات العامة المحلية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بجمع المعلومات بطريقتين الأولى عن طريق مجموعة من المواطنين، والثانية عن طريق مجموعة موظفو المصالح فيما يتعلق بآرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم عن طريق إجراء بحث لمعرفة ثقة السكان في الإدارات العامة المحلية في مقاطعة كونستانتا. وتم أخذ العينة الممثلة لهذا المجتمع. من أجل الحصول على المعلومات وقد تم تطوير أداة الإستبيان لتتكون من 23 سؤال، وتم توزيع الأداة على عينة عشوائية تتكون من 2500 شخص، وتم تقسيم المجتمع البحث إلى شرائح على أساس معيارين: الجنس (النوع)، والعمر.

وقد توصل الباحثون من خلال دراستهم هذه إلى أن إستجابة الإدارة المحلية لإحتياجات المواطنين والشركات ضرورية لتحسين قدرة الإدارات المحلية. وقبول حقيقة أن تقديم الخدمة في المستوى المتوقع في جميع الأوقات يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المواطنين والموظفين. كما نتج أيضا عن هذا البحث أن تعزيز مشاركة المواطنين ومكافحة الفساد وتحسين قدرات الإدارة تصل بالعلاقة بين المواطنين والموظفين إلى أفضل النتائج، وأخيرا ومن خلال دراسة وتحليل بيانات الدراسة توصل الباحثون إلى أن أهم صفات القائد هي: الإهتمام بمشاكل الناس بنسبة (89.4٪)، الصدق بنسبة (85.6٪)، كونه قائداً جيداً بنسبة (83.8٪)، التحدث بشكل جيد بنسبة (83.8٪)، الوفاء بالوعود (78.9٪). وأن الصفات الأقل أهمية للقائد هي: الدعم من قبل طرف قوي (69٪)، رجل أعمال ناجح (41.1٪)، الشباب (46٪)، مظهره لطيف (34٪). حيث يملك القائد الرؤية المحددة وصورة واضحة عن النتائج وكذلك يملك خطة لكيفية الوصول للنجاح. إلى جانب ذلك معرفته لكيفية مشاركة

¹ Aivaz Kamer-Ainur, "Public Administration And CustomerSatisfaction In Romani". Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM), faculty of public administration,(2010) , Bucharest Romanian, (10 -11 Jan).



الطموحات مع موظفيه وتحفزهم. ويجب على القائد كسب ثقة الناس من حول هو أن يكون شخص ثابت في القيم الأخلاقية، ويكتشف البحث أيضا مدى تمكن الإدارة المحلية من تتبع إحتياجات المواطنين.

4.1.1 دراسة (Elisa Allari Et Nelly Scotti:2009)¹ هدفت هذه الدراسة تحديد خصائص الخدمة العامة من خلال تحليل الأطر النظرية التي تم تطويرها في مجال علاقة الخدمة بالادارات العامة، وقد تمثلت إشكالية الدراسة (إلى أي مدى تثير إدارة علاقة الخدمة في المنظمات العامة مفهوم الحس السليم)؟. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية إعمدت الباحثان على مراجعة الأدبيات التي تعرضت للأطر النظرية الرئيسية المطورة لفهم مفهوم الخدمة العامة، وتبين من خلال مراجعة هذه الأدبيات أن أحد عوامل النجاح الرئيسية لإدارة علاقة الخدمة العامة بالإدارة. هو "الحس السليم" لدى موظفي الخدمة العمومية.

وخلصت الدراسة إلى أن الإلتزام بقيم الخدمة العامة هو أمر ثابت في خطابات صناع القرار، كما لاحظت أيضا ان الموظفين يلعبون دور مهم في إدارة علاقة الخدمة العامة، في حين تقوم علاقة الخدمة على الإتصال وتتطلب المهارات الفنية العالية، وأخيرا إستخلصت الباحثان أن المنظمات العامة تستثمر بشكل متزايد في حملات التواصل التي تهدف إلى زيادة وعي المواطنين بالمفاهيم والقيم التي تمثل أداة إدارة علاقة خدمة.

5.1.1 دراسة (Christopher Hood:2008)² إن الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحديد الإحتياجات المختلفة التي تلبها الإستخدامات لمؤشرات الأداء والبحث في الآثار غير المقصودة التي يمكن أن تنتجها في ظروف ثقافية مختلفة في المنظمات العمومية. وقد إستخدم الباحث تحليل لمجموعة من التقارير الإحصائية من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن إستخدام مؤشرات أداء الخدمة العامة لـ "الذكاء" هي قليلة إلى حد كبير سواء موثقة أو نظرية، على الرغم من وجود العديد من الأدبيات العملية الوصفية لمؤشرات أداء القطاع العام التي تطورت في العقود الأخيرة. كذلك الإفتقار إلى نظرية شاملة - سواء كانت أداة مفيدة أو إجتماعية وتاريخية - لتطبيق مؤشرات الأداء كأهداف أو تصنيفات أوالذكاء.

¹ Elisa Allari Et Nelly Scotti "Le Management De LaRelation De Service Public :Une Question De Bon(S)" on line Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille «Sens»

consulté 12/11/2016. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2009scotti-allari108.pdf>

² Christopher Hood « Performance Measurement: Indicating The Way To Better Public Services? » Paper Prepared for the Mexico World Bank Conference on Performance Budgeting, (2008), 9-10 June.



2. الدراسات العربية:

1.2. دراسة (بوعبد الله صالح:2013)¹ أجريت هذه الدراسة بالجزائر، حيث هدفت الدراسة إلى: إستكشاف محددات الجودة المدركة للخدمة في السياق الجزائري، خاصة الخدمة لدى "بريد الجزائر". وتوجيه جهود التحسين نحو الأولويات وتقدير أثر فرصة التحسين المقترحة على الجودة. وقد إستخدم الباحث من أجل تحقيق أغراض الدراسة إلى توزيع إستبيان على مجموعة من القطاعات والمتمثلة في الفنادق، المؤسسات العمومية المتمثلة في الحالة المدنية، وقطاع البريد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم أهمية الإتكال على النماذج الجاهزة وضرورة مراعاة السياق المحلي ومراعاة خصوصيات كل قطاع، أن هيكلية سيرفكوال الحماسية لا تتناسب بالضرورة مع بيئة قطاع الخدمات في الجزائر. كما عبر المستجوبون على أن مستوى الخدمة في القطاعات الحكومية أو غير السوقية كان دون المتوسط، وقد توصل الباحث في دراسته هذه أيضا إلى أن مقياس الجودة من وجهة نظر الزبائن هو (PostQual)²، وقد أظهرت أن الأبعاد الثلاثة للجودة في هذا القطاع تتمثل في: الجودة الوظيفية، الجودة التقنية، ومعالجة الشكاوى. مما جعله يتوصل في هذا البحث إلى ضرورة إعطاء الأولوية للجودة الوظيفية، لكونها الأكثر تأثيرا على تقييم الزبون للخدمة، والأضعف من حيث المستوى المُتَّحق.

2.2. دراسة (رفاع شريفة:2008)³ أجريت الدراسة بمجموعة من الدول النامية وعالجت الدراسة الإشكالية التالية " كيف يمكن أمثلة أداء البيروقراطية إدارة الخدمة العمومية أو الإدارة العامة في الدول النامية بالكيفية التي تجعل منها أداة لتجسيد الحكم الراشد فيما يتعلق بمردودية و تحقيق النتائج، وقد هدفت الدراسة أساسا إلى فهم الأساليب المستخدمة في الإدماج الفعلي والعملي لمفهوم الأداء في إدارة الخدمة العمومية ووفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة. وقد إعتمدت الباحثة لدراسة إشكالياتها المطروحة على المنهج الوصفي بالإعتماد على مجموعة المعلومات الوثائقية التي كانت نتيجة لدراسات ميدانية، وتقارير علمية منشورة، وأيضا إعتمدت الباحثة على رصد أحدث الأدبيات في الإدارة العامة الحديثة والتطوير الإداري بهدف الإنتقال من الوضع الحالي لإدارة الخدمة العمومية إلى وضع أفضل.

¹ بو عبد الله صالح، "نماذج قياس الخدمة في الجزائر"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، (2013).

² يقصد ب PostQual: نموذج خاص بقطاع البريد في السياق الجزائري

³ رفاع شريفة، "نحو إدماج مفهوم الأداء في المؤسسات العمومية نحو تسيير عمومي حديث في الدول النامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، (2009).



الفصل الثاني: عرض و مناقشة الدراسات السابقة

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن تبني مفهوم الإدارة حديثة وتطبيقها من أجل إعادة التفكير بشكل إجمالي في توزيع السلطة. كما إن ضمان إستقلالية وإستمرارية إدارة الخدمة العمومية، وإستخدام تقييم ومراقبة النتائج التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف المنشود. وقد إستخلصت الباحثة أيضا أن الإعتماد على العلاقة الميكانيكية بين الأداء ونظام الحوافز والعقوبات لا يمكن أن يعمل على تطوير إدارة الخدمة العامة. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تحفيز الهيئات بالتوازي مع تصميم آليات داخلية للرقابة والمساءلة للتزويد بالمعلومات حول كيفية تأدية الخدمات.
- محاولة تشخيص وتحليل وإقتراح حلول للمشاكل تحمل في طياتها الشجاعة والعدالة والإنصاف.
- ضرورة تبني آليات أكثر تطور في عملية إدارة الحكم العامة.
- إيجاد النماذج والأساليب التيسيرية الملائمة لواقع الدول النامية.

المطلب الثاني: مناقشة أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرضنا لأهم الدراسات التي تناولت متغير الدراسة الحالية في الخدمة العمومية وقد تم ربطها بعدة متغيرات أخرى وقد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تتمثل في أوجه التشابه وأوجه الإختلاف ونذكر منها:

1. من حيث الموضوع :

إتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المتعلقة بالخدمة العمومية من حيث موضوعها حيث إنها كلها تقريبا تتحدث عن تحسين وتطوير جودة الخدمة، ويبقى هناك بعض الإختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات التي ندرجها فيما يلي: فالدراسة الحالية تتفق مع دراسة (بو عبد الله صالح) في إختيار مقياس سرفوكوال، من أجل قياس جودة الخدمة العمومية، والهدف الذي جاءت من أجله لإستكشاف محددات الجودة المدركة للخدمة العمومية. وإظهار نتائج التحليل العملي في هذه الدراسة للأبعاد الخمسة غير أن دراسة بو عبد الله صالح الهدف منها هو قياس جودة الخدمة. ونفس الشيء لدراسة (Prabha Ramseook et all) التي إستخدمت نفس المقياس ولكن تختلف من حيث حجم العينة والهدف الذي من أجله يتم إستخدام هذا المقياس. أما دراسة (Michal Amiel:2011) فقد إتفقت مع الدراسة الحالية في كيفية معرفة توقعات زبائن الخدمة العمومية، وفي استخدام مقياس SERVQUAL داخل الإدارة المحلية. وقد إختلفت معها من حيث النماذج التي إقترحها الكاتب



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

حيث جاءت دراسته وصفية بناءً على مجموعة من التقارير. اما دراسة: **Aivaz Kamer-Ainur Et All** والتي تطرقت إلى تحديد آراء المواطنين في ما يتعلق بالمشاكل الرئيسية التي يجب على الإدارة المحلية حلها، والخصائص الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها موظفوها، من أجل كسب ثقة السكان. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث معرفة آراء المواطنين محل الدراسة، ألا وهي الإدارة المحلية في حين تختلف دراسة **رفاع شريفة** مع دراستنا حيث ان دراستها تهدف الى معرفة تحسين اداء ادارة الخدمة العمومية التي هدفت الدراسة أساسا إلى فهم الأساليب المستخدمة في الإدماج الفعلي والعملي لمفهوم الأداء في إدارة الخدمة العمومية وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة وذلك بإستخدام وتحليل مجموعة من التقارير لمجموعة من الدول النامية في حين دراستنا تهدف من خلالها معرفة اثر استخدام التسويق على جودة الخدمة العمومية والعلاقة مع المواطن .

2. من حيث الاداة:

كما يلاحظ أنه هناك إتفاق في أداة الدراسة الحالية والدراسات السابقة ويكمن الإتفاق في أن بعض الدراسات إستخدمت أداة الإستبيان من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة وكانت عينة الدراسة 2500 مفردة. أما دراسة (**Elisa Allari Et Nelly Scotti**) التي كان هدفها تحديد خصائص علاقة الخدمة العامة فتتفق مع الدراسة الحالية في تحديد العلاقة وتختلف في الكيفية التي تم فيها تحديد هذه العلاقة، ففي الدراسة الحالية نستخدم مسحا لمجموعة من الإدارات، وبالنسبة للدراسة السابقة الذكر فقد إستخدمت مراجعة الأدبيات التي تعرض الأطر النظرية الرئيسية المطورة لفهم مفهوم علاقة الخدمة. أما في دراسة (**رفاع شريفة**) فقد استخدمت دراسة التقارير لمجموعة من الدول النامية. في حين دراسة (**Christopher Hood: 2008**) والتي كان الغرض منها تحديد الإحتياجات المختلفة للمواطنين من خلال تحليل مجموعة من التقارير. وتتفق مع الدراسة الحالية في فهم آليات الإدارة العامة الحديثة، وتختلف في منهجها حيث إعتمدت على مجموعة من المعلومات والوثائق، والإحصائيات من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة. وتختلف مع الدراسة الحالية في نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات ففي الدراسة الحالية استخدمت الباحثة الإستبيان. ونلخص أهم الإختلافات في الجدول التالي:



جدول رقم (2.2): الاختلافات التي تميز الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الخدمة العمومية

الباحث	سنة	مجتمع الدراسة	حجم العينة	اداة الدراسة	الهدف
الدراسات الاجنبية					
Michal Amiel)	2011		/	تحليل نماذج	الوصول إلى كيفية تلبية إحتياجات وتوقعات المستخدمين بشكل أفضل.
Prabha Ramseook et all	2010	موريشيوس	250 عملاء 30 موظفين	استبيان	فهم و معرفة جودة الخدمة المقدمة داخل الإدارة العامة المحلية.
aivaz kamer-ainur et all	2010	كونستانتا برومانيا	2500	استبيان	تحديد آراء المواطنين من الخدمة المقدمة لهم.
Elisa Allari Et Nelly Scotti	2009		/	مراجعة الأدبيات	تحديد خصائص الخدمة العامة.
Christopher Hood	2008		/	معلومات تقارير	تحديد الإحتياجات المختلفة التي تليها إستخدامات مؤشرات الأداء.
الدراسات العربية					
بو عبد الله صالح	2013	الجزائر		استبيان	إستكشاف محددات الجودة المدركة للخدمة في السياق الجزائري لدى " بريد الجزائر" وتوجيه الجهود نحو التحسين .
رفاع شريفة	2008	مجموعة من الدول النامية	/	التقارير	فهم الأساليب المستخدمة في الإدماج الفعلي والعملي لمفهوم الأداء في إدارة الخدمة العمومية وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة.

من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تمت في بيئة مختلفة عن بقية الدراسات السابقة، وبالنسبة للدراسات الجزائرية تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة في هذا المجال فيما يخص مفهوم التسويق العمومي فقد نوقش بشكل كبير وواسع في الدراسات الأجنبية أما في البيئة الجزائرية تعتبر الدراسة الحالية من قلائل الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من خلال تطبيقه على الإدارات الجزائرية، إلا فيما يخص دراسة بن شيخة صحراوي التي تتفق معها في محل الدراسة، ودراسة برانيس عبد القادر والتي تناولت تسويق الخدمات العمومية حيث تطرقت لمفهوم الخدمات العمومية، وشروط تسويقها بالتطبيق على بريد الجزائر، ودراسة (ساهر سيدي محمد) الذي درس افاق تطبيع التسويق بالتطبيق على مؤسسات عمومية إقتصادية الا وهي البنوك العمومية وأن اغلب الدراسات ربطت جودة الخدمة بمتغيرات أخرى غير التسويق اما في دراستنا فقد تم ربط التسويق بالخدمة العمومية ورضا الموطن واقامة العلاقة معه، أما من حيث مجتمع الدراسة فقد وإختارت الباحثة الإدارة العمومية وهي (الجماعات المحلية) بحكم أنها أكثر الإدارات توافدا بعدد المواطنين في حين اتخذت بقية



الفصل الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

الدراسات خاصة الجزائرية منها منظمات عمومية ذات طابع اقتصادي. أما من حيث الأداة الإحصائية المستخدمة فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية والعربية في أننا عمدنا إلى إختبار الفرضيات بالإعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS بحكم وجود متغيرين تابعين مما سمح لنا بإستخراج نموذج خاص بالإدارات العمومية وشملت الدراسة عينة تمثلت في 517 مواطن في البلديات الكبرى لولاية ورقلة، وتحليل بعض القوانين المتعلقة بالجماعات المحلية بالإضافة الى قيامنا بمقابلة مجموعة من مسؤولي الجماعات المحلية .



خاتمة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا واستعرضنا أهم الدراسات التي تناولت موضوع التسويق في القطاع العام وموضوع الخدمة العمومية، وبيننا أهم الأفكار للموضوعات السابقة، فهذه الدراسات يمكن أن تقول أنها أوجدت تراكما فكريا عن موضوع الدراسة الحالية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن هناك اهتمام كبير بموضوع التسويق والقطاع العام بصفة عامة والإدارات العمومية بصفة خاصة، وانعكاساته على الخدمة العمومية وعلى رضا المتعاملين، الذي يُحْتَم فهمه بشكل جيد. وضرورة الاهتمام به من طرف المسؤولين واعتباره كوسيلة لتحقيق أهداف المتعاملين بصفة عامة، وانطلاقا من نتائجهم وأهدافهم للوصول إلى النتائج الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث:

دراسة واقع التسويق والعلاقة مع
الزبون بالادارات العمومية المحلية



تمهيد

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، وهذا بالإعتماد على إجراء دراسة تطبيقية بالجماعات المحلية الجزائرية كنموذج عن الإدارات العمومية، وقد إستهدفت الباحثة إختيار البلديات التي تعتبر من أكثر إدارات الجماعات المحلية إحتكاكاً بالمواطنين، نظرا لجملة الخدمات التي تقدمها لتحقيق النفع العام من أجل معرفة أثر إستخدام التسويق محل الدراسة، وحل جملة من المشاكل والعراقيل الواقعة بها وأولها فقدان ثقة المواطنين. وسيتم ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج.



المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تقف موضوعية النتائج وصحتها على دقة الإجراءات والأدوات المستخدمة، مع إستخدام المنهج المتبع في الدراسة بشكل سليم، وفي هذا المبحث سيتم تناول الإجراءات والأدوات المتبعة من خلال الكشف عن المنهج المتبع، ومجتمع عينة الدراسة، والأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية تصميمها مع أهم الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في معرفة ما يخلفه التسويق بالادارات العمومية على الخدمة المقدمة وتعزيز الثقة لدى المواطنين، وقد وقع اختيارنا على البلديات التي تعتبر من أكثر الإدارات العمومية احتكاكا بالمواطنين ومن اجل الاجابة على الأسئلة التي طرحت في هذه الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات من خلال دراسة فرضيات الدراسة ووضع توصيات قد تساهم في فهم الواقع وتطويره ، من اجل ذلك إعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية: من أجل معالجة موضوع الدراسة وجوانبه التحليلية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض بحصر مفردات البحث والمعلومات اللازمة، وقد قمنا بتوزيع الإستمارات ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.22، وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة، ومن ثم معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي AMOS.25 كما قمنا بجمع المعلومات من خلال مقابلة بعض مسؤولي الجماعات المحلية، وتحليل بعض الوثائق الخاصة بها .

2. البيانات الثانوية: قامت الباحثة بمراجعة الكتب والمنشورات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، عربية كانت أو أجنبية والتي تناولت الموضوع والتي ساهمت وتساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، مما ساعد الباحثة على التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات العلمية.



1. مجتمع وعينة الدراسة:

1.1. مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها، ويشمل مجتمع هذه الدراسة الأصلي جميع المواطنين المستفيدين من الخدمات العمومية. ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكل مفرداته وما يتطلب ذلك من وقت وجهد، فقد إكتفت الباحثة بعدد محدود من المجتمع ثم يتم تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي المجتمع، وقد إختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة شملت مجموعة من المواطنين.

2.1. عينة الدراسة :

إختيرت عينة الدراسة الاولى عشوائيا من مجتمع من المواطنين في بلديات ولاية ورقلة، وقد وقع اختيارنا على البلديات التي تعتبر من أكثر المنظمات العمومية احتكاكا بالمواطنين نظرا لجملة الخدمات التي تقدمها، وقبل البدء الشروع في توزيع الاستبيان وزعت عينة استطلاعية مقدرة (50) استمارة شملت بلديتي تقرت وورقلة قصد التعرف على صحة العبارات وملائمتها وتحديد ثبات محاورها .

وبعد ذلك تم توزيع عينة الدراسة (750) إستمارة، وتم إسترجاع (569) إستمارة وبنسبة إسترداد (75 %) من الإستبيانات الموزعة المتضمنة الابعاد المدروسة (التسويق، جودة الخدمة العمومية، العلاقة مع الزبون) وبعد فرزها وفحصها بشكل جيد تم قبول الإستبيانات الصحيحة للتحليل الإحصائي المقدرة ب (517) إستبيان وبنسبة (68 %) من العينة وهي تمثيل قوي للعينة، وقد تم رفض (52) إستمارة وبنسبة (6 %) من حجم العينة الغير صالحة بسبب وجود نقص في الإجابة، في حين بلغ عدد الإستبيانات المفقودة (181) إستمارة بنسبة (24 %) من العينة، والجدول الآتي يبين كيفية الحصول على الإستبيانات الخاضعة للتحليل.

جدول (1.3): إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الإستبيان

الإستبيانات الموزعة (عينة الدراسة)	الإستبيانات المفقودة	الإستبيانات غير الصالحة	الإستبيانات الصحيحة للتحليل	نسبة الإستبيانات الصالحة من العينة
750	181	52	517	68 %

المصدر: من إعداد الباحثة.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

ومن الجدول يتبين أن نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل من العينة (68%) وهي نسبة تصلح للإستمرار في التحليل الإحصائي وتعطي نتائج يعتمد عليها. وقد تم توزيع الإستمارات على حسب البلديات والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.3) : إجراءات التوزيع حسب البلديات

البلديات (عينة الدراسة)	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المستردة	الإستبيانات المفقودة
ورقلة	120	83	37
حاسي مسعود	100	69	31
حاسي بن عبد الله	100	85	15
تقرت	100	80	20
المقارين	100	76	24
تماسين	90	70	20
عين البيضاء	60	56	4
الزاوية العابدية	70	50	20
المجموع	750	569	181

المصدر: من إعداد الباحثة.

وكانت تسعى الباحثة إلى جمع عدد كبير من الإستمارات، وتغطية جميع بلديات الولاية من أجل توسيع حجم العينة مقارنة بحجم المجتمع، غير أن العراقيل والصعوبات التي واجهتنا جعلتها تكتفي بما تم جمعه من إستمارات.

2. الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة: بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للإستبيانات المقبولة، ومن أجل معالجة البيانات والتحليل الجيد لها تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، (SPSS.22) وبرنامج (Amos.25)، وتم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المستندة إلى تلك البرامج الإحصائية والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1. الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

2. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
3. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (استمارة الاستبيان).
4. التحليل العاملي التوكيدي : لمعرفة علاقات الاثر بين المتغيرات في الدراسة والتأثر المباشر للعوامل المؤثرة والعوامل المتأثرة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى منهج البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبيان) وذلك لصعوبة إجراء المقابلات الشخصية للعينة، يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة، ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته .

بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة ومن أجل إستكمال العملية البحثية، تم إعداد وتطوير الإستبيان، وقد إعتدنا على صياغة أبعاده وعباراته بالإعتماد على الأفكار التي تم إستنباطها من البناء النظري، وبعض الدراسات السابقة للدراسة وتم عرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص كما بالملحق رقم (1)، لإبداء الرأي والحكم على مناسبة الفقرات لمحاور الدراسة، وكذلك مدى ملاءمتها للدراسة، حيث تم حذف وتعديل بعض الفقرات وأستقرت إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية كما بالملحق رقم (2)، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى عدة محاور يمكن عرضها على النحو التالي:-

المحور الأول: البيانات الشخصية

حيث يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي المستوى التعليمي، الجنس والعمر.

المحور الثاني: المتغيرات المستقلة

حيث يتعلق بالمتغير المستقل التسويق، ويتضمن هذا المحور قياس أبعاد التسويق والتي تمثلت في المتغيرات المستقلة الجزئية التي تدل على أبعاد التسويق وعددها أربعة هي (الخدمة العمومية، الترويج العمومي، التوزيع العمومي، التسعير) وتم قياسه من خلال (29) فقرة.

• الخدمة العمومي: وتكون هذا البعد من (07) عبارات.

• الترويج العمومي: وتكون هذا البعد من (08) عبارات.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- التوزيع العمومي: وتكون هذا البعد من (07) عبارات.
- السعر: وتكون هذا البعد من (07) عبارات.

المحور الثالث: جودة الخدمة العمومية

ويتضمن هذا المحور جزئين من القياس تم تقسيمهما على النحو التالي:

الجزء الأول: أبعاد الخدمة العمومية الوظيفية

وهي تمثل المتغيرات التابعة، وعددها خمسة (الإستجابة، الأمان، الإعتمادية، التعاطف، الجوانب المادية الملموسة) وتم قياسه من خلال (20) فقرة:

- بعد الإعتمادية: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.
- بعد الأمان: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.
- بعد التعاطف: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.
- بعد الاستجابة: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.
- بعد الجوانب المادية الملموسة: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.

الجزء الثاني: معالجة الشكاوي

والتي تتمثل في الأبعاد التالية: (الجوانب المهمة في تقديم الخدمة ومعالجة الشكاوي)، وتم قياسها من خلال (05) فقرات.

- بعد معالجة الشكاوي: ويتكون هذا البعد من (05) عبارات.

المحور الرابع: بناء العلاقة مع الزبون

ويتضمن هذا المحور قياس أبعاد بناء العلاقة مع الزبون وهي تمثل المتغيرات التابعة، وعددها ثلاثة (الإلتزام، التفاعل، الروابط). وتم قياسه من خلال (14) فقرة.

- بعد الإلتزام: ويتكون هذا البعد من (05) عبارات.
- بعد التفاعل: ويتكون هذا البعد من (05) عبارات.
- بعد الروابط: ويتكون هذا البعد من (04) عبارات.

وفيما يلي بيان بمكونات الإستبيان يتم توضيحها من خلال الجدول التالي:-



جدول (3.3) مكونات الإستبيان المعتمد

المتغيرات المستقلة		الأبعاد		الخدمة	الترويج	التوزيع	السعر
عدد الفقرات		07		07	08	07	07
المتغيرات التابعة	جودة الخدمة العمومية الوظيفية	الأبعاد	الإعتمادية	الإستجابة	الضمان	التعاطف	الملموسية
		عدد الفقرات	04	04	04	04	04
	معالجة الشكاوي	الأبعاد	معالجة الشكاوي				
		عدد الفقرات	05				
العلاقة مع الزبون	الأبعاد	الإلتزام	الروابط	التفاعل			
		عدد الفقرات	05	05	04		

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولقد تم تصميم الإستبيان بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، والذي يحتمل خمسة إجابات حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة بطريقة أدق، وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، وتم ترميز الإجابات بسلم إيجابي وبأوزان على النحو التالي:

غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5.

والجدول التالي يبين فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها.

جدول رقم (4.3) فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

التقدير	الإتجاه	الفئة
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1 - 1.79
منخفضة	غير موافق	1.80 - 2.59
متوسطة	محايد	2.60 - 3.39
مرتفعة	موافق	3.40 - 4.25
مرتفعة جداً	موافق بشدة	4.25 - 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

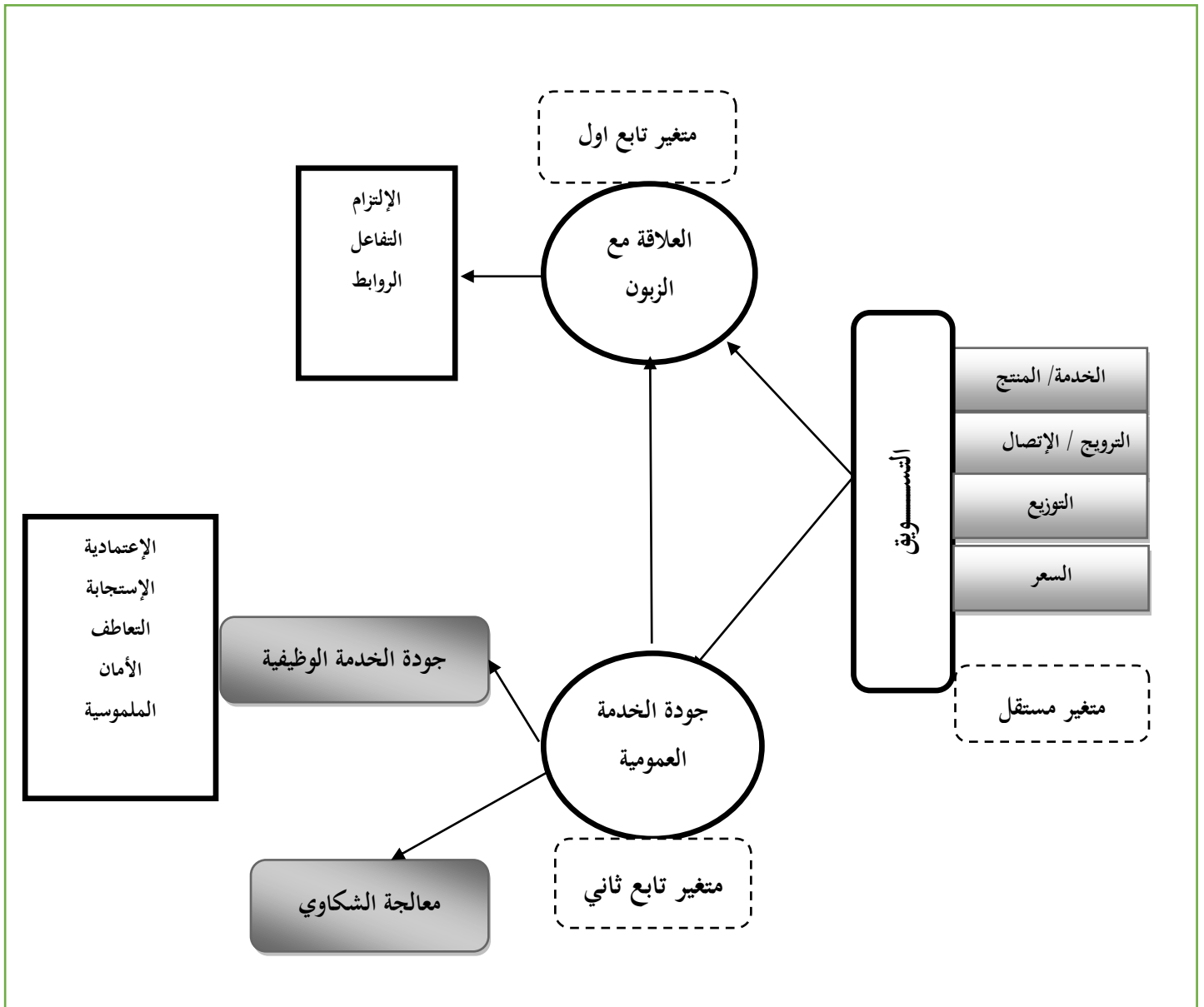


1. نموذج الدراسة

ستعرف في هذه النقطة على نموذج فرضي للدراسة، حيث يتطلب تحقيق أهداف الدراسة إعداد نموذجاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات وأبعادها، وترتكز الدراسة الحالية على نموذج فرضي يتكون من متغير مستقل والذي يتمثل في التسويق، ومتغيرين تابعين هما العلاقة مع الزبون، وجودة الخدمة العمومية.

ويمكن عرض النموذج من خلال الشكل التالي:-

شكل (1.3): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

لتحديد الإطار العام للدراسة الميدانية ، كان من الضروري تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة والمتمثلة في مجتمع الدراسة ووضع محددات الدراسة والقيام بوصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى معرفة مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل. والتي سوف يتم عرضها في هذا المبحث .

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

في هذا المطلب نقوم بوصف خصائص العينة التي شملتها الدراسة الميدانية حيث تم التركيز على جوانب مهمة والمتمثلة في (المستوى الدراسي والعمر).

أولاً: عرض عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

ويتم بيانها من خلال الجدول التالي:

جدول (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
24.6	127	ثانوي
51.6	267	جامعي
23.8	123	ما بعد التدرج
100.0	517	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستمارة ببرنامج SPSS.22

من خلال الجدول (5.3) المبين أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة من الأجوبة تحصلنا عليها من الأشخاص ذوي المستوى الجامعي بنسبة تمثل 51.6 %، ثم يليها المستوى الثانوي وما بعد التدرج بنسب متقاربة 24.6 و 23.8 %، وعليه يمكن القول أن مستوى دقة وصحة الإجابات في هذه الدراسة تكون جيدة، لماذا؟، لأن المستوى الدراسي للأشخاص الذين أجابوا على الاستبيان من الجامعي وما فوق بنسبة تقارب 75.4 %، أي أن الأشخاص الذين أجابوا على هذا الاستبيان ذو مستوى علمي وثقافي، وهذا ما سيسمح لنا بالتحليل الدقيق لأن احتمالية أن تكون هناك إجابات عشوائية وغير منطقية ضعيفة جداً، وهو أمر جيد في الدراسة الحالية، والجدول التالي يبين خصائص العينة حسب متغير العمر.



جدول (6.3): خصائص العينة حسب متغير العمر

البيان	التكرار	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
من 20 إلى 29	100	19.3	19.3	19.3
من 30 إلى 39	334	64.6	64.6	83.9
من 40 إلى 49	81	15.7	15.7	99.6
من 50 إلى 59	2	0.4	0.4	100
المجموع	517	100	100	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

فمن خلال الجدول السابق يظهر لنا جلياً أن الفئة العمرية الأكبر إجابة على الإستبيان هي فئة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 بنسبة 64.6 %، ثم يليها الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة بنسبة 19.3 %، ثم يأتي بعد ذلك الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة 15.7 %، وفي النهاية يأتي الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 إلى 59 سنة بنسبة 0.4 %، وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة مع النسب السابقة، وعليه يمكن القول أن الفئة العمرية الأكبر إجابة على الإستبيان هي من 20 إلى 39 سنة ما يقارب 83.9 %. وهذا يعود إلى إختيار الباحثة للعينة القصدية التي تتراوح أعمارها بين 20 إلى 60 سنة.



المطلب الثاني: إختبار مصداقية وثبات مقياس الدراسة

سيتم التطرق بداية الى قياس صدق وثبات الاداة المستخدمة من خلال استخدام المقاييس الشهيرة والمتمثلة في معامل الفاكرونباخ والاتساق الداخلي بين الفقرات .

اولا:الصدق: هنا نقيس مدى قدرت المقياس على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية وقد قامت الباحثة بإختبارات الصدق، حيث تم توزيع (50) إستبيان كعينة إستطلاعية بهدف إختبار الإتساق الداخلي (الإرتباط بين كل محور وفقراته)، وإختبار الثبات للإستبيان، وبعد التأكد من صدق وملائمة أداة الدراسة وثباتها وتم توزيع باقي الاستمارات على عينة الدراسة.

1.الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

وهو التأكد من صدق الإستبيان ظاهرياً، بحيث يقوم الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي، وبناءً على هؤلاء الأساتذة يقوم بتعديل الإستبيان. تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الاساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الجزائرية، وخارجها، كما هو كما بالملحق (02)، لإبداء الرأي والحكم على مناسبة الفقرات لمحاو الدراسة وكذلك مدى ملاءمتها للدراسة، حيث تم حذف وتعديل بعض الفقرات واستقرت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على (69) فقرة موزعة على التسويق والخدمة العمومية والعلاقة مع الزبون، وتمت مراعاة الشروط التالية في ما يخص جزئية تطبيق صدق المحكمين وهي:

- تحديد المفاهيم الإجرائية لكل مصطلح من مصطلحات الدراسة المتمثلة في التسويق والخدمة العمومية، العلاقة مع الزبون.
- تحديد الأبعاد المكونة للمفاهيم بالنسبة لمفهوم التسويق يتكون من 4 أبعاد هي كالاتي: (الخدمة، الترويج، التوزيع، السعر) وبالنسبة لمفهوم الخدمة العمومية تم تحديده ضمن 5 أبعاد مكونة له وهي (الاعتمادية، التعاطف الاستجابة، الأمان، الجوانب المادية الملموسة). والعلاقة مع الزبون تتضمن 3 ابعاد وهي (التفاعل، الالتزام، الروابط)



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

• توضيح طريقة تصحيح البنود: وأسفرت نتائج التحكيم على تعليمات الأساتذة ومدى انتماء الفقرات للمحاور التي وضعت ضمنها ومدى وضوح صياغة الفقرات إضافة إلى الحكم على مدى صلاحية بدائل الإجابة، وقد اتفقت آراء السادة الخبراء المحكمين (أنظر الملحق رقم: 03)) فيما يخص صلاحية بدائل الإجابة التي جاءت حسب مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كذلك بينت نتائج التحكيم عن نسبة اتفاق بلغت (90%) حول صلاحية الفقرات من حيث صياغتها ومدى ملائمتها للمحور الذي وضعت فيه وقد تم إقتراح بعض التعديلات تخص صياغة بعض الفقرات.

2. صدق أداة القياس:

لإثبات صدق الأداة تم حساب صدق الإتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط لسيرمان بين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كالآتي:-

2.2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم توزيع عدد (50) استمارة استبيان وتم استرجاعها كلها وكانت صالحة وتم من خلالها حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه. وتبين الجداول الآتية معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية وذلك عند مستوى معنوية (0.01) لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحاور.

1.2.2. صدق الاتساق الداخلي لبعده التسويق:

1.1.2.2. الارتباط بين ابعاد محور التسويق والدرجة الكلية للمحور



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

الجدول (7.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد الخدمة والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الفقرات	المنتج
دال	.701**	يلتزم الفرع البلدي التابع لمنطقتك بتوفير كل المنتجات التي تقدمها البلدية	
دال	.803**	يعتبر مستوى تقديم المنتجات العمومية لدى مصالح البلدية جيد	
دال	.166**	تعتبر الرقابة على المنتجات العمومية المقدمة من طرف مصالح البلدية ضرورية لتحسين مستواها	
دال	.577**	تتميز وتيرة تقديم المنتجات العمومية المقدمة من طرف البلدية بالسرعة	
دال	.759**	الإصلاحات الإدارية المقامة في البلدية جيدة	
دال	.597**	أدت الإصلاحات العديدة إلى تحسين المنتجات العمومية المقدمة من طرف البلدية	
دال	.414**	تهتم البلدية إشراك المواطنين من طرف البلدية من اجل تحسين المنتجات	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.01$.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستهبان.

من الجدول المبين أعلاه والذي يوضح لارتباطات لبعده الخدمة مع الدرجة الكلية للمحور إن كل ارتباطات الفقرات مع المحور كانت مرتفعة وتتراوح بين (0.161 و 0.803)، وهي ارتباطات دالة احصائيا عن مستوى معنوية 0.01، فنجد إن اقل ارتباط جاء للفقرة 3 والتي تنص على " أن الرقابة على الخدمة العمومية المقدمة من طرف مصالح البلدية ضرورية لتحسين مستواها" وهو ارتباط ضعيف لكنه دال عند مستوى معنوي (0.01) انما فيما يخص أكبر ارتباط فقد خص بالفقرة رقم (02).

2.1.2.2. الارتباط بين بعد (الاتصال) والدرجة الكلية للمحور



الجدول (8.3) :معامل الارتباط بين فقرات بعد (الاتصال) والدرجة الكلية للمحور

المحور	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
الاتصال	تقوم البلدية بالإعلانات بواسطة اللوحات واللافتات الإشهارية	.571**	دال
	تميز إعلانات البلدية دائما بالوضوح	.618**	دال
	تقوم بلديتك برعاية النشاطات المقامة في منطقتك	.736**	دال
	يمكن التواصل مع الموظفين والمسؤولين بالبلدية بسهولة	.598**	دال
	تتوفر البلدية على قنوات اتصال جيدة من اجل تلبية احتياجاتك	.835**	دال
	يمتاز الموظفون بالبلدية الاحترام واللطف عند تقديم الخدمة للمواطنين	.691**	دال
	يملك الموظفون بالبلدية مهارات حوار مع المواطنين .	.919**	دال
	يتميز الموظفون بالبلدية بحسن الاستماع والإصغاء للمواطنين	.817**	دال
ارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.01 < \alpha$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول لبعده الترويج أو الاتصال نجد أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.571 ، 0.919) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بالإضافة إلى أنها ارتباطات قوية، فقد جاء أكبر ارتباط للفقرة رقم (07) التي تنص على امتلاك الموظفين بالبلدية مهارات حوار مع المواطنين ، اما اقل ارتباط فقد خص بالفقرة رقم (01) التي تنص على قيام البلدية بالإعلانات بواسطة اللوحات واللافتات الإشهارية .

3.1.2.2. الارتباط بين بعد التوزيع والدرجة الكلية للمحور

الجدول (9.3) :معامل الارتباط بين فقرات بعد (التوزيع) والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
التوزيع	تزود البلدية كافة المنتجات المقدمة للمواطنين	.636**	دال
	يعتبر عدد الفروع البلدية في منطقتك كافية	.564**	دال
	يعد موقع البلدية قريب من المؤسسات الحكومية الأخرى	.639**	دال
	تتوفر البلدية على أماكن انتظار مريحة	.757**	دال



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

دال	.816**	يتوزع الموظفون في مكاتبتهم بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة
دال	.677**	عدد الموظفون في البلدية كاف
دال	.704**	المسؤول عن الخدمة بالبلدية يتواجدون باستمرار في مكان تقديم الخدمة
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.01 < \alpha$.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول المبين أعلاه نجد أن بعد التوزيع ارتباطات كل فقرة من فقراته تراوحت بين (0.564 و 0.816) هي ارتباطات قوية، ودالة عند مستوى الدلالة (0.01). كان اعلى ارتباط للفقرة (05) والتي تنص " يتوزع الموظفون في مكاتبتهم بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة"، اما اقل ارتباط خص بالفقرة (02)، والتي تنص على " يعتبر عدد الفروع البلدية في منطقتك كافية".

4.1.2.2. الارتباط بين بعد السعر والدرجة الكلية للمحور

الجدول (10.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد (السعر) والدرجة الكلية للمحور

الدالة	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
دال	.632**	اعرف الرسوم التي يجب تقديمها للبلدية	السعر
دال	.786**	الرسوم المتخصصة على الخدمة واضحة ومحددة	
دال	.761**	ادفع هذه الرسوم متى حان وقتها لأنها متناسبة مع الخدمة المقدمة	
دال	.617**	الرسوم المطلوبة الخاصة بالتطهير ورفع القمامة مناسبة	
دال	.709**	الضرائب المطلوبة المترتبة عن نشاطك المهني مناسبة	
دال	.401**	مجانية الخدمة لا يؤثر على مستوى تقديمها بشكل جيد	
دال	.552**	خدمات البناء والتطهير و التهئة بسعر جيد	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.01 < \alpha$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

بعد السعر فإن ارتباطات فقراته تراوحت بين (0.401 و 0.781) جاءت الارتباطات الخاصة بفقرات هذا البعد قوية الا فيما يخص الفقرة رقم (6) والتي تنص على " مجانية الخدمة لا يؤثر على مستوى تقديمها بشكل جيد" فقد جاء الارتباط متوسط وقدر ب (0.401) لكنه دال عند مستوى معنوية (0.01)



5.1.2.2. صدق الاتساق الداخلي لمتغير التسويق من خلال ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

الجدول (11.3): صدق الاتساق الداخلي لمتغير التسويق مع الدرجة الكلية

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة
الخدمة	.784**	دال
الاتصال	.814**	دال
المكان_التوزيع	.852**	دال
السعر	.835**	دال
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.

من الجدول السابق الخاص بأبعاد متغير التسويق يتضح لنا ان ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للمتغير التسويق قد تجاوزت **0.30**، حيث قدر الارتباط الكلي بعد الخدمة ب**0.784** ، أما ارتباط بعد الاتصال ب **0.814** وارتباط بعد التوزيع قدر ب (**0.852**) ، أما ارتباط بعد السعر فقد قدر ب (**0.835**) وهي ارتباطات قوية جيدة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**0.01**) ، مما يدل على أن فقرات كل محور التي تم اعتمادها تتمتع جميعها بدرجة كبيرة من الصدق، ومن هنا يمكن القول إن الأداة المستعملة لقياس محور التسويق في الإدارة العمومية تتمتع بدرجة كبيرة منه أنها تقيس فعلا السمة أو الظاهرة التي وضعت من أجل قياسها.

2.2.2. صدق الاتساق الداخلي لبعد جودة الخدمة العمومية

1.2.2.2. الارتباط بين بعد (الاستجابة) والدرجة الكلية للمحور



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

الجدول (12.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية للمحور

الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	
دال	.580**	الوثائق المستخرجة من البلدية خالية من الأخطاء	الاستجابة
دال	.884**	يتم تقديم الخدمة دون تأجيل	
دال	.828**	يتم الإخبار عن موعد تقديم الخدمة إذا كانت الخدمة تتطلب تأجيلا	
دال	.781**	وقت الحصول على الخدمة مقبول	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستييان.

من الجدول لبعده الاستجابة نجد إن اقل ارتباط جاء للفقرة (1) والتي تنص على " الوثائق المستخرجة من البلدية خالية من الأخطاء " وقدر ب (0.580) وهو ارتباط متوسط ودال عند مستوى معنوية (0.01) اما اعلى ارتباط فقد عاد للفقرة 02 التي تنص على "يتم تقديم الخدمة دون تأجيل". وعلى العموم تعتبر ارتباطات الفقرات بعد الاستجابة مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطات قوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

2.2.2.2. الارتباط بين بعد (الامان) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (13.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد (الامان) والدرجة الكلية للمحور

الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	
دال	.672**	يعامل المواطن باحترام كبير وبمساواة	الامان
دال	.600**	الخدمات المقدمة تتطلب إجراءات بسيطة	
دال	.829**	المعلومات عن الوثائق والإجراءات اللازمة لاستخراجها واضحة وموفرة	
دال	.768**	يستخدم الأعوان لهجة واضحة ومفهومة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستييان.

من الجدول لبعده الأمان تبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.600 ، 0.829) ، جاء اعلى ارتباط للفقرة رقم 3 الخاصة بهذا البعد والتي تنص على "المعلومات عن الوثائق والإجراءات اللازمة لاستخراجها واضحة وموفرة" والمقدر ب (0.829) ، اما اقل ارتباط كان متعلق بالفقرة رقم 2 التي تنص على "الخدمات



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

المقدمة تتطلب إجراءات بسيطة "وقدر ب (0.600) وهي جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بالإضافة إلى أنها ارتباطات قوية.

3.2.2.2. الارتباط بين بعد (التعاطف) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (14.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد (التعاطف) والدرجة الكلية للمحور

الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
دال	0.820**	يظهر الموظفون استعداد دائما لتوجيه المواطنين وإفادتهم بكافة المعلومات	التعاطف
دال	0.690**	يظهر الموظفون استعداد للإجابة عن استفسارات المواطنين وحل مشكلاتهم	
دال	0.555**	تسعى البلدية إلى تقريب الخدمة من المواطن	
دال	0.766**	يحاول الموظفون بالبلدية وضع مصلحة المواطنين في أعلى أولوياتهم	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.01 < \alpha$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.

من الجدول لبعده التعاطف فان ارتباطات كل فقرة من فقراته تراوحت بين (0.555 و 0.820) هي ارتباطات قوية ، ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث بلغ اعلي ارتباط للفقرة رقم (01) التي تنص على "يظهر الموظفون استعداد دائما لتوجيه المواطنين وإفادتهم بكافة المعلومات" وقد بلغ 0.820 و اقل ارتباط للفقرة رقم (03) التي تنص على " تسعى البلدية إلى تقريب الخدمة من المواطن" وقد بلغ (0.555) ، و كلها ارتباطات قوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

3.2.2.2. الارتباط بين بعد (الجوانب المادية) والدرجة الكلية للمحور



الجدول (15.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد (الجوانب المادية) والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
الجوانب المادية	يمتاز مبنى البلدية ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.	.844**	دال
	يمتاز مبنى البلدية بمظهر معماري جذاب .	.832**	دال
	تمتاز البلدية بوضع لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام و المصالح المختلفة.	.852**	دال
	تنجز البلدية أعمالها من خلال مكاتب مجهزة بأجهزة حديثة	.739**	دال

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.

من الجدول السابقة للاتساق الداخلي لبعده الاستجابة يتضح لنا أن جميع قيم ارتباط الفقرات بالمحاور التي تنتمي إليها، أو المحاور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. قد تجاوزت (0.30) فقد تراوحت بين (0.739 ، 0.884) بالنسبة لبعده الاستجابة الملاحظ جاءت الارتباطات الخاصة بفقرات هذا البعد قوية جدا ودالة عند مستوى معنوية (0.01).

5.2.2.2 الارتباط بين بعد (جودة الخدمة الوظيفية) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (16.3): معامل الارتباط بين فقرات بعد (جودة الخدمة الوظيفية) والدرجة الكلية للمحور

المحور	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
جودة الخدمة العمومية	الاستجابة	0.794**	دال
	الأمان	0.832**	دال
	الاعتمادية	0.792**	دال
	التعاطف	0.780**	دال
	الجوانب_المادية	0.577**	دال

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

من الجدول لمتغير الجودة الوظيفية نجد ان ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للمتغير الجودة الوظيفية قد تجاوزت (0.30) حيث قدر الارتباط الكلي بعد الاستجابة (0.794)، أما ارتباط بعد الامان (0.832)، اما في ما يخص وارتباط بعد الاعتمادية قدر ب (0.792)، أما ارتباط بعد التعاطف فقد قدر ب (0.780) ، وأخيرا قدر ارتباط بعد الجوانب المادية الملموسة ب (0.577) وهي ارتباطات قوية جيدة وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات كل محور التي تم اعتمادها تتمتع جميعها بدرجة كبيرة من الصدق، ومن هنا يمكن القول إن الأداة المستعملة لقياس جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية تتمتع بدرجة كبيرة الصدق ، منه أنها تقيس فعلا السمة أو الظاهرة التي وضعت من أجل قياسها.

3.2.2. صدق الاتساق الداخلي لبعده معالجة الشكاوي

1.3.2.2. الارتباط بين بعد معالجة الشكاوي والدرجة الكلية للمحور

الجدول (17.3) : معامل الارتباط بين فقرات بعد معالجة الشكاوي والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
معالجة الشكاوي	تهتم البلدية بدراسة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين حول الخدمات التي تقدمها	.839**	دال
	تقدمت بشكاوى لدى مصالح البلدية	.819**	دال
	كانت معالجة الشكاوي لدى مصالح البلدية جيدة	.885**	دال
	كانت سرعة معالجة الشكاوى جيدة	.842**	دال
	هناك عدالة في تقديم الخدمة	**2.88	دال
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستيبيان.

من الجدول لمتغير معالجة الشكاوي يتضح لنا ان ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية قد تجاوزت (0.30) حيث تراوح الارتباط بين (0.819 و 0.885)، وهي ارتباطات قوية جدا وهي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن فقرات كل البعد التي تم اعتمادها تتمتع جميعها بدرجة كبيرة من الصدق، منه أنها تقيس فعلا السمة أو الظاهرة التي وضعت من أجل قياسها.



4.2.2. صدق الاتساق الداخلي لبعد العلاقة مع الزبون

1.4.2.2. الارتباط بين بعد (الالتزام) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (18.3) : معامل الارتباط بين فقرات بعد (الالتزام) والدرجة الكلية للمحور

الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
دال	.609**	تلتزم البلدية بتزويد المواطنين بالخدمات المتنوعة	الالتزام
دال	.556**	يلتزم الموظفون بالبلدية على تقديم الخدمات بشكل جيد	
دال	.598**	يلتزم الموظفون في البلدية بالمعاملة الحسنة للمواطنين	
دال	.511**	يلتزم الموظفون بتقديم المعلومات الواضحة عن استفسارات	
دال	.672**	يلتزم الموظفون بالبلدية بأداء كافة الإجراءات و العمليات المطلوبة منهم	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.01 < \alpha$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.

من الجدول لبعد الالتزام الملاحظ هنا إن اقل ارتباط جاء للفقرة (4) والتي تنص على " يلتزم الموظفون بتقديم المعلومات الواضحة عن استفسارات " وهو ارتباط متوسط لكنه دال عند مستوى معنوية (0.01) وقد بلغ (0.511)، اما اعلى ارتباط بلغ (0.672) وهو متعلق بالفقرة رقم 5 التي تنص على " يلتزم الموظفون بالبلدية بأداء كافة الإجراءات والعمليات المطلوبة منهم " .

2.4.2.2. الارتباط بين بعد (التفاعل) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (19.3) : معامل الارتباط بين فقرات بعد (التفاعل) والدرجة الكلية للمحور

الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
دال	.601**	يظهر الموظفون بالبلدية الاحترام والالطف عند تقديم الخدمة	التفاعل
دال	.455**	تقوم البلدية بإصدار التعليمات والتوجهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين	
دال	.616**	تهتم البلدية بالتنظيمات التي تحسن الخدمة للمواطن مثل قاعات الانتظار، التكييف .	
دال	.622**	تهتم البلدية بالشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين	
دال	.665**	يقوم الموظفون بحل المشكلات عند حدوثها أثناء تقديم الخدمة	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.01 < \alpha$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

من الجدول لبعده التفاعل تراوحت معاملات الارتباط تتراوح بين (0.455 ، 0.665) وقد جاء اقل ارتباط للفقرة (2) التي تنص على " تقوم البلدية بإصدار التعليمات والتوجيهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين " وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01) ، في حين جاء اعلى ارتباط للفقرة 5 .

3.4.2.2 الارتباط بين بعد (الروابط) والدرجة الكلية للمحور

الجدول (20.3) :معامل الارتباط بين فقرات بعد (الروابط) والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
الروابط	يعامل المواطنون في البلدية بطريقة جيدة	.664**	دال
	يقوم الموظفون بالرد على المواطنين بطريقة لبقة عند الحديث معه	.560**	دال
	تعرف البلدية دائما بخدماها وأنشطتها الجديدة المقدمة	.483**	دال
	تهتم البلدية بمشاركة المواطنين من اجل تحسين الخدمات	.647**	دال
	تجتهد البلدية لربط علاقاتها مع المستفيدين وتحسينها	.477**	دال
الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha < 0.01$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان.

من الجدول لبعده الروابط نجد ان ارتباطات كل فقرة من فقراته تراوحت بين (0.477 و 0.664) اقل ارتباط كان للفقرة رقم 5 التي تنص على " تجتهد البلدية لربط علاقاتها مع المستفيدين وتحسينها" وهي ارتباطات متوسطة مقارنة بارتباطات المحاور الأخرى وعلى الرغم من ذلك فهي ارتباطات دالة عند مستوى الدلالة (0.01) . قد تجاوزت (0.30) وهي ارتباطات دالة عند مستوى معنوية (0.01)

4.4.2.2 صدق الاتساق الداخلي لمتغير بناء العلاقة مع الزبون مع الدرجة الكلية للاستبيان



جدول رقم (21.3): معامل الارتباط بين ابعاد محور (العلاقة مع الزبون) والدرجة الكلية

الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	
دال	.833**	الالتزام	العلاقة مع الزبون
دال	.836**	التفاعل	
دال	.746**	الروابط	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.01$.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجداول يتضح لنا أن جميع قيم ارتباط الفقرات بالمحاور التي تنتمي إليها، أو المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه. قد تجاوزت 0.30 حيث قدر الارتباط الكلي بعد الالتزام ب0.833، أما ارتباط بعد التفاعل ب0.836، أما في ما يخص وارتباط بعد الروابط قدر ب(0.746) ويعتبر اقل ارتباط من بين ارتباطات المحور وهي ارتباطات قوية جيدة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن فقرات كل محور التي تم اعتمادها تتمتع جميعها بدرجة كبيرة من الصدق، مما يدل على أن أدوات الدراسة الحالية التي اعتمدها الباحثة تتمتع جميعها بدرجة كبيرة من الصدق، منه أنها تقيس فعلا السمة أو الظاهرة التي وضعت من أجل قياسها.

من الجداول المبينة أعلاه والخاصة بارتباطات بمحاور الاستبيان المتمثلة في محور التسويق بأبعاده، ومحور جودة الخدمة العمومية بأبعاده، وأيضا محور العلاقة مع الزبون، يمكن القول إن الأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية تتمتع باتساق داخلي كبير تقيس فعلا السمة أو الظاهرة التي وضعت من أجل قياسها نقول فإن الباحثة ستعتمد جميع الفقرات وجميع المحاور التي تنتمي إليها دون حذف أي منها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

نحاول في هذه النقطة دراسة ثبات أداة الدراسة، وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستخدمة، ومن أهم المعاملات المستخدمة نجد ألفا كرونباخ α الذي يأخذ القيمة من 0 - 1 والتي تعبر عن نسبة الثبات، يعني أن نحصل على نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. نسبة المتعاملين الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أُعيد إستجوابهم في نفس الظروف.

تم استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، لقياس الاتساق الداخلي أي قوة الارتباط بين كل الفقرات، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع الثبات وانخفاضه كلما اقترب من الصفر، والجدول المبين ادناه يبين مستويات الثبات .

الجدول (22.3): يبين مستويات الثبات

المعامل	أقل من 60%	60% - 70%	70% - 80%	80% فأكثر
الثبات	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز

تم حساب قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان وكانت النتائج كما بالجدول ادناه

جدول (23.3): ثبات محاور الأداة

معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach		
عدد الفقرات	قيمة الثبات	
29	0.913	ممتاز
20	0.893	ممتاز
4	0.865	ممتاز
15	0.744	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستمارة.

حيث يتضح من جدول اعلاه الخاص بثبات محاور الإستبيان أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كانت جميعها أكبر من 0.65، ومعلوم أن قيمة الثبات تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما إقتربت من الواحد كان جيدا. ويعني الثبات أن أداة الدراسة يمكن تطبيقها عدة مرات في فترات زمنية أخرى وستتسم بالثبات النسبي في نتائجها كل مرة تطبق فيها، ومما سبق نستنتج أن أدوات الدراسة الحالية التي إعتدتها الباحثة تتميز بمستوى كبير من الثبات.



جدول (24.3): ثبات الأداة

معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach		
ممتاز	قيمة الثبات	
	0.937	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستمارة.

حيث يتضح من جدول الخاص بثبات الإستبيان أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاداة الدراسة كانت أكبر من 0.65، ومعلوم أن قيمة الثبات تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما إقتربت من الواحد كان جيدا. ويعني الثبات أن أداة الدراسة يمكن تطبيقها عدة مرات في فترات زمنية أخرى وستتسم بالثبات النسبي في نتائجها كل مرة تطبق فيها، ومما سبق نستنتج أن أدوات الدراسة الحالية التي إعتدتها الباحثة تتميز بمستوى كبير من الثبات.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

أجرينا تحليلاً وصفيًا لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بقياس جودة الخدمات العمومية المقدمة لهم وتوضح الجداول التالية التحليل الوصفي لهذه الإجابات.

أولا : وصف متغيرات الدراسة

يتم إيجاد الوسط الحسابي المرجح والاهمية النسبية لكل محور على حدة بهدف تحديد الاتجاه لكل عبارة من عبارات الفقرات والمحاور وذلك بالمقارنة بمقياس ليكرت، بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات المتاحة للمقياس المبينة في الجدول، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ويكون الوسط الحسابي المرجح كما يلي:

الجدول (25.3) : قيمة الوسط المرجح والاتجاه العام.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1-1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
مستوى الاهمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الأوزان	1	2	3	4	5



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكارت

1. الجداول التكرارية لعبارات المحور الأول (التسويق)

وتم فيها حساب النسبة والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور لتحديد الاتجاه العام والاهمية النسبية.

1.1. الجدول التكراري لبعد الخدمة

الجدول (26.3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الخدمة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة	البعد
متوسطة	محايد	1,099	2.61	1	الخدمة
منخفضة	غير موافق	1,063	2,59	2	
مرتفعة	موافق	،927	3,94	3	
منخفضة	غير موافق	،866	2,05	4	
متوسطة	محايد	1,033	2,90	5	
متوسطة	محايد	1,108	3,20	6	
متوسطة	محايد	1,208	2,61	7	
متوسطة	محايد	1,074	3,15	8	
مرتفعة	موافق	0.9301	3.58		تقييم البعد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يلتزم الفرع البلدي التابع لمنطقتك بتوفير كل الخدمات التي تقدمها البلدية " كان الوسط الحسابي يساوي(2.61)، والانحراف المعياري يساوي(1.099)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث المواطنين لديهم موقف محايد على الخدمات التي يقدمها الفروع البلدية من حيث الالتزام بتقديمها .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعتبر مستوى تقديم الخدمات العمومية لدى مصالح البلدية جيد " كان الوسط الحسابي يساوي(2.59)، والانحراف المعياري يساوي(1.063)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث ابدى اغلب المواطنين عن عدم رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة
- الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعتبر الرقابة على الخدمة العمومية المقدمة من طرف مصالح البلدية ضرورية لتحسين مستواها " كان الوسط الحسابي يساوي(3.94)، والانحراف المعياري يساوي(0.927)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث ابدى المواطنين عدم رضاهم عن الرقابة المفروضة على الخدمات المقدمة .
- الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تتميز وتيرة تقديم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية بالسرعة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.05)، والانحراف المعياري يساوي(0.866)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث ان معظم افراد العينة لديهم موقف حيادي عن وتيرة تقديم الخدمة
- الفقرة رقم (5) والتي تنص على " الإصلاحات الإدارية المقامة في البلدية جيدة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.90)، والانحراف المعياري يساوي(1.033)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة على السؤال المطروح بالفقرة .
- الفقرة رقم (6) والتي تنص على " أدت الإصلاحات العديدة إلى تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية " كان الوسط الحسابي يساوي(3.20)، والانحراف المعياري يساوي(1.108)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث افراد العينة لا يرون ان الاصلاحات ادت الى تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
- الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تهتم البلدية إشراك المواطنين من طرف البلدية من اجل تحسين الخدمات " كان الوسط الحسابي يساوي (2.61)، والانحراف المعياري يساوي(1.208)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث يرى افراد العينة ان اشراك المواطنين من اجل تحسين الخدمة ليس مفعلاً.
- إن الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يلتزم الفرع البلدي التابع لمتطقتك بتوفير كل الخدمات التي تقدمها البلدية " كان الوسط الحسابي يساوي(3.15)، والانحراف المعياري يساوي (1.074)، والأهمية



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث يرى افراد العينة ان اشراك المواطنين من اجل تحسين الخدمة ليس مفعّل .

نتيجة بعد الخدمة فكان الاتجاه العام لإجابات المواطنين الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) باهمية نسبية مرتفعة اي انه بصفة عامة نستخلص من اجابات المواطنين الخدمات المقدمة تتمتع بنوع من القبول. لذلك يجب على الإصلاحات أن تستمر والشيء الرئيسي أن تتغير منهجيتها.

2.1. الجدول التكراري لبعء الاتصال

الجدول (27.3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال

البعء	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
الاتصال	1	2,95	1,206	محايد	متوسطة
	2	3,10	,998	محايد	متوسطة
	3	2,74	1,120	محايد	متوسطة
	4	2,33	1,009	غير موافق	منخفضة
	5	2,72	1,140	محايد	متوسطة
	6	2,58	,964	غير موافق	منخفضة
	7	2,58	1,060	غير موافق	منخفضة
	8	2,22	,890	غير موافق	منخفضة
تقدير البعء		3,28	,950	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم البلدية بالإعلانات بواسطة اللوحات واللافتات الإشهارية " كان الوسط الحسابي يساوي(2.95)، والانحراف المعياري يساوي (1.206)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث يرى المواطنين أنه ليس لهم معرفة حول الاعلانات بواسطة اللوحات ولافتات الاشهارية المعتمدة من طرف الفرع البلدي في المنطقة.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتميز إعلانات البلدية دائما بالوضوح " كان الوسط الحسابي يساوي (3.10)، والانحراف المعياري يساوي (0.998)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة ، حيث ابدى اغلب المواطنين حيادهم بشأن وضوح الاعلانات المقدمة .
 - الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقوم بلديتك برعاية النشاطات المقامة في منطقتك " كان الوسط الحسابي يساوي (2.74)، والانحراف المعياري يساوي (1.120)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة حول اجابهم للفقرة أي انهم لا يعرفون ان كانت البلدية تقوم برعاية الانشطة المقامة بالمنطقة من عدم رعايتها.
 - الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يمكن التواصل مع الموظفين والمسؤولين بالبلدية بسهولة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.33)، والانحراف المعياري يساوي (1.009)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم الموافقة لأفراد العينة على امكانية التواصل مع مسؤوليهم بكل سهولة.
 - الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تتوفر البلدية على قنوات اتصال جيدة من اجل تلبية احتياجاتك " كان الوسط الحسابي يساوي (2.72)، والانحراف المعياري يساوي (1.140)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة جودة قنوات الاتصال الموجودة .
 - الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يمتاز الموظفون بالبلدية الاحترام واللطف عند تقديم الخدمة للمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي (2.58)، والانحراف المعياري يساوي (0.964)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ان الاحترام واللطف من مميزات الموظفون بالبلدية .
 - الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يمتلك الموظفون بالبلدية مهارات حوار مع المواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي (2.58)، والانحراف المعياري يساوي (1.060)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة وجود مهارات حوار لدى الموظفين بالبلدية .
 - إن الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يتميز الموظفون بالبلدية بحسن الاستماع والإصغاء للمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي (2.22)، والانحراف المعياري يساوي (0.890)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ان الموظفين يسعون للأصغاء لهم ويستمعون لهم .
- من خلال كل ما سبق وجدنا ان الاتجاه العام لإجابات المواطنين الحياد بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبأهمية نسبية متوسطة أي ان من خلال اجابات افراد العينة نستخلص ان ليس لهم قبول واضح تقنيات الاتصال الموجودة والمستعملة من طرف الادارات عينة الدراسة ولا ترقى الى طموحات افراد العينة .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

وعلى الرغم من أن البلدية تقوم بالإعلانات بواسطة لوحات ولافتات إخبارية إلا أنها لا تتميز دائما بالوضوح، وقد توصلت الدراسة إلى أن البلدية تقوم برعاية النشاطات المقامة في المنطقة وهو شيء جيد، أما بالنسبة لإمكانية التواصل مع الموظفين والمسؤولين وجدنا انه لا تتوفر على قنوات إتصال جيدة من أجل تلبية حاجات المواطنين، وأيضا أن الموظفون ليس لديهم مهارات الحوار وحسن الإصغاء والإستماع عند تقديم الخدمة مما يجعل التواصل صعب بين المسؤولين والمستجوبين.

3.1. الجدول التكراري لبعده التوزيع

الجدول (28.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوزيع

البعده	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
التوزيع	1	3,66	928	موافق	مرتفعة
	2	3,48	918	موافق	مرتفعة
	3	3,09	1,182	محايد	متوسطة
	4	2,82	1,083	محايد	متوسطة
	5	2,53	1,090	غير موافق	منخفضة
	6	2,94	1,146	محايد	متوسطة
	7	2,97	1,112	محايد	متوسطة
تقييم البعده		3.79	978	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تزود البلدية كافة الخدمات المقدمة للمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي (3.66)، والانحراف المعياري يساوي (0.92)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على الموافقة لأفراد العينة، حيث يرى افراد العينة ان البلديات عينة الدراسة تقدم خدمات بشكل جيد وتلتزم بتزويدها.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعتبر عدد الفروع البلدية في منطقتك كافية " كان الوسط الحسابي يساوي (3.48)، والانحراف المعياري يساوي (0.918)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على الموافقة لأفراد العينة، حيث ابدى اغلب افراد العينة على ان عدد الفروع كاف في المناطق التي يقطنون بها
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يعد موقع البلدية قريب من المؤسسات الحكومية الأخرى " كان الوسط الحسابي يساوي (3.09)، والانحراف المعياري يساوي (1.182)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة بشأن موقع البلدية .
- الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تتوفر البلدية على اماكن انتظار مريحة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.82)، والانحراف المعياري يساوي (1.183)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة بخصوص توفر امان انتظار مريحة في البلديات عينة الدراسة .
- الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتوزع الموظفون في مكاتبهم بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.53)، والانحراف المعياري يساوي (1.090)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة لأفراد العينة على توزيع الموظفون في مكاتبهم حيث انهم يرون ان هذا لا يساعد على تقديم الخدمة بشكل جيد .
- الفقرة رقم (6) والتي تنص على " عدد الموظفون في البلدية كاف " كان الوسط الحسابي يساوي (2.94)، والانحراف المعياري يساوي (1.146)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة على كفاية عدد الموظفين الذين يقدمون الخدمة بالبلديات عينة الدراسة .
- الفقرة رقم (7) والتي تنص على " المسؤول عن الخدمة بالبلدية يتواجدون باستمرار في مكان تقديم الخدمة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.94)، والانحراف المعياري يساوي (1.112)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بخصوص تواجد المسؤول عن الخدمة في مكان تقديم الخدمة. من خلال الفقرات السابقة وجدنا أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين لبعدهم عن التوزيع كان موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.79) بأهمية نسبية مرتفعة حيث إن أن آراء المستجوبين حول عدد فروع البلدية كافي على حيث أكدوا إن توزيع الموظفون بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة، على الرغم من عددهم غير الكافي والأمر الجيد هو أن موقع البلدية قريب من المؤسسات الحكومية. وهذا ما يعيق تقديم الخدمة .



4.1. الجدول التكراري لبعء السعر

جدول (29.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء السعر

البعء	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
السعر	1	3,16	1,111	محايد	متوسطة
	2	2,85	1,077	محايد	متوسطة
	3	2,48	0,974	غير موافق	منخفضة
	4	2,65	1,095	محايد	متوسطة
	5	2,32	0,960	غير موافق	منخفضة
	6	2,82	1,192	محايد	متوسطة
	7	2,63	1,162	محايد	متوسطة
تقييم البعء		3.28	0,950	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على " اعرف الرسوم التي يجب تقديمها للبلدية " كان الوسط الحسابي يساوي(3.16)، والانحراف المعياري يساوي(1.111)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة حول معرفتهم للرسوم الواجب تقديمها جراء تلقيهم للخدمة .
- الفقرة رقم (2) والتي تنص على " الرسوم المخصصة على الخدمة واضحة و محددة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.85)، والانحراف المعياري يساوي(1.077)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة بخصوص وضوح الرسوم و تحديدها .
- الفقرة رقم (3) والتي تنص على " ادفع هذه الرسوم متى حان وقتها لأنها متناسبة مع الخدمة المقدمة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.48)، والانحراف المعياري يساوي(0.974)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أنهم يدفعون الرسوم الواجب تقديمها في وقتها .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- الفقرة رقم (4) والتي تنص على " الرسوم المطلوبة الخاصة بالتطهير و رفع القمامة مناسبة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.65)، والانحراف المعياري يساوي(1.095)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة بشأن تناسب رسوم التطهير مع قدرات المستجوبين .
 - الفقرة رقم (5) والتي تنص على " الضرائب المطلوبة المترتبة عن نشاطك المهني مناسبة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.32)، والانحراف المعياري يساوي(0.960)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة بشأن تناسب الضرائب المخصصة على النشاط المهني .
 - الفقرة رقم (6) والتي تنص على " مجانية الخدمة لا يؤثر على مستوى تقديمها بشكل جيد " كان الوسط الحسابي يساوي(2.82)، والانحراف المعياري يساوي(1.192)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة حول مجانية الخدمة وتأثيرها على تقديم الخدمة .
 - إن الفقرة رقم (7) والتي تنص على " خدمات البناء والتطهير والتهيئة بسعر جيد " كان الوسط الحسابي يساوي(2.63)، والانحراف المعياري يساوي(1.162)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة بخصوص سعر خدمات البناء والتهيئة .
- ومما سبق وجدنا أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين هو الحياد بمتوسط حسابي قدر ب (3.28)، وبأهمية نسبية متوسطة معناه انه ومن ناحية الأسعار فقد توصلت الدراسة إلى أن المواطنين يعرفون الرسوم التي يجب تقديمها للبلدية، ولهذا فهم يدفعون الرسوم متى حان وقتها لأنها متناسبة مع الخدمة المقدمة، ولكن من الناحية الأخرى يرون أن الرسوم المطلوبة الخاصة بخدمات البناء والتطهير ورفع القمامة غير مناسبة، وكذلك بالنسبة للضرائب المطلوبة المترتبة عن النشاط المهني هي أيضا غير مناسبة، وفي نهاية الأمر توصلت الدراسة إلى أن مجانية الخدمة تؤثر على مستوى تقديم الخدمة.

2. الجداول التكرارية لعبارات محور جودة الخدمة العمومية

وتم فيها حساب النسبة والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور لتحديد الاتجاه العام والاهمية النسبية.



1.2. الجدول التكراري لبعده الاستجابة

الجدول (30.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستجابة

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
1	2,37	962,	غير موافق	منخفضة
2	2,63	1,096	محايد	متوسطة
3	2,91	1,070	محايد	متوسطة
4	2,86	995,	محايد	متوسطة
تقدير البعد		2.69	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " الوثائق المستخرجة من البلدية خالية من الأخطاء " كان الوسط الحسابي يساوي (2.27)، والانحراف المعياري يساوي (0.962)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على خلو الوثائق من الأخطاء مما يستدعي الاهتمام أكثر بهذا الأمر لأنه يحتم عليهم الرجوع لتصحيح الوثائق.
- إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتم تقديم الخدمة دون تأجيل " كان الوسط الحسابي يساوي (2.62)، والانحراف المعياري يساوي (1.096)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بخصوص تأجيل تقديم الخدمة، هذا ما يستدعي إعادة النظر في تقديم الخدمة
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتم الإخبار عن موعد تقديم الخدمة إذا كانت الخدمة تتطلب تأجيلا " كان الوسط الحسابي يساوي (2.91)، والانحراف المعياري يساوي (1.070)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بشأن تأجيل موعد تقديم الخدمة .
- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على وقت الحصول على الخدمة مقبول " كان الوسط الحسابي يساوي (2.86)، والانحراف المعياري يساوي (0.995)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بشأن إذا ما كان وقت تقديم الخدمة مناسباً.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

وإجمالي نتيجة الاستجابة، أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين هو الحياد بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبأهمية نسبية متوسطة. فقد توصلنا من هذه الناحية أن الوثائق المستخرجة من البلدية غير خالية من الأخطاء وكذلك أن الخدمة التي يتم تقديمها غير فورية وبالتأجيل دون أن ننسى أن وقت الحصول على الخدمة غير مقبول تماما.

2.2. الجدول التكراري لبعد الامان

الجدول (31.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأمان

العدد	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
الامان	1	2,02	1,017	غير موافق	منخفضة
	2	2,84	1,063	محايد	متوسطة
	3	3,11	,992	محايد	متوسطة
	4	3,10	1,018	محايد	متوسطة
تقدير البعد		2.57		محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يعامل المواطن باحترام كبير وبمساواة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.02)، والانحراف المعياري يساوي(1.017)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أنهم يعاملون بمساواة واحترام في البلديات عينة الدراسة وهذا يتطلب إعادة النظر في العنصر البشري المادي هو الموظفين وفي طبيعة معاملتهم مع المواطنين
- إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " الخدمات المقدمة تتطلب إجراءات بسيطة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.84)، والانحراف المعياري يساوي(1.063)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بخصوص إجراءات تقديم الخدمة لا يعرفون ان كانت بسيطة او معقدة.
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " المعلومات عن الوثائق والإجراءات اللازمة لاستخراجها واضحة وموفرة " كان الوسط الحسابي يساوي(3.11)، والانحراف المعياري يساوي(0.992)، والأهمية النسبية



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بشأن توفر ووضوح المعلومات عن الوثائق المستخرجة لذلك وجب توفير بعض المعلومات الخاصة بذلك من خلال تقوية الاتصال .

- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يستخدم" الأعران لهجة واضحة ومفهومة " كان الوسط الحسابي يساوي(3.10)، والانحراف المعياري يساوي(1.018)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة حول اللغة التي يستخدمها الاعوان العموميون .

ونتيجة أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين الحياد بمتوسط حسابي بلغ (2.57) بأهمية نسبية متوسطة لذلك وجب على الادارة عينة الدراسة الاهتمام أكثر ببعده الامان من خلال إعطاء واضحة المعلومات عن الوثائق والإجراءات الازمة لاستخراجها واضحة وأن يستخدم الأعران لهجة واضحة ومفهومة بالإضافة الى معاملة المواطن باحترام كبير وبمساواة تخفيف إجراءات.

3.2. الجدول التكراري لبعده الاعتمادية

الجدول (32.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاعتمادية

البعده	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
الاعتمادية	1	2,52	1,108	غير موافق	منخفضة
	2	2,36	,939	غير موافق	منخفضة
	3	2,64	1,149	محايد	متوسطة
	4	2,61	1,166	محايد	متوسطة
تقدير البعد		2.53		غير موافق	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " ليس لديك ثقة كاملة في موظفي الإدارة العمومية " كان الوسط الحسابي يساوي(2.52)، والانحراف المعياري يساوي(0.939)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على انهم ليس لديهم أي ثقة في موظفي الادارة عينة الدراسة الدراسة وهذا يتطلب إعادة النظر كيفية إعادة هذه الثقة.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تشعر بالأمان عند تعاملك مع موظفو الإدارة العمومية " كان الوسط الحسابي يساوي(2.36)، والانحراف المعياري يساوي(1.063)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أنهم يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع الموظفين .

إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتحلى الموظفون بالأدب والأخلاق الحميدة" كان الوسط الحسابي يساوي(2.64)، والانحراف المعياري يساوي(1.149)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بشأن تحلي الموظفين بالادب .

إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يولي موظفو الإدارة العمومية إهتماماً كبيراً بالمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي(2.61)، والانحراف المعياري يساوي(1.166)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة حول اهتمام الموظفين بالمواطنين وانشغالهم .

وإجمالي نتيجة بعد الاعتمادية أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين الحياد بمتوسط حسابي بلغ (2.53)

بأهمية نسبية متوسطة نستنتج في هذه النقطة أن لبلدية لا تقدم خدمات ذات جودة عالية، وأيضا أن المواطنين غير راضين تماما عن الخدمة المقدمة لهم بالبلدية، والأمر الآخر أيضا أن الموظفين بالبلدية لا يلتزمون بتقديم عملهم على كمال وجه لذلك فأن الاهتمام بشؤون المواطنين وتحسين معاملة معهم من شأنه ان يحسن العلاقات معهم وجب على الادارة عينة الدراسة الاهتمام أكثر .

4.2. الجدول التكراري لبعدهم التعاطف

الجدول (33.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم التعاطف

البعدهم	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
التعاطف	1	2,87	933،	محايد	متوسطة
	2	2,74	899،	محايد	متوسطة
	3	3,34	904،	محايد	متوسطة
	4	2,51	1,149	غير موافق	منخفضة
تقدير البعدهم		2.86		محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يظهر الموظفون استعداد دائما لتوجيه المواطنين وإفادتهم بكافة المعلومات " كان الوسط الحسابي يساوي(2.87)، والانحراف المعياري يساوي(0.933)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة عن استعداد الموظفين لتوجيه المواطنين وإفادتهم بالمعلومات الكافية.
 - إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يظهر الموظفون استعداد للإجابة عن استفسارات المواطنين وحل مشكلاتهم " كان الوسط الحسابي يساوي(2.74)، والانحراف المعياري يساوي(0.899)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد أفراد العينة بشأن الاجابة عن الاستفسارات المقدمة من طرف المواطنين وحل مشاكلهم الحاصلة بشكل سريع .
 - إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تسعى البلدية إلى تقريب الخدمة من المواطن " كان الوسط الحسابي يساوي(3.34)، والانحراف المعياري يساوي(0.904)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة عن معرفة سعي البلدية الى تقريب الخدمة من المواطن لذلك وجب توضيح ذلك من خلال تقديم كافة المعلومات وتخفيف الاجراءات الادارية التي من شأنها تخفف العبء عليه.
 - إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يحاول الموظفون بالبلدية وضع مصلحة المواطنين في أعلى أولوياتهم " كان الوسط الحسابي يساوي(2.51)، والانحراف المعياري يساوي(1.094)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ان الموظفون يضعون بمصلحتهم ضمن اولوياتهم يرجع ذلك الى انعدام الثقة بين الإدارة والمواطن نتيجة لعدة اعتبارات منها التاريخية .
- نتيجة التعاطف أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين كان الحياد بمتوسط حسابي بلغ (2.86) بأهمية نسبية متوسطة نستنتج انه على الرغم من أن البلدية تسعى إلى تقريب الخدمة من المواطن من خلال محاولة ولو بنسبة معتبرة وضع مصلحة المواطنين في أعلى أولوياتها إلا أن في الحقيقة الموظفون لا يظهرون استعداد دائما بتوجيه المواطنين وإفادتهم بكافة المعلومات دون أن ننسى أنهم لا يظهرون أيضا استعداد للإجابة عن استفسارات المواطنين وحل مشاكلهم.



5.2. الجدول التكراري لبعده الجوانب المادية

الجدول (34.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الجوانب المادية

الاهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارة	البعده
مرتفعة	موافق	،776	3،81	1	الجوانب المادية
مرتفعة	موافق	،739	3،77	2	
مرتفعة	موافق	،780	3،75	3	
مرتفعة	موافق	،908	3،44	4	
مرتفعة	موافق		3.69		تقدير البعده

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يمتاز مبنى البلدية ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة " كان الوسط الحسابي يساوي (3.81)، والانحراف المعياري يساوي (0.776)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على ان مبنى البلدية سهل الوصول بالاضافة الى انه ملائم .
- إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يمتاز مبنى البلدية بمظهر معماري جذاب " كان الوسط الحسابي يساوي (3.77)، والانحراف المعياري يساوي (0.739)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على الجاذبية المعمارية لمبنى البلدية.
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تمتاز البلدية بوضع لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام والمصالح المختلفة " كان الوسط الحسابي يساوي (3.75)، والانحراف المعياري يساوي (0.780)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على وجود لوحات ارشادية مما يجعل الوصول للاقسام والمصالح المختلفة سهلا.
- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تنجز البلدية أعمالها من خلال مكاتب مجهزة بأجهزة حديثة " كان الوسط الحسابي يساوي (3.44)، والانحراف المعياري يساوي (0.908)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على ان مختلف المكاتب مجهزة بأجهزة حديثة.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

نتيجة الجوانب المادية، أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين كان الموافقة بأهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعلياً في الجوانب المادية الملموسة حيث جاءت متوسطاتها كلها مرتفعة وبالضبط في توافر التجهيزات التقنية الحديثة، وهذا ينسجم مع الواقع إذ أن المواطنون يفضلون وسائل تقنية وتكنولوجية حديثة والسرعة في أداء المهام .

3. تكرارات الفقرة 1 من بعد معالجة الشكاوي .

وتم فيها حساب النسبة للفقرة م 01 من بعد معالجة الشكاوي التي كانت الإجابة بها ب نعم و لا كانت النسب مبية في الجدول والشكل المبين ادناه :-

جدول رقم (35.3): تكرارات الفقرة 1 من بعد معالجة الشكاوي .

الفقرة	الخيارات	التكرار	النسبة
هل تقدمت بشكوى	نعم	249	48.2
	لا	262	50.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح إنه بلغت تكرارات الإجابة ب لا عن معالجة الشكاوي 249 مفردة بنسبة 48.2 بالمئة، وبلغت عدد تكرارات الإجابة ب نعم 262 مفردة بنسبة 50.7 بالمئة

4. الجداول التكرارية لعبارات معالجة الشكاوي

وتم فيها حساب النسبة والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور لتحديد الاتجاه العام والاهمية النسبية.

1.4. الجدول التكراري لبعء معالجة الشكاوي



الجدول (36.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده معالجة الشكاوي

البعده	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
معالجة الشكاوي	1	2,52	779,	غير موافق	ضعيفة
	2	3,58	698,	موافق	قوية
	3	2,22	694,	غير موافق	ضعيفة
	4	2,20	639,	غير موافق	ضعيفة
	5	2,10	687,	غير موافق	ضعيفة
	تقدير البعد		2,14	642,	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تهتم البلدية بدراسة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين حول الخدمات التي تقدمها " كان الوسط الحسابي يساوي(2.52)، والانحراف المعياري يساوي(0.779)، والأهمية النسبية ضعيفة وهذا يدل على عدم موافقة افراد العينة عن اهتمام الادارة عينة الدراسة بالشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين حول الخدمات المقدمة من طرفها.
- إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تقدمت بشكوى لدى مصالح البلدية " كان الوسط الحسابي يساوي(3.58)، والانحراف المعياري يساوي(0.698)، بالأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على انهم تقدمو بشكوى لدى مصالح البلدية .
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " كانت معالجة الشكاوي لدى مصالح البلدية جيدة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.22)، والانحراف المعياري يساوي(0.639)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم الموافقة أفراد العينة على جودة معالجة الشكاوي لدى افراد العينة.
- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " كانت سرعة معالجة الشكوى جيدة " كان الوسط الحسابي يساوي(2.10)، والانحراف المعياري يساوي(0.687)، بالأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على سرعة معالجة الشكاوي .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على "هناك عدالة في تقديم الخدمة " كان الوسط الحسابي يساوي (2.14)، والانحراف المعياري يساوي (0.642)، والأهمية النسبية منخفضة وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العدالة في تقديم الخدمة وتذمرهم .

ونتيجة معالجة الشكاوي أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين جاء غير موافق متوسط حسابي يقدر ب (2.20) بأهمية نسبية منخفضة، هذا يدل على عدم موافقة افراد العينة على معالجة شكاويهم المودعة لدى البلديات عينة الدراسة وهذا ما يدل على أن أفراد العينة كان تقييمهم معالجة الشكاوي سلبى لأن أغلب الفقرات كان تقييمها أما منخفض خاصة ما تعلق بمعالجة الشكاوي إي أن الإدارة لا تهتم بمعالجة شكاوي المواطنين على الرغم من تقدم المواطنين بمجموعة من الشكاوي وهو ما توضحه العبارة رقم " هل تقدمت بشكوى لدى مصالح البلدية " والتي كانت درجة تقييمها مرتفعة.

5. الجدول التكراري لمحور العلاقة مع الزبون

1.5. الجدول التكراري لبعد الالتزام

الجدول (37.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام

العدد	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
الالتزام	1	3,28	1,243	محايد	متوسطة
	2	3,46	,874	محايد	متوسطة
	3	3,48	1,097	محايد	متوسطة
	4	3,13	,994	محايد	متوسطة
	5	3,11	1,172	محايد	متوسطة
تقدير البعد		3,29	,638	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تلتزم البلدية بتزويد المواطنين بالخدمات المتنوعة " كان الوسط الحسابي يساوي (3,28)، والانحراف المعياري يساوي (1,243)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

الحياد لأفراد العينة، حيث يرى افراد العينة أنهم لا يعرفون ما اذا كانت الادارة محل الدراسة تلتزم بتزويدهم بالخدمات.

● إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يلتزم الموظفون بالبلدية على تقديم الخدمات بشكل جيد " كان الوسط الحسابي يساوي(3.48)، والانحراف المعياري يساوي(0.874)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث ابدى اغلب افراد العينة أنهم لا يعرفون هل هناك التزام بتقديم الخدمة بشكل جيد ام لا .

● إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يلتزم الموظفون في البلدية بالمعاملة الحسنة للمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي(3.48)، والانحراف المعياري يساوي(1.097)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، يعني ان افراد العينة لا يعرفون اذا ما كان الموظفون يتمتعون بالمعاملة الحسنة .

● إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يلتزم الموظفون بتقديم المعلومات الواضحة عن استفسارات " كان الوسط الحسابي يساوي(3.13)، والانحراف المعياري يساوي(0.994)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث معظم افراد العينة لا يعرفون ان كانت هناك التزام المعلومات عن الاستفساراتهم المطروحة .

● إن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يلتزم الموظفون بالبلدية بأداء كافة الإجراءات و العمليات المطلوبة منهم " كان الوسط الحسابي يساوي(3.11)، والانحراف المعياري يساوي(1.172)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث يرى معظم افراد العينة ان الالتزام باداء الاجراءات والعمليات المطلوبة غير واضح لهم .

وبصفة عامة الخلاصة من اجابات افراد العينة فان تقدير البعد كان الحياد ايضا باهمية نسبة متوسطة، نستخلص ان النتيجة التي توصلنا إليها أن البلدية تلتزم بتزويد المواطنين بالخدمات المتنوعة ولكن للأسف الشديد الموظفون بالبلدية لا يلتزمون على تقديم الخدمات بشكل جيد ولا بمعاملة حسنة ولا يقدمون معلومات واضحة عن الاستفسارات كما أنهم لا يؤدون كافة الإجراءات والعمليات المطلوبة منهم.



2.5. جدول التكراري لبعء التفاعل

الجدول (38.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التفاعل

البعء	رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
التفاعل	1	3,48	1,043	موافق	مرتفعة
	2	3,16	1,327	محايد	متوسطة
	3	3,60	1,103	موافق	مرتفعة
	4	3,22	1,103	محايد	متوسطة
	5	3,39	1,058	محايد	متوسطة
تقدير البعء		3.37	1.12	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يظهر الموظفون بالبلدية الاحترام والالطف عند تقديم الخدمة " كان الوسط الحسابي يساوي (3.48)، والانحراف المعياري يساوي (3.48)، والأهمية النسبية مرتفعة_ وهذا يدل على الموافقة لأفراد العينة، حيث يوافق افراد العينة على ان الموظفون عند تقديم الخدمة لهم يدون الاحترام والالطف.
- إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تقوم البلدية بإصدار التعليمات و التوجيهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي(3.16)، والانحراف المعياري يساوي(1.327)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، ان افراد العينة لديهم موفق محايد بخصوص اتحسين الاتصال بهم.
- إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تهتم البلدية بالتنظيمات التي تحسن الخدمة للمواطن مثل قاعات الانتظار، التكيف " كان الوسط الحسابي يساوي (3.60)، والانحراف المعياري يساوي(1.103)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على الموافقة لأفراد العينة، أي ان افراد العينة يوافقون على ان البلدية تهتم بتهيئة قاعات الانتظار.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تهتم البلدية بالشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين " كان الوسط الحسابي يساوي (3.22)، والانحراف المعياري يساوي (1.103)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث معظم افراد العينة لديهم موفق حيادي نحو الشكاوي و المقترحات المقدمة من طرفهم .
 - إن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يقوم الموظفون بحل المشكلات عند حدوثها أثناء تقديم الخدمة " كان الوسط الحسابي يساوي (3.39)، والانحراف المعياري يساوي (1.058)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على الحياد لأفراد العينة، حيث ان افراد العينة لديهم موفق حيادي بشأن حل المشكلات التي تكون اثناء تقديم الخدمة
- وكنتيجة لبعده التفاعل أن الاتجاه العام لإجابات المواطنين الحياد باهمية نسبية متوسطة منه نستنتج انه على الرغم من أنه لا توجد معاملة حسنة لدى الموظفون في البلدية ولا تهتم بالشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين إلا أنهم يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين .

2.5. الجدول التكراري لبعده الروابط

الجدول (39.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الروابط

الأهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	البعده
متوسطة	محايد	1,150	3,28	1	الروابط
متوسطة	محايد	1,201	3,27	2	
مرتفعة	موافق	,953	3,81	3	
متوسطة	محايد	1,042	3,21	4	
متوسطة	محايد	1,069	3,39	5	
مرتفعة	موافق	,616	3,395		تقدير البعده

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين الآتي:



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- إن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يعامل المواطنون في البلدية بطريقة جيدة " كان الوسط الحسابي يساوي(3.25)، والانحراف المعياري يساوي(1.150)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة على ان المعاملة في البلدية ليست جيدة .
 - إن الفقرة رقم (2) والتي تنص على يقوم الموظفون بالرد على المواطنين بطريقة لبقة عند الحديث معه " كان الوسط الحسابي يساوي(3.27)، والانحراف المعياري يساوي(1.201)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة على ان الرد على المواطنين يكون بطريقة لبقة أي انهم لا يدركون ان كانت معاملة الموظفين لهم بطريقة لبقة من خلال الرد عن تساؤلاتهم.
 - إن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعرف البلدية دائما بخدماتها وأنشطتها الجديدة المقدمة " كان الوسط الحسابي يساوي(3.81)، والانحراف المعياري يساوي(0.953)، والأهمية النسبية مرتفعة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على ان هناك خدمات وانشطة جديدة بالبلدية و هي دائمة تقوم بالتعريف بها.
 - إن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تهتم البلدية بمشاركة المواطنين من اجل تحسين الخدمات " كان الوسط الحسابي يساوي(3.21)، والانحراف المعياري يساوي(1.042)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد أفراد العينة بشأن اهتمام البلدية بمشاركتهم من اجل تقديم احسن للخدمات .
 - إن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تجتهد البلدية لربط علاقتها مع المستفيدين وتحسينها " كان الوسط الحسابي يساوي(3.39)، والانحراف المعياري يساوي(1.069)، والأهمية النسبية متوسطة وهذا يدل على حياد افراد العينة بشأن تحسن البلدية علاقتها مع المستفيدين من خدماتها و بالتالي تحسينها .
- و كنتيجة لبعده الروابط فإن الاتجاه العام لإجابات المواطنين كان الحياد بمتوسط حسابي بلغ (3.39) بأهمية نسبية متوسطة. نستنتج انه على الرغم من أن البلدية تعرف دائما مواطنيها بخدماتها وأنشطتها الجديدة المقدمة وأيضا تهتم بمشاركتهم إلا أن المواطنون يعاملون في البلدية بطريقة غير جيدة .



المبحث الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة ومناقشتها

إنطلاقاً من إختبار الفرضيات المتعلقة بواقع التسويق بالبلديات عينة الدراسة ومحاوله معرفة رضا المواطنين عن الخدمة العمومية في البلديات عينة الدراسة التي تهتم بمهام متنوعة ويرتكز نشاطها أساساً بشكل مباشر على تقديم الخدمات للزبائن المواطنين، وإشباع حاجاتهم المتعددة وعلى إختلاف أنواعها بالإستخدام الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية. حيث نركز على أدوات وتقنيات البرامج التسويقية المستخدمة، ومعرفة معوقاتهما.

المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة:

1. إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

من أجل إختبار الفرضية الاولى نقوم بقياس توجهات المواطنين، يعتبر قياس توجهات المستفيدين للخدمة المقدمة من طرف الادارة العمومية وذلك من خلال إجاباتهم على العبارات التي يتكون منها المقياس، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات وهذا ما وضحته الجداول التكرارية المتعلقة ببعده الخدمة العمومية، مع الأخذ بعين الإعتبار أن درجة 3 تعتبر الحد الفاصل بين درجات الموافقة الخمس حسب مقياس ليكارت الخماسي، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات المبنة في الجداول (30.3)، (31.3)، (32.3)، (33.3)، (34.3)، (35.3)، (36.3) توضح هذه المتوسطات.

قياس رضا المواطنين عن جودة الخدمة المقدمة الوظيفية

حيث حاولنا قياس درجة رضا المستفيدين من الخدمة العمومية المقدمة لهم فعلياً من خلال إختبار متوسطات الفقرات الخاصة بجودة الخدمة العمومية التي تطرقت إليها في هذه الدراسة وكذا المتوسط العام للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:-



جدول (40.3): تقييم المستفيدين لجودة الخدمات المقدمة فعليا للمواطنين

المحور	البعد	الوسط الحسابي	الاتجاه العام للإجابة	الأهمية النسبية
جودة الخدمة العمومية	الاستجابة	2.69	محايد	متوسطة
	الامان	2.57	محايد	متوسطة
	الاعتمادية	2.53	غير موافق	منخفضة
	تعاطف	2.86	محايد	متوسطة
	جوانب مادية	3.69	موافق	متوسطة
تقدير المحور		2.90	محايد	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج **spss 22**.

مما سبق نجد أن المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير جودة الخدمة العمومية حسب درجة الموافقة: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.53-3.69)، جاء أعلى متوسط حسابي (3.69) كان للبعد المتعلق بالجوانب المادية الملموسة والتي تنص إن لدى الإدارة العمومية تجهيزات حديثة. وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يقيمون جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا في الجوانب المادية الملموسة حيث جاءت متوسطاتها كلها مرتفعة وبالضبط في توافر التجهيزات التقنية الحديثة، وهذا ينسجم مع الواقع إذ أن المواطنون يفضلون وسائل تقنية وتكنولوجية حديثة والسرعة في أداء المهام في حين فإن أقل متوسط حسابي (2.53) كان للبعد الاعتمادية. أما في ما يخص المقياس ككل فبل المتوسط الحسابي (2.90) لذلك نقبل الفرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي ان تقييم المواطنين لمستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة لهم فعليا من قبل البلديات التي يتعاملون معها كان سلبيا.

أما عن نتائج إختبارات **t** فيمكن عرضها على النحو التالي:-



جدول (41.3): نتائج إختبار t لإجابات أفراد العينة عن جودة الخدمة

المحور	البعد	درجة الحرية	t قيمة	مستوى المعنوية
جودة الخدمة العمومية	استجابة	516	796،-8	0.000
	امان	516	244،-7	0.000
	اعتمادية	516	216،-12	0.000
	تعاطف	516	369،-4	0.000
	جوانب مادية ملموسة	516	120،24	0.000
			516	-3.610

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستيبيان باستخدام برنامج spss 22.

من خلال الجدول رقم (41.3) والجدول رقم (40.3) وباستخدام المنطق الذي إقترحته نظرية في قياس جودة الخدمات، فإن هذا الفرق يمثل مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البلديات عينة الدراسة للمواطنين، من أجل معرفة نتائج قياس جودة الخدمات على أساس مقياس الجودة الفعلية كما يقيمها المواطنون، وبينت نتائج قياس جودة الخدمات وقد تم إختبار هذه الفرضية عن طريق مقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات الزبائن على العبارات العشرية في كل من حالي القياس (الجودة الفعلية، والجودة المتوقعة)، وتطبيقاً لمقياس ليكارت ذي الخمس درجات، يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع في عدم الموافقة (+2)، وقد بلغ المتوسط العام لإجابات الزبائن عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمة الفعلية (2.90) على مقياس النقاط الخمسة، وهو ما يعني أن تقييم المواطنين لجودة الخدمات العمومية كان منخفض (عدم الموافقة) ومن أجل قياس جودة الخدمة المدركة وقد أشارت نتائج التحليل أنه يمثل تقييماً سلبياً بعد إختبار الدلالة الإحصائية لهذا المتوسط باستخدام إختبار t وهذا ما يتفق مع نتيجة قياس الجودة، وهو ما يشير إلى أن التقييم كان سلبياً على هذا الأساس. ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي إن مستوى الجودة التي يتوقعها المواطنون من الخدمات العمومية التي تقدمها تلك البلديات منخفضة.

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى والثانية نستطيع القول انه لا يوجد إختلاف بين مستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة فعليا للمواطنين، وبين مستوى الجودة التي يتوقعونها.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالأدارة العمومية المحلية

ثانياً: إختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات

في هذا المطلب يتم إختبار الفرضيات الإرتباطية من خلال القيام بإختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الإرتباط الكلي والجزئي بين المتغيرات.

1. إختبار الفرضية الرابعة " هناك إرتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية في البلديات عينة الدراسة ".

ومن أجل إختبار الفرضية الثانية التي تعالج الإرتباط بين متغير التسويق وجودة الخدمة العمومية فقد إستخدمت الباحثة معامل الإرتباط لسبيرمان، من أجل قياس مدى العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في الدراسة ومعرفة ما إذا كان تغير أحدهم مرتبطاً بتغير الآخر والنتائج موضحة في الجدول المبين أدنا

جدول (42.3): الإرتباط بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية

منتج	اتصال	توزيع	سعر	جودة الخدمة العمومية
،705**	،801**	،802**	،661**	معامل الإرتباط لسبيرمان
،000	،000	،000	،000	Sig
517	517	517	517	N
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة: 0.01**				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج spss 22.

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية كانت كالتالي:

- جاءت قيمة معامل إرتباط سبيرمان لبعدهم السعر 0.66 وهو إرتباط قوي وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
- كما كان معامل إرتباط سبيرمان بين بعد التوزيع وجودة الخدمة العمومية 0.80 هو إرتباط قوي جدا وطردي ودال إحصائياً، حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
- وجاءت قيمة معامل إرتباط سبيرمان لبعدهم الإتصال وجودة الخدمة العمومية 0.80 هو إرتباط قوي جدا وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- وجاءت قيمة معامل الارتباط سييرمان لبعده المنتج 0.70 هو ارتباط قوي وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة $Sig=0.00$ وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
حيث جاء أعلى ارتباط لبعده الاتصال والتوزيع يليها بعد المنتج و أخيراً بعد التوزيع .
وفيما يلي نبين الارتباط الكلي بين التسويق وجودة الخدمة العمومية و الجدول المبين أدناه يوضح ذلك

جدول (43.3): الارتباط الكلي بين التسويق وجودة الخدمة العمومية

التسويق	جودة الخدمة العمومية
.884**	معامل الارتباط سييرمان للخدمة
.000	Sig مستوى المعنوية
517	N
0.01** . الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة:	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وتحليل بيانات الإستمارة.

حيث جاءت قيمة معامل الارتباط الكلي لسييرمان قوي ودال إحصائياً وهذا ما يدل على وجود علاقة معنوية بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب (0.88)، وهنا نقبل فرضية العدم التي تنص على إنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التسويق وجودة الخدمة العمومية. ومنه نرفض الفرضية البديلة .

2. اختبار الفرضية الخامسة: " هناك علاقة ارتباط دلالة إحصائية بين التسويق والعلاقة مع الزبون "

ومن أجل اختبار الفرضية الارتباطية الثالثة بين التسويق وعلاقة مع الزبون، فقد إستخدمت الباحثة معامل ارتباط سييرمان من أجل قياس مدى العلاقة بين متغير التسويق ومتغير العلاقة مع الزبون المستخدمين في الدراسة ومعرفة ما إذا كان تغير أحدهما مرتبطاً بتغير الآخر.

1.2 إختبار الارتباط الجزئي بين أبعاد التسويق والعلاقة مع الزبون

في هذا الجزء قامت الباحثة بإختبار ارتباط كل بعد من أبعاد التسويق مع محور العلاقة مع الزبون والنتائج موضحة في الجدول المبين أدناه



جدول (44.3): الإرتباط بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية

العلاقة مع الزبون	سعر	توزيع	اتصال	منتج
معامل الارتباط سييرمان	0.101**	0.402**	**0.331	0.407**
Sig	.000	.000	.000	.000
N	517	517	517	517

**0.01. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وتحليل بيانات الإستمارة.

فمن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن العلاقة افرتباطية بين أبعاد التسويق وجودة الخدمة العمومية كانت على النحو التالي:

- حيث جاءت قيمة معامل إرتباط سييرمان لبعده السعر 0.101، وهو إرتباط ضعيف جدا وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
 - كما كان معامل إرتباط سييرمان بين بعد التوزيع وجودة الخدمة العمومية 0.402، وهو إرتباط ضعيف وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
 - وجاءت قيمة معامل إرتباط سييرمان لبعده الإتصال وجودة الخدمة العمومية 0.331، وهو إرتباط ضعيف وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
 - وجاءت قيمة معامل إرتباط سييرمان لبعده المنتج 0.407، وهو إرتباط ضعيف وطردي ودال إحصائياً حيث جاءت قيمة Sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.01 .
- وجاء أعلى إرتباط لبعده المنتج والتوزيع يليها بعد الإتصال وأخيراً بعد السعر.

2.2. اختبار الإرتباط الكلي بين التسويق والعلاقة مع الزبون

فيما يلي نبين الإرتباط الكلي بين التسويق وجودة الخدمة العمومية والجدول المبين أدناه يوضح ذلك



جدول (45.3) الارتباط الكلي بين التسويق و العلاقة مع الزبون

التسويق	معاملات الارتباط	
0.223	معامل ارتباط سيرمان	العلاقة مع الزبون
.000	Sig مستوى المعنوية	
517	N	
0.01**. الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة:		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وتحليل بيانات الإستمارة.

حيث أظهرت نتائج الجدول المبين اعلاه معامل الارتباط الكلي لسيرمان بين التسويق وعلاقته مع الزبون فكان الارتباط ضعيف وقدر ب (0.223)، وهو ارتباط دال إحصائياً حيث جاءت قيمة الدلالة مساوية ل (0.000)، وهي أقل من الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة معنوية بين التسويق وعلاقته مع الزبون. وبذلك نقبل فرضية العدم بأن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التسويق والعلاقة مع الزبون ونرفض الفرضية البديلة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الخاصة بالتأثيرات وتصميم النموذج البنائي

في هذه النقطة تقوم الباحثة بقياس درجة التأثير بين المتغيرات، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج خاص بالدارسة عن طريق النمذجة البنائية بتطبيق برنامج أموس وقبل ذلك قامت بالتأكد من شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية وهو ما نتطرق إليه فيما يلي.

1. الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية:

لتطبيق النمذجة البنائية من الضروري توفر بعض الشروط الأساسية الخاصة، بحيث نعالج في هذه الجزئية الإجراءات الأولية الضرورية قبل مرحلة الإنتقال إلى نموذج قياس الدارسة.

1.1. اختبار إعتدالية توزيع بيانات عينة الدارسة:

من أجل اختبار إعتدالي لبيانات الدارسة ومن خلال التوزيع الطبيعي الأحادي هناك عدة مقاييس منها مقياسي الالتواء والتفرطح، حيث يعتبران كمقياسين للدلالة على درجة توزيع البيانات طبيعياً، حيث يدل الإلتواء على تحقق الشكل الجرسى وتناظر المنحنى حول المتوسط. وقد يكون الإلتواء موجب ومعناه أن كل النتائج أقل من



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

المتوسط، والعكس في حال كون الإلتواء سالب، أما التفلطح الموجب يدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى والعكس في حالة التفلطح السالب. ويمكن إعتبار البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً إذا باتباع إختباري كولمجروف سيميرنوف وشابيرو ويلك، فإذا كانت قيمة الإختبار أكبر من قيمة 0.05 (قيمة الدلالة المعنوية)، فإنه يمكن القول أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كان العكس فإننا نقول أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، أي أن قيم الإختبار تكون غير دالة، وقد إعتمدت الباحثة أولاً للكشف عن مدى إتسام بيانات العينة بالتوزيع الطبيعي لإختبار كولمجروف سيميرنوف لاعتدالية التوزيع، وقد جاءت النتائج مبينة في الجدول كالتالي:

جدول (46.3) قيمة إختبار إختباري كولمجروف سيميرنوف وشابيرو ويلك للعينة

إختبار التوزيع الطبيعي						
شابيرو ويلك Shapiro-Wilk			كولمجروف سيميرنوف Kolmogorov-Smirnov ^a			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة الإختبار	
0.000	517	0.966	0.000	517	0.086	المنتج_الخدمة
0.000	517	0.931	0.000	517	0.205	الإتصال
0.000	517	0.939	0.000	517	0.119	المكان_التوزيع
0.000	517	0.956	0.000	517	0.183	السعر
0.000	517	0.960	0.000	517	0.102	التسويق
0.000	517	0.935	0.000	517	0.168	الإستجابة
0.000	517	0.950	0.000	517	0.141	الأمان
0.000	517	0.947	0.000	517	0.118	الإعتمادية
0.000	517	0.921	0.000	517	0.172	التعاطف
0.000	517	0.856	0.000	517	0.288	الجوانب_المادية
0.000	517	0.945	0.000	517	0.160	جودة_الخدمة_الوظيفية
0.000	517	0.965	0.000	517	0.116	الإلتزام
0.000	517	0.942	0.000	517	0.128	التفاعل
0.000	517	0.976	0.000	517	0.095	الروابط
0.000	517	0.977	0.000	517	0.094	بناء_العلاقة_مع_الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS 22.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

فمن الجدول المبين اعلاه يتضح لنا أن قيم إختبار الإعتدالية دالة جميعها عند مستوى الدلالة 0.01 سواء على مستوى المحاور أو الدرجة الكلية للإستبيان، مما يعني أن بيانات عينة الدراسة الحالية لا تتبع التوزيع الطبيعي (لأن نتيجة الإختبار تفسر عكس الإختبارات الأخرى، فكلما كان دال إحصائيا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والعكس). وعليه ستلجأ الباحثة لمنحنيات التوزيع وهذا لأن إختباري كولموروف سيميرنوف وشابيرو ويملك ذا حساسية للعينات الكبيرة، وقد جاءت المنحنيات كما هو في الملحق رقم (4)، فقد تبين لنا أن بعض المحاور الفرعية والمتغيرات الرئيسية تتبع التوزيع الطبيعي، ومنها التي لا تتبع توزيعاً طبيعياً، وقد تم تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول (47.3) طبيعة توزيع الأبعاد والمحاور حسب منحنيات التوزيع الطبيعي

رقم البعد	المحور أو المتغير الرئيسي	طبيعة توزع البيانات فيه حسب منحنيات التوزيع الطبيعي
01	المنتج_الخدمة	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
02	الإتصال	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
03	المكان_التوزيع	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
04	السعر	البيانات فيه تتوزع توزيعاً طبيعياً
محور التسويق		
01	الإستجابة	البيانات فيه تتوزع توزيعاً طبيعياً
02	الأمان	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
03	الإعتمادية	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
04	التعاطف	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
05	الجوانب_المادية	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
06	معالجة الشكاوي	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
محور جودة_الخدمة_العمومية		
01	الإلتزام	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
01	التفاعل	البيانات فيه لا تتوزع توزيعاً طبيعياً
03	الروابط	البيانات فيه تتوزع توزيعاً طبيعياً
محور بناء_العلاقة_مع_الزبون		
		البيانات فيه تتوزع توزيعاً طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الملحق (03) .



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

ومن أجل تحقيق شرط إعتدالية التوزيع لبيانات العينة، وبناء على نتائج إختبار الإعتدالية، فإن الباحثة لجأت لطريقة أخرى هي حساب قيم الإلتواء والتفرطح لبيانات العينة على المحاور الفرعية والدرجات الكلية لمتغيرات الدراسة، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (48.3) إختبار الإلتواء والتفرطح لبيانات العينة

إختبار الإلتواء والتفرطح لبيانات عينة الدراسة						
Kurtosis التفرطح		Skewness الإلتواء		متوسط استجابات أفراد العينة على المحور	العينة	
الخطأ المعياري	قيمة التفرطح	الخطأ المعياري	قيمة الإلتواء			
0.214	-0.576	0.107	0.033	21.87	517	المنتج_الخدمة
0.214	-0.856	0.107	0.362	22.16	517	الإتصال
0.214	-0.923	0.107	0.025	21.08	517	المكان_التوزيع
0.214	0.097	0.107	-0.332	19.38	517	السعر
0.214	-0.741	0.107	-0.008	84.49	517	التسويق
0.214	-1.189	0.107	-0.062	10.77	517	الإستجابة
0.214	-0.552	0.107	-0.304	11.07	517	الأمان
0.214	-1.086	0.107	0.061	10.13	517	الإعتمادية
0.214	-1.133	0.107	0.287	11.47	517	التعاطف
0.214	0.845	0.107	-0.977	14.76	517	الجوانب_المادية
0.214	-1.151	0.107	0.140	58.20	517	جودة_الخدمة_الوظيفية
0.214	-0.332	0.107	-0.100	16.46	517	الإلتزام
0.214	1.400	0.107	-0.083	16.86	517	التفاعل
0.214	-0.109	0.107	-0.292	16.97	517	الروابط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. 22.

حيث يتضح من الجدول أن معاملات الإلتواء للمحاور الفرعية والدرجات الكلية لمتغيرات الدراسة تراوحت بين -0.304 و 0.033 وهي قيم تقترب من الصفر، وعليه فإنه يمكننا القول أن بيانات عينة الدراسة الحالية تتمتع بتوزيع طبيعي، رغم عدم تحقق ذلك في إختبار كولجروف سيميرنوف سابقا كونهما إختبارين ذا حساسية للعينات الكبيرة. وتأكيداً للنتائج السابقة وبالنظر لإختبار التفرطح، فإن القيم تراوحت بين 1.400 و -



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

1.133 وهي قيم مقبولة جدا كونها تقترب من الصفر. ومعلوم أن مجال الإلتواء والتفرطح هو $3+$ و $3-$ وكلما كانت النتائج وسط هذا المجال أو تقترب من الصفر كلما كان الوسيط والوسط الحسابي لبيانات العينة يقتربان من التساوي وبالتالي فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

2.1. إختبار خطية العلاقة بين المتغيرات

بعدما تأكدنا من إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نقوم الآن بإختبار خطية العلاقة بين المتغيرات حيث يشترط Amos إن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة مثل نفس شروط الإنحدار الخطي المعروفة ومحاولة إيجاد خط الإنحدار للبيانات، ومن أجل ذلك نقوم بتحليل التباين ANOVA لمعرفة الميل الخاص بالإنحدار، فإذا كانت القيم الخاصة بمعامل فيشر معنوية، فإن ذلك يوحي بملاءمة العلاقة. والجدول التالي يوضح نتائج التحليل بالنسبة للعلاقات الموجودة في النموذج الخاص بالدراسة.

جدول (49.3) إختبار خطية العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة

المتغير المستقل	R.square	F	Sig	درجة المعنوية	النتيجة
المنتج	81.874	492.273	0.000	Sig<0.05	معنوية العلاقة
الإتصال	108.763	953.061	0.000	Sig<0.05	معنوية العلاقة
التوزيع	112.843	1062.580	0.000	Sig<0.05	معنوية العلاقة
السعر	60.542	291.452	0.000	Sig<0.05	معنوية العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. 22.

فمن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن خط الإنحدار الذي يمثل البيانات تميل جيداً، بحيث إن كل القيم الخاصة بمعامل فيشر كانت جيدة وذات دلالة معنوية مما يوحي بملاءمة العلاقة الخطية بين المتغيرات من أجل بناء النموذج النهائي المتعلق بالدراسة.

3.1. ثبات التباين

للتحقق من شرط ثبات التباين فإنه يتم الإعتماد على رسم بياني للمتغير التابع مع الأخطاء المعيارية والتحقق من المتغيرات من خلال مشاهدة مدى تطابق القيم المتوقعة مع خط الإنحدار، وبما إن التوزيع طبيعي متعدد المتغيرات يكون تباين العلاقة بين المتغيرات متجانساً، ولهذا السبب نكتفي فقط بالإفتراض المتعلق بالتوزيع



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

الطبيعي متعدد المتغيرات دون التطرق إلى دراسته بواسطة شرط ثبات التباين لأنه في حالة التحقق بأن التوزيع طبيعي فيكون شرط ثبات التباين محققاً على الأغلب.

4.1. عدم وجود التعدد الخطي:

يعد عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات (**Multicollinearity**) وهو عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام الذي يعمل على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة المعنوية نتيجة إنخفاض القيمة الإحصائية T ، ومن أجل هذا الغرض يتم حساب معامل تضخم التباين (**VIF**) (**variance inflation factor**)، وإختبار التباين المسموح به هو **Tolérance** لكل متغير من المتغيرات المستقلة. بشرط إن يكون معامل التباين لا يتجاوز 10 ولا يكون اقل من 0.1 والجدول المبين أدناه يتضمن النتائج الخاصة بالنموذج المتضمن أبعاد التسويق كمتغير مستقل.

جدول (50.3) نتائج إختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة

Collinearity statistics		المتغيرات المستقلة
التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
.342	2.573	المنتج / الخدمة
.814	2.233	الإتصال
.561	1.202	التوزيع
.877	1.283	السعر

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS 22.

فمن خلال الجدول الموضح أعلاه يمكن ملاحظة أن قيم معامل تضخم التباين تتراوح بين (1.202 و 2.573) وكلها اقل من 3، كما تراوحت قيم التباين المسموح به للمتغيرات الفرعية المستقلة (0.342 و 0.825) وكلها أكبر من 0.1 وهذا يعني إنه لا توجد أي مشكلة متعلقة بوجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة من شأنه أن يسبب مشكلة حيث أننا نلاحظ تحقق الشرط بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.



ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

إن الغرض من وراء إستخدام التحليل العاملي هو التثبت بمدى مطابقة النموذج النظري المقترح مع البيانات التي تم جمعها حول عينة الدراسة (حول تلك المتغيرات)، ومن أجل وضع هذه المتغيرات بأبعادها في نموذج توضع فيه مؤشرات متشعبة وبعلاقات بينية نقوم بالإختبار والكشف عن قيم العلاقات، لذلك إختارت الباحثة عمل التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات من أجل الحصول على النموذج الخاص بالدراسة بإستخدام برنامج Amos وذلك وفق الخطوات التالية¹:

1. مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات:

للقيام بالنمذجة البنائية هناك عدة مؤشرات لتقييم النموذج ولهذا المؤشرات أهمية كبيرة في معرفة مدى تطابق النموذج الفرضي للبيانات المرتبطة بالظاهرة المدروسة هنا نقوم بإستعراض أهم المؤشرات التي نعتمدها في هذا البحث:

1.1. مؤشر مربع كاي CMIN أو X^2 (chi-square): هو من المؤشرات المستخدمة لتقييم النموذج

ويشترط في هذا المؤشر إن يكون غير دال إحصائياً، كما إن هذا المؤشر ذو حساسية لحجم العينة، ويعني إنه غالباً ما يتم رفض النموذج في حال إستخدام حجم عينة كبير بالرغم من صلاحيته، والعكس صحيح، ولحل هذه المشكلة يقترح تقسيم قيمة هذا المؤشر على درجة الحرية (x^2/df) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري NFI (Normed Fit Index).

1.2. مؤشر حسن المطابقة GFI: حيث يعتمد هذا المؤشر في التقييم على مقارنة كاي تربيع لقياس التباين،

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0-1)، وتعتبر القيمة 0.90 مؤشر ملاءمة جيد، ولكن يُعاب على هذا المؤشر حساسيته لحجم العينة لذلك لا يعتمد عليه وحده للدلالة على جودة النموذج، فقد تم تصحيح

هذا المؤشر بإعتماد مؤشر معدل والمعروف بمؤشر توكر لويس Tucker-Lewis

3.1. مؤشر جذر مربع خطأ الإقتراب RMSEA (Root Mean Square Error)

يعتبر هذا المؤشر من أشهر المؤشرات المعتمدة في البحوث والدراسات، نظراً

¹ لمعرفة المزيد عن هذه الخطوات انظر المرجع التالي:



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

لحساسيته لعدد من المعلمات المقدرة في النموذج، ويعبر عن مدى ملاءمة بياناته وتعتبر قيمته مقبولة إذا لم تتجاوز 0.05 فأقل وإن النموذج يكون مطابقاً تماماً للبيانات؛ أما إذا كانت قيمة محصورة بين 0.05 - 0.08 فإن ذلك يدل على إن البيانات تطابق النموذج بدرجة كبيرة، أما إذا تجاوزت قيمته 0.08 هنا يتم رفض النموذج.

4.1. مؤشر الملاءمة المُقارن (Comparative Fit Index) CFI: هذا المؤشر يأخذ بعين الإعتبار

حجم العينة، بحيث يعطي نتائج دقيقة في حال كان حجم العينة صغير، وقيمة هذا الإختبار تتراوح بين (1-0) حيث بإقتراب المؤشر من 1 فهو دلالة على إن ملاءمة جيدة للنموذج.

5.1. مؤشر المطابقة المتزايد (Incrémental Fit Index) IFI: حيث تتراوح قيمته بين (0 -

1) وهذا المؤشر يعد مقبولاً إذا تجاوزت قيمته 0.9 ويشير الى مدى تطابق النموذج مع بيانات العينة.

6.1. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index) TLI: حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0

1-) وتشير القيمة 1 الي التطابق التام والقيمة الأكبر من 0.90 تشير إلى قيمة أفضل تطابق النموذج مع البيانات.

7.1. مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR: إن هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة

بين مجموعة من النماذج على أساس أصغر قيمة له. إلا أنه يعاب على هذا المعيار أنه قد يعطي فكرة مغلوطة لكونه لا يفرق بين البواقي سواء كانت موجبة أو سالبة.

جدول (51.3): المؤشرات المعتمدة في النمذجة

رمز المؤشر	المؤشر	أفضل مطابقة
CMIN	مربع كاي	أصغر ما يمكن
X^2/df	النسبة $cmin/df$	$cmin/df < 5$
GFI	جودة المطابقة	$GFI = 1$ مطابقة تامة ، $GFI > 0.90$ مطابقة
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	$RMSEA = 0$ مطابقة تامة ، $RMSEA > 0.05$ افضل تطابق
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1 افضل مطابقة
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$RMR = 0$ مطابقة تامة ، $RMR > 0.05$ افضل تطابق
TLI	مؤشر توكر لويس	$TLI = 1$ مطابقة تامة ، $TLI > 0.90$ افضل تطابق



CFI	جودة المطابقة المقارن	CFI = 1 مطابقة تامة ، $CFI > 0.95$ افضل تطابق
IFI	المطابقة المتزايد	IFI = 1 مطابقة تامة ، $IFI > 0.90$ افضل تطابق

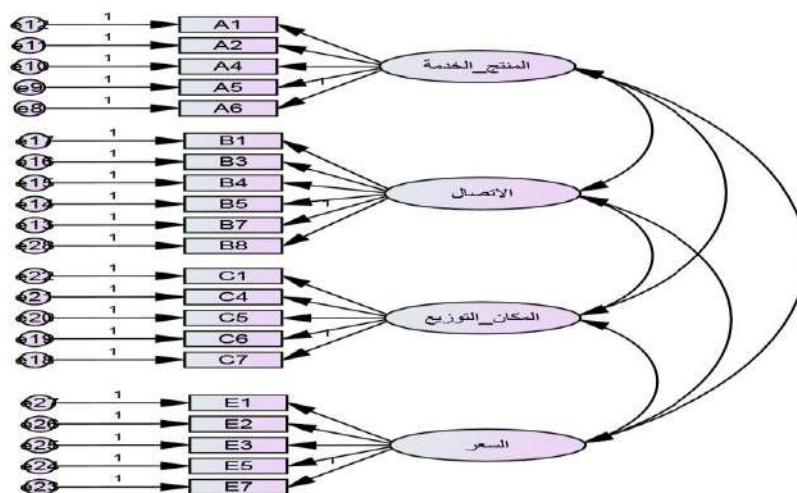
Daire Hooper, and all , “ *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*”, Electronic Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1 2008
www.ejbrm.com ©Academic Conferences Ltd

ما يمكن ذكره هنا هو إن القاعدة المتعبة هي تعديل النموذج في حالة عدم صحة العلاقة المفترضة المبينة في الجدول أعلاه حسب كل مؤشر، أي في حالة وقوع المؤشر خارج المدى المبين هنا يتم تصحيحه وعلى عكس ذلك يتم قبول النموذج.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق:

قامت الباحثة بالكشف عن مدى مطابقة النموذج الخاص بالتسويق الذي تم تحديده على إنه يتكون من 4 عوامل تتربط فيما بينها إرتباطاً موجباً، هذه العوامل متمثلة في السعر، المنتج، الإتصال، التوزيع، كما هو موضح في الشكل المبين أدناه، والذي يعرض أيضاً مجموعة من المؤشرات التي إنتظمت للكشف عن مدى مطابقة البيانات الموجودة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات.

شكل (7.3): نموذج قياس التسويق المقترح قبل التحليل



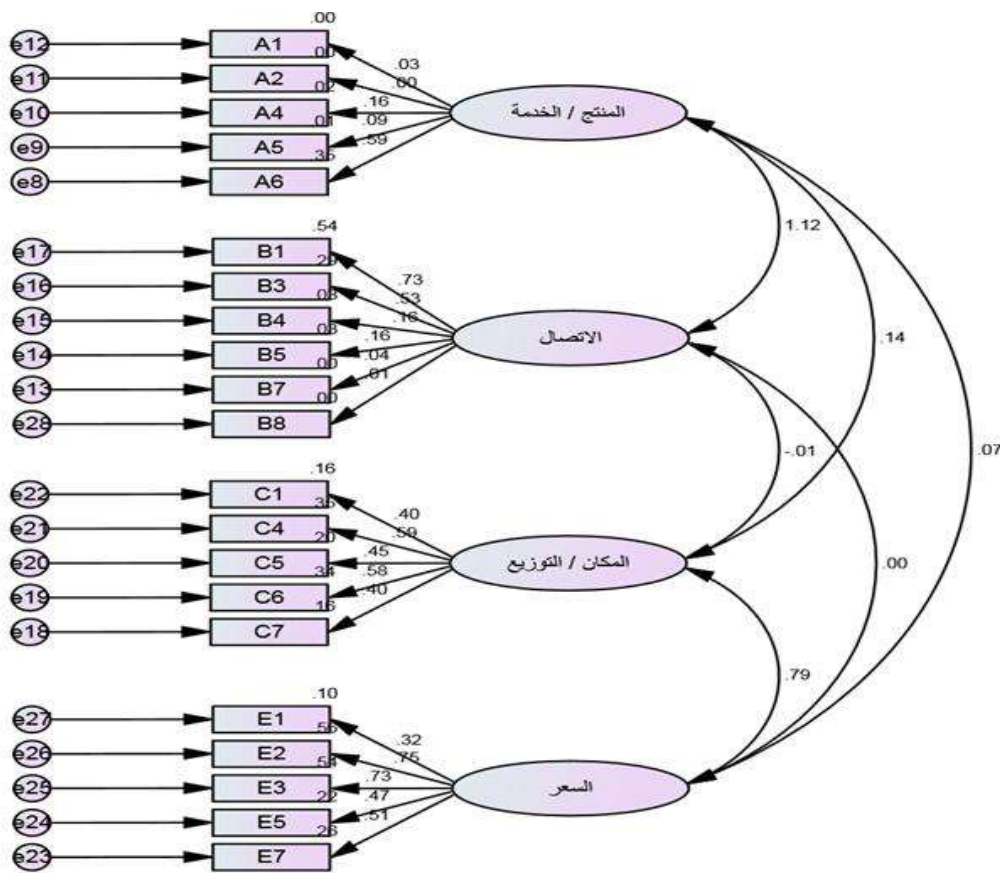
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

ففي هذا النموذج الخاص بقياس التسويق يفترض إنه هناك 4 أبعاد هي بعد المنتج والذي يفترض أنه يتشعب ب 5 فقرات (A1، A2 ، A4 ، A5 ، A6)، وبعد الإتصال التسويقي والذي يتشعب ب 6 فقرات B1، B2، B4 ، B5 ، B6 ، B8 ، وبعد التوزيع والذي يتشعب ب 5 فقرات C1 ، C4 ، C5 ، C6، C7 ، في حين ال 5 فقرات الباقية تتجمع حول بعد السعر، على إفتراض وجود إرتباط بين هذه العوامل، وتندرج تحت عامل عام والمتمثل في التسويق. وتم إخضاع هذا النموذج المبين أعلاه للتحليل التوكيدي من أجل تقدير معالم النموذج والنتائج مبينة في الشكل رقم (2) والجداول المبينة أدناه:-

شكل (8.3): نموذج التسويق بعد التحليل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

وبعد القيام بالتحليل العاملي لنموذج متغير التسويق، فقد توصلت الباحثة إلى الشكل المبين أدناه الذي يعرض مجموعة من المؤشرات إنتظمت للكشف عن مدى مطابقة البيانات الموجودة وما يولده النموذج من قياس للبيانات و التي نقرأها من خلال الجدول المبين أدناه:-



جدول (52.3) القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة

رمز المؤشر	المؤشر	قيمه بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	المتوسط الحسابي	965.768	\	\
P	الدلالة الإحصائية	.000	\	\
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	.077	من 0 إلى 0.08	جيد
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	.074	أقل من 0.1	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	.073	من 0 إلى 0.08	جيد
GFI	مؤشر حسن المطابقة	.888	من 0 إلى 1	غير جيد
TLI	مؤشر توكر لويس	.614	من 0 إلى 1	غير جيد
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	.664	من 0 إلى 1	غير جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

فمن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب **RMSEA** كان جيد، وكذلك الأمر بالنسبة لجذر متوسط مربعات البواقي **RMR**، ولا يختلف عنهما جذر مربعات البواقي المعيارية **SRMR**، أما بالنسبة لمؤشر حسن المطابقة **GFI**، فكان غير جيد، أما عن مؤشر توكر لويس **TLI** كانت درجة الحكم على جودته غير جيدة، وأيضا نفس الشيء بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن **CFI**، وبهذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن إدراج متغير التسويق بهذا الشكل غير ممكن مما يوضح عدم سلامة بنية نموذج التسويق الذي تم إقتراحه، ولهذا وجب عمل تعديلات على نموذج التسويق لذلك تم فحص البواقي من أجل القيام بالتعديل على النموذج، والجدول المبين أدناه يبين ذلك:



جدول (53.3) : فحص بواقي النموذج

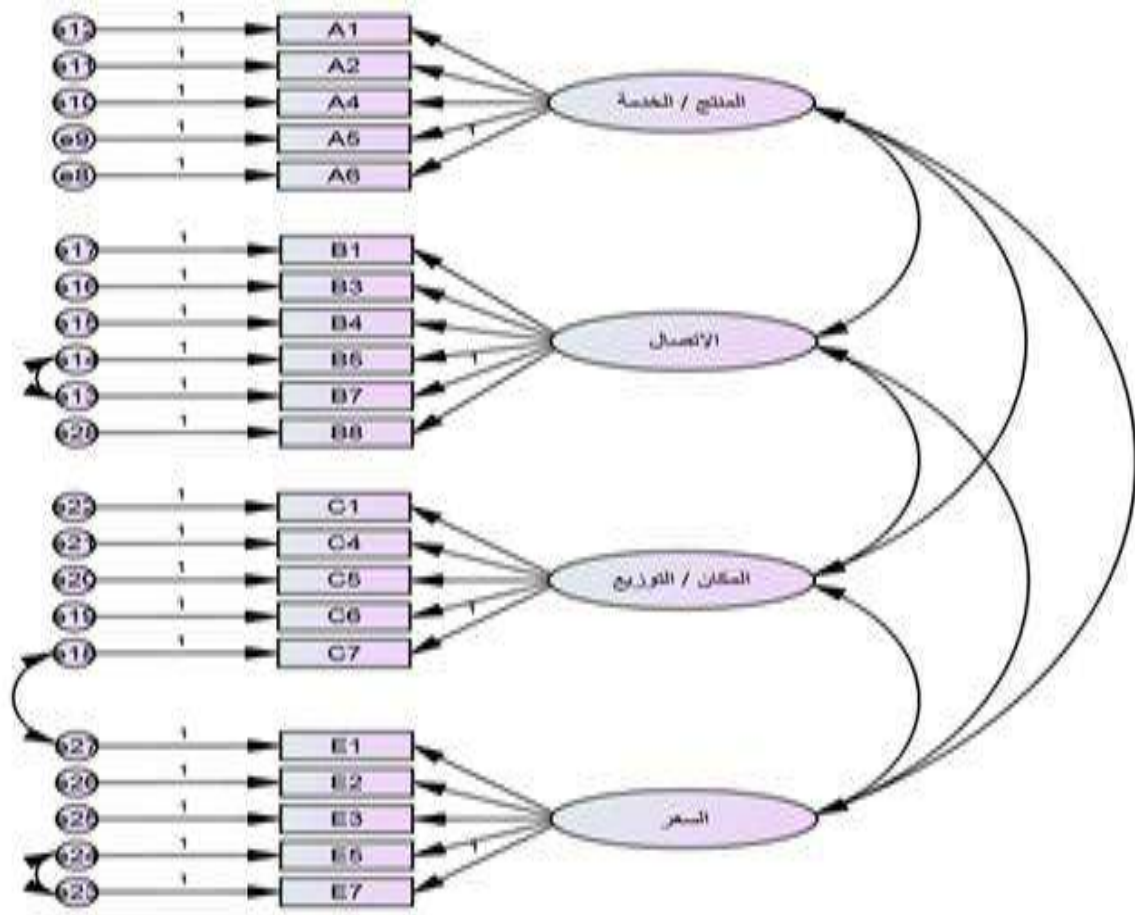
Par Change	M.I.		Par Change	M.I.		Par Change	M.I.	
0.11	11.841	e15 <--> e14	0.109	27.77	e22 <--> e21	0.035	6.66	F4 <--> e28
-0.106	6.588	e26 <--> e13	0.115	6.335	e27 <--> e20	0.084	35.157	F3 <--> e28
0.141	11.074	e15 <--> e13	-0.092	8.865	e23 <--> e20	-0.093	32.796	F4 <--> e27
0.335	45.762	e14 <--> e13	-0.098	10.689	e22 <--> e20	0.138	64.568	F3 <--> e27
0.034	7.33	F4 <--> e12	0.173	19.756	e27 <--> e19	0.077	4.552	e28 <--> e27
0.081	9.874	e25 <--> e12	0.065	4.866	e26 <--> e19	0.084	9.283	e28 <--> e26
0.106	11.829	e14 <--> e12	-0.075	6.276	e25 <--> e19	-0.081	8.432	e28 <--> e25
-0.005	5.506	F2 <--> e11	-0.08	9.91	e22 <--> e19	-0.118	12.3	e27 <--> e25
0.119	12.674	F1 <--> e11	-0.097	12.163	e21 <--> e19	0.096	15.367	e26 <--> e25
-0.103	7.806	e17 <--> e11	0.264	42.9	e20 <--> e19	-0.116	26.897	e26 <--> e24
0.064	4.873	e15 <--> e11	0.076	5.695	e28 <--> e18	0.068	7.731	e28 <--> e23
0.072	4.555	e14 <--> e11	0.444	132.106	e27 <--> e18	-0.087	8.544	e27 <--> e23
0.089	10.128	e12 <--> e11	-0.076	6.514	e25 <--> e18	-0.052	5.421	e26 <--> e23
0.096	4.178	e16 <--> e10	-0.059	4.975	e23 <--> e18	0.232	134.671	e24 <--> e23
-0.077	5.096	e28 <--> e9	-0.101	6.262	e20 <--> e18	0.133	31.627	e28 <--> e22
-0.12	5.647	e13 <--> e9	0.087	4.859	e28 <--> e16	-0.072	6.371	e27 <--> e22
0.154	23.586	e12 <--> e9	-0.144	11.616	e18 <--> e16	-0.047	4.701	e26 <--> e22
0.121	12.197	e11 <--> e9	-0.061	5.27	e26 <--> e15	0.072	14.076	e24 <--> e22
0.059	4.503	e23 <--> e8	0.007	7.725	F2 <--> e14	0.101	27.03	e23 <--> e22
-0.121	10.155	e14 <--> e8	-0.12	10.659	F1 <--> e14	0.081	9.662	e28 <--> e21
0.111	10.348	e11 <--> e8	0.103	5.409	e16 <--> e14	0.051	4.373	e25 <--> e21

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

ففي الجدول المبين أعلاه يوضح قيم البواقي للفقرات، وهنا لجأت الباحثة إلى القيام ببعض التعديلات المتمثلة في فحص البواقي للوصول إلى كفاءة النموذج والتوقف عند الفقرات التي لها أخطاء قياس، ولم يقوى النموذج من خلالها وإن جودته جيدة لذلك وللتقليل من القيم المرتفعة الموضحة في الجدول أعلاه فإن البرنامج يقترح علينا ربط البواقي التي تشترك في أخطاء قياس كبيرة. والشكل التالي يبين لنا النموذج بعد إجراء التعديلات عليه.



شكل (9.3) نموذج التسويق بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

فبعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS، أصبح نموذج التسويق وفق الشكل السابق، حيث تم ربط البواقي الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج. فقد تم ربط الفقرة B5 ، والفقرة B7 من بعد الإتصال، كما تم ربط الفقرة C7 من بعد التوزيع، والفقرة D2 من بعد السعر مع بعض حيث نلاحظ تشبع فقرات الأبعاد الكامنة وقد بينت النتائج دقة المؤشرات ودرجة إتساقها والجدول المبين أدناه يلخص ذلك:-



جدول (54.3): مؤشرات المطابقة لنموذج التسويق بعد التعديل

الحكم على جودة المؤشر	المعيار	قيمه بعد تحليل النموذج	مؤشرات المطابقة لنموذج التسويق بعد التعديل	
\	\	623.926	المتوسط الحسابي	CMIN
		.000	الدلالة الإحصائية	P
ممتاز	من 0 إلى 0.08	.058	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA
ممتاز	أقل من 0.1	.062	جذر متوسط مربعات البواقي	RMR
ممتاز	من 0 إلى 0.08	.063	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR
جيد جدا	من 0 إلى 1	.924	مؤشر حسن المطابقة	GFI
جيد	من 0 إلى 1	.888	مؤشر توكر لويس	TLI
جيد جدا	من 0 إلى 1	.909	مؤشر المطابقة المقارن	CFI

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

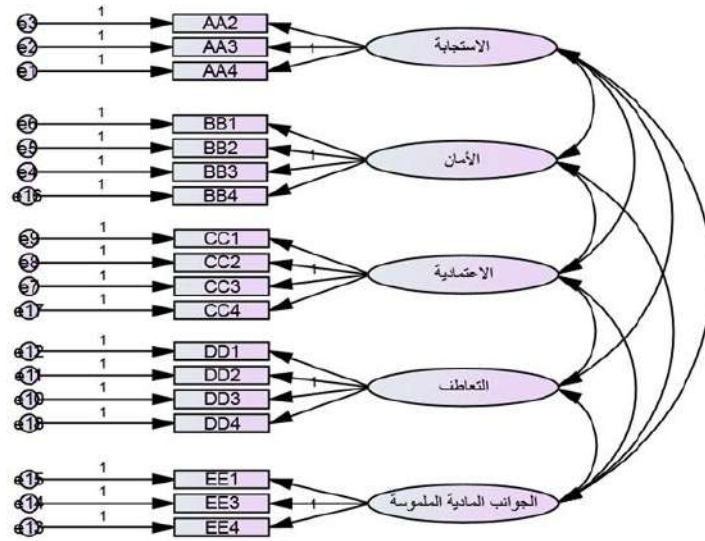
فبعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS، وبعد ما تم ربط البواقي الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج. حيث نلاحظ أن مؤشر حسن المطابقة أصبح (0.924)، فقد أصبح جيد جدا، بعدما كان (0.888) وكان غير جيد، ونفس الشيء بالنسبة لمؤشر توكر لويس ارتفع إلى 0.888 وأصبح جيد، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن فقط ارتفع إلى 0.909 وأصبح الحكم عليه جيد جدا، لذلك أصبح نموذج التسويق وفق الشكل السابق.

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة العمومية

حيث قامت الباحثة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة العمومية والشكل المبين أدناه يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس جودة الخدمة الوظيفية المقترح، حيث يبين على إنها متكونة من 5 أبعاد كامنة متمثلة في الإستجابة التي تعبر عنها الفقرات (AA4,AA2 ;AA3)، وبعد الأمان كبعد كامن ثاني والتي تعبر عنه الفقرات (BB4,BB3,BB2, BB1)، أما البعد الكامن الثالث الإعتمادية والذي نقيسه من خلال الفقرات (CC4,CC3,CC2, CC1)، والبعد الكامن الرابع والذي يمكن قياسه من خلال الفقرات (DD4,DD3,DD2,DD1)، وأخيرا البعد الكامن الملموسية والذي تعبر عنه الفقرات (EE4,EE3, EE1).



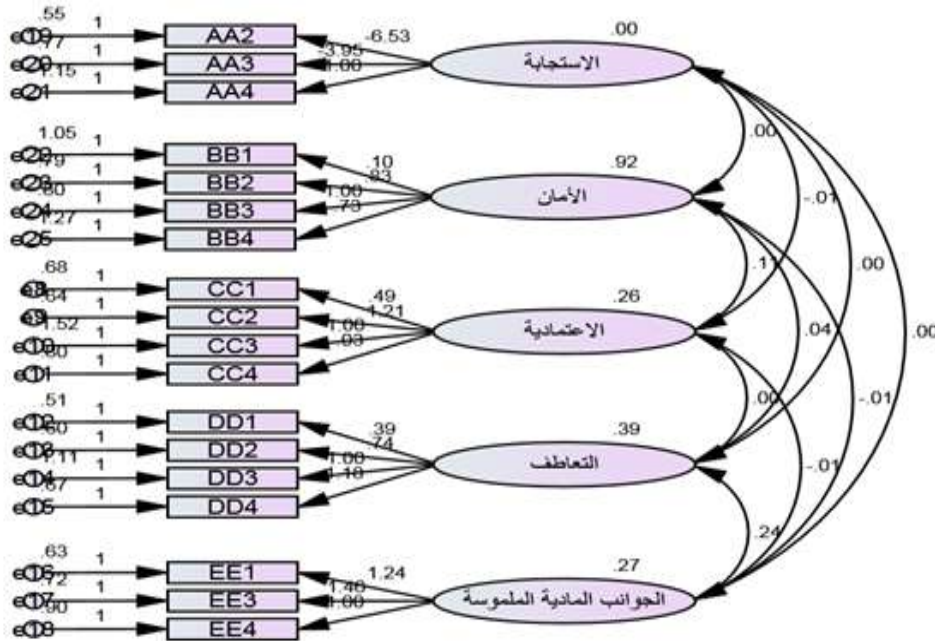
شكل (10.3) نموذج جودة الخدمة الوظيفية قبل التحليل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

بعد القيام بالتحليل العائلي توصلت الباحثة على الشكل المبين أدناه، والذي يعرض مجموعة من المؤشرات إنتظمت للكشف عن مدى مطابقة البيانات الموجودة وما يولده النموذج من قياس للبيانات، والتي نقرأها من خلال الشكل المبين أدناه:-

شكل (11.3) :نموذج جودة الخدمة الوظيفية بعد التحليل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

فمن النموذج يتضح أن بعض المؤشرات جيدة في حين أن بعضها غير مقبول، ولهذا وجب عمل تعديلات على نموذج جودة الخدمة الوظيفية، والجدول الآتي يوضح القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة.

جدول (55.3) القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة جودة الخدمة العمومية

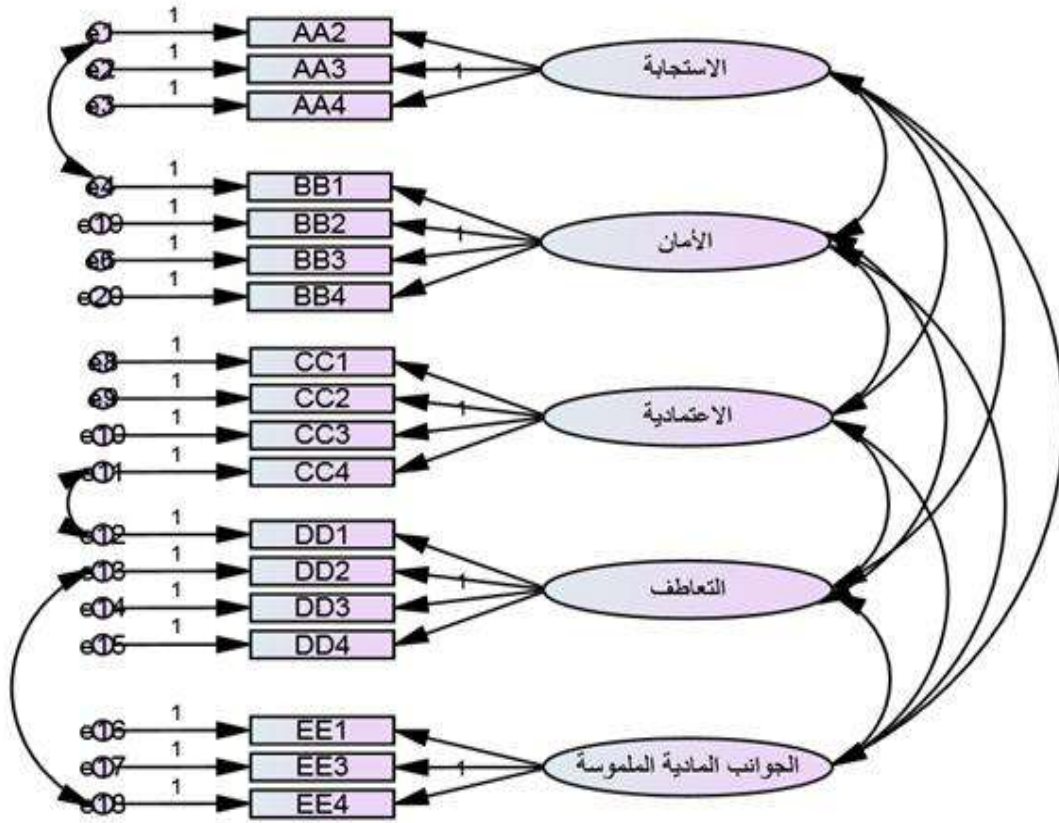
رمز المؤشر	المؤشر	قيمه بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	المتوسط الحسابي	536.424	\	\
P	الدلالة الإحصائية	.000	\	\
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	.067	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	.069	أقل من 0.1	جيد جدا
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	.067	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
GFI	مؤشر حسن المطابقة	.923	من 0 إلى 1	جيد جدا
TLI	مؤشر توكر لويس	.667	من 0 إلى 1	غير جيد
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	.728	من 0 إلى 1	غير جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ إن جذر متوسط مربعات خطأ افقتراب RMSEA كان جيد جدا، ونفس الأمر بالنسبة لجذر متوسط مربعات البواقي RMR، ولا يختلف عنهما جذر مربعات البواقي المعيارية RMR، أما بالنسبة لمؤشر حسن المطابقة GFI، كان جيد جدا أيضا، أما عن مؤشر توكر لويس TLI، كانت درجة الحكم على جودته غير جيدة، وأيضا نفس الشيء بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن CFI، وبهذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن إدراج متغير جودة الخدمة العمومية بهذا الشكل غير ممكن، ومن اجل التأكد من سلامة النموذج فقد تم إخضاع النموذج لمجموعة من التعديلات التي يقترحها البرنامج حيث قمنا بإضافة إرتباطات بين الأخطاء في الفقرات والشكل رقم (12.3) يبين ذلك:-



شكل (12.3) : نموذج جودة الخدمة الوظيفية بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

بعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS، أصبح نموذج جودة الخدمة الوظيفية وفق الشكل السابق، حيث تم ربط البواقي الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج، حيث تم ربط الفقرة 1 من بعد الإستجابة مع الفقرة 1 من بعد الأمان، وربط الفقرتين 4 من بعد الإعتمادية والفقرة 1 من بعد التعاطف، كما تم ربط الفقرة 2 من بعد التعاطف مع الفقرة 3 من بعد الجوانب المادية الملموسة. حيث نلاحظ تشعب فقرات الأبعاد الكامنة وقد بينت نتائج دقة المؤشرات ودرجة إتساقها والجدول المبين أدناه يلخص ذلك:-



جدول (56.3): القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير جودة الخدمة العمومية بعد التعديل

الحكم على جودة المؤشر	المعيار	قيمه بعد تحليل النموذج	مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الخدمة الوظيفية بعد التعديل	
\	\	414.918	المتوسط الحسابي	CMIN
		.000	الدلالة الإحصائية	P
ممتاز	من 0 إلى 0.08	.057	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA
ممتاز	أقل من 0.1	.064	جذر متوسط مربعات البواقي	RMR
ممتاز	من 0 إلى 0.08	.060	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR
ممتاز	من 0 إلى 1	.940	مؤشر حسن المطابقة	GFI
ممتاز	من 0 إلى 1	.901	مؤشر توكر لويس	TLI
ممتاز	من 0 إلى 1	.902	مؤشر المطابقة المقارن	CFI

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

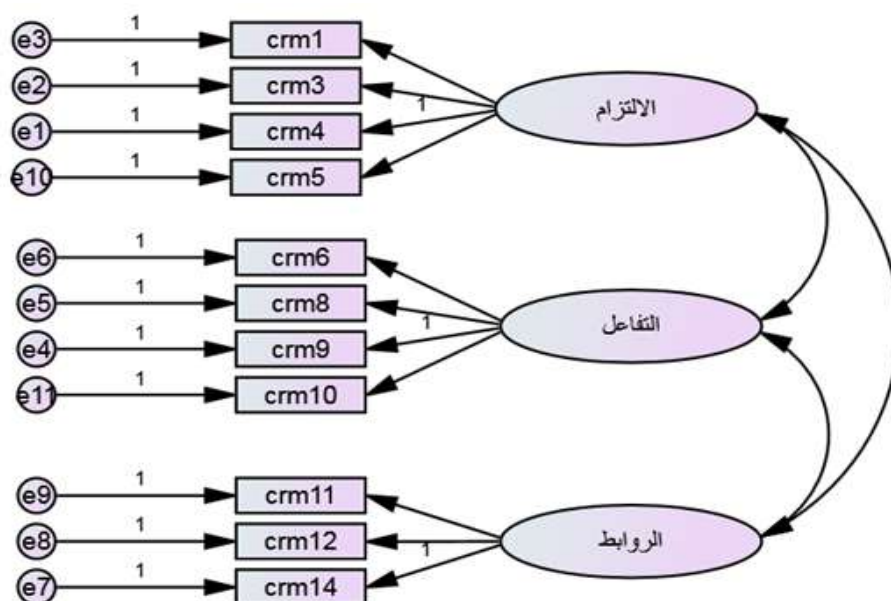
بعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS وبعد ما تم ربط البواقي الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج. حيث نلاحظ مؤشر توكر لويس TLI كانت درجة الحكم على جودته غير جيدة بعد التعديل، وأصبح ممتاز وقدر ب 0.901، وأيضا نفس الشيء بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن CFI أصبح أيضا ممتاز وقدر ب 0.902 لذلك أصبح نموذج التسويق وفق الشكل السابق.

4. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير بناء العلاقة مع الزبون

حيث قمنا بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة العلاقة مع الزبون، والشكل المبين أدناه يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس العلاقة مع الزبون المقترح، والذي يوضح أنها متكونة من 3 أبعاد كامنة متمثلة في الإلتزام التي تعبر عنها الفقرات التالية: (crm5، crm4، crm3، crm1)، وبعد التفاعل كبعد كامن ثاني والتي تعبر عنه الفقرات التالية: (crm10، crm9، crm8، crm6)، أما البعد الكامن الثالث الروابط والذي نقيسه من خلال الفقرات التالية: (crm14، crm12، crm11). والشكل التالي يبين تلك العلاقة:-



شكل (13.3) نموذج بناء العلاقة مع الزبون قبل التحليل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

ومن النموذج يتضح أن بعض المؤشرات جيدة في حين أن بعضها غير مقبول، ولهذا وجب عمل تعديلات على نموذج العلاقة مع الزبون، والجدول الآتي يوضح القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة.

جدول (57.3) القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير العلاقة مع الزبون قبل التعديل

المؤشر	المتوسط الحسابي	قيمته بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	المتوسط الحسابي	536.424	\	\
P	الدلالة الإحصائية	.000	\	\
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	.067	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	.069	أقل من 0.1	جيد جدا
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	.067	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
GFI	مؤشر حسن المطابقة	.923	من 0 إلى 1	جيد جدا
TLI	مؤشر توكر لويس	.683	من 0 إلى 1	غير جيد
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	.728	من 0 إلى 1	غير جيد

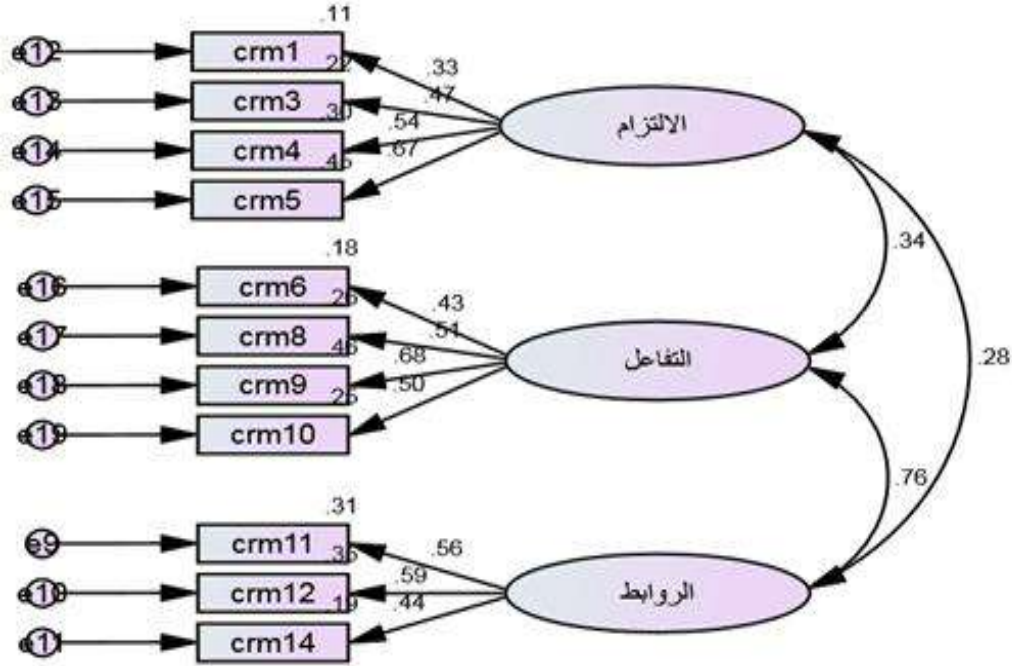
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

وبعد القيام بالتحليل العاملي لنموذج متغير العلاقة مع الزبون، توصلت الباحثة إلى الشكل المبين أدناه الذي يعرض مجموعة من المؤشرات، وإنظمت للكشف عن مدى مطابقة البيانات الموجودة وما يولده النموذج من قياس للبيانات، والتي نقرأها من خلال الشكل المبين أدناه:-

شكل (14.3): نموذج بناء العلاقة مع الزبون بعد التحليل:

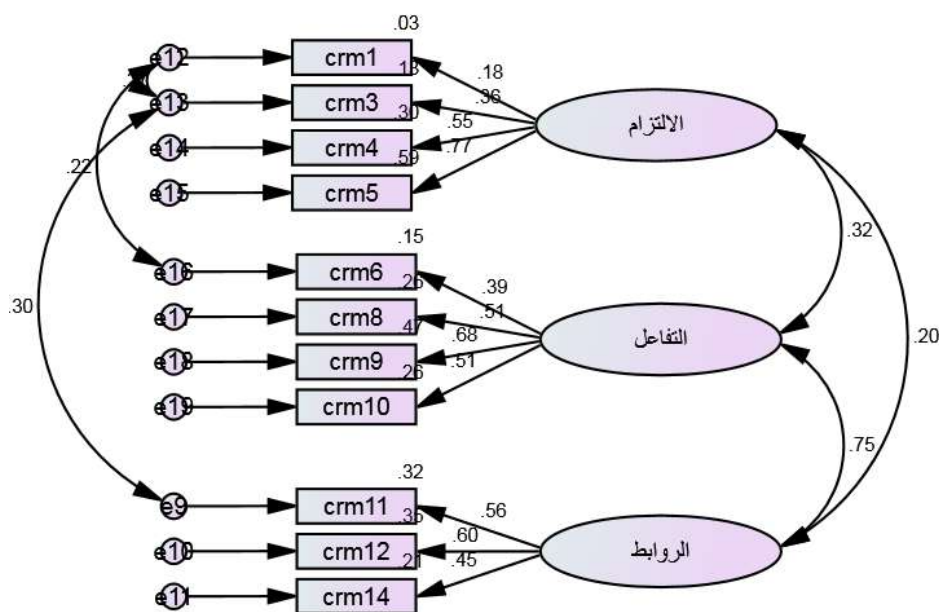


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن جذر متوسط مربعات خطأ الإقتراب RMSEA كان جيد جدا، ونفس الأمر بالنسبة لجذر متوسط مربعات البواقي RMR، ولا يختلف عنهما جذر مربعات البواقي المعيارية RMR، أما بالنسبة لمؤشر حسن المطابقة GFI، كان جيد جدا أيضا، أما عن مؤشر توكر لويس TLI كانت درجة الحكم على جودته غير جيدة، وأيضا نفس الشيء بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن CFI، وبهذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن إدراج متغير جودة الخدمة العمومية بهذا الشكل غير ممكن، ومن أجل التأكد من سلامة النموذج فقد تم إخضاع النموذج لمجموعة من التعديلات التي يقترحها البرنامج حيث قامت الباحثة بإضافة إرتباطات بين الأخطاء في الفقرات والشكل رقم (15.3) يبين ذلك:-



شكل (15.3): نموذج بناء العلاقة مع الزبون بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

بعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS، أصبح نموذج متغير العلاقة مع الزبون وفق الشكل السابق، حيث تم ربط البواقى الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج، وقد توصلت الباحثة على إلى الجدول الآتي:-

جدول (58.3): القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة لمتغير العلاقة مع الزبون بعد التعديل

مؤشرات المطابقة لنموذج بناء العلاقة مع الزبون بعد التعديل	قيمته بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	536.424		
P	.000		
RMSEA	.067	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
RMR	.040	أقل من 0.1	جيد جدا
SRMR	.051	من 0 إلى 0.08	جيد جدا
GFI	.964	من 0 إلى 1	جيد جدا
TLI	.903	من 0 إلى 1	جيد جدا
CFI	.901	من 0 إلى 1	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



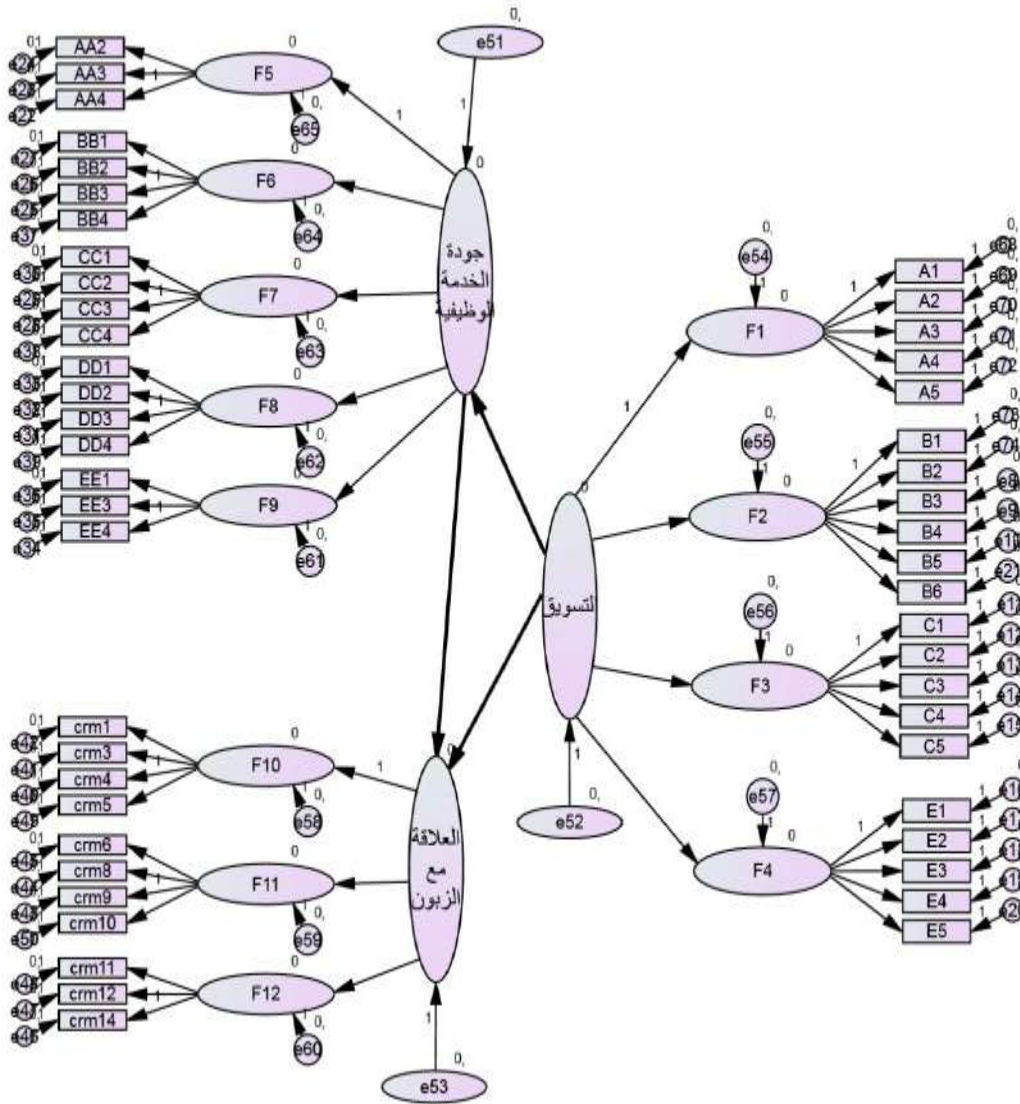
بعد التعديل الذي إقترحه برنامج AMOS ، وبعد ما تم ربط البواقي الكبيرة مع بعضها وهذا لتقليل أخطاء القياس في النموذج. حيث نلاحظ مؤشر توكر لويس TLI كانت درجة الحكم على جودته غير جيدة، وبعد التعديل أصبح ممتاز وقدر ب 0.901، وأيضا بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن CFI أصبح ممتاز وقدر ب 0.902، والملاحظ أن بعد التعديل (المعاملات تجاوزت القيم الحرجة المحددة)، و يدل ذلك على الصدق التقاربي في كل بعد من الأبعاد، وبذلك يصبح النموذج ثابت للقياس، ولذلك أصبح نموذج التسويق وفق الشكل السابق.

5. النموذج العام للدراسة:

بعدها قمنا بإختبار النماذج الخاصة بمتغيرات الدراسة التي يتضمنها النموذج المقترح، والقيام بالتعديلات عليها حتى تتحقق جودة مطابقتها، ليأتي بعد ذلك وفي خطوة أخرى من أجل إختبار فرضيات البناء وإختبار وجود علاقات بين كل من التسويق، والعلاقة مع الزبون، وجودة الخدمة العمومية، وقامت الباحثة بإخضاع النموذج البنائي الذي يهتم بدراسة العلاقة بين كل المتغيرات الكامنة دفعة واحدة من أجل فحصها وذلك من أجل التعرف على مدى جودة المطابقة النموذج النهائي، وإختبار العلاقات بين المتغيرات من خلال فحص معاملات المسارات أو ما يطلق عليها معاملات الإنحدار المعيارية التي تبرز على هذه المسارات التي تربط المتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى محاولة فحص قوة دلالتها الإحصائية والشكل رقم (16.3) يوضح النموذج البنائي لمجمل المتغيرات المدروسة ومؤشرات مطابقتها.



شكل (16.3): النموذج العام للدراسة قبل التحليل

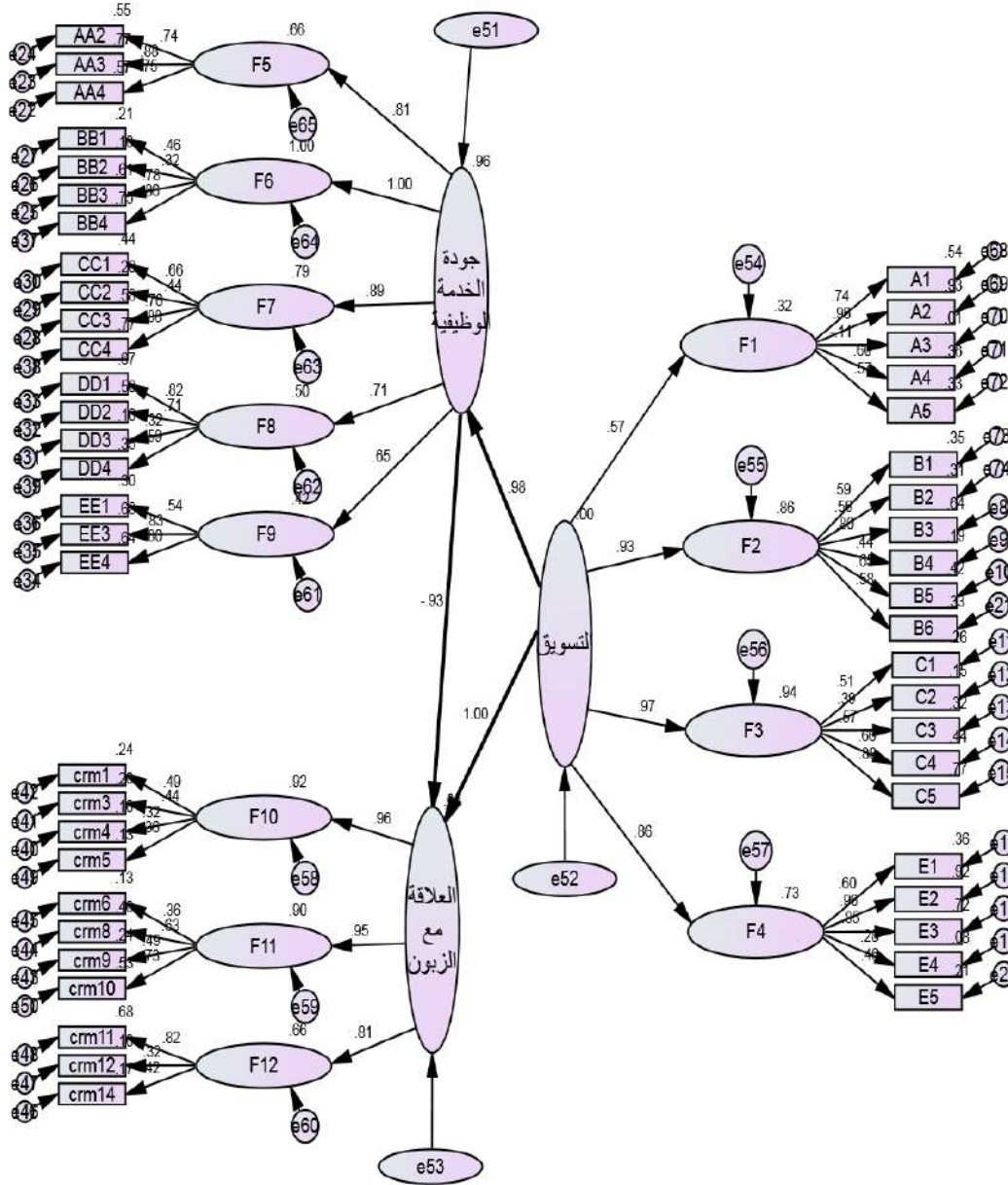


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



أما النموذج العام للدراسة بعد التحليل فيوضحه الشكل التالي:-

شكل (17.3): النموذج العام للدراسة بعد التحليل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

وبعد القيام بعملية التحليل للنموذج العام للدراسة، نلاحظ أن مؤشرات المطابقة تتمتع بجودة كبيرة فقد كان تقدير جذر متوسط مربعات خطأ الإقتراب **RMSEA** قدر ب **0.77** وهي بذلك أقل من القيمة المحددة **0.08**، كما إن نسبة **CMIN** جاءت مرتفعة **18774.689** وهي قيمة تدل على جودة المطابقة، بالإضافة إلى جانب المؤشرات الأخرى التي كانت أغلبها تشير إلى الجودة وهو ما يلخصه الجدول التالي:

جدول (59.3): القيم المقبولة لمؤشرات المطابقة للنموذج العام للدراسة بعد التحليل

مؤشرات المطابقة للنموذج العام للدراسة بعد التحليل	قيمه بعد تحليل النموذج	المعيار	الحكم على جودة المؤشر
CMIN	المتوسط الحسابي	\	\
P	الدلالة الإحصائية	\	\
RMSEA	جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب	من 0 إلى 0.08	جيد
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	من 0 إلى 0.08	جيد
GFI	مؤشر حسن المطابقة	من 0 إلى 1	جيد جدا
TLI	مؤشر توكر لويس	من 0 إلى 1	مقبول
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	من 0 إلى 1	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج **AMOS 25**.

بعدما تبين أن النموذج الكلي للدراسة يتمتع بمطابقة جيدة يمكننا أن نقوم بتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات، وبالتالي نقوم باختبار فرضيات النموذج البنائي من أجل إختبار مدى التأثير القائم بين المتغيرات المتعلقة بالدراسة من خلال معاينة معالم النموذج المتمثلة في قيم معاملات الإنحدار المعيارية، والتي تم تقديرها على النموذج، من أجل ذلك نختبر الفرضيات القائلة هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التسويق والعلاقة مع الزبون وجودة الخدمة العمومية، والجدول رقم (61.3) المبين أدناه يبين نتائج نموذج المعادلة البنائية.



جدول (60.3): نتائج المعادلة البنائية

مسار العلاقة	وزن الإنحدار المعياري	قيمة t	Sig	القرار
العلاقة بين التسويق والعلاقة مع الزبون	1.00	4.028	0.000	قبول
العلاقة بين التسويق وجودة الخدمة العمومية	0.98	45.693	0.000	قبول
العلاقة بين العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة العمومية	0.93	0.308	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

وللإجابة على فرضيات التأثير من خلال الجدول المبين أعلاه ومن خلال النموذج البنائي، نلاحظ من خلال تلك النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بين التسويق والعلاقة مع الزبون، وقدر حجم أثر الإنحدار المعياري ب (1.00)، وبلغت قيمة t (4.028)، وهي قيمة مقبولة عند مستوى معنوية 0.05، مما يمكننا القول بأن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق على العلاقة مع الزبون، مما يعني قبول صحة الفرضية الجزئية رقم (1).

أما فيما يتعلق بالأثر بين التسويق وجودة الخدمة العمومية فقط، فكان أثراً إيجابياً أيضاً وقدر حجم الأثر المعياري للإنحدار ب (0.98) وبلغت قيمة t (45.693)، وهي قيمة جيدة عند مستوى معنوية 0.05 ويمكننا القول إنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق على جودة الخدمة العمومية، مما يعني قبول صحة الفرضية الجزئية رقم (2).

أما فيما يخص العلاقة بين الجودة الخدمة العمومية والعلاقة مع الزبون، فقدر حجم الأثر ب (0.93) مع وجود دلالة إحصائية لهذا الأثر، وبلغت قيمة t (0.308)، وهي قيمة مقبولة عند مستوى معنوية 0.05، مما يمكننا القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبون وجودة الخدمة العمومية، مما يعني قبول الفرضية الجزئية رقم (3).

ومن الملاحظ تحقق الفرضيات الثلاثة الخاصة بالتأثير، أي أن التسويق ذو تأثير على العلاقة مع الزبون وعلى جودة الخدمة العمومية، والآن نتحقق من فحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة الموجودة بين العوامل الكامنة ومحاولة المقارنة بينها، حيث جاءت نتائج الإختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:



جدول (61.3): التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير التسويق على المتغيرات التابعة

المتغير التابع		المتغير الوسيطي		المتغير المستقل
العلاقة مع الزبون		جودة الخدمة الوظيفية		
تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	التسويق
0.115	0.146	0.000	0.744	
0.261				التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 25.

حيث يلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن الأثر المباشر لمتغير التسويق بدون وجود متغير العلاقة مع الزبون هو تأثير معنوي وقوي ومباشر حيث بلغ معامل التأثير **0.744**، في حين بلغ التأثير غير المباشر بينهما قيمة **0.000** بدون وجود وسيط بين المتغيرين، أي أن العلاقة بين التسويق وجودة الخدمة العمومية ذات تأثير مباشر بينهما ولا تحتاج إلى وسيط.

لكن بعد إدخال متغير العلاقة مع الزبون يجعل العلاقة تتوسط، حيث يتضح أن العلاقة المباشرة بين التسويق والعلاقة مع الزبون قد بلغت **0.146** بالموجب بمعنى إنه كلما زاد التسويق زادت وتعززت العلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة، كما أن المساهمة غير المباشرة بين التسويق والعلاقة مع الزبون بوجود جودة الخدمة العمومية قد بلغت **0.115** بالموجب هي الأخرى، ومعنى ذلك أن التأثير الكلي للتسويق على العلاقة مع الزبون بوجود جودة الخدمة الوظيفية كمتغير وسيطي قد بلغت **0.261**. مما سبق يتضح لنا أن جودة الخدمة العمومية تساهم بإعتبارها متغيراً وسيطياً في العلاقة بين التسويق والعلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة بحيث إنه كلما زاد التسويق تعززت العلاقة أكثر مما هي عليه في غياب جودة الخدمة كمتغير يتوسط العلاقة السابقة. ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة القائلة: "تؤثر المقاربة التسويقية على جودة الخدمة العمومية وبناء العلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة صحيحة .

معناه إن النموذج النهائي للدراسة يكون بالشكل التالي

النموذج المباشر هو العلاقة مع الزبون = **0.261** التسويق

النموذج غير المباشر هو العلاقة مع الزبون = **0.114** التسويق + **0.744** جودة الخدمة



المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل عبارات الاستمارة واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها في هذا المطلب نسعى الى تفسير النتائج المتحصل عليها على ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة وقمنا بتلخيص كل النتائج التي توصلت اليها خطوة بخطوة:-

1. مناقشة نتائج المتعلقة بواقع التسويق

من خلال دراستنا لبعض الوثائق المتمثلة في تحليل بعض القوانين التنظيمية المتعلقة بالبلدية عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- عدم جدوى الإصلاحات التي مست الادارة العمومية المحلية في الجزائر والتي بدأت منذ ستينات القرن الماضي تحديدا (1966) ويرجع السبب في ذلك الى التغير القيادات السياسية، مما يتحتم كلي التغيرات على مستوى القوانين والتشريعات واللوائح على مستوى كل وزارة ، الاضافة الى ذلك عدم الاستقرار الامني في الفترة الممتدة بين 1992 الى غاية 2000 ؛
- القوانين التشريعية تحتوي على بعض الانشطة التسويقية مثل إحداث قنوات توزيع جديدة خاصة ما تعلق انشاء هياكل ومنشآت وتجهيزات جديدة لتقريب الإدارة من المواطن مثل ما هو الحال في كل من بلديات الكبرى تقرت وورقلة والرويسات، كما ساهم استعمال الوسائط العصرية للاتصال لإرشاد المواطنين وتوجيههم، كالهاتف الأخضر، الموقع الالكتروني، البريد الالكتروني تجنيب المواطن الورق في ربوع الولاية التنقلات غير المجدية، بالاضافة تبسيط العمليات والإجراءات الادارية ويعتبر اهم اجراء نشر بطريقة واضحة قائمة الوثائق المطلوبة في كل ملف أو إجراء إداري الشيء الذي يؤدي الى تقليص آجال إصدار ومعالجة ملفات وطلبات المواطنين.. إلزامية إصدار الوثائق التالية بسرعة واذا امكن في نفس اليوم وهي: بطاقة التعريف، رخصة السياقة والبطاقة الرمادية، وتوسيع العمل بمستخرج شهادة الميلاد 12 بالسماح باستعمال نسخة من هذه الوثيقة غير مصادق على مطابقتها للأصل في مختلف الملفات الإدارية.
- القوانين التشريعية المتعلقة بالبلديات نصت على تدريب وتكوين الاعوان العموميون على كيفية تقديم الخدمة وتحسين مستواهم في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات خاصة مع ادخال الاعلام الالي للادارة تزامنا مع الادارة الالكترونية، وكيفية تقديم الخدمة؛ بالتعاقد مع عديد الهيئات من معاهد التكوين المهني في مختلف بلديات الولاية بالاضافة الى التعاقد مع جامعة قاصدي مرباح هذا الاجراء متعلق بالاعوان



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

القدماء من اجل تحسين مستواهم ومركز تكوين الجماعات المحلية المتخصص في تكوين اعوان الجماعات المحلية الجدد بالولاية، الشيء الذي نص عليه القرار الوزاري رقم **1478** المؤرخة في **10** سبتمبر **2013**، الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وبدا رسميا هذا الاجراء في مختلف بلديات ولاية ورقلة سنة **2014** الشيء الذي يدخل ضمن العملية التسويقية (التسويق الداخلي) من اجل تحسين اداء الخدمة العمومية المحلية؛

- على الرغم من الاجراءات التي تنص على تحسين مستوى الاعوان العموميين الا ان قانون الوظيفة العمومية لا يتماشى مع التسيير التوقعي وبعيد كل البعد عن الاحتياجات الإدارة العمومية المحلية حيث وصل تعداد الموظفين في البلديات الجزائرية **312009** موظف حسب احصائيات المديرية العامة للوظيفة العمومية لسنة **2018** ، يرجع ذلك حسب اعتقادنا لخصوصية التسيير المحلي في بعض الأمور. على الرغم من وجود مخطط سنوي للموارد البشرية مصادق عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية، حيث يتم من خلاله تقييم حالة الموارد البشرية والوقوف على المشاكل والنقائص المسجلة على مستوى البلديات والعمليات الواجب إنجازها خلال السنة المالية المقبلة. هذا كله لا يعكس واقع تسيير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المحلية التي هي عبارة عن إجراءات روتينية، تفتقر إلى مجموعة من القيم.
- جل الادارات العمومية المحلية بولاية ورقلة تتوفر العدد الهائل من الموارد البشرية مما يوضح أن الدولة تحتم بسياسة التوظيف العمومي الذي هو في كثير من الأحيان يمثل بطاقة مقنعة وليس له علاقة بارتفاع وتحسين نوعية الخدمة العمومية نتيجة تطور عدة عوامل منها ان فالمواطن أصبح يدرك إن نوعية الخدمة مربوطة بمعيار الزمن، فالمواطنون ينتقدون كثرة الإجراءات والمسؤوليات ومما يكلفهم الكثير من الجهد يبحثون عن السهولة في تلقي خدماتهم والكفاءة من متلقيها.
- يؤكد المرسوم التنفيذي رقم **16** المؤرخ في **30** يونيو **2016** على مشاركة المواطنين بصفة خاصة في صناعة الخدمات في الادارات المحلية والتي تعتبر الحلقة المفقودة في الإدارات العمومية المحلية وهي من الأنشطة التسويقية الفعالة التي تساهم في تحسين الخدمات المقدمة والتي تضمن مجموعة من التدابير التي ترمي الى لتكريس الشفافية وحق المواطن في الوصول إلى المعلومة الذي يعتبر مرحلة جديدة في مسار دعم الديمقراطية المحلية وتعزيز الديمقراطية، التي لا يمكن أن تكون فعالة إلا بمساهمة جميع المواطنين في التنمية.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

- من الأنشطة التسويقية التي نلمحها في القوانين والتشريعات البحث التسويقي المتمثل في إجراء دراسات وتقديم اقتراحات لتدارك النقائص من بيروقراطية وانعدام الفعالية والسلوكيات السلبية وهو ما يندرج ضمن تحقيق تحديث الخدمة العمومية الهدف منها تطوير خدمات الإدارات العمومية والقضاء على الاختلالات والنقائص وذلك بدراسة واقتراح التدابير التي يرمي إلى ترقية رغبات المواطنين (الزبائن) والمساواة بينهم بإعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من تعمل على ترقية خدمات المقدمة .
- لادارة العلاقة مع الزبون (المواطن) دورا مهما في القوانين والمناشير التشريعية المحلية من خلال الرئاسي رقم 131- 88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن الذي يعتبر مرجعا أساسيا ومعلما من الأنشطة التسويقية المطبقة في القطاع الخاص وهو إدارة العلاقة مع الزبون وإعادة الثقة في منظمته العمومية من خلال بناء اتصال جيد بينه وبينها ويتعلق هذا المرسوم بالاهتمام بالمواطن وتنظيم علاقته بالإدارة التي هي من أول اهتمامات التسويق ورجال التسويق في العصر الحالي واعتباره ملك يتجلى استخدام النشاط التسويقي الترويج من خلال حث المادة على إعداد مطبوعات واستمارات مقننة، وما يؤكد على اقامة علاقة جيدة مع المواطن وتلبية اهتماماته وتطلعاته نجد المنشور الوزاري رقم 2102 بتاريخ 14 /11/ 2012 والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة وتأهيل المرافق العمومية الإدارية، الذي اهتم بتسويق العلاقة مع المواطن وتنمية العلاقات التواصلية معه حيث تناول الاختلالات التي تعرفها العلاقة بين الإدارة والمواطن وانتشار الظواهر السلبية والتصرفات البيروقراطية في الإدارات العمومية المحلية، وأعطى التوجهات التي يجب التقيد بها للحد من هذه المظاهر السلبية بشيء من التحليل والتفصيل.
- هناك جهود حثيثة لعصرنة الإدارة المحلية بورقلة من خلال استخدام تكنولوجيا بالإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية تم بخطوة أولى متمثلة في رقمنة سجلات الحالة المدنية كان ذلك بإدخال الإعلام الآلي في تسييرها، ليصبح بإمكان أي مواطن في بلدية من الولاية استخراج عقود الحالة المدنية بصورة آلية دون التنقل إلى بلدية الميلاد وذلك بإنشاء السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية، في خطوة منها من اجل اقتصاد الجهد والوقت والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية يتكون من قاعدة معطيات 21 بلدية على مستوى تراب الولاية ويدخل هذا احد الاليات التسويقية لتحسين أداء الخدمة العمومية .
- التسويق وظيفة مهمة للخدمات العمومية ويجب أن يطبق على نطاق واسع في البلديات بولاية ورقلة من خلال توظيف موظفين مختصين في تسويق الخدمة العمومية لتحقيق الفعالية. ومحاولة لتحقيق المصالحة بين الإدارة العمومية والتسويق؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة بهذا القطاع من أجل زيادة فعاليته.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة الى تحسين ظروف الموظفين وتكوينهم ليكونوا أكثر قدرة على التعامل مع المواطنين وتقديم الخدمة بالشكل افضل وذلك يفيد في رفع مستوى الخدمة المقدمة وتوفير سهولة.

- الهيكل التنظيمي للبلديات لا يتضمن مصلحة خاصة بالتسويق كما هو الشأن في القطاع الخاص، التي تعنى بدراسة متطلبات ورغبات المواطن ، معنى ان الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية لا تهتم ليوجد قسم للتسويق بالهيكل التنظيمي للبلديات على الرغم من تجديد بعض المصالح منذ تجديد المجلس الشعبي البلدي وتحديد صلاحياته كما ان الهيكل التنظيمي للبلديات بالجزائر عامة لا يتمتع من المرونة مما لا يمكن من مواكبة التسويق، وكنتيجة لعدم وجود وجود مصلحة للتسويق اكيد فإنه من الناحية المالية فإنه لا يوجد ميزانية خاصة للتسويق. من اجل القيام بالانشطة التسويقية

2. نتائج الدراسة الميدانية

1.2. مناقشة نتائج الارتباط بين التسويق وجودة الخدمة العمومية

حيث أظهرت نتائج الارتباط بين المتغيرات، إن ارتباط بين التسويق والخدمة العمومية كان قوي ودال إحصائيا وقدر هذا الارتباط بـ **0.84** وتفسيرا هذه النتيجة يدل على أن الإصلاحات الموجودة في الواقع العملي جاءت بنتائج تصب في صالح تحسين الخدمة العمومية على الرغم من نقص الثقافة التسويقية وضغط التشريعات والقوانين المطبقة التي من الواجب تطبيقها. مع النتائج المحصل عليها في ظل ظروف الدراسة الحالية يمكن القول ان تحقيق فعالية الأنشطة التسويقية بالبلديات عينة الدراسة من شأنها توفر جودة الخدمة المقدمة ويدعم بشكل كبير التوجهات والممارسات التسويقية وتعبئة الأفراد وتخصصهم في مجال تقديم الخدمة وتسويقها فالتبني الجيد لأساليب التسيير العمومي الحديث ، استحداث البحوث التي من شأنها تحقق التوجه نحو المواطنين ومتطلباتهم وتفعيل البحث التسويقي والمراجعة التسويقية من أجل وصول المعلومات المجمع من مصادر داخلية وخارجية بصورة دورية واستغلالها في وضع الخطة التسويقية تحقيق خدمة ذات جودة.

2.2. مناقشة نتائج ارتباط التسويق مع العلاقة مع الزبون

من خلال النتائج وحدت الباحثة إنه توجد علاقة ضعيفة بين التسويق والعلاقة مع الزبون وقدرت هذه العلاقة بـ **0.22**، وهذا يفسر أن العلاقة الموجودة هي علاقة ذات طابع خاص، لأن التسويق أثبتت فعاليته في



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

إقامة علاقات مع الزبائن والإحتفاظ بهم في المنظمات الخاصة وفي البلديات عينة الدراسة بسبب مجموعة من الاختلالات وهو ما يتفق مع دراسة (الأسود عبد الحليم و VALENTINA MUNTEANU).

وقد أظهرت النتائج ضعف العلاقة ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل والأساليب وتحسين هذه العوامل واصلاحها من شأنه تحسن مع علاقة المواطن، وبناء علاقة بينهما تسودها الثقة. من بين العوامل التي يجب تحسينها تحسين أداء الموظفين الذين يعتبرون العنصر الفاعل والخط الأمامي في تقديم الخدمة ومحاولة تلبية حاجياتهم الأساسية وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم، مما يؤدي إلى تحقيق تلبية حاجيات المستفيدين وبناء علاقات جيدة معهم هو ما يتفق مع دراسة (AIVAZ KAMER-AINUR et All)، ذلك فإن زرع ثقافة الزبون هو زرع للإستعداد للإستجابة له، ووجب توجيه الجهود بما يساعد على التحرك نحو المواطن وتلبية حاجياته. والسعى إلى وضع هذا الهدف ضمن سياساتها وإستراتيجياتها العامة، وتبدأ من تحديد القيم والتي تحدد قيمة الزبون، حيث يجب أن تلقى هذه القيم طريقها بما يخدم العلاقة بالمواطن، حيث إنه إذا كانت هذه القيم قابلة لتطبيق فأنها تفتح المجال أمام الأفراد للإبداع في سبل تحقيقها، كما أن هذه القيم تحقق التميز بالإضافة للإعتماد على نظام إتصال فعال.

على الرغم من إن هناك امكانية من إقامة العلاقة بين الزبائن والبلديات وإعتبارها حلم يمكن تحقيقه، إلا أن واقعها يتخبط في إتباع المحيط المغلق الذي تملئها عليها مجموعة من القواعد والإجراءات الروتينية المسطرة، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوزها وتخطيها، كما إن طريقة العمل هي نفسها التي تتداول بين مختلف المسؤولين والعمال، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف القائمين على هذه المنظمات في تحسين هذه الطرق، إلا إنه لم يكن ناجحاً نتيجة للتغيير على مستوى القيادة أو على مستوى العمال او وضع العامل المناسب في المكان غير المناسب. كذلك يرجع السبب إلى عدم فعالية الإتصال الداخلي والخارجي، حيث أن العلاقة بالزبائن ليست علاقة نظرية فقط، وإنما هي علاقة بين منظمات رسمية وأشخاص، وهنا يكمن الدور الجوهرى للإتصال الداخلي والخارجي.

3.2. مناقشة نتائج التحليل العملي التوكيدي

من خلال قيام الباحثة بالتحليل العملي فقد توصلت إلى أن التسويق يتجسد في 4 أبعاد رئيسية، وهو النموذج الأكثر مطابقة للواقع ليوضح مفهوم التسويق، وهو النموذج الأكثر مطابقة لتوضيح مفهوم التسويق ضمن البيئة المبحوثة، والذي لم يتوضح بالشكل الجيد لدى عينة الدراسة.



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

وكشفت نتائج التحليل العملي التوكيدي إن نموذج التسويق المقترح للقياس لم يتمتع بمطابقة إحصائية جيدة، حيث تم حذف في بُعد المنتج الفقرة 3 والفقرة 7 بحيث يتشبع البعد بخمس فقرات أساسية وهي الفقرة 1 والفقرة 2 والفقرة 4 والفقرة 5 ، والفقرة 6 ، كما تم حذف الفقرة 3 والفقرة 7 من بُعد التوزيع من أجل تشبع النموذج. إن ما يتم تعارفه بين أفراد العينة المبحوثة هي التوزيع للخدمات، بغض النظر على الأبعاد الأخرى المتمثلة في السعر والمنتج أي تقديم الخدمة، وكذلك الإتصال الذي يعتبر أهم شيء في تسويق الخدمة العمومية، حيث تعتبر مجرد ممارسات لا واعية من طرف المبحوثين أفراد العينة. مما يوضح وجوب تصفح الأبعاد الأخرى والتأكد منها بصفة رئيسية إذا ما تقرر إستخدامها وتطبيقها في الإدارة العمومية من أجل تطويرها .

ومن جهة أخرى بينت نتائج التحليل العملي أن نموذج قياس العلاقة مع الزبون المقترح لا يتمتع بمطابقة جيدة، فهو النموذج الذي جسدت من خلاله الباحثة العلاقة مع الزبون على أنها بنية مركبة من عدة عوامل هي (الالتزام، التفاعل، الروابط)، فقد تم حذف بعض الفقرات في الأبعاد المتعلقة بمتغير العلاقة مع الزبون من أجل تشبع النموذج. وما يتم تعارفه على أفراد العينة المبحوثة هما بعدي الإلتزام والروابط بغض النظر على بعد التفاعل، أي أن التزام الإدارة العمومية المحلية بتقديم الخدمة وتفعيل الروابط وتحسينها يعتبر من المحددات الهامة حسب المبحوثين من أجل إقامة علاقة قوية ودائمة مع الزبائن المواطنين، وبالتالي إستعادة ثقة المواطن بإدارته، مما يوضح وجوب تصفح بعد التفاعل والتأكد منه بصفة رئيسية إذا ما تقرر إستخدامه.

وقد كشفت نتائج البحث عن وجود تأثير مباشر لأبعاد التسويق على أبعاد جودة الخدمة العمومية، وعلى أبعاد جودة الخدمة العمومية، حيث أظهرت النتائج أن التسويق يؤثر إيجابياً على جودة الخدمة العمومية بصفة مباشرة، حيث بينت أن جودة الخدمة العمومية تزيد بإزدياد الممارسات التسويقية في الإدارة العمومية. مما يؤكد أن التسويق بمختلف أبعاده يحقق مستويات عالية في الخدمة المنتجة ويعزز من أداء الإدارة العمومية وتحقيق هدفها المنشود، وهو تحقيق رضا الزبائن المواطنين، نشير إلى إنه قد يرجع التأثير وإلى الإفتتاح على العالم، والممارسات التسويقية المتخفية تحت طي القوانين والتشريعات.

كما كشفت نتائج التحليل العملي التوكيدي إلى وجود تباين غير مباشر لبعد التسويق على العلاقة مع الزبون، وأرجعنا ذلك إلى أن إقامة العلاقة مع الزبون المواطن تتطلب تحقيق أبعاد تسويقية جيدة بالإدارة العمومية من شأنها تحقق أداء عالي، وبالتالي تقدم نوعية جيدة من الخدمات، مما يؤدي إلى تحقيق رضا المواطنين وإقامة



الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق و العلاقة مع الزبون بالادارة العمومية المحلية

العلاقة معهم، وعليه توصي الباحثة بضرورة الأخذ بالتوفيق بين هذه المتغيرات كإستراتيجية لتحقيق أثر إيجابي بالإدارات العمومية.

وتشير العلاقة التي توصلنا إليها في التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الثلاث إلى ضرورة تحقيق وتفعيل المزيج التسويقي بما يتناسب وقطاع الخدمة العمومية وتشريعاته وقوانينه، إضافة إلى خلق الجو الذي يساعد على تطبيقه بشكل جيد، حيث ترى الباحثة إنه يعتبر كمقاربة جيدة لتحسين وتحقيق أداء جيد، وعليه يمكن القول إنه يمكن توليف هذا المتغير من اجل القيام وتحسين أداء الخدمة العمومية، وذلك من خلال ضرورة تفعيل النشاطات التسويقية لتوصيل الأفكار، وبالتالي توفير خدمة ذات نوعية جيدة منها للوصول إلى إقامة علاقة جيدة مع الزبائن المواطنين.



خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة بعض المفاهيم المتعلقة بميدان الدراسة، كما حاولت أيضا في هذا الفصل الإلمام بالإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد الطرق المنهجية ومختلف الخطوات المتبعة من أداة الإستبيان والمقابلة وأهم المصادر وجمع المعلومات، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة التي تمثلت في 750 مستفيد من الخدمة المقدمة من طرف البلديات، من بعدها تم التطرق لمدى صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تطرقنا إلى معرفة العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة الثلاث، بالاعتماد على النمذجة البنائية من خلال الأداة الموزعة على الباحثين، من خلال التحليل العاملي التوكيدي ودراسة مؤشرات المطابقة لمدى ملائمة النموذج والحصول على مجموعة من النتائج .

الخاتمة العامة



ساهمت التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالقطاع العمومي إلى زيادة الطلب على الخدمة تماشيا مع متطلبات العصر هذه الأخيرة التي تعاني من قصور في التقديم، وفي اقتراح منا رأينا دراسة متغير التسويق التي ساهم في حل الكثير من المشاكل بالمنظمات الخاصة، ويعتبر التسويق من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الفترة الأخيرة في مجال تقديم الخدمات نظرا لانعكاساته التي تمس صميم تقديمها، بسبب ارتباطه بعوامل نجاحها وتقديمها على أحسن وجه حيث تشير الأدبيات النظرية على انه له أهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية، وذلك لدوره الحساس في معرفة رغبات وحاجات الزبائن، اتفق الباحثين على إن التسويق يتكون من مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تمثل النشاط التسويقي لذلك تم تناول هذه الأبعاد في دراستنا هذه وذلك لتناولها في الدراسات السابقة.

تعتبر جودة الخدمة العمومية والعلاقة مع الزبون من ضمن المحددات التي ركزت عليها الكثير من الدراسات خاصة في القطاع العمومي نظرا لوجود الكثير من القوانين التنظيمية التي تنظم سير هذه المحددات الا انها بقيت على حالها لم يطرا عليها أي تغير على الرغم من التطور الحاصل في البيئة المحيطة، كما أنها تحضى باهتمام متزايد في المؤسسات الاقتصادية والتجارية نظرا لما لها من عوائد على أداء هذه المنظمات.

ولأجل الوقوف أكثر عند المتغيرات المدروسة ومحاولة معرفة الأثر المترتب على توظيف التسويق ومعرفة الشروط الواجب توفرها من اجل لممارسة التسويق في القطاع العام، ومعرفة التحديات التي تواجه تبنيه، وتحديد دور ومن أجل الموازنة بين خصائص القطاع العام ومتطلبات النشاط التسويقي والقيام بها في إطار عدم خرق للقوانين والتنظيمات من اجل المحافظة على النفع العام، طرحنا التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن ان يؤثر نجاح استخدام التسويق في بناء العلاقة مع الزبون (المواطن) وتحسين جودة الخدمة بالادارات العمومية المحلية الجزائرية؟

سعيانا في الدراسة الحالية للبحث عن العلاقة بين كل التسويق وجودة الخدمة العمومية والعلاقة مع الزبون، نظرا لطبيعة الإشكالية ركزنا على البحث عن مفاهيم محددة دون غيرها لكل متغير بهدف توظيفها واختيار المقاييس المحددة لها، والتي اعتبرتها الباحثة احد الخطوات المهمة في دراستها الحالية والمؤدية إلى البناء السليم للنموذج المقترح للدراسة في البيئة الجزائرية، في حدود ما استطاعة الباحثة لجمع البيانات بما يخدم الدراسة هذا ما دفع الباحثة الى اختيار قطاع واحد، وتطبيق الدراسة على عينة قصدية لفئة من المواطنين بالادارات العمومية عينة الدراسة والمتمثلة في الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

وقد توصلنا من خلال الدراسة هذه إلى جملة من النتائج وهي على النحو الآتي:



1. النتائج الخاصة بتحليل القوانين الخاصة بالإدارة المحلية:

من خلال دراستنا لبعض الوثائق المتمثلة في تحليل بعض القوانين التنظيمية المتعلقة بالبلدية عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- عدم جدوى الإصلاحات التي مست الادارة العمومية المحلية في الجزائر والتي بدأت منذ ستينات القرن الماضي تحديدا (1966) ويرجع السبب في ذلك الى التغير القيادات السياسية، الشيء الذي يؤدي الى حدوث تغيير كلي التغيرات على مستوى القوانين والتشريعات واللوائح على مستوى كل وزارة ، الاضافة الى ذلك عدم الاستقرار الامني في الفترة الممتدة بين 1992 الى غاية 2000 .

- القوانين التشريعية تحتوي على بعض الانشطة التسويقية مثل إحداث قنوات توزيع جديدة خاصة ما تعلق انشاء هياكل ومنشآت و تجهيزات جديدة لتقريب الإدارة من المواطن مثل ما هو الحال في كل من بلديات الكبرى تقرت وورقلة والرويسات، كما ساهم استعمال الوسائط العصرية للاتصال لإرشاد المواطنين وتوجيههم، كالهاتف الأخضر، الموقع الالكتروني، البريد الالكتروني تجنيب المواطن الورقلي في ربوع الولاية التنقلات غير المجدية، بالاضافة تبسيط العمليات والإجراءات الادارية ويعتبر اهم اجراء نشر بطريقة واضحة قائمة الوثائق المطلوبة في كل ملف أو إجراء إداري الشيء الذي يؤدي الى تقليص آجال إصدار ومعالجة ملفات وطلبات المواطنين.. إلزامية إصدار الوثائق التالية بسرعة واذا امكن في نفس اليوم وهي: بطاقة التعريف، رخصة السياقة والبطاقة الرمادية، وتوسيع العمل بمستخرج شهادة الميلاد 12 بالسماح باستعمال نسخة من هذه الوثيقة غير مصادق على مطابقتها للأصل في مختلف الملفات الإدارية.

- القوانين التشريعية المتعلقة بالبلديات نصت على تدريب وتكوين الاعوان العموميون على كيفية تقديم الخدمة وتحسين مستواهم في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات خاصة مع ادخال الاعلام الالي للادارة تزامنا مع الادارة الالكترونية، وكيفية تقديم الخدمة ؛ بالتعاقد مع عديد الهيئات من معاهد التكوين المهني في مختلف بلديات الولاية بالاضافة الى التعاقد مع جامعة قاصدي مرباح هذا الاجراء متعلق بالاعوان القداماء من اجل تحسين مستواهم ومركز تكوين الجماعات المحلية المتخصص في تكوين اعوان الجماعات المحلية الجدد بالولاية، الشيء الذي نص عليه القرار الوزاري رقم 1478 المؤرخة في 10 سبتمبر 2013، الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وبدا رسميا هذا الاجراء في مختلف بلديات ولاية ورقلة سنة



2014 الشيء الذي يدخل ضمن العملية التسويقية (التسويق الداخلي) من اجل تحسين اداء الخدمة

العمومية المحلية؛

● على الرغم من الاجراءات التي تنص على تحسين مستوى الاعوان العموميين الا ان قانون الوظيفة العمومية لا يتماشى مع التسيير التوقعي ويعيد كل البعد عن الاحتياجات الإدارة العمومية المحلية حيث وصل تعداد الموظفين في البلديات الجزائرية **312009** موظف حسب احصائيات المديرية العامة للوظيفة العمومية لسنة **2018** ، يرجع ذلك حسب اعتقادنا لخصوصية التسيير المحلي في بعض الأمور. على الرغم من وجود مخطط سنوي للموارد البشرية مصادق عليه بعنوان السنة المنصرمة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، حيث يتم من خلاله تقييم حالة الموارد البشرية والوقوف على المشاكل والنقائص المسجلة على مستوى البلديات والعمليات الواجب إنجازها خلال السنة المالية المقبلة. هذا كله لا يعكس واقع تسيير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المحلية التي هي عبارة عن إجراءات روتينية، تفتقر إلى مجموعة من القيم.

● جل الادارات العمومية المحلية بولاية ورقلة تتوفر العدد الهائل من الموارد البشرية مما يوضح أن الدولة تهتم بسياسة التوظيف العمومي الذي هو في كثير من الأحيان يمثل بطاقة مقنعة وليس له علاقة بارتفاع وتحسين نوعية الخدمة العمومية نتيجة تطور عدة عوامل منها ان فالمواطن أصبح يدرك إن نوعية الخدمة مرهونة بمعيار الزمن، فالمواطنون ينتقدون كثرة الإجراءات والمسؤوليات ومما يكلفهم الكثير من الجهد يبحثون عن السهولة في تلقي خدماتهم والكفاءة من متلقيها.

● يؤكد المرسوم التنفيذي رقم **16** المؤرخ في **30 يونيو 2016** على مشاركة المواطنين بصفة خاصة في صناعة الخدمات في الادارات المحلية والتي تعتبر الحلقة المفقودة فعلا حيث تعتبر من الأنشطة التسويقية الفعالة التي تساهم في تحسين الخدمات المقدمة والتي تضمن مجموعة من التدابير التي ترمي الى لتكريس الشفافية وحق المواطن في الوصول إلى المعلومة الذي يعتبر مرحلة جديدة في مسار دعم الديمقراطية المحلية وتعزيز الديمقراطية، التي لا يمكن أن تكون فعالة إلا بمساهمة جميع المواطنين في التنمية.

● من الأنشطة التسويقية التي نلمحها في القوانين والتشريعات البحث التسويقي المتمثل في إجراء دراسات وتقديم اقتراحات لتدارك النقائص من بيروقراطية وانعدام الفعالية والسلوكيات السلبية وهو ما يندرج ضمن تحقيق تحديث الخدمة العمومية الهدف منها تطوير خدمات الإدارات العمومية والقضاء على الاختلالات والنقائص وذلك بدراسة واقتراح التدابير التي يرمي إلى ترقية رغبات المواطنين (الزبائن) والمساواة بينهم



بإعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من تعمل على ترقية خدمات المقدمة .

● لإدارة العلاقة مع الزبون (المواطن) دورا مهما في القوانين والمناشير التشريعية المحلية من خلال الرئاسي رقم 131- 88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن الذي يعتبر مرجعا أساسيا ومعلما يبين الأنشطة التسويقية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون التي تساعد على إعادة ثقة المواطن في منظمته العمومية من خلال بناء اتصال جيد بينه وبينها ويتعلق هذا المرسوم بالاهتمام بالمواطن وتنظيم علاقته بالإدارة التي هي من أول اهتمامات التسويق ورجال التسويق في العصر الحالي واعتباره ملك يتجلى استخدام النشاط التسويقي الترويج من خلال حث المادة على إعداد مطبوعات واستثمارات مقننة، وما يؤكد على إقامة علاقة جيدة مع المواطن وتلبية اهتماماته وتطلعاته نجد المنشور الوزاري رقم 2102 بتاريخ 14 /11/ 2012 والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة وتأهيل المرافق العمومية الإدارية، الذي اهتم بتسويق العلاقة مع المواطن وتنمية العلاقات التواصلية معه حيث تناول الاختلالات التي تعرفها العلاقة بين الإدارة والمواطن وانتشار الظواهر السلبية والتصرفات البيروقراطية في الإدارات العمومية المحلية، وأعطى التوجهات التي يجب التقيد بها للحد من هذه المظاهر السلبية بشيء من التحليل والتفصيل.

● هناك جهود حثيثة لعصرنة الإدارة المحلية بورقلة من خلال استخدام تكنولوجيا الإدارة الالكترونية وتم بخطوة أولى متمثلة في رقمنة سجلات الحالة المدنية كان ذلك بإدخال الإعلام الآلي في تسييرها، ليصبح بإمكان أي مواطن في بلدية من الولاية استخراج عقود الحالة المدنية بصورة آلية دون التنقل إلى بلدية الميلاد وذلك بإنشاء السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية، في خطوة منها من اجل اقتصاد الجهد والوقت والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية يتكون من قاعدة معطيات 21 بلدية على مستوى تراب الولاية ويدخل هذا احد الاليات التسويقية لتحسين أداء الخدمة العمومية.

● التسويق وظيفة مهمة للخدمات العامة ويجب أن يطبق على نطاق واسع في البلديات بولاية ورقلة من خلال توظيف موظفين مختصين في تسويق الخدمة العمومية لتحقيق الفعالية. ومحاولة لتحقيق المصالحة بين الإدارة العمومية والتسويق؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة بهذا القطاع من أجل زيادة فعاليته. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة بالاضافة الى تحسين ظروف الموظفين وتكوينهم ليكونوا أكثر قدرة على



التعامل مع المواطنين وتقديم الخدمة بالشكل افضل وذلك يفيد في رفع مستوى الخدمة المقدمة وتوفير سهولة.

● الهيكل التنظيمي للبلديات لا يتضمن مصلحة خاصة بالتسويق كما هو الشأن في القطاع الخاص، التي تعنى بدراسة متطلبات ورغبات المواطن، معنى ذلك ان الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية لا تهتم ليوحد قسم للتسويق بالهيكل التنظيمي للبلديات على الرغم من تجديد بعض المصالح منذ تجديد المجالس الشعبية البلدية وتحديد صلاحياتها كما ان الهيكل التنظيمي للبلديات بالجزائر عامة لا يتمتع بالمرونة مما لا يمكن من مواكبة التسويق، وكنتيحة لعدم وجود وجود مصلحة للتسويق اكيد فأنه من الناحية المالية فأنه لا يوجد ميزانية خاصة للتسويق. من اجل القيام بالانشطة التسويقية.

● الاتصال العمومي في مختلف بلديات الجزائر عامة ولا نخص بالذكر فقط ولاية ورقلة لأنها فقط عينة من مجموع تلك البلديات يحتاج الى دراسة كبيرة وتعمق للوصول الى الصفات الخاصة بالمواطنين للتنبؤ باستجاباتهم في السوق العمومي الشيء الذي يفيد في تقسيمه الى قطاعات من خلال دراسة الشخصية وانماط السلوك البشري السليم للوصول الى تصميمات جيدة للخدمة العمومية التي تلي حاجات ورغبات المواطن في ظل وجود التقنيات الالكترونية حيث ان الاتصال يكون شخصي فقط لمعالجة الكثير من المسائل بنسبة 90 % تبقى مشكلة تحسين التواصل قائمة على الرغم من التشريعات التي تؤكد تحسينها الاتصال في الادارة المحلية.

● يتطلب تطبيق التسويق بالإدارة العمومية المحلية في البيئة الجزائرية تحقيق مجموعة من الشروط خاصة فيما تعلق بالشروط الهيكلية القانونية والتشريعية خاصة ما تعلق بعملية تقديم الخدمة وتطويرها تتم وقف قوانين وتشريعات ولا يمكن للمسؤولين المحليين ان يتخذوا أي قرار بقناة توزيع جديدة او تطوير خدمة جديدة او تصميمها وهذا ما يشكل عائقا من معوقات تقديم الخدمة ونقص في فاعليتها خاصة مما لا يعطي مجالا لتحسين العمليات وتسهيل عملية التوزيع، يبقى محاولة تكييف التشريعات واللوائح والإجراءات بما يتوافق ومتطلبات البيئة المحيطة دون المساس بشرعية الدولة بالتالي كسب رضا المواطن مطلبا يفيد في تحسين عمليات الخدمة.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية:



- إن التسويق بإبعاده الأربعة (المنتج، الاتصال، التوزيع، السعر) من وجهة نظر المبحوثين في البلديات عينة الدراسة موجود ولا يمارس بمستوى عالي إنما بمستوى متوسط. وهو ما يؤكد أن الممارسة التسويقية موجودة نوعاً ما بصفة غير واضحة.
- المواطنون في بلديات ورقلة المدروسة يقيمون جودة الخدمة العمومية بأبعادها الخمسة بمستوى ضعيف مما يدل على أن المبحوثين يقيمون الخدمة العمومية المقدمة لهم بشكل سلبي.
- من خلال النتائج وجدنا انه توجد علاقة ضعيفة بين التسويق والعلاقة مع الزبون هذا يفسر أن العلاقة الموجودة هي علاقة ذات طابع خاص لأنها ليست كذلك التي الموجودة بين زبائن المنظمات الاعمال وزبائنهم لان التسويق اثبت فعاليته في إقامة علاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم.
- كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق وجودة الخدمة العمومية مما يفسر إن بلغ معامل الارتباط **0.84** مما يفسر أن هناك تعديلات نوعية في النظام الإداري والتحول إلى النظام الإداري الجديد وإعطاءه الأهمية في التطبيق لأنه يعتمد بشكل كبير على آليات السوق مع توفر المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات السريعة في ظل احترام القوانين والتشريعات ومتطلبات العمل.
- الأثر المباشر لمتغير التسويق بدون وجود متغير العلاقة مع الزبون هو تأثير معنوي وقوي ومباشر حيث بلغ معامل التأثير **0.744** ، في حين بلغ التأثير غير مباشر بينهما قيمة **0.000** بدون وجود وسيط بين المتغيرين أي إن العلاقة بين التسويق وجودة الخدمة العمومية ذات تأثير مباشر بينهما لا تحتاج إلى وسيط.
- لكن بعد ادخل متغير العلاقة مع الزبون يجعل العلاقة تتوسط وحيث يتضح لنا أن العلاقة المباشرة بين التسويق والعلاقة مع الزبون قد بلغت **0.146** بالموجب بمعنى انه كلما زاد التسويق زادت وتعززت العلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة، كما أن المساهمة غير المباشرة بين التسويق والعلاقة مع الزبون، أي بوجود جودة الخدمة العمومية قد بلغت **0.115** بالموجب هي الأخرى، ومعنى ذلك أن التأثير الكلي للتسويق على العلاقة مع الزبون بوجود جودة الخدمة الوظيفية كمتغير وسيطي قد بلغت **0.261**.



- يتضح لنا أن جودة الخدمة العمومية تساهم باعتبارها متغيرا وسيطيا في العلاقة بين التسويق والعلاقة مع الزبون لدى عينة الدراسة والنتائج في الجدول المعادلة البنائية وجدول التأثيرات، وقد تم التوصل إلى نموذج مقترح خاص بالدراسة. يصلح للتطبيق بالإدارات العمومية الجزائرية يتكون من مجموعة من الأبعاد حيث ان التسويق يفسر العلاقة مع الزبون بمعامل تأثير قدر ب 26 % وهذا بوجود الخدمة العمومية كمتغير وسيط الذي بلغ معامل التأثير به 74 % . مما يوضح ان هناك عوامل أخرى تتحكم في إدارة العلاقة مع الزبون في الإدارات العمومية، وما التسويق وجودة الخدمة العمومية إلا جزء من هذه المتغيرات

توصيات الدراسة:

من خلال العرض المقدم من طرفنا بمقدور الإدارة العمومية بالاستعانة بالهيئة الوصية إدماج التسويق من خلال البحث في احتياجات المواطنين، ومحاولة تلبيتها مما يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية، ومحاولة إعادة النظر في سبب وجود الإدارة العمومية وربطها بالنشاط التسويقي، ترسيخ الثقافة التسويقية من خلال تبني أفكار، وقيم وسلوكيات تسويقية تساهم في زيادة الثقة عند المواطن، وبالتالي تحسين صورتها الذهنية لديهم وبالإضافة الى تسخير كل الموارد والطاقات من اجل استخدام الجيد للممارسات التسويقية والتكيف مع التغير الحاصل في البيئة الخارجية في إطار تحقيق مبادئ الأساسية للخدمة العمومية وعلى ضوء نتائج الدراسة التي قمنا بها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- إجراء دورات تدريبية للموظفين العموميين تخص الممارسة التسويقية وكيفية خدمة الزبائن المواطنين خاصة ما تعلق بذوي الاتصال المباشر بالمواطنين لتقديم خدمة احسن؛
- ترسيخ الثقافة التسويقية لدى المسؤولين العموميين والموظفين وذلك بتحسين معرفتهم التسويقية؛
- ترسيخ ثقافة الزبون من اجل تحسين خدمة المواطنين؛
- محاولة موافقة الإطار التشريعي بما يسمح تطبيق التسويق؛
- إجراء بحوث تسويقية على زبائن الإدارة العمومية لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم و محاولة تلبيتها.



- توفير المعلومات الضرورية ومحاولة ايصالها للزبائن المواطنين، بالاضافة الى التعامل بشكل جيد مع احتياجات ورغبات الزبائن المواطنين وبناء علاقات متينة معهم؛
- استعمال التسويق كفسلفة تسييرية في الإدارة العمومية وتوفير المتطلبات الضرورية والشروط اللازمة لاستخدامه من خلال التبني الجيد للتسير العمومي الحديث؛

قائمة المراجع



اولا: الكتب

1. أبو نبغة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة" منهج تطبيقي"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
3. بشير مصيطفي، اقتصادنا: الفرصة المتبقية، ط1 جسور للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، 2016.
4. بن جروة حكيم، بن تفات بعد الحق، تسويق بالعلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بربائنها في بيئة تنافسية، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، 2020
5. دينا محمد حسن وفا، المواطنة الفعالة كمدخل لتحسين الاداء في الجهاز الحكومي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2015.
6. زاهد محمد ديربي، إدارة حكومية، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. سعيد عبد العزيز عثمان، اقراءات في اقتصاديات الخدمات و المشروعات العامة"، الدار الجامعية، 2000.
8. شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة: مدخل الإتصالات التسويقية المتكاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. عدمان مرزوق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة"، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
10. علي شريف، "إدارة المنظمات الحكومية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
11. عمر صخري الاقتصاد الكلي، ط5، 2005.
12. عمر عمتوت، "المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
13. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
14. مأمون دراركة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
15. محمد خثير، "ادارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري و تطبيقي"، ط1، جسور للنشر و التوزيع، 2016.
16. محمد دويدار، الاقتصاد السياسي، التوني، الاسكندرية 1993.
17. محمد عبد العالي، "إدارة الجودة المعاصرة" مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري، الأردن، 2009.
18. محي الدين الأزهري و آخرون، "مبادئ التسويق"، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.
19. مدحت قريشي، تطور الفكر الاقتصادي، دار الفكر للنشر الاردن، 2008.
20. مرسي السيد حجازي، "اقتصاديات المشروعات العامة بين النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. ناجي معلا، "الأصول العلمية للترويج التجاري و الإعلان"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996.



22. ناصر لباد، "الأساسي في القانون الإداري"، ط1، دار المجدد للنشر والتوزيع، 2011.
23. نبيلة بوخبزة، "الإتصال العمومي: الأسس والتقنيات"، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014.

المقالات المنشورة:

24. محمد سعيد جوال، "ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2011
25. عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كألية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2011 .
26. تشات سلوى، "المناجنت العمومي الجديد كمدخل جديد لإصلاح الإدارة العمومية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، 2018.
27. عبد الحليم بن مشري، " نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية"، مجلة الإجتهد القضائي، جامعة محمد خيضر، العدد 6، 2009.
28. قاسم ميلود، "العلاقة بين الإدارة والمواطن بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، دفا تر السياسة والقانون، العدد 5، جوان، 2005.
29. الأسود عبد الحليم، "المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات: قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية في الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4، جامعة الوادي، 2011.
30. بوحنية قوي، "ثقافة المنظمة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2، 2003.
31. ونس عبد الكريم الهنداوي وآخرون، "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصاريف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، العراق.
32. رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2008.
33. محمد سعيد جوال، "ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2016.
34. عبد الحليم بن مشري، " نظام الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية"، مجلة الإجتهد القضائي، جامعة محمد خيضر، العدد 6، 2009.

ثالثا: الرسائل والاطاريح:

35. رفاع شريفة، "نحو إدماج مفهوم الأداء في المنظمات العمومية نحو تسيير عمومي حديث في الدول النامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.



36. عبد القادر برانيس، "تسويق الخدمات العمومية" دراسة على قطاع البريد و المواصلات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
37. عريوة محاد، "تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس و تقييم الاداء المستدام في القطاع العمومي المحلي: دراسة لعينة من المجالس الشعبية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015.
38. نمر الخطيب، "إشكالية تطبيق المحاسبة التحليلية في الإدارة العمومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014 .

القوانين والمناشير الوزارية

39. الأمانة العامة للحكومة، المادة 24، الفصل الثالث الخاص بالدولة، الدستور الجزائري، 2016.
40. الأمانة العامة للحكومة، المادتين 32، 34، الفصل الرابع الخاص بالحريات والحقوق، الدستور الجزائري، 2016.
41. الجريدة الرسمية، القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، العدد 14، 2006.
42. الجريدة الرسمية، المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل والمتمم، العدد 58، 2010.
43. القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية، المؤرخ في 21/02/2012، الجريدة الرسمية رقم 12، 2012.
44. القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 22 جويلية 2011، الجريدة الرسمية، 37، 2011.
45. المرسوم التنفيذي رقم 08-54، "المتعلق بالأعباء النموذجية للتسيير عن طريق الامتياز للخدمة العمومية في التزويد بالماء الشروب و تنظيم هذه الخدمة"، المؤرخ في 9 فبراير 2008، الجريدة الرسمية، العدد 8، الصادرة بتاريخ 13 فبراير 2008 .
46. المرسوم الرئاسي، 03 / 16، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العمومي المؤرخ في 07 جانفي 2016، الجريدة الرسمية، العدد 2
47. المرسوم الرئاسي، رقم 131-88، المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، و المؤرخ في 04 يوليو 1988، الجريدة الرسمية، العدد 27.

المراجع بالأجنبية

48. Abdelmoujib Ghazzal، « *Le marketing dans les administrations publiques marocaines* »، facteur de développement socio-économique، LE 05/06/2013، on line http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/06/05/cercle_73879.
49. Adam Smith، *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*، MetaLibri edition IV، London، 2007.
50. Alford John، "Defining the client in the public sector"، *Public administration review*، vol. 62، 2002.
51. Andras Kablan، et Mechael Haenlein، "Rapprochement entre le marketing et l'administration publique : revue française du marketing"، NO. 224، 2009.



52. Binod Atreya, “*The Applicability of New Public Management to Developing Countries: A Case From Nepal*” , Ph.D. Thesis Unpublished, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology ,Melbourne, Australia, 2002.
53. Carlos Brito, “*Relationship marketing: old wine in a new bottle*”, Innovation Marketing journal, vol.7, business, ukrania, 2011.
54. Choukri Benzarour, “*Public Administration: some incurable diseases and ways to deal with them*” ,Algerian Journal of Economic Performance, No. 1, Algiers university, March, 2016.
55. 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.
56. Didier Linotte et Raphael Romi , “*Service public et Droit Administratif et Economique*”, 5^{ème}, edition, Juris - Classeur, Paris, 2003
57. Djelic Marie-Laure, « *L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat* », Politiques et management public, vol. 22, No. 2 , 2004.
58. Driss Alaoui Ismaili, “*qualité du service public: composante essentielle du marketing public*” , **Revue IDARA**, No1, Vol. 2 , 1992 .
59. Elinor Ostrom , “*Type Of Good And Collective Action*” ,Theory and Policy Analysis Center for the Study of Institutions, Population, and Environmental Change, Indiana University.
60. Elinor Ostrom, et all , “*Rules, Games And Common-Pool Resources*”, An Arbor, MI : University of Michigan Press, 1994.
61. Fariba Azizzadeh & Others , “*Service Quality Measurement in the Public Sector: Ilam Province Post Office Case Studies*” , International Journal of Economic, Finance and Management, Vol. 2, No.1, March, 2013 .
62. François Pichault, « *gestion du changement Perspectives théoriques et pratiques*”, boeck, Paris, France, 2009.
63. Haykel Ben Khelil, « *Apports et limites du Marketing Public en Tunisie*”, International Journal of Innovation and Scientific Research, 2015.
64. Hermel.L & Romagni.P, “*Le marketing Public: une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques* ”, Edition Economica, Paris, 1990.
65. Hood Christopher, “*Public Management For All Seasons, Public Administration*”, vol. 69, No. 1.
66. J. Lambin , & R. Chumpitaz, “*Marketing stratégique et opérationnel* ”, 5^{ème} édition , Paris, DUNOD, 2002.
67. Jacques Chevalier et Luc Rouban, « *La Réforme de L'état et La Nouvelle Gestion Publique* », Revue Française d'administration publique, No. 105, 2003.
68. James M. Buchanan and Robert Tollison , “*The Theory of Public Choice*” , The University of Michigan Press, 2009.
69. Jean Baruche , « *la qualité du service* » , no Ed, parise, 1984.



70. Jean Horgues-Debat, “*Service public et au public : de quoi parle-t-on - Définition et classement de termes et des concepts*”, Association pour le Développement en réseau des Territoires et des Services, France, 2007.
71. Jean-Patrick Villeneuve, « *Citoyens clients et usagers face à l’administration publique Les balises d’une relation difficile* », IDHEAP, 2005.
72. John Rawls, *A Theory of Justice*, Cambridge, MA, Belknap, 1971.
73. Judith J. Madill, “*Le marketing dans le secteur public, revue de gestion du secteur public*”, Vol. 28, No. 4.
74. Martial pasquier, “**marketing public**”, le dictionnaire encyclopédique de l’administration publique, on line www.dictionnaire.enap.ca.
75. Martial Pasquierand & Jean-Patrick Villeneuve, “*marketing management and communications in the public sector*”, 2^{ème} Edition, Routledge, 2018.
76. Michèle Charbonneau, Nouveau Management Public, “*Le Dictionnaire encyclopédique de l’administration publique*”, 2012, www.dictionnaire.enap.ca.le 15/06/2015.
77. Morgan-Thomas A., Cleopatra V., “*Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience* », Journal of Business Research, vol. 66, 2013.
78. Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, 15^{ème} édition 2015.
79. Philip kotler Nancy R. Lee, « *Marketing in the Public Sector* », A Roadmap for Improved Performance - Wharton School Publishing, 2006.
80. Prabha Ramseook-Munhurrun et all, « *Service Quality In The Public Service*” International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3, NO. 1, 2010.
81. R.M Morgan, and S.D Hunt, “*The commitment-trust theory of relationship marketing* », Journal of Marketing, Vol. 58.
82. René Chapus, “*Droit Administratif Général, Tome, 15ème édition, Montchrestien* », Paris, 2001.
83. René Chapus, “*Droit Administratif Général, Tome, 15ème édition, Montchrestien* », Paris, 2001.
84. Saungwene Percy, Naicker Visuanthan, « *Relationship marketing: strategic and tactical challenges for SMEs*”, African journal of business management, academic journal inc, Nigeria, vol.4, 2010.
85. Silvia Klineckov, & Jarmila Salgovicova, « *The Role Of Marketing Audit And Value Of Information* », International Journal for Innovation Education and Research, Vol. 2, No.1, 2014.
86. Thomas Lamarche, « *Service public : nouvelle rationalité des acteurs ou nouveau marche* », Études de communication, le 15/11/2014, on line : <http://edc.revues.org>, consélté le 20/06/ 2017 .
87. Vaia Demertzis, “*Modes d’élaboration politico-institutionnelle du service public*”, Working paper, Centre de Recherche et d’Information Socio-Politiques, No. 8, Bruxelles, Belgique, 201



الملاحق



الملحق رقم (01):

الاستبيان قبل التحكيم

المحور الاول : التسويق

- 1- عند وصولك للبلدية هل تنتظر طويلا لتلقي الخدمة؟ غالبا أحيانا لا ادري نادرا أبدا
- 2- هل تمكنت من الاتصال والتحدث مع الموظفين و المسؤولين بالبلدية بسهولة؟
غالبا أحيانا لا ادري نادرا أبدا

إذا كانت الإجابة ابدا إلى ماذا يرجع ذلك ؟

- نظرا لطبيعة شخصيتهم غير المرنة ضيق الوقت وحجم الأعمال.

أخرى حدد.....

3- هل تتحصل على الخدمة المطلوبة بسرعة و في أي وقت

- غالبا أحيانا لا ادري نادرا ابدا

إذا كانت الإجابة ابدا لماذا إلى ماذا يرجع ذلك ؟

- غياب الموظف المسؤول عن الخدمة

-أخرى حدد.....

- هل إجراءات تقديم الخدمة في البلدية ؟ جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا

5- كيف كان استقبال ومعاملة موظف الاستقبال لك؟

- جيد مقبول لا ادري سيء سيء جدا

إذا كانت الإجابة سيئ لماذا في رأيك؟

7- هل حدث وتم الاتصال بك من اجل إرشادك إلى خدمة ما جديدة محدثة ؟

- جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا

8- هل تعتقد أن مستوى تحسين الخدمات المقدمة ؟

- جيد مقبول لا ادري سيء سيء جدا

إذا كانت الإجابة سيء أو سيء جدا لماذا يرجع ذلك هل انه ؟

- لان الخدمة ذات طابع عام
 - لأنه لا توجد رقابة على رفع مستوى الخدمة
 - لعدم اهتمام الموظفين و المسؤولين بذلك
 - لان الخدمة مجانية

8- هل تطلع على البرامج والإعلانات التي تقوم بها البلدية ؟

- غالبا أحيانا لا ادري نادرا ابدا



9- هل المعلومات المقدمة حول الخدمات المؤداة ؟

جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا

10- هل تتلقى الاستقبال و المعاملة اللازمين عند كل زيارة لك ؟

موافق بشدة موافق لا ادري غير موافق غير موافق بشدة

إذا كانت الإجابة بموافق أو موافق بشدة إلى ماذا يرجع ذلك اجب على السؤال (11) ؟

11 - كيف كان الاستقبال والمعاملة ؟

جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا

12- ما رأيك في سرعة الموظفون في تقديم الخدمات ؟

جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا

إذا كانت الإجابة سيئة أو سيئة جدا إلى ماذا يرجع ذلك ؟

- لعدم اهتمامهم بك

- لكثرة انشغالهم

- لنقص في الموظفين

-أخرى حدد.....

13- هل لك ثقة بكفاءة وخبرة الموظفون بالبلدية ؟

مستبعد جدا مستبعد لا ادري أظن ذلك أكيد

14- لو كانت الخدمة مقدمة من طرف القطاع الخاص فكيف ستكون في رأيك

جيدة مقبولة لا ادري سيئة سيئة جدا



المحور الثاني: بناء العلاقة مع الزبون

بدائل الإجابة					الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة		
الالتزام						
					01	تنود البلدية المواطنين بالخدمات المتنوعة
					02	يلتزم الموظفون بالبلدية على تقديم الخدمات بشكل جيد
					03	يلتزم الموظفون في البلدية بالمعاملة الحسنة للمواطنين
					04	يلتزم الموظفون بتقديم المعلومات الواضحة عن استفسارات
					05	يلتزم الموظفون بالبلدية بأداء كافة الإجراءات و العمليات المطلوبة منهم
التفاعل						
					06	يظهر الموظفون بالبلدية الاحترام و اللطف عند تقديم الخدمة
					07	تقوم البلدية بإصدار التعليمات و التوجيهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين
					08	تتعمد البلدية بالتنظيمات التي تحسن الخدمة للمواطن مثل قاعات الانتظار، التكييف ، ..
					09	تتعمد البلدية بالشكاوي و المقترحات المقدمة من طرف المواطنين
					10	يقوم الموظفون بحل المشكلات عند حدوثها أثناء تقديم الخدمة
الروابط						
					11	يعامل المواطنون في البلدية بطريقة جيدة
					12	يقوم الموظفون بالرد على المواطنين بطريقة لبقة عند الحديث معه
					13	تعرف البلدية دائما بمخدماها و أنشطتها الجديدة المقدمة
					14	تتعمد البلدية بمشاركة المواطنين من اجل تحسين الخدمات
					15	



المحور الثالث: تقييم جودة الخدمة المقدمة من طرف البلدية

بدائل الإجابة					الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
الاستجابة : سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة						
					01 الوثائق المستخرجة من خالية من الأخطاء	
					02 يتم تقديم الخدمة دون تأجيل	
					03 يتم الإخبار عن موعد تقديم الخدمة اذا كانت الخدمة تتطلب تأجيلا	
					04 وقت انتظار الخدمة مقبول	
الامان: القدرة على استلهم الثقة والائتمان						
					05 يعامل المواطن باحترام كبير و بمساواة	
					06 الخدمات المقدمة تتطلب إجراءات بسيطة	
					07 المعلومات عن الوثائق و الإجراءات اللازمة لاستخراجها واضحة و موفرة	
					08 يستخدم الأعوان لهجة واضحة و مفهومة	
الاعتمادية:الدقة في انجاز الخدمة المطلوبة						
					09 تقدم البلديات خدمات ذات جودة عالية	
					10 أنا راض عن الخدمة المقدمة بالبلدية	
					11 يلتزم الموظفون بالبلدية بعملهم على أكمل وجه	
					12 يجتهد الموظفون لإتقان عملهم	
التعاطف : درجة العناية بالمستفيد ورعايته						
					13 يظهر الموظفون استعداد دائما لتوجيه المواطنين	
					14 يظهر الموظفون استعداد للإجابة عن استفسارات المواطنين وحل مشكلاتهم	
					15 تسعى البلدية الى تقريب الخدمة من المواطن	
					16 يحاول الموظفون وضع مصلحة المواطنين في أولوياتهم	
الجوانب المادية الملموسة:العناصر المادية للخدمة						
					17 مبنى البلدية ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.	
					18 مظهر مبنى وديكوراتها جذابة جدا.	
					19 بالبلدية لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام و المصالح المختلفة.	
					20 تتوفر المكاتب في البلدية على أجهزة حديثة	



ثانيا - الجوانب الضرورية للخدمة المقدمة

ما هي الجوانب التي ترى ضرورة التركيز عليها في البلدية:

- تخفيض مدة الانتظار تحسين المعاملة مع المواطنين تجنب الخطأ والتلف وضياع الملفات تنظيم الخدمة بشكل جيد السرعة في إتمام الخدمة

ثالثا: معالجة الشكاوي المقدمة

هل تقدمت بشكوى لدى مصالح البلدية : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم اجب على الأسئلة التالية :

1- كيف كانت معالجة الشكوى جيدة مقبولة ادري سيئة

سيئة جدا

2- مارأيك في سرعة معالجة الشكوى المقدمة من طرفك

لا سيئة س لا سيئة

3- مارأيك في معالجة الشكوى المقدمة من طرفك كانت .

لا سيئة لا سيئة

4- هل رايت أن هناك عدل بين معالجة شكاوك و الشكاوي الأخرى

لا سيئة لا سيئة

رابعا : البيانات الشخصية للمستجوبين :

بلدية :

العمر	الجنس	المستوى الدراسي
اقل من 20	<input type="checkbox"/>	ابتدائي <input type="checkbox"/>
من 20 إلى 30	<input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>
من 30 إلى 40	<input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>
من 40 إلى 50	<input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>
من 50 إلى 60	<input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج <input type="checkbox"/>
من 60 فما فوق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



الملحق رقم (02):

الاستبيان المعدل بعد التحكيم

إن الدراسات الأكاديمية في ميدان البحث العلمي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية و نحن هنا بصدد إجراء دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث الموسومة بعنوان " استخدام التسويق لبناء العلاقة مع الزبون وتحسين جودة الخدمة الادارات العمومية الجزائرية " حالة الجماعات المحلية " البلديات نموذجا " لذلك فتعاونكم معنا سيكون له الأثر البالغ في الحصول على أفضل النتائج .
أحيطك علما سيدي الفاضل سيدي الفاضلة بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات لن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط لا لشيء غيره ، و إننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا و لكم منا كل التقدير.
ملاحظة: يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة أدناه، ووضع علامة (X) أمام الفقرة التي تقتنع بها .

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة قاسمي عائشة

المحور الاول : البيانات الشخصية للمستجوبين :

العمر	الجنس	المستوى الدراسي
اقل من 20	ذكر <input type="checkbox"/>	ابتدائي <input type="checkbox"/>
من 20 إلى اقل من 30	أنثى <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>
من 30 إلى اقل من 40		ثانوي <input type="checkbox"/>
من 40 إلى اقل من 50		جامعي <input type="checkbox"/>
من 50 إلى اقل من 60		ما بعد التدرج <input type="checkbox"/>
من 60 فأكثر		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>



المحور الثاني : ابعاد التسويق

بدائل الإجابة					الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
المنتج / الخدمة						
					01	يلتزم الفرع البلدي التابع لمنطقتك بتوفير كل الخدمات التي تقدمها البلدية
					02	يعتبر مستوى تقديم الخدمات العمومية لدى مصالح البلدية جيد
					03	تعتبر الرقابة على الخدمة العمومية المقدمة من طرف مصالح البلدية ضرورية لتحسين مستواها
					04	تتميز وتيرة تقديم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية بالسرعة
					05	الإصلاحات الإدارية المقامة في البلدية جيدة
					06	أدت الإصلاحات العديدة إلى تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية
					07	تهتم البلدية إشراك المواطنين من طرف البلدية من اجل تحسين الخدمات
الاتصال						
					01	تقوم البلدية بالإعلانات بواسطة اللوحات و اللافتات الإشهارية
					02	تتميز إعلانات البلدية دائما بالوضوح
					03	تقوم بلديتك برعاية النشاطات المقامة في منطقتك
					04	يمكن التواصل مع الموظفين و المسؤولين بالبلدية بسهولة
					05	تتوفر البلدية على قنوات اتصال جيدة من اجل تلبية حاجاتك
					06	يمتاز الموظفون بالبلدية الاحترام و اللطف عند تقديم الخدمة للمواطنين
					07	يتملك الموظفون بالبلدية مهارات حوار مع المواطنين .
					08	يتميز الموظفون بالبلدية بحسن الاستماع والإصغاء للمواطنين
المكان / التوزيع						
					01	تزود البلدية كافة الخدمات المقدمة للمواطنين
					02	يعتبر عدد الفروع البلدية في منطقتك كافية
					03	يعد موقع البلدية قريب من المؤسسات الحكومية الأخرى
					04	تتوفر البلدية على أماكن انتظار مريحة
					05	يتوزع الموظفون في مكاتبهم بشكل يساعد على تقديم الخدمة بسرعة
					06	عدد الموظفون في البلدية كاف
					07	المسؤول عن الخدمة بالبلدية يتواجدون باستمرار في مكان تقديم الخدمة
السعر						
					01	اعرف الرسوم التي يجب تقديمها للبلدية
					02	الرسوم المتخصصة على الخدمة واضحة و محددة
					03	ادفع هذه الرسوم متى حان وقتها لأنها متناسبة مع الخدمة المقدمة
					04	الرسوم المطلوبة الخاصة بالتنظيف و رفع القمامة مناسبة
					05	الضرائب المطلوبة المترتبة عن نشاطك المهني مناسبة
					06	مجانية الخدمة لا يؤثر على مستوى تقديمها بشكل جيد
					07	خدمات البناء و التنظيف و التهيئة بسعر جيد



المحور الثالث : أبعاد جودة الخدمة الوظيفية

بدائل الإجابة					الفقرات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	
الاستجابة : سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة					
					01 الوثائق المستخرجة من البلدية خالية من الأخطاء
					02 يتم تقديم الخدمة دون تأجيل
					03 يتم الإخبار عن موعد تقديم الخدمة إذا كانت الخدمة تتطلب تأجيلا
					04 وقت الحصول على الخدمة مقبول
الأمان: القدرة على استلهم الثقة والائتمان					
					05 يعامل المواطن باحترام كبير و بمساواة
					06 الخدمات المقدمة تتطلب إجراءات بسيطة
					07 المعلومات عن الوثائق و الإجراءات اللازمة لاستخراجها واضحة و موفرة
					08 يستخدم الأعوان لهجة واضحة و مفهومة
الاعتمادية:الدقة في انجاز الخدمة المطلوبة					
					09 تقدم البلدية خدمات ذات جودة عالية
					10 أنا راض عن الخدمة المقدمة بالبلدية
					11 يلتزم الموظفون بالبلدية بتقديم عملهم على أكمل وجه
					12 يجتهد الموظفون لإتقان عملهم
التعاطف : درجة العناية بالمستفيد ورعايته					
					13 يظهر الموظفون استعداد دائما لتوجيه المواطنين وإفادتهم بكافة المعلومات
					14 يظهر الموظفون استعداد للإجابة عن استفسارات المواطنين وحل مشكلاتهم
					15 تسعى البلدية إلى تقريب الخدمة من المواطن
					16 يحاول الموظفون بالبلدية وضع مصلحة المواطنين في أعلى أولوياتهم
الجوانب المادية الملموسة:العناصر المادية للخدمة					
					17 يمتاز مبنى البلدية ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.
					18 يمتاز مبنى البلدية بمظهر معماري جذاب .
					19 تمتاز البلدية بوضع لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام و المصالح المختلفة.
					20 تنجز البلدية أعمالها من خلال مكاتب مجهزة بأجهزة حديثة



محور الرابع : معالجة الشكاوي

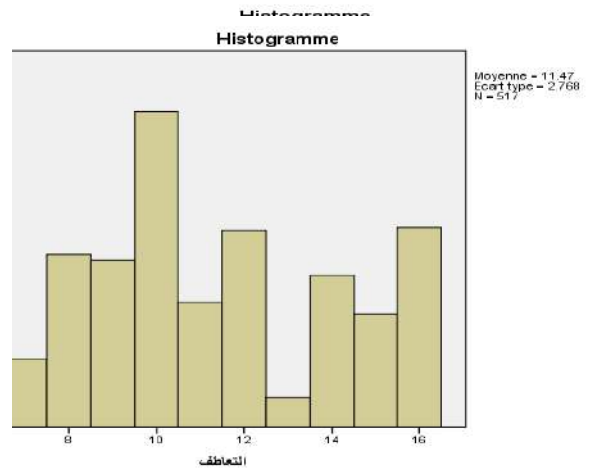
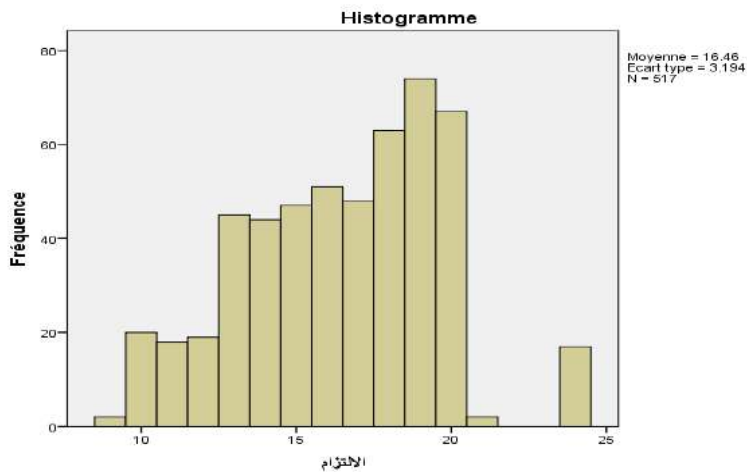
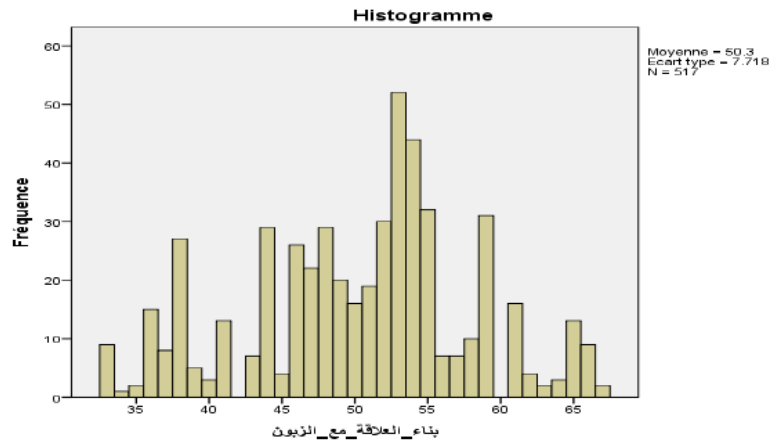
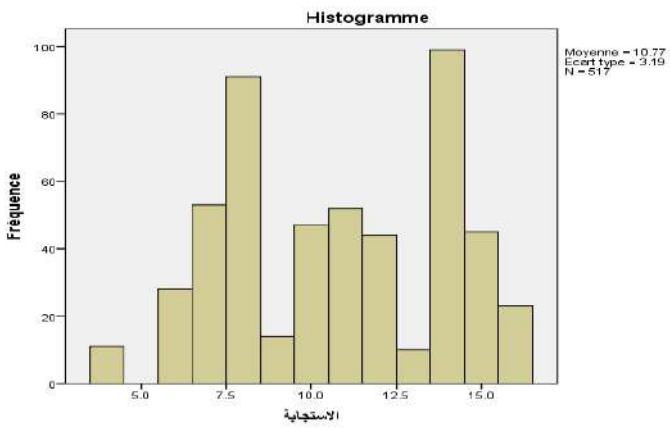
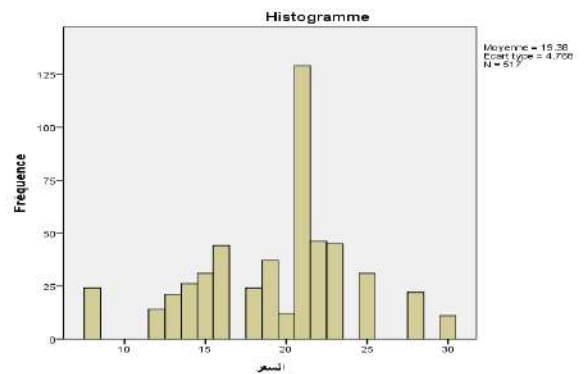
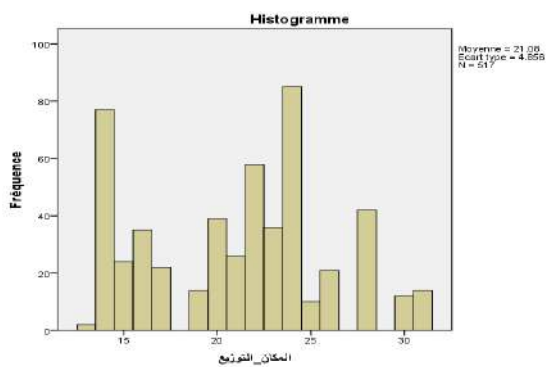
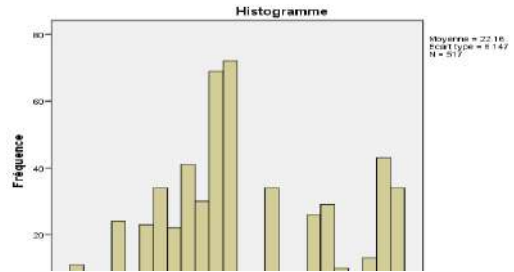
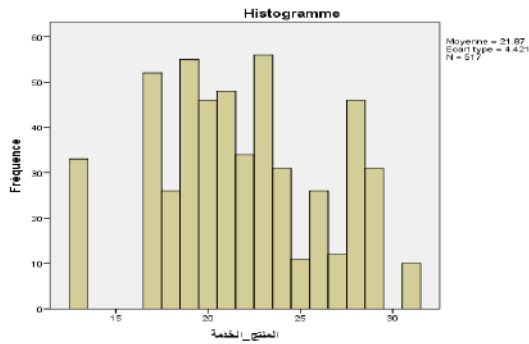
بدائل الإجابة					الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					تقدمت بشكوى لدى مصالح البلدية نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	إذا كانت الإجابة بنعم على الأسئلة الآتية
					01	تتم البلدية بدراسة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف المواطنين حول الخدمات التي تقدمها
					02	تقدمت بشكوى لدى مصالح البلدية
					03	كانت معالجة الشكاوي لدى مصالح البلدية جيدة
					04	كانت سرعة معالجة الشكاوي جيدة
					05	هناك عدالة في تقديم الخدمة

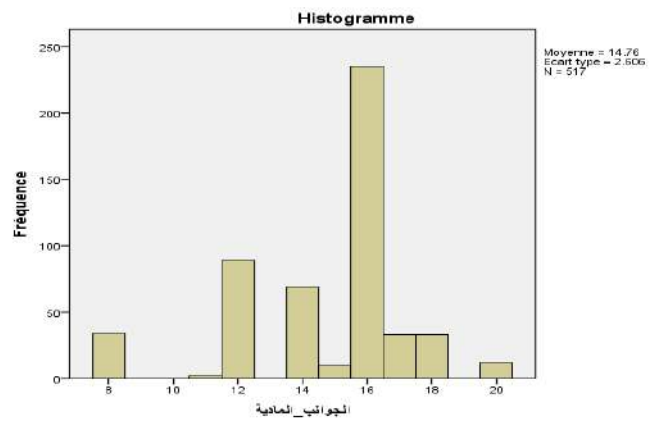
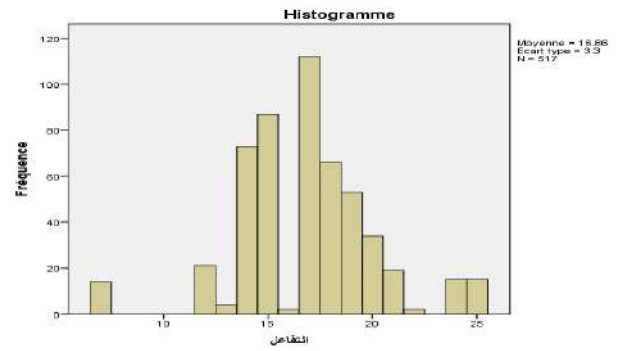
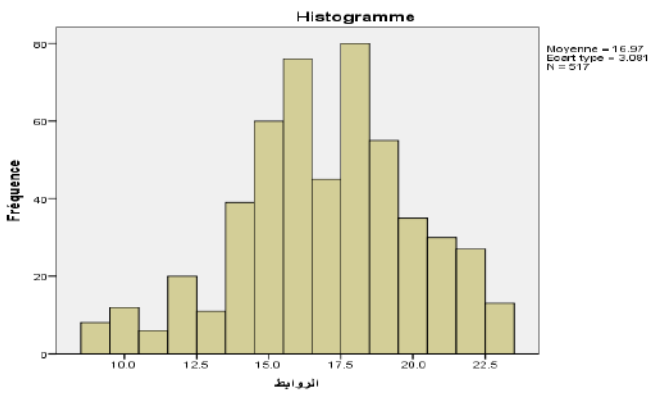
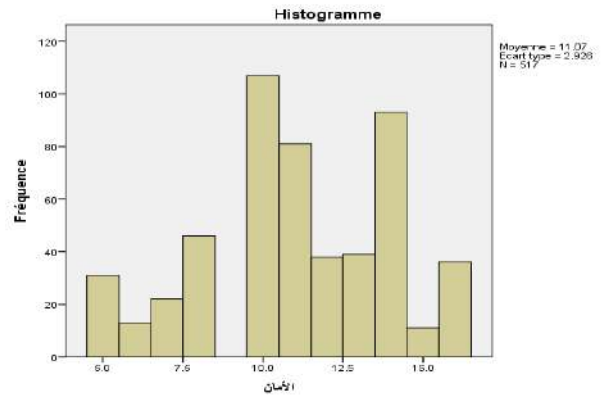
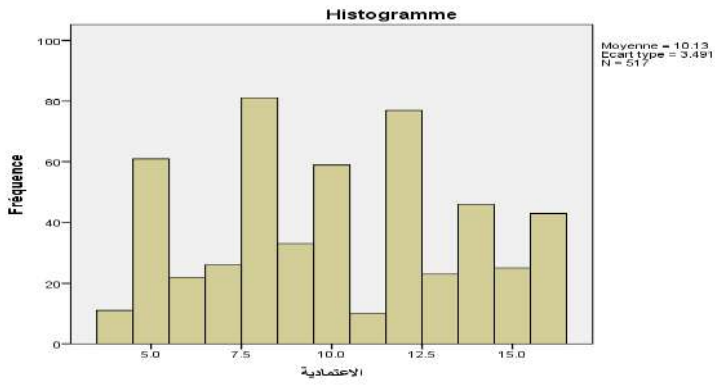
المحور الخامس : بناء العلاقة مع الزبون

بدائل الإجابة					الفقرات	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						الالتزام
					01	تلتزم البلدية بتزويد المواطنين بالخدمات المتنوعة
					02	يلتزم الموظفون بالبلدية على تقديم الخدمات بشكل جيد
					03	يلتزم الموظفون في البلدية بالمعاملة الحسنة للمواطنين
					04	يلتزم الموظفون بتقديم المعلومات الواضحة عن استفسارات
					05	يلتزم الموظفون بالبلدية بأداء كافة الإجراءات و العمليات المطلوبة منهم
						التفاعل
					06	يظهر الموظفون بالبلدية الاحترام و اللطف عند تقديم الخدمة
					07	تقوم البلدية بإصدار التعليمات و التوجيهات التي تحسن الاتصال بالمواطنين
					08	تتم البلدية بالتنظيمات التي تحسن الخدمة للمواطن مثل قاعات الانتظار، التكييف .
					09	تتم البلدية بالشكاوي و المقترحات المقدمة من طرف المواطنين
					10	يقوم الموظفون بحل المشكلات عند حدوثها أثناء تقديم الخدمة
						الروابط
					11	يعامل المواطنون في البلدية بطريقة جيدة
					12	يقوم الموظفون بالرد على المواطنين بطريقة لبقة عند الحديث معه
					13	تعرف البلدية دائما بخدماها و أنشطتها الجديدة المقدمة
					14	تتم البلدية بمشاركة المواطنين من اجل تحسين الخدمات



الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS







Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
منتج	517	8425.2	60875.٠	02677.٠
اتصال	517	7698.2	76833.٠	03379.٠
توزيع	517	0119.3	69365.٠	03051.٠
سعر	517	7682.2	68111.٠	02996.٠

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
منتج	883.٠-5	516	000.٠	15750.٠-	2101.٠-	1049.٠-
اتصال	812.٠-6	516	000.٠	23017.٠-	2966.٠-	1638.٠-
توزيع	389.٠	516	697.٠	01188.٠	0481.٠-	0718.٠
سعر	739.٠-7	516	000.٠	23183.٠-	2907.٠-	1730.٠-

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
استجابة	517	6915.2	79749.٠	03507.٠
امان	517	7669.2	73158.٠	03217.٠
عتمادية	517	5313.2	87246.٠	03837.٠
عاطف	517	8670.2	69211.٠	03044.٠
ملموسية	517	6910.3	65140.٠	02865.٠

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
استجابة	796.٠-8	516	000.٠	30851.٠-	3774.٠-	2396.٠-
امان	244.٠-7	516	000.٠	23308.٠-	2963.٠-	1699.٠-
عتمادية	216.٠-12	516	000.٠	46873.٠-	5441.٠-	3933.٠-
عاطف	369.٠-4	516	000.٠	13298.٠-	1928.٠-	0732.٠-



ملموسية	120.24	516	000.	69101.	6347.	7473.
---------	--------	-----	------	--------	-------	-------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لتزام	517	2928.3	63883.	02810.
فاعل	517	3725.3	66000.	02903.
روابط	517	3950.3	61611.	02710.

est sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لتزام	423.10	516	000.	29284.	2376.	3480.
فاعل	834.12	516	000.	37253.	3155.	4296.
روابط	577.14	516	000.	39497.	3417.	4482.

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
merk	517	8481.2	56629.	02491.
qalité	517	9095.2	56981.	02506.
relation	517	3534.3	51453.	02263.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
merk	099.-6	516	000.	15191.-	2008.-	1030.-
qalité	610.-3	516	000.	09046.-	1397.-	0412.-
relation	619.15	516	000.	35345.	3090.	3979.



قدمت بشكوى لدى مصالح البلدية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	249	2.48	3.48	3.48
	لا	262	7.50	9.50	2.99
	3	2	4.	4.	6.99
	4	2	4.	4.	0.100
	Total	515	6.99	0.100	
Manquant	Systeme	2	4.		
	Total	517	0.100		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الالتزام 1	517	1	5	28.3	243.1
الالتزام 2	517	2	5	46.3	874.
الالتزام 3	517	1	5	48.3	097.1
الالتزام 4	517	1	5	13.3	994.
الالتزام 5	517	1	5	11.3	172.1
التفاعل 1	517	1	5	48.3	043.1
التفاعل 2	517	1	5	16.3	327.1
التفاعل 3	517	1	5	60.3	103.1
التفاعل 4	517	1	5	22.3	103.1
التفاعل 5	517	1	5	39.3	058.1
الروابط 1	517	1	5	28.3	150.1
الروابط 2	517	1	5	27.3	201.1
الروابط 3	517	1	5	81.3	953.
الروابط 4	517	1	5	21.3	042.1
الروابط 7	517	1	5	39.3	069.1
N valide (liste)	517				



Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
منتج	517	71.1	00.4	8425.2	60875.0
اتصال	517	25.1	13.4	7698.2	76833.0
توزيع	517	86.1	43.4	0119.3	69365.0
سعر	517	14.1	29.4	7682.2	68111.0
استجابة	517	00.1	00.4	6915.2	79749.0
امان	517	25.1	00.4	7669.2	73158.0
عتمادية	517	00.1	00.4	5313.2	87246.0
عاطف	517	75.1	00.4	8670.2	69211.0
ملموسية	517	00.2	00.5	6910.3	65140.0
جوانب_ مهمة	517	50.1	50.4	9081.2	87895.0
لتزام	517	80.1	80.4	2928.3	63883.0
فاعل	517	40.1	00.5	3725.3	66000.0
روابط	517	80.1	60.4	3950.3	61611.0
merk	517	80.1	96.3	8481.2	56629.0
qalité	517	90.1	05.4	9095.2	56981.0
relation	517	20.2	47.4	3534.3	51453.0
N valide (liste)	517				



الملحق رقم (04):
قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة المنتمي إليها	الرتبة و التخصص	اسم الأستاذ	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر في التسويق	الدكتور بن جروة حكيم	01
المركز الجامعي ملية	أستاذ محاضر في التسويق وادارة اعمال	الدكتور أبو بكر بوسالم	02
جامعة محمد بوضياف المسيلة	استاذ محاضر ادارة الاعمال	الدكتور مير احمد	03
جامعة محمد بوضياف المسيلة	استاذ محاضر التسويق	الدكتور حسان بوبعاية	04
جامعة سيدي بلعباس	استاذ محاضر العلوم السياسية	الدكتور بن شيخة صحراوي	05
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	استاذ محاضر في التسويق	الاستاذة كحلول فتحية	06
جامعة نجران السعودية	استاذ محاضر ادارة اعمال	الدكتور علاوي مفتاح	07
جامعة مؤتة بالأردن	استاذ محاضر ادارة اعمال	الدكتور كامل الحواجرة	08
جامعة القدس المفتوحة	استاذ محاضر في الاحصاء الاقتصادي	الدكتور رسلان محمد	09
جامعة القدس المفتوحة	استاذ محاضر ادارة اعمال	الدكتور شاهر عبيد	10
جامعة الطفيلة التقنية	استاذ محاضر ادارة اعمال	الدكتور احمد نهار الرفوع	11
	استاذ احصاء تطبيقي	الدكتور حماد ايمن	12





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية
التخصص: تسويق استراتيجي وابتكار

بعنوان:

استخدام التسويق لبناء العلاقة مع الزبون وتحسين جودة
الخدمة بالادارات العمومية
حالة الجماعات المحلية بولاية ورقلة
البلديات انموذجا

من إعداد المترشحة: عائشة قاسمي

نوقشت و أجازت بتاريخ : 2021/02/10

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. احمد لعمى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	رئيسا
أ.د. شريفة رفاع	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مشرفا ومقرارا
د. دلهوم خليفة	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. قريشي حليلة السعدية	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	مناقشا
د. نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - مسيلة -	مناقشا
د. شنيبي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

