

عنوان المطبوعة:

تسويق الخدمات العمومية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ل م د تخصص: تسويق الخدمات.

ولكافة الطلبة والمهتمين بتسويق الخدمات

من إعداد الدكتور: وزاني محمد

أستاذ تعليم عالي

قسم العلوم التجارية

السنة الجامعية 2025-2026

د. وزاني محمد

أستاذ تعليم عالي

**كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر - الجزائر.**

مطبوعة في مادة:

تسويق الخدمات العمومية

**محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ل م د تخصص: تسويق الخدمات، ولكافة الطلبة
المهتمين بالتسويق عموماً.**

"يجب أن تكون الخدمة العامة أكثر من مجرد أداء الوظيفة بكفاءة وأمانة؛ بل يجب أن تكون تفانيًا تامًا في خدمة الشعب والوطن"

مارغريت تشايس سميث

"People do not buy goods and services. They buy relations, stories and magic."

Seth Godin

"لم يعد إرضاء عملائك كافيًا، بل يجب عليك إسعادهم."

فيليب كوتلر

"Authentic marketing is not the art of selling what you make but knowing what to make."

Philip Kotler

"Good advertising does not just circulate information. It penetrates the public mind with desires and belief"

Leo Burnett

كلمة أولى وتقديم.

يسعدني أن أضع هذه المطبوعة البيداغوجية المتضمنة لمجموعة من المحاضرات الخاصة بمادة تسويق الخدمات العمومية، والمقررة خلال السداسي الثاني، بين يدي طلبة السنة الأولى ماستر تسويق الخدمات العمومية، وكافة الطلبة، والباحثين المهتمين بهذا الموضوع الهام والجديد، والذي قدمت من خلاله جملة من المعلومات النظرية والأمثلة بطريقة منهجية سلسة، وتنظيما في عناصر أساسية واضحة، ومرتبطة.

وكان الهدف الرئيسي من وراء إنجاز هذه المطبوعة، هو تعريف الطلبة بمختلف مفاهيم الخدمات العمومية، وبالنشاطات التسويقية المرتبطة بها، والتي يمكن أن تصادف المعني سواء كان طالبا أو موظفا ... الخ في مشواره الدراسي أو حتى في مساره المهني. وقد قسمت هذه المطبوعة إلى اثنا عشر فصلا حسب برنامج المادة الرسمي، والمعتمد من قبل الهيئات الرسمية.

هذا وقد احتوت المطبوعة على بعض الأمثلة التوضيحية كأسلوب للتبسيط والتوضيح. وتأخذ هذه المطبوعة بعين الاعتبار المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات، تاركة للطالب مجال للإضافة والإثراء، في إطار مجموعة مقترحة من المقالات، والدراسات، والمواضيع البحثية في الأعمال الموجهة لتكون فرصة للتوسع، والتعمق في مواضيع ذات الصلة بالمادة.

في الأخير، كلي أمل أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة علمية ترقى لمستوى التطلعات التي تخدم العلم والمعرفة، يستفيد منها أعضاؤنا الطلبة في مختلف الأطوار عموما. كما يجدي القارئ الكريم مرحبا بجميع الملاحظات حول مضمون هذا العمل.

مقدمة:

يقول **يتر دروكر**¹ إنه ليس هناك دول متخلفة اقتصادياً، بل هي دول متخلفة إدارياً فقط، فكل ما أجري من تجارب في الدول تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، وبغير الإدارة لا يمكن تحقيق التنمية ولو توافرت عناصر الإنتاج الأخرى.

فقد أصبح تبني فلسفة التوجه بالتسويق عبارة عن فلسفة في إدارة مختلف الأنشطة و الأعمال، والتي تتضمن تنمية أو تطوير قيمة للزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ووفقاً لهذه الفلسفة يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها من خلال تلبية وإشباع حاجات الزبائن وأطراف أخرى قد تؤثر على أداء المنظمة، مثل: الموظفين، والموردين، والموزعين، والمساهمين، والجماعات المحلية، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية.

تعتبر وظيفة التسويق اليوم من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة كانت، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات العميل وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى إلى تحقيقها. فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبتكلفة مناسبة، وقد تضع إدارة البحوث والتطوير تصميمات جذابة للسلعة وتوفر الإدارة المالية التمويل الكافي... إلخ، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق المستهدف.

ولقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة للعديد من العوامل، منها: تنوع وتطور احتياجات العملاء، وزيادة العرض بكميات تفوق الطلب عليها، وزيادة المنافسة بين المؤسسات واتساع الأسواق، وبعد المسافة بين المنتجين والعملاء، وغير ذلك من العوامل التي أدت في البداية إلى تحول السوق من "سوق بائعين" حيث الكميات المعروضة أقل من الكميات المطلوبة من سلعة معينة إلى "سوق مشتريين"، حيث تزداد الكميات المعروضة من السلعة عن الطلب عليها، ومع نضج وتطور مختلف الأطراف الفاعلين في بيئة مختلف الأسواق، أصبح المستهلك أو العميل عموماً يحدد نوعاً ما توجهات السوق. وقد أدى ذلك إلى تحول النظر للنشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة المنتج في الأسواق المختلفة وحث العميل

¹ - Peter Ferdinand Drucker ; (November 19, 1909 – November 11, 2005) was an [Austrian American management consultant](#), educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of modern [management theory](#). He was also a leader in the development of [management education](#), and invented the concepts known as [management by objectives](#) and [self-control](#),^[1] and he has been described as "the founder of modern management".

على شرائها، إلى النظر إليه كنشاط وفلسفة تقوم على إشباع احتياجاته عن طريق دراسة سلوكه ودوافع شرائه، وتخطيط وتقديم المنتجات التي تلبي وتشبع هذه الاحتياجات بسعر ملائم، وفي المكان والوقت المناسبين... إلخ.

أدت التغييرات التي حدثت على مستوى الفكر التسويقي، إلى انتقال التسويق من النموذج التقليدي خلال النصف الأول من القرن العشرين، والذي كان يركز على معالجة المشاكل التسويقية في المنظمات الربحية انطلاقاً من مفهوم التبادل الاقتصادي، إلى النموذج الحديث بداية من الثمانينيات والذي أصبح يركز على معالجة المشاكل التسويقية للمنظمات بصفة عامة سواء كانت ربحية أو غير ربحية كالمنظمات العمومية انطلاقاً من مفهوم تبادل القيمة.

وعليه فالتسويق من المنظور الإداري يضم كل الأنشطة والممارسات التي تسهل وتقود عملية التبادل، ومن المنظور الفلسفي، والثقافي هو نشاط إنساني يعمل على تلبية الحاجات والرغبات، وبناء عليه توسع مجال التسويق ليشمل كل المجالات التي تحتاج إلى عملية التبادل وتهدف إلى تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، بما فيها قطاع المنظمات العمومية، والجمعيات والأحزاب السياسية... إلخ،¹ وبالتالي يصبح الحديث عن التسويق العمومي كأحد المجالات الفرعية للتسويق، وحتمية يفرضها مفهوم التبادل الذي يمكن أن يحدث بين منظمة الخدمات العمومية والمستفيدين أو المنتفعين من منتجاتها وخدماتها، بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

وسنتناول من خلال هذه المطبوعة المحاضرات التالية:

- المحاضرة الأولى: مدخل معرفي ومفاهيمي للخدمات العمومية؛
- المحاضرة الثانية: مؤسسات الخدمات العمومية (-الإدارة العامة واسسها التنظيمية-المؤسسة العمومية وخصائصها)؛
- المحاضرة الثالثة: توسيع نطاق تطبيق مبادئ التسويق على القطاع العمومي؛
- المحاضرة الرابعة: تعريف وخصوصيات تسويق الخدمات العمومية؛
- المحاضرة الخامسة: سلوك مستهلك الخدمات العمومية؛
- المحاضرة السادسة: المزيج التسويقي للخدمات العمومية (المنتج)؛
- المحاضرة السابعة: تسعير الخدمات العمومية؛
- المحاضرة الثامنة: توزيع الخدمة العمومية؛
- المحاضرة التاسعة: الاتصال التسويقي (ترويج الخدمات العمومية)؛
- المحاضرة العاشرة: الأفراد؛

¹ Philip Kotler, Sidney J. Levy, **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), pp. 10-15, Published By: Sage Publications, Inc.

- المحاضرة الحادية عشرة: الدليل المادي والإجراءات؛
- المحاضرة الثانية عشرة: التسويق الاستراتيجي للخدمات العمومية.

*** أنه في الأخير إلى كون هذه المادة تتضمن حصص أعمال موجهة يتناول فيها الطلبة بعض المواضيع الأخرى المكملة لمضمون المطبوعة والبرنامج الرسمي كموضوع: الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر ، وجودة الخدمات العمومية، وأداء مرفق عمومي ، والمناجمنت العمومي الحديث وغيرها من المواضيع كأبحاث للتحضير كما يقوم الطلبة بتحضير وإنجاز أعمال أخرى ذات صلة بالمادة كتلخيص مقال، وترجمة بعض الأبحاث، والإجابة على بعض الأسئلة وغيرها من خلال استخدام وتوظيف منصة التعليم الإلكتروني مودل.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
تقديم.....	
فهرس المحتويات.....	IV - I

المحور الأول: مقدمة: توسيع نطاق تطبيق مبادئ التسويق على القطاع العمومي

المحاضرة الأولى: مدخل معرفي ومفاهيمي للخدمات العمومية.

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	3
1- تعريف، وأهداف الخدمات العمومية.....	4
2- دواعي تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.....	5
3- مميزات وخصائص قطاع الخدمات العمومية.....	6
4- مبادئ الخدمات العمومية.....	8
5- تصنيفات الخدمات العمومية.....	11
6- الأطراف ذات المصلحة، والفاعلة في تقديم الخدمات العمومية.....	16

المحاضرة الثانية: مؤسسات الخدمات العمومية.

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	18
1- الإدارة العامة.....	20
2- وظائف الإدارة العمومية.....	22
3- المنظمة العمومية (التعريف والخصائص).....	25
4- أهداف المؤسسات العمومية.....	26
5- تصنيف المؤسسات العمومية.....	28

المحاضرة الثالثة: توسيع نطاق تطبيق مبادئ التسويق على القطاع العمومي.

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	30
1- توسيع مفهوم ومجالات التسويق.....	31
2- مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية.....	37
3- تواجد التسويق في قلب الإدارة العمومية.....	39
4- التسويق العمومي في قطاع السكن العمومي الجزائري.....	40
5- العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائننها.....	51

المحور الثاني: تعريف وخصوصيات تسويق الخدمات العمومية

المحاضرة الرابعة

رقم الصفحة	الموضوع
53	تمهيد.....
54	1- مفهوم التسويق العمومي.....
56	2- خصائص التسويق في الإدارة العمومية.....
58	3- البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة.....
60	4- مبررات وأهمية تبني التسويق في قطاع منظمات الإدارة العمومية.....
70	5- طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية.....

المحور الثالث: سلوك مستهلك الخدمات العمومية.

المحاضرة الخامسة

رقم الصفحة	الموضوع
72	تمهيد.....
74	1- مفهوم سلوك المستهلك.....
84	2- خصوصيات زبائن الخدمات العمومية.....
87	3- حالة سلوك المستهلك الصحي.....

المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات العمومية

المحاضرة السادسة: المزيج التسويقي والخدمة العمومية (المنتج).

رقم الصفحة	الموضوع
89	تمهيد.....
90	1- المزيج التسويقي (تصميم برنامج تسويقي متكامل).....
94	2- المنتج (الخدمة العمومية):.....
106	3- تطوير الخدمات الجديدة.....

المحاضرة السابعة: تسعير الخدمات العمومية.

رقم الصفحة	الموضوع
108	تمهيد.....
109	1- مفهوم السعر، وأهميته.....
111	2- أسس، وأهداف تسعير الخدمات العمومية.....
113	3- طرق ونماذج تسعير الخدمات العمومية.....
117	4- العوامل المؤثرة في عملية التسعير.....
119	5- خطوات وإجراءات تسعير الخدمات العمومية.....

121	6- التحديات المرتبطة بتسعير الخدمات العمومية.....
-----	---

المحاضرة الثامنة: توزيع الخدمات العمومية

رقم الصفحة	الموضوع
123	تمهيد.....
124	1- التعريف بتوزيع الخدمة العمومية.....
127	2- قنوات (منافذ) التوزيع.....
129	3- أهمية توزيع الخدمات العمومية.....
130	4- أهداف نظام التوزيع.....
132	5- العوامل المؤثرة على توزيع الخدمات.....
135	6- استراتيجيات التوزيع.....

المحاضرة التاسعة: الاتصال التسويقي (ترويج الخدمات العمومية).

رقم الصفحة	الموضوع
137	تمهيد.....
138	1- تعريف الترويج.....
139	2- أهداف الترويج.....
141	3- أهمية الترويج.....
142	4- قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية.....
143	5- عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية.....
150	6- أثر لا ملموسية الخدمات على السياسة الاتصالية (الترويج).....
154	7- الاتصالات التسويقية المتكاملة.....

المحاضرة العاشرة: الأفراد في منظمات الخدمات العمومية.

رقم الصفحة	الموضوع
156	تمهيد.....
157	1. الأفراد (people) وأهميتهم في منظمات الخدمات العمومية.....
162	2. تبني التسويق الداخلي.....
168	3. عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها.....

المحاضرة الحادية عشرة: الدليل المادي والعمليات.

رقم الصفحة	الموضوع
170	تمهيد.....
171	1-الدليل المادي (physical Evidence) في الخدمات العمومية.....
	1-1- مكونات البيئة او الدليل المادي؛
	1-2- الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية.
178	2-عمليات (Processes) الخدمة العمومية.....
	1-2-الأهمية النسبية للعمليات؛
	2-2-مواصفات العمليات الناجحة والفعالة لخدمة الزبائن.

المحور الرابع: التسويق الاستراتيجي للخدمات العمومية.

المحاضرة الثانية عشرة

رقم الصفحة	الموضوع
180	تمهيد.....
181	1-التعريف بالتسويق الاستراتيجي.....
183	2-خصائص التسويق الاستراتيجي.....
185	3-أهمية التسويق الاستراتيجي.....
187	4-دور التسويق الاستراتيجي.....
192	5-إجراءات التسويق الإستراتيجي.....

المراجع

رقم الصفحة	
194	- المراجع بالعربية.....
197	-المراجع باللغة الأجنبية.....

المحور الأول

مقدمة: توسيع نطاق تطبيق
مبادئ التسويق على
القطاع العمومي

المحاضرة الأولى

مدخل معرفي ومفاهيمي للخدمات العمومية

تمهيد:

- 1- تعريف، وأهداف الخدمات العمومية؛
- 2- دواعي تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي؛
- 3- مميزات، وخصائص قطاع الخدمات العمومية؛
- 4- مبادئ الخدمات العمومية؛
- 5- تصنيفات الخدمات العمومية؛
- 6- الأطراف ذات المصلحة، والفاعلة في تقديم الخدمات العمومية.

تمهيد

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

وللإمام أكثر بالموضوع، سنتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

- 1- تعريف، وأهداف الخدمات العمومية؛
- 2- دواعي تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي؛
- 3- خصائص قطاع الخدمات العمومية؛
- 4- مبادئ الخدمات العمومية؛
- 5- تصنيفات الخدمات العمومية؛
- 6- الأطراف ذات المصلحة، والفاعلة في تقديم الخدمات العمومية.

أهم المراجع:

-Bon Jerom, Louppe Albert, Marketing des services publics : L'Etude des besoins de la population, Edition d'organisation, 1980.

-Laurent Hermel, Le marketing public, Economica, 1990

-Marine Le Gall-Ely, Le marketing public, e-theque, 2003

-Armel Severin Mbembo, Le marketing public dans le management des organisations publiques, Editions universitaires européennes, 2021

- مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

-محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

-سهايم معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.

- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

1- الخدمة العمومية : المفهوم، التعريف، والأهداف

يرجع ظهور وتطور مفهوم الخدمة العمومية إلى ظهور وتطور العلاقات البشرية على سطح المعمورة، فهو مرتبط بالإنسان وما تحتاجه حياته من متطلبات وخدمات مختلفة من جهة، وككيان اجتماعي تربطه علاقات وتفاعلات اجتماعية متنوعة ومستمرة في إطار بيئة ونظام حكم معين. وعليه فقد أدت حياة البشر وما تفرضه من ضمان للروابط الاجتماعية وتوفير شروط العيش المشترك والمقبول إلى ظهور طرف ثالث والمتمثل في السلطة العامة أو الدولة لتأسيس وحفظ تلك الروابط وتحسين ظروف الحياة المشتركة مقابل تنازل كل فرد عن جزء من حريته في سبيل استمرار العيش مع الآخرين¹

يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية، فهي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد، وسيتم التطرق إلى مفهوم الخدمات العمومية، بتعريفها، تحديد أهدافها ومبادئها، والحديث عن أهم خصائصها لاحقاً.

ويمكن أن نميز بين نموذجين معرفيين تم تناول مفهوم الخدمة العمومية بهما وهما: المفهوم الأمريكي، والمفهوم الأوروبي.*

ويمكننا كذلك التطرق إلى الخدمة العمومية وفق ثلاث وجهات نظر كما يلي:²

أ- **من الجانب القانوني:** قام القضاء ببناء المبادئ الثلاثة الأساسية للخدمة العمومية، والمتمثلة في الحرية، الاستمرارية والقابلية للتكيف التي يجب أن تطبق على كل النشاطات المنبثقة من الخدمة العمومية.

ب- **من الجانب الاقتصادي:** تمثل الخدمات العمومية توقع، وتواجد المال العام، وهي تعالج اختلال السوق من الاحتكار الطبيعي، مع الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد للاستثمارات الثقيلة،... الخ.

ت- **من الجانب السياسي:** ترتبط الخدمات العمومية بالفعالية الاقتصادية والاجتماعية، وتضمن البعد المتعلق بـ "الميثاق الاجتماعي ونموذج المجتمع" فهي مكون أساسي للتضامن والتماسك.

مما لا شك فيه أن مستوى الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات يتوقف ذلك على طبيعة الخدمات العامة المقدمة له ومدى جودتها، والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الاداء داخل القطاع العام.³

وقد عرفت الخدمات العمومية بأنها: "كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي" حسب P Kotler (تعريف عام ومشارك مع باقي الخدمات).

*انظر المقال التالي للاطلاع أكثر على هذه المفاهيم وغيرها: <https://asjp.cerist.dz/en/article/164439>

¹ - Pierre Bauby, Service Public, Services Publics, La documentation Française, Paris, 2eme édition, 2016, P11.

² - فريد كورتل، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة العلمية، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 71-73.

³ - عامر هني، القطاع الخاص كشريك فعال للقطاع العام في تقديم الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 07، العدد 01، 2024، ص 725.

والخدمة العمومية هي (جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.¹

وهي كذلك مجموعة الخدمات العامة الموجهة للأفراد للاستعمال الشخصي، وعادة تتطلب هذه الخدمات اتصالا مباشرا.² والخدمة العمومية حسب ما جاء في القانون الإداري الفرنسي تلك الخدمات التقليدية الفنية والتي تزود بشكل عام بواسطة مؤسسة أو مرفق عام، وذلك استجابة للحاجات العامة، ويتطلب توفيرها لجميع المواطنين ووفق مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف بهدف تحقيق المصلحة العامة.³

وتعني كلمة عمومية أو عامة الشمول، فالمقصود بالمصلحة العامة هي التي تمم كافة أفراد تلك الجماعة وليس جزء منيم أو أحدهم فقط، حيث أصبحت كلمة عامة في ظل وجود الدولة تعبيراً عن الخدمات التي تقدمها مؤسساتها لجمهور المواطنين.

الخدمة العمومية من وجهة نظر المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخاضعة لرقابة الدولة، سواء كانت هي المسيرة الوحيدة أو تملك أغلب الصلاحيات أو صلاحيات قليلة ولكن دالة.⁴ نفيم من هذا التعريف بأن فيه تلميح للشراكة التعاقدية بين القطاع العام والخاص في تقديم الخدمة العمومية، والمعبر عنها بالشراكة الجزئية للمؤسسات العمومية في التسيير والصلاحيات.

مما سبق يمكن القول أن الخدمات العمومية هي تلك الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية تحت إشراف الحكومة، وهي في الغالب دون مقابل أو بمبلغ رمزي، وتهدف بالأساس إلى تحقيق منافع عامة وإشباع حاجات ورغبات معينة. وقد يكون المستفيد منها المواطنون كما قد تستفيد منها المؤسسات الصناعية والتجارية، أو الإدارة الحكومية.

وقد أوجدت الخدمات العمومية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:⁵

- ضمان حقوق كل فرد في الحصول على السلع والخدمات الأساسية (التعليم، الصحة، الأمن... إلخ؛
- بناء التضامن، تطوير الروابط الاجتماعية، تحسين المنفعة العامة، التماسك الاقتصادي، والإقليمي؛
- الأخذ في الحسبان المدى البعيد ومعالجة اختلال السوق، والاستثمار من أجل خلق شروط التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.

¹ - شريف، إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي. ط 1، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع. 2015. ص 182.

² - رفاع، شريفة. نحو إدماج الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة الجزائر. 2008. ص 6.

³ - مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، الجزائر: جسور لمنشر والتوزيع، 2015 ص 14.

⁴ - نفس المرجع السابق.

⁵ - Pierre Bauby, Françoise Castex, Europe: une nouvelle chance pour le service public, Edition Fondation Jean Jaures, Paris, France, 2010, p 16.

وكما يقدم كتاب "الخدمة العامة الجديدة: خدمة لا توجيه"¹ إطارًا للأصوات المتعددة التي تدعو إلى إعادة تأكيد القيم الديمقراطية والمواطنة والخدمة في المصلحة العامة. يجب التفكير مليًا وبنظرة نقدية في ماهية الخدمة العامة، وأهميتها، والقيم التي ينبغي أن توجه أعمالنا وكيفية أدائها لها.

2-دواعي تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:

من أهم مبررات تكفل الدولة ببعض النشاطات هو رغبتها في منع ملكية وتسيير الخدمات ذات "المصلحة العامة" من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح.

ولقد لخص Marie France l'héritau في كتابه Pourquoi des entreprises publics دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النقاط التالية:²

- ✓ وضع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية؛
- ✓ الحد أو التقليل من عملية الاحتكار للخواص؛
- ✓ تنظيم قطاع يكون من غير الكافي تدخل الخواص فيه؛
- ✓ ضمان الدفاع على قطاع وطني مهدد من طرف المنافسة الخارجية؛
- ✓ ضمان التطور والنمو المرغوب فيه للاستهلاكات الجماعية؛
- ✓ ضمان إنجاز مستوى ملائم لأداء المنظمات العمومية.

3- خصائص قطاع الخدمات العمومية:

نشير إلى أن قطاع الخدمات العمومية هو مجموعة المؤسسات والهيئات التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين باسم الدولة أو الجماعات المحلية ... الخ، بهدف خدمة المجتمع أساسًا، وليس الربح التجاري، ويشمل عادةً:

التعليم (المدارس والجامعات) - الصحة (المستشفيات والعيادات العمومية) - الإدارة (البلديات، الدوائر، الولايات) - الأمن والحماية المدنية - البريد والمواصلات - النقل العمومي - الماء والكهرباء والغاز في بعض الدول - الضمان الاجتماعي والتقاعد...

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص من أهمها نذكر:

- (1) إن الصفة المشتركة لكل المؤسسات العمومية هي تركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها؛
- (2) أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ ؛

¹ - Janet V. Denhardt, Robert B. Denhardt, The New Public Service: Serving, Not Steering, 3rd ed., Routledge, New York, 2015. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>

² - L'Heriteau Marie France: Pourquoi des entreprises publiques , Press Universitaire de France, 1er édition, 1972.

- (3) أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- ويكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والاتصالات، الطاقة، النقل، ويمكن أن تصبح هذه المؤسسات دولية وخاصة في الإطار الأوروبي؛
- (4) بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.
- إن من مميزات انسجامها في علاقات مع زبائن كثر، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص؛
- (5) ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ضمنها مصلحة البريد والاتصالات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي؛
- (6) يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق؛
- (7) تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة رأس المال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبال تجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالأستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير. وكمثال على ذلك نذكر (مؤسسات السكك الحديدية، البريد والاتصالات، النقل، الكهرباء...) ولذلك فإن هذا القطاع هو بعيد كل البعد عن المؤسسات الخاصة التي ليس بإمكانها مسايرة مثل هذه الوتيرة؛
- (8) تحول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات؛
- (9) أخيراً، إن هناك ارتباطاً موجباً بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما إزداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضاً".

1

من جهة أخرى، تشير الإحصائيات أن الإنفاق الحكومي للولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1996 و 2006 كان يقدر ب 35 % من الناتج المحلي الإجمالي، وأكثر من 45 % الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد الأوروبي (Tudor Ticiu et al, 2010, p: 151). إن منتجات القطاع العام هذه تقدم تحت رعاية الدولة بمختلف مستوياتها، واختصاصاتها، وتشمل أساساً الخدمات الاجتماعية والصحية، الأمن، القانون، والخدمات البيئية، Patrick Butler & Neil Collins, 1995, p: 85 (. خصائصها:

¹ -Chevallier Jaques: Le Service publique. 1ère édition, , Imp. Press Universitaire de France (Vendame) 1971.

- منتجات القطاع العام خدمات في الغالب، وهذا يجعل من الصعب على الزبون تقديرها؛
- منظمات القطاع العام مقيدة بالقواعد وغير مرنة مقارنة بمنظمات القطاع الخاص ؛
- سوق القطاع العام أكثر تنوعا من حيث الهيكل والطلب، فالجميع يستهلك منتجاته؛
- التغيير الرئيسي الجديد في القطاع العام يتمثل في إنشاء الأسواق الداخلية (ليست اسواق حقيقية) ، حيث يتم التحول من التعاون إلى المنافسة لخلق ظروف القطاع الخاص ، بهدف التقوية الداخلية؛
- اسواق القطاع العام بحاجة الى تنظيم وتدخل حكومي أكبر من اسواق القطاع الخاص؛
- في اسواق القطاع الخاص يتم تحديد السعر من طرف الزبون، اما في اسواق القطاع العام فالخدمات مجانية في الغالب، و اذا كان بضمن فالسعر تحدده الحكومة؛
- المصلحة الخاصة هي هدف التسويق في القطاع الخاص، بينما رفاة المجتمع هي هدف التسويق في القطاع العام.

4-مبادئ (معايير) الخدمات العمومية: امتدادا لضرورة وجود نظام قانوني محدد يضبط عمليات إنتاج وتقديم كافة الخدمات العمومية سواء أكانت إدارية، أو تجارية، أو صناعية، وسواء كانت تتمتع بالشخصية المعنوية أم لا، يجب أن تنطبق عليها المبادئ الأساسية للخدمات العمومية، المسماة باسم رجل القانون الفرنسي الذي قام بصياغتها لويس رولاند (Lois de Rolland) "قوانين رولاند"، وهي مبدأ الاستمرارية، مبدأ المساواة ومبدأ التكيف.

1.4. مبدأ المساواة: ينطوي هذا المبدأ على عدم التمييز بين المستفيدين من الخدمات العمومية بسبب الجنس، أو اللون، أو اللغة، ... الخ من حيث الخدمة نفسها ومن حيث الوصول إليها، والذي يجب أن يكون متاح لجميع أفراد المجتمع دون أي عائق سواء كانت العوائق اقتصادية متعلقة بالأسعار والتكاليف، أو عوائق إقليمية جغرافية بحيث تكون الخدمة العمومية متاحة في كل الإقليم الجغرافي، لكن المساواة في الحقوق لا يعني تسليم نمط واحد من الخدمة لكل الناس، بل يمكن تكيفها لتستجيب للمتطلبات والاحتياجات المتنوعة للمستفيدين¹، وبذلك يتم الانتقال من المفهوم الإنتاجي الذي يركز على توفير نمط واحد من الخدمة لكل الناس، إلى المفهوم التسويقي الذي تصبح من خلاله الخدمة المقدمة هي مصدر تحقيق المساواة²، وهذا يعني أن مبدأ المساواة في الحقوق (l'égalité) يتحول إلى مبدأ الإنصاف (l'équité) فاسحا بذلك المجال أمام الإدارة العمومية لتطبيق الاستراتيجيات التسويقية المرتكزة على الزبائن أو المواطنين (التجزئة التسويقية والاستهداف)، أو ما يعرف باستراتيجيات التمييز الإيجابي³ من خلال عمليات تجزئة الأسواق، ومع ذلك حسب عالم الاجتماع الفرنسي (Pierre Bourdieu)، والذي يصر على أن الخدمات العمومية من الناحية العملية لا يمكن أن تضمن المساواة أو الإنصاف من حيث النتائج المترتبة عنها ولاسيما تلك الخدمات العمومية التي لا تظهر أثارها على المجتمع إلا في المدى المتوسط والبعيد مثل التعليم والصحة.

¹ Lia Caponetti & Barbara SAK , **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?**, workingpaper, CIRIEC N° 06, 2016, p14.

² براينيس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، نقلا عن:

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

³Giraudon Anne, **La notion de service public**, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010, p19.

2.4. مبدأ الاستمرارية: استمرارية الخدمات العمومية هو تجسيد لاستمرار الدولة نفسها واستمرارية الحياة الاجتماعية المرتبط ببعض الخدمات العمومية مثل¹: الأمن، الصحة، التعليم، النظافة، الكهرباء الغاز والمياه... إلخ، وينطوي هذا المبدأ على أن الخدمة العمومية يجب أن تعمل على أساس منتظم دون انقطاع تحت أي ظرف أو ذريعة غير منصوص عليها في اللوائح والنصوص القانونية المنظمة للخدمة العمومية، لكن لا يمكن احترام هذا المبدأ في جميع الأحوال، كونه يثير جدل حول تعارضه مع حق الإضراب الناتج عن الصراع الاجتماعي، أو حالات الانقطاع الهيكلية. لذا تظهر مسألة ضرورة الحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي.

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

ويمكن إضافة المبادئ التالية أيضا: ²

- **الشفافية والمسؤولية** : والتي تسمح للمواطنين، وللمستخدمين بضمان السير الحسن للخدمة العمومية، وتساوي حقوقهم. فكل فرد يملك الحق في الإعلام حول أعمال المصالح العمومية، وهذه الأخيرة يتوجب عليها إعلام المواطنين بطريقة منتظمة عن طريق وسائل الاتصال المرئية، الصحافة المكتوبة... إلخ؛
- **المصداقية والثقة** : للمستخدم الحق في الحماية القانونية والمصداقية في علاقاته مع الإدارات والمصالح العمومية. وهذا يشير إلى أن الدولة يجب أن توضح إجراءات وشروط عمل مصالحها.

وهناك من أضاف مبدأ المجانية الذي يعني أن تشتغل المصالح العمومية بدون مقابل، إلا أن المجانية لا معنى لها لأن المؤسسة العمومية لا يمكن أن تستمر في الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح³. وعلى هذا الأساس أوجد معيار المجانية النسبية*.

* **معيار المجانية النسبية**: امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث الدخل) يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين؛ بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقضي معيار المساواة في التعامل، الحصول على الخدمة العمومية بمقابل. مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصلة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه... إلخ. ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

¹ Lia Capponetti, Barbara SAK, **Comment Définir le Service Public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?** CIRIEC International, Belgium, Ciriec N° 2016/06,

² -Lia Capponetti, Barbara SAK, **Op.Cit**, p15

³ - Lia Capponetti, Barbara SAK, **Op.Cit**, p.41

وقد أضاف كذلك **Le Manse** مبادئ حديثة كما سماها، والتي تتمثل في: مبدأ الشفافية، ومبدأ التبسيط، ومبدأ الاحتياط ومن أمثلتها حقوق وصول الوثائق الإدارية وغيرها.¹

5- تصنيفات الخدمات العمومية:

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

1.5. أنواع الخدمات العمومية حسب النشاط/الطبيعة:² حسب هذا المعيار تصنف الخدمات العمومية إلى:

أ- **التصنيف بحسب النشاط:** على سبيل المثال: في الزراعة والري، والصناعة والتعدين، والبتروك والنفط، والكهرباء والطاقة، والنقل والمواصلات، والمال والاقتصاد.

ب - **التصنيف بحسب الطبيعة:** وتضم هذه الخدمات:

- **خدمات عمومية سيادية:** وتعرف أيضا بالخدمات التقليدية للدولة، وهي خدمات تقدمها الدولة بحكم السيادة والدور والمسؤولية الملقاة على عاتقها مثل الأمن، القضاء والعدالة، إلخ... ولا تخضع هذه الخدمات إجمالا لمنطق السوق واعتبارات الربح والخسارة وهي خدمات إلزامية للحفاظ على كيان الدولة وتماسك العلاقات بين أفراد المجتمع، ويتم ضمان وتقديم هذه الخدمات حصرا عبر هيئات ومنظمات تابعة كليا للسلطة العمومية للدولة؛

- **خدمات عمومية اجتماعية:** وهي خدمات عمومية موجهة أساسا لتلبية الاحتياجات العامة ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل التعليم، الصحة، السكن، التضامن الاجتماعي... إلخ؛

- **خدمات عمومية اقتصادية:** وهي خدمات عمومية موجهة لتلبية الاحتياجات العمومية ذات الطابع الاقتصادي مثل: الإمداد بالماء والكهرباء، والغاز، شبكة الطرقات، إلخ.

-- ولاننسى طبعاً ان هنالك خدمات متنوعة جدا وترتبط ارتباط مباشر بحياة المواطنين والمنظمات في المجتمع (الخدمات العمومية الإدارية (**les services publics administratifs**))، ويتم ضمانها وإدارتها بصفة أساسية عن طريق الهيئات والإدارات العمومية، وتخضع لقواعد وإجراءات القانون الإداري في الغالب.

¹ -Pierre le manse, les services publics Approches économique et enjeux sociaux, Presses universitaires de Rennes, 2007, p 14.

² زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 69.

2.5. تصنيف الخدمات العمومية وفقا لدرجة تعقد إجراءات الحصول عليها:¹

أ- خدمات عمومية بسيطة: هي تلك المقدمة للمستفيد عبر إدارة أو جهاز حكومي واحد، مثل الحصول على شهادة السوابق العدلية، حيث يتم تقديم هذه المعاملات والحصول على النتيجة من نفس المكان.

ب - خدمات عمومية مركبة: مجموعة مترابطة من الخدمات البسيطة، تمثل مجموعها القيمة النهائية للمواطن، مثال ذلك خدمة تسجيل الزواج، والتي تحتاج إلى خدمات بسيطة مختلفة منها (الحصول على وثيقة إثبات الهوية للزوج أو الزوجة، الحصول على وثيقة إثبات من الحالة المدنية... إلخ)

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

- i. خدمات عمومية مجانية: خدمات تقدم دون دفع مقابل مباشر، بحيث تتحمل تكلفة هذه الخدمات الخزينة العمومية للدولة، مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية،... إلخ؛
- ii. خدمات عمومية بالمقابل: وهي الخدمات العمومية التي يتحمل تكلفتها كلياً وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الكهرباء والغاز، التزود بالمياه،... إلخ؛
- iii. خدمات عمومية مدعومة: وهي الخدمات العمومية التي يتحمل المستفيد تكلفتها جزئياً، والباقي يتم دعمه وتمويله أو تغطيته عن طريق الخزينة العمومية، مثل السكن، النقل العمومي، تذكرة المتاحف،... إلخ.

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

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

5.5. تصنيف الخدمات العمومية وفقاً لنماذج تمويلها: تكون الخدمة العمومية وفقاً للنماذج التالية:²

أ- نموذج الدعم الحكومي: ويتخذ أحد الشكلين أدناه:

¹ -عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص ص 138-139.

² -محمد عبد الفتاح عشناوي، محمد عبد الفتاح عشناوي، نماذج تسعير الخدمات العامة، الملتقى العربي الأول بعنوان إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 179-181.

-**الدعم الحكومي الكامل:** حيث تمتلك الحكومة وتدير وتشغل المرفق العام وتقوم بتقديم خدماته بالجان لأفراد المجتمع. وتتولى أعمال وأنشطة المرفق العام هيئة وطنية سيادية، ويتم تمويل جميع أوجه إنفاقها من موازنة الدولة.

-**الدعم الحكومي الجزئي:** حيث تمتلك الحكومة وتدير وتشغل المرفق العام وتقوم بتأدية خدماته برسوم رمزية لأفراد المجتمع. وتتولى أعمال وأنشطة المرفق العام هيئة مستقلة إداريا وماليا ويتم تمويل نفقاتها من مواردها ذاتيا مع التزام الحكومة بدفع هذه الهيئة جزئيا من موازنة الدولة. الصورة السائدة تكمن في الهيئات العامة الاقتصادية.

ب -**نموذج الإسناد للقطاع الخاص:** تمتلك الدولة البنية التحتية وتحدد إستراتيجيات العمل، ويقوم القطاع الخاص بالإدارة والتشغيل والصيانة والتجديد والإحلال والاستكمال وإعادة التأهيل لفترة محددة قانونيا. ويتم إعادة المرافق العامة محل هذا النموذج للحكومة بعد الفترة القانونية المقررة، ويتم هنا تمويل جميع أوجه الإنفاق بعيدا عن موازنة الدولة.

ج-**نموذج الشراكة مع القطاع الخاص:** يمتلك القطاع الخاص المرفق العام، ويتولى إنشاؤه بتمويل خاص، كما يتولى إدارته وتشغيله وصيانته تحت إشراف الحكومة. ويتم العمل في هذا النموذج وفقا لنمط هيئة المالك وبمشاركة القطاع العام. وهنا يتولى القطاع الخاص جميع أوجه الإنفاق عدا الإنفاق على أعمال المراقبة والمتابعة والتفتيش والإشراف العام التي تمول من موازنة الدولة.

ويعتمد بعض الباحثين تصنيف آخر للخدمات العمومية¹، وهو تصنيف يشمل كل التصنيفات السابقة، كما هو موضح ادناه:

(1) **خدمات عمومية ذات منافع غير قابلة للاستبعاد (والاستحواذ):** وهي الخدمات العمومية التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات بشكل تلقائي ومجاني، وتعني المنافع غير القابلة للاستبعاد أن المنافع التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات من هذه الخدمات غير قابلة للتجزئة، وأن زيادة المنافع التي يحصل عليها الأفراد أو المنظمات لا يؤثر على المنافع التي يحصل عليها الآخرون وهو ما يعرف بقانون الاستبعاد والاستحواذ مثل: الإنارة العمومية، البنية التحتية، الأمن، نظافة المحيط والبيئة... إلخ، ويتم تمويل هذه الخدمات العمومية بصفة أساسية من الخزينة العمومية ومن الضرائب أساسا؛

(2) **خدمات عمومية ذات طابع إداري وتنظيمي:** مثل معاملات الأحوال المدنية والتراخيص وغيرها والخدمات الإدارية، ويتم تمويلها أساسا من خلال الرسوم؛

(3) **خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي تنافسي:** وهي خدمات يتم ضمانها عن طريق الحكومة أو القطاع الخاص وتخضع إلى قواعد المنافسة مثل الخدمات الطبية، النقل... إلخ، ويتم تمويلها أساسا من خلال الثمن؛

¹الدائرة المالية، دليل تسعير الخدمات الحكومية، حكومة دبي، ص2، موجود على الرابط الموالي: <http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf>

(4) خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي غير تنافسي: مثل الكهرباء والمياه والصرف الصحي، ويتم تمويلها من خلال التعريفة. تعد الخدمات العامة ذات الطابع الإداري أحد أهم أنواع الخدمات التي يسعى إليها كل مواطن، وتشير إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارات العامة وعمالها لتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم المختلفة، وهي تتميز بـ:¹

- مجانية أو بسعر يؤول فيه الربح إلى الصفر كالرسوم مثلاً؛
- الإدارات العامة موجودة في وضعية احتكارية يعارض وحيد وطالبيها متعددين للخدمة؛
- بالنظر إلى الوضعية الاحتكارية للإدارات العامة، فإن خدماتها ليست متميزة في علاقاتها مع الزبائن؛
- الإدارات العامة غير مجبرة على تحقيق مردودية مالية لتدخلاتها، لهذا نجد معظم حساباتها سلبية الأرصدة؛
- الإدارات العامة مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية، واقتصادية، وهذا قد يلغي فكرة أن القطاع العام هو مستشفى المؤسسات المريضة، حيث يقدم خدمات ذات قيمة لزيائنه، تلي مصالحهم في إطار المساواة ودون تمييز، مع استمرارية الخدمة مما يعني تلبية حاجات ضرورية تتطلب الديمومة وعدم الانقطاع (حرشاو مفتاح، 2016، ص: 37-45).

غير أن الواقع قد لا يعكس دائماً مبادئ المساواة والاستمرارية، ففي الوقت الذي يحصل فيه زبون على الخدمة بسهولة ودون تعقيدات يعاني زبون آخر من البيروقراطية وسوء المعاملة نتيجة تفشي ظاهرة المحسوبية والرشوة، كما أن توقيت عمل الإدارات العامة يضر بمبدأ المساواة، فلنكون خدماتها عامة ومتاحة للجميع يجب الأخذ بعين الاعتبار الفئة التي لا تستطيع طلب هذه الخدمات في سائر الأيام بحكم ارتباطها بعملها، وهو يضر كذلك بمبدأ الاستمرارية، فقد تعمل الإدارات أيام العطل، وتعطل أجهزة الحاسوب لمدة طويلة، والإضرابات وعدم احترام مواعيد العمل يعني أن الخدمات متقطعة. وهناك تقسيم آخر للخدمات العمومية بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 01 : يوضح أمثلة القطاعات التي تتدخل فيها الحكومة ونماذج من خدماتها

القطاع	نماذج النشاط	أمثلة الخدمات
- القطاع الاقتصادي	- البنوك المركزية	- تسجيل المؤسسات
	- تشجيع الصادرات	- جباية الضرائب
	- تنظيم التجارة والمؤسسات التجارية	- إيجاد أسواق خارجية

¹ -سوفي نبيل، بالريجان فاروق، متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 / العدد: 1 / أبريل / 2002، ص185.

- تسجيل براءات الاختراع - إصدار نشرات المستهلكين ومؤشرا الاسعار.	- حماية المستهلك - توقيع و متابعة الاتفاقيات التجارية - تنظيم و إدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان	
- تصديق إفادات وشهادات النجاح - تسجيل المدارس الخاصة - تسهيل و إعطاء القروض والمنح التعليمية	- افتتاح و إدارة المدارس والجامعات و المعاهد - وضع المناهج التعليمية - تدريب المعلمين و المعلمات - مراقبة المدارس الخاصة	- القطاع التعليمي
- جباية فواتير الماء و الكهرباء - نشر جداول و مواعيد حافلات النقل العام - تسهيل حركة المتسوقين	- الماء و الكهرباء - النقل و المواصلات العامة - السياحة و التسويق	- القطاع الاجتماعي والخدمات
- نشر أسماء المطلوبين - إصدار السجلات العدلية	- حماية حدود البلاد - مكافحة الجريمة و المخدرات - المخابرات وأمن الدولة	- القطاع العسكري والأمني
- إصدار بطاقة المواطن الصحية - توزيع المنشورات الصحية - لوائح الدواء المعتمدة	- بناء المستشفيات - إدارة السياسة الصحية - إدارة حملات الصحة الوقائية	- القطاع الصحي والدواء

العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010.

6- الأطراف ذات المصلحة والفاعلة في تقديم الخدمات العمومية:

إن الأطراف ذات المصلحة في الخدمات العمومية تمثل تلك الفئات الشرعية من جهة والمؤثرة من جهة أخرى على مستوى تنظيم وتسيير هذه الخدمات، أو إنتاجها وتقديمها، أو الاستفادة والانتفاع بها.

وفيما يلي نعرض بعض الأطراف ذات المصلحة في الخدمات العمومية.¹

الجدول رقم 02: الأطراف ذات المصلحة في الخدمات العمومية

الفئة	مكوناتها ومدلولها
<u>فئة المشرفين على الخدمات العمومية</u>	تصدر هذه المجموعة القيادات الإدارية التي تعد العقل المفكر والمدير في تسيير الخدمات العمومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإدارات العمومية.
<u>فئة القائمين على الخدمات العمومية</u>	تصدر هذه المجموعة الموارد البشرية من موظفين واعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وغيرهم ممن تتوقف عليهم بالدرجة الأولى مهمة تنفيذ استراتيجية الخدمات العمومية، لذلك ينبغي التخطيط، والتصرف بشفافية في الموارد البشرية تماشياً مع الاستراتيجية المرسومة باعتبارهم الأطراف الفاعلة الأساسية في التسيير العمومي.
<u>فئة المستفيدين من الخدمات العمومية</u>	تصدر هذه المجموعة كل من المواطنين والمقيمين المستفيدين من الخدمات العمومية، وتعتبر هذه الفئة عن الحاجات العمومية التي تتطلع لإشباعها.
<u>فئة الراعين للخدمات العمومية</u>	تصدر هذه المجموعة السلطة العمومية من إدارة مركزية، و جهوية، ومحلية، التي يعود إليها حق الملكية والتصرف في المرفق العمومي، وبالتالي تمتلك حرية اتخاذ القرار في رسم السياسة العمومية للمؤسسات والإدارات العمومية، أو الحق في تفويضها للفئة المشرفة على أداء الخدمات العمومية.

ويرجع أداء الخدمات العمومية إلى ثلاث أطراف أو فاعلين أساسيين، وهم:²

¹ - الأمير عبد القادر حفوظة، تسعير وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2020، ص 18.

² - العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010، ص 14.

أولاً- الدولة:

يرجع الدور الأساسي في إدارة الخدمات العمومية إلى الدولة (الحكومة ومختلف أجهزتها التابعة لها)، حيث تقوم بإدارة وتنظيم وتمويل مؤسسات الخدمات العمومية بمختلف أنواعها وتصنيفاتها، إلا أن في الفكر الإداري الحديث أصبح دور تدخل الدولة في النشاط العمومي يتقلص وذلك لعدة دواعي منها ما هو اقتصادي متمثل في محاولة الدولة تقليل أعباء وتكاليف إنتاج وتقديم الخدمات العمومية، ودواعي اجتماعية حيث قامت الدولة بإسناد بعض الخدمات العمومية إلى القطاع الخاص من أجل جودة وتحسين أداء الخدمات العمومية وتحقيق الرفاه الاجتماعي، حيث تعتبر الخدمات العمومية كمؤشر رئيسي لقياس مدى رفاهية المجتمع.

ثانياً- القطاع الخاص:

وهو يختلف وفقاً للفلسفة الاقتصادية التي تتبعها كل دولة، غير أنه شهد اهتماماً متزايداً بشكل ملحوظ على مختلف الأصعدة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، من بينها:

- ☑ عجز الدولة عن القيام بجميع الأنشطة بمفردها؛
- ☑ اعتبار أنه من الأفضل للمجتمع أن تقتصر مهمة الدولة على وضع السياسات والإشراف على تنفيذها، مع إسناد التنفيذ إلى جهات أخرى تمتلك مزايا نسبية تمكّنها من تقديم الخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

ثالثاً- المنظمات غير الحكومية:

والتي أخذ دورها يتنامى في الآونة الأخيرة، وأصبح لها دور في سائر الأنشطة الاجتماعية والخدمات العمومية، وإن كان هذا الدور محدوداً حتى الآن في الدول النامية، حيث ما تزال هذه المنظمات تبحث عن دور أكثر تأثيراً في تأدية النشاط الخدمي، حيث يعيقها في ذلك مشاكل وتحديات في إمكانياتها المادية والبشرية. إلا أن دور هذه المنظمات يمكن لمسه في عملية الرقابة على بعض الخدمات، ونقل شكاوى الأفراد عن سوء الخدمة، وحث الحكومات على بذل المزيد من الجهد والنفقات في سبيل الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية.

المحاضرة الثانية

مؤسسات الخدمات العمومية

تمهيد:

- 1- الإدارة العامة؛
- 2- وظائف الإدارة العمومية؛
- 3- المنظمة العمومية (التعريف والخصائص)؛
- 4- أهداف المؤسسات العمومية؛
- 5- تصنيف المؤسسات العمومية.

تمهيد

الإدارة العامة هي تلك الوسيلة التي تختص بتنفيذ السياسات العامة، وتحقيق وظائف الدول بواسطة مختلف الأجهزة الحكومية التي تشمل الوزارت والدوائر المركزية والمؤسسات الحكومية والسلطات المحلية والمؤسسات العمومية وغيرها من التنظيمات، وهي مرتبطة تماما باختلاف وتطور وظائف الدول التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة. والمؤسسات العمومية هي المسؤولة على خدمة المواطن، وتمثل أهم خصائصها في تمتعها بقدر كبير من الدعم السياسي والاقتصادي، وأنها مؤسسات ضخمة موجودة في وضعية احتكارية، غير أنها تبقى مرتبطة بمستوى التقدم والرفاهية التي تصلها الدولة. وفي إطار السعي إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطن وتوفير الخدمات اللازمة له، سميت الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين بالخدمات العمومية التي تهدف إلى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع، بواسطة الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية، وهي الصورة التي تعكس سوء أو حسن التسيير في البلاد.

إن مبرر وجود الدولة هو توفير الخدمات الأساسية لحماية المجتمع، وتوفير مستوى معيشة مناسب للمواطن. وتختلف كمية ونوعية الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين حسب حيوية ونشاط القطاع العام والقطاع الخاص، وحسب الفلسفة السياسية والاقتصادية المعمول بها، وحسب القيم السائدة لديها... كذلك يتحدد حجم ونوعية الخدمات العمومية بحسب الموارد والإمكانات والأجهزة الإدارية التي توضع تحت تصرف السلطة التنفيذية. وكون المؤسسات العمومية هي المسؤولة على تقديم الخدمات العمومية، فدورها يختلف من دولة إلى أخرى.

وسيتم التطرق خلال هذه المحاضرة إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمؤسسات الخدمات العمومية حيث سنتناول النقاط التالية:

- 1- الإدارة العامة؛
- 2- وظائف الادارة العمومية؛
- 3- المنظمة العمومية (التعريف والخصائص)؛
- 4- أهداف المؤسسات العمومية؛
- 5- تصنيف المؤسسات العمومية.

-- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة : رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.

الهيبي، م. إدارة المؤسسات العمومية: الأسس والنماذج الحديثة. دار الفكر الجامعي. 2019

علي، س. تمويل الخدمات العمومية: دراسة مقارنة. مجلة البحوث الإدارية، 15(2)، 45-60. 2020

الخياط، ن. اللامركزية الإدارية وتطور أداء المؤسسات العمومية. المجلة المغربية للإدارة العامة، 17(1)، 101-120. 2021

الطاهر، ب. الدور البيئي للمؤسسات العمومية: بين التنظيم والتطبيق. مجلة السياسات العمومية، 11(3)، 77-92. 2022.

-- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كألية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

Ben Ammar, M., & Triki, M. (2021). Governance in Public Sector Organizations: The Case of Decentralized Institutions. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(2), 32-47.

Nabli, M. K. (2020). Reforming Public Enterprises in the MENA Region. *Middle East Economics and Finance Review*, 8(1), 11-29.

OECD. (2018). *Principles of Public Administration Reform*. OECD Publishing.

UNDP. (2021). *Strengthening Public Institutions for Sustainable Development*. United Nations

Marine Le Gall-Ely, Le marketing public, e-theque, 2003

Arnel Severin Mbembo, Le marketing public dans le management des organisations publiques, Editions universitaires européennes, 2021

يُمكننا القول إنه ليس هناك دول متخلفة اقتصادياً، بل هي دول متخلفة إدارياً فقط. فكل ما أُجري من تجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية. وبغير الإدارة لا يمكن تحقيق التنمية ولو توافرت عناصر الانتاج الأخرى.

بيتر دركر

Peter Ferdinand Drucker ; (November 19, 1909 – November 11, 2005) was an [Austrian American management consultant](#), educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of modern [management theory](#). He was also a leader in the development of [management education](#), and invented the concepts known as [management by objectives](#) and [self-control](#),^[1] and he has been described as "the founder of modern management".

قبل التطرق إلى المؤسسة العمومية، لابد من تعريف الإدارة العامة (يعود الفضل للرئيس الأمريكي (Woodrow Wilson) في بلورته للإدارة العامة كنظام منفصل عن السياسة عندما نشر مقالته الشهيرة في مجلة العلوم السياسية الأمريكية سنة 1887. وكان حركة الإصلاح الإداري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الفضل في نمو الإدارة العامة. كما أدى نشوب الحرب العالمية الثانية إلى التوسع الهائل لدور الإدارة العامة وامتداد أنشطتها لتشمل مجالات مختلفة. وقد ازدت مشكلات التخلف التي عاشتها الدول الحديثة بعد الحرب من أهمية الإدارة العامة لمواجهة هذا التخلف وتحقيق التنمية¹ التي تتميز أنها إدارة كبيرة في الحجم ومعقدة في التركيب، وتصل مجالات ممارستها في معظم الدول إلى جميع نواحي الحياة². وفيما يلي التعريف بالإدارة العامة.

بدأت الإدارة العامة كفن وممارسة عملية ثم تطورت أهميتها ووظائفها وتشعبت مع تطور الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتحولت من كونها فنا واجتهادا تعتمد على القدرة الشخصية والتجربة العملية والممارسة أحيانا، وعلى المغامرة والارتجال أحيانا أخرى إلى كونها سلوكا رشيدا تحكه مبادئ علمية وتوضح اتجاهاته أطر نظرية وفلسفية. وقد نتج عن ذلك توسع في الاهتمامات والآفاق، وتعقدت وظائف الإدارة العامة ومسؤولياتها وتطورت أساليبها وأصبحت أكثر شمولاً. ومع تعقد الظروف التي نشأت فيها الإدارة العامة صعب التوصل إلى تعريف شامل وموحد. فتداخل الإدارة العامة مع العلوم السياسية، والاجتماعية الأخرى وتشابكها مع حقول دراسية متعددة أثر على وجهة نظر الباحثين في الإدارة العامة.

ويرى بعض الباحثين أن صعوبة تقديم تعريف مختصر وشامل لمفهوم الإدارة العامة دفع بعض المفكرين إلى تقديم تعريف مفصل يشمل العديد من الخصائص ومنها: (العوامل، 2002)، (Nigro، 2000)³:

- -الإدارة العامة هي عمل جماعي تعاوني في إطار عام.
- -الإدارة العامة تتضمن نشاطات السلطات الحكومية الثلاثة: التنفيذية والتشريعية والقضائية.
- -الإدارة العامة تلعب دوراً مؤثراً في مجال رسم السياسات العامة فهي تعتبر جزءاً أساسياً من العملية السياسية في الدولة.
- -للإدارة العامة خصائص مميزة عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة بشكل عام.
- -تتفاعل الإدارة العامة- كنظام مفتوح- مع فعاليات مجتمعية عديدة في إطار الصالح العام للدولة والمجتمع.

1 - سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020، ص92.

2 - David Rosenbloom، **Public Administration: Understanding Management، Politics، and Law in the Public Sector**, 3rd. Ed, Graw-Hill, 1993, New York, U.S.A, 1993, p 04.

3 -مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، 23..

2- وظائف الادارة العمومية: تتمثل هذه الوظائف في :

أ التخطيط: وهي مرحلة تتعلق بتحديد الأهداف والمعايير، رسم السياسات والإجراءات، التنبؤ وإعداد الموازنات، وضع برامج- العمل والجدول الزمنية.

ب التنظيم: وهي مرحلة تتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي، تحديد العلاقات التنظيمية، تحديد السلطات والمسؤوليات ونطاق- الإشراف.

ج التوجيه: تتمثل في الإشراف وإرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وتنمية كفاءاتهم الإدارية بغية تحقيق الأهداف المرسومة .

د الرقابة: تتمثل في القيام بإجراءات يتم من خلالها متابعة التنفيذ وتقييم أداء المسؤولين، حيث تتمثل هذه الإجراءات في وضع- المعايير الرقابية، قياس الأداء، تحديد الانحرافات وتشخيصها وعلاجها.

3- المنظمة العمومية (التعريف والخصائص):

اتفق الباحثون في مجال الإدارة العامة على أن المرفق العام أو المؤسسة (المنظمة) العمومية هو المسؤول على تقديم الخدمة العمومية، لأن تأدية هذه الوظيفة يستلزم تدخل الحكومة وذلك عن طريق هذه المؤسسات التي شأنها شأن غيرها من المؤسسات، حيث يتم إنشاؤها لإشباع حاجات ورغبات محددة، كما يتم بناء هيكلها وتحديد اختصاصاتها ووضع سياسات تشغيلها وإدارتها بما يلاءم متطلبات تحقيق أهدافها، شرط أن تكون منسجمة مع بيئتها التي تعمل فيها، والمجتمع الذي تتعامل معه وفئات الزبائن الذين تخدمهم، وعلى عكس منظمات القطاع الخاص التي تخضع لآليات السوق وتنشأ بفعل المبادرات الخاصة بغرض تحقيق الربح كهدف أساسي لها، فإن المنظمات العمومية تنشأ بفعل قرارات السلطة العمومية بغرض تحقيق المصلحة العامة كهدف أساسي لها.

ويتعلق مفهوم المنظمة العمومية بالملكية (ملكية رأس المال ووسائل الإنتاج)، وعلى أساسهما يتحدد الشكل القانوني للمنظمة العمومية، بحيث تكون الملكية تابعة كلياً أو جزئياً للسلطة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي أو الإقليمي، وبالغرض أو الهدف، حيث أن الغرض الأساسي من إنشاء المنظمات العمومية هو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع من خلال تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين أو المقيمين.

تُعرف المؤسسة العمومية على أنها مؤسسة مملوكة بالكامل أو بشكل جزئي للدولة أو للسلطات المحلية، حيث تستطيع هذه الأخيرة ممارسة النفوذ عليها من خلال الاستحواذ على غالبية رأسمالها وأسهمها والتحكم في قراراتها. وقدمت المفوضية الأوروبية

تعريفًا جاء فيه أن المؤسسة العمومية هي كل هيئة يمكن للسلطات العامة أن تمارس عليها نفوذًا مهيمنًا بحكم الملكية أو المشاركة المالية، أو من خلال القوانين التي تحكمها.¹

ويمكن الإشارة إلى تعريف المؤسسة العمومية (أو المرفق العام) من وجهتي نظر:²

- ♦ من حيث المدخل الشكلي فتعرف المؤسسة العمومية بأنها مشروع أو هيئة (جهاز إداري) يقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجة ذات نفع عام مثال ذلك (الجامعات والمستشفيات).
- ♦ أما من وجهة النظر الوظيفية فيقصد بها النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة مثل (التعليم والصحة).

وبناء على ما سبق يمكننا اعتماد التعريف التالي للمنظمة العمومية:

هيكل تجمع بشري في إطار تنظيمي محدد، يهدف إلى تلبية احتياجات عمومية.

إذن فمنظمات قطاع الإدارة العمومية (منظمات الخدمات العمومية كمصطلحات مترادفة)، نعني بها أي منظمة عمومية مخرجاتها النهائية تكون عبارة عن خدمة عمومية في مجال محدد.

وبشأن المرفق العام فإنه ما يرتفق به وينتفع ويستعان به، ومنه مرافق المدينة مثلا وهو ما ينتفع به السكان عامة كوسائل وأجهزة النقل والشرب والإضاءة وجميعها مראה (قبيلات، 2010، ص 272). وبشكل عام؛ لا يمكن تحديد تعريف دقيق للمرفق العام، وعادة ما يتم تعريفه من خلال معيارين أساسيين: المعيار العضوي أو الشكلي والمعيار الوظيفي أو الموضوعي. وعلى هذا الأساس ومع تطور البيئة الإدارية تعددت أنواع المرافق العامة تباعا للزاوية التي ينظر منها إليها؛ ويلخص الجدول التالي أهم تلك التقسيمات (الأنواع) وخصائصها:

¹ - بوهراوة زورة، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18 / العدد 28 السنة: 2022، ص 341.

² - العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 10 (بتصرف).

الجدول رقم 03: التقسيمات الأساسية للمرافق العامة

معيار التقسيم	نوعها	خصائصها
طبيعة النشاط	مرافق إدارية	تمارس النشاط الإداري انطلاقا من كونه وظيفة إدارية بحتة، وتنصب على وظائف الدولة الأساسية المتمثلة في حماية الأمن داخليا وخارجيا..... الخ ومن أمثلتها: الأمن، القضاء، الصحة، التعليم.
	مرافق عامة اجتماعية	تمارس نشاطا اجتماعيا من أجل تحقيق أهداف اجتماعية. ومن أمثلتها: الضمان الاجتماعي والتأمينات.
	مرافق اقتصادية	تزاوّل نشاطا اقتصاديا لتحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة صناعية، تجارية، مالية وزراعية. وتخضع لقواعد القانون الإداري والقانون الخاص (القانون التجاري وقانون العمل) ومن أمثلتها: النقل والمواصلات وتوليد المياه والغاز والبريد.
	مرافق مهنية أو نقابية	تتولى توجيه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كتقابات المهن الزراعية ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، وغرف التجارة وغيرها. حيث تلزم القوانين المشتغلين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها، وأن يخضعوا لسلطتها.
التنظيم (الاستقلال)	مرافق ذات شخصية معنوية مستقلة	وهي التي يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، ويكون لها كيان مستقل كمؤسسة عامة (استقلال إداري ومالي وتقي في علاقتها بالسلطة المركزية) مع خضوعها لقدر من الرقابة أو الوصاية الإدارية. أما من حيث المسؤولية فيكون المرفق المتمتع بالشخصية المعنوية مستقلا ومسؤولا عن الأخطاء التي يتسبب في إحداثها للغير.
	مرافق لا تتمتع بالشخصية المعنوية	وهي التي لا يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، ويتم إلحاقها بأحد أشخاص القانون العام وتكون تابعة لها، كالدولة أو الوزارات أو المحافظات، وهي الغالبية العظمى من المرافق العامة.
نطاق نشاطها	مرافق وطنية أو قومية	تنشأ لتحقيق أهداف على المستوى الوطني؛ ومثالها مرفق الشرطة مرفق الجمارك، مرفق القضاء، الخ. بالنسبة لهذا النوع من المرافق تعتبر الدولة مسؤولة عن تعويض الأضرار التي قد تحدث للأفراد نتيجة ممارستها المباشرة لهذا النشاط.
	مرافق محلية أو إقليمية	هي المرافق العامة التي تقتصر خدماتها على منطقة محددة من الدولة (محافظات معينة أو بلدية معينة)، حيث تتولى إشباع حاجات عامة لسكان هذه المنطقة لوحدهم. ومن أمثلتها: مرافق جمع النفايات، والنقل الداخلي، وتوريد المياه والكهرباء والغاز داخل المدينة.
مدى إلزامها	مرافق اختيارية	هي التي تتمتع السلطة الإدارية المختصة بحرية التصرف بصدد إنشائها من أجل القيام بنشاط محدد ويتم ذلك بتدخل السلطة التشريعية. ومن أمثلتها مرفق المواصلات والمناجم.
	مرافق إجبارية	تشمل تلك التي تلزم الدولة بإنشائها وجوبا، أي لا تحتاج لأداة تشريعية لممارستها باعتبار أنها تدخل في إطار الوظيفة الطبيعية للدولة. ومثالها: مرفق الدفاع الوطني ومرفق العدالة، وغيرها.

المصدر: عقون س. (2015). "مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر - البلديات". أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. الجزائر. ص ص 15، 16 (بتصرف)

ويمكن عموما حصر خصائص المؤسسات العمومية بمجموعة من السمات فيا يلي:¹

¹ -Jaques Chevallier, **le Service Public**, 1er édition, Press Universitaires de France, France, 1971, p 41

- أن الصفة المشتركة لكل المؤسسات العمومية هي تركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية، واقتصادية وغيرها.
- أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق (عارض وحيد وطالبن متعددين).
- أغلبها مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور.
- ليس من أولويات أغلب المؤسسات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في المؤسسة العادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج من جهة وإلى القيود والعرقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى، ما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادرتة في استخدام تقنيات التسويق.
- تتميز المؤسسات العمومية بمعيار "كثافة رأس المال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالأسرمان الكبير والتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، بالاستثمار الواسع ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير، والمثال على ذلك مؤسسات البريد والاتصالات، النقل، الكهرباء... الخ.
- تحول للمؤسسات العمومية مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية، وبأحسن طريقة للزبون، وفي بعض الأحيان قد تطلب منها الدولة خدمات خاصة وربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، كون الفائدة التي تعود على الاقتصاد الوطني أكبر بكثير من الخسارة المسجلة لديها.
- أخيرا هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية، فكلما تقدمت الدولة فإن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية يزداد، كما يزداد عدد المصالح العمومية أيضا.

4- أهداف المؤسسات العمومية:

- تعمل جل المؤسسات العمومية مهما كان حجمها، وفي أي دولة كانت، على بلوغ مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تدخل في نطاق السياسة الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدولة، نذكر من بينها:¹
- أ - تحفيز النمو الاقتصادي من خلال توفير مرافق البنية التحتية الأساسية للتصنيع السريع في البلاد، مثل إنشاء وحدات في مختلف القطاعات مثل محطات توليد الكهرباء، وشبكة النقل المختلفة والاتصالات، مشاريع البتر وكيموايات، ومشاريع السدود للري الفلاحي وغيرها؛

1 - دادي عدون، ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

- ب- تعبئة المدخرات العامة من خلال رفع معدل الادخار وتكوين رأس المال ضروري للنمو الاقتصادي من أجل توفير التمويل للصناعات في كل من القطاعين العام والخاص؛
- ج - توفير فرص العمل، حيث تتحمل الدولة مسؤولية توفير فرص عمل مربحة لعدد أكبر من المواطنين في سبيل حماية توظيفهم وتشغيلهم بصورة دائمة؛
- د- تجسيد السيطرة على احتكار بعض القطاعات خوفاً من يؤدي وجود قطاع خاص كبير ومتوسع إلى نمو الاحتكارات الخاصة، لذلك نجد أن بعض الحكومات سيطرت على جملة من القطاعات الأساسية والاستراتيجية حصرياً، وأنشئت لها مؤسسات عمومية، بينما في قطاعات أخرى تركت المنافسة مفتوحة بينها وبين القطاع الخاص؛
- هـ- تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروة والعمل على إقامة مجتمع قائم على المساواة وهو هدف مهم للقطاع العام، حيث يساعد في نشر القوة الاقتصادية وتوزيعها على كافة مناطق البلاد، مما يؤدي أيضاً لخلق توازن جهوي نسبي فيها؛
- و- الحفاظ على الموارد الوطنية الحيوية وضمان الاستخدام السليم والمستديم للموارد الطبيعية الوطنية والحفاظ عليها، مثل إنشاء مؤسسات المناجم ومؤسسات استغلال المعادن والبتروك والغاز؛
- ز- تحفيز البحث والتطوير التكنولوجي الذي يُعد أساس وتيرة التنمية الاقتصادية، حيث تتطلب الاختراعات والابتكارات التكنولوجية استثمارات كبيرة للأموال وتنمية المواهب العلمية، وهنا يمكن للمؤسسات العمومية وحدها تحمل مثل هذه الاستثمارات التي لا تعطي مكاسب نقدية مباشرة وفورية، وقد تُنشأ الدولة دوائر خاصة بالبحث والتطوير في هياكل هذه المؤسسات مهمتها الأساسية العمل على تطوير البحث العلمي والعمل مع مختلف الجامعات ومراكز البحوث الوطنية؛
- ح - بناء قاعدة قوية، متينة، وواسعة للاعتماد على الذات في مجال المعرفة الفنية والصيانة وإصلاح الصناعات الوطنية المتطورة، وتطوير المهارات المحلية.

5- تصنيف المؤسسات العمومية:

تصنف المؤسسات العمومية إلى نوعين رئيسيين هما:

- i. **مؤسسات عمومية حكومية:** هي تلك المؤسسات أو الهيئات وغيرها من مسميات الكيانات العامة التي تمثل امتداداً طبيعياً لدور الدولة أو الحكومة في إدارة شؤون المجتمع، وهي في مجملها تكون الجهاز الإداري للدولة تحت مسميات متنوعة مثل الوزارة أو الهيئة أو المصلحة أو الإدارة وغيرها من المسميات التنظيمية والإدارية لوحدات الجهاز الإداري من مؤسسات أو منظمات.
- ii. **مؤسسات عمومية مهنية:** ويمكن تقسيمها إلى نوعين وفق مجال العمل أو النشاط أو المهنة التي تمارسها هذه المؤسسات كما يلي:

أ- مؤسسات عمومية للخدمات القومية: تتمثل في المؤسسات التي تقوم بتلك الخدمات التي يستحيل أن يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الخاصة، ويدخل ضمن هذه الخدمات أعمال الشؤون الخارجية والقضاء والأمن الداخلي والدفاع.

ب- مؤسسات عمومية لأنشطة اقتصادية: تتمثل في المؤسسات أو الهيئات التي يتم إنشاؤها لممارسة أنشطة إنتاجية أو خدمية معينة وفق توجهات ورؤية النظام السياسي للدولة.

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

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

ونجد أن تصنيف المؤسسات العمومية يُعتمد عليه لفهم طبيعة هذه المؤسسات وأدوارها المختلفة في النظام الإداري والاقتصادي للدولة. ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية بناءً على مجموعة من المعايير، أهمها (أنظر الجدول الموالي):

الجدول رقم 04: امثلة وخصائص المؤسسات العمومية حسب معيار تصنيفها

المعيار	النوع	الخصائص	أمثلة	المراجع
حسب طبيعة النشاط	-إدارية -صناعية وتجارية (EPIC) -علمية وثقافية	-غير ربحية وتقول من الدولة -تمارس أنشطة اقتصادية وتجارية بتمويل ذاتي جزئي أو كلي -تهدف إلى البحث والتعليم والتكوين	وزارة الداخلية، شركة الكهرباء، مراكز البحث والمكتبات العمومية	(الهيقي، 2019) (Nabli, 2020)
حسب الاستقلالية	-مركزية	-تتبع الوزارات مباشرة	الوزارات،	(الخياط، 2021)

المحاضرة الثانية: مؤسسات الخدمات العمومية.

(Ben Ammar & Triki, 2021)	الوكالات الوطنية	-تملك استقلالاً إدارياً ومالياً نسبياً	-لا مركزية/مستقلة	
(علي، 2020) (OECD, 2018)	المستشفيات العمومية، مكاتب البريد	-تعتمد على الميزانية العامة -تحقق إيرادات من خدماتها وقد تتلقى دعماً عمومياً	-ممولة كلياً من الدولة -ممولة ذاتياً أو مختلطاً وتُسمى أحياناً بـ "شبه العمومية."	حسب التمويل
(UNDP, 2021) (الطاهر، 2022)	CNAS، الخطوط الجوية الوطنية، جامعة عمومية وكالات حماية البيئة أو المياه والغابات	-تقدم خدمات صحية أو اجتماعية -تساهم في الإنتاج أو البنية التحتية -تهتم بالثقافة والتعليم -تساهم في حماية الموارد الطبيعية والبيئة	-اجتماعية -اقتصادية -ثقافية/تعليمية -بيئية	حسب القطاع أو الوظيفة

المصدر: بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

المحاضرة الثالثة

توسيع نطاق تطبيق مبادئ التسويق على القطاع العمومي

تمهيد:

- 1- توسع مفهوم ومجالات التسويق؛
- 2- مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية؛
- 3- تواجد التسويق في قلب الإدارة العمومية؛
- 4- التسويق العمومي في قطاع السكن العمومي الجزائري؛
- 5- العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائنها.

تمهيد

تطور مفهوم التسويق لم يقتصر فقط على تطبيقات أدوات واستراتيجيات المزيج التسويقي (منتج، سعر، ترويج، توزيع)، بل تعداه ليلج هذا المفهوم قطاعات لم يكن للنظرية التسويقية هدف للدخول إليها، وهذه القطاعات تعرف اليوم بالمؤسسات غير الربحية ولعل أهمها المنظمات والإدارات العمومية.

وليتمكن الطلبة الكرام من استيعاب موضوع المحاضرة سوف يتم التطرق خلال هذه المحاضرة إلى امتداد التطبيقات والفلسفة التسويقية الى مؤسسات الخدمات العمومية، حيث سنتناول النقاط التالية:

- 1- توسيع مفهوم ومجالات التسويق؛
- 2- مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية؛
- 3- تواجد التسويق في قلب الإدارة العمومية؛
- 4- التسويق العمومي في قطاع السكن العمومي الجزائري؛
- 5- العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائنها.

أهم المراجع:

- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

-محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.

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

-Armel Severin Mbembo, **Le marketing public dans le management des organisations publiques**, Editions universitaires européennes, 2021

يرى (Butler et collins 1995.p84) أن التسويق في السابق لم يكن يهتم بالظواهر الاقتصادية في المدى الطويل وكان يركز جهوده على بيع المنتجات. ولم يهتم أبداً بالعلاقة التي قد تنشأ بين المؤسسة والزبون. هذا التوجه تغير كلياً إذ أصبح التسويق يهتم بالعلاقة بين المؤسسة وزبونها ليس في المدى القصير ولكن في المدى الطويل. وهذا ما جعل مفهوم التسويق يتطابق مع أهداف الإدارة العمومية التي أصبحت اليوم تستند على مبادئ وأدوات التسويق الحديث مما خلق نوعاً من الولاء بين الإدارة العمومية والمواطن من خلال تقديم منتجات وخدمات عمومية تتطابق مع تطلعات المواطن بل وتنافس نظيراتها في القطاع الخاص.¹

1- توسيع مفهوم ومجالات التسويق

أدت التغييرات التي حدثت على مستوى الفكر التسويقي، إلى انتقال التسويق من النموذج التقليدي خلال النصف الأول من القرن العشرين، والذي كان يركز على معالجة المشاكل التسويقية في المنظمات الربحية انطلاقاً من مفهوم التبادل الاقتصادي، إلى النموذج الحديث بداية من الثمانينيات والذي أصبح يركز على معالجة المشاكل التسويقية للمنظمات بصفة عامة سواء كانت ربحية أو غير ربحية انطلاقاً من مفهوم تبادل القيمة.

يعتبر (Philip Kotler) أحد أهم المفكرين الذين ساهموا في نشوء وتطور النموذج الحديث للتسويق، من خلال القطيعة الإستيمولوجية التي أحدثها في ربطه بين تعريف التسويق ومفهوم التبادل**، حيث كان التسويق يبدأ بعد الإنتاج، ويقتصر على عمليات التوزيع والبيع في المنظمات الربحية، ليصبح يبدأ قبل الإنتاج ويشمل كل أنظمة السوق (المنظمات) التي تقوم على مبدأ التبادل الطوعي، حيث عرفه سنة 1984 على أنه: "نشاط إنساني موجه لتلبية الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"²، فاتحاً بذلك مجال تطبيق التسويق ليشمل كل المجالات التي تتطلب عملية التبادل، وباعتبار الإدارة العمومية أحد أوجه النشاط الإنساني فهي أحد مجالات تطبيق التسويق، وتحتاج إلى التقنيات والأدوات التسويقية لإتمام عملية التبادل وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من منتجاتها، ويعرف التبادل على أنه عملية الحصول على الأشياء المرغوبة من شخص ما، عن طريق عرض شيء آخر في المقابل، ولكي تحدث عملية التبادل يجب توفر خمسة شروط أساسية هي³:

¹- Butler.P et Collins.N « Marketing public sector services: concept and charecteristics. Jornal of marketing management, vol.11,n01-03,1995.

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

²Philip Kotler, **Marketing principles**, Third Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1986, p8.

³ Philip Kotler, Sidney J.Levy, **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol 33, No. 1, Jan., 1969, pp. 10-15.

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

وعليه فالتسويق من المنظور الإداري يضم كل الأنشطة والممارسات التي تسهل وتقود عملية التبادل، ومن المنظور الفلسفي والثقافي هو نشاط إنساني يعمل على تلبية الحاجات والرغبات، وبناء عليه توسع مجال التسويق ليشمل كل المجالات التي تحتاج إلى عملية التبادل وتهدف إلى تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، بما فيها قطاع المنظمات العمومية، والجمعيات والأحزاب السياسية... إلخ،¹ وبالتالي يصبح الحديث عن التسويق العمومي كأحد المجالات الفرعية للتسويق، وحتمية يفرضها مفهوم التبادل الذي يمكن أن يحدث بين منظمة الخدمات العمومية (الإدارة العمومية) والمستفيدين أو المنتفعين من منتجاتها وخدماتها، بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم الإنسانية.

وضمن نفس السياق المعرفي عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) (American Marketing Association) سنة 1985 التسويق على أنه²: العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، (تصميم) خلق وتسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات.

قدمت الجمعية الأمريكية هذا التعريف تماشياً مع التطورات الحاصلة في المجتمع وبيئة الأعمال خلال تلك الفترة، ويمقتضى هذا التعريف يمكن الإشارة إلى التغيرات التي مست مجال التسويق فيما يلي³:

- انتقال الأساليب التسويقية من منظمات الأعمال على وجه التحديد، لتشمل جميع المنظمات على وجه العموم مهما كان نشاطها؛
- اعتبار التسويق عملية تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت أهداف ربحية أو غير ربحية، وهي مرتبطة بتلبية حاجات الأفراد (المستهلكين، أو المستفيدين)؛

¹ Philip Kotler, Sidney J. Levy, **OP.Cit**, p.10-15.

² 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, p.275.

³ أبو القحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 49-50.

■ يؤكد هذا التعريف على أن التبادل هو أساس ومحور النشاط التسويقي.

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

على الرغم من أن العديد من المنظرين في إدارة الأعمال والمختصين في التسويق، اعتبروا أن ربط تعريف التسويق بمفهوم التبادل سيحل مشكل مجالات تطبيق التسويق، على اعتبار أنه سيشمل كل مجالات الأعمال والمنظمات التي تتطلب أنشطتها عملية التبادل، إلا أن غموض وخصوصية عملية التبادل في بعض القطاعات على غرار مجال الأعمال الحكومية والمنظمات العمومية*، أعاد طرح إشكالية تأخر تبني التسويق في مجال الأعمال الحكومية والمنظمات العمومية، انطلاقاً من عدم تحديد تعريف شامل للتسويق من جهة، ومن جهة أخرى¹ أعتبرت الممارسات والتصورات الخاصة بالتسويق لا تتوافق مع طبيعة وخصائص المنظمات العمومية (الإدارات العمومية)، ومنتجاتها وبيئة السوق الذي تعمل فيه، إلا أن التسويق اليوم لم يعد يقتصر على المعاملات التي تنطوي على أطراف التبادل الثنائي للموارد الاقتصادية²، ولذلك فالتفسير الملائم لظاهرة التسويق في مجال منظمات الخدمات العمومية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات المقدمة للخدمات تعنى أساساً بإدارة العلاقات (مشتري-بائع) أو (مقدم خدمة - مستفيد) وبهذا يشمل التسويق مجمل الأنشطة والعمليات التي تعمل على إدارة عمليات التفاعل وجذب وتحسين العلاقات مع الزبائن، وعلى هذا الأساس حدث تحول إبستمولوجي آخر، تمثل في إعادة صياغة البناء المعرفي لتعريف التسويق ارتكازاً على مفهومين رئيسيين هما: إنشاء القيمة وبناء العلاقات.

وبموجب هذا التحول أعادت (AMA) تعريف التسويق سنة 2004 على أنه³: وظيفة إدارية، تضم مجموعة عمليات، لإنشاء (خلق)، وتواصل وتسليم القيمة للزبائن، وإدارة العلاقات مع الزبائن بشكل مفيد للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

وبالرغم من أن هذا التعريف يشير إلى مفاهيم جديدة في مجال التسويق من شأنها أن تساعد في إدماج الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية على غرار التركيز على خلق القيمة للزبائن وإدارة العلاقات، إلا أنه عرف انتقادات واسعة من قبل

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

¹ Angus Laing, **Marketing in the public sector: Towards a typology of public services**, SAGE Publications, Volume 3, issue4, p431.2003.

² Philip Kotler, Sidney J. Levy, **Op, Cit**, p11.

³ Debra Jones Ringold, Barton Weitz, **Op, Cit**, p257.

المنظرين في التسويق، كونه حصر التسويق في وظيفة إدارية في حين هو طريقة وفلسفة للتفكير، مما دفع بـ (AMA) إلى اعتماد صياغة أخرى لتعريف التسويق سنة 2007 كما يلي¹: هو نشاط مجموعة مؤسسات وعمليات من أجل إنشاء وتواصل وتبادل عروض لها قيمة للمستهلكين، والزبائن، والشركاء والمجتمع ككل. وقد تم إعادة اعتماد نفس هذه الصياغة سنة 2012 من قبل لجنة الصياغة التابعة للجمعية الأمريكية للتسويق.

وضمن نفس السياق والتوجه أعاد Philip Kotler تعريف التسويق سنة 2007، كما يلي²: "العملية التي تنشئ من خلالها المنظمات قيمة للزبائن، وتبني علاقات قوية معهم، من أجل الحصول على قيمة منهم بالمقابل"، ولا يزال هذا التعريف هو التعريف الرسمي في أغلب مؤلفاته ومؤلفات العديد من الباحثين في مجال التسويق، كما يشكل هذا التعريف المرجعية المعتمدة في تحديد الأنشطة والعمليات التسويقية في المنظمات، ويشير التعريف أيضا إلى أن التسويق لم يعد يقتصر فقط على الجوانب التجارية أو البيعية والربحية، بل أصبح يهتم أيضا بالمسائل الاجتماعية والإنسانية على غرار العلاقات كالثقة، الرضا، الصورة الذهنية، وغيرها من الأبعاد التسويقية غير التجارية، مما يؤكد أن التراكم المعرفي الذي تشكل في سياق تطور جدلية تعريف التسويق، قد أدى إلى نشوء العديد من المبررات المعرفية والمنطقية التي تؤكد على أهمية وحتمية تطبيق التسويق في المجالات غير التقليدية على غرار قطاع الإدارة العمومية والخدمات العمومية، كما أن التوجه نحو إدماج مفهوم القيمة وبناء وإدارة العلاقات في تعريف التسويق يعكس التطورات والإصلاحات التي شهدتها الدول والمجتمعات مع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين، ولاسيما انتشار الديمقراطية وحوكمة الأعمال الحكومية والخاصة، والتي جعلت من قضية تبني مقاربة التسويق في قطاع الإدارة العمومية أمرا له مبرراته العلمية والعملية انطلاقا من التطور الإبيستيمولوجي لتعريف التسويق كمجال معرفي ومنهج إداري استطاع أن يتوسع ويتكيف مع التطورات الحاصلة في المجتمع بحيث أصبح قابل للتطبيق في قطاع الإدارة العمومية، كما برز التسويق كأحد البدائل التي يركز عليها إصلاح وتحسين الإدارة العمومية وهو ما يؤكد تطور نماذج الإدارة العمومية.

لقد طبق التسويق أول ما ظهر كنشاط في المؤسسات التي تنتج وتبيع المنتجات المادية واسعة الاستهلاك، ثم توسع بشكل سريع ومتنامي ليشمل³:

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

¹ AMA، الموقع الإلكتروني للجمعية الأمريكية للتسويق (<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>)، تاريخ التصفح: 2017/08/10.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited, 15 edition 2015, p27.

³ Marine Le Gall-Ely, **Le marketing public**, e-theque, 2003, p05.

اعتبر (ROBERT BARTELS, 1968) أنه بسبب غياب نظرية شاملة للتسويق، يبدو التسويق للوهلة الأولى غير قابل للتطبيق في المنظمات التي لا تمتلك مهنة تجارية أو ربحية، لكن التطورات الحاصلة في الفكر التسويقي، غيرت معها الممارسات التسويقية ووسعت نطاقها، وازداد عدد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تكون موضوع للتسويق¹، مما جعل العديد من المنظمات من هذا النوع تتبنى التسويق في وقت مبكر من تطور الفكر التسويقي لينتقل بموجبها التسويق من مجال الأعمال التجارية الربحية ليشمل الأعمال غير التجارية كالجمعيات والأحزاب السياسية وحتى المؤسسات الدينية، كما شهدت فترة السبعينيات بداية توسع التسويق من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي، تماشياً مع حركة الإصلاح التي شهدها قطاع الإدارة العمومية، والجدول الموالي يوضح حركية هذا التوسع:

الجدول 05: حركية توسع مجالات التسويق

القطاع العام	القطاع الخاص	الطبيعة الأهداف
التسويق التجاري		تجاري (Marchand)
مؤسسات عمومية؛	مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛	
صناعة الخدمات؛	مؤسسات؛	
مؤسسات مالية؛	مهن حرة؛	
شركات الإقتصاد المشتركة؛	حرفيين؛	
مؤسسات النقل الجوي.	تجار.	
التسويق العمومي	تعاضديات وتعاونيات	
منظمات عمومية مختلفة	التسويق الاجتماعي	
الوزارات؛	جمعيات؛	

¹ Robert Bartels, **The General Theory of Marketing**, Journal of Marketing. Vol. 32, January, 1968, p30.

الممارسة الثالثة: توسيع نطاق تطبيق مبادئ التسويق على القطاع العمومي

البلديات؛	دينية؛	غير تجاري (Non Marchand)
المستشفيات؛	ثقافية؛	
المدارس، المعاهد والجامعات؛	تعليمية؛	
تنظيمات عمومية.	موسيقية؛	
	لجان حماية المستهلك؛	
	لجان حماية البيئة؛	
	 إلخ.	
التسويق السياسي		
	الأحزاب السياسية.	

Source : Hermel, Romagni, **Le marketing public :une introduction au marketing des administartions et des organisations publiques**, Edition Economica, paris,1990,p06.

قاد نخبة من الباحثين في مجال الفكر التسويقي في إطار السعي لتأسيس نظرية شاملة للتسويق، حركة توسع نطاق التسويق على مستوى النظريات والنماذج المعرفية المكونة له، وعلى مستوى الممارسات والأنشطة المحددة له وعلى مستوى المجالات التي يمكن أن يشملها تطبيق التسويق، وقد تجسد هذا الأمر في المناقشات التي جرت بهذا الخصوص في جامعة أهايو سنة 1965¹، والتي تحدث عنها (Shelby D. Hunt) في مقال نشره سنة 1976 بعنوان طبيعة ومجال التسويق (The Nature and Scope of Marketing)، بالإضافة إلى المقالات التأسيسية التي نشرها كل من (Kotler and Levy) و (David Luck) سنة 1969، والخلافات والجدل الذي أعقب ذلك من طرف (Luck,1969)، (Kotler et al, 1969b)، (Levy,1969b)، (Kotler, 1972)، (TUCKER,1974)، وهو ما أدى في نهاية المطاف إلى اعتبار تطبيق التسويق في المجالات غير التجارية وغير الربحية على غرار قطاع الإدارة العمومية مطلب مهما له مبرراته.

من ناحية إستيمولوجية، شكل طرح مفهوم تبادل القيمة عوض التبادل الاقتصادي من قبل عدد من الباحثين على غرار (Kotler and Levy) كمحدد أساسي لمفهوم التسويق، نقلة نوعية سمحت باتساع مجالات التسويق بشكل غير مسبوق، فتحوّلت العلاقة من (business firm -- customer exchange relationships) إلى (organization)



¹For more information see: Marketing Staff of The Ohio State University,"A Statement of Marketing Philosophy," Journal Of Marketing, Vol. 29, January 1965, pp. 43-44.

customer exchange relationships -) ¹، ويقول Philip Kotler في هذا السياق ²: "أن حركة التوسع هذه كانت محاولة لتحرير النموذج التسويقي من الحدود الضيقة للتسويق التجاري، وإظهار تطبيقها على عدد أكبر بكثير من ذلك ليشمل كل المجالات التي تقوم أنشطتها على علاقات التبادل"، وقد أدت هذه الحركة التوسعية إلى إدخال التسويق في مجالات عديدة على غرار ³:

1. التسويق الاجتماعي (Social marketing)؛
2. التسويق التربوي (Educational marketing)؛
3. التسويق الصحي (Health marketing)؛
4. تسويق المشاهير (Celebrity marketing)؛
5. التسويق الثقافي (المتاحف والفنون المسرحية) (Cultural marketing)؛
6. التسويق في الكنائس والمساجد ودور العبادات (Church marketing)؛
7. تسويق الأماكن (Place marketing).

إن "توسيع مفهوم التسويق" اعتمادا على نموذج التبادل هو مساهمة معرفية كبيرة في تطور مجال التسويق، ومع ذلك فإن مفهوم التوسع ليس واضحا تماما كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتحدد مجال توسيع التسويق انطلاقا من المعاني التي تأخذها الأبعاد التالية ⁴:

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

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

¹ BEN M. ENIS ,Deepening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 37,October 1973,p58.

² Philip Kotler, The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought, journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, Issue1, Spring 2005,p114.

³Idem.

⁴ BEN M. ENIS ,Op,Cit p59.

الجدول رقم 06: الحالات المناسبة للتسويق العمومي كأحد المجالات الجديدة للتسويق

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

المصدر: براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة،

جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 84.

إن ظهور مجال التسويق العمومي أو التسويق في الإدارة العمومية هو حتمية معرفية لتطور الفكر التسويقي نفسه ولا سيما الجزئية المتعلقة بتوسع مجالات تطبيقه، كما أن حتمية التوجه التسويقي في المنظمات العمومية لها مبرراتها في سياق تطور أساليب ونماذج الفكر المناجيري العمومي.

كان من نتائج التناسب الجديد بين المفهوم التسويقي وتطور ظروف المجتمع ومؤثرات البيئة والمحيط أن توسع مفهوم التسويق كان من ناحيتين:¹

- من ناحية الوظائف التي يؤديها.

- من ناحية القطاعات الجديدة التي أصبح يغطيها.

أولا-التوسع من ناحية الوظائف:

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص 80.

وهي الوظائف التي منطقيا تسبق عملية إنتاج وبيع المنتج كتحديد السعر وقنوات التوزيع والوظائف التي منطقيا تتبع عملية الإنتاج كالخدمة ما بعد البيع، والترويج.¹

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التسويق لم يعد كما كان يهتم فقط بسوق أمامي بل أصبح اليوم يهتم بكامل الأسواق التي تواجهها المؤسسة وتتأثر بها²:

- سوق أمامي (زبائن حاليين ومرتبين)؛
- سوق متغير ومتقلب (المحيط)؛
- وأيضا سوق خلفي (الموارد من المواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة).

ثانيا-التوسع من ناحية القطاعات:

انحصر تطبيق التسويق في مجال الأعمال (المنظمة الخاصة) لفترة طويلة، إلى أن كانت فترة توسع ميدانه ليشمل نشاطات ومجالات جديدة إذ لم يعد اقتصار الاستفادة من فلسفة ووظائف التسويق محصور في المؤسسات الخاصة فقط.

ففي سنوات الستينات (الفترة التي برز فيها التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية)³، حيث عندها أصبح "الرجل السياسي" بمثابة منتوجا يجب بيعه، وكان ذلك كأساس لتفتح التسويق وتوسعه إلى ميادين غير تجارية متنوعة ومختلفة. وعندها أصبح الكلام ممكنا عن: التسويق السياسي، التسويق الصناعي، التسويق الاجتماعي، تسويق المنظمات ذات الهدف غير الربحي تسويق الخدمات العمومية ... إلخ.

ولقد صاحب هذا التوسع في القطاعات توسع آخر موازي في تعريف التسويق وجعله مناسبا أكثر لهذه التغطية الواسعة والشاملة:

فبدلا عن "المؤسسة" أصبح الكلام عن "التنظيم

وبدلا عن "بيع منتوجات" أصبح الكلام عن "التأثير عن المواقف والسلوكات".

وبدلا عن "المستهلكين" أصبح الكلام عن "الجمهور".

وبدلا عن "تحقيق الأرباح" أصبح الكلام عن "تحقيق أهداف".

¹ - Jacques Lendrebie, Dennis Lindon « Mercator » Dallez 1990 4ème édition P 16.

² - Michel badoc le Marketing bancaire » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation. 1976 P : 25.

³ - Paul Dupoeuy « Marketing de l'éducation et de la formation », les éditions d'organisations 1990. p : 5.

هذا التعريف الموسع للتسويق هو الذي عبر عنه **D. Lindon** كما يلي:¹

"التسويق هو مجموعة الوسائل التي تمتلكها المنظمة. والتي تهدف إلى التأثير على المواقف والسلوكيات التي تهمها، في اتجاه مناسب لتحقيق أهدافها الخاصة"

وهكذا أصبح الأمر يتعلق "بالتبادل" عوضا عن "البيع" وهذا التبادل لا ينحصر فقط في المجالات التجارية. بل يمتد حتى إلى سائر النشاطات. وهذا ما يظهر مدى توسع مجال تطبيق التسويق، لأنه في كل نشاط يوجد "تبادل".

فما يعرض هو ربما يخص "منتوجا" وربما يخص "خدمة" أو ربما يخص "رجلا سياسيا" وربما يخص "فكرة". وما يطلب للتبادل هو ربما "نقود" وربما "انتخابات" أو ربما "انتماء".

إن الاختلافات الرئيسية التي تميز الميدان الجديد للتسويق عن الميدان القديم الكلاسيكي للمؤسسة التجارية قد أشار إليها كل من **Jean Bon et Albert Louppe** وهي تخص عدة مستويات:²

- على المستوى القانوني: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات لها مخطط عمومي؛
- على المستوى الاقتصادي: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات تعرض منتوجات غير تجارية التي ليست موضوع تحويل مالي (أفكار، سلع عمومية مجانية، برامج انتخابية ...)
- على المستوى الاجتماعي: أصبح التسويق مستعملا من طرف مصالح لا تهدف إلى إشباع الرغبات الفردية، وإنما إلى إشباع الرغبات العامة.

ولتحديد المجالات الجديدة لتطبيق التسويق فإنه يمكن استنتاج وجود بعض التداخلات:

نجد أن القطاع الخاص يصنف إلى القطاع التجاري، والقطاع العمومي إلى القطاع غير التجاري، بينما تشير الحقيقة إلى وجود العديد من التنظيمات الخاصة في القطاع غير التجاري (مثل بعض الجمعيات)، ووجود تنظيمات عمومية في المجال التجاري مثل قطاع البريد والإتصالات قطاع السكك الحديدية، مؤسسة E D F في فرنسا.

كما توجد مؤسسات تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة دون أن تبحث عن الربح (مثل: الجمعيات المهنية، الأحزاب السياسية ...)

¹ - Denis lindon « le Marketing » NATHAN, 1989 2ème édition p : 6

² - Jerame bon, Albert buppe « Marketing des services publics » 'l'étude des besoins de la population) édition d'organisations (1990) p 26.

وهناك العديد من التنظيمات ذات الطابع الخاص وتؤدي خدمة عمومية.

وتلخيصا لما سبق، يمكن إجمال الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث له (أي المفهوم الموسع له) من ناحيتين:

- من ناحية دوره، الذي كان ثانويا وأصبح أولويا في التسيير؛

- من ناحية ميدانه، الذي كان ضيقا وأصبح موسعا.

والجدول التالي يظهر ذلك بوضوح:

الجدول رقم 07: الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث له

الفرق بين المفهوم التقليدي (الضيق) للتسويق والمفهوم الحديث (الموسع) له	
المفهوم التقليدي للتسويق	المفهوم الحديث للتسويق
التسويق هو:	التسويق هو:
- ثانوي (بالنسبة للإنتاج)	- ثانوي (بالنسبة للإنتاج)
- ضيق:	- ضيق:
* في محتواه، الذي يمتد من قبل من تصور المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع.	* في محتواه، الذي ينحصر في البيع، التوزيع (المادي، والإشهار ..)
* في ميدان تطبيقه، (البنوك، سلع صناعية، جرائد، كنائس، أحزاب سياسية إلخ...)	* في ميدان تطبيقه، (بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع)
المصدر: Jaques Lendrevie, Dennis lindon « Mercator théorie et pratique du marketing » P 3.	

2-مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية:

يمكن تقسيم عملية إدماج التسويق إلى 3 مراحل:¹

أ-المرحلة الإنتاجية:

تميزت هذه المرحلة بتهميش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، يتعلق الأمر بمرحلة تشبه إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم الإنتاجي" الذي تعرض فيه الإدارة خدماتها العمومية من خلال نظرتها الخاصة وظروفها الداخلية لا من خلال حاجات الزبون وظروفه الخاصة.

كان هذا التوجه نتيجة للعقلية التقليدية التي سيطرت على الإدارة والتي كانت تعتبر نفسها الوحيدة القادرة على ضمان الصالح العام، وأن الجمهور أناني ولا يهتم إلا بمصالحه الذاتية والشخصية فقط.

¹ - عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص-ص 92-93.

ولا يزال القطاع العمومي (مثلا البريد والاتصالات الجزائري) في أغلب توجهاته يعيش في هذه المرحلة البدائية والمهمشة لدور التسويق الحقيقي (وبالخصوص في قطاع البريد بخلاف قطاع الاتصالات الذي بدأ يعيش حركة نشيطة بعد انفتاح سوقه على المنافسة).

ب-المرحلة البيعية:

تشبه هذه المرحلة إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم البيعي" ولكنها رغم ذلك قد ساهمت إلى حد بعيد في تسهيل إدماج وظيفة التسويق في المصالح العمومية للخدمات، وفي تطوير وتحسين وظيفة "دراسات وبحوث التسويق".

تكون المصالح العمومية في هذه المرحلة عندما تقترح خدمات، ثم بعد ذلك تكتشف أن خدماتها قليلة الاستعمال أو غير معروفة جيدا. فتقوم كحل لهذا المشكل باستخدام كل ما تقدر عليه من وسائل لغرض تحسين الوضعية. فتستخدم الإشهار والترويج على أوسع نطاق.

وتستعمل نقاط الاتصال مع الجمهور كأساس لاكتشاف مشاكلها في الاستقبال ومحاولة تحسينها. ولقد كان لهذه الإجراءات محاسن وآثار إيجابية على الجمهور، إذ سجلت هذه المرحلة تحسين في الخدمات العمومية، وزيادة في معدلات الاستخدام لمنتجاتها والاتصال بوحدها وتحسن نسبي لصورتها في ذهنية الجمهور.

لقد اعترض تطور تسويق الخدمات العمومية وما يزال العديد من العراقيل، فمن جهة "الطبيعة الخدمية" لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتجات المادية الملموسة، ومن جهة أخرى "الطبيعة العمومية" لهذا القطاع يمكن أن تبرر بعض الصعوبات التي لا يعرفها تسويق المؤسسات الخاصة.

ومن هنا فإن صعوبات ومشاكل تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات يمكن اعتبارها ناتجة عن سببين:

-واحد مرتبط بـ "خصائص الخدمات".

- الآخر متعلق بـ "خصوصية تسيير المصالح العمومية".

ج-المرحلة التسويقية:

تمتاز هذه المرحلة عن سابقتها في أنها تنطلق في تصور واقتراح وتطوير خدماتها من حاجات ورغبات الجمهور. يبدأ دور التسويق هنا قبل تصور المنتج ويمتد إلى ما بعد استعماله. الهدف ليس بيع ما ينتج من خدمات، بل إنتاج الخدمات التي ليس فقط يمكن ان تباع، ولكن أيضا تستحق أن تباع. وهذا مهم لأنه يوفر لهذا القطاع المهم من الخدمات العمومية:

-أمثلة في الخدمات المقترحة.

-وأمثلة في النفقات العمومية.

ولقد كان دخول التسويق لهذه المرحلة المتطورة نتيجة عاملين:

العامل الأول:

يخص تطور أفكار الجمهور، وعاداتهم، وأنماط استهلاكهم ونشوء جماعات الدفاع، عن المستهلكين ... الأمر الذي حتم الأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور قبل إعداد الخدمة أو المنتج.

العامل الثاني:

يخص المشاكل المالية التي مست هذا القطاع، بسبب ارتفاع معدلات استثمارته: والتي أوحى إليه بضرورة ترشيد نفقاته ومحاربة التبذير.

الأمر الذي يعني الأخذ بعين الاعتبار للحاجات الملحة للجمهور وتطلعاته قبل أي عمل إنتاجي للخدمات حتى يتسنى تحقيق "الإنفاق المناسب للحاجة المناسبة".

3-تواجد التسويق في قلب الإدارة العمومية: في هذا العنصر سنحاول إبراز المكانة المهمة التي أصبح يحتلها مفهوم التسويق في قلب الإدارة العمومية وذلك بالتركيز على إظهار مكانة المزيج التسويقي ذو العناصر الأربع (منتج - سعر - توزيع - ترويج) - Mc Carthy 1960 وذلك في الجداول التالية:¹

¹مير أحمد، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي: التسويق العمومي والمناجمنت العمومية حالة المرفق-العمومي قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة-العدد04 ، 2018، ص ص 178-180.

الجدول رقم 08:

يوضح مكانة عنصر المنتج في قلب الإدارة العمومية

خصائص المنتج في الإدارة العمومية	تعريف	مثال
خاصية التنوع	هناك عدد غير محدد من المنتجات المعروضة من نفس الإدارة العمومية	في ألمانيا، التعليم الثانوي ينقسم إلى ثلاثة مدارس حيث يمكن الاختلاف بينهم في جودة التلاميذ الذين يتوجهون إليهم وجودة المدرسين مثال مدرسة Gymnasium هي مدرسة ينتهي إليها فقط التلاميذ المتفوقون أين يتم تحضيرهم للدراسات العليا.
خاصية الجودة	القياس الموضوعي المراد الوصول إليه لجودة المنتج يكون حسب مكونات المنتج	في فرنسا تقوم الإدارات العمومية باستقبال جمهور المواطنين وبعدها تستجوبهم عن طريق بطاقة يقومون بملئها تكون بمثابة تقييم لجودة الاستقبال
خاصية تصميم المنتج	يقصد به أن تكون أفكار الإدارة العمومية في إنتاج منتجها مسايرة للتطور الحاصل في المجتمع.	النموذج الديمقراطي التشاركي يمكن من إشراك مجموع المواطنين في نقاشات عامة تساعد في اتخاذ قرارات سياسية ينجح عنها خلق قوانين جديدة .
خاصية خصائص المنتج	الخصائص التقنية والمادية للمنتج	يتنبأ الأوروبيون أنه في سنة 2032 ستكون رخصة السباق موحدة والكثرونية في كل دول الاتحاد الأوروبي
خاصية العلامة التجارية	الاسم، المصطلح، الرسم، الرمز... تعرف بمنتج الإدارة العمومية	كل دولة هي في حد ذاتها علامة تجارية فمثلا سويسرا هي علامة تجارية لاستقلالية وسرية الحسابات البنكية للأفراد والدول. أما دولة البرازيل فعلامتها التجارية تختزل في الاحتفالات وسعادة العيش.
خاصية التعليل	عملية التعليل ليست دائما في مفهومها الضيق أي وضع غطاء وعلب تحمي المنتجات ولكن يمكن أن	مثلا دولة سنغافورة عند محاولتها تحفيز السكان على الإنجاب وضعت حملة تحت شعار سنغافورة قصة حب
خاصية الخدمة	يشمل التعليل دعاية لحملة ما تريد الإدارة العمومية	في حالة الكوارث الطبيعية كالجفاف في استراليا او موجات الحر في فرنسا تضع الإدارة العمومية تحت تصرف مواطنيها ارقام هواتف خضراء مجانية للإجابة عن انشغالات المواطنين
خاصية الضمان	هو التزام من الإدارة العمومية نحو مساهمي منتجاتها الغرض منه هو سد العجز أو الخلل الذي قد يقع فيه الباعة اتجاه المستهلكين أو الخلل الموجود في المنتج العمومي في حد ذاته	أثناء الأزمة المالية سنة 2008 قامت بعض الدول بإعطاء ضمانات للمودعين حتى تخلق نوعا من الثقة في منظوماتها البنكية

Source : Andrea M.Kaplan, Michel Haenlein « rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une compréhension globale du potentiel du marketing public, revue français du marketing 2009 n224-4/5 p55

الجدول رقم 09:

يوضح الجدول مكانة السعر في قلب الإدارة العمومية

خاصية السعر	تعريف	أمثلة
خاصية التعريف (le tarif)	هو سعر بيع المنتج قبل إحداث أي خصم أو تخفيض في السعر	مثلا في الوم، اي سائق لا يضع حزام الامان يغرم بتعريف قدرها 10 دولار.
خاصية الخصم (remise)	هو تخفيض في السعر	في ألمانيا العائلات التي تساهم في تسهيل عملية فصل النفايات لإعادة تدويرها تدفع ضريبة اقل من العائلات التي لا تساهم في عملية إعادة التدوير
خاصية التحريض (incitation)	هو تحريض المستهلكين على شراء المنتج كالتخفيض في الأسعار مثلا	لزيادة مبيعات السيارات الجديدة في فرنسا أثناء الأزمة المالية سنة 2008 قامت الإدارة العمومية بمنح مبلغ 1000 اورو لكل مواطن يقدم سيارته القديمة لإعادة رسكلتها
خاصية التقسيط	هو إجبارية الدفع خلال فترة محددة	تمنح النمسا الشركات مدة قدرها 45 يوما لدفع الضريبة على القيمة المضافة
خاصية القرض	هو اتفاق على مدة تسديد القرض وعلى طريقة التسديد في حالة التأخروفي حالة التسبيق	في بريطانيا في حالة تأخر المواطن عن تسديد الضرائب خلال 28 يوما التي تلي موعده التسديد النهائي تفرض عليه عقوبة تقدر ب 5 بالمئة

Source : Andrea M.Kaplan, Michel Haenlein « rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une comprehension globale du potentiel du marketing public, revue français du marketing 2009 n224-4/5 p57

الجدول رقم 10:

الجدول مكانة الاتصالات في قلب الإدارة العمومية

خاصية الاتصال	التعريف	الأمثلة
خاصية الإشهار	هو حجز المكان أو الزمن الذي تقوم فيه الإدارة العمومية بالإعلان في كل وسائل الإعلام عن منتجاتها للمواطنين	في ألمانيا الشركة الأولى في مجال الإشهار هي « Du bist Deutschland » "أنت ألمانيا" هدفها هو خلق المواطنة و شعور بالانتماء إلى ألمانيا. تكلفة الإشهار لمدة 2 دقيقة في التلفزيون تزيد عن 30 مليون اورو مما يتيح لها الإشهار في كل القنوات الألمانية.
خاصية المبيعات	هي الضغوط و التأثيرات التي تمارسها الإدارة العمومية على مواطنيها من خلال وسائل الاتصال الثقيلة و غير الثقيلة للتأثير و استمالة شعور ورغبة المواطن نحو منتجها.	أثناء فترة الترويج لصالح زيادة المواليد في دولة سنغفورة قامت الإدارة العمومية بمنح عطلة أمومة مدفوعة الأجر للنساء حديثي الزواج زيادة على عطلة الأمومة.
خاصية قوة البيع	هو عقد يتم بين الإدارة العمومية و زبونها وجها لوجه تقوم الإدارة العمومية بموجبه بإقناع الزبون باقتناء منتجها أو خدماتها العمومية.	تقوم الإدارة العمومية في فرنسا باقناع المواطنين بدف ضريبة إضافية على الأجر لأغراض دعم صندوق الرعاية الصحية.
خاصية العلاقات العامة	هي المعلومات المجانية عن شركة او منتج عمومي تتم عادة في وسيلة اعلام خاصة.	في فرنسا قامت الإدارة العمومية بحملة تحسيسية ضد مخاطر المنتجات الكحولية خاصة بالنسبة للسائقين.

Source : Andrea M.Kaplan, Michel Haenlein « rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une comprehension globale du potentiel du marketing public, revue français du marketing 2009 n224-4/5 p58

الجدول رقم 11:

الجدول وضح مكانة التوزيع في قلب الإدارة العمومية

خاصية التوزيع	التعريف	الأمثلة
خاصية قناة التوزيع	هي شبكة منظمة من الوكالات و المؤسسات و التي تسهر على تقريب المنتج من المستهلك	الحكومة لا تدخري جهد في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتمكين المواطنين من التواصل و التبادل.
خاصية تغطية السوق	هي مجموع نقاط البيع المؤسسة ما سواء كانت مؤسسة التوزيع بالتجزئة أو بالجملة و التي تباع علامة تجارية معينة في حيز جغرافي معلوم.	بعد انتهاء الحرب الباردة قامت الولايات المتحدة الأمريكية بغلق عدة قواعد عسكرية و الآن تفكر في فتح قواعد عسكرية جديدة في اوروبا الشرقية.
خاصية التشكيلة	هو نطاق العرض المخصص للزبون لشراء منتج خاص	مفهوم الشباك الموحد لتقديم عدة خدمات إدارية للمواطنين مما يختصر الوقت و الجهد سواء لمقدم الخدمة او للمواطن.
خاصية التحديد	هو التمويع المادي لنقاط البيع	بسبب قلة الأماكن الجغرافية لبناء القنصليات و السفارات في
خاصية التخزين	هو توفر و تواجد السلع و المتوجات في مكان معين مما يتيح بيعها في أي وقت	أثناء انتشار مرض اقلونزا الطيور قامت السلطات الفرنسية بتخزين كم معين من الواقيات التنفسية لغرض توزيعها على المواطنين في حال انتشار هذا المرض.
خاصية النقل	وظيفة التسويق تسهر على توفير النقل اللازم للمنتجات و البضائع في الوقت و المكان المناسبين لعملية البيع و الاستخدام.	في ألمانيا وحده المكتب الفيدرالي للطبع المخول بتقديم جوازات السفر التي تساعد في نقل البضائع للمواطنين.

Source : Andrea M.Kaplan, Michel Haenlein « rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une comprehension globale du potentiel du marketing public, revue français du marketing 2009 n224-4/5 p59

4- حالة التسويق العمومي في قطاع السكن العمومي الجزائري:

حتى تتضح الصورة سنحاول اعطاء مفهوم للتسويق العقاري حيث سنقوم بتسليط الضوء على قطاع السكن العمومي في الجزائر، كما سنحاول معرفة مدى استخدام الإدارة العمومية الجزائرية لبعض التقنيات التسويقية كالتجزئة السوقية مثلا.

إن التسويق العقاري يختص بالدرجة الاولى في تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها. فيما يتعلق في تطوير المنتجات العقارية المطلوبة والاتصال والتواصل الفعال مع العملاء الحاليين والمرقبين ويقتضي ذلك تواجد المنظمة حيث يريد العملاء وفي الوقت التي يناسبهم والسعر الذي يتوافق مع امكاناتهم وقدراتهم الشرائية والائتمانية وقنوات الاتصال المناسبة والرسائل الصحيحة والوسائل الملائمة لتوصيل هذه الرسائل والمتابعة التي تجعل الشركة موجهة بعملائها ومورديها ووكلائها والجمهور العام.¹

يرى ويليام بيفار ان التسويق العقاري مجموعة اجراءات وانشطة تؤمن احداث تدفقات مباشرة للمنتجات العقارية والخدمات المرافقة من المنظمة العقارية إلى العملاء على اختلاف انواعهم.²

- التسويق العقاري هو استخدام تقنيات وأدوات التسويق في انتاج وتسعير وترويج وبيع المنتجات العقارية

¹ - بشير العلاق " التسويق العقاري " المنظمة العربية للتنمية الادارية .بحوث ودراسات، القاهرة، 2016 ط 2 ص34.

² - بشير العلاق، نفس المرجع السابق ص.36.

لقد حقق قطاع السكن في الجزائر، منذ الاستقلال، خطوات جبارة نحو التطور، فالسياسة الاجتماعية التي اعتمدها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال كانت لها الأثر الإيجابي على الشعب الجزائري في توفير سكن اجتماعي لائق، إلا أن القفزة النوعية التي عرفها القطاع كانت بعد 15 سنة الأخيرة، بعدما وعدت الحكومة بإصلاحات سياسية واقتصادية واجتماعية، حيث توصلت إلى عملية تجسيد المشاريع السكنية من خلال بناء سكنات وتوزيعها وفقا لمختلف صيغ الاستفادة التي مكنت من تحسين الظروف المعيشية للمواطن في مختلف ربوع الوطن، فضلا عن تخصيص برامج لمناطق الهضاب والجنوب الكبير، بغية تشجيع المواطن الجزائري على العودة إلى المناطق المهجورة وتثبيت السكان في قراهم الأصلية، بالإضافة إلى كبح جماح الأقلية المتبقية الراغبة هي الأخرى في مغادرة الديار نحو المناطق الحضرية وبطرق مختلفة، لتعرف سنة 2014 تجسيد مليوني وحدة سكنية حسب البرنامج الحكومي المسطر للقضاء على أزمة السكن في الجزائر، مع السعي لتجديد الحظيرة السكنية وتنويع الصيغ، لتمكين كل الشرائح من الحصول على سكن، إلى جانب تكثيف الجهود للقضاء على الشاليهات والبيوت القصديرية.¹

الاستفادة من سكن حسب الدخل الشهري-للقضاء على السكن الهش-2001 إطلاق سكنات عدل أو سكنات البيع

بالإيجار-السكن الترقوي العمومي-السكن الريفي

-الاستهداف والتجزئة السوقية في قطاع السكن العمومي في الجزائر:

حتى تقوم الإدارة العمومية ممثلة في وزارة السكن وال عمران في الجزائر بتجزئة قطاع السكن العمومي على مجموع المواطنين ممن يحتاجون لهذا المنتج العمومي يجب عليها أولا القيام بعملية الاستهداف. هذه الأخيرة تتيح للإدارة العمومية توحيد الجهود والامكانيات والأدوات والاستراتيجيات في سبيل تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف (سوق السكن العمومي في الجزائر) وفي خطوة ثانية تقوم بتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة.

- أساليب تحديد الأسواق المستهدفة: هناك أسلوبان لتحديد الأسواق المستهدفة:

-أسلوب الأسواق الموحدة في هذا السوق يفترض المسوق أن حاجات الأفراد متشابهة و متجانسة؛

-أسلوب الأسواق المجزئة. في هذا الأسلوب يفترض المسوق إن حاجات الأفراد غير متجانسة وغير متشابهة وبالتالي يجب إنتاج منتجات مناسبة لكل فئة من فئات هذا المجتمع.

-قطاع العقارات الفخمة مرتفعة الثمن؛

-قطاع العقارات الاقتصادية؛

¹ - مير أحمد، مرج سابق. ص 181.

-قطاع العقارات الكبيرة و المريحة (الفيلات و القصور) ؛

-قطاع المدن السكنية المتكاملة؛

-قطاع الأبراج السكنية؛

-قطاع المدن التجارية؛

-قطاع المدن الذكية؛

-قطاع السكنات الاجتماعية (المنخفضة الثمن) ؛

-قطاع السكن الريفي؛

-... الخ

إن الإدارة العمومية الجزائرية ممثلة في وزارة السكن والعمران أخذت على عاتقها تجزئة السوق الجزائرية إلى عدة قطاعات أهمها:

-السكن الريفي الموجه لسكان الأرياف و الغرض منه تثبيت الساكنة في المناطق الريفية لأغراض اقتصادية و ديموغرافية؛

-السكن الحضري (المدينة) المهدف منه القضاء على الأحياء القصديرية و التجمعات السكانية التي تنعدم فيها شروط الحياة الكريمة؛

-السكن الاجتماعي و الموجه للفئات المحدودة الدخل؛

-السكن التساهمي و الموجه للفئات المتوسطة الدخل؛

-سكنات عدل ADL ؛

-السكن الترقوي العمومي LPP و الموجه للفئات الميسورة الدخل؛

- السكن العمومي المدعم LPA؛

ولم تكتفي الإدارة العمومية بتجزئة قطاع السكن العمومي إلى قطاعات سوقية متجانسة من حيث الدخل بل وقامت بتجزئة كل قطاع سوقى من هذه القطاعات إلى أجزاء صغيرة حسب حجم العائلة إلى:

-شقة من غرفتين موجهة إلى الأزواج الجدد الذين لم ينجبوا أولاد بعد؛

- الشقة من ثلاث غرف موجهة إلى العائلات المكونة من ثلاث إلى أربعة أفراد؛

-الشقة من أربعة غرف موجهة إلى العائلة التي يزيد عدد أفرادها عن الأربعة و يقل عن الخمسة؛

-الشقة من خمسة غرف و موجهة إلى العائلات الكبيرة.

وقد قامت الإدارة العمومية بتجزئة أخرى لهذا السوق متمثلة في التجزئة على حسب الحالة الصحية للسكان إلى القطاعات التالية:

- الطابق الأرضي و الطابق الأول موجه لفئة السكان ذوي الإعاقات المزمنة أو المتقدمين في السن؛
- الطوابق العليا موجهة للسكان الذين يتمتعون بصحة وبعاافية.

5-العلاقة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائنها.

أدى استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام إلى ظهور ما اصطلح على تسميته بإدارة علاقات الزبون الحكومية، المعروفة أيضا بإدارة علاقات المواطن، التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات العمومية وزيادة رضا المواطنين.

تم تعريف إدارة علاقات الزبون على أنها "إستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة زبائنها وتوقعاتهم وإعادة تدوير هذه المعرفة للاستفادة منها، لتخصيص عرضها تبعا للجمهور المستهدف، وبهدف الحفاظ على نوعية الخدمات وتحسينها، وقد تم استخدام إدارة علاقات الزبون في البداية من قبل القطاع الخاص، إلا أن هذه الفلسفة تنطبق أيضا على القطاع العام، وهي معروفة باسم إدارة علاقات المواطنين أو إدارة علاقات المواطنة".¹ والتي عرفت بأنها " الرعاية المنتظمة لعلاقة العمل بين المؤسسات العمومية والمواطنين، حيث أصبحت جودة الخدمة مسألة أكثر إثارة للاهتمام. يمكن زيادة رضا المواطنين بهذه الطريقة".²

كما عرفت إدارة علاقات المواطن (CiRM) كإستراتيجية مدعومة بالتكنولوجيا، بالتركيز على الجمهور الواسع، للمحافظة على العلاقات وترقيتها وتشجيع المواطنة. ويمكن أن تكون جزءا من التسيير العمومي، كما يمكن النظر إليها على أنها مفهوم إضافي للحكومة الالكترونية.³

لقد أصبحت الإدارات العامة في جميع أنحاء العالم مضطرة للاقتراب من المواطن وتضع أطرا تلي رغباته، لأنه يريد نفس مميزات القطاع الخاص، ما يسمح بتحديد الطريقة التي ينظر بها السكان لحكومة معينة. كما يتطلع المواطن للحصول على خدمات مفصلة على مقاسه ومطابقة لخصائصه.

¹ - Vincent Royaux, Eric Rublé, Le « Citizen » Relationship Management- Comment l'administration peutelle tirer profit du CRM?, Livre Blanc, (www.gfi.fr), p 10.

² - Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, CRM E-Government Services in the Cloud, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012, p 141.

³ - Alexander Schellong, Johann Wolfgang Goethe, CRM in the Public Sector –Towards a conceptual research framework, National Center for Digital Government, Kennedy School of Government, Harvard University pdf, p 03.

تعتمد المنظمات بمختلف أنواعها على اتصالات مباشرة مع زبائنهم، والإصغاء إليهم والتفاعل معهم بغية الفهم الدقيق لحاجاتهم، ومن ثم تنسيق الجهود باتجاه خلق قيمة لهم، وتعتمد في ذلك على الاتصالات والتفاعلات المباشرة معهم. والمؤسسة العمومية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الاتصال بزبائنهم والرد على مختلف استفساراتهم

إن الخدمات عن بعد أحدثت ثورة في العلاقة بين الإدارة والمستخدم من خلال القرب والتقريب، والسماح بتحقيق بعض المقاربات عن طريق الانترنت، إذ يستفيد السكان من نوعية خدمة مماثلة في جميع أنحاء الإقليم. ومن بين هذه الخدمات العمومية الالكترونية: استخارج الحالة المدنية، وإعلان دفع الاشتراكات في صناديق الضمان الاجتماعي وغيرها. ومن النتائج المباشرة لإجراءات الخدمة الإلكترونية الحد من استخدام الورق. إذ أصبح ممكنا تحميل نموذج ما من الانترنت واستكماله وإعادة تقديمه إلى الإدارة عبر الانترنت، ما يحد من الطباعة ويقلل من الأخطاء وفقدان الورق التي تنخفض لصالح خدمة ذات جودة أفضل. إضافة إلى المنافع المالية والبيئية للإدارة. كما تهدف الإدارة عبر الانترنت إلى إمكانية الوصول إلى جميع الجماهير، وقد تم بذل العديد من الجهود لضمان نفس المستوى من إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقات. على الرغم من أنه لا تزال هناك حاجة إلى إدخال تحسينات، وتعكس هذه التطورات التزايد في خدمات الزبائن.¹

لقد استفادت بعض المؤسسات العمومية من تطوير الإدارة الإلكترونية ما صاحبه تغيير عميق في أساليب عملها، فقد انتقلت من منطق "إدارة الإدارة" إلى منطق "إدارة الخدمة". والمبدأ الرئيسي لإدارة الخدمة هو الاعتقاد بأن كفاءة وفعالية الإدارة مرتبطة ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات المقدمة للمستخدم.

ويهدف التحول إلى إدارة الخدمة يجب وضع المواطن في مركز اهتمامات الإدارة، وذلك بإنشاء أجهزة تسهل استقبال المستخدمين والتفاعل المرن معهم، وبالخصوص استخدام تكنولوجيات تحويل البيانات والاتصال مثل الشبكات الواحد، الإدارة متعددة القنوات لطلبات المستخدمين والعلاقات معهم، وإضفاء الطابع المادي وتبسيط التبادلات³. وتعد الخدمة الالكترونية أكثر فاعلية منها في الخدمة التقليدية بما توفره من السهولة في التعامل مع الزبائن الكترونيا دون عناء كبير وتنقل من طرفهم، كذلك توفر الخدمة على مدار الساعة وفي كل وقت وحيز، ما سمح بظهور مفهوم إدارة علاقات الزبون الكترونيا المعروف بـ (E-CRM) الذي تطور مفهومه بتطور التجارة والتسويق الإلكترونيين، من أجل تقديم أحسن الخدمات للزبون وإدامة العلاقة معه على المدى الطويل.²

¹ - Vincent Royaix, Eric Rublé, Op -cit, p 10.

² - Vincent Royaix, Eric Rublé, Op-cit, p 10.

إن اعتماد التكنولوجيا في القطاع العام، مع زيادة الاهتمام بالمواطن أدى لظهور ما يسمى بإدارة علاقات الزبون الحكومية، المعروفة أيضا بإدارة علاقات المواطن، التي تترجم مسعى المؤسسة العمومية لإشباع حاجات ورغبات زبائنها، وتقديم أفضل الخدمات لهم، وإنجاز معاملاتهم بشكل سريع ودقة متناهية، وذلك من أجل تحسين الخدمات العمومية وزيادة رضا المواطنين.¹

يقول: David Osborine & Peter Plastrik: "الحقيقة أن أحدا لن يرحب بالحكومة التي تعامل مواطنيها كزبائن، لأن من حق الشركات أن تميز بين الزبائن وليس من حق الحكومة التمييز بين المواطنين، نحن نسمي التمييز بين الزبائن خدمات ممتازة وعلاقات عامة، ونسمي التمييز بين المواطنين تمييزا عنصريا وفسادا إداريا" (ديفيد اسبورل، 2002 : ص 03). إن الإدارة تشعر بالقلق إزاء صور خدماتها في نظر الزبائن، وتبحث عن أدوات تؤثر عليهم وهذا هو المنهج التسويقي (Khelil & Néji Haykel Ben Bouslama, 2015, pp :209, 210). غير أنهما يختلفان في نقطتين أساسيتين، الأولى التسويق يعتمد على علاقة الزبون القائمة على التمييز، بينما تعامل الإدارة زبائنها بنفس المعاملة. الثانية هي أن الإدارة تتصرف وفقا للسياسة العامة للبلاد، في حين يعد التسويق مستقلا نوعا ما (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, p :110).²

¹ - سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020. ص 159.

² - سوفي نبيل، بولريخان فاروق، متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 / العدد: 1 / أبريل / 2002، ص-ص 187-188.

المحور الثاني

تعريف وخصوصيات تسويق الخدمات العمومية

المحاضرة الرابعة

تمهيد:

- 1- مفهوم التسويق العمومي؛
- 2- خصائص التسويق في الإدارة العمومية؛
- 3- البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة؛
- 4- مبررات وأهمية تبني التسويق في قطاع منظمات الإدارة العمومية؛
- 5- طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية.

تمهيد

يرى David Osborne & Ted Gaebler في كتابهما "إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على تغيير القطاع العام" أن الحكومات تعاني من انخفاض الإيرادات مقابل المطالب المتزايدة للخدمة، وهي بحاجة إلى أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات الزبائن من خلال نهج التسويق.¹ كما تحدث Philip Kotler & Nancy Lee في كتابهما "فن التسويق في القطاع العام: نحو أداء أفضل" عن كيفية تشجيع منظمات القطاع العام على تعلم تقنيات التسويق، من أجل تعريف الزبائن بدور هذه المنظمات، فالأمريكيون مثلاً ينفقون 40 % من إجمالي دخلهم في الضرائب، وهم بحاجة إلى معرفة أن حكومتهم تخدمهم من وراء ذلك، وإلا سيعتقدون بأنها تهدر أموالهم، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان ثقتهم بها. فالتسويق يبني جسور التواصل بين الزبائن والإدارات العامة، ويساعد على تطوير خدماته عبر تبني أفكارهم.²

حسب James H. Mintz يعد التسويق أفضل منصة للتخطيط لإدارة عامة ترغب في تلبية احتياجات الزبائن وتقديم خدمات حقيقية ذات قيمة، فإذا كان شعار التسويق في القطاع الخاص هو "قيمة ورضا الزبائن"، فهو في القطاع العام "قيمة وارتياح المواطن" مع مزيد من الجودة والسرعة والكفاءة والإنصاف لمواطنيها

أصبح التسويق يهتم كثيراً بالعلاقة التي قد تنشأ بين المؤسسة والزبون. فالتوجه التسويقي تغير كلياً حيث أخذ في أولويات اعتباراته العلاقة بين المؤسسة وزبونها ليس في المدى القصير ولكن في المدى الطويل. وهذا ما جعل مفهوم التسويق يتطابق مع أهداف الإدارة العمومية التي أصبحت اليوم تستند على مبادئ وأدوات التسويق الحديث مما خلق نوعاً من الولاء بين الإدارة العمومية والمواطن من خلال تقديم منتجات وخدمات عمومية تتطابق مع تطلعات المواطن بل وتنافس نظيراتها في القطاع الخاص.³

سنسلط الضوء في هذه المحاضرة على المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم وخصائص التسويق العمومي من خلال النقاط التالية:

¹ - James H. Mintz et al, al.(The Case for Marketing in the Public Sector , The Journal of Public Sector Management , Vol 36, December, p03.

² - Philip Kotler, Nancy Lee, (2006), Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance, Wharton School Publishing, 26 October. P52-70.

³ - Butler.P et Collins.N «Marketing public sector services: concept and charecteristics. Jornal of marketing management, vol.11, n01-03 p84

- 1- مفهوم التسويق العمومي:
- 2- خصائص التسويق في الإدارة العمومية؛
- 3- البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة؛
- 4- مبررات وأهمية تبني التسويق في قطاع منظمات الإدارة العمومية؛
- 5- طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية؛

أهم المراجع:

- Marine Le Gall-Ely, **Le marketing public**, e-theque, 2003
- Armel Severin Mbembo, **Le marketing public dans le management des organisations publiques**, Editions universitaires européennes, 2021
- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.
- سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.

1- مفهوم التسويق العمومي:

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

يشير التسويق في القطاع العام إلى نشاط وعمليات مترابطة تهدف إلى تحديد، توقع، إنشاء، ترويج وتسليم و تبادل عروض ذات قيمة، والتي ترضي الزبائن ومختلف أصحاب المصالح (Tudor Ticiu, 2010, pp: 148, 152). حيث يسعى إلى تحليل واقتراح الحلول المتعلقة بالتبادلات والعلاقات بين هذه الأطراف (Martial Pasquier, 2012, p: 01). وغالبا ما يتم تصوير التسويق في القطاع العام كعملية محبطة وغير فعالة، بسبب عدم فهم مختلف أنواع التسويق التي يمكن للحكومات أن تنخرط فيها، حيث كشفت البحوث انه يشمل اربع مجالات اساسية:¹

-**تسويق المنتجات:** كتسويق الخدمات التعليمية، المخططات الورقية والإلكترونية، الرسوم البيانية، والمعلومات الإحصائية.

-**التسويق الاجتماعي:** يهدف إلى تغيير سلوكيات ومواقف الفئات المستهدفة (طورت Parks Canada حملة تسويقية لتشجيع زوار الحدائق لتحمل المزيد من المسؤولية عن سلامتهم الشخصية اثناء المشي لمسافات طويلة او تسلق الجبال او التجديف)؛

-**التسويق السياسي:** تطلق الحكومات حملات وبرامج لإقناع فئات المجتمع بقبول سياساتها، كأن تحاول إقناعهم بقبول تغييرات على خطة المعاشات... الخ؛

-**التسويق المضاد: De-marketing** ويتم من خلال إطلاق حملات مضادة لإقناع المجموعات المستهدفة للحد أو التقليل من تقليص استخدام شيء كان متاحا لهم في الماضي مثل رفع رسوم التبغ أو لتقليل الطلب علي هذه المادة (Judith J. Madill, p: 10, 11).

على الرغم من أن التسويق موجه أساسا لتحقيق الربح؛ إلا أن ما تشهده المرافق العامة من تطورا ملحوظا لا سيما في حاجات وتطلعات الأفراد؛ فإن المفاهيم والأساليب التسويقية يمكن أن تستخدم في تحقيق مكاسب متنوعة بالنسبة للقطاع العام؛ حيث يمكن أن تساهم على سبيل المثال في تحقيق أهداف أخرى كتحسين العلاقات مع الجماعات والأفراد الذين يتعاملون معه، تقديم خدمة أفضل للعملاء، تحسين أنماط الحياة وتعزيز السلوكيات الصحية، الخ. (Madill, 1998, pp. 10, 11).

¹ - ليلي مطالي، سعاد عقون، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث. / العدد: 2، 2019، ص-ص184-185.

ويرجع اهتمام العديد من القطاعات الحكومية باستخدام التقنيات التسويقية لمساعدتها في مواجهة تحديين رئيسيين هما: الوفاء بالتزاماتها وتلبية احتياجات عملائها في ظل ما تعرفه الموارد من تناقص مستمر، ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها المتعلقة بالإيرادات. (Madill, 1998, pp. 10, 11). ومع اختلاف التسويق في القطاع العام عنه في القطاع الخاص، فإنه ينبغي تكييف مفاهيمه الأساسية بما يتناسب مع مجال وخصائص الخدمات العامة (Laing, 2003, p. 430).¹

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

يقول (Kieron Walsh, 1994) في مسألة كيف التسويق وإسقاطه المباشر على القطاع العمومي، من شأنه أن يغفل الكثير من الاعتبارات المتعلقة بالخدمات العمومية وبقطاع الإدارة العمومية التي تتطلب نوع متميز من التسويق في القطاع العمومي "إذا كان التسويق سيتم تطويره لجال الإدارة العمومية، فإنه بحاجة إلى تطوير اللغة التي سيتم تعريفه بها انطلاقا من الطابع المحدد لهذا المجال..... وسيتعين إعادة النظر في طبيعة التسويق نفسه إذا أريد أن يكون هناك تسويق عمومي أو تسويق في القطاع العمومي على وجه التحديد، بدلا من التقليد الشاحب لنهج التسويق في القطاع الخاص على الخدمات العمومية".

يجدر بنا التعرّيج على مفهوم التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح. فالتسويق في هذا النوع من المنظمات يعني كل الجهود التي تبذلها تلك المنظمات لإتمام مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة بحيث يتم إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها في الوقت الذي يتم فيه أيضا تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وعلى الرغم من أن هذه المنظمات تختلف عن بعضها من حيث الحجم والغرض من أنشائها والبيئات المختلفة التي تعمل فيها إلا أننا نجد معظمها يؤدي الأنشطة التسويقية التالية:²

¹ - ليلي مطالي، سعاد عقون، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث. / العدد: 2، 2019، ص173.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا " التسويق المتقدم "الدار الجامعية الاسكندرية 2008 - ص135

المحاضرة الرابعة: تعريفه وخصائصه تسويق الخدمات العمومية.

- تحديد المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم أو جذبهم (الملاحظ أن المنظمات غير الهادفة للربح تستخدم مفردات مثل: المواطن المريض الأعضاء الرعاية ... الخ)
- التحديد الصريح للأهداف التي تريد الوصول إليها
- تطوير إدارة و استبعاد البرامج و الخدمات التي تسهل من تسويق عروضها.
- تحديد السعر الذي تحصل عليه في مقابل خدماتها) على الرغم من أنها تستخدم بعض الاصطلاحات الأخرى مثل المصروفات التبرعات الرعاية التعريف و الجزاء النقدي... الخ)
- جدولة الأحداث أو البرامج و تحديد المكان الذي سوف تقدم فيه خدماتها.
- استخدام الاتصالات اللازمة لتحديد ما هو متاح لديها من خلال النشرات و الإعلانات ... الخ
- التسويق العمومي نشاط اقتصادي يهتم بحسن تقديم المنتج العمومي لأفراد المجتمع عامة دون استثناء هدفه غير ربحي في الغالب بل تحقيق العدالة الاجتماعية والسلم الاجتماعي وسلوك المواطنة.¹
- إن تكييف وإسقاط المقاربة التسويقية على قطاع الإدارة العمومية ينبغي أن يأخذ في عين الاعتبار أن الخدمات العمومية متعددة ومتنوعة ومختلفة من حيث طبيعتها مثلما يوضحه الشكل الموالي (الذي يوضح اختلاف طبيعة الخدمات العمومية حسب نوع المصلحة وحكم المواطن عليها):

الشكل (1): يوضح تدرج الخدمات العمومية

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

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

فالخدمات العمومية التي (تقع في الطرف الأيمن) مثل السكن والنقل العمومي، حيث تكون المصلحة الخاصة سائدة بشكل واضح وحيث يكون الحكم الفردي للمستهلك أو المواطن مهيمنا على صياغة القرارات المتعلقة بالاستخدام أو الاستهلاك، لا توجد هناك أي صعوبة في تبني المقاربة والأنشطة التسويقية، ونتيجة لذلك، لا توجد حاجة كبيرة، من أجل وضع تصور مميز للتسويق يأخذ في عين الاعتبار خصوصية قطاع الإدارة العمومية في هذا الجزء من السلم.²

¹ - مير أحمد، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي: التسويق العمومي والمناجنت العمومية حالة المرفق- العمومي قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، ص175.

² Angus Laing, **Op. Cit**, P.438

وفيما يتعلق بالخدمات التي تقع على الطرف الآخر من السلم، مثل الجمارك والأمن والعدالة أي عندما تكون المصلحة العامة هي السائدة، وهيمنة الحكم المهني أو الجماعية بدلا من حكم المستهلك أو المواطن في استخدام مثل هذه الخدمات، إلى جانب الهيمنة المرتبطة بالاعتبارات التنظيمية من جانب العرض وعملية تصميم الخدمات وتسليمها، فإن السؤال الأساسي هو ما إذا كانت المفاهيم والمبادئ الأساسية للتسويق هي في نهاية المطاف ذات صلة بتسليم هذه الخدمات ويمكن أن تضيف قيمة حقيقية إلى تقديم مثل هذه الخدمات وفي نفس الوقت تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للسياسة العمومية للدولة في هذا الجانب من قطاع الإدارة العمومية، وبالنظر إلى شرعية هذه التساؤلات ينبغي توخي الحذر في توسيع نطاق التسويق داخل القطاع العمومي إلى المجالات التي يكون فيها ذو أهمية عرضية فقط، بغية عدم التشكيك في المفاهيم الأساسية للتسويق في المجالات التي توفر فيها أدوات مفاهيمية وعملية صالحة للمهنيين في تحقيق الأهداف الأساسية لتوفير الخدمات في القطاع العام، وبغرض البحث عن نموذج متميز للتسويق في الإدارة العمومية.¹

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

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

إن غياب تعريف مستقل ومتفق عليه للتسويق العمومي في أدبيات الفكر الإداري العمومي، يؤكد هيمنة التيار الفكري الذي يرى أن الفلسفة التسويقية هي فلسفة واحدة شاملة، لكن تختلف من حيث التطبيق والممارسة، حسب اختلاف المجالات، وحسب الظروف البيئية والزمانية والمكانية التي تحيط بالمنظمات، وأن التعاريف الواردة للتسويق بحكم شموليتها تغطي ضمنيا مجالات تطبيق التسويق بما فيها المجالات التي يعتبر التسويق العمومي أحد مجالاته، ومع التأكيد على أن التسويق في قطاع الإدارة العمومية

¹. Idem

سيكون حتما مختلف غيره من المجالات، فلن تكون هناك حاجة ماسة إلى إعادة تعريفه، بقدر ما هناك حاجة إلى تكييف المفاهيم والأنشطة الأساسية للتسويق لتعكس السياق العام لقطاع الإدارة العمومية، وخصائص الخدمات العمومية، ولذلك يتعين على المسؤولين صياغة وتنفيذ السياسات العامة للدولة وكذا المشرفين المباشرين على منظمات الخدمات العمومية إدراك الخصائص الرئيسية التي تميز التسويق في مجال الإدارة العمومية عن غيره من المجالات الأخرى، قصد تكييفه مع هذا المجال.

2- خصائص التسويق في الإدارة العمومية:

في الوقت الذي تتساءل فيه أغلب الدراسات عما إذا كان التسويق ينبغي أن يستخدم في قطاع الإدارة العمومية وهل المنظمات العمومية جاهزة لتطبيقه، من المهم التفكير في كيفية استخدامه بشكل صحيح يراعي خصوصياته ومتطلباته، بحيث يكون من المناسب وضع نموذج متميز للتسويق في القطاع العمومي (Kieron Walsh, 1994).

تنشأ خصوصية التسويق في قطاع الإدارة العمومية (تسويق الخدمات العمومية)، من اقتران مجموعتين من العوامل، **المجموعة الأولى** متعلقة بالعوامل ذات الصلة "بمفهوم الخدمة نفسها" **والمجموعة الثانية** متعلقة بالعوامل ذات الصلة "بالعمومية"¹، وبالنسبة **للمجموعة الأولى من العوامل** فإن خصوصية تسويق الخدمات العمومية أو التسويق في قطاع الإدارة العمومية راجع لكون الخدمات العمومية جزء من قطاع الخدمات بصفة عامة، والخدمات نفسها مهما كانت طبيعتها أو نوعها تشترك في بعض الخصائص تجعل من الخدمات لها مجال أو نوع تسويقي خاص يعرف بتسويق الخدمات، كنوع من الاستجابة أو التأقلم للممارسات التسويقية مع خصائص الخدمات، ولذلك ينطبق على تسويق الخدمات العمومية ما ينطبق إجمالا على تسويق الخدمات من أدوات وأساليب تسويقية مثل: (المزيج التسويقي الموسع، إدارة جودة الخدمات، إدارة الطلب،...إلخ)، وبالنسبة **للمجموعة الثانية من العوامل**، فإن تسويق الخدمات العمومية تستمد خصوصيتها أيضا من المعنى الذي يأخذه مصطلح "العمومية" ويشير هذا المصطلح من حيث تعريف الخدمة العمومية إلى معنيين اثنين هما: الملكية العامة وهو ما يعبر عنه بالقطاع العمومي، والمصلحة أو المنفعة العامة.

ومن هذا المنطلق فإن التحدي الأول للتسويق العمومي هو تحقيق تصور مفاهيمي مماثل لما حدث في قطاع تسويق الخدمات، يأخذ بعين الاعتبار خصائص الخدمات العمومية ويلبي احتياجات منظمات القطاع العمومي دون المساس بالمبادئ الأساسية لمفهوم التسويق (Graham, 1994)²، وفي هذا السياق يمكن القول أن التسويق في قطاع الإدارة العمومية سيظهر نمطا مشابها لما حدث مع تسويق الخدمات، الذي كان ينظر إليه في البداية على أنه لا يتناسب مع طبيعة وخصائص الخدمات، ومع ذلك استطاع الفكر التسويقي أن يتطور بشكل يتلاءم مع هذه الخصائص المحددة للمنتجات والأسواق مما أدى إلى ظهور تسويق الخدمات كمجال معرفي مستقل بذاته.

¹ Bon Jérôme, **Les spécificités du marketing des services publics**, Politiques et management public, vol. 7, n° 4, 1989, p26.

² Angus Laing, **Op.Cit**, p431.

ومن خلال التطرق إلى الخصائص الرئيسية المحددة للخدمات العمومية، يمكن تقييم مدى إمكانية تبني المفاهيم المتطورة حالياً للتسويق في السياق الهيكلي والثقافي المتغير باستمرار للقطاع العام، حيث يشير تعريف الخدمة العمومية إلى ثلاثة خصائص رئيسية للخدمة العمومية كما يلي¹:

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

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

الجدول رقم 12: المتطلبات اللازمة لإدماج التسويق في قطاع الإدارة العمومية.

نتائج خصائص الخدمة العمومية	المتطلبات التسويقية اللازمة في الإدارة العمومية
أولاً: العلاقة غير السوقية	
1. الافتقار إلى السيطرة والحكم المستمر والمباشر من قبل الجمهور؛	1. إنشاء نظام معلومات دائم يمكن من معرفة رضا الجمهور وتطور الاحتياجات؛
2. السعر المنخفض جداً أو المجاني يجعل الجمهور يستمر في استخدام الخدمة، حتى لو وجد أنها متوسطة أو غير مناسبة؛	2. تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات العمومية؛
3. عدم قدرة الإدارة العمومية على التكيف مع الطلب (سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً)	
4. الافتقار إلى الموارد المالية يجعل الإدارة العمومية تقتصر على توفير الخدمات العمومية المنخفضة؛	
5. عدم القدرة على التركيز على الاحتياجات الجديدة أو الناشئة.	
ثانياً: خدمة (تحقيق) المصلحة العامة	

¹Ibid, p27.

المحاضرة الرابعة: تعريفه وخصائصه تسويق الخدمات العمومية.

1. تعارض المصلحة العامة مع مصالح بعض الفئات في بعض الحالات؛	1. تبني تقنيات وأساليب تجزئة السوق دون الإخلال بمبدأ المساواة؛
2. يؤدي السعي لتحقيق المصلحة العامة تعقيد إجراءات العمل في الإدارات العمومية، ويصبح ذريعة لتبرير الأداء الضعيف؛	2. التميز بين العروض المقترحة والعمل على تكييفها مع فئات مختلفة من الجمهور؛
3. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، يحرم الإدارات العمومية من معرفة وفهم الاختلافات في المتطلبات الاحتياجات الفردية للجمهور.	3. تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين ظروف الاستقبال والتكفل بانشغالات وشكاوى المواطنين؛
	4. شرح أسباب المصلحة العامة، والتأثير على بعض السلوكيات، وجعل القرارات ذات المصلحة العامة أكثر قبولا؛

ثالثاً: رقابة وإشراف السلطة العمومية

1. مركزية أغلب القرارات ولاسيما القرارات ذات الصلة بالتسويق (الخدمات، السعر، التوزيع) على مستوى الإدارات العليا؛	1. دراسة وتقييم العواقب المحتملة لأي قرار يصدر على المستوى المركزي؛
2. التحجج بحماية المصالح العليا للدولة على حساب مصلحة الجمهور والخدمة العمومية؛	2. القيام بدراسات وافية على السوق والجمهور وتقديمها للمصالح المركزية والشركاء السياسيين والاجتماعيين، من أجل الضغط على المصالح العليا؛
3. المبالغة في المركزية تعيق روح المبادرة والإبداع على المستوى المحلي؛	3. العمل على تفويض جزء من المسؤوليات والمهام المتعلقة بالسياسة التسويقية، لصالح الجهات المحلية، والسعي لإدماج الوظيفة التسويقية في الهيكل التنظيمي مركزيا ومحليا،
	4. إصدار أدلة عمل وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع الفلسفة التسويقية بالشكل يودي إلى تحسين عمل الإدارات العمومية محليا.

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

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه فإن التسويق في الواقع يصبح آلية حل للمشاكل والصعوبات، ولا يعتبر هوالمشكل في حد ذاته أو أنه يتعارض مع مبدأ الخدمة العمومية، ومع ذلك فهو ليس العلاج الوحيد، إلا أن التفكير في إدماج هذا المفهوم في قطاع الإدارة العمومية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بعض المتطلبات والاستعدادات التي يجب توفيرها لأجل ذلك، فحسب

(Judith J. Madill) توجد بعض الاعتبارات المرتبطة بطبيعة المنظمات العمومية نفسها سواءً على المستوى المحلي أو المركزي التي تنعكس على طبيعة وأسلوب التسويق الذي ينبغي تبنيه في الإدارة العمومية، ومن بين هذه الاعتبارات نذكر ما يلي¹:

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

كما يقول (Bean and Hussey, 1997) أن الأنشطة التسويقية في القطاع الخاص يمكن تبنيها من قبل منظمات الخدمات العمومية، بشرط أن تتكيف مع القيود المفروضة على قطاع الإدارة العمومية، كما ينبغي النظر إلى هذه القيود على أنها تحديات وليست مشاكل مصيرية لا يمكن التعامل معها، ولذلك يتعين على المنظمات في قطاع الإدارة العمومية التي ترغب في تبني إستراتيجية تسويق عمومي، الأخذ في الاعتبار القيود التالية²:

(1) القيود التشريعية: تحدد مسؤوليات المنظمة العمومية قانونياً، مما يحد من الاستقلالية الإدارية ويقلل من روح المبادرة، وكثيراً ما تعيق القيود التشريعية سلطة اتخاذ القرار لدى المدراء وتعرقل مبادرات إعادة التنظيم؛

¹Judith J. Madill, Le marketing dans le secteur public, Op.Cit, p.32.

²Tudor Țiclău et al, Op, Cit, p.156.

(2) الفلسفات السياسية: كل القرارات المتعلقة بالخدمات العمومية (التصميم، التطوير، التسعير،... إلخ) محتكرة من طرف السلطة السياسية، لذلك يتأثر نطاق الإدارة العمومية للخدمات تأثراً مباشراً بالقوة السياسية الحاكمة التي لها توجهها إدارياً وإيديولوجياً؛

(3) الافتقار إلى الموارد البشرية: كثيراً ما يكون الموارد البشرية محدودة كمياً ونوعياً، وفيما يتعلق بالحدود الكمية، فإن السلطة العليا هي من تفرض الحد الأقصى لعدد الموظفين العاملين في المنظمة العمومية ولذلك، إذا كانت منظمة ما تشارك في تنفيذ مشاريع كبيرة، غالباً ما يكون موظفو الخدمة العمومية مبالغاً فيه مما قد يؤثر على نوعية عملهم. وفيما يتعلق بقيودها النوعية، غالباً ما تميل السلطة العليا إلى توسيع نطاق الخدمات العمومية، ولكن الحفاظ على نفس الموارد البشرية قد لا يكون كافياً للاضطلاع بجميع تلك المسؤوليات؛

(4) الافتقار إلى الموارد المالية: تمثل الإمكانيات المالية المحدودة مشكلة تقليدية للقطاع العام، تواجه المنظمات العمومية زيادة مستمرة في المسؤوليات والقضايا الاجتماعية والتوقعات من المجتمع على عكس الموارد المحدودة التي تحتاجها لإدارة هذه المتطلبات، لذلك تحديد الأولويات هي واحدة من أهم التحديات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في قطاع الغدرة العمومية.

إن الخصائص التي تميز التسويق العمومي (خدمات البريد والاتصالات مثلاً) عن غيره من القطاعات، يمكن ذكرها فيما يلي¹:

□ توسع تغطيته الجغرافية. ففي قطاع البريد والاتصالات هذه التغطية وطنية وغير مركزة. فتطبيق كل العمليات المحددة من قبل الإدارة المركزية تتم عبر كامل المصالح المحلية الموزعة على جميع أنحاء الوطن، يتعلق الأمر بإنتاج من نفس النوعية موجه لكامل المجتمع.

□ قوة تحكم الدولة وتدخلها في هذا القطاع (قطاع البريد والاتصالات لا يتجّ كم في عرضه، ولا في تحديد أسعاره)، فتأثير سياسات السلطات السياسية عليه يعتبر بالغاً.

□ قوة وضعية هذا القطاع (يواجه طلباً قوياً وسوقاً واسعاً).

□ عدم تعرض هذا القطاع، المخاطرة نظراً لوضعيته المسيطرة والمهيمنة.

□ انعدام المنافسين لهذا القطاع (قطاع البريد والاتصالات هو قطاع، محتكر في السوق)، أو شبه محتكر في مجال الاتصال.

□ السوق (الزبائن/ الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع) غير مقسم إلى قطاعات سوقية نظراً لوجوب مساواتهم أمام الخدمة العمومية (نفس العرض لكامل الزبائن).

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص-ص 97-98.

□ عرض هذا القطاع لخط خدمات جد واسع ومتنوع.

□ درجة ثقافة الزبائن الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع هي عموما ضعيفة بالمقارنة مع الجانب غير المرئي للعديد من الخدمات.

□ ضرورة تواجد علاقات مستمرة بين هذا القطاع وزبائنه (اتصال مستمر غير قابل للانقطاع نظرا لتجدد الحاجة لخدمات هذا القطاع).

□ منتجات هذا القطاع هي من نوع خاص (إنتاج خدمات إدارية، إرشادات، معلومة ... إلخ).

هذه المميزات التي يعرفها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات تستوجب انسجام التسويق مع المشاكل التي تنجم عنها. لذلك على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص والمواصفات عند إعداد السياسات الموجهة لهذا القطاع. وألا يحيد عن هذه المعايير عند تشكيكه للخدمة، وعند عرضها، وبيعها.

3- البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة

نظرا لأن المرافق العامة تعالج في الغالب أسئلة صعبة ولا تحظى بالشعبية، فقد يكون من الصعب تحقيق هذا التطابق والتواصل بين الإدارة والعملاء؛ فعلى سبيل المثال، يعد حظر التدخين في الأماكن العامة أو الالتزام بدفع ضريبة الدخل مفيداً للمجتمع بشكل عام، ولكن قد يكون من الصعب التواصل مع الأشخاص المعنيين (Kaplan & Haenlein ; 2009, p. 199) وهنا يأتي دور التسويق الاجتماعي؛ الذي يتمثل في تكييف تقنيات التسويق التجاري مع البرامج التي تهدف إلى التأثير على السلوك التطوعي للجماهير المستهدفة لتحسين رفاهيتهم وكذلك المجتمع الذي ينتمون إليه (Anderson, 1994, p. 110).

¹ - ليلي مطالي، سعاد عقون، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث. / العدد: 2، 2019، ص182.

الجدول رقم 13: السياسات التسويقية المناسبة للمشاكل المرتبطة بخصومية تسويق الخدمات العمومية،

خصوصية تسويق الخدمات		المشاكل التسويقية	السياسات التسويقية المناسبة
الخصوصية الخدمية	عدم قابلية الخدمة للمس	- صعوبة تقييم الخدمة قبل استهلاكها. - بحث الزبون عن معايير أخرى للتقييم.	- تطوير البيعة المادية الذي تؤدي فيها الخدمة. - التركيز على الاتصال لتعزيز صورة المنظمة.
	استهلاكها مع تلازم إنتاج الخدمة	- صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها - نتيجة للتزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها. - مشاركة الزبون في الخدمة.	- تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين وتزويدهم بمعلومات كافية حول المؤسسة وأهدافها. - تطوير الخدمات بما يتلاءم مع الحاجات المتطورة للزبائن.
	عدم تماثل الخدمات	- صعوبة تنميط الخدمات. - صعوبة استخدام معايير الرقابة على الجودة.	- الاهتمام بتكوين الموظفين مع ربط نظم الحوافز بالأداء. - قياس رضا الزبائن وإجراء دراسات مقارنة مع المنافسين.
	فناء الخدمة	عدم إمكانية تخزين الخدمة وصعوبة التأكد من بيعها مسبقا.	تطبيق وسائل ترويج الخدمات كالتخفيضات على الأسعار
الخصوصية العامة	غياب الهدف الربحي	- تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة وعدم مسايرة تطورات السوق. - الحاجة إلى التمويل.	- جمع المعلومات الواردة من السوق لمسايرة تطور حاجات وسلوكات الأفراد. - تنزيع تشكيلة الخدمات المقدمة
	تحقيق المصلحة العامة	- عدم ملائمة الخدمة مع احتياجات المستخدمين. - وجود اعتبارات ذات الأولوية في القطاع العام كالمساواة.	- تكييف الخدمات مع فئات العملاء المختلفة. - استخدام مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الخدمات.
	الرقابة العامة	- خضوع مؤسسات القطاع العام للمراقبة مع إمكانية التحقيق في أنشطتها من قبل ممثلي للمواطنين. - تضارب المصالح بين الجمهور، الخدمة العامة والمصلحة العليا للبلد.	- تقييم أثار القرارات المتخذة من وجهة نظر الجمهور. - إعلام الشركاء السياسيين بوضعية السوق وتطلعات الجمهور للضغط عليهم حتى يتم احترام المصالح العامة.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: مطالي ليلي، تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات، مجلة أبعاد اقتصادية، 7(1)، جامعة بومرداس، 2017، ص 300 (بتصرف).

إن خصوصية التسويق العام أو تسويق خدمات المرافق العامة ناشئ أساساً من خصوصية الخدمات المقدمة. فخدمات المرافق العامة تتميز أولاً بكونها خدمة غير ملموسة؛ وما لذلك من تأثير على تسويقها؛ بالإضافة إلى طبيعتها العامة مع ما يرتبط بها من قيود. وقد لجأت العديد من القطاعات الحكومية للأساليب والتقنيات التسويقية لمساعدتها على تلبية الحاجات المتزايدة والمتغيرة للمواطنين فيما يخص الخدمات. غالباً ما يحاول مدراء القطاع العام تطبيق هذه التقنيات الموجهة أساساً للقطاع الخاص، إلا أنه يمكنهم صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة من خلال فهم أفضل للاختلافات الأساسية بين القطاعين العام والخاص.

1

إن خصوصية التسويق العام لخدمات المرافق العامة ناشئ أساساً عن خصوصية الخدمات المقدمة. خدمات المرافق العامة تتميز أولاً بكونها خدمة غير ملموسة، وما لذلك من تأثير على تسويقها، بالإضافة إلى طبيعتها العامة ما يرتبط بها من قيود. وقد لجأت العديد من القطاعات الحكومية إلى الأساليب والتقنيات التسويقية لمساعدتها على تلبية الحاجات المتزايدة والمتغيرة للمواطنين فيما يتعلق بالخدمات. فغالباً ما يحاول الموظفون والمدراء في القطاع العام تبني وتطبيق هذه التقنيات الموجهة تقليدياً وأساساً للقطاع الخاص، إلا أنه يمكنهم صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة من خلال فهم أفضل للاختلافات الأساسية بين القطاعين العام والخاص.

4- مبررات وأهمية تبني التسويق في قطاع منظمات الإدارة العمومية:

بالإضافة إلى مبدأ الحتمية التاريخية والمعرفية لتطور الفلسفة التسويقية وكذا الفكر الإداري العمومي الذي يؤكد تبني التسويق في المنظمات العمومية، فإن طبيعة ومتطلبات العمل الإداري في قطاع المنظمات العمومية تبرر ضرورة تبني التسويق كما يلي²:

(1) الإدارة العمومية موجودة لخدمة المواطنين: نسيج المنظمات العمومية في الدولة هو من أجل تحقيق مهمة واحدة هي خدمة المواطنين، وبالتالي كل مواردها يجب أن تخضع لهذا الغرض (خدمة المواطنين)، وهو ما يتطلب أولاً معرفة ماذا يريد المواطن من حيث المواصفات، الكميات، الأوقات المناسبة، إلخ، ثم العمل على تحويل هذه المتطلبات إلى عروض خدمات عمومية، وتسليمها وتوصيلها بشكل مناسب، وأخير معرفة هل تحقق الغرض من هذه الخدمات العمومية من حيث مستوى الرضا والسلبات والإيجابيات، وهو ما يؤكد أن تحقيق هذا الغرض يتطلب القيام ببعض الأنشطة التسويقية.

¹ - ليلي مطالي، سعاد عقون، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 3 العدد 2، 2019، ص 182.

² AlexandruNedelea, Op,Cit,p102.

(2) **المرونة والتكيف:** من الضروري أن تتكيف المنظمات العمومية مع البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها، والجهاز الإداري يجب أن يكون جاهز في كل وقت لمواجهة الظروف المتغيرة، فمبدأ المرونة لا يتعلق بالتكيف فقط بل بسرعة التكيف للتغيرات الدائمة في المجتمع من أجل تلبية متطلبات المواطنين المتجددة باستمرار، وهذا ما لن يكون متاح للمنظمات العمومية إلا عبر تبني التوجه والمقاربة التسويقية، الذي يساهم في معرفة وتوقع مسارات هذه التغيرات، ويوفر المدخلات اللازمة للتعامل معها؛

(3) **التعرف ودراسة المتطلبات الحالية والمستقبلية:** يجب على المنظمات العمومية التعرف على المتطلبات الحالية للمجتمع والتنبؤ بالمستقبل، فمن الأحسن أن يتم تنظيم هذه المنظمات بدقة لتلبية احتياجات المواطنين، وبناءً على ذلك يتطلب الأمر معرفة عميقة، وجود موظفين متخصصين يقومون بدراسات بحثية لإحصاء لمناطق التي تتوفر فيها طفرات كبيرة من حيث المتطلبات وبنية المجتمع مما يؤدي إلى التعامل السليم وتكثيف الجهود في مثل هذه المناطق.

(4) **الإدارات العمومية لها جمهورها الذي تتعامل معه،** ومن ثمة يتعين عليها تبني الجهود التي تسمح ببناء وإدارة علاقات جيدة وذات منفعة متبادلة بينها وبين جمهورها، ولا يتأتى هذا الأمر إلا عن طريق تبني الفلسفة والتوجه التسويقي في منظمات الإدارة العمومية¹؛

(5) **في حالة عدم قدرة الإدارات العمومية على أداء الخدمات العمومية بشكل يرضي الجمهور** تتعرض لاحتجاجات المواطنين، وكذا النقد والضغطات من طرف وسائل الاعلام والجمعيات ومختلف جماعات الضغط²؛
وكنتيجة للعنصر السابق يمكن أن تتعرض المنظمات العمومية نتيجة ضعف الأداء، إلى سحب الاعتمادات المالية أو تقليلها، وتعريض مسؤوليها للمساءلة القانونية كنوع من الجزاء الموقع عليها³.

التوجه التسويقي في المنظمات العمومية أمر حتمي وضمني، لتحقيق المواءمة بين الخدمات العمومية (حجم والهيكل ومستوى الجودة)، ومتطلبات واحتياجات الجمهور أو المواطنين، والعديد من المنظمات العمومية في العديد من الحكومات تتبنى الفلسفة والأنشطة التسويقية بشكل ضمنى بالرغم من عدم وجود إدارة أو قسم خاص يشرف على تنظيم وممارسة أنشطة وعمليات التسويق، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ محمد محمد ابراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، ص 491، 492.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ محمد محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 491، 492.

الجدول رقم 14: كثافة الأنشطة التسويقية في المنظمات العمومية الأمريكية

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

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

5- طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية:

تعتبر إشكالية تحديد مفهوم طبيعة السوق والجمهور في قطاع الإدارة العمومية، من أهم الانشغالات المتعلقة بإدماج الفكر التسويقي في قطاع الإدارة العمومية ومن أهم المحاور التي كانت محل جدل ونقاش من قبل الباحثين والكتاب التي رافقت مسيرة تطور الفكر المناجيري العمومي، وقد تعددت واختلفت وجهات النظر والمقاربات التي عملت على وصف العلاقة بين

منظمات الإدارات العمومية والمتعاملين معها أو المستخدمين لمخرجاتها، باختلاف المجالات المعرفية التي تنطلق منها ويتباين الحجم والمبررات التي ارتكزت عليها هذه المقاربات، كما أن العديد من المنشورات الأكاديمية وغيرها تستخدم مصطلحات مختلفة لوصف المتعاملين مع منظمات الإدارات العمومية بشكل غير محاييد (متبادل) بالرغم من أنها تنطوي على علاقات مختلفة¹.

ومن أجل تحديد مفهوم السوق في قطاع الإدارة العمومية من وجهة النظر التسويقية يتعين التقريب بين مقاربات ووجهات نظر مزدوجة ومتعارضة في بعض الأحيان فيما يتعلق بوصف العلاقة بين منظمة الخدمة العمومية والمتعاملين معها، فمن وجهة نظر شرعية الدولة (النظرة السلطوية) التي تحتكرها الإدارة وخاصة فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ السياسات العامة، فإن المتعامل مع الإدارة العمومية ينظر له على أنه "مستفيد" أو مستعمل (Usager)²، ويتعين عليه الخضوع والانصياع بصفة إجبارية لكافة الإجراءات والترتيبات التنظيمية التي تقرها السلطة العمومية، وأمام هذه الوضعية تجدد منظمة الخدمة العمومية نفسها في وضع مزدوج ومتناقض هل هي في خدمة الدولة (الإدارة) أم في خدمة المستفيد؟

لقد كرس النموذج البيروقراطي الذي اعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونماذج إدارية معقدة، الوضع الأول، غير أن التحولات والتغيرات التي شهدتها المجتمع وتغير دور الدولة في حد ذاته، وبالأخص ظهور نموذج الإدارة العمومية الجديدة أدى إلى تكريس الوضع الثاني، وإعادة صياغة هذه العلاقة وفق قيم السوق والمنافسة، من خلال استخدام مصطلح الزبون والمستهلك (client, consumer) لوصف المتعاملين عوض عن المستفيد، وبالتالي أصبحت منظمات الإدارات العمومية في خدمة المتعاملين معها باعتبارهم زبائن ومستهلكين، يتعين عليها تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم مع مراعاة عدم تجانسهم واختلافاتهم من فئة لأخرى (دوافعهم وخصائصهم السيكولوجية، خصائصهم الديمغرافية والجغرافية... إلخ)، وقد تبلورت هذه المقاربة مع ظهور مفهوم حركة الاستهلاكية العمومية (public consumerism) في المملكة المتحدة (Needham 2003; Clarke)³، إلا أن المبالغة في هذا التوجه يؤخذ عليه التراجع في فكرة قيم المجتمع والمواطنة وقيم التضامن الاجتماعي في مقابل الزيادة في التركيز على حقوق الفرد وقيم النزعة الفردانية.

¹ Jean-Patrick Villeneuve, **Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique. Les balises d'une relation difficile**, Workingpaper de l'IDHEAP no 6, décembre 2005, p01.

² Strobel Pierre. **L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public?**, Recherches et Prévisions, n°32, juin 1993, p32.

³ Jean-Patrick Villeneuve, **Op.Cit**, p02.

وعليه لم يؤدي هذا الطرح الجديد إلى إيجاد التوازن المطلوب في وصف العلاقة بين منظمة الخدمة العمومية والمتعاملين معها، إلا بعد ظهور نموذج الحوكمة الديمقراطية الذي حاول إيجاد حلول توفيقية بين هاتين النظرتين المزدوجتين والمتعارضتين، من خلال بعض الإضافات والتعديلات التي أضافها للنموذجين، من خلال استخدامه لتسمية المواطن (citizen) لوصف المتعاملين مع منظمات الخدمة العمومية، وقد تبلورت هذه المقاربة مع ظهور حركة الدفاع عن مستخدمي الخدمة العمومية في فرنسا (Chauvière and Godbout 1992; Chevallier 1992; Jon 1995; De)¹ (Quatrebarbes1996; Spanou 2003)، فالمواطن هو زبون وفي نفس الوقت شريك في صياغة وتنفيذ السياسة العمومية، ومنظمة الخدمة العمومية تؤدي مهامها وصلاحياتها في ظل معايير وقيم الحوكمة الديمقراطية التي تضمن كفاءتها وفعاليتها دون أن تكون أداة هيمنة وسيطرة في يد السلطة العمومية ولا أن تنحاز إلى قيم السوق أو الزبائن فتعيق التنمية وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

¹Idem.

المحور الثالث

سلوك مستهلك الخدمات العمومية

المحاضرة الخامسة

تمهيد:

- 1- مفهوم سلوك المستهلك؛
- 2- خصائص زبائن الخدمات العمومية؛
- 3- حالة سلوك المستهلك الصحي.

تمهيد

يشكل المنتج أساس تطور وتنمية المنظمات، وأساس تطور المنتج هو المستهلك (العميل، المستفيد، الطالب، المسافر، ... الخ)، هذه أهم قاعدة وجوهر العملية التسويقية.

إنطلاقاً من هذه المقاربة، فقبل التطرق إلى "خصوصيات الأدوات التي يستخدمها التسويق العمومي"، وجب معالجة موضوع "خصوصية مستعملي الخدمات العمومية" لأنه من هنا يبدأ كل شيء.

إن خصوصيات تسويق الخدمات العمومية نابع من خصوصية سلوك مستعملي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات العمومية من جهة، ومن جهة أخرى كون هذا المستعمل (المستفيد/المستهلك/...) هو المواطن الذي تتحكم في سلوكياته اعتبارات خاصة تتعدى منطق التبادل التجاري، والمنفعة الفردية.

قصد فهم موضوع المحاضرة، سنسلط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بالنقاط التالية:

- 1- مفهوم سلوك المستهلك؛
- 2- خصوصيات زبائن الخدمات العمومية؛
- 3- حالة سلوك المستهلك الصحي.

أهم المراجع:

- Jean paul flipo, Le Marketing des organisations a but non lucratif, Revue française de gestion, 1985.
- Monique Zollinger, Marketing Bancaire: Vers une banque du 3ème type. Dunod, Paris, 1985
- John A. Quelch, Stephen B Ash «consumer satisfaction with professional services» 1981.
- Laurent Hermel, Patrick Ramaghi, Marketing public, Economica 1990
- Jérôme Bon, Albert Louppe, Marketing des Services Publics (L'Etude des Besoins de la Population, Edition organization.
- J, P. Elipo et C Biton "la fin du Marketing Unidimensionnel: L'exemple des sociétés de services" direction et gestion, Mai – Juin 1983.
- Frederik Mispelbloom , Le secret des services: Les clients, acteurs autant qu'objet de travail,. Revue Française Marketing N°= 134 (1991/4
- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

1- مفهوم سلوك المستهلك:

لا يمكن التحدث عن الخدمة العامة وتسويقها دون التعرض للمستفيدين من هذه الخدمة، والذين يعتبرون الغرض من وجودها، والجمهور أو مستخدمو الخدمة العمومية هم الأشخاص الذين يستعملون الخدمة العمومية إما بطريقة مباشرة (مستخدمون مباشرون) مثل (المرضى في المستشفيات)؛ أو بطريقة غير مباشرة، بحيث يستفيدون منها دون أن تكون موجهة إليهم بالأساس (مستخدمون غير مباشرين للخدمة العمومية) مثل (عائلات المرضى في المستشفيات).

من هو المستعمل؟ (مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل الآخرين).



وعليه، السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو، لماذا مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل



الآخرين؟

قد نجد جمهور المستعملين/المستفيدين... وفقا لمشاركة الأفراد في تقديم الخدمة كما يلي:

- المستخدمون المباشرون والمستخدمون غير المباشرين؛
- العملاء الذين يقررون بخصوص الاستفادة من الخدمة؛
- المرشدون: اللذين يوصون باستخدام منتج معين؛
- الممولون ودافعوا الضرائب: وهم يمولون الخدمات بطرق مختلفة وبنسب مختلفة.

المستعمل هو زبون، والزبون في الخدمات العمومية هو مركز اهتمام المصلحة، وسلوكه هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما خصوصيات تسويق الخدمات العمومية سوى نتيجة لخصوصية سلوك مستعملي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات العمومية المختلف عن طبيعة المنتجات المادية.

نتيجة لعدم ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة. ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتجات المادية الملموسة. ولذلك فعادة لا يقارن مستعمل الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب:

- صعوبة تقييم تكلفة الخدمة؛
- الحاجة الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية)؛

- غياب البديل الاحلالي في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية)؛

- مجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتجات.

وللتقليل من أخطار عدم التأكد والرفع من الموضوعية في قرار الشراء فإن مستعملي الخدمات العمومية عادة:

- يتأثرون بظاهرة من "الفم إلى الأذن" أكثر من تأثرهم بالإشهار؛

- يتأثرون كثيرا بمحيطهم وبآراء غيرهم؛

- يمنحون أهمية خاصة لبائعي الخدمات، ويربطون نوعية الخدمة بسلوك هؤلاء وشخصيتهم.

- يمنحون أهمية خاصة لشهرة المصلحة أو المؤسسة، ويعتبرونها كمعيار للنوعية، وذلك لكونها أكثر ظهورا من مؤسسات المنتجات

المادية من جهة، ولضرورة التعامل الكبير والمباشر معها من جهة أخرى.

وكنتيجة لذلك يمكن اعتبار أنه من الصعب بيع الخدمات مقارنة ببيع المنتجات. فالمنتجات هي أكثر من الخدمات حظا في إمكانية أن تباع لوحدها، لأن المستهلكين يشعرون عادة بالخطر أكثر إذا تعلق موضوع الشراء بالخدمات، بالنظر إلى كونها أقل انتظاما ونمطية في نوعيتها.

ومن الدراسات القيمة التي أجريت في هذا الميدان وتؤكد هذه النتائج نذكر تلك التي أجراها،¹ W. George et J. Kelly على مجموعة من البائعين من جهة، ومجموعة من مسؤولي البيع من جهة أخرى، في قطاعات الفنادق، التأمين والتنظيف، والتي كانت تهدف إلى إظهار طبيعة النشاط على سلوك المستهلك.

ونتائجها موضحة في الجدولين التاليين:

¹ Jean paul flipo, Le Marketing des organisations a but non lucratif, Revue française de gestion, 1985, pp, 73-74, et Monique Zollinger, Marketing Bancaire : Vers une banque du 3ème type. Dunod, Paris, 1985, pp 26-27.

الجدول رقم 15:

سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات
(تحقيق على البائعين)

نسبة الموافقة	الاقتراح
91,9 %	الزبائن يشعرون بالخطر أكثر عند شرائهم للخدمات من شرائهم المنتجات
86,0 %	الزبائن يعتبرون أن شراء المنتجات يمثل تجربة للشراء أكثر متعة من شراء الخدمات
74,3 %	عموما، الانطباع الذي يتركه البائع هو أكثر أهمية عند بيع الخدمة من بيع المنتجات.
72,4 %	شهرة المصلحة أو القطاع هي جد مهمة بالنسبة للمستهلك عند شراء الخدمة من شراءه للمنتجات.
67,5 %	الزبائن يحسون أن نوعية الخدمات هي أقل منتظمة من نوعية المنتج.
63,9 %	عند الشراء، الزبائن يتعرفون على الخدمة من خلال البائع أكثر من تعرفهم على المنتج.
42,5 %	بعد الشراء، الزبائن لهم القدرة على التعرف بمفردهم على نوعية المنتج أكثر من الخدمة.

Source : Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983, p 15.

سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات
(تحقيق على مسؤولي البيع)

نسبة الموافقة	الاقتراح
89,1 %	عند الشراء، الزبون يجد أكثر صعوبة في الحكم على نوعية وقيمة خدمة من الحكم على المنتج.
85,9 %	"من الفم إلى الأذن" (هي أكثر مهمة) بالنسبة لبيع خدمة من بيع المنتجات
85,5 %	الزبائن هم أكثر متأثرين بالإشهار عند شرائهم لمنتجات من شرائهم لخدمات.
84,9 %	الزبائن يمنحون أهمية أكبر للبائعي الخدمات بالمقارنة مع بائعي المنتجات.
84,5 %	مشتري الخدمات هو أكثر تأثراً بمحيطه بالمقارنة مع مشتري المنتجات.
83,0 %	عند شراء الخدمة، الزبون هو أكثر تابع لرأي الآخرين من شراء المنتج.
68,7 %	المستهلك يقارن مسبقاً الأسعار بالنسبة للمنتجات أكثر من الخدمات.
68,0 %	الزبائن هم أكثر موضوعية عند شراء المنتجات بالمقارنة مع شراء الخدمات
64,4 %	الزبائن يذكرون اسم المنافسين باستمرار عند شراء المنتجات بالمقارنة مع الخدمات.
51,9 %	الزبائن يقضون أكثر وقت لأخذ قرار شراء منتجات بالمقارنة مع شراء الخدمات.
84 %	بالنسبة للخدمات هناك أكثر تأثير شخصي متبادل بين البائع والزبون.
84 %	بائع الخدمات هم بحاجة أكثر إلى المعلومات من طرف الزبون.
83 %	بالنسبة لشراء خدمة فإن شخصية وسلوك البائع لهما مكانة معتبرة في قرار الزبون.
88 %	المنتجات أكثر من الخدمات يمكن أن يباعوا بوحدهم.
87 %	إنه من السهل بيع منتجات من بيع خدمات.
84 %	عموماً البائع يقضي أكثر وقت في تقليص عدم التأكد عند مشتري الخدمات من مشتري المنتجات.

Source: Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983, p :15).

هذه الاحتمالات المستنتجة تحتاج إلى تأكيد، ولغرض تأكيدها عرض Jean Paul Filipo عمل العديد من الباحثين من بينهم D.S.Guseman والذي اختار عينة من 10 منتجات و 10 خدمات كلها موجهة إلى مستهلك فردي، ثم رتب كل العروض حسب درجة الخطر التي تحظى بها عملية شرائها أو استعمالها.

تم ترتيب هذه النتائج حسب 3 أصناف من المستويات تعبر عن الفروق الظاهرة بين الخطر المحسوس به عند شراء منتج أو خدمة، ونتائجها معروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17:

الفروق بين الخدمات والمنتجات في الأخطار
المحسوس بها عند الشراء.

الخدمات	المنتجات	المجموع	خطر مرتفع
6	1	7	خطر متوسط
3	3	6	خطر ضعيف
1	6	7	المجاميع
10	10	20	

المصدر: « le management des entreprises de service » J.P. Flipo p :63

- وحسب نفس الكاتب فإن Guseman ذهب بعيدا وطلب من المستهلكين أن يذكروا له الوسائل التي يستخدمونها عادة للتقليل من الأخطار الظاهرة، ولقد قام هنا أيضا بترتيب الفروق بين المنتجات والخدمات:¹
- إننا نثق أكثر بالنسبة للخدمات في الوفاء إلى نقطة البيع (بسبب تجربة سابقة)، والمعلومات من الفم إلى الأذن من خلال الوسطاء الذين هم جماعات الإنتماء؛
 - إننا نثق أقل بالنسبة للخدمات في المعلومات المقدمة في نقاط البيع والحصول على المعلومات التقنية؛
 - إننا نثق أكثر في مجال الخدمات عن مجال المنتجات (بفارق بسيط) في شهرة العلامة والمعلومات الاتية من الاشهار.
- دراسة أخرى أمريكية تمت لمعرفة كيف أن المستهلكين يحكمون على الخدمات، وما هي مبررات عدم رضاهم،² وحسب J.P.Filipo يمكن إبراز 3 أبعاد رئيسية من خلال الأجوبة من هذه النتائج يمكن ملاحظة (حسب ترتيب الأهمية):
- القيمة الاحترافية للخدمة؛
 - العلاقة التبادلية بين المورد والزبون (وخصوصا العوامل العاطفية)؛
 - وأخيرا شروط تحقيق الخدمة (وخاصة المقارنة بين ما كان منتظرا وما تحقق فعلا).

من هذه الدراسة القيمة، يمكننا استنتاج إلى أي مدى سلوك مستعمل الخدمات هو مختلف، وهذا ما يجبر الإدارة التسويقية على تبني مناهج خاصة للتكيف مع هذا السلوك المختلف.

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص-ص 134-135.

² - John A. Quelch, Stephen B Ash « consumer satisfaction with professional services » 1981. Source citée par Jean Paul Flipo.

وعليه فقطاع الخدمات العمومية (كالبريد والمواصلات، والإدارات العمومية، ... الخ، باعتبارها مؤسسات خدمية) لا يمكنه أن يجيد عن هذا الاتجاه، فهو يشكل مصلحة عمومية أيضا، فهو بذلك يخضع لخصوصيات إضافية أخرى ناتجة من تأثير طبيعة المنتج العمومي على المستهلكين (المستفيدين/المواطنين... الخ).

2- خصوصيات زبائن الخدمات العمومية:

يمكن تلخيص هذه الخصوصيات في نقطتين:¹

-أولا- خصوصية في العلاقة مستعمل / إنتاج عمومي:

هذه الخصوصية نابعة من العلاقة التبادلية الموجودة بين مؤسسة الخدمة العمومية والزبائن. والتي لا تعني أنه يوجد من جهة سلوك المستهلك، ومن جهة أخرى سلوك المصلحة العمومية، وأن الثانية تحاول الانسجام والتماشي مع الأولى.

فهذه الصورة التقليدية للتسويق خاطئة " إنه يوجد في الحقيقة تبادل ثابت في التأثير " فالعرض والطلب كل واحد يشكل ويتشكل من الآخر باستمرار وفي آن واحد كما يقول J.P. Flipo، حسب حالة مستوى السلطة المتواجدة بين المؤسسة وزبائنهما".

حسب هذه الخصوصية يمكن اعتبار أن مستعمل الخدمة العمومية يتميز بسلوكين خاصين:

أ-أنه يتصرف وفق ماضي سلبي عن الإدارة العمومية.

في لا وعي الكثيرين سجلت صورة سلبية للإدارة، إلى درجة أنه عندما يصبح مستعملا للخدمات العمومية يكون له تصرف يختلف كلية عن مستهلك الخدمات الخاصة".

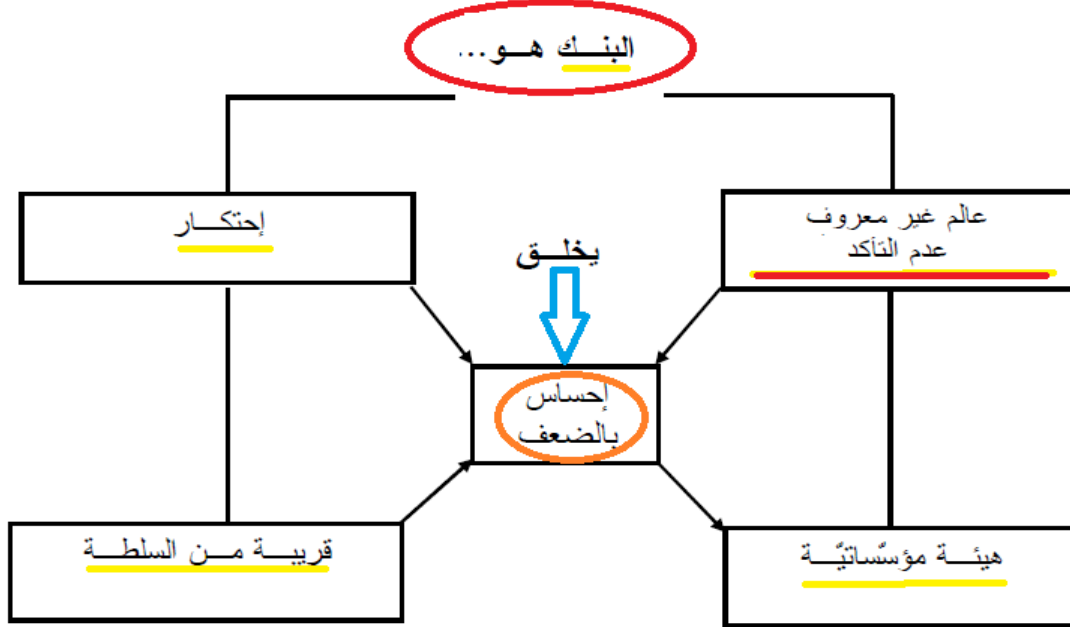
ويرجع ذلك إلى كون "الزبائن يتأثرون بالمكونات السوسيوثقافية التي لا تجعلهم يتصرفون كيفما كان ...إنهم يملأون الخانة المخصصة لهم والدور الخاص بهم مثل أي موظف".

يعتبر زبون الخدمات العمومية أن الإدارة منذ عقود عرفت " هبوط أكثر من الصعود " فالبيروقراطية سجلت بلا رجعة، والانوعية واللائقراطية أصبحت ميزة المصالح العمومية، والتكاليف الزائدة أصبحت مرادفة للإنتاج العمومي. والمسير أصبح ينظر إليه كمبذر ومحتكر ومسيطر.

¹ - Laurent Hermel, Patrick Ramaghi, Marketing public, Economica 1990, p 86.

أصبحت هذه النظرة اليوم مرتبطة بكامل الخدمات (للمنظمات العمومية الكبيرة خاصة) المسيطرة منذ قرون (كالبريد والإتصال، البنوك، التأمينات...)، وكمثال على ذلك نذكر دراسة فرنسية تمت حول صورة البنك، وهي تشبه صورة القطاع العمومي الجزائري، والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 02:



المصدر: Claude Biton « L'image de la banque auprès des particuliers », direction de gestion
Juin – Août 1983.

تعتبر هذه الدراسة أن صورة البنك (شأنه في ذلك شأن باقي الخدمات العمومية) هي صورة غير ممتعة، مقلقة وخيفة.

ومن أسباب الانتقادات الموجهة عادة للخدمات العمومية نذكر ما يلي:

- مشكل استقبال الجمهور؛
- تكثيف وتعدد الوثائق (البيروقراطية)؛
- عدم مناسبة أوقات الافتتاح؛
- غياب خدمات ما بعد البيع؛
- فقر في إعلام الجمهور.

يمكن إضافة مشكل إلغاء مصلحة زبائن الخدمات العمومية (مصلحتهم الفردية) باعتبار أن الفائدة العمومية لا تمر دائما عبر المصلحة الفردية للأشخاص، وأن رسالة الخدمات العمومية ليست تلبية الحاجات الفردية للأشخاص بل المصلحة العامة.¹

وحسب Jérôme bon فإنه يمكن اعتبار أنه في مجال الخدمات العمومية، الانتقادات موجهة لأشكال التوزيع، ومواصفات المنتج، وعلاقة النوعية / السعر ... الخ، وأن أشد، وأهم الانتقادات هي متعلقة بالجانب الإعلامي والاتصالي. (ولذلك يمكن أن يصبح التسويق العمومي تسويقا للمعلومات والعلاقات العامة) حسب الباحث برانيس عبد القادر.

ب- مستعمل الخدمات العمومية يفرض شروطا انطلاقا من تأويله لمفهوم "الخدمة العمومية":

إن أحسن وأنبل مهمة تقصدها الإدارة هي "رفاه الجمهور"، ولكن للأسف الإدارة لا تقتصر على هذا فقط، فباعتبارها شريك كامل في الاقتصاد الوطني تعتبر أيضا "مجموعة اقتصادية من أفراد، وهياكل، وميزانيات، وأهداف تسييرية. ونظرا لقوة، وثقل، وسلطة الإدارة العمومية على زبائنها (جمهور المواطنين...)، فإنها عادة ما ترجح توجيهها على توجه الزبائن، وهذا ما يفسر ضعف وظيفة التسويق في مؤسسة الخدمات العمومية، باعتبار أنه كلما كان السوق ضعيفا، كلما كانت سلطة التسويق مهمشة داخل الخدمات العمومية.

-ثانيا- خصوصية في قرار تبني الخدمة العمومية:

إن قرار تبني خدمة عمومية خاضع لعملية معقدة، هذه الظاهرة هي نتيجة لخصوصية معايير اختيار المستعمل للخدمة العمومية، فعادة المستعمل يركز في اختياره للخدمة العمومية على معايير متعددة ومتنوعة. فعادة المستعمل ينتظر من الخدمة العمومية أمرين:

أولاً: إنه ينتظر تقريبا أكثر من قبل الإدارة، ولكن في غالب الأحيان هذا التقارب (بين توجه الإدارو توجه العميل/ المستعمل...) لا يكون سهل التحقيق من ناحيتين:

*من ناحية : نظرا لتعدد واختلاف حاجات وانتظارات المستعملين؛

¹ Jérôme Bon, Albert Louppe, Marketing des Services Publics (L'Etude des Besoins de la Population, Edition organisation, p13.

*ومن ناحية أخرى : فإن صعوبة التقارب ترجع بنسبة كبيرة إلى الطبيعة ذاتها للإنتاج العمومي للخدمات، باعتباره إنتاجا يعرض على أساس إجبار يجب الخضوع إليه عفويا دون تفكير نظرا لانعدام الاختيار. هذه الخدمة لا نستعملها لأجل الرغبة ولكن لأجل الضرورة".¹

ثانيا: المستعمل ينتظر من إدارة الخدمات العمومية قبولاً متزايداً وبساطة وتسهيلاً في الإجراءات.

هو لا يريد أن يبقى معزولاً بسبب تعقد الإجراءات وعدم ملائمة الهياكل.

ومن هنا يجب على التسويق العمومي أن يحدد المؤشرات التي بواسطتها يحكم المستهلك على جودة وحسن سير إدارة الخدمة العمومية، وهذه المؤشرات (على سبيل المصالح لا الحصر) تخص:

- مواقيت الافتتاح المناسبة؛
- الاستقبال الأمثل للجمهور؛
- نوعية الخدمة المفضلة؛
- كفاءة وترحاب الموظفين؛
- قرب المصلحة؛
- شهرة وأناقطة المظهر الخارجي للمنظمة.

يجب على مصلحة الخدمات العمومية للمنظمة أن تدرك أن المعايير ذات الأولوية لدى الزبون الفرد هي ليست نفسها لدى المنظمة، ومن هنا فيجب أن تخضع سياستها التسويقية لسلوك وتوجه زبائنهم لا توجهها الخاص فقط.

وكمثال على ذلك نذكر أنه منذ سنوات في ميدان النقل (RATP في فرنسا) بدأ يبرز اتجاه "تجاري" وتوجهات تهتم بـ "نوعية الخدمة"... وقد أصبح المختصون في النقل يركزون على "الحياة" في الميترو، وعلى "الاستقبال" وعلى المعاملة المستحقة للمسافرين... إنهم أصبحوا ينظرون إلى النقل من زاوية أخرى وتغيير آخر، مختلف تماماً عن النظرة من زاوية "التقني"، وهنا نكون في فهم آخر "للمسافر": المسافر في الماضي كان يهتم بـ "السرعة" وبـ "الجديّة في النقل"، أما الآن فإنه يرغب أكثر في أن يحصل على "الإعلام الجيد"، على "الاستقبال الحسن"، وعلى أشكال أخرى من الرفاهية أثناء النقل. ومن هنا أصبح السؤال الذي يطرح على مؤسسات النقل هو: ما هي الأبعاد الاجتماعية، الثقافية، الرمزية، الاعتبارية للمنتج أو للخدمة المعروضة.²

¹ - J, P. Elipo et C Biton "la fin du Marketing Unidimensionnel: L'exemple des sociétés de services" direction et gestion, Mai – Juin 1983.

² - Frederik Mispelbloom , Le secret des services : Les clients, acteurs autant qu'objet de travail,. Revue Française Marketing N°= 134 (1991/4).p27.

ولكن التسويق العمومي بعد تحليله لرغبات الزبائن بأكملها، يعمل على تحديد مستويات الرضا الممكن أن يتوصل إليها، لأنه من غير الممكن الاستجابة لكل حيث تكون التكلفة ربما تتجاوز الفائدة العمومية المرجوة. وأخيراً، يمكن القول في مجمل أن مستعمل الخدمات العمومية يتميز بسلوك خاص ويمتيز بخلاف باقي المستهلكين، هذه الخصوصية في السلوك هي ناتجة من أثرين:

- أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستهلك؛
- وأثر طبيعة الإنتاج العمومي للخدمات على المستهلكين.

ولأجل أن نعد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتماً على النوعية النهائية لها، ومعنى آخر يجب العمل على تسويق خاص بالخدمات العمومية.

3- حالة سلوك المستهلك الصحي:

يعرف سلوك المستهلك الصحي بأنه النمط الذي يتبعه المستهلك (المريض) في البحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للخدمات الصحية التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته.

3-1-العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك الصحي:

أولاً: العوامل الموقفية: هي عوامل تقع ضمن وقت وزمان محددين تؤثر على سلوك المريض، وتقع هذه المؤثرات ضمن خمسة مجاميع:

أ- يتأثر قرار المريض عند شراء الخدمة الصحية بالمتغيرات البيئية للمحيط المادي للمنظمة الصحية كالموقع، الأصوات والضوضاء... إلخ (المحيط المادي)

ب- يتأثر السلوك الشرائي أيضاً بالخصائص التي يديها الأصدقاء، الأقارب، والهيئة الطبية في لحظة الإقدام على شراء الخدمة الصحية (المحيط الخارجي)

ج- يلعب توقيت تقديم الخدمة فيما إذا كان صباحاً أو مساءً، أو خلال أحد أيام الأسبوع، أثراً على قرار المريض لشراء الخدمة الطبية من عدمه (المنظور الزمني)

د- سبب الشراء للخدمة الصحية يكون واجباً لأنه يتعلق بحالة صحية تستوجب المعالجة واتخاذ القرار المناسب للتعامل معها. فهي غير قابلة للتأجيل أو البحث عنها في مكان آخر (تعريف المهمة)

هـ- يؤثر مزاج المريض على رغبته في استقبال المعلومة الصحية أو البحث عنها، أو تقييمها بالشكل الصحيح والدقيق، وبالتالي تأثيرها على السلوك الشرائي واتخاذ قرار الشراء (الحالة المزاجية)

ثانيا: العوامل النفسية:

يتأثر المريض إلى حد كبير في سلوكه الشرائي للخدمة الصحية بعدد من القوى الداخلية، كالحاجات والدوافع، الإدراك، التعلم، الخبرات، وكذلك خصائص الشخصية. ويطلق على هذه المؤثرات النفسية أحيانا بالعوامل الشخصية وتتمثل في:

أ - **الدوافع والحاجات**: إن نقطة البداية في عملية قرار الشراء هو الشعور بحاجة لشيء ما. فالحاجة تعني ببساطة الافتقار إلى شيء مفيد، وهي التي تشكل حالة عدم التوازن ما بين حالة المريض الفاعلية والحالة المرغوبة. أما الدوافع فهي الحاجات الداخلية التي توجه الأفراد باتجاه إشباع حاجاتهم. فهي من يوجهه أو يقود السلوك.

ب - **الإدراك (Perception)** يتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به من خلال ما يملكه من الحواس الخمس لكي يحدد فيما بعد الموقف الذي يمثل الحالة الشعورية أو السلوكية.

ج - **التعلم**: يستطيع المريض التعلم من خلال تفاعلهم مع السلك الطبي والسلوك شبه الطبي وذوي الخبرات الطبية في تحديد ما هو مضر بالصحة وما هو مفيد، ومتى وكيف يمكن استشارة الطبيب، وما هي الأدوية المسموح بتناولها، وما هي الإجراءات التي تتخذ في الحالات الصحية التي يكون فيها المريض في حالة حرجة ... إلخ

د - **المعتقدات والاتجاهات (Beliefs And Attitudes)** عندما يتعلق الأمر بالجانب الصحي فإن للأفراد معتقدات أو مواقف حيال تناول المشروبات الكحولية، أو القيام بعمليات الإجهاض ... إلخ . وتتخذ المواقف اتجاه هذه الأمثلة أو غيرها تبعا لعوامل مختلفة.

هـ - **الشخصية (Personality)** تؤثر الشخصية المميزة للفرد من حسن الاختيار للطبيب أو الخدمة الصحية التي تفي بحالته الصحية. ويستطيع التمييز ما بين الخدمات المتشابهة المقدمة من أطراف صحية مختلفة، واختيار ما هو متوافق مع حالته وقدرته المالية.

ثالثا: العوامل الثقافية والاجتماعية:

أ - **العوامل الثقافية**: وهي مجموعة العوامل التي يعبر من خلالها الفرد عن أسلوبه في التعامل مع المفردات اليومية اتساقا مع التراكم المعرفي المتحقق لديه عبر تجاربه الإنسانية وما تحققه من تعمق فكري وتتمثل العوامل الثقافية في الآتي:

- **الثقافة العامة**: وهي تراكم معرفي وقيمي لمقاصد ومفاهيم يستخدمها المجتمع للتعامل مع البيئة التي يعيش فيها ويتم مناقشتها للأجيال القادمة ". فعلى سبيل المثال أصبحت من الثقافة العامة للفرد الأوروبي قيامه بعملية الفحص الدوري السنوي أو نصف السنوي للتأكد من سلامته الصحية، وتأثير الحالات التي تستوجب العلاج أو أخذ الحذر منها. كما أصبحت مزاوله الرياضة الصباحية لدى العديد من أفراد المجتمعات المتحضرة جزءا أساسيا من مفردات العمل اليومي الواجب القيام بها، لما لها من أثر صحي على الفرد.

-**الثقافة الفرعية:** ويقصد بها تلك الثقافة التي تمتلك سمات وصفات سلوكية خاصة يمكن أن تميزها عن غيرها من المجاميع الأخرى ضمن الثقافة العامة. ويمكن أن تعطي تطابق شخصي أو اجتماعي لأعضائها قياسا بغيرها من الثقافات الأخرى. وعلى سبيل المثال يمكن أن نجد بأن هنالك اتجاه واضح لدى العديد من أفراد المجتمع والمستويات العمرية التي تجاوزت مرحلة الشباب إلى حد ما يتفقون في توجيههم نحو تناول الأطعمة الخالية من الدهون لتجنب بعض الأمراض وللمحافظة على سلامة صحتهم.

-**الشريحة الاجتماعية:** تحتوي المجتمعات الإنسانية المختلفة في داخلها على شرائح اجتماعية متفاوتة، وفي جوانب مختلفة. ويعتمد هذا التفاوت على عدة أسس منها مستوى الدخل، التعلم، المهنة ... إلخ. كأساس للتمايز فيما بين الشرائح الاجتماعية. وتستطيع المنظمات الصحية من خلال هذا التصنيف تحديد التوجه السلوكي للأفراد ذات الخصائص الأقل تحضرًا ثقافيًا واجتماعيًا والتي تختلف كليًا عما هو عليه في المجتمع المتحضر

ب -**العوامل الاجتماعية:** يتأثر الفرد بالعديد من العوامل الاجتماعية التي تمثل بمجملها مجموعة العلاقات التي تربطه بأفراد آخرين يتعايش ويتفاعل معهم باستمرار ويتأثر بهم بذات الوقت. وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

-**الجماعات المرجعية:** ويقصد بها تلك الجماعات التي تمتلك تأثير مباشر أو غير مباشر على اتجاهات الأفراد وسلوكهم. كما هو الحال في مجموعات الأصدقاء، جماعات العمل، الجيران، النقابات والجمعيات ... إلخ.

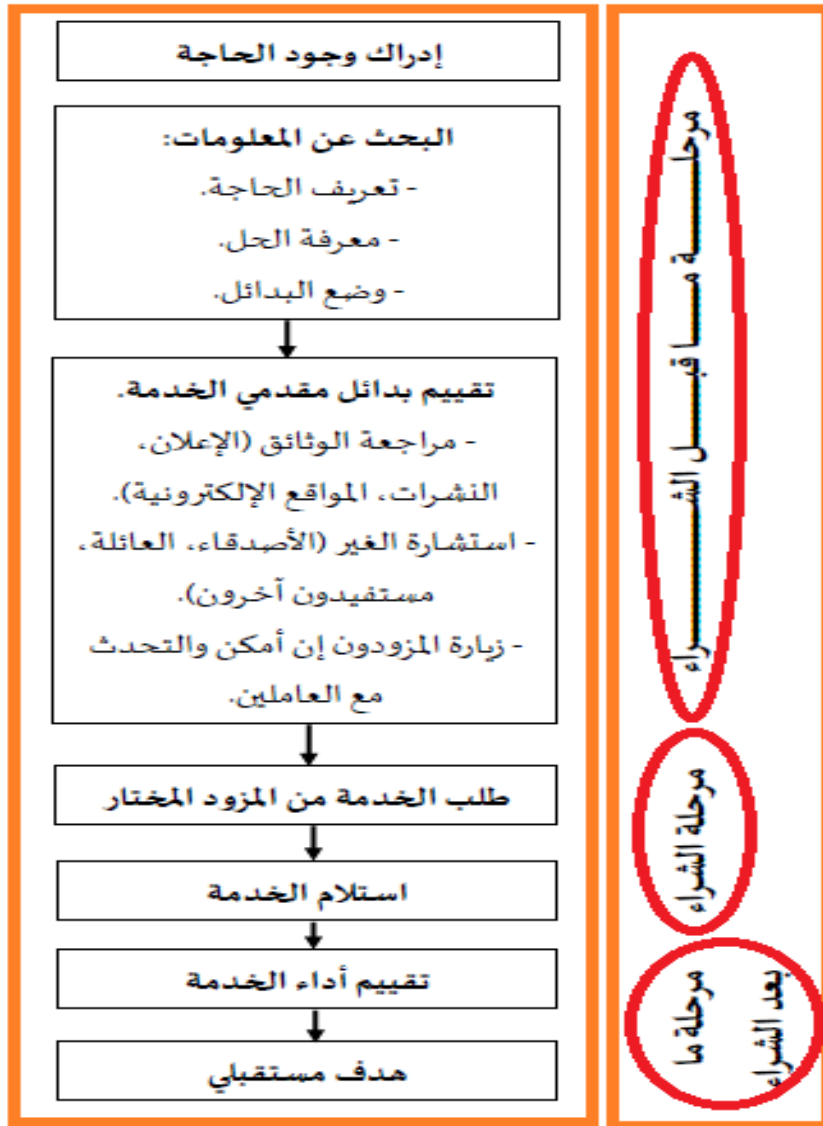
-**العائلة:** إن قرارات الشراء المتخذة من قبل الفرد ستتأثر إلى حد كبير بقرار العائلة حيال ذلك الأمر. فالمريض عند اتخاذ قرار معين يتعلق بصحته فإنه يستشير عائلته في الغالب أولاً، ولاسيما إذا ما كان القرار ذا أثر خطير على حياته، كما هو الحال في إجراء عملية جراحية ... إلخ.

-**المكانة:** وتتمثل في الموقع الذي يحتله الفرد ضمن المجموعة الاجتماعية التي ينتسب إليها وما يمكن أن يلعبه من دور في التأثير على الآخرين. كما هو الحال عند القيام بحملات التبرع بالدم. كما يؤثر كل من العمر ونمط الحياة في السلوك الشرائي للمريض.

3-2-مراحل عملية شراء الخدمة الصحية:

وتتمثل في المراحل المبينة في الشكل أدناه:

الشكل رقم 03: مراحل عملية شراء الخدمة (خدمة صحية مثلا)



وهذه المراحل مهمة جدا بالنسبة للمستفيد من الخدمات الصحية، حيث لا يمكنه فحص جودة هذه الخدمات مقدما، ولا توجد أمامه وسيلة لإدراك مخاطرته، بعكس مستهلك السلع الذي يمكن له أن يعيد الوحدة المعنية للمنتج أو البائع مثلا، إضافة أن للعامل النفسي دور كبير في اختيار المستفيد للمؤسسة الصحية التي سيعالج فيها، بسبب مخاوفه من أخطاء التشخيص أو العلاج، وهذه المخاطرة قد يتعدى أثرها على المريض لتؤثر سلبا على أسرته نفسيا، جسديا، ماديا، أو اجتماعيا كذلك، وتمثل أوجه المخاطرة هنا مثلا في عدم تلقي علاج لا يحتاجه فيتحمل تكاليف إضافية غير ضرورية، أولا يتلقى العلاج اللازم والمناسب لحالته الصحية، فلا يشفى، وقد تحصل مضاعفات أخرى لحالته الصحية.

وترجع مشاكل المستهلكين في القطاع العام إلى مصدرين أساسيين لعدم فعالية الحكومة: "الفشل التنظيمي" الذي ينبع من عوامل بيروقراطية داخلية، و"الفشل السياسي" الذي ينبع من الصراعات في الجسم السياسي. وينظر إلى هذه المصادر على أنها تؤدي إلى أربع فئات من مشاكل المستهلك: المنتجات المخيبة للآمال، ومشاكل الوعي والتكيف، ومشاكل تفضيل المستهلك، ومشاكل الوصول والموقع¹.

في وجهة نظر نشرتها صحيفة "Les Echos" (العدد الصادر في 5 و 6 مايو/أيار)، يدعونا رئيس وكالة اتصالات إلى "ابتكار التواصل مع المواطنين". حيث يصل المؤلف إلى دليل كاذب: بما أن المستخدم = مواطن، فإن ذلك المستخدم = مستهلك، وبالتالي (!) المستهلك = مواطن. حسنا، لا! "الإنسان الاقتصادي" ليس "الإنسان السياسي".

إذا كان المستخدم ينوي بشكل متزايد أن يعامل كعميل: فإن أسعار الخدمات العامة، وجودة الاستقبال في دار البلدية، وشفافية الموارد المالية المحلية، واستجابة وفعالية السياسات العامة، وتطلعات وآليات سلوك المواطن، من ناحية أخرى، أصعب بكثير في الفهم. المستخدم المحبط ليس بالضرورة ناخبًا خاسرًا. المستهلك يشعر بالاستياء، ومن الواضح أن الناخب غالبًا ما يكون لديه ذاكرة قصيرة. فالمواطن لا يتجول في سوبر ماركت العروض السياسية وعربة التسوق والآلة الحاسبة هي أدواته الوحيدة لاتخاذ القرار. إن دعمه لسياسة أو لشخصية عامة هو بشكل عام نتيجة تركيبة ومختلطة لقناعة، وصورة نفسية، ووضع شخصي واجتماعي-مهني وتصور شخصي، وهو ما لديه عن المرشح الذي يقترح تمثيله. بالنسبة للمواطن، فإن الاجتماع البلدي أو التشريعي أو الرئاسي هو مناسبة لكيمياء معينة يكمن سرها في الامتناع عن التصويت أو صناديق الاقتراع وفي سير المجتمعات الديمقراطية وليس في عملية ترويجية.

إن الأخطاء الفادحة المتكررة في استطلاعات الرأي، وانعكاسات الاتجاهات، والانبعاث السياسي من جميع الأطراف، أو سجلات طول العمر، والتي غالبًا ما تتعارض جميعها تقريبًا مع التحليلات العقلانية، تؤكد مناعة مواطنينا أمام الدعاية من جميع الأصول. ولا يمكن تفسير عدم الثقة في السياسة على أنه افتقار إلى المواطنة، بل على أنه موقف نقدي ويقظ، وهو ما يتجلى اليوم خارج المساحات التقليدية للتشاور والنقاش. هذه هي الصعوبة الكاملة في تنظيم النقاش الديمقراطي الحديث. إن اعتبار أن المواطنة يتم التعبير عنها فقط من خلال الالتزام بعرض سياسي معين هو هراء. ولأن المواطنة يمكن أن توجد في غياب عرض سياسي مُرضٍ - على عكس الاستهلاك الذي يختفي عندما يختفي العرض - فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال معالجتها بصندوق أدوات التقنيات الاستهلاكية أو من خلال أبحاث السوق. المواطنة هي مفهوم للفلسفة السياسية و"صفة المواطن". الاستهلاك هو عمل اقتصادي. أنا ساذج بما فيه الكفاية للاعتقاد بأنه لا يمكن التلاعب بالفكرة الأولى مثل الثانية. يمكن للاتصالات بالطبع أن تنير مستهلك الخدمات العامة؛ ويمكنه أيضًا رفع مستوى الوعي بين المواطنين. ولا يمكنها إعادة اختراع أو خلق مواطنة جديدة. سيكون جميلًا جدًا... وخطيرًا جدًا².

¹ - Dennis R. Young, **Consumer problems in the public sector: A framework for Research**, Journal of consumer pomicy: June 1977 Volume 1, pages 205-226, 1977.

² - <https://www.lesechos.fr/2000/05/citoyen-et-consommateur-ne-sont-pas-solubles-dans-le-marketing-1050659>

تغطي الخدمات طيفًا واسعًا من العمليات التي تتطلب تواصلًا عاليًا ومنخفضًا، مما يعكس فئات الخدمات وطبيعة العمليات المختلفة المستخدمة في إعدادها وتقديمها. يساعدنا استخدام المخططات الانسيابية* **logigramme** على فهم طبيعة تفاعل العملاء، ونقاط تواصلهم في جميع مراحل نظام تصنيع الخدمات، والإجراءات اللازمة في كلٍّ من المكاتب الأمامية والخلفية لتقديم الخدمة.

في جميع أنواع الخدمات، يُعد فهم وإدارة تفاعلات الخدمة بين العملاء والموظفين أمرًا بالغ الأهمية، ويشكل أساس تسويق الخدمات وفهم سلوك العملاء. هذا يُساعد على إرضاء العملاء وبناء علاقات دائمة بينهم وبين مُقدمي الخدمات. كما يُعد تحسين فهم كيفية تقييم العملاء للخدمات واختيارهم لها واستخدامهم لها أمرًا أساسيًا في استراتيجيات إنشاء الخدمات وتقديمها. كما يؤثر ذلك على اختيار عملية تقديم الخدمة، وتنظيم وعرض العناصر المادية التي تُشكل العرض، واستخدام التواصل التسويقي.

* يمكن الرجوع إلى المرجع التالي لفهم المخطط الإنسيابي

C. Lovelock, J. Wirtz, D. Lapert, Annie Munos, « **Marketing des services** » pearson éducation, France 7ème éditions, 2014.

المحور الرابع

المزيج التسويقي للخدمات العمومية (المنتج)

المحاضرة السادسة

تمهيد:

- 1- المزيج التسويقي (تصميم برنامج تسويقي متكامل)؛
- 2- المنتج (الخدمة العمومية)؛
- 3- تطوير الخدمات الجديدة (حالة الخدمات البريدية).

تمهيد

يعتبر المزيج التسويقي قلب العملية التسويقية، وأحد أهم عناصر النشاطات التي من شأنها خلق جسر استراتيجي لمؤسسات الخدمة العمومية ومختلف أسواقها، فمختلف العمليات التي يهتم بها التسويق تهدف إلى تعظيم اهداف مؤسسات القطاع العام وذلك بالتعرف على مختلف احتياجات الزبائن المواطنين، والعمل على تلبيتها بما يرفع ولاءهم ويحقق المصالح الاستراتيجية للدولة كتوطيد علاقة الثقة بينها وبين مواطنيها.

وقصد فهم موضوع المحاضرة، سنسلط الضوء على المفاهيم النظرية المدرجة في النقاط التالية:

1- المزيج التسويقي (تصميم برنامج تسويقي متكامل)؛

2- المنتج (الخدمة العمومية)؛

3- تطوير الخدمات الجديدة (حالة الخدمات البريدية).

أهم المراجع:

Philip Kotler, Marketing For Non Profit Organisations, Prentice-Hall, 1974.

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

-عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007

- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

1- المزيج التسويقي (تصميم برنامج تسويقي متكامل):

يتم ترجمة الاستراتيجيات التسويقية إلى برامج تنفيذية يصطلح على تسميتها عناصر المزيج التسويقي من خلال تطوير وتصميم الخدمات العمومية بالاحتياجات والمقادير، وتحديد العلامات التجارية الملائمة لها إذا تطلب الأمر ذلك، ووضع طريقة لتسعير الخدمات العمومية بشكل ملائم لمختلف فئات متلقي الخدمات العمومية كما تشتمل الأنشطة المتعلقة بسياسة المزيج التسويقي الأنشطة الخاصة بتصميم وتنفيذ برامج التوزيع وإدارة الطلب بالإضافة إلى برامج الاتصالات والإعلام، كما يندرج أيضا ضمن الأنشطة الخاصة بمزيج تسويق الخدمات العمومية المزيج الموسع للخدمات الذي يشمل الأفراد، العمليات والدليل المادي.

وفقا ل (Nugroho, R., & Irena, A. 2017) يشير مصطلح "مزيج التسويق" إلى مجموعة من موارد التسويق المستخدمة لتنفيذ خطة التسويق الاستراتيجية للمنظمة. ويُنسب الفضل إلى بوردن في ابتكار مزيج التسويق. وتتكون استراتيجية التسويق الخاصة ببوردن من 12 مكوناً 12P's¹ (Borden, 1964)

وقام مكارثي في النهاية بدمج هذه العوامل الاثني عشر في المنتج والسعر والمكان والترويج، والتي يطلق عليها على نطاق واسع "مزيج من أربع مجموعات تسويقية" 4P's (McCarthy, 1964)²

ويشمل المزيج التسويقي الرباعي في مجال الخدمات العامة ما يلي:³

¹ -Borden, N. (1964). The Concept of Marketing Mix. Journal of Advertising Research, 2 7

² -McCarthy. (1964). Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin.

³ - Andrei Țigănaș, Tudor Țiclău, Cristina Mora, Laura Bacali, Marketing and leadership in the public sector. A research on marketing use in public organizations in omania's North-Western Region, 33rd Annual Conference of the European Group for Public Administration Bucharest, Romania, September 2011, p 155.

- المنتج Product:

كل ما يمكن تقديمه في السوق، ويسعى المرء للحصول عليه واستهلاكه لتلبية حاجاته؛ قد يكون مادي (سلع)، أو غير مادي (خدمات ومعلومات). وإذا كن في القطاع الخاص مهم دراسة رغبات الزبائن قبل تقديم المنتج، فإنه يصعب ذلك في القطاع العام؛

- السعر Price:

المبلغ الذي يدفعه المستهلك مقابل استهلاكه للمنتج لتحقيق الربح، في حين أن الإدارات العامة تقدم خدمات مجانية أو شبه مجانية لا تغطي حتى تكاليف الإنتاج، فهذه خدمة الصالح العام مجاناً مع إمكانية فرض رسوم على خدمات معينة مثل جواز السفر وبطاقة الهوية، فالإيرادات التي يتم الحصول عليها في هذا الإطار، تعد عاملاً مهماً في إعادة توزيع الثروة.

- التوزيع Place:

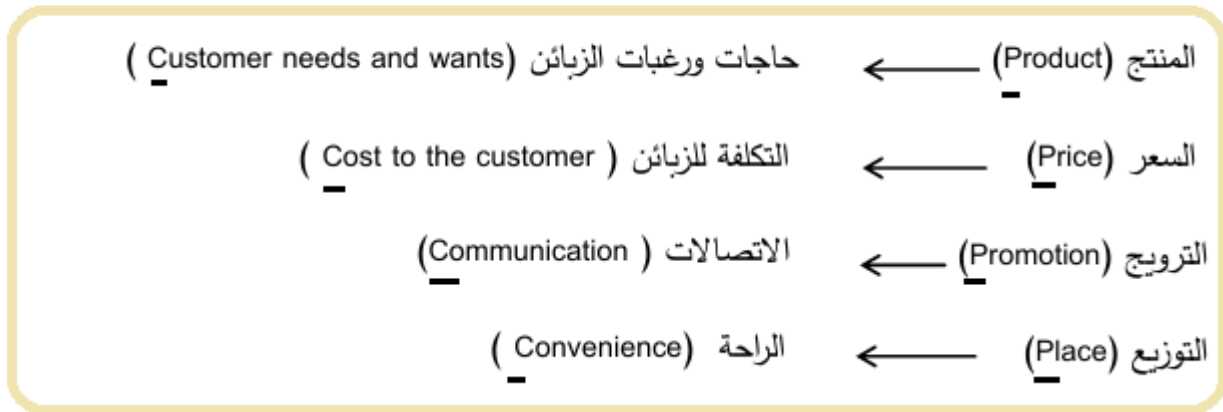
الهدف الرئيسي لتوزيع الخدمات العامة هو محدودية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقتضاره على خدمات كإصدار بطاقات الهوية أو جوازات السفر. التوزيع مهم، وتعذر وصول الخدمة إلى الزبون يجعلها عديمة الفائدة والقيمة، كما أن التوزيع يجب ألا يقتصر على تسليم المنتج للزبائن في المناطق التي تتركز فيها الإدارات، بل يجب أن يشمل المناطق المعزولة. وهذا أحد القيود لأن غياب المنافسة يجعل الزبون مضطراً للذهاب إلى الإدارة ولا سبح من خدماتها؛

- الترويج Promotion:

يمثل جزء من الحكومة المفتوحة التي تعتمد على الشفافية والتشاركية في تسير شؤون العامة. من قيوده غياب الحيادية خاصة في المواضيع التي لها علاقة بالمجل الميلاسي (Haykel Ben Khelil & Néj Bouslama, 2015, p: 211)

سنة 1990، طور **Lauterborn** نهج بديل للنهج السابق (4Ps) أكثر توجهها نحو الزبون، ويتلاءم مع الإصلاحات في القطاع العام، وهو نهج أو نموذج (4Cs). كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 04 : التحول من نهج (4Ps) إلى نهج (4Cs)



إن أخذ أسباب استبدال (4Ps) بـ (4Cs) يرجع إلى صعوبة تطبيق عناصر المزيج التسويقي (التقليدي، والمطبق في سياق السلع المادية وفي المنظمات الربحية) في الإدارات العامة، ففي الوقت الحاضر يعد التوجه نحو الزبون (المواطن) أكثر ملاءمة بالنسبة للإدارات العامة في ظل القيود التي ستواجهها أثناء تصميم استراتيجية التسويق، وتتمثل هذه القيود في:¹

- ← القيود التشريعية، فالمسؤوليات القانونية للإدارات العامة تقيد الحكم الذاتي والابتكار؛
- ← الفلسفات السياسية، فتصميم الخدمات العامة الجديدة قرار سياسي احتكاري، أي يتأثر مباشرة بالقوة السياسية الحالية، توجهاتها و أيدولوجياتها؛
- ← محدودية الموارد مشكلة حقيقية، فمنظمات القطاع العام تواجه زيادة مستمرة في المسؤوليات والقضايا الاجتماعية وتوقعات المجتمع تفوق مواردها. وهنا يتم تحديد الأولويات بدل تلبية كل الحاجيات

¹ - سوفي نبيل، بوالريحان فاروق، متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 العدد 1، 2022، ص 191.

وبالإضافة إلى ما سبق، ومع تزايد وعي العملاء وتعقيد بيئة حياة هؤلاء العملاء، تم تقديم ثلاثة عناصر إضافية، تساعدنا على مواجهة تحديات لتسويق الخدمات¹، وهذه العناصر مكيفة كلها مع صناعة الخدمات، وهي الأشخاص أو الأفراد **People**، والإجراءات أو العمليات **Process**، والبيئة المادية أو السند أو المحيط المادي **Phisycal evidence**².

وفيما يلي نتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة بسياسة المزيج التسويقي السباعي 7Ps في قطاع الخدمات العمومية، وبداية بعنصر المنتج (الخدمة أو الخدمات العمومية).

2-المنتج (الخدمة العمومية):

قد تبدو فكرة المنتج بسيطة عندما يفكر الشخص بصورة عامة بالأشياء التي يستخدمها في حياته اليومية، بسبب كونه منتجا ماديا يسهل تمييزه، إلا أن المشكلة تكون أكثر صعوبة في حالة ما إذا كان المنتج على شكل خدمة، أو فكرة، لأن الأمر يتعلق بأشياء غير ملموسة، وعليه فهناك عدة إتجاهات في تعريف المنتج منها ما يلي:

- ينطوي المنتج على خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، كالطرود، البرقيات، الطوابع البريدية، التحويلات المالية، ... إلخ، في حالة الخدمات البريدية مثلا.

- فيعرف **Ph.Kotler** المنتج بأنه "المنفعة أو مجموع المنافع الأساسية التي تقدم للمنتفع والتي يتلقاها عند حصوله على المنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته"³.

كحصول الطالب على العلم والمعرفة عند شرائه الكتاب، والتخلص من وباء عند إجراء عملية جراحية أو حصول المزارع على الأمل ... في محصول وفير عند شرائه السماد، وحصول ربة البيت على الأناقة من شرائها فستانا جميلا ... إلخ.

يعتبر عنصر المنتج أحد أهم العناصر التي تركز عليها السياسة التسويقية في كل المنظمات عموما، فمن خلاله تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وأغراضها التي وجدت من أجلها، وإقامة عمليات التبادل وبناء علاقات ذات منفعة متبادلة بينها وبين الزبائن أو الجماهير التي تستهدفها.

ويعرف **فليب كوتلر** المنتج على أنه: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق، للفت الانتباه، أو الاكتساب والاستحواذ، أو الاستعمال والاستخدام، أو الاستهلاك، من أجل تلبية حاجة أو رغبة"⁴. والمنتج بهذا التعريف هو مفهوم واسع بحيث يمكن أن يشمل: السلع المادية، الخدمات، الأماكن، المنظمات، الأفكار، المعلومات، التجارب، والأحداث، كل هذه الجوانب تنطبق على العروض التي يمكن تقديمها من خلال المنظمات العمومية تحت مسمى الخدمات العمومية.

¹ - Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981) Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.

² -Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. Pennsylvania: Prentice Hall 2010.

³ -Philip Kotler, Marketing For Non Profit Organisations, Prentice-Hall, 1974, pp 164-165

⁴Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op,Cit**,p248.

ومن خلال التعريف السابق يمكن النظر إلى المنتج من زاويتين:

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

وعلى الرغم من أن الاهتمام بصناعة الخدمات (في القطاعات الربحية) في تزايد مستمر وازدهار متواصل، إلا أن الأمر يختلف إلى حد ما بالقطاعات الرسمية غير الربحية، والتي تمثل المنتجات فيها عادة خدمات عمومية موجهة للمواطن باعتباره زوّون المؤسسة العمومية أو المستفيد (المستهلك) من خدماتها. وفي محاولة لتعريف مصطلح الخدمات الرسمية غير الربحية يمكن القول إنها: محاولة لتطبيق مفاهيم الصناعة ومبادئها على هذا النوع من الخدمات، والتي تمثل منتجاً مثل باقي المنتجات الأخرى والتي تتطلب تدخل العديد من العناصر (الموارد البشرية، تجهيزات مادية، مواد أولية، أنظمة معلومات، أطر تشريعية وقانونية... الخ)، وهي ما يمكن اعتبارها بمثابة مداخلات في بعض عمليات المعالجة أو التصنيع (والتي قد تتم في حالة الخدمات العمومية بمشاركة المواطنين) لتكون في الأخير مخرجات تختلف خصائصها عن تلك المتعلقة بالسلع المادية، كما أن الانعكاسات المترتبة عن كيفية أدائها ووجودها غاية في الخطورة والحساسية على الصعيد السياسي والاجتماعي، وتؤثر بشكل واضح على ثقة وولاء المواطن لمؤسساته، وصورتها الذهنية وبالتالي كيان دولته.¹

2-1- مستويات المنتج في قطاع الإدارة العمومية: تشير النظرية التسويقية أن الزبون لا ينظر للمنتج على أنه الخصائص الظاهرة أو الملموسة، على غرار المميزات والحجم والتصميم فقط، بل يشير إلى حزمة المنافع والفوائد التي يتوقعها الزبون من شرائه أو استخدامه للمنتج، وقد ذكر فليب كوتلر في كتابه التسويق في القطاع العام كخريطة لتحسين الأداء إلى أن حزمة المنافع والفوائد التي يتوقعها الزبون من المنتج تعبر عن ثلاثة مستويات للمنتج هي²:

¹ - عبد الحليم الأسود، المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات، قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2011، ص 131.

² Philip Kotler, Nancy Lee, Op, Cit, p52.

المستوى الأول يسمى لب المنتج (core product) وتعتبر عن المنفعة أو الفائدة الأساسية التي يحصل عليها الزبون نتيجة شراء أو استخدام المنتج وتجب عن السؤال: ماذا يشتري أو يستخدم الزبون فعلاً؟

المستوى الثاني يسمى المنتج الحالي (actual product) وتشير إلى الجانب المرئي أو الملموس من المنتج ويشير إلى مستوى الجودة والخصائص، والاسم أو العلامة التجارية،

بينما يعبر عن المستوى الثالث بالمنتج الإضافي أو المدعم (augmented product) ويضم جملة المنافع والخدمات الإضافية التي تعطي قيمة مضافة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع والضمانات والتركيب والتوصيل وغيرها،

وهناك من يضيف المستويين التاليين:

المنتج المتوقع: Expected product المنتج المتوقع هو السمات والخصائص المختلفة التي يتوقعها العميل من المنتج. على سبيل المثال، يتوقع العميل أن يكون السرير مكاناً مريحاً للنوم.

المنتج المحتمل: Potential product المنتج المحتمل هو شيء تضيفه الشركة إلى المنتج في المستقبل. وهذا يشمل ميزات مثل تحديثات البرامج أو الخصومات على المشتريات المستقبلية.

وقد استخدم كل من (Tony L. Doherty and Terry Horne 2002) نفس فكرة التعبير عن مستويات المنتج في قطاع الخدمات العمومية كما يلي¹:

- لب الخدمة (The Core Service): وهو ذلك الجزء من الخدمة العمومية الذي يقدم المنفعة الأساسية التي بسببها تقدم المواطن أو الزبون من منظمة الخدمة العمومية؛
- الخدمة الملموسة (The Tangible Service): هي الجوانب المرئية والملموسة من الخدمة، مثل الوسائل والأدوات التعليمية في خدمة التعليم؛
- الخدمة الإضافية أو المدعمة (The Augmented Service): وتمثل جميع الخدمات الإضافية والتي تعطي قيمة مضافة للخدمة الأساسية، مثل توفير المطاعم في المدارس الحكومية.

وضمن نفس السياق يرى (Walsh) أن تصنيف الخدمات العمومية يكون أفضل بناءً على الفوائد أو المنافع المتوقعة أو المترتبة عن استهلاك أو استخدام الخدمة العمومية فمثلاً تصنف خدمة العلاج في المستشفى كما يلي²:

¹ Tony L. Doherty and Terry Horne, **Managing Public Services Implementing Changes: a thoughtful approach to the practice of management**, Routledge, 2005, p128.

² Idem.

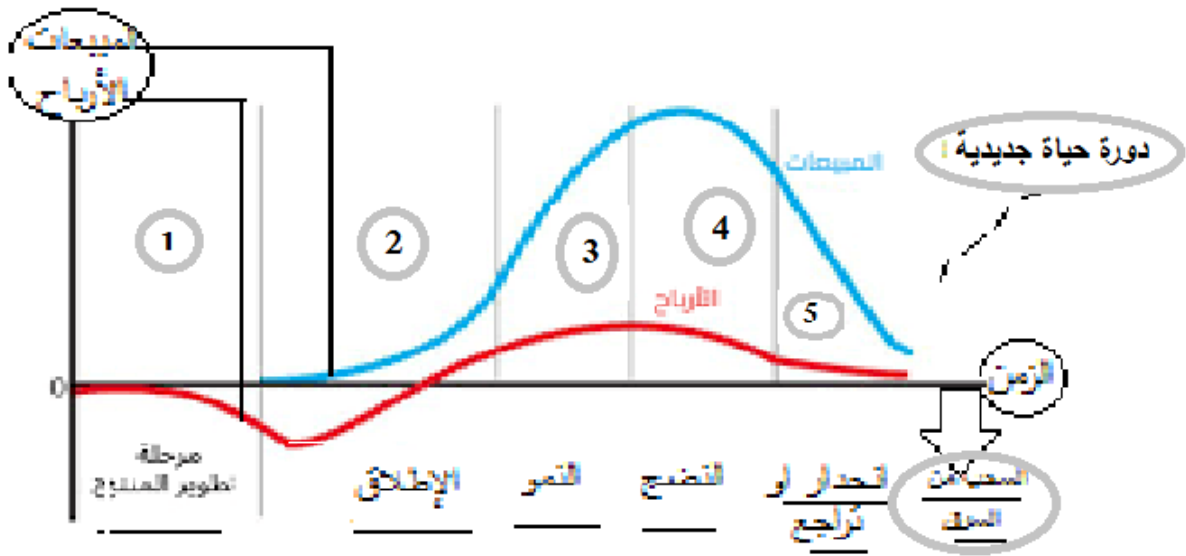
- المنفعة المباشرة (The direct benefit): والمتمثلة في نجاح العلاج؛
 - المنافع المترتبة عن المنفعة الأساسية (The consequential benefits) وتكون حسب وجهة نظر كل زبون أو مستفيد؛
 - المزايا المترتبة عن الخدمات الإضافية أو الخدمات المساعدة: مثل أنظمة الاستقبال والضيافة، المتابعة والتنسيق بعد العلاج... إلخ.
- تشكل مختلف وجهات النظر المتعلقة بتصنيف مستويات المنتج في قطاع الإدارة العمومية، الأرضية التي تركز عليها عملية صياغة وإعداد عروض الخدمة العمومية أو ما يسمى بعروض القيمة العمومية، ومن ثمة الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في تحسين علاقتها بالزبون والمواطن.

2-2- دورة حياة الخدمة:

إن الخدمة لا تبقى كما هي إلى ما لانهاية بنفس الخصائص، والظروف، إذ أن بقاءها مرهون بجمالية تغييرها وتطورها عبر الزمن، فالخدمة تمر بعدة مراحل خلال ما يسمى بدورة حياة المنتج (الخدمة العمومية هنا)، والتي تتمثل في:

الشكل رقم 05:

مراحل دورة حياة المنتج بصفة عامة



أ- مرحلة تنمية الفكرة (تطوير المنتج): Idea Generation:

إن هذه المرحلة وبالرغم من أن المنتج فيها لم يوجد بعد، إلا أنها تبقى أحد أهم المراحل في دورة حياة... ما، كون أن التصورات الأولية لجمل الأفكار لخلق المنتج تتم على مستوى هذه المرحلة، وبالتالي فهي من بين أكثر المراحل تعقيدا، ومن ثم فإن معظم المؤسسات تتعامل مع هذه المرحلة بتحفظ شديد جدا، وتخصص لها ميزانيات استثمارية كبيرة، حيث تكون الإيرادات مساوية للصفر بمعنى لا يوجد هناك أي دخل أو أرباح محققة.

ب-مرحلة التقديم Introduction Stage:

وتبدأ هذه المرحلة من وقت ظهور المنتج وتقديمه للسوق لأول مرة، حيث تتميز بارتفاع التكاليف، وانخفاض المبيعات وعدم وجود أرباح، وتباطؤ النمو. كما أنه لا توجد منافسة مباشرة بالنسبة للمنتجات الجديدة تماما الناتجة خاصة عن اختراع جديد، ويهدف الترويج في هذه المرحلة إلى إثارة الطلب بالتأكيد على نوع المنتج نفسه وليس على علامة معينة. وفي القطاع العام (غير الربحي) فهذه المرحلة قد تتميز بتذبذب المواطنين في الإقدام عليها أو التعامل معها، ما يجعل من الضروري إتقان إعداد وتنفيذ سياسات ترويجية استباقية لتقديم (الخدمات العمومية الجديدة خاصة) ومستمرة عموما للتعريف بالخدمات الموجهة لأفراد المجتمع ومن أجل تحقيق المصالح العامة للشعب، وتصلح الأوضاع القائمة، وليس هدفها إثبات الذات من قبل بعض المسؤولين أو محاولة للتعبيئة الجماهيرية في اتجاه سياسي داخلي أو عالمي معين. إن معايير الحكم على الخدمة العمومية ليست فقط اقتصادية بقدر ما هي أيضا معايير سياسية، وثقافية، أو اجتماعية، ... ما يعني قبول الخسارة والاستعداد للتقليل من أثارها السلبية على الأقل بالتعويض العادل المادي والمعنوي.

ج-مرحلة النمو Growth Stage :

تتسم هذه المرحلة في المؤسسات الربحية بالنمو، فيحدث اختراق سريع للسوق وتطور جوهري للأرباح، ويقوم زبائن جدد بالشراء، وتشتد المنافسة ما قد يدفع بالتوجه نحو زيادة الاستثمار في هذه المرحلة. ويقوم الإعلان في هذه المرحلة بدور الإقناع. أما في المؤسسات العمومية (الرسمية والتابعة بشكل ما للدولة) والتي لا تتوجه بالضرورة بالربح المادي، فإن هذه المرحلة قد تتميز على سبيل المثال بتزايد إقبال المواطنين عليها، أو بزيادة ثقتهم بمؤسسات الدولة وبخدماتها العمومية، ما يؤدي إلى إصرار احتضان المواطنين لها بالإضافة إلى تسارع تكيفهم معها. وفي بعض الخدمات التي تعرف منافسة كخدمات الاتصالات (الهاتف...)، قد تعرف هذه المرحلة بداية تحول شريحة من المستعملين عن المتعاملين الخواص نحو الآفاق الواعدة الممكنة التي بدأت تظهر على مستوى الخدمة العمومية.

د-مرحلة النضج Maturity Stage :

امتدادا للمرحلة السابقة، تبدأ معدلات النمو بالتناقص إلى أن تصل الخدمة إلى ذروة نموها وتحقيقها لأهدافها، فيعد من الضروري إطالة هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسة المعنية نظرا لما تعرفه من استقرار نسبي وارتفاع متميز للأداء وأفضل تحصيل لرضى المتعاملين عموما. وقد تبدأ المؤسسة بالتراجع وذلك لتوسع صناعة الخدمات أو نتيجة لتغيير وقع في اتجاهات واحتياجات المجتمع أو تغيير في التوجهات العامة الرسمية، وغير ذلك مما قد يصعب مواجهته، وهذا ما يستدعي المؤسسة والجهات المعنية القيام بإجراءات معينة مناسبة مع السعي لإعلام المواطن وتوعيته حتى لا تضيق وتفقد المؤسسات ومقدمو الخدمات العمومية مكتسبات مهمة لمراحل سابقة قد حققت فيها درجات كبيرة من النجاح.

هـ-مرحلة التدهور أو الانحدار Decline Stage:

يتناقص في هذه المرحلة إقبال المواطنين على الخدمات العمومية، ويقتصر تعاملهم مع مقدمي الخدمات على المستويات الدنيا (وفي الحالة التي يكون فيها المواطن لأمس الحاجة لتلك الخدمة) أو في حالة احتكار الدولة وفي ظل عدم وجود بدائل أخرى، وفي هذه المرحلة تعرف العلاقة بين المواطن ومقدمي الخدمات تراجعاً ملحوظاً للثقة وازدياداً أوضح لحالات عدم الرضى، وفي الحين الذي يمكن أن تخرج فيه بعض المؤسسات الخدمية من السوق فلا يمكن تصور انسحاب مؤسسات الدولة من السوق وتوكيل بعض الخدمات للدولة (الأمن العمومي، القضاء، ... الخ) بسبب سوء أداء بعض المنتسبين إليها أو فسادهم، ومرجع ذلك كله كون غالبية الخدمات العمومية قد تشكل رموز سيادة الدولة على أراضيها، وبين مواطنيها (وقد يكون سبباً لزعزعة أركان الدولة). وتحت هذه الظروف السالفة الذكر، ومع إلحاح شديد لاحتياجات الزبائن، قد يدفع البعض منهم إلى لنحرفهم وتوجههم إلى تلبيةها في السوق الخفية غير الرسمية (الخارجة عن القانون المعمول به)، والتي تتركز على الرشوة، والمحابة، والمحسوبية، والاختلاسات واستغلال النفوذ، وغير ذلك.

ولمواجهة ذلك، يجب أن يعمل المعنيون بتسويق الخدمات العمومية على عدم الوصول لهذه المرحلة، لأن ذلك يمس هيبة الدولة، وقد يمس أيضاً حتى شكل وجودها. ويمكن أن يتم إحداث جهات رسمية تابعة لرئاسة الجمهورية أو الحكومة تهتم بالبحث في تسويق، وتطوير الخدمات العمومية عن طريق مصالح تابعة لمؤسسات الخدمة العمومية تهدف إلى:

-زيادة ثقة المواطن ورضاه عن المؤسسة الخدمية؛

-البحث في تحسين الخدمات المقدمة، والنظر بجدية لانتقادات المواطن وإعلامه بالأخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات؛

-فتح الأبواب أمام المواطن، وخاصة الذي هضمت حقوقه (فهذا الأخير وفي حالة استعادة حقوقه وارضائه بعد اسيائه سيشكل واجهة متقدمة للدفع عن صورة المؤسسة العمومية الخدمية).

2-3-قرارات المنتج في قطاع الإدارة العمومية: تشمل سياسة المنتج في قطاع الإدارة العمومية إدارة مختلف القرارات المتعلقة بالمنتج (الخدمة العمومية) التي تؤدي إلى رضا المواطنين أو الزبائن، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وكذا تحسين صورة الإدارات والمنظمات العمومية لدى عملائها، ونميز بين ثلاثة أنواع من القرارات المتعلقة بسياسة المنتج أو الخدمة العمومية:

□ **القرارات على مستوى الخدمة العمومية:** وهي متعلقة بالمتغيرات الخاصة بالخدمة العمومية نفسها مثل: الجودة، الخصائص والمواصفات، التغليف وحزمة المنافع (packaging)، التسليم الاسم (العلامة أو البراندينغ)، الخدمات المرافقة والمكملة، خدمات ما بعد التسليم، والضمانات ... إلخ؛

□ **القرارات على مستوى خط المنتج (خط الخدمة العمومية):** ويسمى أيضا التشكيلة (la gamme) ويعرف على أنه: مجموعة السلع أو الخدمات التي توجد بينها علاقة أو ارتباط من ناحية استخدام نفس الأساليب الإنتاجية والتسويقية، أو أنها موجهة لنفس الزبائن وتعرض في نفس نقطة البيع أو التسليم، ولكنها مختلفة من حيث الميزات أو الأسلوب أو في بعض الجوانب الخاصة، مثلا: خدمة إصدار رخص السياقة، فالخدمة العمومية هنا هي إصدار رخص السياقة، وخط أو تشكيلة الخدمة العمومية هنا هي الأصناف أو الأشكال التي تصدر بها هذه الرخص حيث نجد رخص السياقة صنف "أ" الخاصة بالدراجات، والصنف "ب" الخاصة بالمركبات ذات الوزن الخفيف، والصنف "ج" الخاص بالمركبات ذات الوزن القليل... إلخ.

والقرارات الرئيسية المتعلقة بخط المنتج أو خط الخدمة العمومية هي قرارات من صلاحية ومسؤولية السلطة العمومية وتتمثل في:

أولاً: زيادة عدد العناصر في خط المنتج أو خط الخدمة العمومية؛

وثانياً: تقليل عدد العناصر في خط المنتج أو خط الخدمة العمومية.

□ **القرارات على مستوى مزيج المنتج (مزيج الخدمات العمومية):** ويعرف على أنه كافة الخدمات العمومية التي تقدمها المنظمة أو الإدارة العمومية الواحدة، فخط المنتج أو الخدمة العمومية تقع عليه مجموع المنتجات أو الخدمات العمومية المترابطة، ومجموع خطوط المنتج أو الخدمة العمومية بما فيها من منتجات أو خدمات عمومية فردية تمثل مزيج المنتج أو مزيج الخدمات العمومية، فعلى سبيل المثال أحد الإدارات العمومية التابعة للولاية، يتكون مزيج خدماتها العمومية من ثلاثة خطوط خدمة عمومية وهي: خط الخدمة العمومية الأول يتمثل في إصدار رخص السياقة، خط الخدمة العمومية الثاني يتمثل في إصدار جوازات السفر، وخط الخدمة العمومية الثالثة يتمثل في إصدار البطاقات الرمادية للمركبات.

ويختلف مزيج الخدمات العمومية من منظمة أو إدارة عمومية إلى أخرى.

مثال: مزيج خدمات بلدية

► الخدمات الإدارية:

إصدار عقود الازدياد (الولادة) والزواج والوفاة

تسليم بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر

تسجيل السكان وتحديث بيانات السكن

► الخدمات الاجتماعية:

دعم الفئات الهشة (الأرامل، ذوي الاحتياجات الخاصة، المسنين)

تنظيم حملات طبية أو اجتماعية بالشراكة مع جمعيات

توزيع المساعدات خلال فترات الأزمات

► الخدمات التقنية والبيئية:

صيانة الطرق والأرصفة والإنارة العمومية

تدبير النفايات والنظافة

تهيئة المساحات الخضراء والحدائق

► الخدمات الثقافية والرياضية:

تنظيم مهرجانات محلية أو تظاهرات ثقافية

دعم الجمعيات الثقافية والرياضية

تسيير دور الشباب والمراكز الرياضية

مثال آخر: مزيج خدمات مستشفى عمومي

► الخدمات الصحية الأساسية:

الاستقبال والطوارئ

الفحوصات العامة والمتخصصة

التلقيحات الدورية (الأطفال، الكبار، الحملات الموسمية)

► الخدمات الاستشفائية:

الإقامة الطبية للمرضى

إجراء العمليات الجراحية

متابعة الأمراض المزمنة (السكري، الضغط الدموي...)

► الخدمات المساندة:

التحاليل المخبرية

الأشعة والتصوير الطبي (راديو، سكانير، إيكوغرافي...)

الصيدلة وتوفير الأدوية

► الخدمات الاجتماعية والنفسية:

الإرشاد والدعم النفسي للمرضى وأسرهم

مرافقة اجتماعية للمرضى المحتاجين

التنسيق مع الجمعيات لدعم العلاج أو الإيواء

► الخدمات التوعوية:

تنظيم أيام صحية وتحسيسية

تقديم محاضرات حول الوقاية من الأمراض

توزيع منشورات توعوية

ويتميز كل مزيج منتج بأربعة أبعاد كما يلي:

- **الاتساع:** يقصد به عدد خطوط المنتجات (الخدمات العمومية) المقترحة من طرف المنظمة أو الإدارة العمومية؛
- **العمق:** يعني عدد الخدمات المعروضة في كل خط خدمة عمومية، وهناك من يعبر عنه بـ: متوسط عدد الخدمات في كل خطوط المنتجات أو خطوط الخدمات، أي يساوي مجموع الخدمات في كل الخطوط تقسيم عدد الخطوط؛
- **الارتباط:** يقصد به درجة التجانس بين مختلف خطوط المنتجات من ناحية استخدامها أو متطلبات إنتاجها أو توزيعها،
- **الطول** ويعبر عن عدد الخدمات الفردية داخل مزيج المنتج، وتتيح أبعاد مزيج المنتج للسلطات العمومية تصميم وتصوير إستراتيجيات تطوير وتحديث الخدمات العمومية (القرارات المتعلقة بمزيج المنتج) الممكنة بما يتوافق مع تطورات المجتمع ومواكبة التغيرات في الاحتياجات والمتطلبات، وتحقيق النمو من خلال أربع طرق كما يلي:

1. إضافة خطوط منتجات جديدة؛
2. زيادة الطول على مستوى خطوط المنتجات؛
3. إضافة نسخ (versions) جديدة من كل منتج؛
4. يمكن للسلطة العمومية أن تزيد أو تقلل من درجة الاتساق أو الارتباط بين خطوطها من أجل السيطرة والتركيز على مجال واحد، أو التنوع في مجالات مختلفة.

إن تطوير وإدارة مجموعة متنوعة من الخدمات العمومية (خطوط ومزيج المنتجات) وفق اعتماد مقارنة وفلسفة تسويقية من قبل منظمات قطاع الإدارة العمومية، يتيح لها العديد من المزايا والإنجابات التي تنعكس على أداء قطاع الإدارة العمومية وعلى رفاهية المجتمع ككل بصفة عامة، ولاسيما التعامل والتكفل مع تنوع واختلاف الحاجيات ومتطلبات الزبائن والمواطنين.

3- تطوير الخدمات الجديدة

تواجه الصناعة الخدمية العديد من العقبات التي تحول دون نجاحها، فمواصفات، وجودة، والرضا عن الخدمات جميعها يتعرض للتقادم والمنافسة، والإزاحة، لذلك يعتبر أمر التطوير مسألة هامة ومستمرة وماتصقة بالخدمات (نظرا لخصوصيتها أيضا)، فتطوير الخدمات يشكل جهاز مناعة ضد الإنكماش والتراجع، بل هو أحد مقومات البقاء الرئيسية لأي منظمة من المنظمات الخدمية.

3-1- مفهوم الخدمة الجديدة :

الخدمة الجديدة هي: أي شيء تقدمه المؤسسة إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى العميل أو مؤسسة عن هذه الخدمة، فالعميل الذي لم يسبق له التعامل بالخدمة فهي في نظره خدمة جديدة.

وقد حدد كل من **Heany** و **Lovelock** خمس حالات يمكن اعتبار الخدمات عندها جديدة أو مبتكرة، وهي:

- ← ابتكارات رئيسية: وفيها تستحدث المؤسسة خدمات جديدة لعرضها في أسواق لم تكن موجودة من قبل.
- ← خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة لكنها موجودة في السوق: ومن أمثلة ذلك القيام العديد من البنوك بإضافة خدمة التأمين إلى خدماتها التقليدية.
- ← توسيع خط الخدمة: وهي إضافات على خط خدمة قائمة أو طرق جديدة متميزة لتقديم خدمة قائمة.
- ← إجراء تحسينات على الخدمات القائمة: بالشكل الذي يجعلها توفر أداء أفضل وقيمة أكبر للعملاء، ومن أمثلة عن ذلك تنفيذ الخدمات بشكل أسرع أو تمديد ساعات تقديم الخدمة
- ← إعادة ترتيب موقع الخدمات: بمعنى مد الخدمات القائمة إلى أسواق ومناطق جغرافية جديدة وحتى تقديمها إلى شرائح جديدة من العملاء.

3-2- خطوات تطوير الخدمات

يتم تطوير الخدمات البريدية وفقا لمجموعة من القرارات التي تتعلق بالمجالين التاليين:¹

-أولا- تقديم خدمات جديدة.

-ثانيا- تحسين في الخدمات القائمة.

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص-ص 168-173.

أولاً-تقديم الخدمات الجديدة:

لكي تحافظ المنظمة على مركزها، ينبغي أن تسهر باستمرار على تقديم خدمات جديدة، هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى قد تدفع المنظمة إلى تقديم الخدمات الجديدة. وعملية تقديم خدمة جديدة تعد نشاطاً ضرورياً لتمكين المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة. وفي نفس الوقت فإن تقديم مثل تلك الخدمات يتعرض لمخاطر النجاح في طرح خدمة جديدة، وحتى عندما تتم إجراء بحوث فيمكن ألا تفي بالغرض. وكنتيجه لذلك ترتفع نسبة فشل الخدمة الجديدة، وتفشل العديد من الخدمات الجديدة التي تطرح، لأن عملية تقدير حجم السوق وإستجابتها قد يكون مبالغاً فيه، أو أن هناك أوجه قصور في نظام التسويق ذاته.

أما بالنسبة لدوافع تقديم خدمات جديدة فترجع إلى:

- مسايرة المنظمات الخدمية العمومية لأحدث الأساليب في أداء الخدمات، وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يحتم عليها متابعة أحدث التطورات العلمية والإستفادة منها؛
- شكاوى المستعملين من عدم كفاية الخدمات المعروضة والتي تقدمها المنظمات الخدمية العمومية؛
- زيادة نسبة الطلب على الخدمات المعروضة وعلى الخدمات الجديدة؛
- وجود دوافع أخرى كالرغبة في التجديد وتجربة منتجات جديدة والتقليد وأسباب أخرى كإقتراحات العاملين، ونتائج المؤتمرات والندوات، وتوصيات الوزارة الوصية... إلخ

وقد إقترح البعض عدداً من الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة عند قيامها بتقديم خدمات جديدة، وهي:¹

أ-مرحلة توليد الفكرة:

توليد الفكرة هي أول خطوة ينبغي أن تتخذها المنظمة لتوليد أفكار لخدمات جديدة. والتي يمكن أن تكون ذات قيمة للمنظمة. وقد تأتي هذه الأفكار من مصادر مختلفة في مقدمتها: مقترحات وشكاوى المستفيدين والموردين والزبائن، توصيات الندوات والمؤتمرات التي تعقد بصورة دورية، مقترحات العاملين بالقطاع، ونتائج بحوث التسويق.

ويمكن تنشيط هذه العملية عن طريق طرح فكرة جديدة وإتاحة الفرصة لتحليلها ودراستها. ومن بين العديد من الأفكار المتولدة نجد أن القليل منها هي التي تجتاز إختبار الفحص المبدئي. (والهدف من الفحص المبدئي هو إستبعاد الأفكار الضعيفة للخدمات الجديدة، وغير المناسبة، والتي تكون متعارضة مع الأهداف التنظيمية أو الموارد). ويكلف تقييم الأفكار الكثير. غير أنه يوفر على المنظمة مشاكل الدخول في تنفيذ أفكار لخدمات تنتهي بالفشل. فالأفكار الجديدة التي تبقى بعد ذلك تنقل إلى المرحلة الثانية.

¹ -A-David B. Uman, « New Products Program : Their planning and control » (New York American Management Association).

ب-مرحلة تطوير الفكرة:

لا بد من القيام بعمل لتحويل فكرة أولية إلى مفهوم خدمة، أي محاولة إيجاد مفهوم للخدمة والمنافع التي ستقدمها هذه الخدمة للمستفيد، والسمات التي سيكون لها معنى أو جاذبية بالنسبة للسوق المستهدفة. وذلك كله لأجل تحويل المفهوم إلى خدمة جذابة. وهنا من المهم التمييز بين المفاهيم الممكنة، ثم التركيز على تلك المفاهيم التي تظهر قابلية تسويقية أكبر.

ت-مرحلة إختبار المفهوم:

ويلي مرحلة تطوير الخدمة، مرحلة إختبار مفهوم الخدمة للتوفيق بين مستوى إهتمام السوق ورد فعله تجاه فكرة المنتج (أي هل رد فعله هو في مستوى فهمنا لإهتمامه؟). وغالبا ما يكشف إختبار المفهوم عن معاني جديدة لم تكن مقصودة، وإلغاء بعض السمات التي كانت مقترحة.

ويستدعي الإختبار القيام باستقصاء عينة عشوائية من المنتفعين المستهدفين وحصر رد فعلهم بالنسبة للمفهوم. ويمكن إجراء لقاءات معهم كأفراد، أو كمجموعات لمناقشات جماعية مركزة ويمكن توجيه مجموعة من الأسئلة تتضمن ما يلي:

- ✓ هل فكرة الخدمة واضحة، ويسهل فهمها؟
- ✓ ما هي فوائدها الظاهرة؟
- ✓ كيف ينظر إليها مقارنة بعروض أخرى منافسة؟
- ✓ هل أن هناك مؤشرا يعطيه المستقصى منهم حول نية الشراء؟
- ✓ هل هناك من يعتقد أن المفهوم يشبع حاجة فعلية لديه؟

ث-مرحلة التحليل الإقتصادي:

الهدف من التحليل الاقتصادي هو تقرير ما إذا كانت هناك احتمالات كافية للاستمرار في تطوير الخدمة الجديدة، وطرحها في السوق.

ويشمل التحليل الاقتصادي تقدير حجم السوق والإنتاج، والتكلفة، والعائد، ومعرفة ما إذا كان مفهوم الخدمة جديرا بتقديمه، وهل أن الطلب يعود بمنافع كافية أو جزئية بالنسبة للتكلفة؟ وهل هناك برنامج أكثر كفاءة؟ ... فإذا كان الرد بالإيجاب على كامل هذه الأسئلة أمكن الإنتقال بمفهوم الخدمة إلى المرحلة التالية.

ج-مرحلة اختبار الخدمة تسويقيا:

إن التسويق الإختباري هو محاولة لإكتشاف أداء الخدمة في ظل الظروف البيعية الفعلية، فيتم طرح الخدمة الجديدة في قطاع محدود جدا من السوق، وتتم مراقبتها لمعرفة عدد الأشخاص الذين يقبلون عليها، ونوعيتهم وآرائهم بشأن الخدمة المقدمة. ويمكن توضيح نتائج الإختبار بالسوق من حيث حجم السوق وإحتمالات مشاكل الخدمة أو مشاكل التسويق التي قد تتواجد، وأية أساليب تسويقية تكون أكثر فاعلة، وهكذا تقدم لرجل التسويق شكلا من الرقابة على المخاطر قبل أن تطرح الخدمة على نطاق واسع.

ح-مرحلة تقديم الخدمة للسوق على نطاق واسع:

تصبح الخدمة التي تختار مرحلة الإختبار التسويقي جاهزة لتقديمها على نطاق واسع، وحتما في هذه المرحلة لا يمكن أن تقدم الخدمة فورا، وفي كل مكان، وإنما يتم ذلك على مراحل، ويجب الإعداد وإعداد الموظفين للإتصال وتدريبهم على التعامل فيها، وعلى تقديمها. كما ينبغي إخطار السوق المستهدفة والتكثيف من الحملات الترويجية. ومواصلة مراقبة ردود أفعال المستعملين ومستوى رضاهم وتقييمهم للخدمة الجديدة.

ويمكن إبراز جملة الخطوات او المراحل التي تمر بها عملية تطوير الخدمات الجديدة في الجدول أسفله.

الجدول رقم 18: المراحل التي تمر بها عملية تطوير الخدمات الجديدة

الرقم	المرحلة	الوصف
1	تحديد الاحتياجات	تحليل حاجيات المواطنين أو الفئات المستهدفة عبر الدراسات والاستبيانات أو ملاحظات التفاعل... الخ
2	اقتراح الفكرة ودراستها	توليد الأفكار واقتراح حلول جديدة تستجيب لتلك الاحتياجات، مع دراسة جدواها.
3	تطوير الخدمة	وضع تصور أولي للخدمة (تصميم الإجراء، الموارد المطلوبة، القنوات
4	اختبار الخدمة	تجريب الخدمة في نطاق محدود لتقييم فعاليتها وجودتها قبل التعميم.
5	تنفيذ الخدمة	إطلاق الخدمة رسميا وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتفعيلها.
6	التقييم والتحسين	مراقبة الأداء وجمع ملاحظات المستخدمين، ثم تحسين الخدمة

ثانيا-تحسين وتعديل الخدمات القائمة:

يتم تحسين الخدمة بغرض إعادة الحيوية لها وزيادة جاذبيتها وقابليتها في السوق. ويتم ذلك بإدخال ملامح جديدة أو صفات جديدة، أو تقديمها لأسواق جديدة. لكن غالبا ما يتم التعديل في تغيير نوعية الخدمة او في سماتها، أو في تشكيلتها...الخ.

وينبغي أن يتم الإعتماد في ذلك على ما قد يجذب المستفيدين المحتملين، بعد قياس مستوى رضى المستفيدين الحاليين عن نوعية الخدمات المقدمة لهم.

إن تطوير الخدمات العمومية (والبريدية مثلا) يعترضه بعض المعوقات التي نوجزها فيما يلي:

◆ محدودية ونقص الإمكانيات المالية؛

◆ نقص الإمكانيات البشرية المؤهلة للتجديد والابتكار؛

◆ افتقار مصالح البريد والاتصال إلى الحوافز لهذا التجديد؛

◆ اعتماد المفهوم الإنتاجي والبيعي في تسويق أغلب الخدمات البريدية وعدم إتباع المفهوم التسويقي المعتمد على الدراسات التسويقية

ومعرفة أذواق ورغبات المستفيدين والتلاؤم معها؛

◆ التأثير السلبي للأسلوب المركزي في التسيير الذي يجعل الخدمات البريدية تدار من خلال مجموعة من المحددات والقواعد المصاغة آنفا

بطريقة لا تشجع أي محاولة للتطوير والابتكار؛

◆ إنعدام وقلة المنافسة وتمتّع قطاع البريد في الجزائر بوضعية شبه إحتكارية للسوق، الأمر الذي لا يحفز على تجديد وتطوير الخدمات

البريدية. ومستوى جودة أداء الخدمة.

المحاضرة السابعة

تسعير الخدمات العمومية

تمهيد:

- 1- مفهوم السعر، وأهميته؛
- 2- أهداف تسعير الخدمات العمومية ؛
- 3- طرق ونماذج تسعير الخدمات العمومية؛
- 4- العوامل المؤثرة في عملية التسعير؛
- 5- خطوات وإجراءات تسعير الخدمات العمومية ؛
- 6- التحديات المرتبطة بتسعير الخدمات العمومية.

تمهيد

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

وقصد فهم موضوع المحاضرة، سنسلط الضوء على المفاهيم المدرجة أسفله:

- 1- مفهوم السعر، وأهميته؛
- 2- أهداف تسعير الخدمات العمومية؛
- 3- طرق ونماذج تسعير الخدمات العمومية؛
- 4- العوامل المؤثرة في عملية التسعير؛
- 5- خطوات وإجراءات تسعير الخدمات العمومية؛
- 6- التحديات المرتبطة بتسعير الخدمات العمومية.

1- السعر: مفهومه، وأهميته

السعر هو "انعكاس لقيمة الشيء في فترة زمنية معينة" والقيمة مسألة مرنة وشخصية، فقد تكون ملموسة مثل النقود والسلع المادية وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين. وغالبا ما يكون لمنتج معين أكثر من قيمة بالنسبة لرأي شخصين مختلفين.¹

والسعر في منظمات الخدمات العمومية مهم ويعتبر من القرارات الحيوية، وينبغي ألا ينظر إليه نظرة ضيقة باعتباره يمثل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحملها المستفيد للحصول على المنتج، بل يجب أن ينظر إليه نظرة أكثر شمولية باعتبار أن هناك عناصر أخرى تدخل في التكاليف من أمثلتها ما يلي:

- **تكلفة الفرص البديلة (Opportunity Cost)** تُشير إلى قيمة الفرصة التي يتم التخلي عنها عند اتخاذ قرار معين. بمعنى آخر، عندما تختار الحكومة أو الفرد مورداً معيناً لتخصيصه لغاية ما، فإنها تتنازل عن الاستخدام الآخر الممكن لهذا المورد، وتلك الخسارة تُسمى "تكلفة الفرصة البديلة".
وتُعرف كذلك تكلفة الفرصة البديلة بأنها: تكلفة ترك المتاح مقابل التمسك بالبديل الآخر وهي التكلفة التي سيوقرها البديل لو قمنا بتنفيذه، فالاختيار هنا مسألة نسبية ونظرية، ولكن تخضع لدراسة الفائدة المتوقعة للفرصة البديلة.²

الجدول رقم 19: أمثلة تطبيقية حول الفرص البديلة في سياق بعض الخدمات العمومية

السياق	القرار المتخذ	الفرصة البديلة المهدورة
الصحة	بناء مستشفى جديد في المدينة	عدم بناء مراكز طبية في القرى
التعليم	تمويل الجامعات فقط	إهمال تمويل التكوين المهني
توزيع الكهرباء	دعم استهلاك المدن الكبرى	حرمان المناطق الريفية من البنية التحتية
الرقمنة الحكومية	إنشاء منصة إلكترونية معقدة ومكلفة	عدم توفير الإنترنت للمناطق التي لا تملك تغطية

كل قرار اقتصادي يحمل في طياته تكلفة، ليس فقط في الموارد، بل في البدائل التي يتم التخلي عنها.¹

¹ - زكي خليل المساعد، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، "التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح"، جامعة الرقايق، كلية التجارة، 1982، ص 124.

² - <https://www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp>

الجدول رقم 20: أمثلة على تكلفة الفرصة البديلة لدى المواطنين:

القرار الشخصي	الفرصة البديلة المهدورة
الانتظار ساعات في مستشفى عمومي	فقدان يوم عمل أو دخل يومي (خاصة للعمال غير النظاميين)
الذهاب إلى مدرسة عمومية بعيدة	تكلفة النقل والوقت بدلاً من تعلم قريب وإن كان أقل جودة
استعمال النقل العمومي المزدحم	عدم الراحة وفقدان الوقت مقارنة باستخدام وسيلة نقل خاصة
قضاء وقت في الإدارات الورقية	التنازل عن قضاء ذلك الوقت في التعلم أو الإنتاج أو الراحة

- **تكلفة الجهد المادي** الذي يبذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمة وفي سبيل التنقل لمختلف المصالح في المنظمة الخدمية؛

- **التكلفة النفسية** المرتبطة بالحصول على الخدمة... ويمثل الجهد والعناء النفسي الكبير الذي يبذله الزبون في الحصول على الخدمة نتيجة الانتظار، أو المعاملة غير الإنسانية التي يعامل بها من قبل موظفو -الاتصال.

ونشير إلى ما يتحمله المواطن (بصورة مباشرة وغير مباشرة) من تكاليف إضافية وغير موضوعية تدخل في إطار السلوكيات والأساليب الملتوية وغير القانونية والأخلاقية أيضا التي يشترك فيها الموظف والمواطن بدرجات متساوية أو متفاوتة. (الرشوة، الموالاة، الخ...)

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

إن تحديد أسعار الخدمات العمومية هو من صلاحية السلطات العمومية ولا يخضع إلى آليات السوق في جميع الأحوال، ولكن يأخذ بعين الاعتبار الضغوط والتوازنات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع ككل، وظروف إعداد الميزانيات العمومية للدولة ولاسيما مصادر تمويل النفقات العمومية، وتعتمد الحكومات في تمويل نفقات إنتاج وتسليم الخدمات العمومية على عدة مصادر هي: **الضرائب، الرسوم، الأثمان، التعريفات**، والتي يمكن اعتبارها أسعار للخدمات العمومية.

إن التسعير يعد من المسائل التسويقية الحاسمة عند التسعير لأول مرة أو عندما يتعلق الأمر بالخدمة العمومية، كما أن السعر المحدد يجب أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء المتعلقة بالبقاء والاستمرار أو المتعلقة بالربحية والتنافسية أو بحماية ذوي الدخل المحدود من المواطنين أو غير ذلك مما يمكن أن يكون أهدافا أساسية لأي منظمة خدمية.

¹ - Mankiw, N.G., 2017. Principles of Economics, Cengage Learning,

إن منطق أو نظام تسعير الخدمات في القطاع العمومي يختلف عن نظام تسعير الخدمات في القطاع الخاص، وهذا راجع إلى مراعاة المنطق الاجتماعي، ومنطق المسؤولية.¹

. المنطق الاجتماعي: غالبا في القطاع العمومي يفرض قواعد التنظيم بين الأغنياء والفقراء من أجل السماح الى الوصول بعض الخدمات الى الأقل حرمانا ، وهذا يكون عن طريق علاقة التضامن بين جميع الفئات المختلفة.

. منطق المسؤولية: المؤسسات العمومية تبحث عن ربط التسعيرة بتكلفة الخدمة المقدمة ومثال ذلك حالة الضمان الاجتماعي، وهذا هو الحال عندما يسدد الضمان الاجتماعي أقل ما يسمى بأدوية الراحة.

وتشدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل اختيار السعر أكثر صعوبة في قطاع الخدمات العمومية بشكل خاص، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

- صعوبة حساب التكاليف المباشرة للوحدة الواحدة من الخدمة المقدمة، بل وتغيرها من وحدة لأخرى؛
- صعوبة القياس الدقيق للوقت المستغرق لانتاج الخدمة، وصعوبة توزيع التكاليف الثابتة؛
- أهمية السعر في تقييم الخدمات وجودتها من قبل المستهلك؛
- عدم ثبات وتجانس مدخلات كل وحدة منتجة من وحدات الخدمة؛
- اعتبار الخدمة العمومية في كثير من الأحيان حقا من حقوق المواطنة، لذلك لا يجب أن يتم تسعيرها وفق اعتبارات اقتصادية خالصة دون أدنى اعتبار للجوانب الاجتماعية والإنسانية تجاه المواطن؛
- صعوبة تحميل أسعار بعض الخدمات العمومية (كحالة الأمن العمومي، والدفاع الوطني)، على جميع المستهلكين (المواطنين) بنفس القدر، لأن أسعارها قد تتمثل في الضرائب التي يتحملها المواطن، والاقتطاع من مختلف الإيرادات المتأتية من ثروات الأمة التي هي ملك لجميع أفراد الشعب.

وفي مجال الخدمات العمومية فإن مسميات أسعار الخدمات العمومية تختلف حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية، وحسب شكل ونمط تمويلها، والجدول الموالي يوضح مسميات الأسعار وطرق التسعير المناسبة حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية.

¹ -Laurent Hermel et Patrick Romagni, le marketing public, Édition Economica, paris, France, 1990, p 69-70.

² -محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص159.

الجدول رقم 21: مسميات الأسعار وطرق التسعير المناسبة حسب نوع وطبيعة الخدمة العمومية

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

المصدر: الدائرة المالية، دليل تسعير الخدمات الحكومية، حكومة دبي، ص 2، موجود على الرابط الموالي:

[http://www.dof.gov.ae/en-](http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf)

[us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf](http://www.dof.gov.ae/en-us/publications/Lists/ContentListing/Attachments/47/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B10.pdf).

الجدول رقم 22: المسميات السعرية المتداولة لقطاع الخدمات العمومية

ت	مسميات السعر	المعنى منها
5	الإيجار	السعر الذي يدفع مقابل الانتفاع من العقار
6	الأجرة	سعر خدمة النقل
7	الفائدة	السعر الذي تتقاضاه المصارف عند منحها القروض لعملائها
8	القسط	السعر المدفوع لقاء خدمات التأمين
9	الراتب	السعر الذي يدفع مقابل الخدمات التي يقدمها الموظف

المصدر: دكي خليل الساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان، 2005، ص 78.

2-أسس، وأهداف تسعير الخدمات العمومية:

هناك العديد من الإشكاليات التي تطرح على مستوى تسعير الخدمات العمومية منها:

- هل لمنافع الخدمات العمومية سعر؟ وهل يجب تقديمها مجاناً؟
- هل المستهلك مطلوب منه أن يكون هو من يدفع؟
- كم سعر وجبة في مطعم المدرسة، الطابع البريدي، الاتصال الهاتفي،
- كم يجب تقديم كدعم لمؤسسة ليوظف بطل إضافي؟
- على كم عدد النقاط المرتبطة برخصة السياقة يجب فرض ضرائب على السرعة؟
- كم يوما في السجن يبقى سارق الطرقات؟

وسعر الخدمات العمومية يمثل كذلك السعر المدفوع من قبل دافع الضرائب من خلال الضرائب المباشرة أو غير المباشرة، (هذا السعر يبدو لدافع الضرائب مرتفع جدا حيث أنه لا يدرك كل ما يتمتع به من امتيازات،، كما ان هناك فكرة سيئة حول أداء الخدمات العامة أو عمل الموظفين، بالإضافة الى وجود حالة عدم الرضا على أسعار الخدمات العمومية بمجرد دفع ما يتوقع أنه مجاني).

في الخدمات العمومية تتكرر الأسئلة المتعلقة بالسعر والتكلفة بشكل دائم، حيث يتم اختيار سعر الخدمة العمومية بناء على منطق أو أسس تتمثل في:

— منطق إعادة التوزيع: إذا كانت الحكومة تريد مساعدة بعض الفئات الاجتماعية، يمكنها تنويع الأسعار (تعريفات) تبعاً لنوع الخدمة المقدمة أو تحديد مستويات تعريفية: تعريفية للطلبة، عائلة كثيرة العدد... إلخ. — .

— منطق التحفيز: المرافق العمومية تسعى إلى صرف (رد) المستخدم أثناء ساعة الذروة وتشجيعه على استخدام الخدمة في ساعات الانخفاض (قلة الطلب) مثلاً في حالة السكك الحديدية، رسوم الطرق السريعة، المتاحف، دور السينما. وهنا الأسعار تكون قابلة للتغيير وفق منطق الخوف والمثبطات

— منطق المساواة: سعر رسالة غير مرتبط بالمسافة التي تقطعها وإنما بالخدمة الفعلية. فأولئك الذين يرسلون رسالة على مقربة يدفعون إذا على الذين يرسلون رسالة إلى مناطق بعيدة أو نائية .

— منطق المسؤولية: إذا كانت الحكومات لا تريد التأثير على دافعي الضرائب ستدفع بالجهة المستفيدة من الخدمات إلى تحمل تكلفة متعلقة مثلاً بإمكانية وجود محطة قطار أو مكتب للبريد في المناطق الريفية القريبة وتكون باهضة بالمقارنة بالمستخدم العادي لقطار أو مركز للبريد موجود بمناطق حضرية، إذا طبقنا عليه التكلفة الكلية التي سيقوم بدفعها، و السؤال المطروح هل بإمكان المستخدم المعني الدفع ؟

— منطق العقاب: من المفترض أنه لا يوجد من لا يطبق القانون، على الرغم من الحملات الإعلامية إلا أننا نجد أن القواعد المشتركة غير محترمة: مما يترتب عليه دفع غرامات، وقف السيارات في الحضيرة،... إلخ. أن المخالفات هي موضوع لسعر يدفع من طرف المخالف والذي يشجع على الامتثال للقواعد. وهذا السعر ليس نقدي فقط وإنما يأخذ أشكال أخرى مثل رخصة السياقة بالتنقيط، السجن... إلخ

— منطق المساعدات: عملية دفع الضرائب لها العديد من المزايا والتي E دف لجمع مدخرات توجه لتلبية الاحتياجات الاجتماعية وتوزع على الفئات الاجتماعية. أن منطق المساعدة اجتماعياً أكثر قبولاً من منطق العقوبة في جانبه الإيجابي .

— منطق التكلفة الحدية: التسعير بالتكلفة الحدية يسمح بتخفيض تكلفة الإنتاج، تلبية الطلب على نحو أفضل، تحقيق الأمثلة الاقتصادية، ففي حالة استهلاك منتج E أي سوف تدخل فقط تكاليف الإنتاج ثم يتم إضافة تكاليف النقل وبالنسبة للفرد تكاليف التوزيع، الكهرباء لا يمكن تخزينها، سعرها يتغير حسب الموسم، الشهر، فترة وساعة من اليوم.

وتهدف عملية تسعير الخدمات العمومية إلى:

1. استرداد جزء أو كامل تكاليف تقديم الخدمة؛
2. ترشيد الاستهلاك وتفادي التبذير، خصوصاً في الموارد النادرة؛
3. توزيع عادل لعبء تمويل الخدمة حسب القدرة على الدفع؛
4. تحفيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات.¹

¹ - Tirole, J. (1994). *The internal organization of government*. Oxford Economic Papers.

3- طرق ونماذج تسعير الخدمات العمومية:

تسعير الخدمة العمومية هو تحديد المقابل المالي الذي يدفعه الفرد أو الجهة المستفيدة من الخدمة مقابل الحصول عليها.¹ وهو يختلف عن تسعير السلع في الأسواق الخاصة، حيث يتداخل فيه الاعتبار الاقتصادي مع البعد الاجتماعي والسياسي.

والسعر هو المبلغ أو القيمة النقدية التي يدفعها الزبون، مقابل الحصول على السلع أو الخدمات، وبمعنى أوسع هو مجموع القيم التي يتخلى عنها الزبون في سبيل الحصول أو الانتفاع أو استخدام منتج أو خدمة ما، وقد ذكر فليب كوتلر ثلاثة طرق عامة لتسعير المنتجات وهي :

□ **التسعير على أساس التكلفة** : تعتمد هذه الطريقة في تحديد الأسعار على أساس حساب تكاليف إنتاج وتوزيع وبيع المنتج أو الخدمات ثم يضاف إليها الهامش الربحي المراد تحقيقه، من أجل الحصول على السعر النهائي، بحيث ينبغي مراعاة أن يكون معدل هذا الهامش عادلاً ومطابقاً للجهود والمخاطر؛

□ **التسعير على أساس القيمة (المنفعة)** : تركز هذه الطريقة في التسعير على وضع الأسعار بناءً على تصورات الزبائن للقيمة (المنافع، الفوائد) التي سيحصل عليها من المنتج أو الخدمة، وليس بناءً على تكلفة المنتج، بمعنى أن قرارات التسعير تتخذ جنباً إلى جنب مع متغيرات المزيج التسويقي الأخرى،

□ **التسعير على أساس المنافسة (السوق)** : تعتمد هذه الطريقة في التسعير على تحديد أسعار المنتجات والخدمات بناءً على المقارنة مع استراتيجيات وتكاليف وأسعار المنافسين، وكذا عروض السوق، و تناسب هذه الطريقة الخدمات العمومية ذات الطبيعة الاقتصادية والتي تشهد منافسة من طرف القطاع الخاص. (وهذا ما يسمى بالتسعير الاقتصادي الكامل أين يدفع المستفيد السعر الحقيقي الكامل وبدون دعم).

وهناك نماذج أخرى تختلف سياسات تسعير الخدمة العمومية فيها حسب الدولة، ونوع الخدمة، فنجد:

- **التسعير المجاني**: تتحمل الدولة كامل التكلفة (مثل التعليم الأساسي في كثير من الدول)،

- **التسعير الجزئي**: مساهمة الدولة والمستفيد معاً (كحالة التعليم العالي في كندا).

كما يمكننا الإشارة إلى:

¹ - Stiglitz, J.E. (2000). *Economics of the Public Sector*, 3rd ed., W.W. Norton.

- التسعير التمييزي أو المتمايز:

ويتعلق الأمر بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج (الخدمة)، وفقاً لعدد من المعايير، فمثلاً قد تحدد شركة الخطوط الجوية الجزائرية سعراً محدداً لرحلة معينة، لكنها قد تقبل بأن تقوم بتقديم نفس الخدمة بأسعار أقل لفئات محددة (عائلات مستخدميها، الطلبة الجامعيين، أفراد الأمن والجيش، عائلات ضحايا الإرهاب ... الخ)، أو لمواسم دون غيرها، وهو ما يجعل لنفس الخدمة أسعاراً مختلفة عدد من المعايير المعتمدة من طرف الشركة.

- التسعير المهني:

تتعلق هذه السياسة عادة بالخدمات المهنية، وما يتميز به مقدموها من خبرة وكفاءة في تخصصاتهم كالحامى، والطبيب والمستشار؛ فالتسعير في مثل هذه المهن يكون انطلاقاً من المسؤولية الأدبية والأخلاقية، وليس فقط انطلاقاً من التكاليف. فالطبيب المتخصص في أمراض القلب أو الدماغ قد يطلب السعر الذي يشاء من مريض في أمس الحاجة إلى الشفاء كما أن عدم التزام الطبيب بمعايير الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية يعتبر استغلالاً لحاجة المريض أو ظروفه؛ على أن التسعير قد يتغير تبعاً أو بحسب تعقيدات كل حالة ومتطلباتها المهنية.

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

وفيما يلي نعطى أمثلة عن حالات تسعير الخدمات العمومية في بعض الدول من العالم

-مثلاً في فرنسا: تسعير المياه يتم على أساس استهلاك الفرد مع دعم الشرائح الفقيرة.¹

- في كندا: التعليم الجامعي مدعوم جزئياً، مع وجود رسوم متفاوتة حسب المقاطعة.

- في الجزائر: وفي بعض الدول: الكهرباء والماء تسعّر بتعريفات تصاعدية حسب الاستهلاك، وطبيعة المكان.

¹ -OECD (2021). *Pricing Water: The Path to Sustainability*. OECD Publishing.

الجدول رقم 23: أمثلة عن نماذج وحالات تسعير الخدمات العمومية في بعض الدول من العالم

الدولة	نوع الخدمة	نموذج التسعير	التوصيف	المراجع أو المصدر
فنلندا	رياض الأطفال	تسعير تدرجي حسب دخل الأسرة	تدفع الأسرة رسومًا منخفضة أو لا شيء بحسب دخلها وعدد الأطفال	Ministry of Education Finland, بوابة الدعم العائلي لرياض الأطفال.
نيوزيلندا	المياه	تسعير حسب الاستهلاك + تكاليف الصيانة	الخدمات تُدار محليًا، والأسعار تعكس الكلفة الحقيقية للخدمة	NZProductivity Commission, تقرير تسعير المياه (2020)
اليابان	البريد والخدمات اللوجستية	تسعير تجاري مع دعم ضمني للمناطق الريفية	شركة البريد مملوكة للدولة لكنها تُدار بمنطق تجاري جزئي	Japan Post
أمريكا	الإنترنت العمومي	مدفوع غالبًا، مع برامج دعم محدودة (مثل Lifeline)	الإنترنت لا يُعد خدمة عمومية في النظام الفيدرالي، ولكن يوجد دعم للفتات الهشة	FCC (Federal Communications Commission)
سنغافورة	الإسكان العمومي	تسعير اقتصادي مدعوم جزئيًا	الدولة توفر سكنًا منخفض التكلفة مع تسهيلات دفع طويلة الأجل	HDB Singapore, الإسكان والتنمية.
البرازيل	جمع النفايات	رسوم محلية تختلف حسب المنطقة والخدمة	في بعض البلديات، يدفع المواطن رسومًا حسب حجم النفايات المنتجة	World Bank (2019)
السويد	التعليم والصحة	مجاني تمامًا	الدولة تموّل بالكامل الخدمات العمومية الأساسية من الضرائب	Swedish Government

المصدر: من إعداد المؤلف بالإعتماد على مجموعة من المراجع.

4-العوامل المؤثرة في عملية التسعير:

بالإضافة إلى طرق واستراتيجيات التسعير يجب على السلطات والمنظمات العمومية الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع سياسة التسعير عموماً، ك:

☑ -تكلفة الإنتاج والتشغيل؛

فلا يمكن تسعير خدمة عمومية دون فهم تفصيلي لتكلفتها الإجمالية، بما في ذلك¹:

- التكاليف الثابتة (مثل البنية التحتية).
- التكاليف المتغيرة (مثل تكاليف التشغيل والصيانة)
- التكاليف الاجتماعية والبيئية (في حال وجودها).

☑ -القدرة الشرائية للمواطنين؛

لا يمكن كذلك إهمال الجانب الاجتماعي (أساسي) في الإدارة العمومية، ويُراعى عبر²:

- دراسة توزيع الدخل.
- تقييم أثر الرسوم على الفئات الهشة.
- اقتراح آليات للدعم أو الإعفاء للفئات ذات الدخل المحدود.

☑ -الأولويات الاجتماعية للدولة؛

☑ -طبيعة الخدمة (أساسية/اختيارية) ؛

☑ -الموقع الجغرافي والفروقات المحلية.³

ونشير كذلك إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التسعير، فنجد **العوامل الداخلية**: إستراتيجية التسويق الشاملة للمنظمة، الأهداف العامة للمنظمة، المزيج التسويقي، وكذا الاعتبارات التنظيمية الأخرى، بينما تتضمن **العوامل الخارجية**: طبيعة وظروف السوق والطلب، والعوامل البيئية الأخرى، وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على عملية التسعير في النقاط التالية:

➤ إستراتيجية التسويق الشاملة للمنظمة: السعر هو عنصر واحد فقط من إستراتيجية تسويقية أوسع للمنظمة العمومية، ولا يتم وضعه بمعزل عن الاعتبارات التسويقية الأخرى، فقبل تحديد الأسعار، ينبغي على المنظمة العمومية أن تبدأ بوضع

¹ - Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics*. 9th ed., Cengage Learning

² - Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill

³ -Musgrave, R.A. (1959). *The Theory of Public Finance*. McGraw-Hill.

الإستراتيجية التسويقية بداية من التجربة والاستهداف، ثم إستراتيجية لبناء الصورة الذهنية، وأخيرا وضع المزيج التسويقي والذي يعتبر التسعير أحد عناصره.

➤ الأهداف العامة للمنظمة: يلعب التسعير دورا هاما في المساعدة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ففي حالات سعي المنظمة إلى جذب المزيد من الزبائن أو الحفاظ على الحاليين أو التقليل من إقبال الزبائن في فترات محددة، أو سعي المنظمة إلى مواجهة المنافسين أو السعي إلى تحقيق استقرار في السوق أو غيرها من المساعي المرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة، فإنه يمكن لها تحقيق تلك المساعي عن طريق التعديل والتغيير في الأسعار سواء من خلال الرفع أو التخفيض.

➤ المزيج التسويقي: السعر هو عنصر واحد من بين عناصر المزيج التسويقي التي تستخدمها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها التسويقية، ولذلك يتعين على السلطات العمومية أن تتخذ قرارات التسعير بشكل متناسق ومتكامل، مع باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى، فإذا كانت تصميم الخدمات العمومية بجودة عالية في الأداء فإنه من الطبيعي أن ترتفع الأسعار لتغطية التكاليف.

➤ ظروف الطلب والسوق: هناك علاقة وطيدة بين السعر ومستوى الطلب وبين السعر وحالة المنافسة في السوق، فكل سعر تضعه السلطة العمومية للخدمات العمومية سيؤدي إلى مستوى معين من الطلب، فالعلاقة بين الطلب والسعر هو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للسلطات العمومية لاتخاذ قرارات تسعير جيدة تحقق الأهداف المرغوبة منها، نفس الأمر ينطبق على حالة المنافسة وتأثيرها على عملية التسعير.

➤ العوامل الاقتصادية: الظروف الاقتصادية لها تأثير كبير على عمليات واستراتيجيات تسعير الخدمات العمومية، فظروف مثل الرخاء الاقتصادي أو الركود والكساد الاقتصادي والتضخم، تؤثر مباشرة على الدخل والقدرة الشرائية وسلوك الإنفاق بالنسبة للمواطنين، ومن هنا يتعسن على السلطات العمومية أن تتأقلم مع الظروف الاقتصادية السائدة عند اتخاذها لقرارات التسعير حتى لا تكون هناك انعكاسات سلبية على المواطنين.

➤ العوامل الخارجية الأخرى: مثل المستوى التكنولوجي، الاعتبارات القانونية والسياسية، الظروف الاجتماعية، والثقافية... إلخ.

5- خطوات وإجراءات تسعير الخدمات العمومية:

عملية التسعير في قطاع الإدارة العمومية هي من صلاحية ومسؤولية السلطة العمومية ممثلة في عدة أطراف هي: وزارة المالية، الوزارة أو الهيئة المعنية بتقديم الخدمة العمومية، السلطة التشريعية ممثلة في البرلمان بغرفتيه، وعملية تسعير الخدمات العمومية لها جانبين: جانب قانوني ويتمثل في جميع الخطوات والإجراءات المتبعة إلى غاية إصدار واعتماد النص أو السند القانوني الذي يحدد سعر الخدمة العمومية، وجانب تقني متعلق بالخطوات والتقنيات المعتمد في تحديد سعر الخدمة العمومية، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولاً: تصنيف وفهم طبيعة الخدمة العمومية: فحسب نوع وطبيعة الخدمة يكون مسمى السعر المناسب، فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري تتطلب تحديد الرسوم المناسبة لها، والخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي غير التنافسي تتطلب تحديد التعريفات أو المستحقات، والخدمات العمومية ذات الطبيعة الاقتصادية التنافسية تتطلب تحديد الثمن، بينما الخدمات العمومية التي لا يمكن استبعاد احد من الانتفاع بها فهي تقدم بشكل مجاني لكن تخضع في عملية تمويلها إلى ما يسمى بالدفع غير المباشر والمتمثل في دفع الضرائب للخدمة العمومية، وبالتالي فعملية تسعير هذا النوع من الخدمات مرتبط بسياسة الضرائب في الدولة.

ثانياً: تحديد الأهداف من التسعير: تعكس أسعار الخدمات العمومية أهداف ومساعي السلطة العمومية وحتى أولوياتها ونطاق اهتمامها، ولذلك يجب أن تكون أهداف تسعير الخدمات العمومية واضحة مسبقاً ومحددة بشكل موضوعي ومنهجي، بمعنى على السلطات العمومية أن تحدد ماذا تريد من السعر سواء كان (ضريبة، رسم أو تعريف أو ثمن)؟ هل مجرد استرداد أو تغطية للتكاليف؟ أو تحقيق مستوى معين من الإيرادات؟ أو تحفيز مشاركة المواطنين وتشجيعهم على استخدام بعض الخدمات العمومية (أو العكس)؟ أم تحسين صورة الإدارة العمومية؟ ... إلخ.

ثالثاً: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في التسعير: بعد تحديد الأهداف يتم دراسة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة في عملية التسعير (العوامل الداخلية والخارجية) وبناء على هذا التحليل يمكن أن يتم تعديل أو تغيير الأهداف التي تم وضعها في المرحلة السابقة إذا تطلبت الظروف ذلك.

رابعاً: اختيار طريقة التسعير: بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يتعين على السلطة العمومية أن تختار الطريقة التي ستعتمدها في التسعير، ويمكن لها أن تختار واحدة أو مزيج من الطرق التالية (التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس المنافسة، التسعير على أساس القيمة، التسعير على أساس التقليد) مع الأخذ في عين الاعتبار إمكانية إدماج بعض الاعتبارات الأخرى في التسعير مثل التسعير السيكولوجي، تسعير حزمة الخدمات العمومية ... إلخ.

خامساً: حساب وتحديد السعر أو شرائح الأسعار: في هذه الخطوة يتم حساب السعر وفئات الأسعار في حالة وجودها وذلك حسب الطريقة المعتمدة في التسعير.

سادساً: إعداد مقترح أو مشروع قانون: في هذه الخطوة يتم إعداد مقترح أو مشروع قانون وتقديمه إلى الجهات الرسمية والتنظيمية المخولة باعتماده والمصادقة عليه وفق الإجراءات القانونية المعتمدة في الدولة، وهذا بعد التأكد من انسجام الأسعار مع القوانين (مراسيم الأسعار، قوانين المالية، قوانين الخدمات العمومية)؛

سابعاً: الربط مع الأنظمة المعلوماتية وتنفيذ القرار: حيث يتم:

- تكيف نظام الفوترة والتسيير الداخلي وفق الأسعار الجديدة.
- إعداد خطة تواصل مع المواطنين وتدريب الموظفين.

ثامناً: المتابعة والتقييم وإعادة الضبط: تقوم في هذه الخطوة الجهات المعنية بتتبع مؤشرات الأداء:

- نسب التحصيل.
- عدد الشكايات.
- تأثير التسعير على جودة الخدمة.

كما تقوم الإدارة العمومية وعلى رأسها الحكومة بالقيام بمراجعة دورية (سنوية أو نصف سنوية) للأسعار المطبقة بعد الأخذ في الحسبان كل الاعتبارات السابقة (والعوامل المؤثرة).¹

6-التحديات المرتبطة بتسعير الخدمات العمومية: يواجه تسعير الخدمات العمومية عدة تحديات، وقيود، منها:

- صعوبة تحقيق توازن بين العدالة الاجتماعية والفعالية الاقتصادية؛
- الضغوط السياسية عند محاولة رفع الأسعار أو تقليص الدعم؛
- غياب البيانات الدقيقة عن مختلف العوامل المؤثرة في تحديد السعر؛
- عدم رضا المواطنين في حال شعورهم بعدم الإنصاف في التسعير؛
- صعوبة تحديد تكلفة الخدمة (على وجه الخصوص) نظراً لعدم ملموسيتها؛
- محدودية مواجهات مستوى الطلب (حالة الندرة وضخامة الطلب)؛
- غياب المعادلة: حيث يتم هنا مثلاً عند تطبيق سعر وحيد (مثل حالة الرسالة التي لا يتحدد سعر نقلها حسب المسافة المقطوعة، أي حسب الخدمة الحقيقية، فالمستفيد يدفع نفس السعر على رسالة تقطع جزء كبير من التراب الوطني ورسالة توزع في نفس الولاية).²

¹ - OECD (2019). *The Governance of Regulators: Creating a Culture of Independence*. OECD Publishing.

² - حفوطة، الأمير عبد القادر، تسعير وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2020، ص 52.

المحاضرة الثامنة

توزيع الخدمة العمومية

تمهيد:

- 1- التعريف بتوزيع الخدمة العمومية؛
- 2- قنوات التوزيع؛
- أشكال توزيع الخدمات العمومية مع أمثلة:
حالة- توزيع الخدمات الصحية:
- معايير اختيار القنوات التوزيعية؛
- 3- أهمية توزيع الخدمات العمومية؛
- 4- أهداف نظام التوزيع؛
- 5- العوامل المؤثرة على توزيع الخدمات.
- 6- استراتيجيات التوزيع؛

تمهيد

يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة في منظمات الإدارة العمومية، لأن عدم وصول الخدمة للمواطن (لمتلقي الخدمة) يعني عدم استفادته منها، وعملية التوزيع لها تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي، فاختيار قرار التوزيع الصائب يضمن توفر المنتج في المكان ... المناسب، مما يسهل عملية الاستهلاك من طرف الزبائن الحاليين والمرتقبين. وبالتالي فعلى المنظمة الخدمية أن تهتم بهذه العملية لما تعطيه هذه الأخيرة من ميزة ومنفعة مكانية للخدمة المعروضة، من خلال ترشيد قراراتها التوزيعية، وذلك بتخفيض تكاليفها وضمان أداء الخدمة العمومية ليستفيد منها المواطنون.

وقصد فهم موضوع المحاضرة، سنسلط الضوء على المفاهيم النظرية المدرجة أسفله:

1- التعريف بتوزيع الخدمة العمومية؛

2- قنوات التوزيع؛

- أشكال توزيع الخدمات العمومية مع أمثلة:

- حالة- توزيع الخدمات الصحية:

- معايير اختيار القنوات التوزيعية؛

3- أهمية توزيع الخدمات العمومية؛

4- أهداف نظام التوزيع؛

5- العوامل المؤثرة على توزيع الخدمات.

6- استراتيجيات التوزيع؛

-بعض المراجع المعتمدة:

-محمد محمد ابراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس القاهرة، 2002

- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية

على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

-Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, Prentice Hall, 14th ed, 2012

-J.P Bertrand, techniques commerciales et marketing, berti edition, alger

1-التعريف بتوزيع الخدمة العمومية :

توزيع الخدمات العمومية يعني كيفية إيصال الخدمات (مثل التعليم، الصحة، النقل، الماء، الكهرباء...) إلى السكان، خاصة إلى مختلف الفئات الاجتماعية المشكلة للمجتمع، عبر قنوات وأساليب تنظيمية متنوعة لضمان العدالة والكفاءة. تتعلق سياسة التوزيع في قطاع الإدارة العمومية بضمان استمرارية توفير الخدمات العمومية للمواطنين ومختلف فئات متلقي الخدمة العمومية، في الوقت والمكان وبالكميات المناسبة، ويعرف (McCarthy) التوزيع على أنه: "العملية التي من خلالها يتم جعل المنتج أو الخدمة متوفرة في المكان وبالكمية المناسبة عندما يرغب بها الزبون" وتوفير الخدمات العمومية بهذا المعنى يتطلب تدخل أطراف أخرى ويتطلب توفر وسائل وموارد خاصة تشكل في مجموعها ما يطلق عليه قنوات التوزيع، والتي تعرف على أنها: مجموع الأشخاص والمنظمات والوسائل، التي تستخدمها السلطة العمومية لتقديم عروض خدماتها العمومية من جهة، ويستعملها المواطنون للوصول إلى الخدمات العمومية¹، وتؤثر هذه الاختيارات على المواطنين والزبائن من حيث: درجة رضاهم، احترامهم للقواعد واللوائح والإجراءات المطلوبة لضمان تقديم الخدمة، شرائهم وإقبالهم على الخدمات العمومية، كما أنها تؤثر على المنظمة نفسها من حيث هيكل التكاليف وعلى التوازن بين مختلف عناصر الميزج التسويقي الأخرى.

يتمثل التحدي في إدارة سياسة التوزيع هو إيجاد التوازن الصحيح بين التكلفة وزيادة الإيرادات بالنسبة لسياسة التوزيع، من خلال ضمان المكان المناسب لأداء الخدمة العمومية، واختيار القنوات المناسبة لتوصيلها إلى المستفيدين منها²، فقد يؤدي استخدام المزيد من نقاط التوزيع إلى زيادة الإيرادات والوصول إلى المزيد من العملاء المحتملين أو الفئات المحتملة لمتلقي الخدمة، ولكن في الوقت نفسه قد تؤدي نقاط التوزيع الإضافية هذه إلى تحمل تكاليف أكثر، فمثلا العديد من الخدمات العمومية على سبيل المثال إصدار جوازات السفر، فإن نقاط التوزيع الإضافية قد لا تزيد من الطلب على الخدمة، بسبب احتكار الإدارة المعنية لهذه الخدمة، وأيضا فتح هذه المرافق الإضافية (نقاط التوزيع الإضافية) يقلل من تكاليف المعاملات للجمهور في مناطق مختلفة ولا سيما البعيدة عن المراكز.

وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح والرضا لدى فئات متلقي الخدمة، وهذا يعني أن الإدارة الجيدة لسياسة التوزيع يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التوازن بين التكلفة وزيادة رضا متلقي الخدمات العمومية، ومع ذلك، فإن زيادة الرضا وتخفيض التكاليف ليس بالضرورة متناقضين، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، يوفر للإدارات العمومية قنوات التوزيع التي تجعل من الممكن ترشيد النفقات وفي نفس الوقت زيادة رضا متلقي الخدمة.

¹Philip Kotler, Nancy Lee, Op,Cit,p92.

²محمد محمد ابراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس القاهرة، 2002، ص506.

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

أما مركزية التنظيم فتعني أن التنظيم أو السلطة تكون متمركزة في العاصمة، ويكون لها وحدات أو إدارات ممثلة وتابعة لها في مناطق مختلفة حيث يوجد الطلب أو يتواجد المستفيد من الخدمة، وهذا هو الشكل الغالب حالياً¹، والخدمات العمومية اللامركزية تتعلق بمفهوم نقل السلطة من الحكومة إلى المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي الإداري، ومن الواضح أن هذه العمليات أيضاً لها ميزة جعل الخدمات العمومية أقرب إلى متلقي الخدمة (المواطن)، ولكن أيضاً لها عيوب متعلقة بتكاليف تكرار الخدمات العمومية، ولذلك من الضروري اختيار مستوى المركزية واللامركزية بناء على طبيعة الخدمة العمومية ومستوى الطلب عليها والإمكانات المتاحة للمنظمات والإدارات التي تؤديها.

2- قنوات (منافذ) التوزيع:

وفيما يتعلق بقنوات التوزيع والتي تعني "مجموعة من المنظمات المترابطة التي تهدف إلى جعل المنتج أو الخدمة متاحة للاستهلاك أو الاستخدام من قبل المستهلك أو الوسيط الصناعي"² في هذه الحالة يجب على منظمات الإدارة العمومية أن تقرر هل ستقوم بتوزيع الخدمات العمومية بنفسها أو تستعين بوسطاء. في الواقع معظم الخدمات العمومية التي يتم إدارتها وفق النموذج البيروقراطي يتم توزيعها بشكل مباشر من المنظمة العمومية إلى المستفيد أو المتلقي دون الاستعانة بالوسطاء، ومع ذلك فإن هناك بعض المنظمات العمومية التي تستخدم وسطاء في تقديم خدماتها العمومية (توزيع غير مباشر)³.

لا يتحقق التوزيع إلا بوجود منافذ أو قنوات له سواء كانت تلك المنافذ أو القنوات المملوكة للمؤسسة المنتجة أو الوسطاء، ويعتبر اختيار أولئك الوسطاء من أهم القرارات التسويقية التي تتخذها المؤسسة لما لهم من دور مؤثر في قرارات الشراء عند المستهلك.

تعرف قناة التوزيع على أنها "مجموعة من المنظمات التي تتدخل في إطار نقل وجعل المنتجات أو الخدمات متاحة للمستهلكين أو المستعملين"⁴

و تعرف أيضاً بأنها "الطريق المتبع و المتميز بعدد و نوع الوسطاء المستعملين من طرف المنتج لغرض إيصال المنتج للمستهلك النهائي"¹

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 506.

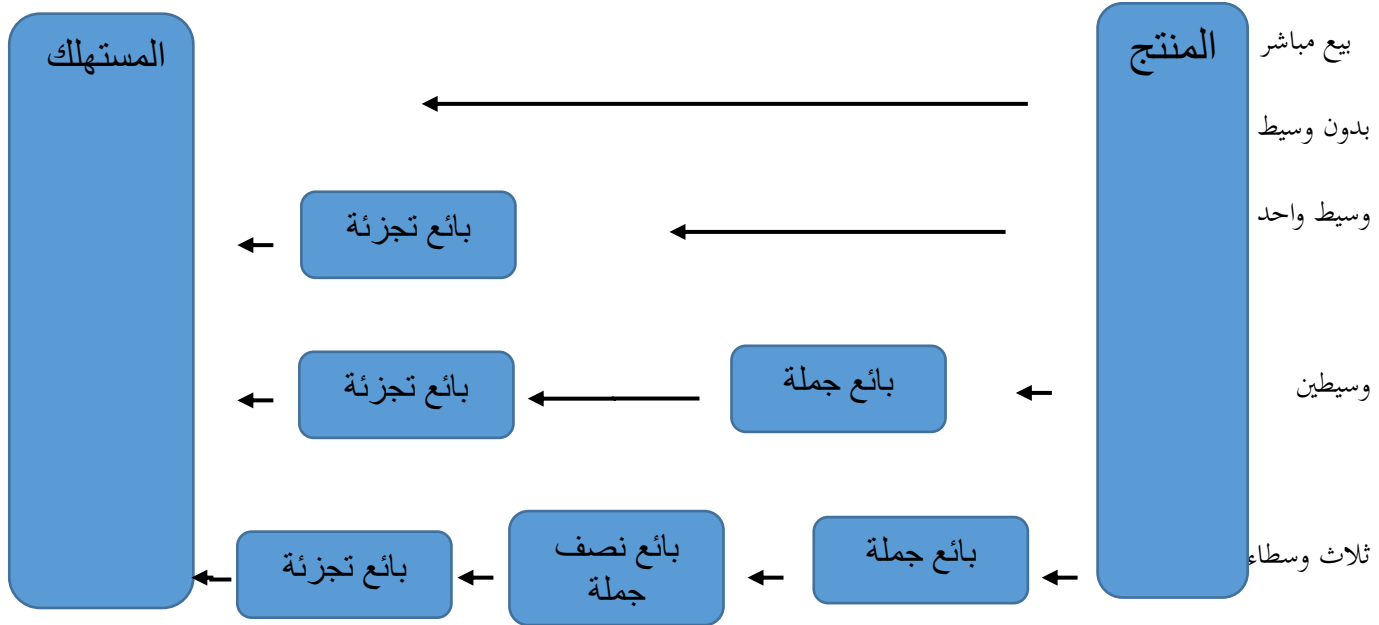
² Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, Prentice Hall, 14th ed, 2012, p416.

³ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 507.

⁴ P.Kotler et aures , op.cit , p534

ويعرفها stanton بأنها " الطريق او المسار الذي تاخذه السلعة عند تحركها من المؤسسة المنتجة الى المستهلك النهائي او المستخدم الصناعي"²

الشكل رقم 06: أنواع قنوات التوزيع (النموذج العام)



Source : P. kotler et autres, marketing management, op.cit, p534

إن بناء وإدارة شبكة توزيع خدمات عمومية مناسبة من حيث العدد والمواقع والفروع، وإدارة المواقع نفسها، أمر بالغ الأهمية حيث تصبح أفضل خدمة عمومية لا قيمة لها عندما لا يتمكن المستفيدون المحتملون منها من الوصول إليها أو الوصول إليها لكن بدون الاستقبال والتكفل الجيد بمتطلباتهم، وتتعلق قرارات قنوات التوزيع بالإجابة على الأسئلة التالية: أين وكيف ومتى سيتم توصيل وتقديم عروض الخدمة العمومية؟ وبصفة عامة فإن قنوات توزيع الخدمة العمومية تأخذ صورا متعددة منها³:

¹ J.P Bertrand, techniques commerciales et marketing, berti edition, alger, 1994, p16

حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 275²

³ حكومة أبوظبي، دليل تعريف الخدمات وإجراءات توثيقها، ص 08، متوفر على الرابط التالي:

<https://www.ecouncil.ae/Publications/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A%202016.pdf>

أ. القنوات التقليدية (الموقع المادي): هي القنوات التي يتوجب فيها الحضور الشخصي إلى الجهة مقدمة الخدمة، ويكون التفاعل فيها مباشراً بين مقدم الخدمة والمتعامل للحصول عليها، مثال: مكاتب البريد، العيادات الصحية، والجدير بالذكر الاهتمام بطبيعة الموقع المادي، من حيث مدى ملاءمته من حيث التصميم ومستوى الراحة وسهولة الوصول إليه، ومدى كفايته بالنسبة لعدد المواطنين في المنطقة الموجود فيها، لأن هذه العوامل سترفع من الرضا لدى المستفيدين من الخدمة العمومية، كما أن القنوات التقليدية (الموقع المادي) تستلزم الاهتمام ببعض العناصر لنجاحها، منها الاهتمام بتوقيت أو زمن تقديم الخدمة، وهنا يجب الاهتمام بمواقيت العمل الرسمية في بعض الأحيان يرتبط نجاح تحديد الفترة الزمنية لتقديم الخدمة العمومية بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، فتقديم خدمة معينة بطريقة ناجحة يستلزم أن تتلائم زمنياً مع حملة التوعية لها، لأن تقديم بعض الخدمات العمومية يرتبط بتواريخ محددة ومواقيت معينة، ضرورة أن يكون مقدم الخدمة يمتلك أسلوب جيد للتعامل مع الجمهور، وأن يكون له الرغبة في العمل، وهذا ما يستدعي أن تقوم الإدارات بتدريب الموظفين على حسن الإصغاء، وآداب الرد؛

ب. القنوات المطورة: هي القنوات التي يتم فيها التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد دون الحضور الشخصي عند الطلب أو الحجز، وتكون عن طريق الهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني، حيث لا يتم فيها إنجاز أو أداء الخدمة العمومية بشكل كامل، بل يجب حضور المعني لاستلام المخرج النهائي من الخدمة؛

ج. القنوات الرقمية: هي القنوات التي يتم فيها تقديم الخدمة من خلال قنوات رقمية مثل المواقع الإلكترونية للجهة مقدمة الخدمة، أو التطبيقات على الهواتف الذكية، أو الأكشاك التفاعلية في الأماكن العامة، وغيرها من التقنيات الرقمية الحديثة.

2-1- أشكال توزيع الخدمات العمومية مع أمثلة:

أولاً: التوزيع المباشر بواسطة الدولة

- **التعريف:** تتولى الدولة عبر وزاراتها وإداراتها تقديم الخدمة بشكل مباشر بدون وسطاء.
- **أمثلة:**
 - فرنسا: المدارس العمومية (Écoles publiques) تدار مباشرة من طرف وزارة التعليم الوطني.
 - الجزائر: المستشفيات الحكومية (مثل مستشفى ابن سينا بالرباط) تدار مباشرة من وزارة الصحة.
- **الخصائص:** هذه الخدمات تكون مجانية أو مدعومة، وتُعتبر جزءاً من حقوق المواطنين.

ثانياً-التوزيع عبر الهيئات العامة أو المستقلة

التعريف: يتم توزيع الخدمات عبر هيئات مستقلة ماليًا وإداريًا عن الوزارات التقليدية لكنها تخضع للرقابة العامة.

- أمثلة:
 - السويد: هيئة النقل السويدية (Trafikverket) تدير شبكات الطرق والسكة الحديد.
 - تونس: الديوان الوطني للتطهير (ONAS) مسؤول عن خدمات الصرف الصحي.
- الخصائص: مرونة أكبر في الإدارة والتمويل، ودرجة استقلالية محددة.

ثالث-التوزيع عبر القطاع الخاص بموجب التعاقد

التعريف: تتعاقد الدولة مع شركات خاصة لإدارة أو توزيع خدمات عامة، مع بقائها تحت الإشراف العمومي.

- أمثلة:
 - المملكة المتحدة: إدارة بعض السكك الحديدية والنقل الحضري عبر شركات خاصة بموجب عقود أداء
 - المغرب: توزيع الماء والكهرباء في الدار البيضاء يتم عبر شركة "ليديك" (Lydec) "بموجب عقد تدبير مفوض.
- الخصائص: تحسين الكفاءة والجودة، لكن مع مخاطر التفاوت في الأسعار أو الاستبعاد الاجتماعي.

رابعاً-التوزيع عبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)

- التعريف: إقامة شراكات رسمية بين الحكومة والشركات الخاصة لتمويل وإنشاء وتشغيل الخدمات.
- أمثلة:
 - الهند: مشاريع الطرق السريعة عبر نمط BOT (Build-Operate-Transfer).
 - فرنسا: بناء وإدارة بعض المستشفيات العمومية عبر شراكات.
- الخصائص: تقاسم المخاطر والتمويل بين القطاعين، تسريع توفير الخدمات مع الحاجة لرقابة صارمة.

خامساً-التوزيع عبر المجتمع المدني والجمعيات

- التعريف: تلعب الجمعيات والمنظمات غير الحكومية دورًا في تقديم بعض الخدمات، خاصة في مناطق نائية أو فقيرة.
- أمثلة:
 - كينيا: المنظمات غير الحكومية تقدم خدمات المياه والصحة بالمناطق الريفية.
 - الجزائر: جمعيات مثل جمعية "الإرادة للتوحد" التي تدير مركز الرعاية النفسية.... للأطفال المتوحدين (كمثيلاً لها المنتشرة على ربوع الوطن).

- الخصائص: التركيز على الشرائح الضعيفة، وتمويلها غالباً خارجي أو مختلط؛ وكذلك من الهبات وأيضا مساعدة الدولة والجماعات المحلية....

2-2- حالة توزيع الخدمات الصحية:



عندما نتحدث عن توزيع الخدمات بشكل عام، وتوزيع الخدمات الصحية بشكل خاص، فإن المنظمات الصحية لا تستطيع أن توظف جميع عناصر ومكونات التوزيع المادي، وذلك لعدم امكانية تخزين ونقل الخدمات، لذلك تعتمد المنظمات الخدمية بشكل عام على توزيع خدماتها للمستفيدين من خدماتها الصحية حيث يسعى المعنويون بالحصول على هذه الخدمة في أماكن تقديمها، ولا يمكن نقلها.

من عوامل المزيج التسويقي التي يجب إعطاؤها اهتماما خاصا في توزيع المنتجات، هو تحديد الموقع الملائم، فليس لمزود الخدمة الخيار في اختيار أي موقع يشاء، لأن اختيار الموقع المناسب سوف يساعد كثيرا، ويسهل عملية تسويقها.¹ باختيار الموقع الملائمة بعناية، سوف، يمكن لمقدمي الخدمات الصحية تعظيم فعالية عمليات التوزيع والتسويق عموما، وبالتالي تلبية احتياجات المجتمع وتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة.²

- طرق توزيع الخدمات الصحية العمومية:

التوزيع المباشر: يمثل التوزيع المباشر تقديم الخدمات الصحية في الزمان والمكان المناسبين، دون الاعتماد على الوسطاء والموزعين، وإن توزيع هذه الخدمات يكون بشكل مباشر من خلال التقاء مقدمها الطبيب أو الكادر الطبي، أو العاملين في المؤسسات الصحية مع متلقي الخدمة، وذلك لصفة التلازم التي تحدث بينهما أثناء التشخيص أو العلاج أو التوعية والإرشاد.³ وبشكل عام تكون القناة التوزيعية قصيرة ولا تتحمل تدخل وسيط، ومن هذه القنوات التوزيعية المباشرة للخدمات الصحية العمومية ما يلي:

¹ - عبد العزيز ابو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر، عمان، 2005 ص29.

² - محمد ابراهيم عبيدات، التسويق الصحي والدوائي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص25.

³ - DiClemente, R. J., Crosby, R. A., & Kegler, M. C. (Eds.). (2009). Emerging theories in health promotion practice and research. John Wiley & Sons, p23.

-المستشفيات العمومية: تديرها وزارة الصحة مباشرة.

أقسام التنويم الداخلية: حيث يتم دخول المرضى ومقابلة الطبيب المختص والقسم المناسب، حيث يمكن للمريض مقابلة أعضاء الفريق الطبي

قسم الاستعجالات: وهو من الأقسام المفتوحة على مدار الساعة لاستقبال الحالات الطارئة والتعامل معها وفيها يتم الاتصال بشكل مباشر بين المرضى والهيئة الطبية، إذا كان المريض مدركا وواعيا لما يدور حوله أو من يقوم مقامه من الأقارب.

أقسام التشخيص: مثل قسم التحاليل، وقسم الأشعة، حيث يتم الاتصال بشكل مباشر بين المريض وبين العاملين في تلك الأقسام وتشخيص وضعه الصحي.

صيدلية المستشفى

مراكز الولادة:

-العيادات الخارجية (المراكز الصحية) ويلتقي فيها المريض مع مقدمي الخدمة، بالاتصال المباشر مع المرضى وتحديد رغباتهم وتحويلهم إلى الخدمة المطلوبة.

-الوحدات المتنقلة: تُستخدم للوصول إلى المناطق النائية (مثل العيادات المتنقلة)

-المنصات الرقمية الصحية: مثل حجز المواعيد الإلكترونية أو تتبع الملفات الطبية.

-مراكز الرعاية المنزلية: التي توفر خدمات المرضى في منازلهم بشكل مباشر وتقديم الخدمة الصحية من الطبيب أو من التمريض أو من أخصائي العلاج الطبيعي.

دور رعاية المسنين: فيها يتم تقديم الرعاية الطبية للمسن بشكل مباشر من القائمين على الخدمة الصحية إضافة إلى توفير الإقامة وما يترتب عليها من خدمات أخرى.

التوزيع غير مباشر: التوزيع غير المباشر يتمثل في جعل الخدمات والسلع المادية والمنتجات الصحية الملموسة في متناول المستفيدين، من خلال الاعتماد على تجار الجملة، تجار التجزئة ومن نقاط توزيعها ك:

الصيدلية: وهي عبارة عن نقطة توزيع تمثل حلقة الوصل بين كل من المنتج والمستفيد من الخدمة أو بين الطبيب والمستفيد من الخدمة.

مستودع الأدوية: وهو نقطة غير مباشرة، ويتعامل مع أنواع عديدة من الأدوية وبكميات كبيرة وتمثل نقطة وصل بين المنتج والصيدليات.

محلات بيع الأجهزة والمستلزمات الطبية: مثل الأجهزة الطبية وأسرّة المرضى وتمثل نقطة توزيع بين المنتج ومقدمي الخدمة كالمستشفيات والمراكز الصحية، وأحياناً المستفيدين من الخدمة ممن يشترون كراسي متحركة وغيرها من الأجهزة المساعدة. شركات مع الصيدليات الخاصة: لتوزيع أدوية مدعمة أو مجانية. الشركات والاتفاقيات مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية والشركات الخاصة ورجال الأعمال رغبة من الدولة في تعزيز الإسهام في التنمية الصحية قصد الاستجابة الفعلية لاحتياجات المواطنين

المؤسسات الاستشفائية الخاصة: التي يملكها أطباء بشكل فردي، حيث يتم الالتقاء المباشر بين طبيب العيادات وبقية العاملين في هذا ممن يقتضي وضع المريض مراجعتهم.

2-3- معايير اختيار القنوات التوزيعية

يضم التوزيع مختلف النشاطات التي تتعلق بإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي، كما يمثل سلسلة العمليات التي تهدف إلى توفير الخدمة وجعلها في متناول الزبون، والطريق الذي تسلكه هذه الخدمة لتنتقل من المنشأة إلى المستهلك يسمى بالمنفذ أو القناة، حيث تمثل المسار الذي يتشكل من تتابع مجموعة من الوسطاء، الذين يساهمون في إيصال الخدمات إلى المستهلك النهائي في ظروف ملائمة. فعدم إمكانية تخزين الخدمات وعدم إمكانية نقلها -في الكثير من الأحيان- يزيد من صعوبة فصل المنفعة المستمدة من إنجاز الخدمة عن المنفعة الزمانية والمكانية لها، وكذا فصلها عن مقدمها، وهناك عدة قنوات للتوزيع يمكن اختيار أنسبها بالاعتماد على المعايير التالية:

أ- المعايير التي تتعلق بالعملاء

تهدف المنظمة من خلال اختيارها لمنفذ معين إلى الوصول للزبون بطريقة تتناسب ورغباته ومتطلباته، فعنصر الملاءمة يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في قرار الزبون، حيث يقوم على مدى سهولة الوصول إلى الخدمة وسهولة الاتصال بالبايعين وتوجيه الأسئلة والاستفسارات لهم في جو ملائم ومريح.

ب- المعايير التي تتعلق بالمنظمة

يجب أن يتناسب اختيار منفذ التوزيع مع إمكانيات المنظمة حيث أن ارتباط الخدمة بالبايع يضمن للمنظمة الاحتفاظ بعلاقة وطيدة ومستمرة مع الزبائن، حيث تتمكن من معرفة الوقت والمكان المناسبين لعرض خدماتها، وهذا ما يسمى بعنصر الإتاحة الذي يساهم في تحقيق القيمة المضافة للجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة. ويقوم مفهوم الإتاحة على العديد من الجوانب: كقدرة المنظمة على تزويد الزبون بالخدمة المطلوبة في اللحظة التي يحتاج إليها بتمديد ساعات العمل مثلاً، فالتأخير عنصر غير مساعد على جعل الخدمة متاحة، بالإضافة إلى طبيعة الخدمة، سرعة تقديمها، اللباقة في التعامل، الكفاءة في الأداء وكذلك تحديد التوجه السوقي الذي ترغب المنظمة في تحقيقه.

3- أهمية توزيع الخدمات العمومية:

يمثل التوزيع عنصراً حيوياً في استراتيجية التسويق للمنظمات، حيث يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وزيادة القيمة المضافة للعملاء والمنظمة على حد سواء. إن إدراك المنظمات الخدمية لأهمية التوزيع يعتبر مفتاح نجاحها لأن التوزيع يساعد على:¹

- i. **تحقيق الاتصال المستمر:** يساعد التوزيع على إقامة وتعزيز الاتصال بين المنتج والمستهلك للسلع الصحية، وبين المنتج والمستهفيد من الخدمة. يعتبر العنصر البشري أساسياً في هذه العملية من خلال التواصل المباشر مع المستفيد.
- ii. **بناء الثقة والاستقرار:** يؤدي التوزيع الفعال إلى استمرارية وجود السلعة أو الخدمة في السوق، ما يولد الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلكين، ويسهم في الحفاظ على الصلة مع المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- iii. **تحقيق الإشباع والرضا:** يعمل التوزيع الجيد على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، بما يسهم في تعزيز مستوى الرضا والإشباع لديهم.
- iv. **الحفاظة على الحصة السوقية:** يسهم التوزيع الفعال في المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة، ويساعدها في مواجهة التحديات التنافسية وزيادة حصتها في السوق.
- v. **تحقيق الوصول إلى الجمهور المستهدف:** يعمل التوزيع الفعال على توفير وصول ملائم للمنتجات أو الخدمات إلى الجمهور المستهدف في الأماكن والأوقات المناسبة. وهذا يساهم في زيادة فرص البيع وتعزيز قاعدة العملاء.
- vi. **تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة:** من خلال تنظيم عمليات التوزيع بشكل فعال، يمكن تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة في إيصال المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، وهذا يساعد في زيادة الأرباح وتعزيز تنافسية المنظمة.
- vii. **تحسين تجربة المستهلك:** يسهم التوزيع الجيد في تحسين تجربة المستهلك من خلال تزويدهم بتجربة وصول سلسة وسهولة في الحصول على المنتجات أو الخدمات، مما يترك لديهم انطباعاً إيجابياً ويعزز الولاء للعلامة التجارية.

يشير مفهوم التوزيع في مجال الخدمات إلى عنصر المكان أو الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها من أن تجعل خدماتها متاحة أمام الزبائن، وتكمن أهمية هذا العنصر في كونه يمثل قيمة مضافة للخدمة المعروضة، والمتمثلة في المنفعة الزمانية والمكانية، أي التأكد من أن الخدمة المطلوبة قد وصلت إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين.

ويعتبر اختيار مكان التوزيع أو مكان وجود الوسيط من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارة التسويق داخل المنظمة، ويرتبط اختيار المكان المناسب بمجموعة من العوامل الاقتصادية، الجغرافية، المكانية الجمالية والتسهيلات المتوفرة في المكان كتسهيلات النقل والمواصلات ومدى توفر الفرص التسويقية. ويقوم المسوق عند اختياره لمكان تقديم الخدمة بدراسة ثلاث قضايا في المحيط البيئي الذي تعرض فيه الخدمة، (وهي تشكل أيضاً أهمية اختيار المكان في توزيع الخدمات) وهي:

– **تحليل المناطق:** يهتم هذا التحليل بتحديد أسواق المناطق، أين يمكن تحديد مكان توفير الخدمة كالمدين والضواحي والبلديات، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الطلب وقوة المنافسة حسب كل منطقة.

¹ - ردينة عثمان يوسف، "التسويق الصحي والاجتماعي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 114.

- التحليل المساحي (الخصائص والسلوكيات): يقوم على تحليل المنطقة المختارة أو المحتملة، وذلك بتحليل خصائص الزبائن المستهدفين وتحليل سلوكياتهم.

- تقييم المواقع: يركز على تحليل مميزات وخصائص المكان الذي يجب أن يشغله المحل أو الموقع الجديد، من خلال دراسته بالتفصيل، وضمان توفر العوامل المناسبة التي لها دور في رفع كفاءة أداء الوسيط.

4- أهداف نظام التوزيع

يمكن القول أن الهدف العام من نظام التوزيع تحقيقه المنظمة من خلال رفع مستوى خدمة الزبائن مع مستوى منخفض نسبيا من التكاليف، و هناك مجموعة من الأهداف التي تحققها الإدارة الفعالة للتوزيع يمكن أن نلخصها في ما يلي:

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن: إن نظام التوزيع الفعال يحقق خدمة عالية المستوى للزبائن سواء الوسيط أو المستهلكين النهائيين، حيث تكون خدمة المستهلك هي المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل منظمة على أخرى، فالزبون يتأثر بمدى سرعة تسليم الخدمة ومدى قربها منه.

- تخفيض تكاليف التوزيع: نظام التوزيع الجيد يعمل على تخفيض التكاليف الإجمالية، عن طريق أخذ مكونات نظام التوزيع في الحسبان عند اختيار التشكيلة الملائمة من القرارات الخاصة بكل عنصر، حيث يمكن مثلا اختيار موقع جيد يخفض من تكاليف النقل.

- المساعدة في رفع حجم المبيعات: نظام التوزيع السليم يمكن أن يساهم في زيادة مبيعات المنظمة، حيث يقلل من ظروف عدم توافر الخدمة، وبالتالي يزيد من حجم الخدمات المقدمة ورضا المستهلك.

- اختيار الوسيط ومواقعهم: لابد على المنظمة أن تختار منافذ التوزيع وتركيبية كل منفذ من الوسيط في آن واحد، فقد تتعامل المنظمة مع وسيط أو أكثر (اختيار التوزيع غير المباشر المناسب).

- تحقيق المنفعة المكانية والزمانية: إن نظام التوزيع الفعال يساهم بدرجة كبيرة في توفير وتوريد الخدمة في المكان والوقت الملائمين، عن طريق اتخاذ القرارات الخاصة بسرعة التسليم واختيار الموقع الملائم.

5-العوامل المؤثرة على توزيع الخدمات:

- تتأثر وظيفة توزيع الخدمات (الصحية مثلا) في السوق المستهدفة بعدد من العوامل تتمثل فيما يلي:¹
- الكوادر الطبية المعالجة : ويقصد بها الأعداد الطبية المتاحة والاختصاصات المتوفرة حتى تتمكن المنظمة الصحية من تقديم الخدمة العلاجية المناسبة للمرضى، وتشير أن زيادة عدد الأطباء سيعمل على اتساع نطاق تقديم الخدمة العلاجية وانتشارها.
 - الاتجاهات الثقافية : قد تساهم بعض القيم الاجتماعية والمعتقدات الدينية السائدة في المجتمع في إعاقه انتشار الخدمة العلاجية بشكل كبير.
 - التباعد والنقل : قد تلعب عوامل بعد المسافة الجغرافية أوعدم توفر وسائل النقل المناسبة، دورا في تأجيل الرغبة بشراء الخدمة العلاجية.
 - العوامل الطبيعية : فوجود بعض العوارض الجغرافية، مثل الجبال والأنهار أوالثلوج والأمطار، تلعب دورا مهما في التأثير على تقديم الخدمة العلاجية.
 - الكثافة السكانية : فارتفاع حجم الطلب كثيرا بما يفوق القدرة الاستيعابية للمؤسسات الصحية، قد يسبب صعوبة في استجابتها لهذا الطلب خاصة في فترات السياحة والاصطياف.
 - إستراتيجية الدفع : هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد على استخدام منفذ وسيط لترويج المعلومات إلى الطرف الثاني في القناة التوزيعية، أي الوصول إلى المستهدف النهائي (المريض) وجوهرا هذه الإستراتيجية يقوم على استخدام أسلوب البيع الشخصي.
 - إستراتيجية الجذب : تقوم على أساس الاتصال المباشر بين منتج الخدمة الصحية والمريض، اعتمادا على استخدام أسلوب الإعلان المكثف والترويج للحالة المطلوب عرضها وتقديمها للجمهور ومن ثم يبدأ الطلب علىها ومن خلال الوسطاء التابعين للمنتج وهي المؤسسة الصحية.

6-استراتيجيات التوزيع

- يمكننا تصنيف إستراتيجيات التوزيع إلى عدة أنواع حسب طبيعة منفذ التوزيع المتبع أو بحسب خصائص الخدمة المحددة، ويمكن عرض بعض بدائل استراتيجيات التوزيع كما يلي:
- إستراتيجية تعدد المواقع: بعد نجاح عملية التوزيع وفق منفذ معين في موقع ما تقوم المنظمة الخدمية من خلال اختيارها لهذه الإستراتيجية بتكرار هذه العملية في الكثير من المواقع.
 - إستراتيجية الخدمة المتعددة: تعمل هنا المنظمة على تقديم خدمات متنوعة ومختلفة بالاعتماد على شهرتها وسمعتها في السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تلبية حاجات شرائح سوقية معينة.

¹ - ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص304-302

- إستراتيجية الشريحة المتعددة: تقصد المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تلبية حاجات شرائح سوقية مختلفة، وتستعمل هذه الإستراتيجية عادة في حالات يكون فيها جزء من الطاقة الإنتاجية للمنظمة معطل، والتكاليف الثابتة في تقديم الخدمة مرتفعة نسبيا.
- إستراتيجية التوزيع المكثف: وتعني عرض الخدمة من خلال عدد كبير من قنوات التوزيع وتهدف إلى تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة توزيع.
- إستراتيجية التوزيع الاختياري (الانتقائي): تختار المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية عددا محدودا من المنافذ لعرض خدماتها وإيصالها إلى الزبون.
- إستراتيجية التوزيع الحصري: وتعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيعي واحد وتحقق هذه الطريقة مزايا بالنسبة لكل من المنتج والموزع، فالمنتج يضمن الرقابة على السوق والموزع يضمن أن مبيعات هذه الخدمة لا تتحقق إلا من خلاله.
- الخليط المركب من عدة استراتيجيات: إن المزيج المركب من استراتيجيات الموقع المتعدد والخدمة المتعددة يتم عندما يوجه مقدم الخدمة نشاطه لشرائح سوقية مختلفة في مواقع متعددة.

المحاضرة التاسعة

الاتصال التسويقي (ترويج الخدمات العمومية)

تمهيد:

- 1- تعريف الترويج؛
- 2- أهداف الترويج؛
- 3- أهمية الترويج؛
- 4- قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية؛
- 5- عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية؛
- 6- أثر وخصوصية عدم ملموسية الخدمات العمومية على الاتصال أو الترويج لها؛
- 7- الاتصالات التسويقية المتكاملة.

تمهيد

يعتبر الاتصال التسويقي من أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمات لأنه يمنح شكل مسموع أو منظور لمنتج غير ملموس (من الصعوبات الناتجة عن تعقد المنتج الخدمي في ميدان التسويق)، إضافة إلى كونه يلعب دورا هاما في تعريف المستفيد بالمنتج وإقناعه به وحثه على قبوله، إذا ما خطط له بمهارة.

لقد أصبحت الاتصالات بالمنظمات الآن أكثر تطورا في قطاع المنظمات العمومية، حيث تمتلك العديد من المنظمات العمومية إدارات متخصصة في هذا المجال، تعمل على مرافقة أعمال المنظمات العمومية في تحسين أدائها وتحقيق الشفافية والحوكمة، من خلال تأكيد دورها وتعزيزه في المجتمع، وكذا توجيه انتباه المواطنين إلى الالتزامات و الامتيازات التي يتمتعون بها، وتعتبر سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية أحد أبعاد الاتصال المؤسسي العمومي بصفة عامة، وأحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الإدارة العمومية في بناء وتحسين العلاقة مع المواطنين والمتعاملين معها وكذا تحسين صورتها وهويتها في المحيط الذي تنشط فيه، وتسعى الاتصالات عموما في قطاع الإدارة العمومية إلى تحقيق الأغراض الآتية¹:

تقديم معلومات (Informing) للجماهير المستهدفة عن عروض المنظمة بطريقة تثير اهتمامهم؛
التعريف بالمنافع الإيجابية التي ستعود على الجمهور المستهدف نتيجة اختياره لعروض المنظمة؛
توفير حوافز لضمان اتخاذ إجراءات إيجابية متكررة من قبل الجمهور المستهدف.

بينما تستخدم الاتصالات التسويقية في قطاع الإدارة العمومية على وجه التحديد: لإبلاغ وتعليم (تثقيف)، وإقناع الجمهور المستهدف بسلوك مّا مرغوب فيه²، فإنه في أدبيات التسويق تستخدم كلمة الترويج (Promotion) الـ P الرابعة في المزيج التسويقي لتعني الاتصال المقنع والمؤثر في القرار الشرائي لدى المستهلك من خلال المعلومات التي يتم تقديمها³، وتعتمد منظمات الإدارة العمومية على هذه الأداة لتعريف الجمهور المستهدف بخدماتها وعروضها وإجراءات الاستفادة والحصول عليها، وإقناعهم بالمزايا التي توفرها هذه الخدمات العمومية.

¹ Neil G. Kotler & al., p347.

² Philip Kotler, Nancy Lee, p138.

³ David L. Kurtz, **Contemporary Marketing**, South-Western Cengage Learning, 2008, p488.

سيتم تسليط الضوء على المحاور المدرجة أسفله كما يلي:

- 1- تعريف الترويج؛
- 2- أهداف الترويج؛
- 3- أهمية الترويج؛
- 4- قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية؛
- 5- عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية؛
- 6- أثر وخصوصية عدم ملموسية الخدمات العمومية على الإتصال أو الترويج لها؛
- 7- الاتصالات التسويقية المتكاملة.

-بعض المراجع:

- J, Lendervie et al, **publicitor**, 7^eédition, dunod paris,2008.
- Christopher Lovelock et al, Marketing des services, 7e édition, Pearson Education, 2011
- Dorian Pocovnicu, Public Relations In Public Administration: Role And Management, In A Socio-Political Marketing Context, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 19, 2014.

1-تعريف الترويج:

حسب Frederik Mispelblam فإن وسيلة الاتصال هي الوحيدة التي تجعل الخدمة دائما متواجدة في الأذهان توجه وتؤثر السلوك. والترويج بأكمله يركز على هذا المبدأ (يجب أن يفكر الناس في المنتج أو في الخدمة حتى وإن لم يكن ماديا في حضوره.¹

ومن هنا فإن نجاح الاتصال يركز على عملية إحضار الخدمة وتواجدها عند الزبائن الحاليين والمرتقبين "فالذي يشعر بالمرض يكون الطبيب حاضرا في عقله."

ولا يقتصر الترويج في منظمة الخدمات العمومية على النشاط الإشهاري (الإعلاني) فحسب بل هو مفهوم أكثر اتساعا من ذلك حيث يشمل إلى جانب الإشهار، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والعلاقات العامة الخ، وهي ما تسمى "بالمزيج الترويجي". لذا يفضل حسن اختيار المزيج الترويجي بطريقة مناسبة لطبيعة الفكرة التي لها علاقة مباشرة بترويج المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار للإمكانيات المتاحة.

يقصد بالترويج استخدام المنظمة الخدمية لجميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الزبون بالخدمة التي تقدمها المؤسسة بشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وإقناعه بالتعامل معها.²

الترويج يقصد به كل صور الإتصال النابعة من مقدم الخدمة، والموجهة نحو السوق، والتي يتمثل دورها في الإقناع (خلق الاهتمام بالمنتج والرغبة فيه).

ويمكن للعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، كالمنتج والتسعير والتوزيع ... الخ أن تستخدم لتساهم لحد ما في هذا الإقناع على الرغم مما لها من وظائف أخرى تؤديها.

فالترويج إذن "هو عملية إتصال مباشر أو غير مباشر، موجهة إلى العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين، كما قد يكون موجها إلى جماعات أخرى لخلق مناخ موات لتنمية وتدعيم مركز المنظمة.³

2-أهداف الترويج:

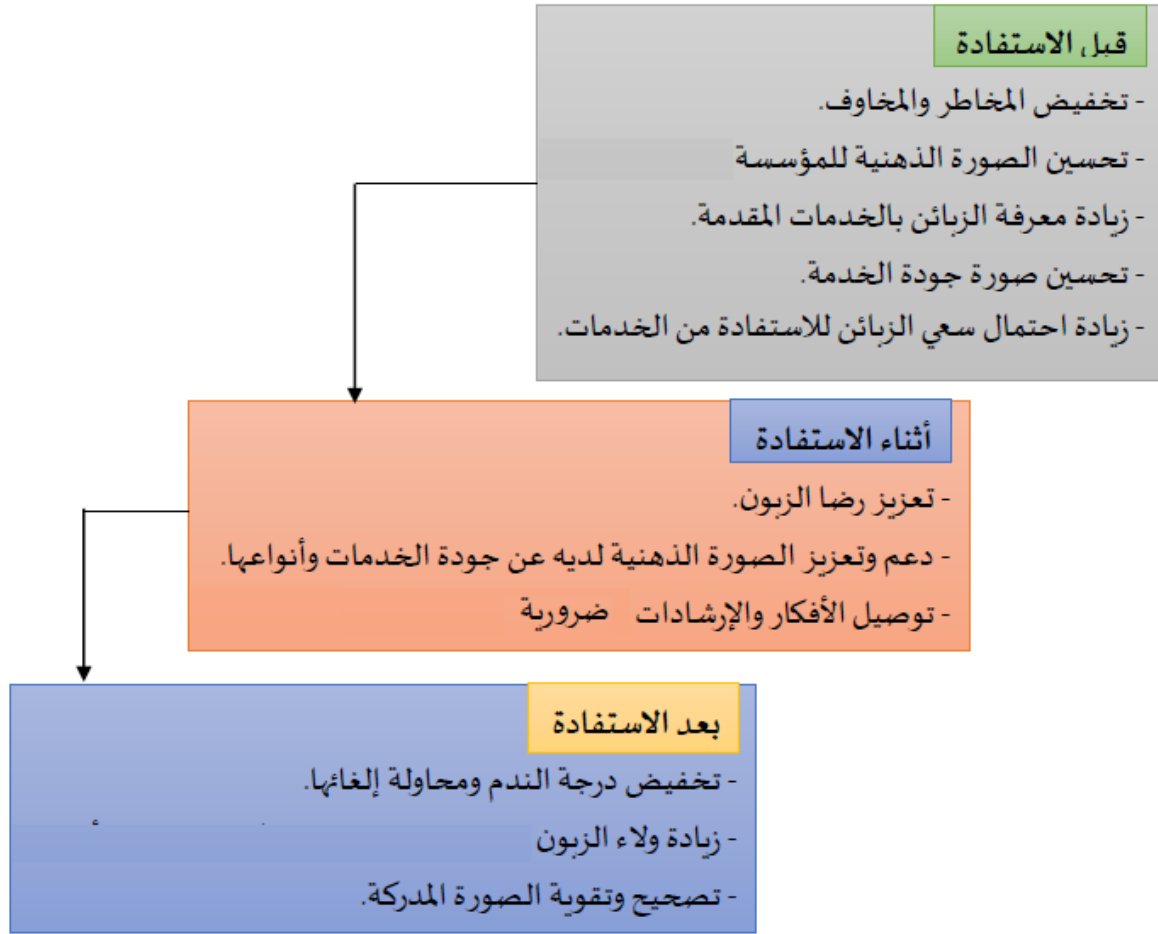
يمكن تلخيص هذه الأهداف مع مراعاة المرحلة التي يستفيد فيها العميل (المواطن) من الخدمة العمومية، وهذا وفق ما هو مبين في الشكل أدناه:

¹ - Frederik Mispelbloom Le secret des services: Les clients، acteurs autant qu'objet de travail». Revue Française Marketing N°= 134 (1991/4).

² - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 372.

³ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 153.

الشكل رقم 07: أهداف ترويج الخدمات العمومية مقارنة بمراحل استفادة العملاء (الزبائن) منها.



3-أهمية الترويج: تُعدّ الاتصالات التسويقية العمومية أو الترويج العمومي أداة محورية في تحسين العلاقة بين المواطن ومقدم الخدمة العامة، إذ لا تقتصر على الإعلام أو نشر المعلومات فقط، بل تشمل بناء الثقة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتوجيه السلوك العام نحو أهداف تنموية أو سلوكية محددة (مثل الوقاية الصحية، ترشيد الاستهلاك، أو احترام القانون)، وتتمثل أهميته في:

- تعزيز الوعي، والعلاقة مع المستفيدين (المواطنين) والسعي لجعلهم زبائن دائمين وأكثر ولاء للمنظمة الخدمية العمومية للانتفاع من مختلف الخدمات المقدمة؛

- ضرورة استخدام الترويج في كل المنظمات لتقليص المسافة الجغرافية نظرا لاتساع النطاق الجغرافي لتقديم الخدمة العمومية، وجعل المستفيد على إدراك وعلم بكل ما يمكن أن تقدمه هذه المنظمات لهم من خدمات واستجابتها السريعة لتلبية طلباتهم انطلاقا من مسؤوليتها اتجاه المجتمع.

-الاتصالات التسويقية العمومية تتداخل مع الحوكمة، حيث تُستخدم الرسائل الاتصالية لتوجيه السلوك الفردي نحو المنفعة العامة، ويُنظر إليها كأداة سياسية لا تقل أهمية عن التشريع أو التنظيم.¹ [Grunig & Kotler & Lee, 2007] . [Hunt, 1984]

-تعزيز الثقة في المؤسسات العمومية: من خلال تشجيع المشاركة والمواطنة عندما يُدار التواصل بفعالية وشفافية، يشعر المواطن بأن الدولة تخاطبه وتُشركه، ما يقلل من مشاعر التهميش أو العزوف عن التعامل مع الخدمات الرسمية.

-مواجهة الإشاعات والتضليل: الترويج المدروس يُعدّ خط دفاع ضد المعلومات الخاطئة أو الخطابات المعادية للخدمات العمومية (مثل الإشاعات حول اللقاحات أو الإصلاحات الاقتصادية).²

-رفع كفاءة الاستخدام وتحسين تجربة المواطن: التواصل الجيد يُقلّل من الطواير، الاستفسارات، والأخطاء، عبر شروحات مبسطة لمسارات الخدمة، والمواعيد، أو المنصات الرقمية.

4-قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية:

تتم عملية إعداد وتنفيذ سياسة الاتصال التسويقي في منظمات قطاع الإدارة العمومية، باتخاذ مجموعة من القرارات حول أربعة جوانب رئيسية هي:

محتوى الاتصال (الرسالة)، المُرسل (الجهة التي تتولى عملية الاتصال)، الجمهور المستهدف (الفئة التي ستستلم هذه الرسائل)، القنوات المستخدمة في توصيل هذه الرسائل، عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة الاتصال التسويقي تكون في جزء كبير منها على المستوى المحلي وليست على المستوى المركزي في يد السلطات العليا أو الإدارات المركزية كما هو الحال في القرارات المتعلقة بسياسات عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وذلك راجع إلى كون الاتصالات التسويقية تمثل الجانب المرئي والمدرّك والمسموع من الخدمة العمومية بالنسبة للمواطن أو الزبون، كما أنّها الأكثر فعالية من جميع الأنشطة التسويقية الأخرى³، إلا أنّها تتأثر بالأهداف التسويقية للمنظمة، وبطبيعة الهوية وسمعة العلامة التي ترغب المنظمة في بنائها وتكوينها، وتتأثر أيضا بشكل مباشر بالقرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، لذلك ستظل قيمة الاتصالات التسويقية محدودة إذا لم تعمل بشكل متناسق ومتكامل مع بقية الأنشطة التسويقية في المنظمة⁴، وفيما يلي نستعرض أهم جوانب قرارات سياسة الاتصال التسويقي في منظمات قطاع الإدارة العمومية.

¹ -Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. Wharton School Publishing.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winsto

² -Bernier, L., Hafsi, T. (2007). *The Changing Nature of Public Entrepreneurship*. Public Administration Review.

³ Christopher Lovelock et al, *Marketing des services*, 7^e édition, Pearson Education, 2011, p181.

⁴Idem.

4-1- تصميم محتوى الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية: يتعين على كل إدارة عمومية أن تضع سياستها المتعلقة بالاتصالات التسويقية وفقاً للرسالة أو الرسائل الرئيسية التي تريد إبلاغها أو إيصالها للجماهير التي تستهدفها، فعلى الجهة القائمة بتصميم وإعداد سياسة وبرامج الاتصال التسويقي في منظمات الإدارة العمومية أن تحدد موضوع أو محتوى الرسالة الاتصالية بشكل يؤدي إلى الاستجابة المرغوبة من طرف الجمهور المستهدف، وفي هذا الصدد هناك ثلاثة أنواع من المواضيع أو المحتويات التي يمكن المفاضلة بينها:

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

وتشير أدبيات التسويق والاتصال إلى ثلاثة أسئلة رئيسية كنقطة انطلاق لتطوير الرسائل الرئيسية لجهود الاتصالات التسويقية الخاصة بمنظمات الإدارات العمومية وهي¹:

- أ. **ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعرفه (to know)؟**: يركز هذا الجانب من تطوير الرسائل على المعلومات أو الحقائق حول الخدمة العمومية أو المنظمة ككل والتي ينبغي تزويد المواطنين أو الزبائن بها، بحيث تكون هذه المعلومات المطلوبة متوفرة بالكمية والوقت الصحيح وبالكيفية التي تحقق منفعة مباشرة للمواطنين أو الزبائن (مثل: التغيير في مواعيد جمع القمامة، الإجراءات الواجب إتباعها في مصلحة معينة، إلخ)؛
- ب. **ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعتقد (to Believe)؟**: في هذا المستوى من تطوير الرسائل يتعلق الأمر بتحريك المشاعر والعواطف التي تتبادر إلى أذهان الجمهور المستهدف وتؤدي إلى بناء الثقة والمصادقية في عروض المنظمة أو أشخاصها أو برامجها، وهناك العديد من المصادر والطرق للإجابة على هذا السؤال أهمها: هوية العلامة التجارية للمنظمة؛
- ج. **ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يفعله (to Do)؟**: تتعلق هذه المرحلة بالتأثير على سلوك الجمهور المستهدف سواء كانوا أفراد أم منظمات، وذلك بتوجيههم نحو فعل الشيء المرغوب منهم بشكل طوعي.

¹Philip Kotler, Nancy Lee, Op,Cit,p140.

يتم تصميم الرسائل الرئيسية (محتوى الاتصال) من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة، غير أن فعالية وكفاءة الرسالة الاتصالية في حد ذاتها يختلف من منظمة إلى أخرى بناء على عدة عوامل أهمها قدرات ومهارات وموارد المنظمة نفسها، وتشير أدبيات التسويق والاتصال إلى أن الدرجة المثالية للرسالة الفعالة هي تلك التي تحقق نموذج (AIDA)، كما ترتبط فعالية الرسالة باتخاذ جملة من القرارات متعلقة بنوع المحتوى وشكل وهيكل الرسالة¹ الذي ستركز عليه سياسة أو برنامج الاتصال في منظمات الإدارة العمومية.

4-2- هيكل وشكل الرسالة (Message Structure and Format): ويتعلق الأمر هنا بالكمية التي ستقول بها المنظمة رسالتها للجمهور المستهدف، وفي هذا الصدد يتعين على المنظمة التعامل مع ثلاثة قضايا تشكل ما يعرف بهيكل أو بنية الرسالة، القضية الأولى متعلقة بما إذا كان سيتم التوصل إلى الاستنتاج المرغوب وإظهاره بشكل صريح أو تركه للجمهور ليتوصلوا إليه، وتتعلق القضية الثانية في مسألة هيكل الرسالة بتقديم الحجج والأدلة بمعنى هل يتم طرحها في البداية أم تترك في النهاية، في حين تتعلق القضية الثالثة بهيكل الرسالة بعدد الحجج التي سيتم تقديمها بمعنى هل سيتم الاكتفاء بحجة واحدة أم الاعتماد على أكثر من حجة، بينما تشير شكل أو نسق الرسالة إلى الجوانب الجمالية والفنية في عرض وتوصيل الرسالة.

4-3- القرارات المتعلقة باختيار المرسل: في العادة المرسل أو مصدر الرسالة هو المنظمة العمومية أو الإدارة العمومية المعنية بالعملية الاتصالية، وسيتم تحديدها وتعريفها للجمهور المستهدف من خلال اسمها وشعاراتها التي تظهر في اللافتات أو الملصقات أو العروض الترويجية الخاصة بها، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية يتعين على المنظمة اتخاذ المزيد من القرارات والاختيارات بخصوص المرسل، خاصة فيما يتعلق بتحديد واختيار المتحدث باسم المنظمة في وسائل الإعلام أو في الفعاليات والأنشطة الجوارية، وكذا تحديد واختيار الشركاء في العملية الاتصالية إن تطلب الأمر ذلك، وهذه القرارات الإضافية المتعلقة بتحديد المرسل مهمة بالنسبة لفاعلية سياسة الاتصال من حيث جذب الانتباه والاهتمام وخلق المزيد من الثقة والمصداقية، وتحقيق المزيد من الانتشار والتأثير، وذلك حسب نوع وطبيعة الجمهور المستهدف وحسب المرسل أو الشريك الذي يتم الاستعانة به.

4-4- القرارات المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف: في قطاع الإدارة العمومية تتعامل المنظمات العمومية مع فئات مختلفة ومتباينة من الأطراف والمتعاملين، ويتعين على المنظمات العمومية عند صياغتها لسياسة الاتصال التسويقي اتخاذ جملة من القرارات المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف سواء تعلق الأمر بالمستفيدين المباشرين من خدمات المنظمة أو المتعاملين معها، وقد يكون الجمهور المستهدف هو المستخدمين الحاليين أو المحتملين للخدمات العمومية، وقد يمتد الجمهور المستهدف لأبعد من المستخدمين أو المستفيدين ليشمل المؤثرين ومتخذي القرارات من غير المستفيدين: مثل الوالدين أو الأصدقاء، وقد يكون الجمهور المستهدف أفراد أو جماعات (مؤسسات ومنظمات) وقد يكون جمهور خاص (special publics) أو جمهور عام (general public)²، تؤثر القرارات المتعلقة باختيار الجمهور المستهدف على فعالية سياسة الاتصال التسويقي ككل ولاسيما طبيعة قنوات وسائط الاتصال المناسبة، التوقيت ومعدل التكرار لتحقيق الاستجابة المطلوبة، محتوى الرسالة والكمية التي سيتم تقديم الرسالة بها، في المجال، ارتباط وثيق بنوع الجمهور المستهدف سواء من المستفيدين من الخدمة العمومية أو أطراف أخرى لها ارتباط.

¹ Philip Kotler , Gary Armstrong, Op,Cit, p437.

² Philip Kotler , Gary Armstrong, OP,Cit, 438.

4-5-القرارات المتعلقة باختيار قنوات ووسائل الاتصال: من أهم القرارات التي تؤثر على فعالية سياسة الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية تلك القرارات المتعلقة باختيار قنوات الاتصال، لأن الأمر يتعلق بالاختيار بين عدد كبير من البدائل والخيارات والمفاضلة بين مجموعة واسعة من المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل أو اختيار¹، وتنقسم قنوات الاتصال إلى نوعين رئيسيين²: قنوات الاتصال الشخصية وقنوات الاتصال غير الشخصية.

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

■ **قنوات الاتصال غير الشخصي:** وتضم مجموعة واسعة من العناصر والوسائل التي يتم من خلالها توصيل رسائل المنظمة دون الاعتماد على الاتصال الشخصي، وتشمل هذه الوسائل: الوسائل المكتوبة أو المطبوعة (print media) مثل الجرائد والمجلات والإيميلات المباشرة، مثل التلفزيون والإذاعة، والوسائل المعروضة (display media) مثل اللوحات واللافتات والملصقات الإعلانية، onlin media مثل الإيميل، الموقع الإلكتروني للمنظمة أو الإدارة العمومية، ومواقع التواصل الاجتماعي، وبالنسبة للإدارة العمومية ومنظمات الخدمات بصفة عامة هناك من يضيف وسيط آخر يسمى³ بـ (Atmospheres) ويشير إلى تصميم البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات والتي تخلق الثقة والرغبة لدى الزبون في الإقبال على المنظمة، ويصنف ضمن الوسائل الممكنة لنقل رسائل الاتصال ما يعرف بـ (Events) تنظيم الأحداث والفعاليات، مثل الأبواب المفتوحة، المعارض والحفلات، الجولات والزيارات الميدانية التي يمكن أن تنظمها المنظمة خصيصا لنقل وتوصيل رسائل معينة إلى الجمهور المستهدف.

5--عناصر مزيج الاتصال التسويقي في قطاع الإدارة العمومية: تظهر عمية نقل وتوصيل الرسائل إلى الجمهور المستهدف من خلال عدة عناصر مختلفة، تسمى في أدبيات التسويق والاتصال **بعناصر المزيج الترويجي** أو **عناصر مزيج الاتصال التسويقي** (الأدوات الاتصالية) ، ويمكن للجهة المشرفة على سياسة الاتصال التسويقي في الإدارة العمومية الاعتماد على هذه العناصر في برامجها وخططها، وفيما يلي نستعرض عناصر مزيج الاتصال التسويقي المتاحة أمام المنظمة العمومية:

5-1-الإعلان (Advertising): يعرف الإعلان على أنه: "أي اتصال غير شخصي مدفوع الأجر، باستخدام وسائل مختلفة، لعرض وترويج سلع أو خدمات أو أفكار، من قبل جهة معلومة ومحددة، بهدف إعلام أو إقناع أو تذكير جمهور معين"⁴

¹Philip Kotler,Nancy Lee, **Op,Cit**, p149.

²**Ibid**,p438.

³Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op,Cit**, p439.

⁴David L. Kurtz, **Op,Cit**,p499.

وهو نشر الرسائل باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية (تلفزيون، إذاعة، لوحات إخبارية) لنشر رسائل ذات طابع توعوي أو خدمي. مثل: حملة "Stay Home, Stay Safe" التي أطلقتها حكومات عديدة خلال جائحة كوفيد-19.

وفي قطاع منظمات الخدمات العمومية يمكن إدراج الإعلانات غير المدفوعة تحت هذه الفئة، والتي تعرف عادة بإعلانات الخدمة العمومية (public service announcements) ويرمز لها اختصاراً بـ(PSAs)، وهي الحالة التي تكون فيها المساحة أو الزمن المخصص للإعلانات متاح بشكل مجاني، الميزة الرئيسية لهذا النوع من الإعلانات هي التكلفة، لكن يعاب عليها أن المنظمة المعنية بالأمر لا تمتلك عموماً الحق في تحديد المساحة أو الزمن المطلوب لنشر أو بث الإعلان سواء في الوسائط المرئية أو المطبوعة¹، مما يضعف قدرة المنظمة على الوصول إلى الجمهور المستهدف في الكثير من الحالات. إن إدراج الإعلانات في سياسات الاتصال التسويقي من طرف المنظمات العمومية يتيح لها بناء الصورة الذهنية المرغوبة ومن ثمة بناء علاقات جيدة مع المواطنين أو الزبائن وذلك على المدى الطويل، وتحقيق الاستجابات السريعة والمرغوبة من الجمهور المستهدف على المدى القصير، وذلك في حدود ما تسمح به الميزانية مع مراعاة متطلبات التصميم الجيد واختيار الوسائط المناسبة.

5-2- العلاقات العامة (Public Relations):

الهدف منها بناء صورة إيجابية للمؤسسة العمومية، وتعزيز الثقة عبر المؤتمرات الصحفية، الحملات الإعلامية، التعاون والأنشطة المجتمعية².

مثل :- حملة وزارة الصحة لنظام الرعاية الصحية.

- زيارات ميدانية لوزير التعليم إلى الجامعات للترويج لخطة تطوير القطاع.

يرى (Lamizet & Silem, 1997) أن النظر إلى العلاقات العامة في قطاع الإدارة العامة لا ينبغي أن يقتصر على كونها أداة اتصال تؤدي إلى بناء علاقات منفعة وتعاطف مع الجمهور المستهدف فحسب، بل يجب اعتبارها أداة إستراتيجية للاتصال تشمل جميع تدابير الاتصال المؤسسي من أجل تعزيز إنجازاتها وتحسين صورتها لدى مجموعات الجماهير والأطراف التي تتعامل معها³، وترتبط العلاقات العامة في منظمات قطاع الإدارة العمومية بخطة وإستراتيجية الاتصال المؤسسي في المنظمة ككل وبرنامج الاتصال التسويقي أيضاً، ويعود سبب إدماج العلاقات العامة في برامج الاتصالات التسويقية إلى كونها أكثر الأدوات تصديقا وموثوقية من قبل المواطنين والزبائن، كما أنها أقل تكلفة مقارنة بأدوات الاتصال الأخرى⁴، وتتميز العلاقات العامة بكونها تسمح للمنظمة في قطاع الإدارة العمومية بإدارة تدفق العملية الاتصالية في اتجاهين: الاتصال من المنظمة العمومية باتجاه الجمهور الخارجي (الوظيفة الإعلامية)، ومن الجمهور الخارجي إلى المنظمة العمومية (الوظيفة الاستعلامية)، وتشمل الوظيفة الإعلامية على:

¹Philip Kotler, Nancy Lee, Op,Cit, p151.

²-Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston.

³Dorian Pocovnicu, **Public Relations In Public Administration: Role And Management, In A Socio-Political Marketing Context**, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 19, 2014,p216

⁴Philip Kotler , Gary Armstrong, Op,Cit,p444.

- أ. توعية الجمهور بالمنظمة ومخرجاتها (خدماتها) وكيفية الانتفاع منها أو الإسهام في تطويرها؛
- ب. تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة؛
- ت. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال بما يحسن العلاقة مع الجمهور ويدفعها باتجاهات إيجابية.
- وتشمل الوظيفة الاستعلامية على:

- إجراء بحوث ودراسات على جمهور المنظمة والرأي العام من أجل تحديد مواقفها من المنظمة؛
 - تحليل مواقف الجمهور والرأي العام، لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية ودعم الجوانب الإيجابية؛
 - تطوير تقنيات لاستيعاب تغيرات مواقف الجمهور (الحاجات والرغبات) والعمل على التأقلم معها أو استباقها.
- وتعتمد أنشطة العلاقات العامة في المنظمة على جملة من أدوات العمل والتكتيكات نوضحها في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم 24: أدوات ووسائل عمل أنشطة العلاقات العامة

نوع الوسيلة	الأنشطة والفعاليات
الإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة	-الملف الصحفي -النشرات الإعلامية -المؤتمرات الصحفية -اللقاءات والمقابلات التلفزيونية -التغطية الإعلامية والإذاعية
المطبوعات والمنشورات الخاصة	-تقارير الأنشطة -الكتيبات والمنشورات التعريفية -المجلات الخاصة بالمؤسسة
التواصل الإلكتروني	-الموقع الرسمي للمؤسسة -المدونات -النشر الرقمي -مواقع التواصل الاجتماعي
لفعاليات والأنشطة الخاصة	-المؤتمرات والندوات

¹ -Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education., Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2010). *Public Relations: Strategies and Tactics* (9th ed.). Boston : Allyn & Bacon.

- المعارض	
- الزيارات الميدانية للمقرات	
- الأبواب المفتوحة	
- الأنشطة الجوارية	
- رعاية الفعاليات	

يشير بعض المختصين في مجال التسويق والاتصال إلى مفهوم خاص يطلق عليه العلاقات الإعلامية (les relations presse) ويعتبرونه نشاطا اتصاليا مكتملا لنشاط العلاقات العامة ومستقلا بذاته، يقوم على وساطة الصحافة المكتوبة والسمعية المرئية سواء (off line or on line)¹، تقوم العلاقات الإعلامية على أساس بناء علاقات مبنية على الشراكة والانفتاح والشفافية وكذا التعاون المتبادل بين منظمات الإدارة العمومية ووسائل الإعلام، إذا أن وسائل الإعلام تحصل على المعلومات (المادة الإعلامية) المفيدة للجمهور، وتتمكن المنظمات في قطاع الإدارة العمومية من توصيل رسائلها بفعالية وتعزيز وتحسين صورتها لدى الرأي العام ومختلف الأطراف التي تستهدفها، وتستخدم المنظمات في قطاع الإدارة العمومية لتحقيق هذه الأغراض في إطار العلاقات الإعلامية عدة أدوات وتقنيات نذكر منها: البيان الصحفي، الردود الصحفية، المقابلات والمؤتمرات الصحفية، وتختلف فعالية هذه الأداة من منظمة إلى أخرى حسب مهاراتها وقدراتها التنظيمية والتخطيطية وكذا الموارد المتاحة لها.

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

3-5- تنشيط المبيعات (Sales Promotion)

إن ترويج المبيعات هي نشاط يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر و سريع عكس عناصر المزيج الترويجي الأخرى التي قد يحدث تأثيرها في الأجل الطويل. وهي أداة تُستخدم في المنظمات العمومية في الحملات العامة أو الخدمات. مثل: توزيع هدايا رمزية للمشاركين في حملات التبرع بالدم.²

¹ J, Lenderevie et al, **publicitor**, 7^eédition, dunod paris, 2008, p37.

² Rothschild, M. L. (1999). *Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors*. Journal of Marketing, 63(4), 24-37.

رغم أن الخدمات العمومية لا تهدف عادةً إلى الربح، فإن تنشيط مبيعاتها يُعدّ عنصرًا أساسيًا في رفع مستوى استخدامها وتحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية. يتمثل تنشيط المبيعات في تنفيذ برامج وأنشطة تحفيزية لتشجيع المواطنين على الاستفادة من الخدمات، خاصة تلك التي لا تُستخدم بكفاءة أو تُواجه عزوفًا لأسباب تتعلق بالإدراك أو الوصول.

ويُستعمل لتنشيط المبيعات ثلاث أنواع من الوسائل والتقنيات التي توجه لكل من المستهلك النهائي والموزع والقوى البيعية:

- وسائل ترويج المبيعات موجهة للمستهلك: مصممة لتحفيز المستهلك للشراء. قد يوجه إلى المستهلك في منزله أو في مختلف منافذ البيع.

- وسائل ترويج المبيعات موجهة للموزعين والوسطاء: إن الغرض من ترويج المبيعات التجاري تشجيع الوسيط على تخزين السلعة. مصممة أيضًا لكسب دعم البائع وتحسين جهوده البيعية.

- وسائل ترويج المبيعات لرجال البيع: موجهة لرجال البيع داخل المنظمة، هذه الوسائل صممت لتحفيز رجال البيع (الموظفون) وجعل جهودهم البيعية أكثر فعالية.

ونجد من أدوات تنشيط المبيعات في القطاع العام:¹

الجدول رقم 25: أدوات تنشيط المبيعات في القطاع العام.

الأداة	التطبيق في الخدمات العمومية
التجريب المجاني	إتاحة خدمات رقمية أو صحية مؤقتًا بدون مقابل (مثلًا) فحص صحي مجاني
التحفيز المالي أو الرمزي	تخفيضات أو إعفاءات مؤقتة من رسوم الخدمة، أو إعطاء حوافز للاشتراك المبكر.
برامج التوصية	شجيع المواطنين على دعوة غيرهم لاستخدام الخدمة (مثلًا) تسجيل أفراد جدد في الضمان الصحي

¹ - Andreassen, T. W. (1994). *Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 16–34.

-Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). *A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.

المحاضرة التاسعة: الاتصال التسويقي (ترويج الخدمات العمومية).

الأنشطة الجوارية	نظيم قوافل أو أيام مفتوحة لإبراز مزايا الخدمة للمجتمعات المهمشة
الحملات التجريبية	طلاق الخدمة على نطاق صغير لاختبار التفاعل وتحسينها قبل التعميم.

4-5- التسويق المباشر (Direct Marketing): على عكس أدوات الاتصال التسويقي السابقة الذكر التي تتعامل مع مجموعات واسعة من جماهير المنظمة ورسائل موحدة، إلا أنه مع تزايد التسويق المرتكز على العلاقات والذي يتبنى استهداف مجموعات ضيقة من الجماهير وبالموازاة مع تطور التكنولوجيا الرقمية، تتجه العديد من المنظمات إلى تبني التسويق المباشر كنهج تسويقي وكأداة اتصال رئيسية أو مكملة للأدوات الأخرى، ويتعلق التسويق المباشر بالتواصل المباشر بين المنظمة ومجموعات محددة بدقة من الجماهير، وعلى أساس تفاعلي مباشر¹، وباستخدام قواعد البيانات المفصلة يتسنى للمنظمات في قطاع الإدارة العمومية أن تصمم برامج اتصالات تسويقية ومؤسسية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الجمهور أو الأفراد المستهدفين. وتشمل الأدوات المستخدمة في التسويق المباشر: الكتالوجات، الاتصال عبر الهاتف، أو المكالمات الآلية، البريد الإلكتروني².

مثل: رسائل قصيرة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعطي موعد استخراج جواز السفر.

5-5- الاتصالات الشخصية (Personal Communication)

ويشمل الحوار والتواصل المباشر بين الموظف العمومي مع المواطنين والمواطن لتقديم الإرشاد أو التوجيه أثناء الخدمة.³

مثل: - تقديم شروحات داخل مراكز الضمان الاجتماعي حول كيفية تعبئة الاستمارات.

- موظف الاستقبال يشرح للمواطن كيفية إيداع ملف التقاعد.

5-6- التسويق الرقمي (Digital and Interactive Marketing)

يعتمد التسويق الرقمي على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتوسيع نطاق الوصول والتفاعل.

مثل: نشر فيديوهات توضيحية على YouTube من طرف وزارات التربية حول التسجيل الرقمي للطلبة.

¹-Philip Kotler , Gary Armstrong, **Op.it**, p516.

² - Andreasen, A. R. (2006). *Social Marketing in the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

³ - Wymer, W. (2011). *Public Sector Marketing*. In Wymer, W. (Ed.), *Nonprofit and Public Sector Marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

لقد تزايد الاهتمام بتوظيف الأدوات الحديثة المتمثلة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال التسويق في قطاع الإدارة العمومية نتيجة التحول الرقمي الجاري والتوجه نحو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية في العديد من الدول، مما يسمح للمنظمات العمومية بتطوير وبناء علاقات مباشرة مع المواطنين والزبائن المعنيين بشكل أكثر فعالية من الأدوات الأخرى. فالإتصال التسويقي العمومي يشهد تحولاً نوعياً مع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) ، التي أصبحت أدوات مركزية في تحسين تصميم الرسائل العمومية، وتخصيصها، وضمان وصولها للجمهور المناسب في التوقيت الأنسب. وقد أشار Wirtz et al. (2019) إلى أن الذكاء الاصطناعي يُوظف في القطاع العمومي لتسهيل التفاعل بين المواطنين والإدارات، خاصة عبر المساعدات الافتراضية مثل الدردشة الآلية (Chatbots) ، التي تُستخدم بكفاءة في الردود الفورية على استفسارات الجمهور.

كما يُمكن الذكاء الاصطناعي من تحليل سلوكيات الجمهور الرقمي وتقديم محتوى اتصالي مخصص حسب احتياجات الشرائح المختلفة، وهو ما أكدته دراسة Huang and Rust (2021) التي بينت أن الذكاء الاصطناعي يساهم في إنتاج استراتيجيات تسويقية قائمة على البيانات (Data-driven marketing) تعزز من فعالية الرسائل العمومية وتفاعل المواطنين معها.

وفي السياق ذاته، أوضح Luna-Reyes and Gil-Garcia (2021) أن استخدام الخوارزميات التحليلية يُسهم في تحسين إدارة الحملات الاتصالية العمومية، من خلال التنبؤ بدرجة تفاعل الجمهور وتوجيه محتوى الحملات بصورة أكثر استهدافاً، وهو ما يتماشى مع مبادئ الاتصال الحكومي الذكي.

ومن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاتصال التسويقي العمومي، نجد:¹

الجدول رقم 26: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاتصال التسويقي (مع امثلة توضيحية).

الوظيفة الاتصالية	تطبيقات الذكاء الاصطناعي	مثال تطبيقي
تحليل الجمهور	تحليل سلوك وتفضيلات المواطنين باستخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة	استخدام Chatbots لفهم الأسئلة المتكررة
تخصيص الرسائل	توليد محتوى اتصالي موجه حسب فئات	رسائل تذكير مخصصة بالتلقيح عبر

¹ - Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). *Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges*. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.

المحاضرة التاسعة: الاتصال التسويقي (ترويج الخدمات العمومية).

الرسائل النصية	الجمهور (العمر، الموقع، السلوك)	
تحليل التفاعل مع حملات التوعية الصحية	التنبؤ بتفاعل الجمهور مع الحملة وتعديل محتواها آليًا لتحقيق أفضل النتائج	إدارة الحملات الاتصالية
جدولة المنشورات الحكومية على فيسبوك	استخدام الخوارزميات لاختيار الوقت الأنسب لنشر الرسائل	تحسين التوقيت والتوزيع
راشد" في الإمارات، و"أمانة" في السعودية	الردود التفاعلية على استفسارات المواطنين في مواقع الويب أو التطبيقات الحكومية	المحادثات الآلية (Chatbots)

6- أثر لامللموسية الخدمات على السياسة الاتصالية (الترويج):

يحاول هذا العنصر البحث عما إذا كان يمكن استخدام الإتصال التسويقي (الترويج) في مجال الخدمات بنفس الشكل والكيفية المنتهجة في مجال المنتجات المادية، أم أن عدم ملموسية الخدمات لها آثارها الخاصة على السياسة الاتصالية.

بسبب عدم ملموسية البازرة في مجال الخدمات فإن عدة قيود تظهر بوضوح كـ:

- ❖ صعوبة البرهنة على تحقيق الوعد الممنوح للزبون في الإشهار باعتبار عدم ملموسية الخدمات.
- ❖ صعوبة إبراز وإثارة الخدمة في الإشهار عن طريق الصورة بسبب كون المنتج غير مرئي أو منظور.
- ❖ صعوبة تمثيل الخدمة في الإشهار لأنها في آن واحد الأداة والموضوع .
- ❖ رؤية الخدمة وهي تقدم في شكل أقوال مكتوبة أو مسموعة لا يتيح إلا فرصاً محدودة من التعرف على الخدمة، والاقتناع بها، أو تذكير المستفيد الفعلي أو المرتقب،

وكنتيجة لذلك "يعتقد الكثيرون بأن وسائل الترويج في مثل هذه الحالة ينبغي أن تكون أكثر قدرة على التأثير".¹

وعلى العموم فإن ترويج المنتجات غير الملموسة يتطلب الاعتماد على فكرة مبسطة جداً، أي فكرة تلقى ترحيباً لدى المستفيد من الخدمة. وهذا هو أساس وجوه الترويج في مجال الخدمات ... فمثلاً في خدمات الإسعاف يكون التركيز على سرعة أداء الخدمة، أما في الخدمات الطبية المعقدة فيكون التركيز على التخصص والمهارة في أداء الخدمة، وفي الخدمات البريدية فيكون التركيز على الفعالية والاحترافية وهكذا " مع ضرورة التركيز في إشهار الخدمات على النص والإشارات والرموز فقط.

¹ - زكي خليل المساعد بتصرف، مرجع سابق الذكر ص 153 154.

ولذلك فالعديد من البنوك وبسبب العراقيل التسويقية الناتجة عن عدم ملموسية الخدمات ركزت في إشهارها على قيم معنوية،
فمثلا: ¹

يركز القرض الليوني (Le Crédit lyonnais) في إشهاره على "البسمة" (الشكل الآخر لتصبح بنكا)
يركز القرض الفلاحي (Le Crédit agricole) في إشهاره على "القرب" (البنك ، الأشد قربا لزبائنه)
. صناديق التوفير والاحتياط، يركزون في إشهارهم على "النصح" (النصح الأحسن في الوقت المناسب).
ويركز (بنك النجاح) Le CCF . في إشهاره على "النجاح" .

ولكن رغم هذه العراقيل المرتبطة بعدم ملموسية الخدمة إلا أن المبالغ المخصصة للاستثمارات الإشهارية في مجال الخدمات هي
أكثر ارتفاعا بالمقارنة مع باقي القطاعات الإنتاجية، وهي في نمو معتبر منذ سنوات.

وعليه فإن نجاح سياسة الإتصال في مجال الخدمات العمومية يتطلب التفكير والتصميم الجيد للنشر، والحملة الإعلانية المخططة
... لتصبح فعالة ومؤثرة. أي يجب أن يشكل كل عنصر من عناصر الإتصال جزءا من برنامج ترويجي متكامل لمنظمة الخدمة
العمومية، وإن الفشل في تنسيق الجهود الترويجية هو فشل لسياسة الإتصال ككل.
وفي مقابل هاته القيود، فأي شكل من الإتصال سيكون مناسباً للخدمات العمومية؟

كل خدمة عمومية إلا وتحتاج لاستخدام إتصالات عديدة لإيصال المعلومات إلى المستعملين أو الموزعين. وحسب
P.romagni et L.hernel فإن للإتصالات اتجاهين:

* واحد داخلي: بين الإدارة العامة والخدمات الداخلية (أي التي تمس تنظيم الإجراءات والهياكل).

* والآخر خارجي: يخص ترويج المصلحة أو الخدمات للخارج، وما يهم هنا هو أن تكون الرسالة منسجمة مع الهدف الذي
تصبو المنظمة إلى تحقيقه.

7-الاتصالات التسويقية المتكاملة:

تُعد الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications – IMC)

أداة استراتيجية لتوحيد جميع الجهود الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات العمومية من أجل إيصال رسائل واضحة، متسقة ومؤثرة إلى
الجمهور المستهدف. يشمل ذلك تنسيق وتكامل مختلف أدوات الاتصال مثل الإعلان، العلاقات العامة، التسويق الرقمي،
الاتصال المؤسسي، والتسويق المباشر.

¹ - Monique Zollinger op cit p : d'après 1 image de marque pp : 78-79.

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

وتعني **IMC** "الاستخدام الانتقائي والمشارك والمتكامل لقنوات الاتصال من أجل توصيل نفس الرسالة وتحقيق أقصى فعالية ممكنة"¹، كما يجب أن تكون الرسالة متسقة وواضحة ومقنعة عبر جميع قنوات الاتصال التسويقي المستخدمة²، وهذا ما يجعل منظمات قطاع الإدارة العمومية أمام حتمية تبني هذا التوجه في سياسة الاتصال التسويقي بغرض تحقيق أقصى فعالية ممكنة، كما أن منظمات قطاع الإدارة العمومية معنية بمفهوم الاتصال المتكامل والشامل، والذي يعني تكامل الاتصال التسويقي مع الاتصال المؤسسي³، بمعنى أن الأدوات الاتصالية المستخدمة في سياسة الاتصال التسويقي ينبغي أن تعمل بتعاضد وتنسيق مع مختلف أشكال الاتصال الأخرى في المنظمة العمومية من أجل ضمان تحقيق عائد على التكاليف والموارد المخصصة لميزانيات الاتصال⁴، هذا التوجه يطرح إشكالية تنظيمية في قطاع الإدارة العمومية من حيث تعيين إدارة أو قسم خاص سواء على مستوى محلي أو مركزي يعتني بكافة جهود الاتصالية داخل المنظمة العمومية أو الوكالة العمومية أو المديرية⁵، سواء كانت برامج الاتصال التسويقي أو برامج الاتصال المؤسسي.

حيث يتعين تحقيق التكامل والتنسيق بين الاتصالات التسويقية والاتصالات المؤسسية على مستوى الإدارة أو القسم المعني بالأمر، وفي نفس الوقت تحقيق التكامل والتنسيق على مستوى البرامج الاتصالية في حد ذاتها، (تكامل برنامج الاتصال التسويقي) نظرا لأهمية الأمر من الناحية التسويقية للمنظمة العمومية وخدماتها وصورتها الذهنية لدى المواطنين أو الزبائن.

¹ J, Lendervie et al, **Op,Cit**,2008,p540.

² Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**, p160.

³ J, Lendervie et al,**Op,Cit**,p542.

⁴**Ibid**,p546.

⁵Philip Kotler, Nancy Lee, **Op,Cit**, p160.

فقد أطلقت وزارة الصحة الفرنسية مثلاً حملة "**Vaccinez-vous!**" عبر إعلان تلفزيوني، منشورات رقمية، ومحتوى تفاعلي على فيسبوك وتويتر. تم تنسيق الرسائل والأسلوب البصري لضمان الوصول والتأثير المقصود على مختلف شرائح المجتمع.¹

وتحت شعار "**بالتلقيح تستمر الحياة**"، أعطى وزير الصحة الجزائري، عبد الرحمان بن بوزيد، إشارة انطلاق الحملة الوطنية للتلقيح التي ستسمح ببلوغ هدف تلقيح 70 بالمائة من المواطنين في غضون نهاية سنة (2021) وذلك بإشراك القطاعات الوزارية والمجتمع المدني وبعض الشركاء كالحماية المدنية.

¹ - OECD (2021). *Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing

المحاضرة العاشرة

الأفراد في منظمات الخدمات العمومية

تمهيد:

- 1- الأفراد (people) وأهميتهم في منظمات الخدمات العمومية؛
- 2- تبني التسويق الداخلي؛
- 3- عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها؛

تمهيد

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات العمومية حيث قام **judd** في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد **personnel** كما أضاف kotler كل من العلاقات العامة واللباقة الى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر¹، في حين أضاف magrath في 1988 كل من العنصر البشري و التسهيلات المادية **physical assets** و العمليات **process** التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق الخدمي².

وعموما لا فائدة من قلة أو كثرة عناصر المزيج التسويقي (المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر...) بقدر ماهي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أكبر اشباع ورضا للعملاء ومراعاة اهتمامات العميل الخاصة بتحقيق لمنفعة حتى يبقى وفيا في تعامله مع المنظمة الخدمية المعنية.

في منظمات الخدمات العمومية، **يلعب الأفراد (الموظفون)** دورًا مركزيًا لا يقتصر فقط على تقديم الخدمات، بل يشمل أيضًا بناء الثقة، تحسين جودة الأداء، وضمان تفاعل المواطن الإيجابي مع المؤسسة. ويُنظر إلى هؤلاء الأفراد كجزء من **العنصر البشري للمزيج التسويقي** في الخدمات (People)، والذي يُعد محوريًا في جودة التجربة التي سيعرفها المواطن (العميل) مع المنظمة المعنية.

في بيئة الخدمات العمومية، يتعيّن تدريب كل نوع من أنواع الأفراد المعنيين بتعاملهم مع مختلف شرائح العملاء على مهارات **التواصل، التفاعل، وضبط الانفعالات**، لأنهم ليسوا فقط مقدّمي خدمات، بل أيضًا **سفراء للمنظمة الخدمية** التي يعملون بها ويمثلونها أمام عملائها.

وقصد فهم موضوع المحاضرة، سنسلط الضوء على المفاهيم النظرية المدرجة أسفله:

¹ - فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 41-42.

² - نفس المرجع السابق.

1- الأفراد (people) وأهميتهم في منظمات الخدمات العمومية؛

2- تبني التسويق الداخلي؛

3- عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها؛

-بعض المراجع:

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2005؛
-سامي بليخاري، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، المجلد 16، العدد 32؛
- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كألية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

- Karl ALBERCHT et Ron ZEMKE, traduction: Claudine Bataille, La dimension service, Editions d'Organisations, Paris, 1987

1- الأفراد (people) وأهميتهم في منظمات الخدمات العمومية :

يعتبر الأفراد العاملين في المؤسسة من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات، فهم الذين يشتركون في أداء الخدمة وتقديمها للزبون، وقد يكون الزبون أحد هذه الأطراف لتدخله في تحديد شكل وخصائص الخدمة وفقا لحاجته، الذي لا يمكن فصله عنها، فمثلا الأطباء والمرضى وحسب نوعية ومستوى تدخلهم مع المرضى قد ترفع أو تخفض بشكل كبير من نوعية المدركات لدى المرضى، ويختلف مقدم الخدمة باختلاف طبيعة وخصائص وشروط الخدمة.

ويتم تقسيم العاملين في منظمات الخدمات حسب الدور الوظيفي ومستوى التفاعل إلى الفئات التالية:

◆ الموظف المختص (Technical Staff) : يقدم خدمات متخصصة (صحية، إدارية، تقنية...). وهم فئة العمال ذوي

الاحتكاك المباشر بالعملاء كالمتنقلين مع سائق الحافلة؛ وهو ما يقتضي وعيهم بهذا اللقاء والاتصال بالعملاء المعنيين في تشكيل مستوى قيمة ما يستفيد منه هؤلاء المستفيدين من الخدمة العمومية، وكذا صورة المنظمة ككل؛

◆ الموظف الواجهة (Frontline Staff) أول نقطة اتصال مع المواطن - يتفاعل مباشرة مع الجمهور، وهي فئة العمال

الذين يتطلب عملهم احتكاك مباشر بالمتنقلين أو المسافرين مثلا، ولكن لا يشكلو عنصرا أساسيا في توريد الخدمة الجوهر، كموظفي الاستقبال وفي شبابيك بيع التذاكر... مثلا، ويستلزم الأمر كذلك تدريبهم على مهارات الاتصال بالعملاء أيضا؛

◆ فئة العمال الذين لا يحتكون مباشرة بالمتنقلين ولكن لهم دخل ومشاركة مباشرة في عناصر المزيج التسويقي كموظفي بحوث

التسويق والقائمين بالتسويق ويستلزم الأمر تدريبهم على إعداد الاستراتيجيات التسويقية الصحيحة والمناسبة لكل الأطراف؛

◆ فئة العمال الذين لا يحتكون مباشرة بالمتنقلين ولا يعتبرون من عناصر المزيج التسويقي كموظفي الشؤون الإدارية الخ، فلا

يستلزم الأمر تدريبهم على مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء كقوى بيع مثلا، ولكن يجب أن تتماشى سلوكياتهم مع الاتجاهات العامة وفلسفة المؤسسة (فلهم دور غير مباشر في تشكيل صورة ما عن المنظمة ولو مؤقتا).

◆ الموظف الرقمي (Digital Interface Agent) هو الذي يتفاعل مع المواطنين عبر القنوات الرقمية، إما من خلال

الأنظمة الذكية، التطبيقات، البريد الإلكتروني، مواقع الويب، أو حتى منصات الدردشة والذكاء الاصطناعي، ويُعدّ محورياً في تقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية وتحسين تجربة المستخدم في العصر الرقمي¹. ففي إستونيا، تعتمد الحكومة الرقمية

على "X-Road" (برنامج مفتوح المصدر وحل للنظام البيئي يربط بين أنظمة المعلومات المختلفة عبر القطاعين العام والخاص في إستونيا. وهو يتيح سلامة البيانات وحمايتها وتبادل البيانات) حيث يتم التعامل مع أغلب الخدمات عبر منصات إلكترونية، ويتلقى المواطن الردود عبر واجهات آلية أو موظفين رقميين مدربين.

¹ - Cordella, A., & Paletti, A. (2019). ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Government Information Quarterly*, 36(1), 101384.

فالأفراد عنصر مهم وحساس من عناصر المزيج التسويقي في منظمات الخدمات على وجه العموم وفي منظمات الخدمات العمومية على وجه الخصوص، حيث يندرج تحت هذا العنصر جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء في الخط الأمامي أو في الخط الخلفي، وكذا الزبائن أو المواطنين، ويؤدي الأفراد في قطاع الخدمات العمومية دورا بالغ الأهمية، فبالنسبة للزبائن أو المستفيدين يعتبر الأفراد ولاسيما عمال الخط الأمامي (front line office) أو ما يعرف بعمال الاتصال (staff contact) جزءا من حزمة الخدمة العمومية يؤثرون بشكل مباشر على مستوى الجودة المدركة لديهم ودرجة رضاهم عن الخدمة العمومية ولوائهم للمنظمة ككل للاعتبارات التالية¹:

□ عمال الاتصال جزء أساسي من عرض الخدمة وغالبا ما يكونون الجزء المرئي الأكثر وضوحا والمحدد الرئيسي لجودة الخدمة؛

□ يمثل المنظمة من وجهة نظر المستفيد أو الزبون؛

□ يشكلون جزءا هاما من العلامة التجارية أو الاسم التجاري الذي تعرف به المنظمة في المجتمع؛

□ يؤثرون على المبيعات أو حجم الأعمال في منظمة الخدمات؛

□ يؤثرون على إنتاجية المنظمة ككل؛

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

1. الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب وكذا تطوير كفاءة ومهارة الموظفين؛

2. تبني تقنيات التسويق الداخلي؛

3. تطبيق تقنيات التسويق التفاعلي؛

4. تحفيز وتمكين الموظفين؛

5. تحسين جودة الحياة الوظيفية.

¹ Christopher Lovelock & al, Op Cit, pp, 328,329.

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

وتكمن أهمية مقدم الخدمة بكونه يعمل على تحقيق المزايا التالية:

أ- يعتبر عنصر أساسي في عرض الخدمة، فهو مسؤول عن تطوير وإدامة علاقة طويلة الأمد مع الزبون؛

ب- المنظمات الخدمية تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم؛

ج- إنتاج الخدمات (الصحية مثلاً) وتقديمها للمستفيدين (المرضى) في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة.

وقد أشار بعض الكتاب¹ إلى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات التي تهدف إلى التمييز والارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي المؤسسات الخدمية:

__ أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.

__ الربط بين أهمية سمعة المؤسسة الخدمية و العاملين معا.

__ الربط بين أهداف المؤسسة الخدمية و بين برامج تدريب العاملين.

والبرغم من التداخل والتكامل الذي يمكن أن يكون بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية؛ إلا أنه سيساعد في مجال الخدمات على تهيئة بيئة مناسبة تجعل عملية تقديم الخدمة أكثر فعالية، وذلك بالمساعدة في إنجاز عدد من المهام مثل:²

¹ - محمد زيدان عن: غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير منصورة بكلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997، ص 92.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص ص 340-352.

الاهتمام بالعاملين و السعي لحسن تدريبهم بما يتناسب مع طبيعة الخدمة و العملاء؛

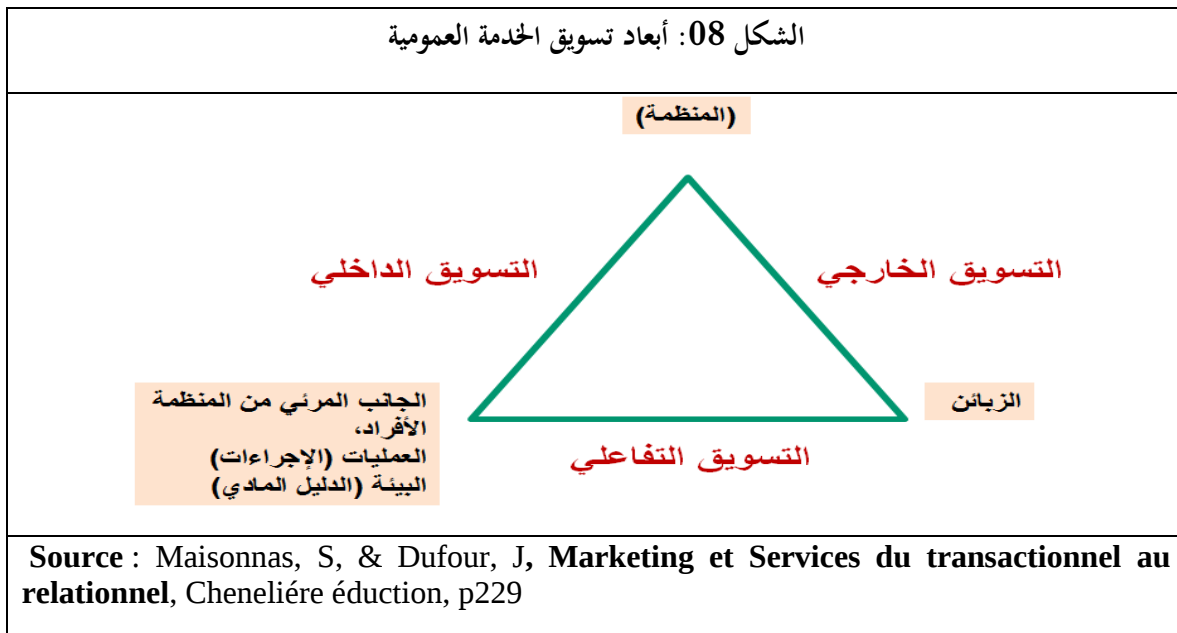
العمل على تنميط سلوك العاملين داخل المؤسسة بما يجعل الزبون يلمس نفس الصورة الذهنية عن المؤسسة وعاملاتها، و يترسخ له من خلال ذلك اهتمامهم به، وذلك إضافة إلى تنميط شكل العاملين ومظهرهم؛

التأكيد على أهمية التوجه بالزبائن في تقديم الخدمة و إنجاح العملية التفاعلية بين الزبون والعامل؛

الاهتمام بتقييم الزبون للخدمات المقدمة وردود أفعاله بوضع أنظمة تساعد على الحصول على الشكاوى و الاقتراحات من الزبون و معالجتها بجدية.

2-تبنى التسويق الداخلي:

إن تسويق الخدمات (الخدمات العمومية خاصة) هو تسويق مركب (تسويق علائقي، وتسويق تفاعلي وتسويق داخلي)، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



يعرف Berry التسويق الداخلي بأنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فانهم، أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة".¹

وقد عرفه kotler بأنه: "العمل الذي تقدم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائننا الداخليين وعلى الأخص أولئك العاملين الذين يتكونون بشكل مباشر مع الزبائن"

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي هو تصميم سياسات موجهة إلى العاملين بهدف استقطابهم والمحافظة على أفضلهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن.

فحسب Eilgeard&Langear يعمل التسويق الداخلي على تعبئة الموارد الداخلية للمنظمة وبناء الحالة الذهنية التسويقية لدى موظفي المنظمة الخدمائية وربطهم بمهوية وقيم المنظمة²، ومن هذا المنظور يرى (Gronroos 1985) أن التسويق الداخلي يعني أن "المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Customer-Consciousness) والتوجه بالسوق (market orientation) والتحلي بالعقلية البيعية (Salse-Mindedness)، بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي³".

إن تبني تقنيات التسويق الداخلي في منظمات قطاع الإدارة العمومية أبعد من معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين فحسب، بل يتعلق الأمر بتبني برامج تأخذ بعين الاعتبار أولوية وأهمية تحقيق رضا الموظف بشكل يجعله يندمج في ثقافتها واستراتيجياتها مما يؤدي إلى نجاح برامج وعمليات التسويق.

ويشمل التسويق الداخلي مجموعة أبعاد متعددة ومختلفة، ولا يوجد تصنيف محدد لهذه الأبعاد، إذ تختلف باختلاف مجال نشاط المنظمة وأهدافها، وهذه الأبعاد مثلة فيما يلي:⁴

-التوظيف: استراتيجية التوظيف تتضمن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف واختيار الأفضل من بين المتقدمين ومن ثم تعيينهم. إن استراتيجية توظيف الموارد البشرية هي أداة رئيسية وتنفيذية تهدف للحصول على الأعداد المناسبة والمطلوبة (والمتزايدة) من العاملين والمؤهلين لشغل المناصب الوظيفية.

¹ - سامي بليخاري، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، المجلد 16، العدد 32، الصفحات 92-107.

² ساهل سيدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³Taniver Ahmed Minar,et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment, Daffodil international University**,Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

⁴ -خطابت أمينة، خلف عثمان، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق المجازية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 21 / العدد: 2 (2019)، ص ص 234-235.

-**التكوين:** يشير التكوين إلى جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظائف، وتشمل هذه الكفاءات المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة للأداء الناجح للوظائف.¹

وهو محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بحيث نجده يتجسد في البرامج التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات المطلوبة والمهارات الجديدة لتعزيز فرص التطوير المهني.

-**التحفيز:** التحفيز هو عملية تعتمد على نظام الحوافز، والحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"

-**الإتصال الداخلي:** هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المنظمة، من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها فهو يمثل وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المنظمة، وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات ومن أهم أبعاد الإتصال الداخلي: السرعة، الوضوح، التنوع.

التمكين: يعبر التمكين عن تفويض الصلاحيات للموظفين، ويتضمن هذا الأخير إعطاء الموظفين درجة من حرية التصرف (أو حرية القرار) بخصوص أنشطة معينة تتعلق بوظيفتهم، فالتمكين هو العملية التي يقوم من خلالها المدير بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة والحرية التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم و في عملهم، وللمتمكين أبعاد تتمثل في : المهمة ، الالتزام، الثقافة...

وقد أضاف Bansal et al بعد الأمن الوظيفي كأحد أبعاد التسويق الداخلي I M والذي يعرف بأنه تزويد الموظفين بتأكيد معقول بأنهم لم يتم تسريحهم حتى خلال الدورات الاقتصادية الصعبة التي تعرفها المنظمة المعنية، فأى تباطؤ في الإنتاجية والربحية يؤدي إلى عمليات النقل أو إعادة التدريب أوالتناوب الوظيفي، وبالتالي تجنب ضرورة تسريح العمال.²

لا يوجد اتفاق بين الكتاب بشكل عام حول أبعاد التسويق الداخلي. وفي الجدول أدناه نوضح هذه الأهداف من وجهة نظر مجموعة بعض الكتاب:

¹ -Raymond , N. A. (2010). Employee Training and Development (Vol. Fifth Edition). New York, Americas: McGraw-Hill/Irwin. P5.

² -H.S. Bansal et al., The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes Journal of Quality Management 6 (2001) 61–76

الجدول رقم 27:

أبعاد التسويق الداخلي

الأبعاد	الكاتب
المكافآت، والتطوير، والرؤية.	Foreman and Money(1995)
تطوير العاملين، والمكافآت، والرؤية.	Caruana and Calleya (1998)
سوق التدريب والتعليم، ودعم الإدارة، والاتصال الداخلي، وإدارة الأفراد، ومشاركة العاملين في الاتصالات الخارجية	Conduit and Mavondo (2001)
* دعم الإدارة العليا: المكافآت الاستراتيجية، والتمكين، والقيادة، والبيئة المادية. * دعم العمل: الاختيار، والتعيين، ونظم الحوافز. * التنسيق بين الوظائف: الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، التنسيق الداخلي.	Ahmed et al.(2003)
توليد المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ونشر المعلومات، والاستجابة.	Lings and greenley(2005)
توليد استخبارات السوق الداخلية، ونشر الاستخبارات الداخلية، والاستجابة للاستخبارات الداخلية.	Gounaris(2006)
التدريب التعليمي، ودعم الإدارة، والاتصال الداخلي، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال الخارجي.	Chang and Chang (2007)
تحفيز العاملين، ونظم المكافآت، وبرامج تدريب العاملين، والتفاعل بين العاملين والعملاء، والاتصال بين الإدارة والعاملين.	Tansuhaj et al. (2007)
التعليم والتدريب، ونظام تقييم الأداء، ودعم المدير، وخطة تدريب المواهب، والاستماع إلى العاملين، التفويض والتمكين بشكل مناسب.	Chang and Chang(2008)
الفهم والتميز، والدافعية، والرضا الوظيفي، والتدريب، والتنسيق الداخلي والتكامل.	Farzad et al.(2008)
القيمة ومشاركة المعلومات، والأنشطة الترويجية، وجودة العمل والمكافأة عليه، والاتصال الصاعد، والمقارنة المرجعية، والتعاطف والاهتمام.	Jou et al.(2008)
جودة الرعاية، ومراقبة الرعاية، والتواصل بين الممرضين ومقدمي الخدمة، ومرونة الوظيفة، ونمو ودعم جودة الرعاية، والجوانب المالية، والتواصل مع الأطباء.	Peltier et al.(2008)
المقاييس الموجهة بالعاملين، وإدارة الاتصال الداخلي، والنشاط الخارجي.	Chang and Chang(2009)
البيئة الصديقة للأفراد، وإدارة العناية الشخصية، والعلاقة الفعالة بين العاملين، وتحديد احتياجات العاملين، والحوافز المادية، والتدريب، والتسهيلات المادية، تقسيم السوق الداخلية إلى قطاعات، وتصميم الوظيفة.	Kaur et al.(2009)
التوجه بالعمل الداخلي، وتفاعل المجموعة، التفاعل بين الزملاء، والبيئة الخارجية، والتغذية المرتدة، والسياسات والإجراءات الداخلية، ونظم المكافآت، والتفاعل الرسمي، ومرونة الوظيفة، ومرونة الأجور.	Panigyrakis and Theodorids(2009)

المحاضرة العاشرة: الأفراد في منظمات الخدمات العمومية.

التطوير ، والمكافآت، والرؤية.	Iliopoulos and Priporas(2011)
نظم التقدير والمكافآت، ونشر المعلومات، وتأسيس ثقافة الخدمة، وتطوير المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية	Tag-Eldeenand and El-Said (2011)
ممارسات إدارة الموارد البشرية، والرؤية، والتطوير .	Tsai and Wu(2011)
التدريب، والحوافز والمكافآت، والجودة والرضا، التفاعل والعلاقات بين الموظفين.	إسماعيل(2011)
التمكين، ونظم المكافآت، وتدريب وتطوير العاملين، والاتصالات.	Narteh (2012)
التدريب، ومحتوى العمل، ودعم الزملاء، ودعم الإدارة العليا، والتقدير .	Kameswari and Rajyalakshmi(2012)
الدافعية ونظام المكافآت، والاتصال الفعال، والاختيار الفعال للعاملين ، والتعيين الفعال للعاملين، وتطوير العاملين الفعال، ونظام الدعم الفعال، وبيئة العمل الصحية.	Al-Dmour et al.(2012)
التمكين، والتقدير، والتدريب والتطوير، والاتصالات الداخلية، والمكافأة.	Anaza and Rutherford(2012)
التعيين، والدافعية، والأمان الوظيفي، والتدريب، والاتصالات الداخلية، والمحافظة على العاملين.	Akroush et al.(2013)
دعم العاملين، والبيئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتدريب التعليمي، والدافعية، والتمكين.	Chen and lin(2013)
ممارسات الموارد البشرية، والأمان الوظيفي، والتدريب المكثف، والمكافآت، ومشاركة المعلومات، وتمكين العاملين، وتخفيض الفروق في المركز .	Poor et al.(2013)
التدريب، والتحفيز، والاتصال الداخلي، وفرق العمل.	أبو سنينة(2013)
الاتصالات الداخلية، والتدريب، والترقية والمكافآت.	Wu et al.(2013)
العلاقات الهيكلية، والعلاقات الاجتماعية، والعلاقات بالأطباء، والعلاقات المالية	Dahl and Peltier(2014)
التعليم والتدريب، والقيادة، والاتصال الداخلي، والتمكين، والاتصال الخارجي.	Kim and Chang(2014)
نظام المهنة، ونظام المكافآت، والاتصالات، والتدريب، والرعاية الاجتماعية.	Han and Ahn(2014)
حوافز الأداء، والبرامج التدريبية، ووضوح الأدوار، والعلاقات الاجتماعية، والرؤية نحو الخدمة الممتازة.	حسان(2014)
اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتمكين العاملين، وتحفيز العاملين.	Azzam(2016)
تطوير العاملين، والاتصال الداخلي، والعدالة، والتمكين، وتحفيز العاملين، وفريق العمل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	Braimah(2016)
فرق العمل، والتدريب، وتمكين العاملين، والاتصال الداخلي، والتحفيز .	عبدالمؤمن(2016)
توليد المعلومات، ونشر المعلومات الداخلية، وإدارة الاستجابة للمعلومات التسويقية الداخلية.	Marques, et al.(2018)

المصدر: محمد عبد الله عبد المقصود حسان تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين

دراسة تطبيقية على هيئة المريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال مجلد: 04 عدد: 01 (2020) ص: 179-180

-الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب:

عملية التوظيف والتدريب تقع ضمن اهتمامات وصلاحيات إدارة الموارد البشرية، لكن في المنظمات الخدمية تكتسي هاتين العمليتين طابعا خاصا حسب درجة ومستوى تبني التوجه التسويقي في المنظمة، ويدرجة أساسية عمليات التوظيف والتدريب الخاصة بعمال الاتصال (personnel en contact)، حيث أن التوجه الحديث لعمليات التوظيف أصبح يركز على تصنيف موظفي قطاع الخدمات على أساس نوع وطبيعة الاتصال بالزبائن واستخدام

هذا التصنيف كعامل أساسي في تحديد الصفات الواجب توفرها في العاملين المبحوث عنهم¹، كما أن عمليات التدريب والتكوين تعمل على تحسين معارف ومهارات العاملين بما يمكنهم من تحسين أدائهم الوظيفي في عمليات تقديم وتسليم الخدمات، وقد تبنت حكومة أبوظبي تسعة مجالات لتطوير كفاءة ومهارة موظفي عمال الاتصال، تمكنهم من تقديم خدمات عمومية بمستوى جودة عالي وتحقيق رضا المواطنين بناء علاقات جيدة معهم:

□ **الكفاءة والمعرفة:** يحتاج موظفي الاتصال أو الخط الأمامي إلى اكتساب معلومات ومعارف ومهارات حول الجهة التي يمثلها وحول الخدمة العمومية التي يقدمها، كما يجب أن يكونوا مؤهلين وقادرين على: فهم كافة احتياجات ومتطلبات وتوقعات المواطنين، الوفاء بوعوده وبعود المنظمة التي يمثلها المواطن، تقديم الخدمة للمواطنين بكفاءة عالية، تطوير وبناء العلاقات مع الزبائن أو المواطنين؛

□ **إدارة الانطباع الأول:** يعتبر الانطباع الأول من أهم المتغيرات التي تؤثر على قدرة موظف الخط الأمامي على بناء علاقات جيدة مع المواطنين، وعليه يتعين على الإدارة تزويد الموظفين بالأدوات والمعارف اللازمة لتعظيم النتائج من الانطباع الأول في التعامل مع المواطنين، سواء كان التعامل وجها لوجه، أم باستخدام قنوات تواصل أخرى؛

□ **بناء الثقة:** من الضروري تكوين وتدريب موظفي الخط الأمامي بتقنيات بناء الثقة والمصادقية في المنظمة العمومية وخدماتها، نظرا لانعكاس هذا الأمر على عمليات تقديم الخدمات وعلى بناء وتحسين العلاقات مع المواطنين؛

□ **بناء المهارات (المهنية):** ينبغي على إدارة منظمة الخدمة العمومية تدريب وتكوين الموظفين في الخط الأمامي على ضرورة الفصل بين المشاعر الشخصية وبين متطلبات ضمان تأدية الخدمة العمومية، فقد ينخفض معدل رضا المواطن إذا شعر أن الموظف غير مستعد أو لا يستجيب لمتطلباته كما ينبغي، لذلك فسلوكيات موظف الخط الأمامي في المنظمات العمومية لها تأثير ملموس على ضمان إنجاح عملية تقديم الخدمة العمومية، إذا أديرت بكفاءة؛

□ **المعاملة المنصفة:** ينبغي على موظف الخط الأمامي تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمعاملة كافة المواطنين بطريقة منصفة ومتساوية وعادلة؛

□ **تحمل المسؤولية:** إن تحمل المسؤولية عن أية أخطاء قد يتسبب فيها موظف الخط الأمامي له انعكاس على مستويات رضا المواطنين عن الخدمات العمومية، ولذا يتعين على موظف الخط الأمامي الابتعاد عن الإلقاء اللوم على الآخرين أو الزملاء أو العمليات أو على الإجراءات، وقبول تحمل المسؤولية عن كل الأخطاء التي يتسبب فيها قبل الانتقال إلى البحث عن حلول مقبول من المواطن؛

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

□ **المرونة:** يتعين على موظف الخط الأمامي التحلي بالمرونة في تقديم الخدمات العمومية دون الإخلال بالقواعد القانونية واللوائح التنظيمية، أو معاملة المواطنين بطريقة مختلفة، بحيث أن الغرض من المرونة هو ضمان رضا المواطن على جودة الخدمات العمومية المقدمة من قبل المنظمة العمومية؛

□ **استعادة الخدمة (التعامل مع المشاكل، والمواقف):** يجب تدريب الموظفين في قطاع منظمات الإدارة العمومية من خلال برامج تكوينية متخصصة في خدمة الزبائن، والحرص على اكتسابهم مهارات تحويل تجربة المواطن السلبية إلى تجربة إيجابية، وكذا التأكيد على اكتسابهم معارف وكفاءات في: كيفية حل المشاكل الخاصة بالمواطن، كيفية معالجة المواقف الصعبة مع المواطنين، كيفية تقديم البدائل والاقتراحات؛

□ **التقييم الذاتي:** على موظفي الخط الأمامي المشاركة في عملية التقييم الذاتي، حيث أن التقييم الذاتي يساعد في استمرار تطوير وتحسين الكفاءة والقدرة الشخصية في ضمان تقديم الخدمة العمومية، كما يتعين على موظفي الخط الأمامي المبادرة من تلقاء أنفسهم إلى تطوير وتحسين كفاءتهم وتغيير سلوكياتهم دون انتظار تبليغهم بذلك.

3-عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها:

تعتبر مختلف عناصر المزيج التسويقي على درجة كبيرة من الأهمية التسويقية والاقتصادية للمؤسسة إذ أنها تساهم في زيادة فعالية و ربحية سلسلة الخدمة (أو سلسلة الإنتاج الخدمي) و التي تمثل سلسلة الأحداث و المواقف التي يمر بها الزبون وهو يطلب المنتج الخدمي) بما في ذلك الموقف الذي يقع فيه الاتصال المباشر بين الزبون و مقدم الخدمة، أي ذلك الموقف الذي يتفاعل فيه مقدم الخدمة مع الزبون (المستفيد) مباشرة والذي يطلق عليه البعض اسم **لحظة التفاعل أو لحظة الحقيقة** ، والتي عرفها جان كاركزون على انها " كل فرصة تسمح للزبون بأن يكون في اتصال مع المؤسسة ولو عن بعد ومهما كان شكل الاتصال)¹ ، وقد كان جان كاركزون أول من استخدم مصطلح لحظة الحقيقة إذ يقول ان المفتاح الحقيقي للتميز يكمن في الإدارة الفعالة للحظات التفاعل مع الزبائن، ويحكي قصته مع شركة الطيران "ساس" التي كان مديرا لها في بداية الثمانينات كمثال على ذلك:

الشركة تتقل عشرة ملايين راكب في السنة و أن متوسط العاملين الذين يتعاملون مع كل راكب هو خمسة، و هو ما يعطي خمسون مليون لحظة تفاعل مع الزبائن يجب إدارتها بفعالية حتى تحقق الشركة سمعة جيدة بين زبائننها ، لأنهم سيقارنون في كل لحظة تفاعل توقعاتهم بواقع تلك اللحظة، وذلك مما جعل البحث في تعظيم الاستفادة منها و تحليلها وحسن إدارتها نشاطا تسويقيا أساسيا يمثل عنصرا إضافيا في المزيج التسويقي للخدمات.

¹ - Karl ALBERCHT et Ron ZEMKE, traduction : Claudine Bataille, La dimension service, Editions d'Organisations, Paris, 1987., P:36.

إن إدارة هذا التفاعل والاتصال المباشر بكفاءة وفاعلية يطلق عليه في أدبيات تسويق الخدمات بالتسويق التفاعلي، وتعرف شوستاك (shostack) العلاقة التفاعلية بين منظمة الخدمة والمستفيد بأنها "الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة"¹، وحسب هذا الوصف لا يقتصر التفاعل على العلاقات الشخصية بل يشمل التفاعل مع البيئة والعناصر الملموسة الأخرى، ويرى (Bateson, 1995) أن اهتمام منظمات الخدمات بالزبائن يكون على ثلاثة مستويات²:

- من حيث كونهم منتجون للخدمة؛
- من حيث أنهم مستخدمون أو مستهلكون للخدمة؛
- من حيث أنهم يؤثرون على الزبائن الآخرين كمنتجين للخدمة.

إن هذه المستويات تحتم على منظمة الخدمات إدارة الزبائن وفق منظور التسويق التفاعلي ولاسيما³: إدارة فترات الانتظار، إدارة مشاركة الزبون في عملية تقديم الخدمة، والتعامل مع الزبائن الصعبين.

● **إدارة فترات انتظار المواطن:** غالبا ما يجد المواطن في منظمات الخدمة العمومية في طوابير انتظار للحصول على الخدمة العمومية، وهذا ما ينعكس على الطريقة التي يدرك بها جودة الخدمة وبشكل انطباعاته عنها، ولذا طورت العديد من المنظمات استراتيجيات مختلفة للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة للانتظار، على غرار استخدام تقنيات نظرية صفوف الانتظار وكذا تبني مفهوم الموظف الشامل، من أجل توفير العدالة والمساواة بين المواطنين، العمل على تقليل فترة الانتظار من خلال ضبط مواعيد ومواقيت حضور المواطن للمنظمة.

● **إدارة مشاركة المواطن:** تفاعل ومشاركة المواطن في عملية تقديم الخدمة العمومية يؤثر على جودة الخدمة النهائية وعلى مستوى أداء الموظفين في الخط الأمامي، لذلك تعمل العديد من المنظمات على إدارة تفاعل ومشاركة الزبائن بشكل فعال عبر تبني العديد من التقنيات والأساليب تؤدي إما إلى الزيادة أو التقليل من درجة تفاعل ومشاركة المواطن في الخدمة العمومية حسب الظروف التي تراها الإدارة مناسبة، مثل الخدمة الذاتية (self services)، آلات (ATM) (الصراف الآلي بالإنجليزية: Automated teller machine، اختصاراً ATM) لسحب الأموال...إلخ.

● **التعامل مع المواطنين الصعبين:** المواطن أو الزبون غير المتعاون يمكن أن يؤثر على سير العمل ويعرقل مصالح مواطنين آخرين، إلا أن القليل من المنظمات العمومية التي تنتبه إلى هذا الأمر وتسطر برامج ودورات لتدريب وتكوين موظفيها على كيفية التعامل مع المواطنين أو الزبائن غير المتعاونين.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، الطلعة الأولى، دار اليازوري، 2009، ص155.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص396.

³ نفس المرجع السابق، ص399.

المحاضرة الحادية عشرة

الدليل المادي physical Evidence والإجراءات Processes

تمهيد:

1- الدليل المادي (physical Evidence) في الخدمات العمومية؛

1-1 - مكونات البيئة او الدليل المادي؛

1-2 - الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية.

2- عمليات (Processes) الخدمة العمومية.

1-2- الأهمية النسبية للعمليات؛

2-2- مواصفات العمليات الناجحة والفعالة لخدمة الزبائن

تمهيد

هناك تداخلا بين العميل والموظف (بائع ومورد الخدمة) عند أداء الخدمة وتقديمها للعميل من خلال الفروع المنتشرة هنا وهناك، حيث يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد وتسهل انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية والمكانية. تمثل التسهيلات المادية من مباني ذات الموقع الملائم للعملاء والتي يجب أن تتوفر ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي والخارجي، ومن حيث توافر الاحتياجات الأمنية، وملائمة الشبابيك، ووجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات.

محاور المحاضرة:

1-الدليل المادي (physical Evidence) في الخدمات العمومية؛

1-1- مكونات البيئة او الدليل المادي؛

1-2- الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية.

2-عمليات (Processes) الخدمة العمومية.

1-2-الأهمية النسبية للعمليات؛

2-2-مواصفات العمليات الناجحة والفعالة لخدمة الزبائن.

-بعض المراجع:-

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2005؛
- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

1-الدليل المادي (physical Evidence) في الخدمات العمومية:

يمثل الدليل المادي (البيئة / العناصر المادية) العنصر السادس من عناصر مزيج تسويق الخدمة العمومية ويعبر عن البيئة المادية الملموسة التي تحيط بظروف إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، إن الدليل المادي هو ما يجعل الخدمة غير الملموسة ملموسة (**the tangibilizing of the intangible**)¹ بحيث تسهل على المواطن أو الزبون إدراك وتقييم جودة الخدمة العمومية، من خلال تأثير الدليل المادي (**العناصر المادية**) على نفسية وذهنية المواطن أثناء تقديم الخدمة، وتكوين الانطباعات والصورة الذهنية عن المنظمة وخدماتها العمومية.

كما أنها تساعد على التقليل من الآثار السلبية لخاصية عدم الملموسة (عدم الإدراك والغموض الذي يحيط بجوهر وطبيعة الخدمة المعنية) ولو بصفة نسبية، ولعل ذلك من أهم الدوافع التي جعلت من هذه الجوانب المادية المحيطة عنصراً إضافياً في المزيج التسويقي للخدمات، ويؤدي الاهتمام بتلك العناصر إلى التأثير إيجابياً على راحة الزبائن ورضاهم، كما أن مؤسسات الخدمات قد تستفيد من عناصر البيئة المادية في تمييز عروضها الخدمية، فوجود كاميرا للمراقبة في موقف السيارات التابع لفندق ما يجعل الزبون أكثر اطمئناناً وقد يكون ذلك سبباً في تفضيله لهذا الفندق عن فندق آخر.

1-1- مكونات البيئة او الدليل المادي:

ويشمل الدليل المادي في قطاع الإدارة العمومية على المكونات التالية:

- أ. التصميم الخارجي: ويضم شكل المبنى من الخارج، حضيرة السيارات، موقع المبنى.
 - ب. التصميم الداخلي: ويضم أماكن الانتظار والاستقبال، اللافتات واللوحات الإرشادية، الأثاث والتجهيزات والأدوات المكتبية والقرطاسيات...إلخ.
 - ت. التلميحات الحسية: وتضم التلميحات البصرية السمعية مثل: مظهر وهيئة عمال الاتصال، درجة الإنارة، النظافة، الموسيقى والضوضاء...إلخ؛
- وتتعدد العناصر المادية للبيئة الخدمية، وتختلف من خدمة لأخرى، ومن سوق لأخرى، غير أنه يمكن ذكر بعضها في الجدول أدناه:

¹ Peter Mudie and Angela Pirrie, **Services Marketing Management**, Third edition 2006, Elsevier Ltd, p06.

الجدول رقم 28:

عدد من العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
- حجم مبنى المؤسسة - شكل وتصميم البناء - تصميم مدخل المبنى - الإضاءة الخارجية و الإشارات - المواد المستعملة في البناء - المداخل و المخارج - مواقف السيارات	- التصميم الداخلي - الألوان - المعدات و وسائل العرض - الإضاءة الداخلية - و الإشارات الإرشادية الداخلية - التكييف و التدفئة - الادوات و المواد الداعمة - كالأقلام و الأوراق، سلة المهملات،...

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 379.

كما تصنف أدبيات تسويق الخدمات الدليل المادي إلى نوعين¹:

الدليل المادي المحيط والمرتبط بأداء بالخدمة (**periphercalevidence**) وهو جزء مادي ملموس يمكن للمواطن أو الزبون أن يمتلكه عند حصوله على الخدمة العمومية مثل تذكرة السفر، والدليل المادي الأساسي (**Essential evidence**) لا يمكن للمواطن أو الزبون امتلاك هذا الجزء من الدليل المادي مثل المظهر الخارجي العام للمبنى أو التجهيزات والمعدات المكتبية.

إن إدارة الدليل المادي بفاعلية من خلال تبني أساليب وتقنيات علمية مدروسة يؤدي إلى تحقيق رضا المواطن، وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون أو المواطن وتمنحه تجربة خدمة عمومية ايجابية.

ومهما بلغت عملية تهئية البيئة المادية من صعوبة، واهمية، فإن إدارتها أصعب من ذلك وأخطر، لأنها تستوجب متابعة مستمرة وصيانة دورية وتحديث متواصل للوسائل التكنولوجية، والبرامج المعلوماتية للحفاظ على الصورة الذهنية المدركة من طرف الزبون، وفي هذا السياق يجب أن تتناسب التكنولوجيات المستخدمة مع قدرات الزبائن الاستيعابية كأن تتميز بسهولة التشغيل، أو على الأقل ضرورة إرشادهم ومساعدتهم حتى لا تكون حادثة المعدات والأجهزة مصدر إحراج أو إزعاج للزبون، قد لا تجعله يشعر بالراحة ضمن العرض الخدمي المقدم.²

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص329.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2003، ص ص 62-63.

1-2- الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية:

إن موقع الويب عالي الجودة هو قبل كل شيء موقع قادر على إرضاء مستخدمي الإنترنت الذين يتصفحونه، والذي يجب أن يكون:¹

مريئا، وعمليا، ومفيدا، وسهل الوصول، وموثوقا، وجذابا، ومحدثا، وهذا ينطبق على جميع المستخدمين للخدمات على الإنترنت بغض النظر عن معادتهم، ومهاراتهم ... الخ.

وفي الأخير يمكن القول بأن الدليل المادي عامة ما يساهم في جعل المنافع غير الملموسة التي يستفيد منها العميل ملموسة، ويهتم المسوقون بالدليل المادي في عملية تصميم الخدمات لأنه:

- يعطي انطباعات إيجابية؛
- يرفع من درجة الانتباه والتذكر؛
- يرفع من الجودة المدركة للخدمات؛
- ينمي الثقة بمقدم الخدمات؛
- يستعمل كوسيلة للاستهداف التسويقي ؛
- يسمح بخلق ميزة تنافسية؛
- يعزز تموقع الخدمات أو المؤسسة ككل.

2/-عمليات (Processes) الخدمة العمومية:

العمليات هي العنصر السابع والأخير من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وتعني العمليات: تسلسل الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مقدم الخدمة والمواطن من أجل إنتاج وتسليم الخدمة العمومية، ونظرا للطبيعة الديناميكية لعمليات الخدمة فهي تختلف من خدمة إلى خدمة أخرى في نفس المنظمة، ومن منظمة إلى أخرى.

العملية بصفة عامة هي طريقة عمل أو سلسلة من الأفعال، وتتطلب مجموعة من المراحل التي تكون معرفة وهادفة في لحظات معينة.

وتعرف العملية (Process) في مضمون الخدمات بأنها الطريقة والمراحل التي تقوم بانجاح عمل نظام تشغيل الخدمة. ويمكن رسمها في خريطة عملية الخدمة (Blueprint) فهي مجموعة من المراحل المعرفة التي تشكل الخدمة، بعضها تكون ظاهرة للزبون وبعضها الآخر غير ظاهرة له.

¹ - Parent, C. , Qu'est-ce qu'un site web de qualité ? LE MODÈLE VPTCS : <https://charlesparent.net/quest-quunsite-web-de-qualite/>

قد نجد عملية الخدمة بسيطة وتمر على عدد محدود من المراحل، مثل الحلاقة، وقد نجدها معقدة وتمر على مراحل كثيرة، وفي بعض الأحيان متداخلة، مثل السفر عبر الطائرة من دولة إلى أخرى.

كيف حتى تصل الخدمة إلى الزبائن؟

تقدم الخدمة بعد سلسلة من العمليات القليلة والبعيدة، فكل المؤسسات تعرض منتجاتها بعد أن تمر على مجموعة من الخطوات الأساسية، مثل البحث، الإنتاج، التوزيع، الحجز، التسليم، الإمضاء، الانتظار، التشخيص، الدفع، التأكد، التسجيل وهكذا حتى تصل الخدمة بصفتها النهائية إلى الزبائن. فمثلا الشكل أدناه يوضح المراحل التي تمر عليها عملية استعادة الزبون من ليلة في فندق.

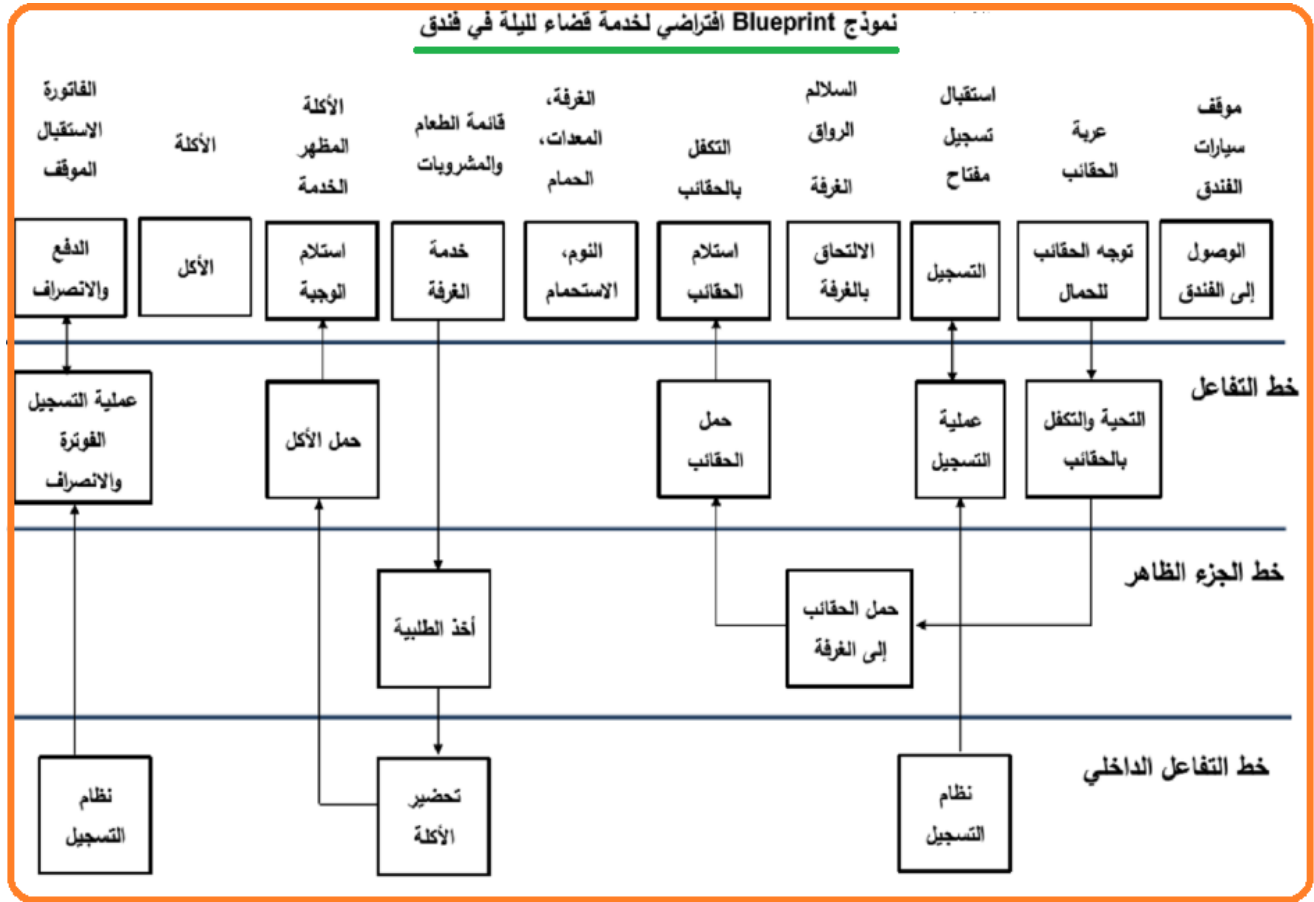
ماذا يستعمل في العمليات؟

قد تتم هذه العمليات بالاعتماد على ثلاثة أركان أساسية:

الركن المادي، والركن البشري، والركن التنظيمي. من أجل إيصال الخدمة إلى الزبون يجب استخدام:

(1) الأجهزة والمعدات الضرورية، (2) وتسخير جهود ونشاط الأفراد، (3) وتطبيق السياسات والإجراءات.

الشكل رقم 09: مثال عن منهج الطبعة الزرقاء Blueprinting Method



2-1- الأهمية النسبية للعمليات

نظرا لتمييز الخدمات بخصائص تتجانس مع طبيعته (مثل عدم القابلية للتخزين والتلازم... الخ) ، فإن كيفية إنتاج وتقديم الخدمة يعد من النقاط الحاسمة لإدارة الخدمات وتسويقها .إن التصميم الجيد وحسن تنفيذ العمليات هي متطلبات أساسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة. كذلك تصميم عمليات ضعيفة يؤثر سلبا على عمال الواجهة الذين سيجدون صعوبات لأداء عملهم مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وزيادة احتمال فشل الخدمة.

2-2--مواصفات العمليات الناجحة والفعالة لخدمة الزبائن:

تتصف العمليات التي تحقق رضا الزبون بالمواصفات التالية:

- **تقليل التشتت (الاختلاف):** يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية
- **تقليل التعقيد:** إهمال الخطوات والأنشطة غير الضرورية لعمليات الخدمة مما يجعل التسليم والرقابة والسيطرة أكثر سهولة وسرعة.
- **احترام النظام:** تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على الانضباط لضمان العدالة في تقديم الخدمة وضمان الموضوعية اللازمة مثل استعمال آلة لتنظيم الأدوار في الطوابير لتجنب التدافع والفوضى.
- **سهولة الإجراءات:** تحسين دوري لإجراءات العمليات واختصار الوقت.
- **توفير نظام معلومات كفة:** جمع وتخزين وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب يسهل المهام في إدارة العمليات وحل المشاكل وتوجيه الزبائن بفعالية.
- **المكان المادي لتقديم الخدمة:** إدارة الفضاء لضمان التناسق بين مواقع الموظفين.

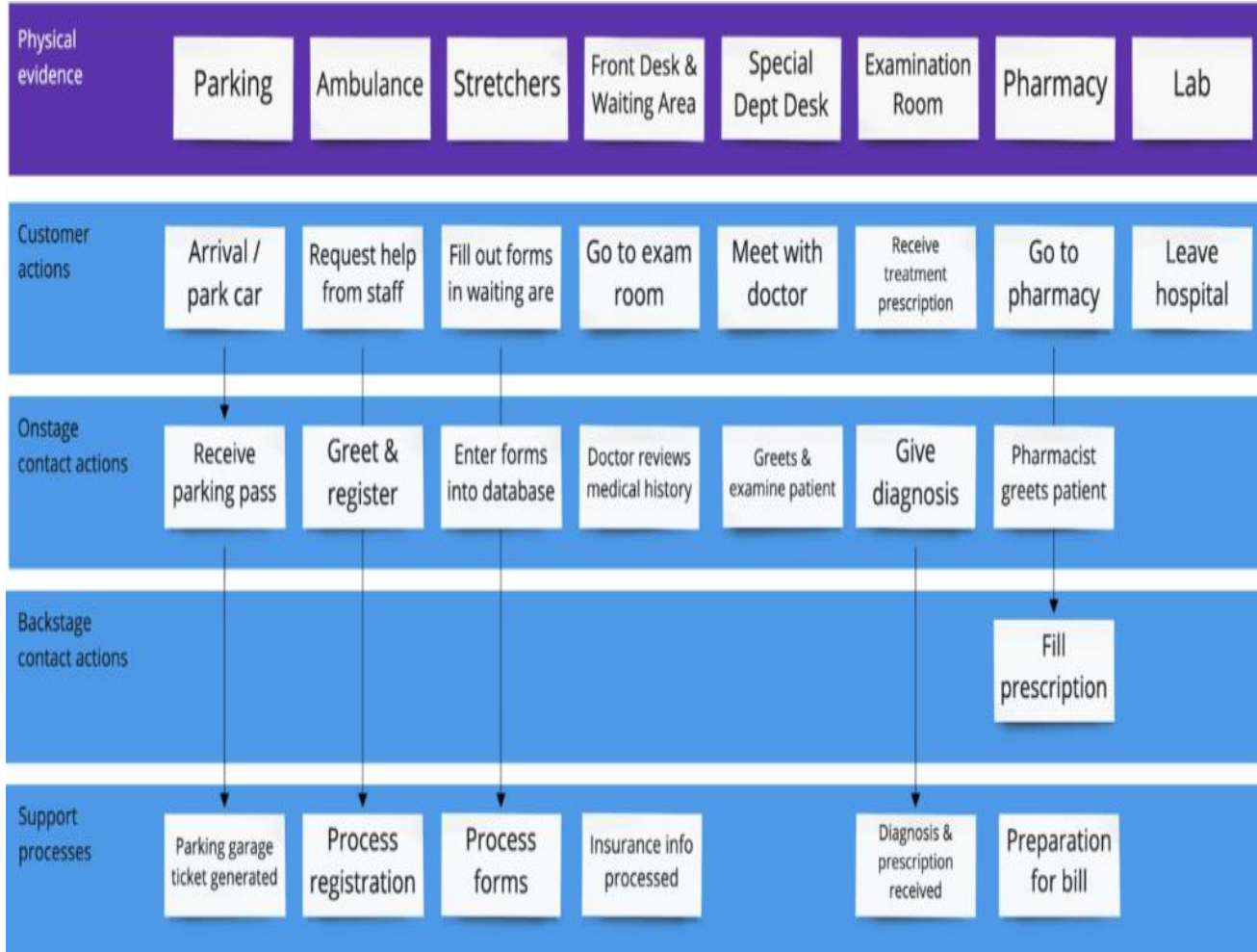
العمليات إذن تمثل كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا أنه لا يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة، وعليه يجب على الإدارة المعنية أن تأخذ في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

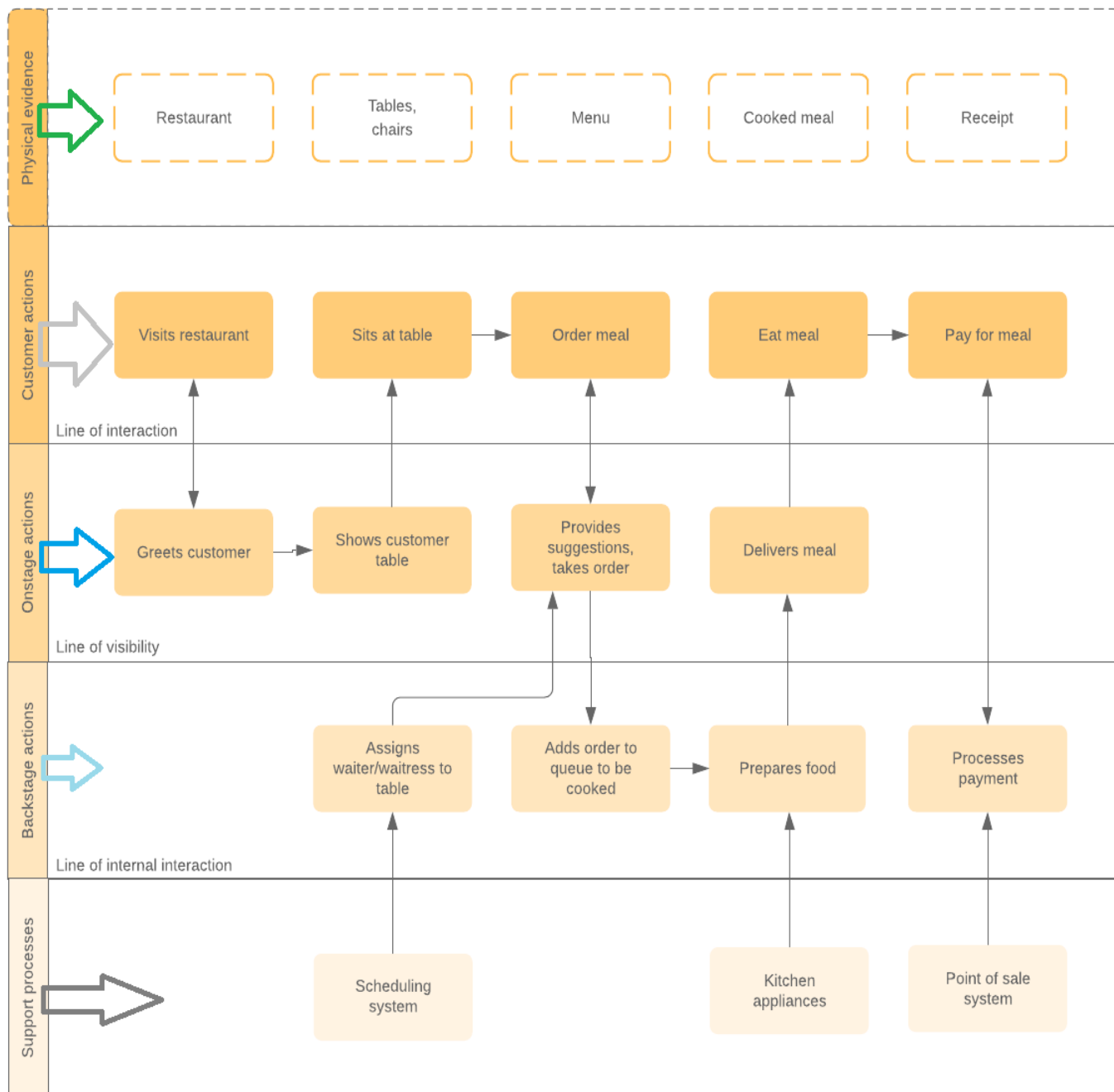
كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة¹.

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص310.

المحاضرة الحادية عشرة: الدليل المادي **physical Evidence** والعمليات **Processes**

والجدير بالذكر أن خصائص العملية هي التي تؤدي إلى خصائص الخدمة العمومية، ومن ثم ينبغي دائماً الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة، وبين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخاصية في تلك الخدمة. (أنظر المثالين أسفله).





المحور الخامس

التسويق الاستراتيجي للخدمات العمومية

المحاضرة الثانية عشرة

تمهيد:

- 1- التعريف بالتسويق الاستراتيجي؛
- 2- خصائص التسويق الاستراتيجي؛
- 3- أهمية التسويق الاستراتيجي؛
- 4- دور التسويق الإستراتيجي؛
- 5- إجراءات التسويق الإستراتيجي.

تمهيد

إن الفكر التسويقي من حيث المبدأ من شأنه أن يضع الأرضية التي يمكن أن ترتكز عليها الأنشطة التسويقية في منظمات الإدارة العمومية انطلاقاً من عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة والجهود التي تسعى إلى تلبية احتياجات المواطنين وتقديم قيمة حقيقية لهم، حيث أن محور اهتمام التسويق هو إنتاج مخرجات لها قيمة بالنسبة للسوق المستهدفة.

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

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

إن المنظمة العمومية تشتغل في ظل بيئة تمتاز بالتعدد والديناميكية تؤثر على قدرتها في بناء علاقة منفعة متبادلة ومتوازنة بينها وبين المستفيدين من مخرجاتها (المواطنين) لذلك يتعين على المنظمة العمومية التي تسعى إلى تبني العقلية التسويقية، كمرحلة أولى فهم واستكشاف هذه العوامل البيئية عن طريق :

- دراسة وتحليل حاجات ورغبات المواطنين الحالية والمستقبلية (دراسة السلوك الشرائي والاستهلاكي للمواطنين فيما يتعلق بالخدمات العمومية) ؛
- دراسة وتحليل الأوضاع الهيكلية للسوق (بمعنى دراسة عوامل البيئة الخارجية للمنظمة العمومية) ؛
- دراسة قدرات وإمكانيات المنظمة.

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

التسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لها من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق¹.

كما أنه يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والأفراد. كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية والمتوقعة، كما يعمل على توجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق

وعليه يأتي التسويق الاستراتيجي كنشاط ومنهج تحليلي الذي يسعى إلى توجيه المنظمة نحو تلبية حاجات المستهلكين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها.

محاور المحاضرة:

1- التعريف بالتسويق الاستراتيجي؛

2- خصائص التسويق الاستراتيجي؛

3- أهمية التسويق الاستراتيجي؛

4- دور التسويق الإستراتيجي؛

5- إجراءات التسويق الإستراتيجي.

- بعض المراجع:

- محمود جاسم الصميدعي، ردين عصمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- محمد الأخضر محجوبي، المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردين عصمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 14.

1-التعريف بالتسويق الاستراتيجي:

عرف **JEAN JEACQUES LAMBIN** التسويق الاستراتيجي على أنه " ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وهذا بقيمة أكثر من المنافسين"، أما إسماعيل السيد فيعرف التسويق الاستراتيجي على أنه " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".

ويرى عبد السلام أبو قحف أن الاستراتيجية التسويقية هي " الاستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها في تحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة".

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي يقوم على منهج تحليلي يهدف توجيه المنظمة لتلبية حاجات المستهلكين (هدف تسويقي) مع أخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة أمامها.

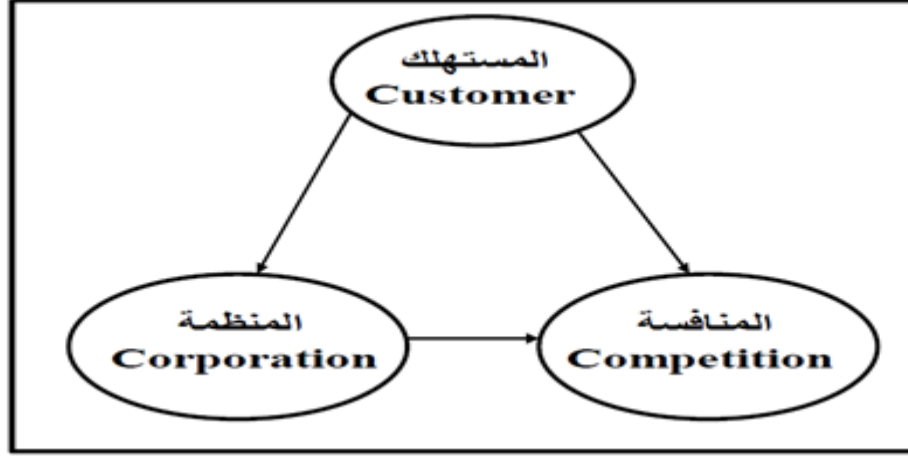
التسويق الاستراتيجي هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

يشير هذا التعريف على أن التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن النشاط الذي يعمل على إيجاد الميزة التنافسية التي تستطيع بواسطتها تمييز المنظمة عن منافسيها وكذلك لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

إذن يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر '3Cs' هي: المنظمة و المنافسين والربائن (Competitors, Corporation, Customer) ويعبر عنها بالعلاقة الثلاثية الأتية و تسمى بمثلث التسويق الاستراتيجي.

الشكل رقم 10:

مثلث التسويق الاستراتيجي 3. Cs'



واعتمادا على تفاعل الـ 3Cs فإنه يتطلب لتشكيل الاستراتيجية التسويقية ثلاثة قرارات هي:

- مكان التنافس (تحديد السوق)

- كيفية التنافس (تعديل المنتج أو تقديم منتج جديد)

- وقت التنافس (توقيت الدخول السوق)

تركز الاستراتيجية التسويقية على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها. أي التسويق الاستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب.

2- خصائص التسويق الاستراتيجي :

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق استراتيجي يضبط بطلب السوق؛
- التسويق الاستراتيجي سياسة إبداع وتغيير مستمر في المنظمات ومنتجاتها سلع والخدمات؛
- التسويق الاستراتيجية وسيلة التمييز التنافسي؛
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة؛
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية؛
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنظمة وأهدافها الرئيسية؛
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛

- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة؛
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

3- أهمية التسويق الاستراتيجي:

- يترتب على إعداد التسويق الاستراتيجي الفعال حصول المنظمة على العديد من المزايا والفوائد نذكر أهمها في:
- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها؛
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها؛
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها؛
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية؛
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنظمة من جهة أخرى؛
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق.

4- دور التسويق الإستراتيجي:

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو يمثل المصدر الضروري لإعداد الخطط الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق الحديث يفرض:

- ☑ توجيه إستراتيجيات المنظمة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة.
- ☑ تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها من أجل تحقيق إشباع لتلك الحاجات، وهي مسؤولية كل وظائف المنظمة وليس التسويق فقط.
- ☑ تحقيق أهداف المنظمة يكون على أساس إشباع الحاجات والرغبات في الأسواق المستهدفة.

إن تحديد إستراتيجيات الوظائف الأخرى للمنظمة من إنتاج تمويل وموارد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ومن تم التكامل بين جميع أنشطة المشروع.

5- إجراءات التسويق الإستراتيجي

من الصعب على المنظمة العمومية استخدام التقنيات التسويقية (صياغة استراتيجيات وبرامج تسويقية) بنجاح إذا لم تتمكن من فهم احتياجات ورغبات المواطنين وقوى السوق بشكل فعال، لذلك يتعين عليها أن تتقن أساليب وتقنيات دراسة السوق وبحوث التسويق للمساعدة في اكتشاف هذه الحاجات والرغبات، ومن ثمة العمل على تلبيتها بشكل مناسب¹، ويمكن القول أن التسويق في الإدارة العمومية عملية تبدأ ببحث ودراسة السوق وتؤدي في النهاية إلى معرفته وفهمه من كافة الجوانب والعوامل المتعلقة باحتياجات المواطنين وتفضيلاتهم وسبل تلبيتها، والعناصر التي تسرع أو تعيق عملية تقديم الخدمة العمومية في الإدارة العمومية (Petrescu and Muscalu, 2003)².

إن الجهود التسويقية في الإدارة العمومية تتعامل مع حالات عدم اليقين والتأكد التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية المحيطة، كما أن مواقف المستفيدين والمواطنين اتجاه مخرجات الإدارة العمومية تختلف حسب المناطق الجغرافية وتختلف حسب خصائص ومتغيرات عديدة، مما يعني أن الإدارة العمومية تعمل في ظل معلومات غير كاملة أو غير كافية يصعب التحكم فيها، مما قد يؤدي بما بالمخاطرة ببرامج وأهداف حكومية، لذلك ينبغي على الإدارة العمومية التي تتبنى التوجه التسويقي إجراء بحوث ودراسات حول متطلبات واحتياجات المواطنين من أجل تصميم وتسليم خدمات عمومية تلائم المتطلبات التي تظهر في السوق من (الحجم، الهيكل، الجودة... إلخ)³

تؤدي بحوث ودراسات التسويق دورا حاسما في فهم ومعرفة السوق من خلال تدخلها في عدة مجالات مثل دراسة احتياجات ومتطلبات المواطنين، دراسة مواقفهم وسلوكياتهم، قياس درجة رضاهم أو عدم رضاهم، توفير المعلومات المطلوبة لمختلف البرامج والاستراتيجيات التسويقية (تصميم الخدمات، طرح خدمات جديدة توزيع وتسليم الخدمات، الحملات الاتصالية، دراسة الوسطاء والموزعين... إلخ)⁴، ما يميز البحوث التسويقية هي كونها عمل منهجي متكامل ومنسق لجمع وتحليل المعلومات حول السوق، بغرض المساعدة على تنفيذ ودعم القرارات والبرامج التسويقية.

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

¹ Bonita Kolb, **Marketing Research for Non-profit, Community and Creative Organizations**, How to improve your product, find customers and effectively promote your message, Published by Elsevier, 2008, p05.

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

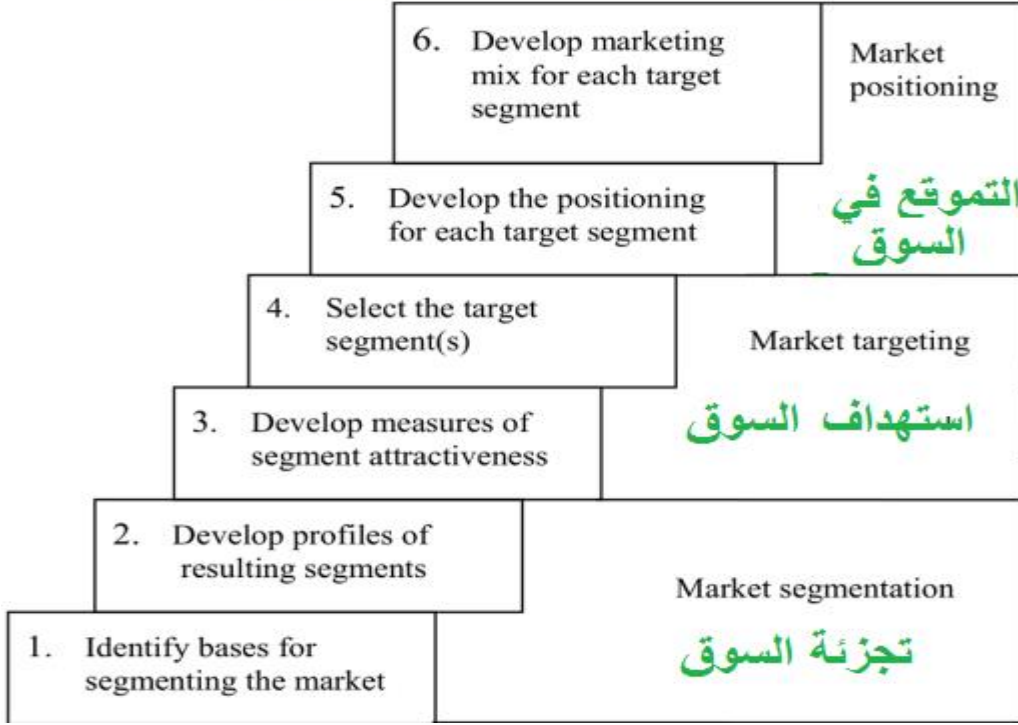
³ Elena Enache, Cristian Moroza, **Op, Cit**, P161.

⁴ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**, p250.

الشكل رقم 11: نموذج التجزئة، والاستهداف، والتموقع في السوق.

(STP) Model

Segmentation, Targeting and Positioning



أولاً-عملية التجزئة التسويقية في الإدارة العمومية:

من ناحية تاريخية اختلفت طرق تعامل المنظمات مع السوق (Approach To The Market) حيث تطورت المقاربات التسويقية بهذا الشأن في ثلاثة مراحل¹:

عرفت المرحلة الأولى بمرحلة التسويق الشامل (massmarketing) والتي جسدها هنري فورد في السيارة نموذج (T) والتي تعتمد على إنتاج منتج من نوع واحد لجميع المشترين، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار، ومن ثمة يسمح بالوصول إلى أكبر سوق ممكنة، المرحلة الثانية عرفت بمرحلة تسويق منتجات متنوعة (product - variety marketing) وجسدها شركة جينرال موتورز التي كانت تسوق علامات تجارية مختلفة للسيارات، في هذه المرحلة تعرض المنظمات مجموعة متنوعة من المنتجات بميزات وأنماط وأحجام وجودة مختلفة، على افتراض أن المستهلكين لديهم أذواق وتفضيلات واستعدادات مختلفة ومتغيرة مع الوقت، المرحلة

¹ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, **Museum Marketing And Strategy**, Designing Missions Building Audiences Generating Revenue And Resources, Published by Jossey-Bass, 2008, p115.

الثالثة، عرفت بمرحلة التجزئة (segmentation) وفي هذه المرحلة بدأت المنظمات بعرض منتجات مصممة خصيصا لقطاعات محددة من السوق، وبالمثل يمكن للمنظمات العمومية أن تتعامل مع أسواقها بالطرق التالية:

- التسويق الشامل (Mass marketing) والذي يفترض أن المشتريين المحتملين متجانسين ومتماثلين، ولا تبدي المنظمات العمومية بحسب هذا التوجه اهتمام كافي بالاختلافات في سلوك المشتريين، وبذلك تخاطر هذه المقاربة بإهدار الموارد والجهود التسويقية دون عائد واضح؛
- التسويق المرتكز على التجزئة (Segmentation marketing) يفترض أن السوق يتكون من مجموعات مختلفة، في السلوكيات والتفضيلات، وبناءا عليه فالمنظمات العمومية تصمم برامج خاصة لاستهداف وخدمة وجذب مجموعات (شرائح) مختلفة من السوق.

تشكل أسواق المنظمات والإدارات العمومية، من مجموعات غير متجانسة من المستخدمين أو المستفيدين (سواء أشخاص طبيعيين أو معنويين) الحاليين والمحتملين للخدمات العمومية، وتتكون أسواق المنظمات والإدارات العمومية من ثلاثة أشكال مختلفة من الأسواق كما يلي:

- أسواق المواطنين (الأفراد) (G to C): بمعنى أن بعض المؤسسات والإدارات العمومية تتعامل مع فئات مختلفة من المواطنين (الأفراد) كمتلقي للخدمات العمومية ومجموع المواطنين يمثلون سوقا خاصا، أي العلاقة تكون على شكل مؤسسة حكومية — مواطن (فرد) (Government-citizen) وهو ما يرمز له اختصار (G to C)؛
- أسواق المؤسسات الاقتصادية (G to B): بدورها المؤسسات الاقتصادية كمتلقي للخدمة العمومية تشكل سوقا مختلف، وفق العلاقة (Government-Business) وهو ما يرمز له اختصارا (G to B)؛
- أسواق المؤسسات والإدارات الحكومية: تمثل الإدارات والمؤسسات العمومية بوصفها متلقي للخدمات العمومية، سوقا خاصا مختلف عن السوقين الآخرين (Government- Government) يرمز له بـ (G to G).

وقد تختلف فئات متلقي الخدمة (أفراد أو منظمات) عن بعضهم البعض في عدد أو أكثر من الجوانب مثل (الاختلاف في الرغبات والتطلعات، المواقف والقيم والموارد المتاحة، الحجم، الموقع الجغرافي، وحتى التجارب السابقة مع الخدمات والمنتجات العمومية... إلخ)، وحتى تتعامل المنظمات والإدارات العمومية مع هذه الأسواق بكفاءة وفعالية يتعين عليها، تكيف وتركيز استراتيجياتها وسياساتها على متلقي الخدمات (أفراد أو منظمات)

والقيام بتجزئة هذه الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى أجزاء صغيرة متجانسة، حتى يتسنى لها الاستجابة الفعلية لاحتياجات ومتطلبات كل فئات متلقي الخدمة.

تشير التجزئة بشكل عام إلى عملية تقسيم فئات متلقي الخدمة في مجموعات جزئية متجانسة باستخدام معيار أو مؤشر محدد بحيث يمكن لهذه الفئة أن تستجيب بنفس الطريقة لنفس البرنامج التسويقي، وتساعد تجزئة الأسواق في تحسين فهم احتياجات العملاء (فئات متلقي الخدمة) والمواقف والسلوكيات و من ثمة تحسين التكفل بمطالبهم واحتياجاتهم¹، ووضع الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن الحصول على معرفة واسعة ومتعمقة حول المستخدمين (المواطنين)، وبناء علاقات مخصصة معهم بفاعلية وكفاءة، ويجب أن يجمع التقطيع (التجزئة) الفعال المشترين ذوي السمات الرئيسية الأكثر تشابهاً، ويجب أن تكون القطاعات مختلفة حقاً عن بعضها البعض.²

ويمكن التمييز بين منهجيتين للقيام بعملية التجزئة هما: التجزئة المستندة على الزبون (المستخدم) والتجزئة المستندة على المنتج أو الخدمة، وتشمل المتغيرات الرئيسية المستخدمة في تجزئة الأسواق المستندة على الزبون في قطاع الإدارة العمومية ما يلي³:

- **العوامل الجغرافية:** حيث تقوم المنظمة العمومية بتقسيم وتجزئة السوق الكلية إلى عدد من القطاعات على أساس الموقع، وهنا يمكن استخدام العديد من أنواع المواقع مثل: المناطق الجغرافية والدول والمحافظات والولايات والمدن والقرى والأحياء...إلخ
- **العوامل الديموغرافية:** تتم عملية تقسيم السوق الكلية إلى عدة قطاعات على أساس بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، السن، التعليم، لون البشرة، الجنسية، الديانة، حجم الأسرة، الدخل والمهنة والتعليم، إلخ...
- **العوامل النفسية أو السيكوغرافية:** والتي تستند إلى الطبقة الاجتماعية ونمط الحياة والخصائص الشخصية.

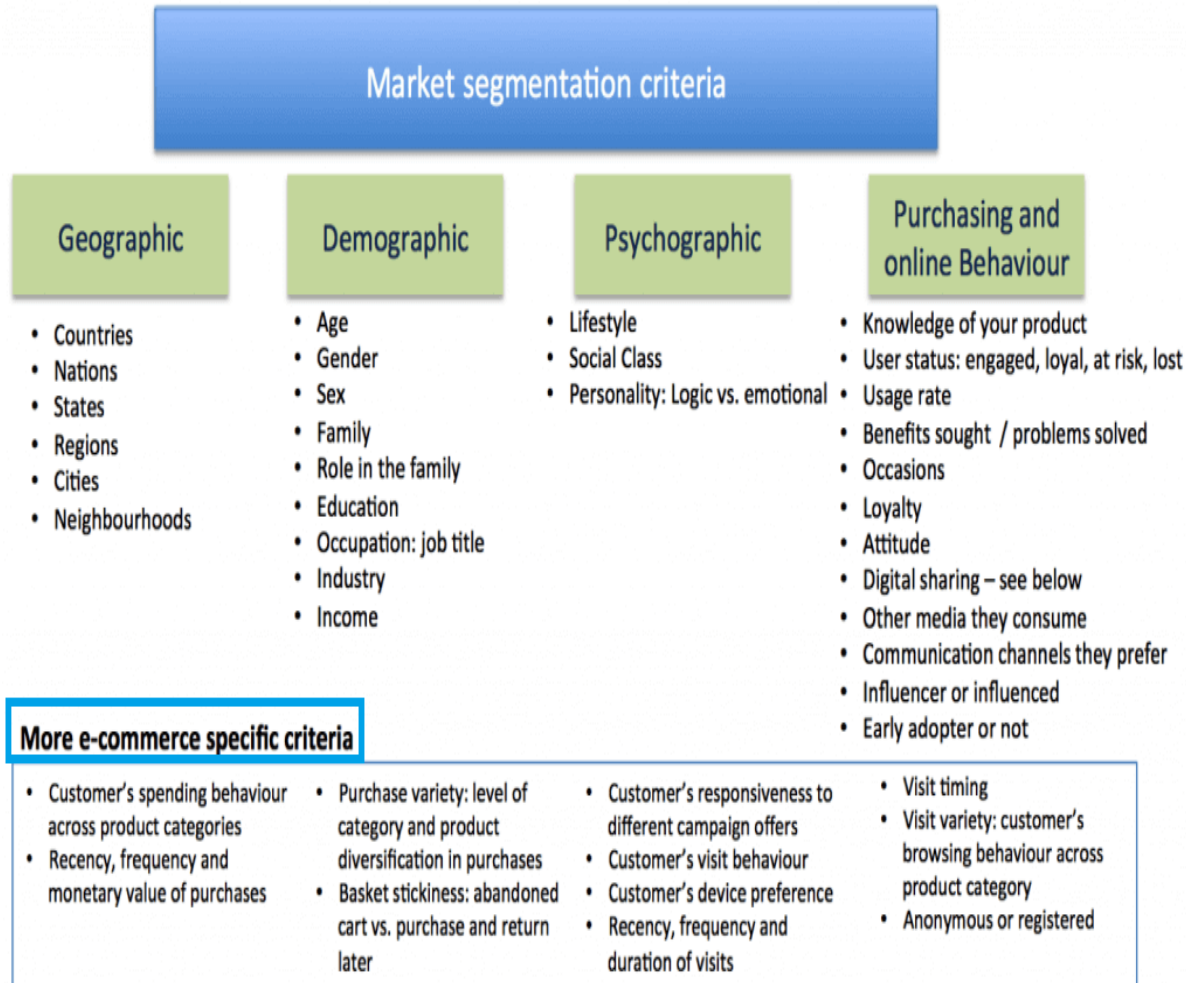
¹ Clive Barnett and Nick Mahony, **Segmenting Publics**, September 2011, p32. Available on site; http://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/segmenting_publics_2_nov_2011.pdf

² - Lovelock, C. & al. (2014).marketing des services, 7 édition, Pearson ,p380.

³ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**,p29.

- **العوامل السلوكية:** ووفق هذا الأساس فإن السوقى تم تقسيمه إلى عدة قطاعات طبق للسلوك المحتمل أو السابق ويتضمن هذا التقسيم عددا من المتغيرات الفرعية مثل: معدل الاستخدام ومرحلة الاستعدادات الخاصة المستخدم أو المواطن والمنافع التي يسعى المواطن أو المستخدم للحصول عليها من وراء القيام بشراء المنتج أو الخدمة.
- ويمكن كذلك الإشارة الى بعض المعايير الخاصة في التجارة الإلكترونية (أنظر الجدول أسفله).

الجدول رقم 29: معايير تجزئة السوق (مع تناول حالة سوق التجارة الالكترونية)



بالرغم من المخاوف التي يفرضها تطبيق تقنية تجزئة الأسواق في قطاع الإدارة العمومية ولاسيما تعارضها مع مبادئ المساواة والعدالة في الخدمة العمومية، وتفضيل المصالح الفردية على المصالح الجماعية العامة، إلا أن منهجية تجزئة الأسواق تعتبر أحد التقنيات التسويقية التي يمكن أن تستفيد منها قطاع الإدارات العمومية في إنتاج وتسليم الخدمات العمومية نظرا للاعتبارات التالية:

- انخفاض الموارد المتاحة لميزانية الدولة؛
- تزايد الطلب على توفير الخدمات العمومية بمعايير ومواصفات محددة ومختلفة من فئة إلى أخرى؛
- تزايد الدعوة إلى عقلنة التكاليف والتسيير في الإدارة العمومية؛
- الاختلاف الطبيعي للمواطنين والمستخدمين المحتملين في بعض الجوانب المتعلقة بالتعامل مع المنظمات والخدمات العمومية؛
- المطالبة بمزيد من المساءلة والشفافية في إنتاج وتسليم الخدمات العمومية؛
- تقنية تجزئة الأسواق أثبتت فعاليتها في قطاع الأعمال الخاصة، ويمكن لقطاع الإدارة العمومية الاستفادة منها كما حدث مع موجة (NPM) بصفة عامة.

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

ثانيا-عملية الاستهداف في الإدارة العمومية:

عملية الاستهداف هي المرحلة الثانية من مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية المرتكزة على الزبون، تعرف على أنها عملية تقييم جاذبية القطاعات السوقية، واختيار واحدة أو أكثر لخدمتها¹. فبعد الانتهاء من عملية التجزئة، يتعين على المنظمة تقييم مختلف القطاعات والشرائح ودراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للشرائح باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: حجم القطاع ونموه، الجاذبية الهيكلية للقطاعات، أهداف وموارد المنظمة، بعد تقييم الشرائح السوقية، يجب على المنظمة أن تقرر كم هو عدد الشرائح السوقية التي ستستهدفها، ويمكن للمنظمة أن تختار بين واحدة من بين الطرق (الاستراتيجيات) التالية²:

¹Philip Kotler , Gary Armstrong, Op,Cit, p190.

²Idem.

➤ **استراتيجية التسويق المتجانس (غير المتمايز) (undifferentiated marketing)**

(massmarketing): وفي هذه الحالة تقرر المنظمة تجاهل الفروق في قطاع السوق واستهداف السوق بأسرها بخدمة عمومية واحدة (عرض واحد)، وتركز هذه الإستراتيجية على ما هو شائع في احتياجات المواطنين أو الزبائن، وليس على ما هو مختلف وتصمم المنظمة برنامج تسويقيا يستقطب أكبر عدد من المشتريين أو المستفيدين.

➤ **إستراتيجية التسويق اللامتجانس (المتمايز) (segmented marketing)**

(differentiatedmarketing): وفي هذه الحالة تقرر المنظمة استهداف العديد من قطاعات السوق وتصمم عروض خدمات منفصلة لكل منها وبرنامج تسويقي مختلف لكل قطاع؛

➤ **إستراتيجية التسويق المركز (concentrated marketing) (niche marketing): وهي الحالة التي**

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

في الواقع فإن أغلب المنظمات والإدارات العمومية، تتعامل مع أسواق واسعة وكبيرة من حيث الحجم وأغلب الخدمات العمومية هي خدمات معيارية، ولكن من المهم للمنظمة التي تتحلى بالعقلية التسويقية أن تعرف متى يكون السوق الذي تخدمه مختلفا أو متباينا ومن ثمة فهو يتطلب منهجية أو مقارنة مختلفة في التعامل معه¹.

ثالثا-عملية التموقع وبناء الصورة الذهنية في الإدارة العمومية:

عملية التموقع وبناء الصورة الذهنية للمنظمة أو الخدمة العمومية هي المرحلة الموالية لعملية الاستهداف في إعداد الإستراتيجية التسويقية، وهي عملية مهمة لأنه يركز على هذه الخطوة كل البرامج والجهود التسويقية الموالية، وتعرف عملية التموقع وبناء الصورة الذهنية على أنها: اختيار إستراتيجي يسعى لإعطاء عرض ما (منتج، علامة،)، مكانة: صادقة، وجذابة، ومتميزة، في السوق وفي ذهن الزبون². يشير هذا التعريف إلى ثلاثة جوانب رئيسية لعملية التموقع³:

¹ Philip Kotler, Nancy Lee, **Op, Cit**, p31.

² Lendrevie, Lévy, Lindon, **mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing**, unod, 9^e édition, 2009, p722.

³ Idem.

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

المراجع

- 1- المراجع باللغة العربية؛
- 2- المراجع باللغة الأجنبية.

1/-المراجع باللغة العربية:

- 1- مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط 1، الجزائر: جسر لمنشر والت وزيع، 2015.
- 2- عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004،
- 3- سوفي نبيل، بوالريحان فاروق، متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6 / العدد: 1 / أبريل / 2002.
- 4- أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الإصدار الطبعة الثانية، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2007؛
- 5- بشير عباس العلاق وآخرون، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيق . دار العقل . عمان، 1999؛
- 6- بشير العلاق، التخطيط التسويقي -مفاهيم وتطبيقات-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008؛
- 7- ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005؛
- 8- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002؛
- 9- علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
- 10- هالة محمد لبيب عنبه، وآخرون، التسويق، المبادئ، والتطورات الحديثة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- 11- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005؛
- 12- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، 2002؛
- 13- محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار المناهج ل ن وت، ط 1، الأردن، 2006؛
- 14- مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق، الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع الاسكندرية 2004؛
- 15- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009،
- 16- محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 1996؛
- 17- محمد فريد الصحن، فريدة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004،

- 18- محمد سعيد عبد الفتاح، *إدارة التسويق*، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1992؛
- 19- محمد باشا وآخرون، *مبادئ التسويق الحديث*، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، الاردن 2000؛
- 20- محمد زاهر دعبول وآخرون، *مبادئ تسويق الخدمات*، دار الرضا . دمشق 2003؛
- 21- مصطفى ابو بكر، *مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
- 22- طلعت أسعد عبد الحميد: *التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الـ 21*، مطبعة النيل، مصر، 2004؛
- 23- طلعت أسعد عبد الحميد: *التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)*، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999؛
- 24- نسيم حنا: *مبادئ التسويق*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001؛
- 25- زكي خليل مساعد، *التسويق في المفهوم الشامل*، طبع في شركة مطابع الأرز، عمان، 1997؛
- 26- صلاح الشنواني، *الإدارة التسويقية الحديثة*، مؤسسة الجامعة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000؛
- 27- مرزق سعد، *الخطة التسويقية خصائصها وأهميتها لرجل التسويق*، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 05، العدد 13، جامعة الجلفة، 2013،
- 28- ناجي معلا، رائف توفيق، *أصول التسويق (مدخل استراتيجي)*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005؛
- 29- طارق الحاج وآخرون، *التسويق من المنتج إلى المستهلك*، دار الصفاء، ط 2، عمان، الأردن، 1997؛
- 30- سعيد محمد المصري، *إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002؛
- 31- مصطفى محمود أبو بكر، *الإدارة العامة: رؤية استراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 32- محمد الأخضر محجوبي، *المقاربة التسويقية في قطاع الادارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية*، دراسة ميدانية على قطاع الادارة العمومية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2018.
- 33- سهام معاش، *أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر*، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.
- 34- عبد القادر براينيس، *التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر)*، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

- 35- فريد كورتل، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة العلمية، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص ص 71-73.
- 36- بوزواله نور الدين، بن زعرور عمار، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة حالة بلدية باب الوادي الجزائر، مجلة. الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جوان 2018
- 37- شريف، إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي ط. 1، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع. 2015.
- 38- رفاع، شريفة. نحو إدماج الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة الجزائر. 2008
- 39- زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
- 40- عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004
- 41- محمد عبد الفتاح عشاوي، محمد عبد الفتاح عشاوي، نماذج تسعير الخدمات العامة، الملتقى العربي الأول بعنوان إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2007
- 42- الأمير عبد القادر حفوظة، تسعير وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2020
- 43- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 44- سهام معاش، أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2020.
- 45- الهيتي، م. إدارة المؤسسات العمومية: الأسس والنماذج الحديثة. دار الفكر الجامعي. 2019
- 46- علي، س. تمويل الخدمات العمومية: دراسة مقارنة. مجلة البحوث الإدارية، 15(2)، 45-60. 2020
- 47- الخياط، ن. اللامركزية الإدارية وتطور أداء المؤسسات العمومية. المجلة المغاربية للإدارة العامة، 17(1)، 101-120. 2021
- 48- الطاهر، ب. الدور البيئي للمؤسسات العمومية: بين التنظيم والتطبيق. مجلة السياسات العمومية، 11(3)، 77-92. 2022.

- 49- بوهراوة زورة، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18 / العدد 28 السنة:2022
- 50- العربي عطية، دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009
- 51- دادي عدون، ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998
- 52- مير أحمد، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي التسويق العمومي والمناجمنت العمومية حالة المرفق-العمومي قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة-العدد04، 2018
- 53- بشير العلاق " التسويق العقاري "المنظمة العربية للتنمية الادارية .بحوث ودراسات، القاهرة، 2016
- 54- ليلي مطالي، سعاد عقون، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث. / العدد: 2، 2019

2/-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alderson 'Wroe.. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing". Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc. 1995 ;
- 2- Cushman Donald P & King Sarah Sanderson, "Exelence in communicating organisational strategy" State University of New York press , New York ,USA , 2001;
- 3- Janet V. Denhardt, Robert B. Denhardt, The New Public Service: Serving, Not Steering, 3rd ed., Routledge, New York, 2015. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- 4- Jobber,D , "Principles and practice of marketing ", Published by The McGraw hill companies, 4th edition,(UK). 2004;
- 5- Andrei Țigănaș, Tudor Țiclău, Cristina Mora, Laura Bacali, Marketing and leadership in the public sector. A research on marketing use in public organizations in omania's North-Western Region, 33rd Annual Conference of the European Group for Public Administration Bucharest, Romania, September 2011;
- 6- Ferrell O.C., Hartline M.O., Marketing strategy: Text and cases, 6 Edi., USA, South-Western, Cengage Learning, 2014
- 7- LASARY 'le marketing 'édition el DAR EL ELOTHMANIA. ALGER ,2004 ;
- 8- Lambin.J.J, le marketing stratégique, Science Édition, Paris, France, 2éme édition, 1993 ;
- 9- Laurence Body, Christophe Tallec, L'EXPÉRIENCE CLIENT, Eyrolles, Paris, France, 2015.
- 10-Lovelock, J Wiatr, et autres, marketing des services, édition 6, paris, Pearson éducation, 2008 ;
- 11-MAR Vandercarnnen , Marketing «l'essentiel comprendre décider agir», 2ème édition, BOECK, Paris, 2006
- 12-Marian Burk Wood et Emmanuelle Le Nagardassayag, Marketing planning «Stratégie, mise en oeuvre et contrôle », Pearson Education France, paris, 2005

- 13-Yves Chirouze, **Marketing, Etudes et Stratégie**, édition, Ellipse, 2003, p402.
- 14-- Gary Armstrong et autres, **Principes de marketing**, 8e édition, Pearson éducation, paris, 2007, p48.
- 15--Bon Jerom, Louppe Albert, **Marketing des services publics : L'Etude des besoins de la population**, Edition d'organisation, 1980.
- 16--Laurent Hermel, **Le marketing public**, Economica, 1990
- 17--Marine Le Gall-Ely, **Le marketing public**, e-theque, 2003
- 18--Armel Severin Mbembo, **Le marketing public dans le management des organisations publiques**, Editions universitaires européennes, 2021.
- 19-Pierre Bauby, Service Public, Services Publics, La documentation Françaises, Paris, 2eme édition, 2016.
- 20-Pierre Bauby, Françoise Castex, **Europe : une nouvelle chance pour le service public**, Edition Fondation Jean Jaures, Paris, France, 2010
- 21-L'Heriteau Marie France : **Pourquoi des entreprises publiques** , Press Universitaire de France, 1er édition, 1972
- 22-Chevallier Jaques : **Le Service publique**. 1ère édition, , Imp. Press Universitaire de France (Vendame) 1971.
- 23-Lia Caponetti& Barbara SAK , **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?**,workingpaper, CIRIEC N° 06, 2016
- 24-Giraudon Anne, **La notion de service public**, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010,
- 25-Pierre le manse, **les services publics Approches économique et enjeux sociaux**, Presses universitaires de Rennes, 2007,
- 26-Ben Ammar, M., & Triki, M. (2021). **Governance in Public Sector Organizations: The Case of Decentralized Institutions**. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(2), 32–47.
- 27- Nabli, M. K. (2020). **Reforming Public Enterprises in the MENA Region**. *Middle East Economics and Finance Review*, 8(1), 11–29.
- 28- OECD. (2018). **Principles of Public Administration Reform**. OECD Publishing.
- 29- UNDP. (2021). *Strengthening Public Institutions for Sustainable Development*. United Nations
- 30-Marine Le Gall-Ely, **Le marketing public**, e-theque, 2003
- 31-Armel Severin Mbembo, **Le marketing public dans le management des organisations publiques**, Editions universitaires européennes, 2021
- 32-David Rosenbloom, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector**, 3rd. Ed, Graw-Hill, 1993, New York, U.S.A, 1993
- 33-Philip Kotler, **Marketing principles** ,Third Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey,1986
- 34-Philip Kotler, Sidney J.Levy, **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, Vol 33, No. 1, Jan., 1969,
- 35-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

- 36-Angus Laing, **Marketing in the public sector: Towards a typology of public services**, SAGE Publications, Volume 3, issue4, p431.2003
- 37-Philip Kotler ,Gary Armstrong, **Principles of marketing**, Pearson Education Limited,15 edition 2015
- 38-Robert Bartels, **The General Theory of Marketing**, Journal of Marketing. Vol. 32, January,1968
- 39-Hermel, Romagni, **Le marketing public :une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques**, Edition Economica, paris,1990
- 40-Philip Kotler, **The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought**, journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, Issue1, Spring 2005
- 41-Michel badoc **le Marketing bancaire » application pour le siège et les agences des banques européennes** édition d'organisation. 1976
- 42-Paul Dupoeuy « Marketing de l'éducation et de la formation », les éditions d'organisations 1990
- 43-Jerame bon, Albert buppe « **Marketing des services publics** » 'l'étude des besoins de la population) édition d'organisations (1990)
- 44-Marko Vulić, Jovana Dadić, Konstantin Simić, Đorđe Mazinjanin, Aleksandar Milić, **CRM E-Government Services in the Cloud**, Peer-reviewed academic journal, Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol. 5, No. 2, MAY 2012
- 45-Armel Severin Mbembo, **Le marketing public dans le management des organisations publiques**, Editions universitaires européennes, 2021