

التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة

Public Marketing as an approach for improving public Utility quality

ليلي مطالي^{1*}، سعاد عقون²

¹ أستاذة محاضرة (أ)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)

عضو مخبر بحث: أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية. جامعة بومرداس

² أستاذة محاضرة (أ)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/04/01؛ تاريخ المراجعة: 2019/05/16؛ تاريخ القبول: 2019/06/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، على إعتبار أن مؤسساتنا الجزائرية غير متبينة لهذه الإستراتيجية بمفهومها الواسع، حيث إرتبينا في دراستنا هذه التعرف على مدى إستعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لتنفيذ إدارة المعرفة، وهذا من خلال معالجة الاشكالية التالية: ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟، ومن أجل معالجة هاته الاشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تعالج جوانب الموضوع وتوزيعها على العينة المستهدفة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليلها، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة؛ مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط؛ مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع؛ مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط؛ ووجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة؛ معوقات إدارة المعرفة.

تصنيف JEL: N07؛ M03

Abstract: The aim of this study is to identify the state of knowledge management processes practice and to know the main obstacles of knowledge management strategy's excusion in the Algerian public economic institutions, considering that our Algerian institutions do not adopt this strategy in its broad sense. By this study, we tend to see the extent of aptitude in our Algerian public institutions in applying knowledge management, by addressing the following problematic: What is the state of knowledge management processes practice in the Regional Directorate of Algeria Communication in Ouargla? In order to deal with this problematic, a descriptive analytical approach is adopted, a questionnaire, that addresses the subject's aspects, is done and distributed to the target sample, and the SPSS program is applied on its analysis. Thus, the study reveals the following important findings: a high level of knowledge generating in the institution; the level of knowledge application in the institution is average; the level of knowledge storage in the institution is average; the level of knowledge delivery in the institution is high; and there is a range of constraints that impede the implementation of knowledge management in the institution under study.

Keywords: knowledge generating; knowledge storage; knowledge delivery; knowledge application; knowledge management constraints.

Jel Classification Codes : M03 ; N07

* المؤلف المرسل: ليلي مطالي، الإيميل: metalileila@yahoo.fr

1. مقدمة.

من المعروف أن التسويق ظهر في مؤسسات الأعمال المختصة في بيع السلع الواسعة الاستهلاك، وهو مرتبط بشكل كبير بالسلع المادية. ولكن نظرا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على تطلعات وسلوكيات الأفراد، فقد اقتحم التسويق مجالات أخرى، كما أصبح منهجا وأسلوبا لا غنى عنه في العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها؛ بما فيها المنظمات غير الربحية، مؤسسات الخدمات؛ بل وحتى الخدمات العامة. فقد بدأ التسويق من الناحية النظرية ولفترة طويلة غير ممكن التطبيق على المنظمات التي ليس لها توجه تجاري أو ربحي، في حين أن الواقع العملي أظهر تبني العديد من المنظمات أساليب التسويق في وقت مبكر، فغداة الحرب العالمية الثانية مارست الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي أو السياسي، تلتها المنظمات الاجتماعية، الخيرية والدينية لاستخدام أدوات التسويق في محاولة لتغيير عادات الجمهور مثلا ضد إدمان الكحول أو التدخين، أو للحصول على التبرعات.

وأخيرا، السلطات العامة والجماعات المحلية والإدارات التي اهتمت بالتسويق بداية من خلال التواصل مع المواطنين كالحملات الحكومية التي هدفت للاقتصاد في استهلاك الطاقة، والحملات التحسيسية ضد أخطار الطرق، أو الحملات التي تقوم بها الإدارات المحلية لجذب المستثمرين إلى إقليمها. وهذا ما جعل المفكرين والمنظرين يدركون أن توسيع نطاق التسويق إلى ما هو غير ربحي أصبح أمرا لا مفر منه، ومن هنا ظهر التسويق السياسي والتسويق الاجتماعي والتسويق الخدمي وبالخصوص الخدمات العامة.

وعلى الرغم من أن التسويق قد تطور وتكيف ليوافق خصائص أسواق ومنتجات قطاع الخدمات، إلا أن تسويق الخدمات العامة يتميز ببعض الخصائص والاختلافات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لصياغة استراتيجيات تسويق ناجحة في القطاع العام. فخدمات المرافق العامة تتميز ببعض الخصائص التي تحد من انتهاج نفس الأساليب التسويقية التي تهدف في مجملها إلى زيادة المبيعات وتحقيق الربح للمؤسسة، وذلك لاعتبارات المصلحة العامة وغيرها من الأمور الواجب مراعاتها عند إعداد أي برنامج تسويقي.

1.1 إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم، تتحدد إشكالية هذه الدراسة كما يلي :

ما هي خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

2.1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- التعريف بمفهوم تسويق خدمات المرافق العامة؛
- توضيح خصوصيات الخدمات العامة وتأثيرها على تسويقها.
- إبراز دور التسويق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

3.1 المنهج المتبع:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بمفهوم التسويق العام وخصائصه ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والمقالات والأبحاث العلمية ذات الصلة بهذا الموضوع.

ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن التساؤل المطروح تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- تسويق خدمات المرافق العامة: مفاهيم أساسية.
- خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة.

- دور التسويق العام في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة.

2. تسويق خدمات المرافق العامة: مفاهيم أساسية:

1.2. مفهوم وأهمية التسويق العام:

على الرغم من أن التسويق موجه أساساً لتحقيق الربح؛ إلا أن ما تشهده المرافق العامة من تطورات ملحوظة 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). 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). ويعرف التسويق العمومي أو التسويق العام على أنه مجموع الأنشطة التسويقية التي تستخدمها المنظمات الحكومية لتقديم خدمة عمومية كفيلة بإشباع رغبات وتطلعات المواطنين دون أن يقتصر هدفها على تحقيق الربح (علي زيان وآخرون، 2018، ص 58).

2.2. المفاهيم الأساسية للتسويق العام:

سنتناول فيما يلي ثلاثة مفاهيم أساسية للتسويق العام: الأول هو **المرفق العام**؛ الخدمة التي يقدمها هذا المرفق (**الخدمة العامة**)، **والجمهور** أو **المستفيدين** من الخدمة العامة.

أ. المرفق العام :

أ.1. **تعريف المرفق العام:** يمكن تعريف المرفق بأنه ما يرتفق به وينتفع ويستعان، ومنه مرافق المدينة وهو ما ينتفع به السكان عامة كأجهزة النقل والشرب والإضاءة وجمعها مرافق (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. فوفقاً للمفهوم الوظيفي أو الموضوعي؛ يعتبر المرفق العام النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبى حاجات عامة للمواطنين أو المصلحة العامة، والتي يستفيد منها كل المواطنين والمقيمين على أراضي الدولة، مثل التعليم العام، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات، العدالة (محيو، 2006، ص 430). أما المفهوم العضوي أو الشكلي فيفيد المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري (بن محمد الصغير، 2015 ص 91). وعلى هذا الأساس المعيار المادي يعرف المرفق العام انطلاقاً من فكرة النشاط بخلاف المعيار العضوي الذي يعرفه انطلاقاً من فكرة المؤسسة. ومع تطور الحياة الإدارية تعددت أنواع المرافق العامة تباعاً للزاوية التي ينظر منها إليها؛ ويلخص الجدول التالي أهم تلك الأنواع وخصائصها:

الجدول: 1. التقسيمات الأساسية للمرافق العامة

معياري التقسيم	نوعها	خصائصها
طبيعة النشاط	مرافق إدارية	تمارس النشاط الإداري انطلاقاً من كونه وظيفة إدارية بحتة، وتنصب على وظائف الدولة الأساسية المتمثلة في حماية الأمن داخلياً وخارجياً. ومن أمثلتها: الأمن، القضاء، الصحة، التعليم.
	مرافق عامة اجتماعية	تمارس نشاطاً اجتماعياً من أجل تحقيق أهداف اجتماعية. ومن أمثلتها: الضمان الاجتماعي والتأمينات.
	مرافق اقتصادية	تزاوّل نشاطاً اقتصادياً 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 كنقابات المهن الزراعية ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، وغرف التجارة وغيرها. حيث تلزم القوانين المشتغلين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها، وأن يخضعوا لسلطتها.
النظيم (الاستقلال)	مرافق ذات شخصية معنوية مستقلة	وهي التي لا يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، ويكون لها كيان مستقل كمؤسسة عامة (استقلال إداري ومالي وتقني في علاقتها بالسلطة المركزية) مع خضوعها لقدر من الرقابة أو الوصاية الإدارية. أما من حيث المسؤولية فيكون المرفق المتمتع بالشخصية المعنوية مستقلاً ومسؤولاً 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 الالتزام بإنشائها	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 وجوباً، 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)

أ.2 خصائص المرافق العامة: تتميز المرافق العامة على اختلاف أنواعها بخضوعها لجملة مبادئ أساسية تفرضها المصلحة العامة والاعتبارات العملية المختلفة (محيو، 2006، ص ص 480-489):

- مبدأ تحقق النفع العام: ينشأ المرفق العام على أساس سد حاجات عامة ورغبات جماعية كنشر العدالة والحفاظ على الصحة العامة أو الأمن العام أو نشر التعليم، ولهذا السبب يجب أن لا يكون الغرض من مباشرة النشاط مجرد تحقق الربح.
- مبدأ دوام سير المرافق العامة أو استمرارية المرفق العام: إذ أن الحاجة الجماعية التي ينشأ المرفق العام لإشباعها على نحو كاف لا تعد مشبعة إذا تم ذلك الإشباع على نحو وقي أو متقطع.
- مساواة المواطنين أمام المرافق العامة: ما دام المرفق العام . طبيعة وجوده . خدمة للجميع ولمصلحة الجميع، فمن الطبيعي أن يتساوى أمامه الجميع بغير تمييز ولأي سبب كان، وهذا سواء في الحقوق أو الالتزامات.
- قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل والتكيف الدائم: يقصد بهذا المبدأ تمكين المرفق العام من مواجهة الظروف المتغيرة التي تحيط بنشاطه.

ب. مفهوم الخدمة العامة:

تعرف الخدمة بشكل عام على أنها نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويوفر منافع للمستهلكين في وقت ومكان محددين لإحداث التغيير المرغوب لمصلحة المستفيد من الخدمة (Lapert & Munos, 2009, p. 18). كما تعرف على أنها على أنها: نشاط غير ملموس يهدف إلى إرضاء المستهلك، دون أن تؤدي بالضرورة إلى انتقال ملكية منتج مادي (Turgeon & Pettigrew, 1996, p. 379). أما مفهوم الخدمة العامة فهو يغطي جميع الأنشطة ذات المصلحة العامة التي تعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة تحت وصاية السلطات العمومية المركزية أو المحلية. (Bartoli, 2009, pp. 54, 55). فالخدمة العمومية هي ذلك النشاط الممارس مباشرة من طرف السلطة العمومية (الدولة أو الجماعات المحلية)، أو تحت إشرافها بهدف إشباع حاجات المنفعة العامة.

وبشكل عام؛ توجد ثلاثة أنواع أساسية من الخدمات العامة (Bartoli, 2009, p. 55):

- ❖ الخدمات السيادية المتعلقة بالوظائف التقليدية للدولة (العدالة، الشرطة، الدفاع الوطني، المالية العامة،...)
- ❖ الخدمات الاجتماعية والثقافية التي تشمل التعليم، الصحة، الرعاية الاجتماعية، ...
- ❖ الخدمات ذات الطبيعة الاقتصادية؛ وتزامن ظهورها وتطورها مع تزايد دور الدولة في تلبية بعض الاحتياجات الأساسية في مجالات الطاقة والنقل والاتصالات، الخ.

ج. الجمهور / المستخدم: لا يمكن التحدث عن الخدمة العامة وتسويقها دون التعرض للمستفيدين من هذه الخدمة، والذي 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). كما قدم (Grefe, 1999, p. 178) تصنيفاً للجمهور وفقاً لمشاركة الأفراد في تقديم الخدمة كما يلي:

❖ المستخدمون المباشرون والمستخدمون غير المباشرين؛

❖ العملاء: هم الذين يقدمون الأوامر؛ أو يقررون بخصوص الاستفادة من الخدمة.

❖ المرشدون: يوصون باستخدام منتج معين؛

❖ **الممولون ودافعوا الضرائب:** وهم يمولون الخدمات بطرق مختلفة وبنسب مختلفة.

3. خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة:

تتميز الخدمات العامة بعدد من الخصائص التي تؤثر بشكل أساسي على نجاح عمليات التسويق. فخصوصية التسويق العام تتعلق بكل من الطبيعة "العامة" وطبيعة "الخدمة" للنشاط. (Bon, 1989, p. 26)

1.3. الخصوصية العامة:

يمكن تعريف الخدمة العامة من خلال ثلاث خصائص رئيسية نستعرضها فيما يلي:

أ. **غياب الهدف الربحي:** تتميز الخدمة العامة غالبًا بغياب الهدف الربحي، وهو ما ينتج عنه صعوبة متابعة تطور السوق، حيث أن السعر المجاني أو الرمزي يسمح للمستخدمين بالاستمرار في استخدام الخدمة العامة، حتى وإن كانت متدنية أو غير مناسبة. وعندما يتناقض عدد عملاء الخدمة المجانية أو المدعمة من طرف الدولة، فإن هذا قد يعكس تدنيا شديدا في مستوى الخدمة وعدم مطابقتها لاحتياجات الجمهور. وغالبا ما يدفع نقص الموارد المالية في السوق مقدمي الخدمات ذات هدف غير ربحي إلى تقديم خدمة أساسية ذات جودة منخفضة. ونتيجة لذلك، فإنهم بطبيعة الحال غير مهتمين بالتركيز على الحاجات الناشئة أو الجديدة، التي تكون في الغالب خدمات عالية الجودة، مما يجعلهم يدورون في حلقة مفرغة: سوء ملاءمة الخدمة لحاجات الأفراد يؤدي إلى صعوبات في الحصول على الموارد، ونقص الموارد المالية يحول بدوره دون ملاءمة الخدمات وهكذا (Bon, 1989, p. 27).

ب. **تحقيق المصلحة العامة:** يقوم الفكر التسويقي أساسا على تلبية الحاجات الفردية. وفي حين أن القطاع الخاص يتم فيه استخدام المعلومات المحصل عليها من دراسة السوق لتصميم عرض يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بالربحية عند اتخاذ القرار؛ فإنه في حالة الخدمات العامة القائمة على مبدأ المصلحة العامة، فإن الحاجة إلى تكييفها وملاءمتها مع حاجات المستخدمين ليست من أولويات الإدارة؛ كما أنه لا يمكن تقديم الخدمات العامة من منظور اقتصادي بحت؛ فهناك اعتبارات ذات الأولوية في القطاع العام مثل العدالة الاجتماعية والمساواة (Laing, 2003, p. 432). فالسلطة العامة - بحكم تعريفها وطبيعتها - مخولة لتوجيه سلوك مواطنيها نحو المزيد من المدنية أو العمل ذي المصلحة العامة (تصنيف النفايات، محاربة الحرائق، ودور الأولياء تجاه الطلاب)، وهذا الأمر يختلف بالنسبة لشركات الأعمال، التي إذا كانت تسعى إلى توجيه سلوك العملاء المحتملين (من خلال الإعلان على سبيل المثال)، فسيكون تركيزها موجه نحو تحديد العرض انطلاقا من الطلب والفرص المتاحة في السوق (Bartoli, 2009, p. 183). وبالنظر إلى أولوية الأهداف غير الاقتصادية في الخدمات العامة، فإن هذا يتطلب استخدام مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الخدمات. ويعتبر مفهوم **الربح الاجتماعي (social profit)** وبالتالي رأس المال الاجتماعي المصلحة المتحققة للمجتمع ككل من خلال تقديم الخدمات العامة. فحتى لو كان الربح الاجتماعي الناتج أقل ويمكن الحصول عليه عن طريق استهداف مجموعات أخرى من المجتمع، فإن التركيز على هذه الخدمات مقبول بالنظر لاعتبارات أهم تتعلق بالعدالة الاجتماعية وحتى شرعية الدولة (Laing, 2003, pp. 432, 433).

ج. **الرقابة العامة:** تخضع المرافق العامة للرقابة التي يمارسها الشعب عن طريق المجالس المنتخبة أو الأحزاب والتنظيمات السياسية أو المنظمات الأهلية أو أفراد الشعب منفردين. ويكون عادة بثلاث طرق (علي زيان وآخرون، 2018، ص 34).

- **الطريق الأول:** تقدم الأسئلة والاستجابات، ومناقشة الأداء والميزانية، ونحو ذلك وتكون عن طريق البرلمان أو المجلس النيابي أو مجلس الشورى؛
 - **الطريق الثاني:** رقابة الأحزاب والتنظيمات السياسية؛
 - **الطريق الثالث:** رقابة الرأي العام، وهم المواطنين، فإذا رأى مواطن خللا ما فإنه يسعى لإصلاحه بالطرق المشروعة (وهي المقصودة بالرقابة الأهلية والشعبية ورقابة الجمهور).
- ومن الطبيعي أن ينشأ في بعض الأحيان تعارض قرار تقدم أو التخلي عن خدمة معينة مع الصالح العام؛ فمثلا زيادة في الضرائب رغم فائدتها في تمويل مشاريع تعود بالنفع على الأفراد؛ إلا أنها غالبا لا يكون مرجحا بها.

2.3. الخصوصية الخدمية:

كما سبقت الإشارة إليه؛ فإن الخدمات تتميز ببعض الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على تسويقها وأدائها، والتي يمكن تلخيصها في خاصيتين أساسيتين هما: طبيعتها غير المادية وأهمية العنصر البشري في تقديمها (Metali, 2016, 106-108).

ويمكن اعتبار الخصائص الأخرى للخدمات محصلة هاتين الخاصيتين:

أ. **الطبيعة غير ملموسة للخدمة:** إن عدم إمكانية معاينة الخدمة قبل شرائها تخلق لدى الفرد حالة من الشك أو عدم التأكد، ولهذا فإنه يبحث عن مؤشرات لجودة الخدمة؛ من خلال ربطها بكل ما يراه في المؤسسة: المباني، الموظفين، التجهيزات، المعلومات، الشعارات والأسعار (Kotler & Dubois, 2000, pp. 445, 446). ومن هذا المنطلق؛ يسعى مقدمو الخدمات إلى تعزيز ثقة العملاء من خلال تدعيم المؤشرات أو الدلائل المادية أو الملموسة للخدمة (Amstrong & Kotler, 2010, p. 215) لكن الملاحظ أن الخدمات العامة تميل إلى إهمال هذا الجانب؛ وبالتالي تقدم خدمات متدنية المستوى؛ فنفور الأفراد عن خدمة المستشفيات العامة أحيانا ليس بسبب جودة مستوى العلاج الرعاية، وإنما بسبب سوء الاستقبال.

ب. **أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات:** يتم إنتاج الخدمة في نفس الوقت الذي تستهلك فيه، وبسبب وجود المستفيد منها أثناء " إنتاج " هذه الخدمة، فإن التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل هو جزء رئيسي من تسويق الخدمات؛ باعتبار أن كلا منهما يؤثر بنفس القدر على التسليم الصحيح للخدمة (Amstrong & Kotler, 2010, p. 216). نتيجة لذلك، يمكن أن تختلف جودة الخدمة بشكل محسوس، اعتمادًا على مقدم الخدمة، العميل، وحتى ظروف تقديمها.

4. دور التسويق العام في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة:

1.4. مفهوم وأبعاد جودة الخدمات في المرافق العامة:

تعرف الجودة على أنها قدرة مجموعة من الخصائص المرتبطة بمنتج، نظام أو عمليات على تلبية متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية بالخدمة (Muret 2003, p.19). ويختلف تعريف جودة الخدمة باختلاف الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية. وعلى الرغم من صعوبة تقييم المستفيدين لجودة الخدمة؛ فإن هناك إجماعا بين الباحثين بأن جودة الخدمة ما هي إلا " قياس مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة الفعلية أو المدركة من طرف المستفيد) وتوقعات المستفيد (الجودة المتوقعة). فتقدم خدمة ذات جودة يعني في النهاية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين من الخدمة (الطائي وآخرون، 2006، ص 208). وفيما يخص

جودة الخدمات العامة؛ فقد اقترح Emery إعادة تعريف مفهوم الجودة العامة من خلال التمييز بين جانبيين: جانب الخدمات المقدمة (المخرجات)؛ والآثار (النتائج) المترتبة عنها. فمن حيث الخدمات المقدمة، تمثل الجودة العامة جميع خصائص الخدمة القانونية والفنية المميزة لها والتي تمكنها من تلبية الحاجات المعبر عنها والضمنية للمستخدمين المباشرين منها. أما فيما يتعلق بآثار العمل العام، الجودة العامة هي مجموع خصائص السياسة العامة التي تمنحها القدرة على تحقيق الأهداف والسياسات الموكلة إليها، وكذا تلبية الاحتياجات المعبر عنها والضمنية للمستخدمين غير المباشرين. ويعكس هذا التعريف الفعالية "السياسية" للخدمة العامة، أي القدرة على حل المشاكل المحددة، دون إغفال أخلاقيات العمل العام المنبثقة من المبادئ الأساسية للخدمة العامة ذاتها (Emery, 2012, pp. 2,3). كما أن تقديم ما يتوقعه المواطنون من المرافق العامة يعد أمراً مهماً نظراً لأن الجودة المتصورة للخدمة هي مرتبطة بالفجوة الموجودة بين التوقعات والإدراكات، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل 1. جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، القاهرة، 2006، ص 90.

وللجودة بعدان: الجودة الفنية والجودة الوظيفية. وكلاهما مفيد بالنسبة للمستخدم من الخدمة. فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستخدم من الخدمة (الطائي وآخرون، 2006، ص 208). وفي إطار بحث المؤسسات عن المعايير التي يستخدمها العملاء لتقديم الخدمة؛ قدم عدد من الباحثين مجموعة من المعايير منها (الضمور، 2005، ص ص 444-446):

- 1) الاعتمادية: وتعني قدرة مقدم الخدمة على أدائها بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- 2) مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة: وتتعلق بالظروف المكانية والزمانية للحصول على الخدمة.
- 3) الأمان: ويتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة أو مقدمها أو كلاهما.
- 4) المصدقية: وتعني درجة الثقة في مقدم الخدمة ومدى التزامه بوعوده.
- 5) درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: ويدخل فيها أيضاً الوقت والجهد الذي يبذلها مقدم الخدمة حتى يتفهم حاجات العملاء، ومدى تعاطفه مع مشكلته.
- 6) الاستجابة: وتتعلق بمدى قدرة ورغبة وجاهزية مقدمي الخدمة في خدمة العملاء بشكل دائم متى يحتاجون إليها.

7) **الكفاءة والجدارة:** وتخص القائمين على الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفية التي تمكنهم من القيام بدورهم بالشكل الأمثل.

8) **الجوانب الملموسة:** وتشير إلى كل ما يظهر للعميل من تسهيلات مادية تستخدم لتقلد الخدمة لما لها من أثر على الصورة التي يحملها عن المؤسسة وجودة خدماتها.

9) **الاتصالات:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل؛ والدور الذي يجب أن يقوم به للحصول على الخدمة المطلوبة.

وتعكس هذه المعايير في مجملها توقعات العملاء من الخدمة، لهذا يكون على المؤسسة البحث عن أنسب الطرق والوسائل لتطوير وتحسين خدماتها بما يتناسب مع هذه التوقعات، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصها وخصائص خدماتها وما تفرضه عليها من قيود كما هو حال خدمات المرافق العامة.

2.4. المزيج التسويقي لخدمات المرافق العامة ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة:

يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموع الأدوات المتاحة لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها لدى سوقها المستهدف (Kotler et al., 1991, p. 29). وتم تصنيف هذه الأدوات إلى أربعة عناصر وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. وقد قام الباحثون بمحاولات لتطوير نماذج خاصة بالخدمات، تركز في مفهومها على تمديد هذا المزيج، وذلك من خلال ضم عناصر جديدة إليه ليصبح أكثر ملاءمة لتسويق الخدمة، حيث يتضمن المزيج التسويقي للخدمات سبعة عناصر رئيسة وذلك بضم ثلاثة عناصر إضافية لتمثل هذه العناصر السبعة فيما يلي:

أ. المنتج / الخدمة:

الخدمة العامة نشاط ذو أهمية عامة (مثل الأمن والعدالة والصحة والتعليم...). ومن أجل أن تحقق الخدمات العامة الأهداف التي تسعى إليها الدولة؛ كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، وتمثل هذه المبادئ في (نزيه، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz>):

أ.1. **مبدأ المساواة:** يعني أن يحصل الأفراد في المجتمع على الخدمة العامة وأن يتم معاملتهم معاملة متساوية (بدون تمييز). ولا يعني مبدأ المساواة إطلاقاً مجانية تقديم الخدمة العامة أو الحصول عليها، وهو ما يظهر جلياً في الخدمات العامة الاقتصادية التي يتطلب الحصول عليها تقديم المقابل.

أ.2. **مبدأ الاستمرارية:** يعتبر مبدأ الاستمرارية مبدأ أساسياً لتقديم الخدمة العامة. فالخدمات العامة هي خدمات جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك لا بد من استمرار سيرها بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياتهم، ويمكن تصور ذلك مثلاً عند توقف مرفق الماء أو الكهرباء أو المواصلات عن العمل.

أ.3. **مبدأ التكيف أو المرونة:** ويعني قابلية الخدمات العامة للتغيير والتكيف مع كل الظروف والاحتياجات. فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن؛ كان لا بد من أن تستجيب المؤسسة لتلك التغيرات حتى تتمكن من تقديم الخدمات العامة التي أنشئت من أجلها بأحسن طريقة. فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرطاً أساسياً لمتابعة تطور الحاجات العامة، وهو ما يبرر التغيرات التي تحدث على سير الخدمات العامة تبعاً للتغيرات التكنولوجية، وكذا تبعاً لتطور الطلب الاجتماعي أو الحاجات الاجتماعية.

ب. المكان / التوزيع:

يعني مكان تقديم الخدمة العامة، وعادة ما يتم توزيع السلطات في الجهاز الإداري للدولة لتحديد من يتولى تقديم الخدمة العامة مستوى مركزي أو محلي وأيضاً إمكانية تفويض إدارتها إلى هيئة محددة (القطاع الخاص مثلاً).

ج. السعر:

ترتبط الخدمات العامة بمنطق الدفع غير المباشر (عن طريق الضريبة)، والذي يسمح للمستخدم الحصول على خدمة مجانية أو بسعر منخفض جداً. ولهذا السبب يستمر المستخدمون في استخدامه حتى لو لم تكن الخدمة دائماً مناسبة جداً لتوقعاتهم.

د. الاتصال:

الاتصالات العامة تختلف عن مثيلاتها في شركات القطاع الخاص لأنها يجب أن تخدم المصلحة العامة، أي إعلام المواطنين وتحسين معرفتهم، وبالتالي لا تهدف لزيادة المداخل كما هو الحال بالنسبة للشركات الخاصة.

هـ. الموظفون:

الموظفون المتواجدون في الاتصال المباشر مع المواطنين لهم أهمية كبيرة في جودة الخدمة المقدمة. ويمكن التمييز بين نوعين من الموظفين: موظفون رسميون (موظفون دائمون) أو موظفون غير دائمين (مساعدين، متعاقدين، مؤقتين). وتتطلب هذه الوظيفة أساساً مهارات خاصة كالقدرة على الاتصال وكذا معرفة كاملة بالمؤسسة، أهدافها وعمالها.

و. العمليات:

يعتبر إعداد ووصف العمليات المخصصة للخدمة خطوة أولية وضرورية لتقديم الخدمة. تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الخدمية لضمان تقديم الخدمة للمستخدمين (الطائي والعلاق، 2009، ص 94). وفي الخدمات العامة وبالنظر لمسائل العدالة وإعادة إنتاج الخدمة، فإن العمليات تتصف بالثبات بصفة معتبرة. فهي رسمية نمطية قابلة للتطبيق بنفس الطريقة في كل أماكن تقديم الخدمات. كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات مع البحث عن 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 بدل من العمليات المتتابعة (براينيس، 2007، ص 310).

ي. البيئة المادية: تتعلق هذه النقطة بمظهر جميع العناصر المرئية والتسهيلات الضرورية لعملية تقديم الخدمة: المباني، الأثاث، واللون، الديكور، المعدات والوثائق... وتمنح البيئة المادية عناصر ملموسة للجودة. ويلخص الجدول التالي تأثير خصائص خدمات المرافق العامة على تسويقها، والبدائل التسويقية الموافقة لها.

الجدول: 2. البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة

السياسات التسويقية المناسبة	المشاكل التسويقية	خصوصية تسويق الخدمات	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تطوير البيئة المادية الذي تؤدي فيها الخدمة. ◆ التركيز على الاتصال لتعزيز صورة المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ صعوبة تقييم الخدمة قبل استهلاكها. ◆ بحث الزبون عن معايير أخرى للتقييم. 	عدم قابلية الخدمة للمس	الخصوصية الخدمية
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين وتزويدهم بمعلومات كافية حول المؤسسة وأهدافها. ◆ تطوير الخدمات بما يتلاءم مع الحاجات المتطورة للزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة للتزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها. ◆ مشاركة الزبون في الخدمة. 	تلازم إنتاج الخدمة مع استهلاكها	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ الاهتمام بتكوين الموظفين مع ربط نظم الحوافز بالأداء. ◆ قياس رضا الزبائن وإجراء دراسات مقارنة مع المنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ صعوبة تمييز الخدمات. ◆ صعوبة استخدام معايير الرقابة على الجودة. 	عدم تماثل الخدمات	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تطبيق وسائل ترويج الخدمات كالتخفيضات على الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ عدم إمكانية تخزين الخدمة وصعوبة التأكد من بيعها مسبقاً. 	فناء الخدمة	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ جمع المعلومات الواردة من السوق لمسايرة تطور حاجات وسلوكيات الأفراد. ◆ تنزيع تشكيلة الخدمات المقدمة 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة وعدم مسايرة تطورات السوق. ◆ الحاجة إلى التمويل. 	غياب الهدف الربحي	الخصوصية العامة
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تكييف الخدمات مع فئات العملاء المختلفة. ◆ استخدام مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ عدم ملاءمة الخدمة مع احتياجات المستخدمين. ◆ وجود اعتبارات ذات الأولوية في القطاع العام كالمساواة. 	تحقيق المصلحة العامة	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تقييم أثار القرارات المتخذة من وجهة نظر الجمهور. ◆ إعلام الشركاء السياسيين بوضعية السوق وتطلعات الجمهور للضغط عليهم حتى يتم احترام المصالح العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ خضوع مؤسسات القطاع العام للمراقبة مع إمكانية التحقيق في أنشطتها من قبل ممثلي للمواطنين. ◆ تضارب المصالح بين الجمهور، الخدمة العامة والمصلحة العليا للبلد. 	الرقابة العامة	

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

ونظراً لأن المرافق العامة تعالج في الغالب أسئلة صعبة ولا تحظى بشعبية، فقد يكون من الصعب تحقيق هذا التطابق والتواصل بين الإدارة والعلماء؛ 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؛ التي 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).

4. خلاصة:

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.

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية عرض خصوصيات التسويق في القطاع العام، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخصوصية "العامة" التي تتميز بعدم وجود الربح، تحقيق المصلحة العامة والرقابة العامة، وخصوصية "الخدمة" التي تتميز بعدم الملموسية وأهمية العنصر البشري (العميل / مقدم الخدمة) في تقديمها. كما خلصنا إلى أن هذه الخصائص لها تأثير كبير على البرامج التسويقية التي سيتم تنفيذها، وأنه من الضروري تحديدها وفهمها من أجل خدمة المواطنين بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المرجوة.

وختاماً؛ فإن جودة الخدمات العامة هي أحد عوامل النجاح الرئيسية للتسويق العام، وتعتمد إلى حد كبير على التفاعل بين المواطنين وخدماتهم العامة. فتبني مبادئ وأساليب التسويق في الخدمات العامة يعني الاهتمام بالأفراد؛ فمن الضروري أن يكون المواطنون راضين عن الخدمات المقدمة، لأن هذا الرضا هو أساس الاحترام والثقة التي يمكن أن تنشأ بين الدولة أو الهيئات العامة والمجتمع.

ولهذا توصي الدراسة بضرورة تبني المفاهيم والتقنيات التسويقية في المرافق العامة بما يعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما سيتيح إيجاد سبل تسويق الأقاليم وجذب المستثمرين بها، وبالتالي زيادة مداخيلها المالية خاصة من خلال الضرائب والرسوم مما يساهم في تحقيق التنمية الإقليمية والوطنية.

- المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. عبد العزيز بن محمد الصغير (2015). القانون الإداري بين التشريعي المصري والسعودي، القاهرة: المصدر القومي للإصدارات القانونية.
2. حميد الطائي وبشير العلاق (2009). تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. علي زيان م. و.، شرقي ج.، شيخاوي س.، عقون س.، مالك م.، مطالي ل. (2018). معجم مصطلحات التسيير العمومي، عمان: دار الإعصار العلمي.
4. حمدي قبيلات (2010). القانون الإداري، الجزء الأول، (ط 3)، عمان: دار وائل.
5. قاسم نايف الحياوي (2006). إدارة الجودة في الخدمات، القاهرة: دار الشروق.

6. أحمد محيو (2006). **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، (ترجمة محمد عرب صاصيلا)، (ط 4)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

7. هاني حامد الضمور (2005)، **تسويق الخدمات**، (ط 3)، عمان: دار وائل للنشر، عمان.
رسائل وأطروحات جامعية:

1. براينيس عبد القادر (2007). **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر**. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.

2. عقون سعاد. (2015). **مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر - البلديات**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

المقالات:

3. مطالي ليلي (2017). **تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات**، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد 7(1)، 292-312. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31402>

مواقع الانترنت:

نزيه م. محاضرات في التحليل المعاصر للإدارة العمومية.

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/wp-content/uploads/2016/12/CT%C3%A9ch_Et_Lanalyse_Contemporaine_de_ladministration_Publique.pdf (consulté le 07/03/2019).

ثانيا: المرجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Amstrong G. & Kotler Ph. (2010). **Principes de Marketing** (10^e ed.), paris : Pearson Education.
2. Bartoli A. (2009). **Management dans les organisations publiques** (3^e ed.), paris: Dunod.
3. Emery, Y. (2012). « **Qualité publique** », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), **Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique**, [en ligne], www.dictionnaire.enap
4. Greffe X. (1999). **Gestion publique**, Paris: Dalloz.
5. Kotler Ph., Di Maulo V., McDougall H.G. and Armstrong G. (1991). **Le marketing : de la théorie à la pratique**, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
6. Kotler Ph. & Dubois B. (2000). **Marketing Management** (10^e ed.), paris : Publi-Union.
7. Lapert D. & Munos A. (2009). **Marketing des services** (2^e ed.), paris: Dunod.

8. Pettigrew D. et Turgeon N.(1996). **Marketing** (3^e éd.), Montréal: La Chenelière/Mc Graw Hill.

المقالات:

1. Anderson A. R. (1994). **Social Marketing : Its Definition and Domain**, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 13 (1), Spring 1994, 108-114.
2. Bon J. (1989). **Les spécificités du marketing des services publics**. In: Politiques et management public, 7(4), Numéro spécial: Formation au management public. 25-32.
3. Kaplan A. M. and Haenlein M. (2009). **The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration**, European Management Journal, 27(3), 197 - 212.
4. Laing, A. (2003). **Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services**. Marketing Theory 3(4), 427- 445.
5. Madill J. J. (1998). **Le marketing dans le secteur public**. Optimum, La revue de gestion du secteur public, 28(4), 10-20.
6. Metali L (2016). **Le marketing des services publics: Fondements et Spécificités**. Revue Mâaref, Université de Bouira, 21, pp. 99-110 : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53822>.