

متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري

Marketing Requirements for Public Services of an Administrative Nature

سوفي نبيل^{1*} ، بوالريحان فاروق²¹ جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر) ، nabil.soufi@univ-jijel.dz² جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة

(الجزائر) ، f.bourihane@centre-univ-mila.dz

النشر: 2022/04/ 15

القبول: 2022/03/ 13

الاستلام: 2021/11/ 03

ملخص:

يعتبر موضوع تسويق الخدمات العامة من المواضيع الحديثة والجديرة بالبحث، ونشير هنا إلى أنه ورغم اختلاف آراء الباحثين بين مؤيد لهذا الطرح ومتحفظ منه، إلا أن أغلب الاتجاهات والاستطلاعات تشير إلى وجود مواقف إيجابية بخصوص حاجة الإدارات العامة إلى تسويق خدماتها (ذات الطابع الإداري) من أجل تحسين صورتها واستعادة ثقة زبائنها. قد يمكن تحقيق ما سبق بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه العملية بسبب خصوصيات الإدارات العامة، على عكس منظمات الأعمال و منظمات القطاع العام ذات الطابع التجاري أو الاقتصادي، وهنا جاءت هذه الدراسة للبحث في الموضوع من خلال ضبط أهم المتطلبات لا سيما ما تعلق بإعادة تكييف مفهوم التسويق ليتوافق مع تلك الخصوصيات، وذلك بالتحول من نهج (4Ps) إلى (4Cs).

الكلمات المفتاحية: الإدارات العامة، الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، التسويق، 4Cs.

رموز JEL: XN1 ، XN2.

Abstract :

Marketing public services considered as one of modern topics worthy of research, we point out here that despite difference in the opinions of researchers between supporters of this proposition and conservatives, most trends and surveys indicate existence of positive attitudes regarding need for public administrations to market their services (of an Administrative Nature) in order to improve their image and restore a confidence of their customers.

Previous goal may be achieved despite the difficulties that may face the process due to the peculiarities of public administrations., unlike business organizations and public organizations of a commercial or economic nature, and here this study came to examine the subject by adjusting most important requirements, especially those related to re-adapting concept of marketing to conform to those peculiarities, By shifting from (4Ps) to (4Cs) approach.

Keywords: Public Administration, Public Services of an Administrative Nature, Marketing, 4Cs.

(JEL) Classification: XN2 ، XN1.

1. مقدمة:

باتت أنشطة منظمات القطاع العام تكلف الكثير، وهي بحاجة إلى تحسين أدائها لرفع ثقة الجمهور المفقودة بسبب عدم إدراك العديد من موظفيه لأهمية إرضاء الزبائن ويعتبرونها ممارسات تضطلع بها منظمات الأعمال من خلال تسويق منتجاتها، في الوقت الذي شهد فيه هذا المفهوم عدة تحولات جعلته يوسع نطاق استخداماته إلى المنظمات غير الربحية وهو يسير بخطى ثابتة إلى حدود منظمات القطاع العام، مع تعالي أصوات بتطبيق مبادئ السوق عليها، بالرغم من الإقرار بصعوبة ذلك الأمر الذي قد يجعل محاولة تطبيق الأفكار التسويقية في هذا القطاع عملية فاشلة.

الإدارات العامة، كواحدة من أهم منظمات القطاع العام، أمام تحديات جديدة قد تضر بأسس النظرية الاقتصادية الاجتماعية إن هي فشلت في تحسين أداءها والحفاظ على الصالح العام في ظل ندرة الموارد، أدت إلى ظهور إدارة عامة جديدة، جعلت العلاقة بين الإدارة والمواطنين أكثر وضوحاً، من خلال تصويرهم كزبائن، في الوقت الذي يعارض فيه البعض فكرة تسويق الخدمات العامة، فاحتكارها من طرف الإدارات العامة جعلها ديكتاتورية مع زبائنها عكس منظمات الأعمال الأكثر حرصاً على إرضاء الزبائن. بين هذا الرأي وذلك، يرى طرف ثالث أن احتكارات منظمات الأعمال انتهت واحتكارات الإدارات العامة تتلاشى تدريجياً، ويجب التفكير في استراتيجية فعالة لهذا التحول.

1.1. إشكالية الدراسة: من خلال التمهيد السابق جاءت هذه المحاولة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال معالجة الإشكالية المعبر عنها بالتساؤل:

ماهي متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري ؟**2.1. التساؤلات الفرعية:**

- هل الإدارات العامة بحاجة إلى تسويق خدماتها ذات الطابع الإداري؟
- ما هي أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري؟
- كيف يمكن تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري ؟

3.1. فرضية الدراسة:

تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري يتطلب إعادة تكييف مفهوم التسويق مع خصوصيات الإدارات العامة، إلا أن تحقيق ذلك سيواجه بعض العراقيل.

4.1. أهداف الدراسة:

- معرفة ما إذا كانت الإدارات العامة بحاجة لتسويق خدماتها ذات الطابع الإداري؛
- التعرف على متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري؛
- عرض أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه هذه العملية؛
- تقديم حلول لهذه العراقيل للمساعدة على تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري.

5.1. أهمية الدراسة:

- تمثل هذه الدراسة قيمة مضافة تكمن أساساً في طرح فكرة تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري كمدخل لتحسين جودتها واستعادة ثقة المواطنين (طالبي هذه الخدمات) والتي تضاف إلى قائمة المساهمات المتعلقة بتسويق خدمات المؤسسات الخاصة وكذا تسويق خدمات المؤسسات العامة ذات الطابع التجاري والاقتصادي؛
- هذه الدراسة تدخل ضمن مساهمة بحثية في دعم التوجهات الحديثة للحكومات نحو إصلاح الإدارات العامة فيما بات يعرف بالإدارات العامة الحديثة؛
- ندرة الكتابات التي تناولت تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري تحديداً يجعل من هذه الورقة البحثية مرجعاً مهماً ونقطة انطلاق للباحثين مستقبلاً في هذا التوجه.

6.1. منهجية الدراسة:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف إشكالية تحول مفهوم التسويق وتوسع مجالاته إلى الإدارات العامة في ظل القيود المتعلقة بخصوصيات خدماتها، مع تحليل آراء الباحثون ومبرراتهم التي ساعدت في بلورة متطلبات هذا التحول.

2. تطور مفهوم التسويق:**1.2. تعريف التسويق:**

التسويق كحقل للدراسة، شهد عدة تطورات وما زال لإيجاد طرق لإعادة تعريف نفسه وتوسيع حدوده، نتيجة انتشار اقتصاد السوق وما ينطوي عليه من عمليات شراء وبيع المنتجات التي تهدف إلى رفع جودة الحياة (Tudor Ticiu et al, 2010, p : 148). ويرجع أول ظهور له، حسب Philip Kotler إلى سنة 1650 مع سياسات تصميم المنتجات وظهور إعلانات لجذب الزبون عبر شعارات مثل " لا تسأل، اشتر منا وإذا لم

ترض بما تقدمه يمكنك استرداد نقودك". حسب Peter Drucker الغرب لم يعرف التسويق إلا منتصف القرن 19 على يد International Harvester Company. وإذا كان Butler هو أول من درس أساليب التسويق عام 1910 في جامعة Wisconsin الأمريكية، فإن شركة Curtis هي أول من قامت ببحوث التسويق عام 1911 تحت اسم البحث التجاري (سعيد الطيب، 2004، ص: 08). ويشير التسويق، حسب الجمعية الأمريكية للتسويق، إلى عملية التخطيط والتنفيذ للمنتج، التسعير، الترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق تبادلات ترضي الأطراف المتبادلة (Judith J. Madill, p: 10).

2.2. تسويق الخدمات:

لغة، أصل كلمة خدمة (Service) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Servicium) وتعني العبودية أو كثرة خدمة الأسياد، أما في الاقتصاد فالزبون هو السيد (أولاد حيمودة، 2011، ص: 33). أما اصطلاحاً فالخدمات هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، لا يتم نقلها ولا تخزينها، فهي تفتنى بسرعة ولا يتم فصلها عن مقدمها (محمد أحمد حمدتو أحمد وآخرون، 2017، ص: 78).

عرفت نهاية القرن الماضي تطورات كبيرة في قطاع الخدمات جعلته عامل مؤثر في الحياة الاقتصادية، حيث بلغت حصته في الولايات المتحدة الأمريكية من إجمالي الناتج القومي لعام 2007 أكثر من 71 %، كما زاد حجم الإنفاق على الخدمات بصورة أسرع من السلع، حيث انتقل من 53.6 % عام 2006 إلى أكثر من نصف إجمالي الاستهلاك عام 2007 (حرشاو مفتاح، 2016، ص: 07). على الصعيد العالمي انتقلت نسبة استحواد قطاع الخدمات على القوى العاملة من 25 % عام 1965 وإلى 67 % عام 1991 ثم إلى حدود 80 % عام 2012. تجارة الخدمات تشكل أكثر من 20 % من حجم التجارة الدولية بمبلغ يزيد عن 1200 مليار دولار (محمد أحمد حمدتو أحمد وآخرون، 2017، ص: 79).

بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات كنوع من المنتجات مع مراعاة خصوصياتها، فهي غير ملموسة، تستهلك لحظة تقديمها بحكم عدم قابليتها للتغليف والتخزين، الإحساس بها يختلف من زبون لآخر حتى وإن كانت مقدمة بشروط متشابهة، فالسفر في قطار قد يكون ممتع بالنسبة لمسافر وممل لمسافر آخر في نفس العربة، والخدمة مرتبطة بمن يقدمها فوجبة غذاء محضرة من طرف طبخ ليست نفسها المحضرة من طرف طبخ آخر، فمقدم الخدمات هو مصدر رضا أو سخط الزبون (أولاد حيمودة، 2011، ص: 36، 37). وقد عرف Stanton تسويق الخدمات سنة 1971 على أنه نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج

وتوزيع الخدمات المشبعة لرغبات الزبائن (زاهر عبد الرحيم، 2011، ص: 74). ويرى باحثون أن تسويق الخدمات أقل مكانة مقارنة بتسويق السلع، حيث تعد المنظمات ذات الطبيعة الخدمية ذات توجه تسويقي أقل بسبب:

- معارضة المنظمات الخدمية للتطبيقات التسويقية التي تعتمد عليها المنظمات السلعية؛
 - الطلب الكبير على الخدمات يفوق أحيانا قدرة استيعاب المنظمات الخدمية؛
 - في الغالب المنظمات الخدمية تكون صغيرة الحجم وبالتالي يسهل عليها الاتصال المباشر بزبائنها وهذا قد يجعلها في غنى عن العملية التسويقية؛
 - القيود القانونية المفروضة على بعض الخدمات والتي قد تحد من أهمية التسويق؛
 - أحيانا نقص المنافسة وتمتع المنظمات الخدمية بقوة احتكارية في مجال الخدمات التي تقدمها يقلل من قيمة التسويق بالنسبة لها.
- وبالرغم من ذلك، فقد تعاضت أهمية تسويق الخدمات مع حاجة هذا القطاع للتطوير وحل مشاكله بالإضافة إلى اكتساب روح الإبداع، من خلال معرفة رغبات وتصورات الزبائن وموقفه من الخدمات المقدمة (أولاد حيمودة عبد اللطيف، 2011، ص: 43).

3.2. التسويق في القطاع العام:

تشير الإحصائيات أن الإنفاق الحكومي للولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1996 و2006 كان يقدر بـ 35 % من الناتج المحلي الإجمالي، وأكثر من 45 % من الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد الأوروبي (Tudor Ticiu et al, 2010, p: 151). منتجات القطاع العام تقدم تحت رعاية الدولة بمختلف مستوياتها، واختصاصاتها تشمل أساسا الخدمات الاجتماعية والصحية، الأمن، القانون، والخدمات البيئية. (Patrick Butler & Neil Collins, 1995, p: 85). من خصائصها:

- 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 أسواق حقيقية)، حيث يتم التحول من التعاون إلى المنافسة لخلق ظروف القطاع الخاص، بهدف التقوية الداخلية، حيث تصبح المعلومات والملفات غير متاحة بشكل علني بين الزملاء الذين سيلعبون دور المنافسين، في إطار عمليات المكتب الخلفي والمكتب الأمامي الذي أظهر تأثيره الحاسم على جودة الخدمة في عدة منظمات (Patrick Butler & Neil Collins, 1995, p: 84- 93).
- أسواق القطاع العام بحاجة إلى تنظيم وتدخل حكومي أكبر من أسواق القطاع الخاص؛
- في أسواق القطاع الخاص يتم تحديد السعر من قبل الزبون، أما في أسواق القطاع العام فالخدمات مجانية في الغالب، وإذا كانت بثمن فالسعر تحدده الحكومة؛
- المصلحة الخاصة هي هدف التسويق في القطاع الخاص، بينما رفاهية المجتمع هي هدف التسويق في القطاع العام (Tom Gash et al, 2013, pp :16, 40).
- التسويق في القطاع العام أحد عمليات " إعادة التفسير الجديد" لمفهوم التسويق من خلال إبراز حاجة القطاع إليه مع تطور دور الدولة بداية الثمانينات عبر الإدارة العامة الجديدة (NPM) لاكتشاف أدوات وتقنيات لرفع كفاءتها. وهو يشير إلى نشاط، مجموعة منظمات وعمليات مترابطة تهدف إلى تحديد، توقع، إنشاء، ترويج، تسليم وتبادل العروض القيمة التي ترضي الزبائن ومختلف أصحاب المصالح, Tudor Ticlau et al (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 تتخبط فيها، حيث كشفت البحوث أنه يشمل أربع مجالات أساسية:
- **تسويق المنتجات:** كتسويق الخدمات التعليمية، المخططات الورقية والإلكترونية، الرسوم البيانية، المعلومات الإحصائية (أضفت الحكومة الكندية الطابع الرسمي للتسويق من خلال تسويق الأطالس والخرائط الجغرافية وجداول المد والجزر لتلبية احتياجات المجتمع البحري، كما قامت بتشكيل لجنة لقيادة مبادرات التسويق، وضع استراتيجية تسويقية مستقبلية)؛

- **التسويق الاجتماعي:** يهدف إلى تغيير سلوكيات ومواقف الفئات المستهدفة (طورت Parks Canada حملة تسويقية لتشجيع زوار الحدائق لتحمل المزيد من المسؤولية عن سلامتهم الشخصية أثناء المشي لمسافات طويلة أو تسلق الجبال أو 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:** عبر إطلاق حملات مضادة لإقناع المجموعات المستهدفة بالحد أو تقليص استخدام شيء كان متاح لهم في الماضي مثل رفع رسوم التبغ لتقليص الطلب على هذه المادة (Judith J. Madill, p: 10, 11).
- David Osborne & Ted Gaebler قدما سنة 1992 عشرة مبادئ يجب على الحكومات الالتزام بها لغرس روح الريادة في القطاع العام:
- حكومة تحفيزية (القيادة بدل الإدارة)؛
 - مملوكة للمجتمع (التمكين بدل التقديم)؛
 - تنافسية (المنافسة في تقديم الخدمات)؛
 - تقودها المهمة (التحول إلى منظمة يحركها القانون)؛
 - موجهة نحو النتائج (نتائج التمويل بدل المدخلات)؛
 - يحركها العملاء (تلبية احتياجات العميل بدل البيروقراطية)؛
 - مغامرة (الكسب بدل الإنفاق)؛
 - استباقية (الوقاية بدل العلاج)؛
 - لامركزية (المشاركة والعمل الجماعي بدل التسلسل الهرمي)؛
 - موجهة نحو التسويق (Olivier Serrat, 2010, p: 02).
3. دوافع الإدارات العامة لتسويق خدماتها:

1.3. خصوصيات خدمات الإدارات العامة:

تعد الخدمات العامة ذات الطابع الإداري أحد أهم أنواع الخدمات التي يسعى إليها كل مواطن، وتشير إلى الرابطة التي تجمع بين الإدارات العامة وزبائنهم لتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم المختلفة، وهي تتميز بـ:

- مجانية أو بسعر يؤول فيه الربح إلى الصفر كالرسوم مثلاً؛
- الإدارات العامة موجودة في وضعية احتكارية بعراض وحيد وطالبيين متعددين للخدمة؛
- بالنظر إلى الوضعية الاحتكارية للإدارات العامة، فإن خدماتها ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن؛
- الإدارات العامة غير مجبرة على تحقيق مردودية مالية لتدخلاتها، لهذا نجد معظم حساباتها سالبة الأرصدة؛
- الإدارات العامة مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية واقتصادية، وهذا قد يلغي فكرة أن القطاع العام هو مستشفى المؤسسات المريضة، حيث يقدم خدمات ذات قيمة لزبائنه، تلبى مصالحهم في إطار المساواة ودون تمييز، استمرارية الخدمة بمعنى تلبية حاجات ضرورية يتطلب 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، فلكي تكون 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، فعدم عمل الإدارات أيام العطل، وتعطل أجهزة الحاسوب لمدة طويلة، الإضرابات وعدم احترام مواقيت العمل يعني أن الخدمات متقطعة.

2.3. التسويق كمدخل لتحسين جودة الخدمات العامة ذات الطابع الإداري:

ظهرت أفكار رائدة للحكومة الريادية في الولايات المتحدة منتصف التسعينات، وانتشرت في المملكة المتحدة، ثم كندا ونيوزيلندا، تهدف إلى جعل الخدمات أفضل وأكثر مرونة، من خلال اعتماد فلسفة المشورة أثناء تقديمها، واكتشاف طرق جديدة لتمويل القطاع العام (Olivier Serrat, 2010, pp: 01, 02). حيث 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 : James H. Mintz, 2006, p (03). 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 مثلا ينفقون 40 % من إجمالي دخلهم في الضرائب، وهم بحاجة إلى معرفة أن حكومتهم تخدمهم من وراء ذلك، وإلا سيعتقدون أنها تهدر أموالهم، ويؤدي إلى فقدان ثقتهم بها. فالتسويق يبني جسور التواصل بين الزبائن والإدارات العامة، ويساعد على تطوير خدماتها، عبر تبني أفكارهم (Philip Kotler, Nancy Lee, 2006, p: 52-70).

وفي الوقت الذي يقترح فيه البعض اعتماد أدوات القطاع الخاص لتحسين أداء القطاع العام، يشكك البعض في نجاعة التسويق العام، بسبب اختلاف طبيعة عملياته عن العمليات التجارية، اختلافات يعتبرها Kotler & Lee مبالغ فيها وليست مبرر كاف لضعف كفاءة وعدم فعالية القطاع العام. كما أن أحد الأسباب وراء الصورة السلبية للتسويق العام هو أن الكثير من المديرين يحصرونه في الإعلان، بينما ينطوي على معرفة الزبائن والشركاء والمنافسين، تجزئة وتحديد الفئات المستهدفة، ابتكار خدمات وبرامج جديدة، تطوير قنوات فعالة للاتصال، الخ. فالتسويق يعد 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 James H. Mintz, 2006, p : (03).

3.3. العراقيل التي تواجه تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري:

يقول David Osborine & Peter Plastrik: " الحقيقة أن أحدا لن يرحب بالحكومة التي تعامل مواطنيها كزبائن، لأنه من حق الشركات أن تميز بين الزبائن وليس من حق الحكومة أن تميز بين المواطنين، نحن نسمي التمييز بين الزبائن خدمات ممتازة وعلاقات عامة، ونسمي التمييز بين المواطنين تمييزا عنصريا وفسادا إداريا " (ديفيد أسبورن، 2002، ص: 03). فغالبا ما اعتبرت الإدارة العامة والتسويق مجالين متعارضين، رغم محاولات التوفيق بينهما والتي ترجع إلى أكثر من 70 عامًا، لأن لهما نقاط مشتركة، فالإدارة تشعر بالقلق إزاء صورة خدماتها في نظر الزبائن، وتبحث عن أدوات تؤثر عليهم وهذا هو المنهج التسويقي (Haykel Ben

(Khelil & Néji Bouslama, 2015, pp :209, 210). غير أنهما يختلفان في نقطتين أساسيتين، الأولى أن التسويق يعتمد على علاقة الزبون القائمة على التمييز، بينما تعامل الإدارة زبائنها بنفس المعاملة. الثانية هي أن الإدارة تتصرف وفقاً للسياسة العامة للبلاد، في حين يعد التسويق مستقل نوعاً ما (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, p :110).

إلى جانب ذلك توجد العديد من الصعوبات التي تواجه تسويق خدمات الإدارات العامة:

- مقاومة فكرة التسويق في هذه الإدارات، تختلف بين شك وأمل وبين اعتباره غير مناسب؛
 - ضعف معرفة موظفي ومسؤولي الإدارات العامة وعدم تمييزهم بين التسويق والبيع؛
 - عدم استعداد مديري الإدارات العامة على تخصيص ميزانية للتسويق، بسبب عدم اقتناعهم بدوره في تحسين جودة الخدمات العامة؛
 - عدم القدرة على تجزئة سوق الخدمات العامة، حيث يتم استهلاكها بشكل مشترك ولا يمكن حرمان مواطن من منافعها لأنه لا يدفع الضرائب مثلاً، فأضواء الشوارع تضيء على الجميع سواء ساهموا أم لا في التكلفة (Judith J. Madill, p: 9-13).
 - الإدارات العامة لا تخشى فقدان زبائنها بسبب غياب المنافسة، فهي غير مجبرة على استشارتهم أثناء تقديم الخدمات، كما أن مجانيتها يجعلهم مجبرون على قبولها تحت شعار "أفضل من لا شيء"؛
 - الإدارات العامة تخضع لمستويات أعلى من التدقيق والتحقيق من قبل الممثلين السياسيين للمواطنين، فلها نوعان من الزبائن، المواطنون والممثلون السياسيون؛
 - قدم ومركزية نظام تسيير الإدارات العامة لا يسمح لها بتطوير خدماتها؛
 - مجانية الخدمات العامة ورفض المدراء فكرة تسويقها بحجة أنها غير هادفة للربح؛
 - ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العامة وزبائنها؛
 - الاهتمام بالمظاهر بدل جودة الخدمات (Tudor Ticlau et al, 2010, pp: 153, 154).
- التسويق في القطاع العام لا يمكن تطبيقه بنفس طرق القطاع الخاص، بل يحتاج لإعادة تكييف مع خصوصياته، وإلا سيؤدي ذلك إلى برامج تسويقية خاطئة لا تحقق الأهداف (Judith J. Madill, p: 18).
- ويرى Laufer & Burlaud أن الاختلاف الرئيسي بين القطاعين يكمن في الهدف (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, p :110). كما أن القطاع العام يعمل في بيئة خالية من المنافسة،

منظماته أكثر شفافية وانفتاحاً على الجمهور، تخضع لقيود قانونية أكبر، ولرقابة داخلية وخارجية كالسلطات العليا، المواطنون، المنظمات غير الحكومية، الصحافة (Tudor Ticlau et al, 2010, p: 151). منظمات الأعمال تحصل على إيراداتها عند إرضاء الزبائن، بينما تحصل الإدارات العامة على إيراداتها من مخصصات الميزانية، المحصلة في الغالب من الضرائب (Judith J. Madill, p : 15).

وتعد الاختلافات بين منظمات القطاعين واحدة من أهم حجج الرافضين لفكرة التسويق في القطاع العام. لكن بالعودة إلى أعمال Max Weber نجد أن تحليله للمنظمات البيروقراطية ينطبق على كل من المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال، كذلك الأمر بالنسبة لأعمال Herbert Simon، كل هذا يشير إلى أن التمييز بين القطاع العام والخاص ليس مبرراً كافياً، أمام التداخل والترابط بين القطاعين الذي أفرزته الدراسات الحديثة (Tudor Ticlau et al, 2010, p: 150).

منذ الثمانينات، استخدمت الحكومات عدة أساليب لتحسين أداء خدماتها، فمن إدارة أداء أكثر فعالية، إلى زيادة مشاركة الموظفين وتطوير مهاراتهم، زيادة صوت المواطنين للتعبير عن آراءهم، كما كانت فكرة المنافسة عنصراً هاماً يسعى من خلالها المسؤولين إلى التفوق على أقرانهم بحثاً عن المكانة والتقدم الوظيفي. هذا النوع من المنافسة يعرف بـ "المنافسة القياسية" التي تستند إلى فكرة إنشاء أشباه أسواق أثناء تقديم الخدمة، وهو مصطلح صاغه Julian Le Grand لوصف سلسلة إصلاحات أدخلت على الخدمات العامة أواخر الثمانينات، حيث يتوقع أن يجلب مقدمو الخدمات الجدد أساليب جديدة ويؤدون أداء أفضل، وأولئك الذين يفشلون سيخسرون التشجيع والمكافآت، وإذا لم يتحسنوا سيخرجون من السوق والمنافسة. لكي يعمل هذا النظام بشكل جيد يجب:

- أن يكون مقدمي الخدمات الجدد قادرين على دخول السوق والنمو، أن يتنافسوا بنشاط وبطرق مرغوبة، وقادرين على الخروج من السوق؛
- أن يكون طالبي الخدمات قادرين ومحفزين على اتخاذ خيارات مستنيرة؛
- مستويات تمويل مناسبة لتحقيق الأهداف (Tom Gash et al , 2013, p :15).

4.3. التحول من (4Ps) إلى (4Cs) كأحد متطلبات تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري:

إن تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية في الخدمات العامة ذات الطابع الإداري يتطلب العديد من التصحيحات من أهمها (عبد القادر براينيس، 2007، ص: 07):

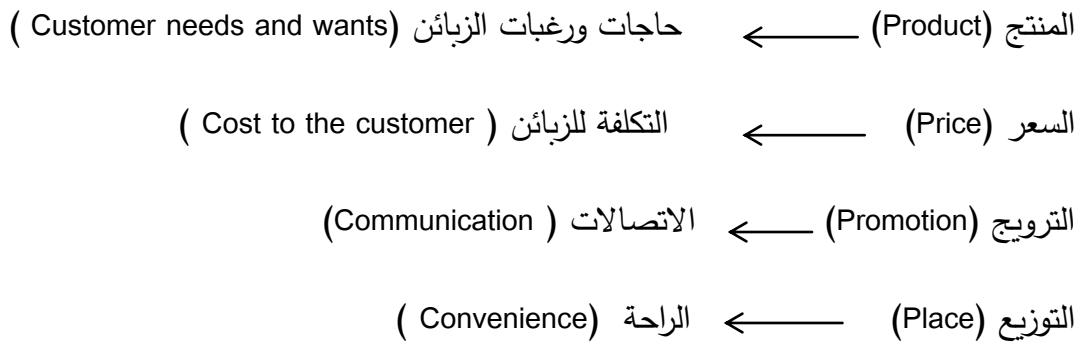
- إدراك خصوصية قطاع الخدمات (بصفة عامة)، وقطاع الخدمات العامة (بصفة خاصة) والخدمات العامة ذات الطابع الإداري (بصفة أخص) وفهم خصائصها التي تميزها عن السلع المادية؛
- فهم خصوصية سلوك طالبي الخدمات العامة المتأثر بخصائص الخدمات؛
- تدعيم وتوفير العوامل التي تساعد على تطبيق المفهوم التسويقي بمنظمات الخدمات العامة والتغلب على العوامل التي تعيق ذلك؛
- تكريس وتفعيل المنافسة في القطاع العام من خلال العقود والمناقصات، وتبني مبادئ اقتصاد السوق لخفض التكاليف وتحسين الأداء؛
- تبني مفهوم تحقيق الحد الأعلى من مستوى المنفعة للجماهير؛
- إضفاء الشفافية على تسيير شؤون الإدارة العامة وإتاحة المعلومات لطالبي الخدمة؛
- فتح قنوات اتصال مع الزبائن والرد على شكاويهم والأخذ بأرائهم؛
- إعادة تكييف السياسات التسويقية (عناصر المزيج التسويقي) لتتلاءم مع طبيعة وخصائص الإدارات العامة وخصوصية طالبي الخدمة.

أول من استخدم مصطلح المزيج التسويقي هو Borden سنة 1965 (Tudor Ticlau et al,) 155 : p (2010)، أو ما يطلق عليه باسم (4P) ويشمل:

- **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 كان 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، فهدفها خدمة الصالح العام مجاناً مع إمكانية فرض رسوم على خدمات معينة مثل جواز السفر وبطاقة الهوية، فالإيرادات التي يتم الحصول عليها في هذا الإطار عاملاً مهماً لإعادة توزيع الثروة؛

- **التوزيع Promotion:** القيد الرئيسي لتوزيع الخدمات العامة هو محدودية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقتصاره 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 وإلا سيحرم من خدماتها؛
- **الترويج Place:** يمثل جزء من الحكومة المفتوحة التي تعتمد على الشفافية والتشاركية في تسيير شؤون العامة. من قيوده غياب الحيادية خاصة في المواضيع التي لها علاقة بالمجال السياسي (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, p :211).
- سنة 1990، طور Lauterborn نهج بديل للنهج السابق (4Ps) أكثر توجهها نحو الزبون، يتلاءم مع الإصلاحات في القطاع العام وهو نهج (4Cs) (Tudor Ticlau et al, 2010, p : 155). كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): التحول من نهج (4Ps) إلى نهج (4Cs)



Source : (Tudor Ticlau et al, 2010, p : 156)

إن أحد أسباب استبدال نهج (4Ps) بـ (4Cs) يرجع إلى صعوبة تطبيق عناصر المزيج التسويقي في الإدارات العامة، ففي الوقت الحاضر يعد التوجه نحو الزبون أكثر ملاءمة بالنسبة للإدارات العامة في ظل القيود التي ستواجهها أثناء تصميم استراتيجية التسويق:

- 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 أيديولوجياتها؛
- 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 (Tudor Ticlau et al, 2010, pp : 156,157).

ويقدم Morgan & Cleopatra و Kotler تعريفا للتسويق لا يتعارض مع خصوصيات القطاع العام، من حيث أنه يعكس طريقة تنفيذ المعاملات وتحفيزها وتسهيلها وتقييمها، عكس تعريف المعهد البريطاني للتسويق الذي يعتبره عملية تحديد توقعات ومتطلبات العملاء وتلبيتها بطريقة مربحة (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, p :214).

4. تحليل النتائج:

1.4. آراء الباحثين حول تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري:

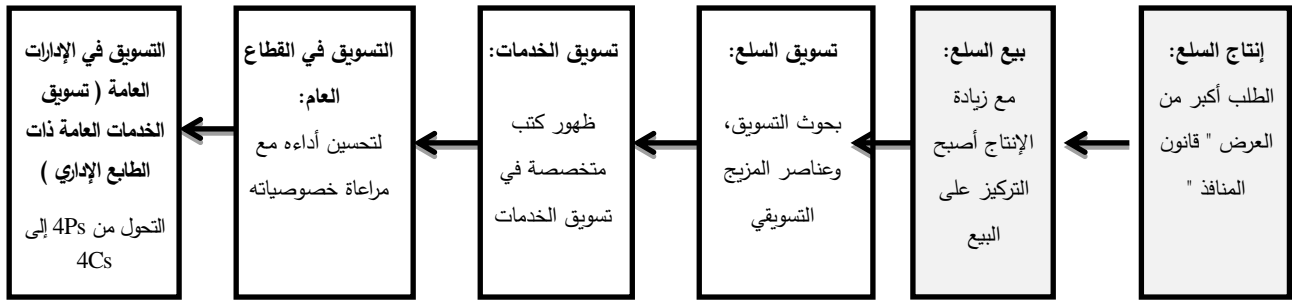
- دارت عديد النقاشات بين الباحثين واختلفت آراءهم حول تسويق الخدمات العامة، بين متحمس وغير متحمس للفكرة، حيث خلصت المراجعة إلى أربعة آراء متباينة فيما بينها لدى الباحثين غير المتحمسين للتسويق:
- الأول يعتبر تسويق الخدمات العامة شيء خطير، لأن جذوره التجارية تتناقض مع أهداف الإدارات العامة المتمثلة أساسا في تحقيق المصلحة الجماعية؛
 - الثاني يعتبر تسويق الخدمات العامة شيء مهم يحتاج توفير الأدوات لمديري الإدارات؛
 - الثالث يؤكد على الحاجة إلى إعادة صياغة التسويق عند استهداف الخدمات العامة؛
 - الرابع يرفض التسويق باعتباره عملية مشكوك فيها أخلاقيا عبر مجموعة أنشطة خداع.
- أما المتعاطفين مع التسويق، ورغم إقرارهم بأهميته كعامل مساعد في تحسين أداء الإدارات العامة إلا أنهم يعترفون بالحاجة إلى إعادة التفكير في مبادئه، خاصة مع الصعوبات التي ظهرت أثناء محاولة التعريف بالإدارات العامة وخصوصيات خدماتها، وجعلت النقاش يميل في البداية إلى التساؤل حول إمكانية تسويق الخدمات العامة بدلا من كيفية القيام بذلك على نحو أفضل (Patrick Butler & Neil Collins, 1995, p : 84- 88).

2.4. مواقف الزبائن من تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري:

- أجريت مجموعة واسعة من الاستطلاعات لمعرفة مواقف الزبائن من هذا التحول نحو تسويق الخدمات العامة، أظهرت عدة نتائج من أهمها:
- توصل Populus survey في يوليو 2012 إلى أن 75 % من الزبائن يهتم بجودة الخدمات العامة أكثر من اهتمامه بمن يقدمها؛
 - خلص استطلاع للمواقف الاجتماعية البريطانية (BSA) عام 2009 إلى أن هناك دعم كبير لفكرة أن الزبون يجب أن يكون قادر على ممارسة اختياراته عند استخدام الخدمات العامة، لكن الإشكال هو في قيمة الخيارات ومدى استعداد الزبون لدفع ثمنها؛
 - أظهر استطلاع لـ ComRes شمل اتحاد الصناعة البريطانية (CBI) ورابطة رؤساء المديرين التنفيذيين للمنظمات التطوعية (ACEVO) بعض الارتياح في حال تولي القطاع الخاص تقديم الخدمات العامة، فأكثر من 70 % استحسنا الفكرة مقارنة بتقديم الخدمات من طرف واحد، حيث سيساعد ذلك على ابتكار طرق جديدة، وتحسين جودتها. ومع ذلك فإن 50 % يعتبرون أن الخدمات العامة عندئذ ستخسر أكثر مما تكسب (Tom Gash et al , 2013, p :21)؛
 - في استطلاع بتونس، جاءت مواقف المشاركين (مستشار مراقبة الإنفاق العام ومسؤولين بوزارة الصحة) إيجابية، حيث ينظر المستشار إلى التسويق كوظيفة أساسية وكممارسة إدارية حديثة يجب تطويرها في جميع القطاعات بما فيها القطاع العام، وكذلك أظهر المسؤولون موقفاً إيجابياً فالتسويق وظيفة حيوية تؤثر على صورة المنظمة. بالنسبة للتسويق في الإدارات العامة، أعرب المستشار عن تقديره للحملات الإعلانية التي تهدف إلى زيادة الوعي وتحقيق المصلحة العامة، كما أن للتسويق غرض اجتماعي ويوفر المعلومات حول خدمات الإدارة كخدمات صناديق التأمين والتقاعد والضمان الاجتماعي، معلومات تفيد أكثر محدودية المستويات التعليمية. ويرى المسؤولون أن التسويق يعد محركاً لتطوير العملية الديمقراطية عبر تثقيف الجمهور، ويساعد في محاربة العنف اللفظي والجسدي، ويعتبرونه وسيلة لتحسين جودة الخدمات العامة (Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama, 2015, pp :213).

شهد التسويق عدة تحولات لتوسيع مجالاته، ويعد التسويق في منظمات القطاع العام والإدارات العامة على وجه الخصوص أهمها، حيث برزت الحاجة إليه مع تطور دور الدولة عبر الإدارة العامة الجديدة لتحسين كفاءتها وفعاليتها. وفي الوقت الذي يقترح فيه البعض اعتماد أدوات القطاع الخاص، يشكك البعض في نجاعة التسويق العام، ويعتبرونه عملية محبطة، بسبب الاختلافات بين القطاعين. مبررات يعتبرها البعض الآخر غير كافية أمام التداخل والترابط بين القطاعين الذي أفرزته الدراسات الحديثة. وأمام هذا الغموض والقيود، يحتاج التسويق في الإدارات العامة إلى إعادة تكييف مع خصوصياتها، عبر التحول إلى نهج (4Cs) بسبب صعوبة تطبيق عناصر المزيج التسويقي الكلاسيكي (4P)، فالتسعير يعد من أصعب القضايا في الإدارات العامة، في ظل المشاكل المتوقعة في حال شرعت في فرض رسوم على الخدمات التي كانت مجانية في السابق.

الشكل رقم (02): تطور مفهوم التسويق



المصدر: من إعداد الباحثان

حسب الشكل رقم (02) في المرحلة الأولى كان التوجه نحو الإنتاج بحكم وجود طلب على المنتجات يفوق ما هو معروض. وفي المرحلة الثانية، ومع زيادة الإنتاج أصبح التركيز على بيع المنتجات لتصريف الفائض، ليظهر بعد ذلك مفهوم التسويق والذي كان بداية مع السلع ثم انتقل إلى الخدمات المقدمة من طرف منظمات الأعمال، وانتهى إلى تسويق الخدمات المقدمة من طرف منظمات القطاع العام ويجري الآن البحث في إمكانيات وسبل تطبيق هذا المفهوم على خدمات هذا القطاع ذات الطابع الإداري لتحسين جودتها. ولكن، ورغم أن تطوير الخدمات العامة وتوزيعها والترويج لها في إطار برامج التسويق العمومي يطرح عدة تحديات، بما في ذلك نقص الخبرة التسويقية، فقد أفرزت نتائج الاستطلاعات حول آراء الزبائن مواقف إيجابية، أما بالنسبة للباحثين فقد تفاوتت بين مؤيد ومعارض ولكل حججه ومبرره. ومهما يكن فإن المستقبل سيثبت أن ما هو مستحيل اليوم سيصبح ممكناً غداً.

5. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إمكانية تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، من خلال إبراز حاجة الإدارات العامة إلى هذا التحول، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية من جهة، ومن جهة أخرى اقتراح الآليات المناسبة عبر مناقشة أهم متطلباتها مع عرض مواقف وآراء الزبائن والباحثين، حيث جاءت أهم النتائج على النحو التالي:

5.1. النتائج:

- التسويق هو جزء مهم من حياة الأفراد (الفرد يسوق صورته في المجتمع) والمنظمات، وهي كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع العام والإدارات العامة على وجه الخصوص؛
- الإدارات العامة بحاجة إلى تسويق خدماتها لتحسين أدائها واستعادة ثقة الجمهور؛
- التسويق في القطاع العام، ولا اعتبارات خصوصياته، لا يمكن تطبيقه بنفس الطريقة المألوفة في القطاع الخاص؛
- اختلفت آراء الباحثين حول التسويق في الإدارات العامة، بين متفائل ومتشائم للفكرة، بحكم أن جذور التسويق تجارية وهي تتناقض مع خصوصيات الخدمات العامة؛
- أظهرت عدة استطلاعات مواقف إيجابية للمشاركين حول تسويق الخدمات العامة؛
- ظهور حركة الإدارة العامة الجديدة يمثل خطوة أولى نحو تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، إذ ساهم في جعل العلاقة بين الإدارة والمواطنين أكثر وضوحاً (تصويرهم كزبائن)؛
- تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري يكتفه مجموعة من الصعوبات، ونجاح تطبيقه يتطلب إعادة تكييف هذا المفهوم (التسويق) مع خصوصيات الإدارات العامة، من خلال التحول من نهج (4Ps) إلى (4Cs) وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي انطلقت منها هذه الدراسة؛
- التسويق هو استثمار أكثر منه تكلفة، رغم حاجته إلى ميزانية خاصة وموارد إضافية أثناء تطبيقه في الإدارات العامة، فمن خلال مقارنة الفوائد مقابل تكاليف تطوير وتنفيذ برامج التسويق، نجد أنه، إذا ما توفرت المتطلبات اللازمة، سيساعد على تحسين جودة الخدمات العامة واستعادة ثقة المواطنين.

5.2. التوصيات:

- فتح المجال للنقاش لإثراء فكرة تسويق الخدمات العامة ذات الطابع الإداري بين عارضي وطالبي هذه الخدمات ومختلف الفاعلين للتوصل إلى آليات ترضي الطرفين؛
- التوجه التدريجي نحو تطبيق مبادئ السوق على الإدارات العامة بصفة عامة ومبادئ تسويق خدماتها بصفة خاصة، والاستفادة من تجارب مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات القطاع العام ذات الطابع التجاري والاقتصادي بحيث لا يؤثر سلبا على علاقة الإدارة بالمواطن بل على العكس استعادة الثقة المفقودة؛
- فتح المنافسة على تقديم الخدمات العامة أمام منظمات الأعمال لتحسين جودتها، من خلال وضع الزبون أمام عدة خيارات (مثلا جودة أفضل تعني دفع أكثر)؛
- إجراء دراسات عميقة ودقيقة لوضع قائمة الخدمات العامة التي يمكن أن تقدم بالمقابل (كأن تكون خدمات لا يطلبها المواطن يوميا حتى لا تثقل كاهله)، مع العمل تدريجيا على التخلص من مجانية هذه الخدمات لتحسين كفاءتها (على الأقل لتغطية تكاليفها) والتخفيف من أعباء الخزينة العامة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية.

6. المراجع:

1. أولاد حيمودة عبد اللطيف، (2011)، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر: دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
2. برابنيس عبد القادر، (2007)، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
3. ديفيد أسبورن، بيتر بلاستريك، (2002)، الدليل العملي لإعادة اختراع الحكومة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 06.
4. حرشاو مفتاح، (2016)، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
5. محمد أحمد حمدتو أحمد وآخرون، (2017)، أثر تسويق الخدمات التعليمية في تحقيق أهداف جامعة شقراء: دراسة ميدانية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 8، العدد 24.

6. سعيد الطيب، (2004)، أهمية التسويق بالمؤسسة الانتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة ملبنة عريب ولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
7. رفاع شريفة، (2008)، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد 06.
8. Brendan Martin, (1997), **Reform of Public Sector Management: A relevant question for Unions in the Public Sector?** Background paper for EPSU/ETUI Conference, Brussels, October.
9. David W. Pitts,(2007), **How Effective is Public Management Research : An Analysis of Scope and Methodology**, paper prepared for presentation at the 9th Public Management Research Conference, Tucson, Arizona, 25 – 27 October.
10. Haykel Ben Khelil & Néji Bouslama,(2015), **Marketing et Administration Public : Apports et Limites du Marketing Public en Tunisie**, International Journal of Innovation and Scientific Research.
11. James H.Mintz et al,(2006), **The Case for Marketing in the Public Sector**, The Journal of Public Sector Management , Vol 36, December .
12. Jide Ibietan,(2013), **New Public Management and Public Service Effectiveness in Nigeria: A Pragmatic Discourse**, Public Policy and Administration Research, Vol 03, N ° 07.
13. Judith J.Madill, **Marketing in Government**, The Journal of Public Sector Management, Vol 28, N°4.
14. Martial Pasquier, **Marketing Public**,(2012), Le Dictionnaire encyclopédique de L'administration Publique.
15. Olivier Serrat,(2010), **Marketing in the Public Sector**, Knowledge Solutions, Asian Development Bank, Philipine.
16. Patrick Butler & Neil Collins,(1995), **Marketing Public Services : Concept Characteristics**, Journal of Marketing Management, University of Ulster, Northern Ireland.
17. Philip Kotler, Nancy Lee, (2006), **Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance**, Wharton School Publishing, 26 October.
18. Samson B .M Marume, (2016), **Meaning of Public Administration**, Journal of Research in Humanties and Social Science , Vol 04.
19. Tom Gash et al, (2013), **Making Public Service Markets Work**, Institute for Government, London.
20. Tudor Ticiu et al,(2010), **Public Marketing as a Strategic Component of Public Management : A Pilot Study in Cluj Country on the Existence of Basic Marketing Conditions in the Local Public Administration in Romania**, Transylvanian Review of Administrative Sciences.