

نحو تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار استراتيجية الجودة الشاملة

الملخص

لقد أدركت الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن التركيز على سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة فيه، وكذا عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت، وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق وفي أكثر من بلد، مما يدفع المؤسسة للتفكير في عملية التدويل. في هذا الإطار، وأمام تزايد الاهتمام بخيار تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قصد بناء اقتصاد متوازن يستطيع الصمود في وجه التقلبات التي تصيب قطاع المحروقات، ونظرا لكون هذه المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في الدخول للأسواق الأجنبية خصوصا فيما يتعلق بالجودة، الأمر الذي يجبر هذا النوع من المؤسسات على الاهتمام بالجودة، وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارتها لاسيما الجودة الشاملة لتضمن سهولة نفاذها إلى الأسواق الدولية. تأسيسا عما سبق، تأتي هذه الدراسة للوقوف عند مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة لأهمية إستراتيجية الجودة الشاملة في عملية التدويل، وصولا إلى تقديم المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إستراتيجية الجودة الشاملة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract

Many SMEs in recent years have realized that focusing on one market in a single country does not guarantee the sustainability of competition among institutions, the inability to maintain market share, barriers to entry have disappeared, and therefore the development and continuation of the enterprise is by thinking To diversify markets and to be present in more than one market and in more than one country, which drives the institution to think about the process of internationalization.

In view of the growing interest in the option of internationalization of small and medium enterprises in Algeria in order to build a balanced economy to withstand fluctuations in the hydrocarbon sector, and because institutions find it difficult to enter the international markets, especially with regard to quality, which forces this type of institutions to pay attention to quality, Modern and exclusive quality to ensure its accessibility to international markets. This study is intended to determine the extent to which Algerian SMEs are aware of the importance of TQM in the process of internationalization, in order to provide the necessary requirements for the success of the process of internationalization of Algerian small and medium enterprises within the framework of TQM.

Keywords: Quality, Total Quality Strategy, Small and Medium Enterprises.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول بالنظر لمردودها الإيجابي على الاقتصاد و دورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة و تحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار، و ما تحققه من تعظيم للقيمة المضافة وزيادة حجم المبيعات إذ يمتلك هذا النوع من المؤسسات القدرة على تغيير أو تعديل النشاط أو أسلوب العمل تساعدها على مسايرة التحولات السريعة، و هذا بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة نظرا لما تتمتع به من ديناميكية وسرعة، من خلال ابتكار منتجات تستجيب للتطورات المستمرة الذي يفرضها النظام الاقتصادي الحديث، بجانب قدراتها الهائلة على اختراق الأسواق الدولية والمساهمة بشكل فاعل في تنمية الصادرات وتوفير النقد الأجنبي والتخفيف من حدة العجز في ميزان المدفوعات، بل أنها ساهمت في تحقيق فائض في ميزان المدفوعات لدى الكثير من الدول خاصة النامية منها، لترسخ بذلك قناعة تامة لدى صانعي السياسات الاقتصادية و المختصين بشؤون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الدول بمحدودية التأثيرات الإيجابية للمؤسسات كبيرة الحجم في دفع الاقتصاديات بصورة مطردة خصوصا فيما يتعلق برفع المستوى التصديري للدول، غير أن الجزائر كدولة نامية لم تعي هذه الحقيقة و لم تركز في انطلاقها الاقتصادية على وعاء الأفكار الذي تحمله مختلف التجارب الرائدة في هذا المجال، و اتجهت بسياسات غير مدروسة في ظل غياب أي استراتيجيات بعيدة المدى نحو اعتماد أسلوب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ملء فراغات التنمية، و قد أدرك متخذو القرار في الدولة الجزائرية تلك الحقيقة بعد تجربة طويلة و بعد هدر الكثير من موارد الدولة و قدرات مؤسساتها، فعملت الدولة على تشجيع هذا النوع من المؤسسات قصد التوجه نحو التدويل، ورغم كل ما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا، إلا أنها مازالت تواجه العديد من المشاكل و الصعوبات التي تحول دون تواجدها في الأسواق الخارجية والتي على رأسها مستوى جودة المنتجات، وعليه أصبح من اللازم على هذه المؤسسات التكيف والابتكار بشكل مستمر حتى تتمكن من رفع قدراتها على التوجه نحو الأسواق الخارجية، ولن يتحقق ذلك دون الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تأسيسا على هذا، جزأنا هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور، و يتضمن المحور الأول الإطار المفاهيمي للدراسة؛ بينما يشتمل المحور الثاني على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فيما يقتصر المحور الثالث على إبراز المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إستراتيجية الجودة الشاملة

لقد نالت الجودة الشاملة اهتماما بالغا من طرف المؤسسات المصدرة، بعدما تبين دورها الفاعل في نجاح المؤسسات اليابانية على مستوى الأسواق الدولية، حيث مكنت من تخفيض التكلفة و تحقيق رضا الزبائن، و هو الأمر الذي يتعذر بلوغه بالاستراتيجيات التقليدية، و بذلك أصبحت فلسفة الجودة الشاملة مبدءا من مبادئ الإدارة المعاصرة، و متغيرا هاما تسعى المؤسسات لتحقيقه قصد ضمان البقاء و الاستمرار في الأسواق المستهدفة.

1. مفهوم الجودة

لقد تباينت اجتهادات المهتمين بموضوع الجودة في محاولة لإيجاد تعريف شامل موحد لها، و ذلك نظرا لأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة رغم وضوح المصطلح، والذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، التي تعني الدقة و الإتقان¹، و من بين أهم التعاريف المقدمة للجودة نجد تعريف " جوزيف جوران " *Joseph Juran*، الجودة هي: "ملاءمة المنتجات

للغرض أو الاستعمال من طرف العملاء، و مطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم و توقعاتهم². و من خلال هذا التعريف نستخلص أن الجودة تعبر عن جانبين أساسيين، الجانب الأول يتمثل في مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا من طرف المؤسسة المنتجة، هذه المواصفات يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر، هي: **تركيبية المنتج**، و التي تمثل الوصف التقني للمكونات التي تدخل في تكوين المنتج؛ **أداء المنتج**، و المتمثل في قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه لحظة قيام المستهلك باستعماله؛ **المظهر الخارجي**، و الذي يعبر عنه بتصميم المنتج أو بشكل غلافه و مجموع ما يحتويه من رسومات و ألوان، أما الجانب الثاني فيتمثل في الملاءمة للاستعمال المنتظر من طرف الزبائن .

و يرى رائد الجودة " إدوارد ديمينج " **Edward Deming**، " بأن الجودة: " دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات"³، و ما يستنتج من هذا التعريف هو أن الجودة تعني قدرة المنتج على تلبية احتياجات السوق بأقل تكلفة ممكنة.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لها، حيث يعرفها "جابلونسكي" **Jablonski** على أنها: " شكل تعاوني لأداء و إدارة الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل العاملين، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات و استخدام فرق العمل"⁴. ونلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم يركز على مشاركة العنصر البشري في أداء الأعمال من خلال فرق العمل، بهدف التحسين المستمر للجودة.

بينما يعرف "ستيفن كوهن و رونالد براند" إدارة الجودة الشاملة بأنها: " عملية تحسين مستمر للجودة، من خلال التطوير والحفاظ على إمكانيات المنظمة، تحقيق رغبات الزبائن، العمل على إيجادها و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل و ذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولا ثم معرفة مدى رضائه عن المنتجات المقدمة له ثانيا"⁵. و ما يستنتج من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأساليب التنظيمية هدفها تسليم منتج يلبي رغبات الزبون.

في حين أن المعيار العالمي للجودة "الإيزو 9000: 1994"، يعتبرها: " شكلا من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد، و يصبو إلى التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة". و من خلال هذا التعريف، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي لتسيير المؤسسات، قائم على تحسين الجودة و مشاركة جميع أفراد التنظيم في العملية الإدارية، لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى.

3. أوجه الاختلاف بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة

رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما ، فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية و الأنظمة التسييرية، و أن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف و موارد المؤسسة على حد سواء، كما أن نظام الجودة يسعى إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، وتحمل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد، هذا و يركز نظام الإدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء التنظيمي من قبل العاملين و الإدارة لأهداف المؤسسة، بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية

أهمية، كما تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش، يضاف لذلك تركيز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الزبائن إلى الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسة كزبائن داخليين يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر الى تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين⁶.

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة

من خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة إلى تقديم سلع ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحسين موقعها التنافسي، و بالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أهمها⁷:

- تنمية الموارد البشرية و الكفاءات: بالتركيز على استمرارية التدريب و اكتساب المعرفة و تطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تهيئة القدرات البشرية و الكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية؛
- زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة: تركز إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، إذ تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة و حل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية بينهم.
- تحسين كفاءة المؤسسة: من خلال إرضاء العملاء و التفوق و التميز على باقي المنافسين، و زيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية؛
- تحقيق الربح و الميزة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات و التي تؤدي إلى زيادة الربحية و حصة المؤسسة في السوق إضافة إلى امتلاك ميزة تنافسية.

5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة من الطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة، من أجل تحقيق هدفها الأسمى المتمثل في إرضاء العملاء بأقل تكلفة، و هذا انطلاقا من مجموعة مبادئ يمكن حصرها فيما يلي⁸:
- التوجه بالعميل: بحيث تتضمن العملاء الخارجيين لتحفيزهم على شراء منتجات المؤسسة، و العملاء الداخليين الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة؛
 - التركيز على العمليات و النتائج معا: حيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل، التي تعترض عملية تحسين جودة و نوعية المنتجات، فالعيوب التي تظهر على المنتج تعد مؤشرا على عدم الجودة؛
 - تدعيم دور العمال: و ذلك من خلال قيام الإدارة بالثناء على جهود العمال، و إشعارهم بأهمية تلك الجهود في العملية الإنتاجية؛
 - إرضاء المساهمين: حيث أن إدارة الجودة الشاملة لا تتوقف عند إرضاء كل من الزبون و العامل فقط، بل تشمل المساهمين في رأسمال المؤسسة و هذا من خلال تلبية احتياجاتهم الكامنة في الحصول على عائدات مالية مقبولة على أسهمهم، كعائد على جودة نظام المؤسسة، إضافة إلى احتياجات غير مالية كالشعور بالفخر بامتلاك حصة في الشركة. و على ذلك فإن منهج إدارة الجودة الشاملة ينادي بتحقيق متبادل لاحتياجات كل من المساهمين، العملاء و العاملين على حد سواء، و التي تشكل الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة.
 - تجنب الأخطاء قبل وقوعها: و ذلك عن طريق استعمال معايير قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج؛

- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: من خلال الفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات؛

- التحسين المستمر:

يشكل هذا المحور العمود الفقري لنظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أولى الجوانب التي تظهر فيها فعاليات هذا النظام. وتنطلق عملية التحسين المستمر من مبدأ أساسي متمثل في أن عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة ليس مجموعة من الشروط و الالتزامات التي إذا حققتها المؤسسة نقول أنها وصلت إلى مستوى جودة شاملة، و بالتالي تتوقف عن التحسين، و لكنه مدخل إداري له نقطة انطلاق ، و لكن ليس له نقطة نهاية طالما أن رغبات الزبائن في التحسين تتزايد باستمرار، و هذا ما يفرض على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القيام بعملية التحسين المستمر.

6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن إيجازها في المراحل الآتية:

1.6. مرحلة الإعداد

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تحتوي على مجموعة من الخطوات، وهي⁹:

- ❖ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقوم المؤسسة باتخاذ قرار رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، و هنا يتوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى و دراية مبدئية به؛
- ❖ تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة سواء داخل أو خارج المؤسسة؛
- ❖ تحديد أهداف و رسم سياسات المؤسسة؛
- ❖ الخطاب الافتتاحي: و في هذا الصدد يجب أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، و أن يتكلم في صلب موضوع إدارة الجودة الشاملة.

2.6. مرحلة التحضير: في هذه المرحلة تتم عملية التخطيط لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال¹⁰:

- ❖ اختيار أعضاء لجنة الجودة: و التي تضم مدير المؤسسة و ممثلين على مستوى عالي، تتولى هذه اللجنة توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، و التي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية؛
- ❖ اختيار مستشار (منسق) للجودة: و الذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، و لا بد من أن تتوفر فيه جملة من الصفات كأن يكون قادرا على القيادة و يؤمن بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال و أن يكون له سجل حافل بالنجاحات في إدخال الابتكار و تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ❖ اختيار إحدى استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية، و التي من أهمها إستراتيجية التميز و إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية؛

- ❖ الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

3.6. مرحلة التقييم: تشمل هذه المرحلة تقييم كل من العاملين، التنظيم، آراء الزبائن و تكلفة الجودة، كما يلي:¹¹

- تقييم العاملين: إن الهدف من هذا التقييم هو معرفة مدى وعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

- **تقييم التنظيم:** و يتم هذا التقييم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛
- **تقييم آراء الزبائن:** تهدف عملية تقييم آراء الزبائن إلى معرفة انتظارات الزبائن بالنسبة للمنتج أو المنتجات المقدمة من المؤسسة؛
- **تقييم تكلفة الجودة:** و هو عبارة عن تحليل للتكاليف المالية التي تتحملها المؤسسة و الناجمة عن جودة منتجاتها.

4.6. مرحلة التنفيذ

تحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية¹²:

- ❖ اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة، و الذي عادة ما يكون متمتعا بالخبرة و الدراية بشؤون و قضايا إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ تدريب المدراء و المرؤوسين على اكتساب المعرفة و المهارات الخاصة ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل؛
- ❖ تشكيل فرق العمل لتساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، التي تخص مجال الجودة، و فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض، و الفائدة المتوخاة من تشكيل الفرق هي اختصار الوقت و الجهد و الكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية في حل المشاكل.

ثانيا: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- مفهوم تدويل المؤسسة:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال **"Ruzzier"** يرى بأن التدويل هو: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"¹³ و يرى البعض الآخر بأن التدويل هو: "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، و التي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية"¹⁴.

و حسب **"Gankema"** فإن التدويل هو: "عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية"¹⁵. هذا و يعتبر آخرون التدويل: "جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا يتجاوز الحدود الوطنية، و ينتقل من السوق الوطني إلى السوق الدولي"¹⁶.

و من خلال قراءة التعاريف السابقة يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

2- دوافع التدويل:

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل مجموعة من العوامل، و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية ومنها المالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة و العوامل الخارجية التي تفرزها البيئة.¹⁷

2-1-العوامل التجارية:

- تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية وذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها:
- **القرب من الأسواق الدولية:** فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، و مع تطور وسائل الاتصالات و النقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية.
 - **تشجيع السوق المحلي:** يحدث في كثير من الأحيان تشجيع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين؛ مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقد مع مرور الوقت.
 - **موسمية السوق المحلية:** بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.
 - **صغر حجم السوق المحلي:** و هنا تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة للنمو و التوسع.
 - **تخصص المؤسسة:** تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا، مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.
 - **تمديد دورة حياة المنتج دوليا:** من المتعارف عليه أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقدم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة المواتية و هي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل و حسب "*Nathalie*" فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2-2-العوامل المالية:

- تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن وفورات الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.
- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل نشاط المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج نظرا لارتفاعها في السوق المحلي، من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.
 - **البحث عن وفورات الحجم:** من المعروف إن سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، و هذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من الولوج إلى الأسواق الدولية.

- استرجاع الاستثمارات: حسب "*Boronad*" و آخرون يكون البقاء في السوق المحلية أحيانا غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية معتبرة و هذا لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطوير؛ مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

- تخفيض المخاطر: إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح بتخفيض المخاطر الاقتصادية، السياسية، القانونية والمالية و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة أسواق مختلفة.

2-3-العوامل البيئية:

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون تخطيط استراتيجي مدروس مسبقا، بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة، و من بين هذه الفرص يمكن ذكر:

- الطلب التلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة أو بشكل عشوائي و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف وجود طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب "*Corinne*" هذه العملية تجعل المؤسسة تفكر في اقتحام الأسواق الدولية من خلال إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج.

- تغير المحيط الدولي: مع تطور التجارة العالمية وانخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى فتح العديد من القطاعات التي كانت حكرًا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي الاتصالات و البنوك. الأمر الذي سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة الانترنت، مما يشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها إلى التفكير في التدويل.

- توفر المعلومات: قد تتوفر لدى المؤسسة كم هائل من المعلومات عن سوق معين أو أسواق معينة، التي قد لا تتوفر لغيرها من المؤسسات و هذا من خلال الاعتماد على دراسات معينة، أو من خلال خبرة و زيارات أفراد منها لهذه الأسواق.

2-4-العوامل الداخلية:

في هذا السياق كشف كل من "*Cavusgil*" et "*Nevin*" عن العوامل الداخلية الخاصة بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على الأسواق الدولية و هي: توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، المزايا التفضيلية المتاحة للشركة و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة، و لبيان ذلك أوضح الباحثان أن الشركة قد تبدأ بممارسة نشاط التدويل نتيجة لتسلمها نشاط الاستيراد من مشتري أو موزع خارجي أو وكيل محلي لمصدر أجنبي، كذلك قد يكون الدافع لاهتمام الشركة بالتدويل هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبنوك، رجال الأعمال و الوسطاء، و عادة لا تتوفر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التدويل، و لكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء القيام بالتدويل.

يضاف إلى ذلك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة و هو رغبة المسيرين في تدويل نشاط المؤسسة حيث يكون أحيانا لسلوك المسيرين بالمؤسسة دور في التدويل، خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد، لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب "*Croute*" يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية.¹⁸

يضاف لما سبق أن عملية اتخاذ قرار التدويل تتأثر بعوامل أخرى رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها، و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم **العوامل الشرطية** و التي تشمل خصائص المنتج أو السلعة (حداثها مثلا) الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى، أما المجموعة الثانية فتشمل **العوامل الدافعة** و التي من أهمها الخصائص المميزة للشركة و المركز التنافسي، بينما تضم المجموعة الثالثة **العوامل الحاكمة** كسياسات الاستثمار، نظم الإدارة، الخصائص المميزة للدولة الأم (سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة)، بالإضافة إلى العوامل الدولية.

3- استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

و يمكن إجمال أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في:

3-1- إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، فتنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها إلى سوق معين و يمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن و محاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة، أو عن طريق تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات، أو عن طريق تطوير المنتج لتحسين نوعية الجودة وجعل السعر و الأداء متناسين¹⁹. و ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي²⁰:

- توقعات الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية؛
- عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة؛
- أن تكون القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه.

3-2- إستراتيجية التنوع: تعني هذه الإستراتيجية أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي كانت تقوم بها، و تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية التنوع، إذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو يقدم القليل من فرص النمو أو المردودية، و هذا يحدث إما بسبب شدة المنافسة أو تدهور السوق، بمعنى أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحله الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى، فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه، و من هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للتنوع²¹:

- **التنوع المتجانس:** و هي إحدى الاستراتيجيات التي تطبق في الأسواق الواعدة، و معناها إضافة منتج جديد يتوافق مع المنتجات الأساسية، و الهدف من هذا التنوع هو جذب مستهلكين جدد و توسيع السوق، و من بين دوافع تطبيق هذه الإستراتيجية هو وجود شهرة كبيرة للمنتجات الأصلية، تميز المنتج و الخدمة الأساسية بالموسمية، تذبذب أسعار المنتجات في بعض الأسواق، أو تدهور مبيعات المنتج الأساسي²²
- **التنوع غير المتجانس:** و هنا تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لإشباع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي، و رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة في تحقيق التوازن

الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية، و الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة والمتنوعة في البيئة الخارجية، طالما كانت هناك إمكانيات مالية و إدارية، و أيضا رغبة إلى جانب ذلك من أصحاب المؤسسة.

المحور الثاني: قراءة في واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

لم يتوقف السعي الحثيث للحكومة الجزائرية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من التحفيزات والتسهيلات، يقينا منها بأهمية الدور الذي تضطلع به في التنمية الاقتصادية وعلية خصص هذا المحور بغية الإلمام بواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث درجة نموها وتركزها القطاعي والجغرافي، وكذا إسهاماتها في زيادة الناتج الداخلي وامتصاص حدة البطالة، وإلقاء نظرة ثاقبة على درجة توجهها إلى التدويل وكافة الأسباب الحقيقية التي تمثل حجرة عثرة حقيقية أمام توجهها نحو الأسواق الدولية.

أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

قصد معرفة درجة تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2010-2015)، لا بد من ملاحظة الجدول أدناه، حيث يبرز من خلاله نطاق هذا التطور.

الجدول رقم (1): تطور تعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
العدد	369319	391761	420117	459414	496989	716896

المصدر: نشریات المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (رقم 19 ص 15)، (رقم 20 ص 16)، (رقم 22 ص 14)، (رقم 24 ص 14)، (رقم 26 ص 12)، (رقم 28 ص 12).

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عرف تطورا كبير خلال الفترة المدروسة وذلك من خلال تزايد أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ ارتفع من 369319 مؤسسة في سنة 2010 إلى 716896 مؤسسة سنة 2015، ويمكن إرجاع ذلك للسياسة التشجيعية التي انتهجتها الدولة في إنشاء هذا النوع من المؤسسات الرامية إلى تنويع الاقتصاد الجزائري.

ثانيا: التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

من أجل معرفة أهم القطاعات التي يتركز فيها أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد من تفحص الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): التوزيع القطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (2010-2015)

2015		2014		2013		2012		2011		2010		السنوات القطاع
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
63.66	456373	50.68	251629	49.76	228592	48.57	204049	47.52	186157	46.75	172653	خدمات
23.52	168557	32.15	159775	32.85	150910	33.85	142222	34.65	135752	35.14	129762	بناء وأشغال
11.67	83701	15.72	78108	15.90	73037	16.07	67517	16.31	63890	16.58	61228	صناعة
0.78	5626	1.01	5038	1	4616	1.02	4277	1.02	4006	1.03	3806	فلاحة
0.37	2639	0.49	2439	0.49	2259	0.49	2052	0.5	1956	00.50	1870	طاقة
100	716896	100	496989	100	459414	100	420117	100	391761	100	369319	المجموع

المصدر: نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (رقم 19 ص 15)، (رقم 20 ص 16)، (رقم 22 ص 14)، (رقم 24 ص 14)، (رقم 26 ص 12)، (رقم 28 ص 12).

من خلال الجدول يتبين هيمنة قطاع الخدمات على باقي القطاعات، فهو يمثل حوالي 63.66% سنة 2015، ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بـ: 23.52% خلال نفس العام، ثم يليه قطاع الصناعة بنسبة 16.31%، أما قطاع الفلاحة والصيد البحري و الخدمات ذات الصلة بالصناعة فيمثلان نسبا ضئيلة جداً، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- ❖ يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات التي لا تتطلب أموالاً كثيرة ولا تقنيات لهذا السبب، فإن هذا القطاع محل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة فيشمل هذا القطاع الفروع التالية: النقل والمواصلات، التجارة، الفندقية والإطعام، خدمات للعائلات، مؤسسات مالية، أعمال عقارية، خدمات للمرافق الجماعية؛ بالإضافة إلى العائد المجزي الذي يتم جنيه من جراء عملية الاستثمار في هذه القطاعات، مقارنة بالمخاطر الكبيرة التي ترتبط بالقطاعات الأخرى.
- ❖ تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والأشغال العمومية يمكن إرجاعه إلى سياسة الدولة التنموية الرامية إلى تحسين الظروف الاجتماعية للمواطنين (السكن، الطرق، بناء السدود، المستشفيات، المدارس... الخ).

ثالثاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية:

قبل تحليل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات من المهم إلقاء نظرة على تركيبة الصادرات السلعية قصد إعطاء فكرة على حجم الارتباط الوثيق بين الاقتصاد الجزائري ومع قطاع المحروقات، ويمكن إبراز ذلك من قراءة بيانات الجدول التالي :

الجدول رقم (3): الصادرات الإجمالية للجزائر خلال الفترة (2010-2015)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

2015	2014	2013	2012	2011	2010		
35724	58362	63327	70584	71661	56121	الصادرات النفطية	
2062	1634	1050	1152	1227	967	صناعية	الصادرات خارج المحروقات
1	-	-	-	-	3	غير صناعية	
2063	1634	1050	1152	1227	970	المجموع	
37787	59996	64377	71736	72888	57091	إجمالي الصادرات	

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2016، ص 168.

Centre Nationale de l'informatique et des statistique. *statistiques du commerce extérieur de*

l'Algérie (période : année 2015). <http://www.douane.gov.dz/>. p16.

و يلاحظ من الجدول رقم 3 تركز الصادرات الجزائرية في المحروقات وارتفاع قيمة الصادرات الصناعية خارج المحروقات من سنة إلى أخرى (هذا التطور في القيمة كان مصاحبا بتدهور على صعيد الصادرات النفطية)، أما من ناحية النسبة فإن مساهمة الأخيرة في إجمالي الصادرات جد ضعيفة إذ لم تتعدى نسبة 3% طوال الفترة الممتدة من سنة 2010 و 2014 وإن تعدت حاجز 5% سنة 2015 فهذا لا يعد مؤشرا إيجابيا لأن مرده هو تدهور حصيلة الصادرات من المحروقات نتيجة انخيار سعر النفط في الأسواق الدولية، حيث انخفضت حصيلة الصادرات النفطية من 58362 مليون دولار أمريكي سنة 2014 إلى 35724 مليون دولار سنة 2015، وهو ما يعني أن الهدف المسطر من وراء الجهود المبذولة من قبل الدولة الجزائرية لترقية الصادرات خارج المحروقات لم يجد طريقه إلى التحقيق، و هذا ما يمكن إرجاعه إلى غياب نسيج صناعي يتماشى مع متطلبات التسويق الدولي وقد انحصرت نسبة مساهمة الصادرات الصناعية خارج المحروقات في إجمالي الصادرات ما بين 1.6% و 5.3% خلال الفترة المدروسة. وعموما بالنظر إلى التحليل السابق والمتعلق بالصادرات الجزائرية وتوزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يتركز جلها في قطاع الخدمات والأشغال العمومية، تتولد قناعة بضالة توجه هذا النوع من المؤسسات نحو التدويل أي التصدير نتيجة لتركيزها في قطاعات لا تتيح لها تقديم إنتاج قابل للتصدير في الأسواق الدولية، وقد أرجع الكثير من المختصين ذلك للأسباب الآتية²³:

- عدم إدراج غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتصدير ضمن أهدافها، بل تكتفي بفرض وجودها في الأسواق المحلية؛
- تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من عدم كفاية رؤوس الأموال لتوفير المعدات اللازمة و مستلزمات التشغيل بصفة دورية؛
- عزوف المنتجين عن التوسع في الإنتاج بسبب صعوبة التسويق؛
- انعدام الخبرة لدى المؤسسات المصدرة و التي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول؛
- غياب الإبداع و الابتكار بسبب ضعف ميزانية البحث و التطوير؛
- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية.

المحور الثالث: متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المتطلبات الضرورية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار تبني إستراتيجية الجودة الشاملة.

أولاً: تأهيل المورد البشري: و في هذا الصدد توضح التجربة اليابانية أن معيار الرقي و التقدم ليس بامتلاك الثروات وإنما بامتلاك الإنسان القادر على التغيير و التحول من حال إلى حال أفضل و القادر على الاستثمار الأمثل لإمكاناته وللموارد واستغلالها استغلالاً أمثلاً، وفي الجزائر يعد نظام التعليم الرسمي من أهم مخرجات العمالة الماهرة لذا يتعين أمام كل المعطيات التي يفرضها اقتصاد المعرفة العمل على تأهيل العنصر البشري وتطوير قدراته من خلال تكوينه بالشكل الذي يسمح بتعزيز أداء الاقتصاد و استخدام تكنولوجيات الإعلام والتحكم في التقنيات الحديثة، و ذلك من خلال إعداد البرامج المتعلقة بتكوين و تدريب الموارد البشرية فضلاً على تقديم حوافز اجتماعية للأمينين الراغبين في التعلم، وتشجيع الترجمة و تطوير سياسات التعليم و ربط الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل وعصرنة القطاع الصناعي، حيث أن سبب عجز الجهاز الإنتاجي في الجزائر عن توفير عرض قابل للتصدير يعود إلى سوء المعرفة بتقنيات التصدير وأسواق التجارة الخارجية و الذي يعد عائقاً لا بد من تجاوزه ، و ذلك من خلال تكوين إطارات متخصصة في هذا المجال، فتطوير العامل البشري يشكل عنصر مشجع لامتناس التكنولوجيات²⁴.

ثانياً: توفير البنية التحتية و تطوير الهياكل القاعدية: ويشتمل ذلك على المرافق التي تقدم مختلف أنواع الخدمات و المتمثلة أساساً في الهياكل المرتبطة بحركة و تدفق السلع و الخدمات و المعلومات و الأشخاص كشبكة الطرق الكبرى، المياه، الكهرباء، المواصلات السلكية واللاسلكية، وسائل الاتصالات، المواقع الصناعية، الموانئ والمطارات لخدمة عمليات التصدير²⁵.

ثالثاً: توسيع الحيز الجغرافي للتسويق الدولي

كما هو معلوم أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة أسواقاً محدودة ولم تعرف أي تنوع ملموس، لذا فإن بناء إستراتيجية فعلية يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار توسيع النطاق الجغرافي لصادرات هذه المؤسسات حتى لا يكون نشاطها مرهوناً بمنطقة جغرافية محددة ويكون ذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة يمكن لهذه الصادرات النفاذ إليها؛ وهو ما يعول عليه حال إتمامها اتفاقات التبادل الحر مع بعض الدول الأعضاء في الجمعية الأوربية للتبادل الحر (سويسرا، النرويج وأيسلندا)؛ و يرى الباحث أن التوجه نحو الأسواق العربية (بحكم التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط المنتجات بدل تعديلها وفق الاحتياجات المختلفة لكل سوق) وكذا الأسواق الإفريقية (بحكم التقارب الجغرافي الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير بالإضافة إلى انخفاض حدة المنافسة في هذه الأسواق) يمثل السبيل الممكن لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، و على العموم يعتمد تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مستوى الدول العربية على:²⁶

- ✓ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي ؛
- ✓ الإسراع بتطبيق نظم تسهيلات التجارة و النقل و الجمارك ؛
- ✓ الانتهاء من إعداد قواعد المنشأ العربية التفصيلية للسلع لتنشيط و تسهيل تدفقات حركة السلع عبر نقاط العبور الجمركية ؛
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية للكيانات الاقتصادية بتخفيض التكاليف على السلع و توفير البيئة التمكينية لتحقيق التبادل التجاري الفعال ؛
- ✓ تفعيل برامج التمويل و التأمين على الصادرات لزيادة الدعم و توفير التسهيلات المصرفية المناسبة و تسهيل الإجراءات البينية؛

✓ توفير التشريعات الخاصة بخلق المناخ الجاذب لتوطين رؤوس الأموال وإقامة المشروعات العربية المشتركة في المنطقة، مع التشديد على دور الحكومات في تهيئة البنى التحتية والارتكازية والترويج للاستثمار في كافة الأنشطة الاقتصادية التي تؤدي إلى تفعيل التجارة العربية البنية .

أما فيما يخص الأسواق الإفريقية التي تعد أسواقا تقليدية و مجالا واعدا لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين حيث يتوقع بها ما لا يقل عن 800 مليون مستهلك، كما تتوفر على حوافز جمركية تنبناها الكثير من تكتلات الدول الإفريقية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى وهو الأمر الذي تسعى إليه الجزائر وتأمل إبرام اتفاقات مع دول الاتحاد الاقتصادي و النقدي لغرب إفريقيا، ولتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مستوى هذه الدول يرى الباحث بأن ذلك يمكن تحقيقه من خلال:²⁷

✓ التعاون و التنسيق بين وزارة التجارة و الصناعة، و بين مراكز البحوث، لتحديد المنتجات ذات الميزات التنافسية، للعمل على تنميتها و تجويدها لتكون أساسا لصادراتنا ؛

✓ زيادة حوافز الاستثمار للمشروعات التي تعمل على توجيه إنتاجها للتصدير نحو الدول الإفريقية؛

✓ إنشاء آلية مشتركة بين وزارة التجارة و الصناعة ووزارة الخارجية من جهة، و بين المنظمات الغير حكومية من جهة أخرى لتنمية الصادرات إلى الأسواق الإفريقية؛

✓ التنقيب عن الفرص التصديرية في الدول الإفريقية و الوقوف على حاجات و توقعات العملاء بكل سوق من الأسواق، وتزويد المصدرين خاصة المشروعات الصغيرة و المتوسطة بكافة المعلومات المتعلقة بها، و إعداد دراسات السوق عن حجم الطلب و خصائص المنتجات المطلوبة في كل سوق؛

✓ منح الفرص الموازية لقطاع المشروعات الصغيرة و المتوسطة لدخول الأسواق الإفريقية و بعض الصناعات، التي قد يكون أهمها الصناعات الجلدية؛

✓ الحرص على التواجد المستمر في المعارض الدولية المتخصصة في مختلف الدول الإفريقية، مع ضرورة بذل جهد إعلامي متميز، و ذلك بالتنسيق مع مكاتب التمثيل التجاري بالخارج ؛

✓ إنشاء شركات للتسويق ومصالح خدمات ما بعد البيع في إفريقيا مع وجوب توفير مخازن بالأسواق الواعدة.

رابعا: تركيز الدعم المالي للمؤسسات على أنشطة البحث و التطوير

يعد الابتكار مفتاح لنجاح ونمو المؤسسات بشكل عام، إذ يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة لاسيما في ظل ما تفرضه المنافسة الشرسية على مستوى الأسواق الدولية، ولقد ساهم الدعم الضريبي على قروض البحث والتطوير الذي قدمته الحكومة الفرنسية على سبيل المثال في تحفيز وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات المبتكرة عن طريق السماح بتخفيض الضرائب بنسبة 30 % من الإنفاق على البحث والتطوير (لاحظ الجدول رقم 4).

الجدول رقم 4: تطور عدد المؤسسات الفرنسية المستفيدة من الإعفاء الضريبي الخاص بقروض البحث والتطوير بين سنتي 2005 و 2009

2009	2005	
9982 75	4407 56	عدد المؤسسات المستفيدة من الإعفاء الضريبي المتعلق بالبحث والتطوير مؤسسات صغيرة و متوسطة (0 إلى 250 عامل) مؤسسات كبيرة الحجم (أكثر من 5000 عامل)
1407 1497	445 143	المبلغ الإعفاءات (مليون أورو) مؤسسات صغيرة و متوسطة مؤسسات كبيرة الحجم
0.14 20	0.1 2.55	المبلغ المتوسط للإعفاءات (مليون أورو) مؤسسات صغيرة و متوسطة مؤسسات كبيرة الحجم

المصدر : شوقي جباري و حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

و من خلال بيانات الجدول نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الإعفاء الضريبي الخاص بالقروض الموجهة نحو البحث والتطوير قد تزايد بنسبة 105.3% بين سنتي 2005 و 2009، أما المبلغ الإجمالي المخصص لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتزايد بنسبة 120.5%، هذا وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية الجزء الأكبر من المؤسسات المصدرة بنسبة تقدر بـ 94%، و تتوزع صادراتها على عدة مناطق جغرافية منها دول الاتحاد الأوربي لا سيما ألمانيا التي تأتي في المرتبة الأولى كأهم زبون لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية، و يمكن إرجاع ذلك إلى القرب الجغرافي وأيضا سهولة النفاذ إلى تلك الأسواق، على العموم، فإن صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية تتكون حسب أهميتها النسبية من المنتجات الصناعية الغير نفطية، معدات الكترونية و ميكانيكية، منتجات نفطية مكررة، منتجات فلاحية، وسائل النقل و منتجات الطاقة و الكهرباء²⁸.

خامسا: تعزيز دور القطاع الخاص: يمثل القطاع الخاص اليوم محور عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول نظرا إلى ما يتمتع به هذا القطاع من مزايا وإمكانات كبيرة تؤهله للقيام بدور ريادي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ولعل هناك جملة من الايجابيات والنتائج التي تحققت في بعض الدول وعلى مستويات مختلفة، نذكر منها تخفيض التكاليف و تحسين نوعية المنتجات والخدمات²⁹.

وفي الجزائر تجتمع جملة من الأهداف المالية والاقتصادية لغرض تفعيل القطاع الخاص من خلال إبراز مكانته وأهميته في دفع عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويمكن إجمال أهم السبل الكفيلة بزيادة فاعلية هذا القطاع من خلال ما يأتي³⁰:

- ✓ ضرورة بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة على اطلاع شامل حول الأسواق الخارجية لمواكبة التطورات المستحدثة فيها ومحاولة الاستقرار في تلك الأسواق حتى لا تتعرض منتجاتها للمنافسة الحادة والتخلف التكنولوجي؛
- ✓ تكييف، تعبئة وتغليف السلع المعدة للتصدير من طرف الخواص بحسب وسيلة النقل المستخدمة؛

- ✓ إنشاء هيئة على مستوى جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تأخذ على عاتقها مهمة تقديم منتج يتحلى بجميع المواصفات ومقاييس الجودة التي تتوافر في المنتجات المنافسة الموجودة في الأسواق العالمية، كما تقوم بإعادة النظر في سياسة التسعير لجعل المنتج لا يتأثر بالتكاليف الناجمة عن استخدام الجودة، من دون أن ننسى المساعدات المالية التي يجب أن تقدمها المؤسسات المصرفية؛
- ✓ إيجاد برنامج تصدير فعال يخدم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة من خلال تنمية صادراتها على المدى الطويل؛
- ✓ تأسيس وكالات تجارية تقوم بما تقوم به الممثلات التجارية والدبلوماسية، والتي تهدف أساسا إلى ترقية القطاع التصديري الجزائري للخواص؛
- ✓ تكييف القانون التجاري بما يخدم مصالح المصدرين الخواص ويساعدهم على اقتحام الأسواق الخارجية؛
- ✓ إيجاد قانون موحد يعلو جميع القوانين والتشريعات الوطنية، وينظم جميع المعاملات التجارية والاستثمارية الدولية، بما يساهم في استقطاب الاستثمار الأجنبي ويشجع الاستثمار الخاص؛
- ✓ يجب على الدولة أن تقوم بمتابعات مالية مستمرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكذلك تغطية المخاطر من جهة، ووضع تسهيلات للبنوك من أجل مساندة المصدرين الخواص ووصولهم للهدف المرغوب فيه من جهة أخرى؛
- ✓ تسهيل آليات العمل بين البنوك والمؤسسات المصدرة النشطة في القطاع الخاص من خلال تخفيض أسعار الفائدة بالنسبة إلى التمويل الموجه للتصدير مع تمديد آجال تسديد القروض الممنوحة له؛
- ✓ تنسيق عمل البنوك وشركات التأمين في مجال التصدير من أجل تخفيض عبء التمويل على المصدرين الخواص وكذا التأمين، البحث والترويج...؛
- ✓ إقامة نظام جبائي ملائم ومشجع لتطوير القطاع التصديري؛
- ✓ العمل على تسريع الإجراءات الجمركية وتخفيفها قدر المستطاع لدى استيراد المواد الأولية المعدة للإنتاج أو تصدير السلع إلى الخارج، خاصة لمسيري القطاعات النشطة في مجال التخصص.

سادسا: إرساء معالم الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة فعالة للحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق المحلية والدولية، و يقصد بالذكاء الاقتصادي حسب *"Alain Juille"* المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا بأنه عبارة عن: " نهج للحكم يهدف إلى السيطرة على المعلومات الإستراتيجية، بالشكل الذي يحقق تنافسية وأمن الاقتصاد والمؤسسات، ويمكن أن يتعلق أمن المعلومة بحماية الاقتصاد من خلال جميع أشكال الجوسسة الاقتصادية وقرصنة الأساليب والمخططات الإنتاجية للمنتجات المحلية والدولية"، وعليه يهتم الذكاء الاقتصادي بالبحث وإيجاد كافة المعلومات المتعلقة بجميع الأطراف المتواجدة في بيئة المؤسسة واستخدامها بطريقة ملائمة حتى يتم اتخاذ القرار والتأثير على المحيط وفقا لما يخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، لاسيما في ظل اقتصاد المعرفة أين أصبحت المعلومة تشكل الفارق، مما جعل موضوع الذكاء الاقتصادي يحتل الصدارة في الدراسات الاقتصادية لكونه عنصرا أساسيا في الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة واتخاذ القرار في التوقيت المناسب وكذا حماية المعلومات من تهديدات المنافسين.

ولقد استفادت الكثير من الدول المتقدمة أمثال الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و فرنسا من هذا النظام بالأخص في دعم المؤسسات المصدرة، أما الجزائر فهي لا تزال في الخطوات الأولى لتطبيق هذا المفهوم، لذا تبرز ضرورة إجبار صناع القرار في الدولة بغرض تكثيف الجهود الرامية إلى تعزيز القدرة التنافسية والأمن للاقتصاد والمؤسسات من خلال التحكم الجيد بالمعلومات

الإستراتيجية وتأهيل وتدريب الموارد البشرية، بما يضمن تحكمها في تكنولوجيا المعلومات وتأمين بيئة مواتية لتحقيق النقل السريع والسلس للمعرفة³¹.

سابعاً: تبني فلسفة التسويق التصديري

إن اقتحام الأسواق الأجنبية لا يقوم فقط على مدى توفر السلع المطلوبة كما و نوعاً، إذ يتعدى ذلك إلى وجود معطيات أخرى عن الأسواق الدولية و التي يمكن الحصول عليها من خلال اعتماد منهج التسويق الدولي، حيث يسمح بالتعرف على السوق المستهدف عن طريق توفير معلومات حول عدد المستهلكين، و معرفة الأذواق لتقدير الطلب و العمل على إشباعه، بالإضافة إلى اعتماد البحوث التسويقية لمعرفة مدى تركز المنتجات المماثلة للمنتجات الوطنية لتعويض النقص، ويجب التركيز على السلع المنافسة من حيث الأسعار للقيام بتحديد سعر مناسب و الذي يجب أن يكون في حدود أقل أو مساوي لأسعار المنافسين لإغراء المستورد للإقبال على السلع الوطنية المصدرة بدلا من سلع المنافس، و كذا دراسة توقيت تقديم السلع للسوق حسب المواسم والفترات المختلفة التي تعطي القيمة الحقيقية للسلعة³².

لقد أصبح تبني فلسفة التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ضرورة حتمية لاسيما في المرحلة الحالية، وفي هذا الصدد ترجع أسباب غياب تطبيق تقنيات التسويق التصديري في المؤسسات الوطنية إلى:³³

- عدم اقتناع القائمين على شؤون المؤسسات بمجدي المفهوم التسويقي في تحسين الأداء التنافسي؛
- عدم المعرفة بتقنيات التسويق الدولي وكيفية تطبيقها في غضون العولة؛
- نقص وغياب المختصين في مجال التسويق الدولي؛
- استعمال خاطئ للتسويق حيث يعبر عنه في كثير من الحالات عن الوظيفة التجارية والبيع.

الخلاصة:

تشكل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج و نجاحه في الأسواق الدولية، فالاستجابة السليمة و السريعة لاحتياجات المستهلكين تسمح بتحقيق رضاهم و تؤدي إلى اكتساب حصة سوقية متنامية و أيضا مكانة دائمة في تلك الأسواق ، أين يمكن تحقيق مبيعات في تلك الأسواق فقط على أساس نوعية جيدة و بسعر معقول.

إن تحسين قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تدويل نشاطها يبرز ضرورة انتهاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لإستراتيجية الجودة الشاملة باعتبارها السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتجات تحقق الرضا على كل المستويات، و ترتكز فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة متناسقة من المبادئ مستندة في ذلك على التوجه بالعمل، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، التحسين المستمر و مشاركة العاملين.

و في الختام توصي الدراسة بما يلي:

- إيجاد تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الوزارة الوصية لتأهيل هذا القطاع و وضع خطة تنمية تعمل على التحكم الجيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الإدارة، التكنولوجيا و جودة المنتجات؛
- توطيد العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مراكز البحث التطبيقي لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية وإيجاد الحلول التي تناسب مشاكلها بالأخص التسويقية منها؛

- غرس ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات باعتبارها ابرز العوامل المؤثرة في توجه المؤسسة نحو التدويل، من خلال إقامة الدورات التدريبية و لما لا وضع جوائز تشجيعية لأوائل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل وفق هذه الفلسفة؛
- تركيز جهود المؤسسة على جودة و نوعية المعلومات عن الأسواق الأجنبية، فالعبرة ليست بحجم المعلومات و غزارتها، و إنما بمدى موافقة و ملائمة المعلومة للمسوق، من حيث مضمونها و توقيت بلوغها؛
- لا بد من وجود إرادة سياسية لتسريع عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجعلها قادرة على المنافسة، و من الضروري أن تتبع هذه الجهود من إستراتيجية واضحة المعالم و مبنية على منهج واضح و موجهة بأهداف قابلة للقياس على الصعيدين المحلي و الدولي؛
- توفير بنك معلومات متطور في خدمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الراغبة في التدويل يكون بمثابة قاعدة معطيات تزود هذه المؤسسات بالفرص المتاحة من خلال التنقيب عن فرص التصدير؛
- الاستعمال المكثف للانترنت و التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال لتمكين المؤسسة من التفوق، خاصة في مجال التسويق الالكتروني؛
- الاهتمام أكثر بجوانب الملكية الفكرية و التسمية التجارية للمنتوج، و كذا معايير الجودة المطلوبة دوليا؛
- إرساء معالم تطبيق إستراتيجية الذكاء الاقتصادي بهدف تقديم الدعم للمعلوماتي للمؤسسات الصغيرة المتوسطة الجزائرية، وتوفير الحماية اللازمة للمنتوج الوطني وإسناده في الأسواق الدولية ؛
- دعم برامج التوحيد القياسي و إصدار شهادات بالالتزام بالمعايير حتى تصبح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات مصداقية وموثوقية، و قبول واسع لدى شرائح مختلفة من المستهلكين.

الهوامش

- ¹ مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 15.
- ² فواز التميمي و أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.
- ³ يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الخامس، 2007، ص 28.
- ⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق، 1996، ص 25.
- ⁵ عبد القادر دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد السادس، 2008، ص 160.
- ⁶ سملاي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2003، ص 194.
- ⁷ سملاي بحضبة، مرجع سبق ذكره، ص 196.
- ⁸ جوزيف كيلادا، تكملة إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريف: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 91.
- ⁹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 511.
- ¹⁰ كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 57.
- ¹¹ محمد بحضبة سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص 178.
- ¹² عبد الله بن منصور و رشيدة أوجني، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص ص 3-4.
- ¹³ Serge Amabile et autres, Les stratégies de développement adaptées par les PME internationales –les cas de pme méditerranéennes, Au site d'internet : <http://www.medeu.org/documents/MED4/Dossier.3/AMABILE-LAGHZAOUI-MATHIEU.pdf>, p4.
- ¹⁴ Soulimane Laghzaoui, L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences, Au site d'internet : http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A4C11_FINAL.pdf, p 12.
- ¹⁵ Serge Amabile et autres, op.cit, p6.
- ¹⁶ علي سدي و مراد خطاب، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 5.
- ¹⁷ رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 129.

- عمر لعلاوي، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص 151-152.
- ¹⁸ رولاند كالوري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129
- ¹⁹ علي سدي و مراد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 3.
- ²⁰ عمر لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 165.
- ²¹ علي سدي و مراد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 5.
- ²² محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 64
- ²³ عاشور كتوش و محمد طريشي، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 916.
- ²⁴ الشريف ربحان و لمياء هوم، دور مناخ الاستثمار في دعم و ترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، دراسة تحليلية تقييمية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 32، نيسان 2013، ص 47-48.
- ²⁵ عبود زرقين، إستراتيجية تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية في ضوء الاندماج في النظام التجاري العالمي، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 148.
- ²⁶ حمزة العوادي، سياسة تنمية الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات ومتطلبات نجاحها: دراسة تحليلية للفترة (2009-2013)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 9، العدد 1، جوان 2016، ص 615.
- ²⁷ حمزة العوادي، واقع الصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات وسبل ترقيتها خلال الفترة (2008-2012)، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، ديسمبر 2015، ص 519-520.
- ²⁸ شوقي جباري، قراءات في تجربة تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية أسرار النجاح و الدروس المستفادة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية / العراق، العدد 44، 2013، ص 241.
- ²⁹ عبد الرزاق مولاي لخضر وشعيب بونوة، دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية: حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010، ص 143.
- ³⁰ سفيان بن عبد العزيز، دعم وتطوير القطاع الخاص كآلية لترقية التجارة الخارجية الجزائرية خارج المحروقات، بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العددان 61 و 62، شتاء- ربيع 2013، ص 189-191.
- ³¹ جمال خنشور، متطلبات صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في إطار التسويق الدولي، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، جامعة النجف / العراق، العدد الخامس، كانون الثاني، 2016، ص 190.
- ³² عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2007، ص 45-47.
- ³³ منير نوري، التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2005، ص 387-388.