

أنماط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددتها في الأبحاث الدولية

Patterns of internationalization of small and medium enterprises and their determinants in international research

المحور الرابع: استراتيجيات التسويق الدولي وأهميتها في اختراق الأسواق الدولية

د. حامدي احلام، جامعة سطيف1، hamdi.ahlem@univ-setif.dz

د. قرواني مريم، جامعة سطيف1، Meriem.kerouani@univ-setif.dz

د. بوزناشة علاء الدين، جامعة سطيف1، bouzenacha@univ.setif.dz

ملخص:

تبحث الدراسة في كيفية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقدرات ومعرفة جديدة للنجاح بها في الخارج. وذلك من خلال تعزيز المعرفة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة دولياً وأساليب تدويلها. ولتحقيق هذا الهدف تم التطرق في هذه الورقة الى أنماط تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة ومناقشة محددات هذه الأنماط. وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات الدولية التي تؤكد على وجود ثلاثة أنماط للتدويل هي: المؤسسات التقليدية، والمولودة دولياً والمولودة من جديد. وبمقارنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة بنفس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ عشر سنوات تبين أن هذه الأخيرة قد تغير أنماطها انطلاقاً من تفكيرها الدولي، وتوجهها نحو النمو، وقدرتها على الاتصال وعلى جمع وتقييم البيانات، وتمتعها بقدرات التسويقية تسمح لها بالولوج الى الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات التقليدية، المؤسسات المولودة دولية، المؤسسات المولودة دولياً من جديد.

Abstract:

The study examines how small and medium enterprises develop new capabilities and knowledge to succeed abroad. This is done by enhancing knowledge about internationally active small and medium enterprises and their internationalization methods. In order to achieve this goal, we discussed in this paper to patterns of internationalization of small and medium enterprises, and discuss the determinants of these patterns.

This is based on many international studies that confirm the existence of three types of internationalization: traditional, internationally born and reborn institutions. By comparing modern small and medium enterprises with the same small and medium enterprises ten years ago. It turns out that the latter may change its patterns based on its international thinking, its orientation towards growth, its ability to communicate, collect and evaluate data, and its marketing capabilities that allow it to access international markets.

Keywords: internationalization of small and medium enterprises, traditional enterprises, Born Global, Born-again Global

• مقدمة:

مع زيادة الأعمال التجارية الدولية، اكتسبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الأسواق الدولية. أنتج ذلك الكثير من الأبحاث حول تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على الأعمال التجارية الدولية وريادة الأعمال الدولية والقضايا المتعلقة بالتسويق الدولي.

دفعت الخصائص الريادية لتدويل المؤسسات الصغيرة الباحثين في ريادة الأعمال إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة التي تدخل الأسواق الخارجية. وأدركت الأبحاث أن ريادة الأعمال لا يمكن العثور عليها فقط في إنشاء المشاريع الجديدة، ولكن أيضًا في توسيع نطاق النشاط ليشمل الأسواق الخارجية.

وعلى الرغم من الخصائص الإيجابية للشركات والمزايا المحتملة للتدويل، لا تزال العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على استغلال مكاسبها المحتملة من الأنشطة الدولية. حيث لا يزال التدويل يمثل تحديًا كبيرًا بالنسبة لها؛ فهي تواجه ارتفاع مخاطر الفشل الناتج عن تحمل مسؤولية مواجهة المنافسة الأجنبية، ومسؤولية الصغر والحدائق إذا كانت تخطط لفتح شركات تابعة لها في الخارج (Lee, 2012). بحيث تدخل المؤسسات أسواقًا غير مألوفة بكثافة تنافسية عالية على الرغم من صغر حجمها ومحدودية الموارد وغالبًا ما تكون كذلك فنية.

وغالبًا ما تكون المعرفة والقدرات التي تم تطويرها في السوق المحلية غير مناسبة للأسواق الجديدة التي تم إدخالها. وعليه فإنه يتعين على الشركات تطوير قدرات ومعرفة جديدة للنجاح في الخارج. ومن ثم، فقد جاءت هذه الدراسة لتركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة النشطة دوليًا وكيف تتعامل مع التدويل.

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تغطي نشاط التدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هناك العديد من الأسئلة التي تركت دون إجابة. وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الورقة الإجابة على السؤال التالي:

فيما تتمثل أنماط التدويل التي يمكن ان تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وماهي العوامل المحددة لاتباع نمط دون الآخر؟

يمكننا الإجابة على هذا التساؤل من خلال التطرق الى العناصر التالية:

- ✓ مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصه.
 - ✓ أنماط التدويل التي يمكن تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - ✓ العوامل التي قد تؤثر في اتباع هذه المؤسسات لأحد الأنماط دون الآخر.
- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من الأهمية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاسواق الدولية؛ فبالإضافة الى أنها المزود الرئيسي للابتكار وريادة الأعمال، نجدها قادرة على التكيف بسرعة وبمرونة مع الظروف المختلفة. فهي قادرة على الاستجابة لظروف السوق بسرعة أكبر من الشركات متعددة الجنسيات. ويوفر التدويل إمكانيات كبيرة لنمو الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة. ولطالما كان يُنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها محدودة الموارد، وقليلة الخبرة، ومركزة محليًا مع نطاق جغرافي محدود. لكن (Calof, 1995) أظهر أن الحجم لا يعني بالضرورة أن يكون حاجزًا. يمكن للتدويل أن يفتح الفرص ويوفر فوائد للشركات. وبالتالي، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توسيع أسواقها لبيع منتجاتها، وتوسيع قاعدة عملائها، وتحويل الديناميكيات التنافسية والوصول إلى مكانة مشهورة دوليًا.

• أهداف البحث

إن الهدف الاساسي من هذا البحث هو تحسين فهم الشركات الدولية الصغيرة والمتوسطة لعملية تدويلها. حيث أنه في الواقع لا يوجد إطار موحد ولا نموذج واحد متفق عليه لتدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة. لذلك قمنا بتلخيص أهم وأشهر هذه نماذج في هذا المجال.

يهدف البحث كذلك الى استكشاف كيفية استفادة الشركات الصغيرة والمتوسطة من عملياتها وقدراتها وتحليل التفاعل بين العمليات والقدرات في تحديد أدائها الدولي. واستكشاف أنماط التدويل التي تتخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تضمين العوامل المحددة والتطورات الديناميكية للأنماط.

1- مفهوم التدويل وخصائصه:

غالبًا ما يستخدم مصطلح التدويل لتصوير الحركة الخارجية في العمليات الدولية للشركة. وقد تم وصفه على أنه التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية عبر حدود الدولة الوطنية (Ruzzier, 2006). وعرفه (Welch, 1988) بأنه "عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية". وتوصل (Calof, 1995) إلى استنتاج مفاده أن معظم التعريفات تشير إلى أن "التدويل يرتبط بزيادة المشاركة في الأسواق الخارجية".

يقصد بالتدويل كذلك "عملية تكييف عمليات الشركات (الاستراتيجية، والهيكل، والموارد، وما إلى ذلك) مع البيئات الدولية" (Calof, 1995).

من خلال استخدام هذا التعريف، نسلط الضوء على ثلاثة جوانب مهمة للتدويل:

أولاً، يمكن فهم التدويل على أنه عملية. هذا يعني الطبيعة الديناميكية والتطورية للتدويل. نظرًا للتطور المستمر والتغيير في المشاركة الدولية، لا يوجد قرار مكتوب على الحجر.

ثانيًا، تشير كلمة "التكيف" إلى الجانب السلوكي للتدويل. تتعلم الشركة من المعاملات الدولية ومن الخبرة ومن المعلومات الموضوعية.

ثالثًا، للتدويل آثار تنظيمية. ومن ثم فإن القرارات الدولية ليست معزولة عن عمليات الشركة، ولكن لها عواقب داخلية مهمة. بناءً على هذا التعريف والأدبيات ذات الصلة في هذا المجال.

يمكن للمؤسسة أيضا أن تقوم بتجريد قسم أو بيع مصنع أجنبي أو تسريح موظفين مشاركين في عملية دولية لعدة أسباب. لذلك يجب افتراض أن إلغاء الاستثمار هو جزء من عملية التدويل أيضًا (Calof, 1995). ومن ثم فإنه يمكن فهم التدويل عمومًا على أنه نشاط ثابت المستوى يعبر الحدود الوطنية. هو ليس ثابتًا بطبيعته، بل ديناميكي ومعقد ومتعدد الأبعاد. يعتمد على القرارات الفردية والجماعية في نقاط زمنية مختلفة، والتي بدورها تحددها عوامل سياقية مختلفة تؤدي إلى النمو التطوري أو الثوري لتدويل الشركة (Foscht, 2006).

وفي تعريفه الواسع للتدويل يرى (Calof, 1995) تدويل الشركة على أنه "عملية تكييف عمليات الشركة (الإستراتيجية، الهيكل، الموارد، إلخ) للبيئات الدولية". هذا التعريف له ثلاثة آثار: أولاً، يمكن فهم التدويل على أنه عملية. هذا يعني الطبيعة الديناميكية والتطورية للتدويل. ثانيًا، تشير كلمة "التكيف" إلى الجانب السلوكي للتدويل. ثالثًا، للتدويل آثار تنظيمية.

نظر ميلين (1992) كذلك إلى التدويل كجزء من عملية الإستراتيجية المستمرة. وأن هناك اختلافان رئيسيان بين التدويل وأنواع أخرى من عمليات الإستراتيجية:

أولاً، عندما تقرر الشركة نقل المنتجات أو الخدمات أو الموارد إلى الأسواق الدولية، يتعين على الشركة تحديد البلد الذي يجب إجراء المعاملة فيه.

ثانياً، يتعين على الشركة أن تقرر وضع المعاملة نفسها، مما يعني أنه يجب اختيار وضع دخول السوق الأجنبي. "تحدد عملية الإستراتيجية التطوير والتغيير المستمر في الشركة الدولية من حيث النطاق وفكرة العمل وتوجيه العمل والمبادئ المنظمة وطبيعة العمل الإداري والقيم المهيمنة والمعايير المتقاربة" (Melin, 1992). وبالتالي، فإن التدويل له تأثير على أبعاد التنسيق التنظيمي ويتضمن معلومات حول التغيير.

كما يؤكد (Melin, 1992) على أن التدويل يجب أن يُنظر إليه على أنه عملية وأن هذه العملية تتضمن قرارات بشأن المسائل الدولية التي بدورها تحدد الأبعاد التنظيمية وتؤدي إلى تكييفها.

2- أنماط التدويل

ناقشت البحوث السابقة ثلاثة أنماط تدويل رئيسية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: التدويل التدريجي الذي تطبقه المؤسسات التقليدية على النحو الذي اقترحه نموذج أوبسالو، والتدويل الجذري على النحو الذي اقترحه الأبحاث السابقة حول المؤسسات التي ولدت دولية والمؤسسات والتدويل الجذري المتأخر أو ما يسمى المؤسسات دولية من جديد.

1.2. تدويل المؤسسات التقليدية (التدويل التدريجي):

تم تطبيق نموذج أوبسالو للتدويل التدريجي في كل من الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يصف هذا النموذج التدويل بأنه عملية تعلم معززة ذاتياً ومتزايدة تكتسب فيها الشركات تدريجياً المعرفة بالأسواق الخارجية وتزيد من التزامها تجاه تلك الأسواق. يعتمد نموذج أوبسالو على دراسة سابقة لاحظت التطور التدريجي للشركات على طول ما يسمى "سلسلة التأسيس" التي تبدأ من عدم وجود أنشطة تصدير منتظمة، يتم بعدها التصدير عبر ممثلين أو وكلاء مستقلين، لتقرر الشركة بعدها انشاء شركة فرعية للمبيعات، ثم القيام بعدها بأنشطة الإنتاج والتصنيع في الخارج (Melin, 1992).

يفترض النموذج أن نقص المعرفة بالأسواق الخارجية يمثل عقبة رئيسية في العمليات الدولية وأن قرارات الالتزام يتم اتخاذها بشكل متزايد بسبب عدم اليقين. على الرغم من أن نمط التدويل التدريجي قد حظي بشعبية كبيرة، إلا أن النموذج تعرض أيضاً لانتقادات كبيرة. بصرف النظر عن الانتقادات المتعلقة بعدم قابلية القياس والأفق التوضيحي المحدود، لم يتم اختبار التفاعل بين تطوير المعرفة وزيادة التزام بكامل السوق (Johanson and Vahlne)

(2009). ومع ذلك، هناك أيضًا دليل تجريبي على أن العديد من الشركات، خاصة تلك من الاقتصادات الكبيرة، قد تم تدويلها تدريجياً (Bell et al. 2003).

2.2. مؤسسات ولدت دولية:

أظهرت مجموعة من الأبحاث العالمية أن المؤسسات يمكن أن تصبح دولية بعد فترة وجيزة أو حتى من بدايتها. وإن مراقبة ظاهرة التدويل السريع والثوري والمتخصص، التي ولدت في مجال البحث العالمي، تتحدى افتراض التدويل التدريجي من وجهات النظر المفاهيمية والتجريبية (Knight G. A., 2004). ويُشار إلى المؤسسة التي ولدت دولية إلى أنها منظمة أعمال تسعى "منذ البداية" إلى اكتساب ميزة تنافسية كبيرة من خلال استخدام الموارد وبيع المخرجات في بلدان متعددة. وغالبًا ما يقال إن مصدر الميزة التنافسية لديها مرتبط بقاعدة معرفية متطورة.

تنظر هذه المؤسسات الصغيرة كثيفة المعرفة إلى العالم كسوق واحد وتبدأ في التدويل منذ البداية. قد تدخل هذه المؤسسات إلى الأسواق المحلية والأجنبية بشكل متزامن وتتوسع في الأسواق بغض النظر عن المسافة النفسية (Bell, 2003). لذلك، يسلط البحث العالمي الحديث الضوء على نمط تدويل غير تدريجي وجذري وملتمزم (على سبيل المثال Moen و Servais 2002) في تحليل المؤسسات التي ولدت دولية، تستخدم معظم التعريفات كلاً من الفاصل الزمني من تأسيس الشركة إلى أنشطتها الدولية الأولى ونسبة المبيعات الأجنبية. وفق (Knight G. A., 2004)، ولدت هي الشركات تدولت في غضون ثلاث سنوات من تأسيس الشركة ووصلت إلى نسبة مبيعات خارجية تزيد عن 25%. (وذكر Navarro, 2010) أن التصورات تتراوح من 20% من إجمالي حجم الأعمال في عامين إلى حوالي 80% في غضون 6 سنوات.

كما أظهر (Kuivalainen O. S., 2007) أن الشركات التي ولدت دولية والمصنفة وفقاً لنسبة المبيعات الأجنبية يمكن أن تشمل الشركات التي تختلف استراتيجيات التدويل الخاصة بها من حيث درجة تدويلها والأسواق التي تخدمها.

3.2. مؤسسات ولدت دولية من جديد:

تم العثور على ظاهرة تجريبية أخرى تصف نمطاً مختلفاً لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أظهر الباحث (Bell, 2003) وآخرون أنه بعد أن أصبحت معروفة ومستقرة وراسخة في السوق المحلية، تتبنى بعض المؤسسات فجأة التدويل. حيث لم يكن لها أي اهتمام خاص بالعمليات الخارجية حتى وقوع حادث مفاجئ. ويرجع التدويل المفاجئ هنا إلى الأحداث الهامة التي توفر موارد إضافية للشركة وبالتالي تسهل عملية التدويل الملتمزمة (Bell et al. 2003). أطلق المؤلفون عليها اسم «الشركات التي ولدت دولية من جديد».

(قد ترجع الحادثة الحرجة الأكثر شيوعاً التي حفزت التدويل السريع الى التغيير في الملكية و / أو الإدارة).

لذلك، يمكن القول على تلك المؤسسات التي أصبحت دولية أنها قد ولدت من جديد كشركات دولية تتبنى الأسواق العالمية. وتختلف المؤسسات الدولية المولودة من جديد عن التي ولدت دولية في النواحي مختلفة؛ حيث تبدأ الشركات العالمية المولودة من جديد في التدويل في وقت لاحق، وهي مستقرة وراسخة في أسواقها المحلية وقد طورت موارد ملموسة يمكنهما استخدامها في توسعها الدولي (Tuppura Anni, 2008).

نلخص الخصائص الرئيسية للأنماط الثلاثة في الشكل الموالي:

الجدول 1: خصائص أنماط التدويل: التقليدية، المولودة عالمياً والتي ولدت عالمية من جديد

وصف نموذجي	تقليدية	ولدت دولية	ولدت دولية من جديد
	- الشركات الأقدم - الصناعات التحويلية التقليدية - الدخول المتعاقب والالتزام - بالأسواق الخارجية - لا يوجد تركيز عالمي - رد الفعل - التدويل التدريجي	- الشركات الشابة - الصناعات كثيفة المعرفة والأسواق العالمية المتخصصة - الدخول المتزامن إلى الأسواق الخارجية - عالمية منذ البداية - استباقي - التدويل الراديكالي والملتزم	- الشركات الأقدم - الصناعات التحويلية التقليدية والصناعات كثيفة الخدمات (مثل البيع بالتجزئة) - التدويل الناجم عن حادث خطير - لا يوجد تركيز عالمي أولي - رد الفعل - التدويل الراديكالي والملتزم
البلدان (النطاق الجغرافي)	- التوسع المحلي أولاً - التوسع الدولي المتتالي في الأسواق القريبة نفسياً و / أو جغرافياً - سوق واحد في وقت واحد	- التوسع المحلي والدولي المتزامن - عمليات عالمية تركز على الأسواق الرائدة - عدة أسواق في وقت واحد	- التوسع المحلي أولاً - عمليات في جميع أنحاء العالم - عدة أسواق في نفس الوقت
FSR (مقياس الأداء)	- ليست السمة الرئيسية - حصة صغيرة إلى متوسطة من المبيعات الخارجية	- حصة كبيرة من المبيعات الخارجية - تعريفات مختلفة ، عادة أكثر من 25% (حتى أكثر من 50% في الاقتصادات الصغيرة)	- حصة كبيرة من المبيعات الخارجية
أوضاع التشغيل الخارجية (مقياس الهيكل)	- زيادة الالتزام على طول سلسلة التأسيس: لا توجد أنشطة تصدير منتظمة ، تصدير عبر وكيل ، مبيعات فرعية ، إنتاج / تصنيع	- اختيار مرن لأنماط الدخول - لا يوجد تسلسل محدد - يختلف من الصادرات إلى الأنماط التعاونية	- اختيار مرن لأنماط - لا يوجد تسلسل محدد - أنماط أكثر التزاماً بسبب قاعدة الموارد القوية

	والاستثمار الأجنبي المباشر		
- متأخر	- مبكر - تعاريف مختلفة ، من ثلاث إلى عشر سنوات بعد التأسيس	- متأخر	الفاصل الزمني (بدء)

Source: (Bell, 2003)

تمتلك هذه الأنماط خصائص مشتركة ولكنها تختلف فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية للتدويل. وعلى الرغم من أنه يُفترض أن تكون كل من المؤسسات العالمية التقليدية والتي ولدت من جديد مؤسسات صغيرة ومتوسطة قديمة بدأت في التدويل متأخرًا، إلا أنها تختلف بشكل أساسي فيما يتعلق بأنماط التشغيل الأجنبية المستخدمة وتسلسل الأسواق التي دخلتها بمجرد أن تبدأ في احتضان الأنشطة الأجنبية. علاوة على ذلك، فإن حصصهم من المبيعات الخارجية تختلف. على غرار المؤسسات التي ولدت دولية من جديد؛ تحقق الشركات المولودة الدولية نسب مبيعات أجنبية عالية. وعلى الرغم من أن تدويلها كان وقت مبكر. فإنها تستهدف كل الأسواق بغض النظر عن بعدهم النفسي. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي ولدت من جديد تقوم بتجميع المزيد من الموارد الملموسة التي يمكنها استخدامها لأنماط أكثر التزامًا.

3. محددات أنماط التدويل

تناول العديد من الباحثين كيف ولماذا تختلف الشركات الناشئة عالميا في الواقع عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية. وحددوا مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على انتماء الشركات إلى أحد أنماط التدويل الثلاثة. وبالتالي فإن هذه العوامل هي الأساس في التمييز بين الشركات المولودة دوليا، والتقليدية والمولودة دولية من جديد، يجب أن تكون قادرة على التمييز بين الأنماط الموجودة تجريبياً. نحن نركز بشكل خاص على عوامل الشركة الداخلية، المتمثلة في: (Knight, 1996)

1.3 التفكير في العالمية:

أظهرت الأبحاث أن التوجه الدولي مهم للغاية بالنسبة للمؤسسات المولودة دوليا. بحيث يعكس التوجه الدولي قدرة إدارية تصف الموقف الإيجابي للمديرين تجاه التصدير والأنشطة الدولية والبقاء في الخارج (Kuivalainen, 2012). يشمل التوجه الدولي النظرة الدولية، والتي ترتبط بالمسافة النفسية المتصورة وأيضًا تصورات العالمية للمدير. واقتراض أن التفكير في العالمية هي سمة للشركات الناشئة عالميا وبالتالي فقد تم اقتراح السمة المميزة للشركات الناشئة الدولية على أنها في أصلها الدولية، وهو ما يتضح من خلال التركيز العالمي للإدارة (Knight, 1996).

أظهر (Knight, 1996) وآخرون أيضاً أن الشركات المولودة عالمياً تنتظر إلى العالم كسوق واحد منذ بدايتها. وأضاف المؤلفون، "على عكس الشركات التقليدية، لا يرون الأسواق الخارجية كمساعدات بسيطة للسوق المحلية". فاذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية لا تركز على الأسواق الدولية منذ بداية تأسيسها؛ بدلاً من ذلك، تستغل هذه المؤسسات السوق المحلية وتبدأ الأنشطة الدولية بسبب انخفاض الطلب في السوق المحلية أو الطلبات غير المرغوب فيها أو عوامل خارجية أخرى. على غرار المؤسسات الدولية التي ولدت من جديد، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدول تقليدياً هي بمثابة رد فعل في جهود التدويل، على الرغم من أن المؤسسات المولودة من جديد لا تفكر في العالمية منذ البداية، إلا أنها تختلف عن التقليدية فيما يتعلق بتوجهها الدولي. حيث أنها تتبنى التدويل المفاجئ والمتفاني الذي غالباً ما تقوده إدارة جديدة ذات خبرة دولية أو منظور عالمي (Bell, 2003).

2.3. التوجه نحو النمو:

يؤثر التوجه نحو النمو على نمط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على الرغم من أنه لا يُفترض عمومًا أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجهة نحو النمو، إلا أن التوجه نحو النمو يعد شرطاً مسبقاً للنمو وقد وجد أنه يؤثر على النمو الدولي (Kuivalainen, 2012).

اتجاه النمو هو "بناء يهدف إلى تمييز المؤسسات وفقاً لدوافعها للسعي لتحقيق النمو في الأسواق الدولية. (Tuppura et al. 2008) "إذا كانت الإدارة تسعى إلى النمو - خاصة في الخارج - يجب أن يتجلى هذا النمو أيضاً في حجم ونطاق تدويل المؤسسة. كما يمكن لمعيار التوجه أن يقود النمو المؤسسات إلى السعي لتوسيع السوق في الدولة واختراق الأسواق الخارجية للوصول إلى معدلات مبيعات أجنبية أعلى. حيث وجد (Tuppura, 2008) أن توجه النمو الدولي لا يمكن أن يميز بين المؤسسات المولودة دولياً، والتقليدية والمولودة من جديد، على الرغم من تأثيره الكبير على نطاق البلد لعمليات السوق الخارجية، وهو أحد الأبعاد المفهومة التي تعكس أنماط التدويل. حيث تسعى المؤسسات المولودة دولياً والمولودة من جديد إلى النمو من خلال دخول الأسواق العالمية في وقت واحد. لذلك، فإن التوجه نحو النمو مرتبط بنمط التدويل المولود عالمياً والمولود من جديد ولكن ليس بالنمط التقليدي. وهذا تدعمه دراسة (Torkkeli, 2012) وآخرون، الذين وجدوا أن المؤسسات الفنلندية الصغيرة والمتوسطة كثيفة المعرفة والموجهة نحو النمو كانت أكثر تدويلاً (من حيث وجود أنشطة دولية بشكل عام ووجود قاعدة عملاء أكبر ودوران أكبر والمزيد من البلدان المستهدفة) من المؤسسات غير الموجهة نحو النمو. كما أكد (Bell, 2003) على الفرق بين المؤسسات التي ولدت العالمية والتقليدية، أن "المؤسسات" التقليدية "تميل إلى

تبنى نهج مخصص وتفاعلية وانتهازية للتدويل". في المقابل، أظهر (McDougall, 1994) أن مهمة للمؤسسات المولودة دولياً تتبع استراتيجية استباقية. لأنها تنظر الى اتجاه النمو كمقدمة لتنفيذ استراتيجية استباقية، وبالتالي فإن المؤسسات التي تدول بشكل استباقي مدفوعة بتوجهها نحو النمو. ومن ثم فإننا المؤسسات الموجهة نحو النمو تتبع نمطاً مولوداً عالمياً أو عالمياً مولوداً من جديد بدل النمط التقليدي.

3.3. القدرات التنظيمية:

بالإضافة الى القدرات الإدارية، مثل التوجه نحو النمو الدولي، تعتبر القدرات التنظيمية أحد الابعاد التي تتحكم في أنماط التدويل. ومن أبرز هذه القدرات نجد: (Kuivalainen O., 2012)

أ- القدرة على الاتصال:

يعتبر الاتصال على المستوى التنظيمي من أهم القدرات التنظيمية. وتعتبر قدرة الاتصال على قدرة المنظمة على تشجيع أعضائها على التواصل بشكل فعال، والإبداع ومشاركة الأفكار وتطويرها. ويرى (Yli-Renko, 2002) بأن التواصل الداخلي بين المؤسسة يزيد من التعلم ويسهل بناء المعرفة التنظيمية. وأن رأس المال الاجتماعي الدولي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بكثافة المعرفة وبنمو المبيعات الدولية. وبما أن المؤسسات المولودة دولياً هي مؤسسات كثيفة المعرفة، فإن القدرات التنظيمية مثل الاتصالات الداخلية مهمة لهذه المؤسسات الريادية. من ناحية أخرى، قد تستخدم المؤسسات إمكانات المنظمة للتواصل وتطوير الأفكار لتوسيع قاعدة معارفها والتعلم بفعالية وخدمة العملاء على المستوى العالمي. بالإضافة الى انها تتمتع بقاعدة معرفية قوية تسهل التعلم التنظيمي الأسرع من خلال تطوير الاتصالات والأفكار. تعزز أشكال الاتصال الداخلي داخل المنظمة الإبداع والابتكار (Robertson, 2000). لذلك فإن قدرة الاتصال تميز المؤسسات المولودة دولياً عن الشركات التقليدية والتي ولدت من جديد.

ب- القدرة على جمع وتقييم البيانات:

تشير هذه القدرة التنظيمية إلى جمع وتقييم البيانات عن الأنشطة والعملاء والأسواق الأجنبية، وتساعد المؤسسة على فهم الأنشطة الدولية بشكل أفضل وترجمة معرفتها التجريبية إلى تقارير وأرقام، وتوفر لها المعلومات حول وضعها الدولي (Cadogan, 1995).

باستخدام هذه التقارير والأرقام، تحصل المؤسسة على مساحة للتخطيط لمزيد من الخطوات، وإنشاء وتنفيذ استراتيجيات دولية. تقلل القدرة على جمع تقييم البيانات من عدم اليقين.

بالنسبة للمؤسسات التي ولدت من جديد هي مؤسسات أعيد نشاطها ولديها نهج منظم تجاه التدويل. هذه المؤسسات مستقرة في أسواقها المحلية ولديها إجراءات وأهداف واضحة. وبالتالي فإنها تبدأ تدويلاً مخصصاً لاستغلال الموارد الجديدة. بسبب قاعدة الموارد الملموسة الصلبة، ويمكن لهذه المؤسسات تخصيص المزيد من الموارد، لكن لا يمكنها إهدار الموارد في عمليات غير فعالة أو أسواق غير مربحة.

أما بالنسبة للمؤسسات المولودة دولياً فإنها تحاول البقاء مرنة ورشيقة بدرجة كافية لاكتشاف ومتابعة الفرص غير المتوقعة. وتمتلك هذه المؤسسات موارد مالية أقل للاستثمار في أنشطة توليد الذكاء وهي أكثر ريادة وتحملاً للمخاطرة من المؤسسات المولودة من جديد (Knight, 1996). وبالمثل، سلط (Philipp Stieg, 2018) الضوء على الطبيعة غير المخطط لها والصدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالية الأداء والمبتكرة ذات التقنية العالية. ووجد أن القدرة على جمع المعلومات والتحكم في الأنشطة الدولية يجب أن تميز بين المؤسسات المولودة دولياً والمولودة من جديد. في حين تكتسب مؤسسات التدويل التقليدية المعرفة في الأسواق الخارجية من خلال الخبرة. ومن ثم، يجب أن تساعد قدرات جمع وتقييم المعلومات هذه المؤسسات في التعلم.

4.3. القدرات التسويقية:

تشير هذه القدرات إلى فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء والتي تعتبر مهمة لوضع برنامج التسويق بشكل مناسب. يمكن النظر إلى توحيد المزيج التسويقي على أنه مدى تطابق برامج التسويق عبر البلدان (على عكس تكيف المزيج التسويقي مع أسواق الدولة الواحدة). على الرغم من أن ريني (1993) اقترح أن المؤسسات المولودة دولياً هي مؤسسات مرنة للغاية تتكيف مع تفضيلات العملاء، خلص (Orlando Rua, 2018) إلى أن المؤسسات التكنولوجية الناشئة عالمياً تختار شرائح عملاء متجانسة التي تتطلب تكيفاً أقل لمزيج التسويق. ونظراً لأن المؤسسات المولودة عالمياً تعتمد بشكل مكثف على المعرفة، فإن بإمكانها تحديد المجالات العالمية وأوجه التشابه بين البلدان بشكل أفضل (Solberg, 2002). تتعلم هذه المؤسسات بسرعة عن الأسواق الخارجية ولا تجري التعديلات إلا إذا كانت ضرورية. وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها (Knight G. A., 1996) (O. Rua, 2018)، الذين وجدوا أن المؤسسات في الصناعات كثيفة التكنولوجيا تكيف أدوات التسويق الخاصة بها إلى حد أقل. إن تطبيق مزيج تسويقي موحد يسهل نقل العروض من السوق المحلية إلى الأسواق الخارجية. وعلى العكس من ذلك، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية تفتقر إلى موارد المعرفة غير الملموسة اللازمة لتحديد أوجه التشابه عبر الأسواق وتفتقر أيضاً إلى المعرفة بخصائص واحتياجات تلك الأسواق. بالنظر إلى أن المؤسسات التقليدية يجب أن تبني المعرفة التجريبية، فإنها تقوم أيضاً بتوحيد برامجها التسويقية في الأسواق

الخارجية. ومع ذلك يمكنها تكيف بعض عناصر المزيج التسويقي بعد الدخول أثناء تعلمها وزيادة معرفتها. ويدعم هذا الافتراض نتائج (Knight G. A., 1996) ، التي أظهرت أن الخبرات الدولية للمؤسسات لها تأثيرات إيجابية على تكيف المنتجات بعد الدخول. وجدت الأبحاث السابقة أيضًا دليلاً على أن مستوى توحيد مزيج التسويق يعتمد على وضع التشغيل. في حين أن أوضاع التصدير تتعلق بالتوحيد القياسي، فإن طرق الدخول المباشرة تميل إلى تفضيل التكيف. نظرًا لأن المؤسسات المولودة مرة أخرى أكثر مرونة فيما يتعلق باستخدام الأشكال المباشرة للدخول الأجنبي، فإنها تكيف مزيجها التسويقي بشكل أقوى مع التفضيلات المحلية مقارنة بالمؤسسات المولودة دولية أو عالمية. (Griffith, 2003).

5. خلاصة:

كان الهدف من هذه الورقة هو تحديد أنماط تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال وصف تتبعها لأنماط مختلفة مع مرور الوقت. ومناقشة محددات هذه الأنماط التي تم اكتشافها في الدراسات البحثية في المجال. هذا الأخير الذي لم يتم بحثه جيدًا والذي يعتبر جد مهم لأن التدويل لا يزال يمثل تحديًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- يساعد البحث في الأنماط التي تتخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنبؤ بالتغيرات والتطورات المستقبلية.

- يساهم تحديد ووصف أنماط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إظهار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع ثلاثة أنماط تدويل مختلفة. على أساس نموذج أوبسالا والأبحاث العالمية السابقة، استنتجنا أربعة أبعاد رئيسية للتدويل.

- وصلت الدراسة إلى أن أنماط التدويل لا يتم ملاحظتها بشكل مباشر ولكن يتم قياسها من خلال المؤشرات مختلفة تتعلق بالفاصل الزمني، والبلدان، ونسبة المبيعات في البلدان الأجنبية، ويساهم هذا المنظور في البحث لتطوير مفاهيم أنماط التدويل.

- وجدنا من خلال هذه الدراسة أن أنماط التدويل الثلاثة تختلف ليس فقط من حيث الوقت والنطاق والحجم ولكن أيضًا من حيث العمر والخبرة الدولية. لأن هناك اختلافات كبيرة بين المؤسسات المولودة عالمية والتقليدية والمولودة من جديد من حيث الحجم وعدد البلدان التي يتم خدمتها والتوجه التكنولوجي والأداء العام المتصور. ووجدنا كذلك أن الأنماط الثلاثة تختلف عن بعضها البعض ولها خصائص فريدة.

تطرقنا في هذا البحث الى المحددات الخاصة بالمؤسسة لأنماط التدويل، والتي تؤثر على أنماط التدويل للشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلنا الى ان التوجه الدولي والتوجه نحو النمو من المتغيرات المهمة في شرح الاختلافات بين المؤسسات التقليدية والتي ولدت من جديد. وتعمل هذه النتيجة على توسيع المعرفة حول العوامل التي تؤثر على النمط المولود دوليا من جديد.

أظهرت الدراسات أن التوجه نحو النمو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات القديمة. وأن القدرة على الاتصال مرتبطة بنمط التدويل التقليدي بينما تزيد قدرة توليد الذكاء من احتمالية انتماء المؤسسة إلى المجموعة العالمية المولودة من جديد. في حين أن القدرة على الاتصال تبدو مهمة للتعلم التنظيمي للمؤسسات التقليدية، فإن الشركات المولودة عالمياً من جديد تعتمد على توليد الذكاء لتنسيق أنشطتها الدولية. أخيراً، يرتبط توحيد مزيج التسويق بالنمط المولود عالماً بدلاً من نمط التدويل العالمي المولود من جديد. تمشياً مع الأدبيات، وجدنا أن نمط المولود عالمياً يمكن أن يحدد بشكل فعال المجالات العالمية ويخدمها باستراتيجية تسويقية مناسبة. باختصار، نظهر أن العديد من عوامل المؤسسة الداخلية تؤثر على نمط التدويل الذي تتبعه المؤسسة. وبالتالي، فإن نمط التدويل يعتمد على مجموعة من القدرات الخاصة بالمؤسسة.

على أساس هذه القدرات وعلى العوامل الخارجية (التي لم تتناولها الدراسة)، تتخذ المؤسسات قرارات إستراتيجية فيما يتعلق بالوقت والنطاق والحجم. تعكس هذه القرارات أنماط التدويل الشاملة. نظراً لأن ثلاثة من هذه المتغيرات مفتوحة للتغيير، فقد يتغير نمط التدويل أيضاً.

ونظراً لأننا نظهر العوامل التي تؤثر على الأنماط، يمكن لمدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يدرك الميزات ذات الصلة والقدرات الإدارية التي تحدد أنماط التدويل الأكثر انتشاراً.

توصيات الدراسة:

- إجراء مزيد من التحليلات لفهم أنماط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن الاقتصادات الكبيرة تختلف عن الصغيرة.
- إجراء المزيد من البحث التجريبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في اقتصادات مختلفة.
- إجراء مزيد من البحوث على أساس البيانات الطولية لأنها ستساعد في تحليل تطور الأنماط والتأثير المتغير المحتمل لعوامل المؤسسة بمرور الوقت.

-تحليل تأثير العوامل الخارجية على أنماط التدويل. خاصة مع ظهور وانتشار تقنيات الاتصال والعمليات الجديدة، وزيادة تحرير التجارة، والتكامل الاقتصادي الإقليمي ونمو الشبكات الدولية التي يؤثر بشكل كبير على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع:

- Bell, J. R. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (4).
- Cadogan, J. W. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*.
- Calof, J. L. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*.
- Crick, D. R. (2006). Successful Internationalising UK Family and Non-Family-Owned Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Foscht, T. B. (2006). Electronic Commerce-Based Internationalisation of Small, Niche-Oriented Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Griffith, D. A. (2003). Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging. *Journal of International Marketing* 11-3.
- Knight, G. A. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing* 8.
- Knight, G. A. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies* 35-02.
- Kuivalainen, O. S. (2007). Firms' Degree of Born Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance. *Journal of World Business* 43-2.
- Kuivalainen, O. S. (2012). Internationalization Patterns of Small and Medium-Sized Enterprises. *International Marketing Review* 29-5.
- Kuivalainen, O. S. (2012). Start-up Patterns of Internationalization: A Framework and Its Application in the Context of Knowledge-Intensive SMEs. *European Management Journal*, 30 (4).
- Lee, H. D. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management* 50-01.
- McDougall, O. B. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 25-1.

- Navarro, A. F. (2010). Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *ournal of International Marketing* 18-03.
- O. Rua, A. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowl. Manag.*
- Orlando Rua, A. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management.*
- Philipp Stieg, B. C.-F. (2018). Antecedents of successful internationalization in family and non-family firms: How knowledge resources and collaboration intensity shape international performance. *Journal of Small Business Strategy* 28-01.
- Robertson, C. a. (2000). A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance. *nternational Business Review.*
- Ruzzier, M. R. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and.*
- Solberg, C. A. (2002). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *ournal of International Marketing* 10-03.
- Torkkeli, L. K. (2012). The Effect of Network Competence and Environmental Hostility on the Internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship.*
- Tuppuru Anni, S. S. (2008). Linking Knowledge, Entry Timing and Internationalization. *International Business Review* 17 (4).
- Welch, L. S. (1988). Internationalization: Evolution of a. *Journal of General Management.*
- Yli-Renko, H. E. (2002). Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review* 11-3.