

## التدويل كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة

أ. أمال بوسمينة جامعة أم البواقي

أ.د. عبد الوهاب شمام جامعة قسنطينة 2

### المُلخَص:

في ظل بيئة تنافسية تعتبر العولمة من أهم سماتها، أصبح التدويل كإستراتيجية نمو ووسيلة البقاء لعدد متزايد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، فلم يعد التدويل خيار إستراتيجي للمؤسسات الكبيرة فقط ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم قلة مواردها طبعاً بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، إذ يتيح التدويل إمكانات النمو القوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إستراتيجية، التدويل، العولمة.

### Résumé:

Dans le contexte compétitif de la mondialisation, l'internationalisation est perçue comme une stratégie de croissance et un moyen de survie incontournable pour un nombre grandissant de PME, quelque soit leur secteur d'activité. L'internationalisation n'est plus un choix stratégique accessible seulement pour les grands groupes mais intéresse désormais également les PME qui ne possèdent pas autant de ressources que les entreprises multinationales.

**Mots clé:** Petites et moyennes entreprises, Internationalisation, Mondialisation

### تمهيد:

يزداد اهتمام الحكومات والباحثين بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعترافاً وإدراكاً لدورها المحوري والأساسي خاصة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يترتب عن ذلك من إستراتيجيات، وسياسات، وإجراءات يتم اتخاذها لتأمين هذا الدور. ولا ينحصر هذا الاهتمام في البلدان المتطورة فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الدول السائرة في طور النمو، خاصة أنها تبحث بشكل مستمر على إيجاد الصيغ الاقتصادية والقانونية المناسبة لتفعيل وتنشيط دور هذه المؤسسات.

وأمام النجاح الذي حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أظهرت فعاليتها كمنظومة تنظيمية متفوق على المؤسسات الكبيرة في فترة اضطرابات التجارة الدولية، والأزمات الاقتصادية بدأت السلطات العامة في العديد من الدول النامية والمتطورة على حد سواء تولي اهتماماً

بهذا النوع من المؤسسات، إذ خصصت لها برامج ترقية خاصة مكنتها من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية، ووعيا منها بالدور الذي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعبه في التطور الاقتصادي والاجتماعي، أعطتها العديد من الدول مكانة معتبرة في سياساتها الاقتصادية:

### 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة

لقد ارتفع اهتمام العديد من الدول بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الأزمة التي عرفها الاقتصاد العالمي في بداية السبعينيات، أين أظهرت قدرتها على الصمود أمام الهزات والاضطرابات التي عرفتها الأسواق العالمية بفضل مرونة هيكلتها التنظيمية والإنتاجية والدور الذي لعبته في انتعاش الاقتصاد العالمي بخلق مناصب الشغل وتلبية الحاجيات من السلع الوسيطة والاستهلاكية إلى جانب دورها في تحقيق التكامل الصناعي وترقية الصادرات.<sup>1</sup>

ومع التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي عرفتها أشكال العلاقات السائدة بين التنظيمات البشرية والإقتصادية، وكذا مختلف أبعاد المحيط الأخرى-خصوصا حدة المنافسة وتطور أشكالها- أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الربح إلى ضمان البقاء، فأضحت المعالجة العقلانية لاستعمال الموارد غير كافية إذ لم تتمتع بحسن ضبط العلاقة مع المحيط من جهة، واختيار الموقع المناسب من جهة أخرى.

### 1-1-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي بالتأكيد واحدة من المشاكل الأكثر تعقيدا التي يواجهها عادة أولئك الذين يرغبون في دراسة هذا النوع من المؤسسات. فمن الصعب إعطاء تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ لا يخضع هذا المفهوم حتى الآن لأي تعريف قانوني واحد وموحد.

فتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر وحتى داخل نفس البلد ولكن يبقى معيار عدد العاملين المعيار الأكثر استخداما على نطاق واسع مما يسمح بتصنيف أولي، لكن هذا المعيار لا يعتبر كافيا لوحده. فهناك اختلافات كبيرة بين الصناعات كثيفة رأس المال عن الصناعات كثيفة العمالة. وهذا هو السبب الذي يجعلنا نضيف معيارا آخر وهو معيار مجموع الأصول أو رأس المال. وفيمايلي سنحاول عرض بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة. ففي الاتحاد الأوروبي يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق كل من معيار: عدد العمال، رأس المال و مجموع الميزانية.

أما في اليابان، فيستخدم رأس المال أو المبلغ الإجمالي للاستثمار بالإضافة إلى عدد العمال لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتختلف العتبات التي تنطبق على كل عنصر من قطاع إلى آخر. إذ يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات كالتالي:<sup>2</sup>

\_ التصنيع والبناء والنقل: 300 عامل و 300000000 ¥؛

\_ التجارة بالجملة: 100 عامل و 100,000,000 ¥؛

\_ صناعة الخدمات: 100 عامل و 50000000 ¥؛

\_ التجارة بالتجزئة: 50 عامل و 50000000 ¥؛

كما تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول بأنها "مؤسسة يديرها صاحبها بشكل فردي وتشغل أقل من 250 عامل". وبالتالي لكي تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة، يجب أن تدار من قبل مالكها. إذ لا تعتبر شركة تابعة لمجموعة شركات كبيرة أو امتياز بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إذ أن مسير المؤسسة في هذه الحالة ليس لديه موقف قوي فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية أو القرارات الرئيسية التي تحدد توجهات المؤسسة.<sup>3</sup>

### 1-2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة

أظهرت العديد من الدراسات المزايا الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. خصوصا مرونتها والقدرة على الابتكار، تكاليف التسيير المنخفضة، والتخصص. ومع ذلك وعلى الرغم من هذه المزايا، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أكثر هشاشة من المؤسسات الكبيرة لا سيما بسبب نقص الموارد المالية والمادية. في السياق نفسه، فبتسليط الضوء على خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة: من وجهة النظر التنظيمية؛ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهيكل بسيطة وليس لديها الكثير من الموارد. من ناحية أخرى، فإن عملية صنع القرار عموما على المدى القصير مبنية على رد الفعل، كما تركز على التدفقات المادية بدلا من التركيز على تدفق المعلومات. كما أن الوضع النفسي والاجتماعي لمسير ومالك المؤسسة غالبا ما يؤثر مباشرة في قراراته، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تكون مرنة، وعلى مقربة من أسواقها، وتتفاعل بسرعة مع التغيرات

الحاصلة في محيطها.<sup>4</sup> وفي الجدول رقم (02) يمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف لهذا النوع من المؤسسات.

### الجدول-02-نقاط القوة والضعف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر من إعداد الباحثة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شخصية قوية لصاحب العمل ومسيره: تنمية روح المبادرة الداخلية؛</li> <li>• العلاقات الداخلية غير الرسمية؛</li> <li>• المرونة وسرعة اتخاذ القرار اتجاه التغيرات المفاجئة؛</li> <li>• التخصص: حسب المهارات والكفاءات بها؛</li> <li>• القدرة على الابتكار؛</li> <li>• معرفة شخصية بالعملاء؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الموارد المالية؛</li> <li>• ضعف في التسيير؛</li> <li>• دخول السوق بصعوبة؛</li> <li>• تدخل مالك المؤسسة في قرارات المؤسسة؛</li> <li>• صغر الحجم مما يجعلها ضعيفة أما الأزمات المالية؛</li> <li>• غياب التسيير الإستراتيجي أو ضعفه إن وجد</li> </ul>

### 1-3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتراف عدد متزايد من الأكاديميين والمهنيين والسياسين، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر النشاط والإبداع وخلق فرص العمل، وتساهم في مستوى الناتج المحلي الإجمالي للبلدان، ونشر التكنولوجيات الجديدة وتجديد النسيج الصناعي في مختلف المناطق. تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتجديد الاقتصادي. تعيش وتتطور في عالم يشهد تغيرات عميقة ومعقدة، تنافسية وعولمة متزايدة، إلا أنه فقط في أوائل السبعينات أدرك الباحثون الدور المهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الابتكار والاختراع، وليس فقط تأثيرها على اقتصاديات البلدان الصناعية، وفي الشكل رقم(01) يمكننا أن نميز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدان الاتحاد الأوروبي بين عامي 2005 و2012 من حيث العدد، المساهمة في خلق مناصب شغل و المساهمة في القيمة المضافة.

الشكل رقم (01) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في خلق مناصب عمل ومساهمتها في القيمة المضافة في دول الاتحاد الأوروبي في الفترة ما بين (2005 - 2012) (2005 = 100)



Source: Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12, p:09.

من خلال الشكل رقم 01 تتضح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشهد ارتفاعا مستمرا في كل من العدد وكذا مساهمتها في خلق فرص العمل إذ تعتمد عليها جل دول الاتحاد الأوروبي في التخفيف من حدة البطالة، رغم أننا نلاحظ أنه في سنة 2008 يشهد كل من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا مساهمتها في خلق فرص عمل انخفاضا، ويعود ذلك لأزمة 2008 والتي تحول دون إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة بسبب الوضع الاقتصادي، بل اختفاء لعدد معتبر من هذه المؤسسات التي لم تستطع الصمود في وجه الأزمة، لكن سرعان ما نلاحظ وبعد مرور هذه الفترة تقريبا ثبات في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استطاعت الاستمرار في الأزمة، كما هو الحال بالنسبة لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة الذي شهد ارتفاعا ثم انخفاضا في فترة الأزمة يليها ارتفاع في الفترة الأخيرة. وهذا ما يؤكد لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المذكورة سابقا.

**1-4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة**

قبل أن نتطرق إلى ماهية التدويل، فمن المهم أن نفهم كيف يمكن لمؤسسة (متعددة الجنسيات أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) أن تختار هذه الاستراتيجية. لذا يجب أن نعود إلى مفهوم العولمة.

**أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق العولمة**

يواجه الاقتصاد العالمي حاليا عددا كبيرا من التغييرات الهامة في ظل العولمة. فلا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الموجهة منها محليا والموجهة نحو للتصدير) تجاهل آثار هذه الظاهرة اليوم. بطبيعة الحال، فإن أثر العولمة ليست هي نفسها في كل مكان كما أنها تختلف وفقا لعدة عوامل: ديناميكية السوق المحلية، القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، واستراتيجية مسيرها بالإضافة إلى وزن دعم الدولة في مجال نشاطها.<sup>6</sup>

**1 - التهديدات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**

في عصر العولمة، ونتيجة المنافسة الدولية، والتغير المتسارع أصبحت المنتجات تصل بسرعة أكبر إلى نهاية دورة حياتها. مما يضطر المؤسسات إلى البحث عن أسواق جديدة خارج السوق المحلية لإنقاذ منتجاتها على أمل إطالة دورة حياتها.

كما تطرح العولمة أيضا تحديات وتهديدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة ندره الموارد، فهذا النوع من المؤسسات مجهز بشكل أقل من المؤسسات الكبيرة لمواجهة الموقف. كما أن أهم هذه التحديات دخول المؤسسات الأجنبية للسوق المحلية وبالتالي فقدان الأسواق التقليدية لصالح المنافسة الأجنبية.<sup>7</sup>

**2- الفرص التي تتيحها العولمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

ليس للعولمة فقط جوانب سلبية وتهديدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي ظل هذه الظروف ستتمكن هذه المؤسسات من توظيف الموظفين الأجانب، التعاون مع المؤسسات الأجنبية أو إنشاء فرع أو شركة تابعة في بلد آخر غير بلدها. لذلك يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحضير للمنافسة الشرسة. هذا التحضير ينطوي على التكيف السريع والمستمر لتطور التكنولوجيات الجديدة، ووضع استراتيجية واضحة المعالم، التدريب المهني لكل الموظفين... وفي موازاة ذلك، يجب أن توفر الدولة أيضا الإجراءات والتدابير اللازمة لتيسير إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي.

كما توفر العولمة أيضا فرصة للأنشطة التي لا يمكن أن تنمو في سوق محلية ضعيف النمو أو مشبع. فتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى أسواق جديدة، لضمان سلاسة المخاطر ولكن أيضا لتصبح أكثر كفاءة داخليا.

## 2- التدويل كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ذكرنا سابقا التهديدات والفرص التي فرضتها العولمة. فالسوق الجديدة تشكل متطلبات جديدة للمؤسسات التي تريد أن تلعب دورا هاما في الأسواق. لذا يجب أن يكون للمؤسسة معارف ومهارات مميزة على مستوى عال وقدرة على تمويل الابتكارات باستمرار. كل هذه الصعوبات جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في بيئة ذات قدرة تنافسية عالية.<sup>8</sup>

**2-1- أسباب التدويل:** نتيجة الفرص التي جلبتها العولمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدرك العديد من أصحاب هذه المؤسسات أنه وبهدف الوصول إلى السوق الدولية. يجب عليهم تدويل نشاطهم من أجل؛ الوصول إلى أسواق جديدة، استغلال اقتصاديات الحجم والمزايا التكنولوجية، تقسيم المخاطر، تخفيض وتقاسم التكاليف- بما في ذلك تكاليف البحوث والتطور- فدخل المؤسسة أسواق دولية يمكنها من استغلال أحسن لإمكانياتها.<sup>9</sup>

تقسم بعض الدراسات الأسباب التي تؤدي إلى تدويل المؤسسات بصفة عامة إلى قسمين:

- الدفاع (أسباب ساحبة)؛ الهجوم (أسباب دافعة).

### الجدول -04- الأسباب الرئيسية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

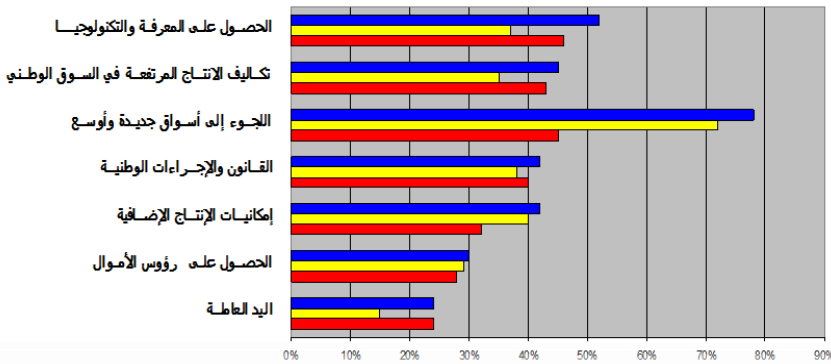
أسباب التدويل	
الدافعة	الساحبة
- وجود منتج فريد من نوعه؛	- تشبع السوق الوطني؛
- الميزة التكنولوجية؛	- القوانين والتشريعات في السوق الوطني التي تحد من نشاط المؤسسة؛
- إنخفاض الضرائب؛	- ظروف الإنتاج تعيق النمو وتحقيق الأرباح؛
- إقتصاديات الحجم.	- عدوانية المنافسة

Source: Danièle bederzoli, **élaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux**, thèse pour obtenir le doctorat de l'université de rennes 1 , France,2001 , pp:56,57.

وفقا لدراسة أجريت من قبل المفوضية الأوروبية وانطلاقا من المعلومات المقدمة من قبل الشبكة الأوروبية للبحوث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2003 . يمكن أن نذكر الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها وقد اختلفت دوافع المؤسسات الصغيرة حسب الشكل الذي تختاره المؤسسة للتواجد في الأسواق الدولية والموضحة في الشكل رقم 02.

### الشكل رقم 02 أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي

#### أسباب تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: European Network for SME Research , 2003 , p: 32.

وفقا لهذه الدراسة فإن الوصول إلى أسواق جديدة وأوسع يظهر بوضوح الدافع الأكثر شيوعا لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصدر أو لها فرع في الخارج هذا يعكس القدرة على توسيع السوق لمنتجات المؤسسة المصدرة أو إنشاء شركات تابعة أو مشاريع مشتركة في الخارج.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستورد فقط، فالوصول إلى أسواق جديدة وأوسع ليس السبب الأكثر شيوعا، بينما الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا أو ارتفاع تكاليف الإنتاج في السوق المحلية يعتبران من أكثر الأسباب شيوعا على حد سواء. إذ تختلف الأسباب حول قرار التدويل حسب الأهداف الاستراتيجية المختلفة.

علما أن عبارة "الوصول إلى أسواق جديدة أو أسواق أوسع" يمكن أن تفسر بطريقتين مختلفتين: سوق أكبر بمعنى تصريف أكبر كمية أو عدد ممكن من منتجات المؤسسة، أو بمعنى



السوق لشراء المواد الخام أو غيرها من المدخلات. والدوافع من الوصول إلى أسواق أوسع قد تكون مختلفة اعتمادا على تفسير مصطلح "السوق". استيراد المنتجات والمكونات أو الخدمات قد تمكن المؤسسة من الحصول على حصة أكبر من السوق في السوق المحلية لمنتجاتها؛ أوالانخراط في استيراد السلع أو الخدمات لغرض الإنتاج يمكن أن يكون وسيلة للوصول إلى أسواق المدخلات على نطاق أوسع.<sup>10</sup>

بعد التحليل السابق نلاحظ أن الأسباب التي يمكن أن تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تدويل نشاطها تتمثل فيمايلي:

- الحصول على المعرفة والتكنولوجيا؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج في السوق الوطني؛
- القوانين والإجراءات التي تحد من نشاط المؤسسة في السوق الوطني؛
- الحصول على اليد العاملة؛
- الحصول على التمويل؛
- إمكانات الإنتاج الإضافية.

## 2-2- عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد التدويل استراتيجية تطوير المؤسسة إلى حد أعلى من السوق الأصلي لها. فعملية التدويل تؤدي تدريجيا إلى دخول المؤسسة للأسواق الدولية.

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال "kotler Dubois" يعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول للأسواق الخارجية،<sup>11</sup> أما Ruzzier يرى بأن التدويل هو "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية".<sup>12</sup>

فالتدويل مصطلح عام يصف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة خارج الأسواق الوطنية، والذي يتحقق من خلال سلسلة من الخطوات، والتي سوف تمكن المؤسسة من تحقيق الولوج التدريجي للأسواق الخارجية والمتمثلة في:

- المرحلة التشخيصية التي تحدد عوامل النجاح الرئيسية النجاح- البيئة الكلية؛
- اتخاذ القرار حول الدخول في سوق واحد أو أكثر؛

- اختيار الأسواق المستهدفة الأجنبية؛
- اختيار طرق الوصول إلى الأسواق المستهدفة؛
- تطوير برنامج التسويق الدولي؛
- اختيار الهيكل التنظيمي المناسب؛
- رصد ومراقبة العملية؛

من ناحية أخرى، يجب تحديد استراتيجية التدويل لكل ثنائية (سوق- منتج)، إذ تختلف الاستراتيجية باختلاف المنتج المراد تصريفه، بافتراض ثبات السوق، كما تختلف الاستراتيجية إذا تكلمنا على نفس المنتج في أسواق مختلفة. لذا فحسب ROOT يمر قرار التدويل بالمرحل التالية:<sup>13</sup>

- اختيار الثنائية منتج- سوق؛
- الأهداف والغايات المرتبطة بالسوق المستهدفة؛
- اختيار استراتيجية الدخول في السوق المستهدفة؛
- خطة التسويق؛
- نظام مراقبة السوق المستهدفة.

إن ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولي تحكمه بعض المبادئ فعادة عندما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتصدير، تلجأ الغالبية العظمى منها إلى أسواق قريبة جغرافيا واقتصاديا، أي الدول المجاورة، وبعد إكتسابها لخبرة في العمل الدولي تلجأ هذه المؤسسات إلى دول أخرى تبعد عنها جغرافيا لكن تربطها بها صلة ما سواء كانت دين، لغة،.... فعلى سبيل المثال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية عندما ترغب في التصدير تفضل منطقة كيبك عن أستراليا لأسباب لغوية وثقافية، ونفس السبب يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية عندما ترغب في التصدير لأوروبا تبدأ عادة بالمملكة المتحدة، وإرلندا.<sup>14</sup>

## 2-3 - المهارات والعقبات الداخلية لدخول السوق الدولية

سنحاول من خلال هذه الفقرة توضيح أهمية المهارات الداخلية للمؤسسة واللازمة لقيام المؤسسة بصفة عامة والصغيرة والمتوسطة منها بصفة خاصة لتدويل نشاطها، وخاصة من وجهة نظر رجال الأعمال. فالانخراط في الأنشطة الدولية يتطلب مهارات إضافية مقارنة مع أنشطة محلية بحتة. أهمها مهارات اللغة، المعرفة بظروف السوق الخارجية والقوانين واللوائح،

والاختلافات الثقافية، الخ. هذا إذا تكلمنا عن الإدارة التنفيذية، إلا أنه يجب أن لا نهمل دور المسير في المؤسسة وصاحب المشروع. فهناك عدد من الدراسات تؤكد على أهمية التفكير والخبرة من كبار رجال الأعمال فيما يتعلق بتدويل المؤسسات. إذ تظهر هذه الدراسات أن هناك عوامل ذاتية مثل شخصية المسير (صاحب المشروع) والتفضيلات الفردية لأصحاب الأعمال الصغيرة، والتزامهم، والمخاطرة والتي تعتبر كلها ضرورية لنمو المؤسسة وتطورها في الخارج. تظهر العديد من الدراسات أن الخبرة الدولية لرواد الأعمال تزيد من معدل اختراق الأسواق الخارجية؛ ومن بين هذه الدراسات دراسة ألمانية - بريطانية أجريت عام 2001 على المؤسسات المبتدئة في مجال التكنولوجيا les start-ups وتشير نتائج البحث أن العوامل الخاصة بالمعرفة تشكل عامل شد أو جذب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وإلى الأسواق الدولية. كما أشارت الدراسة إلى أهمية الخبرة الدولية "للمدراء" والعوامل المرتبطة قدرة الإدارة، كما لوحظ في دراسات لمؤسسات كندية وأخرى إسبانية، أهمية كل من الاستثمارات في مجال البحث والتطوير، القدرة على الابتكار، التكنولوجيا، المهارات اللغوية، وقاعدة موارد الشركة، مثل الحجم والعمر والخبرة.<sup>15</sup> ومع ذلك، إلا أن هذه النتائج لا تقدم دليلاً على أن كبار المديرين التنفيذيين من ذوي الخبرة الدولية قادرين على توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو المزيد من النجاح الدولي أكثر من غيرها، أو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التطلعات الدولية تميل لتوظيف المديرين الخبرة الدولية. نتائج هذه الدراسات ربما تغطي اثنين من السيناريوهات. في كلتا الحالتين، يبدو أنها تشير إلى أن تجربة القيادة الدولية من المرجح أن تعزز الأنشطة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما من ناحيتها فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هل هي قادرة على تغطية تكاليف تعيين الموظفين ذوي المهارات المناسبة.<sup>16</sup> لذا عادة ما يعتبر عدم امتلاك المؤسسة للمهارات المناسبة لدخول التجربة الدولية من أهم العقبات الداخلية التي تحول دون ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق الدولية، لكن لا تعتبر العائق الوحيد فهناك عوائق أخرى أظهرتها دراسة أجريت سنة 2003 من قبل ENSR هي:<sup>17</sup>

- التكلفة العالية لعملية التدويل ؛
- نوعية وخصائص المنتج؛
- إمكانيات ومهارات الموارد البشرية للمؤسسة؛
- سعر المنتج.

## 2-4 العوائق الخارجية لدخول الأسواق الدولية

نوضح من خلال ما يلي الحواجز الخارجية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية تدويلها. ووفقا لنتائج مسح المشاريع ENSR فالحواجز الخارجية التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنشاطها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>18</sup>

- القوانين و التشريعات القائمة في البلد المستهدف؛
- عدم كفاية رأس المال و نقص في التمويل - ارتفاع الخاطر؛
- عدم وجود دعم أو المشورة من قبل السلطات المعنية؛
- الاختلافات الثقافية واللغوية ؛
- نقص المعلومات.

وفقا لدراسة أخرى أجريت من قبل الفريق العامل في منظمة التعاون والتنمية حول تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة: 2007-2008 والتي قامت بإجراء استبيان لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الدراسة أي حول عوائق تدويل هذه الأخيرة، وبعد فرز نتائج الاستبيان تم ترتيب الثمانية عقبات الأكثر تأثيرا ترتيبا تنازليا كما يلي:<sup>19</sup>

- النقص في رأس المال العامل لتمويل الصادرات؛
- تحديد فرص العمل في الخارج؛
- نقص في المعلومات لتحليل الأسواق ؛
- عدم القدرة على التواصل مع العملاء المحتملين في الخارج؛
- عدم القدرة على تمثيل المؤسسة لصورتها في الخارج؛
- شدة المنافسة ؛
- عدم وجود مساعدات وحوافز من قبل السلطات المعنية؛
- تكاليف النقل.

يساهم التدويل على نحو متزايد في القدرة التنافسية للمؤسسات من كافة الأحجام. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تختار هذه الاستراتيجية توفر فرصا ليس فقط لنمو المبيعات ولكن أيضا لتبادل المعرفة و بناء القدرات، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل وعلى الرغم من إجماع مشترك لأهمية التدويل، إلا أنه لا يزال هناك العديد من العقبات الداخلية والخارجية التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الخلاصة:

تتيح العولمة فرصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تشكل لهم في نفس الوقت العديد من التحديات. لذا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دخول الأسواق الدولية أمر بالغ من أجل البقاء ولخلق فرص النمو.

فأصبح التدويل في كثير من اموضوع المؤلف. للجزء الأكبر من المؤسسات وكذلك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ برامج لتدويل، مدفوعا الاقتناع بأن ذلك هو تطور لا مفر منه من الأسواق. ولكن في كثير من الأحيان، فإن قرار تدويل R يمكن أن يضر الشركة، لأن هذا النهج هو مصدر كل المزايا، ولكن أيضا مساوئ والمخاطر التي يمكن أن تهدد وجود جدا من هذه المؤسسات.

وبالتالي فإنه من المهم لهذه المؤسسات تسعى النجاح في المنافسة واستغلال مزاياها التنافسية في أسواق جديدة، واعتماد الخيارات الاستراتيجية تكييفها وفقا لتعقيد البيئة وأولوياتها: تخفيض التكاليف، وزيادة المبيعات أو تعلم. ناهيك عن البرامج الحكومية التي تستهدف دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ وينبغي دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الالتزام أكثر تعليما وأكثر انفتاحا على الموظفين الدوليين تسمح تغيير العقول التمتع أفضل التسوق أو تنفيذ المبيعات الأولى في السوق الدولية. لإنشاء ثقافة التدويل يجب أن يكون هناك موقف إيجابي تجاه الأسواق الدولية. المؤسسات العامة تلعب دورا رئيسيا في التأثير على المواقف والدوافع من خلال توفير المعلومات والحوافز. الوكالات المتخصصة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص وآليات الدعم الأخرى إنشاء إطار التلاحم الاجتماعي التي يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في بناء والحفاظ على بيئة الأعمال الحرة والموجهة دوليا.

### الهوامش

<sup>1</sup> - Cherif chakib, **les petites et moyennes entreprises et l'emploi**, colloque national: les reformes économique: marketing, Béchar, Le 20/21 Avril 2004,p:10.

<sup>2</sup> - La 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charges des petites et moyennes entreprises (PME), **promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale: vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée**, Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004, OCDE, p11.

<sup>3</sup> - Brahim Allai et autres, **Management des PME de la création a la croissance**, Pearson Education, France, 2007,p:04

<sup>4</sup> Lassaad Ghachem, **Adoption du e-business dans les activités internationales-**

**de la PME: implications des niveaux de e-Maturité et d'engagement à l'international**, thèse Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur ès management, université de Neuchâtel, suisse, 2008, p: 60.

<sup>5</sup> - Vincent Dutot, **Alignement des capacités Ti su les besoins en information et performance des PME internationales**, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en Sciences de l'administration pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.), université Laval Québec, 2011, p:17.

<sup>6</sup> - Sans auteur, Les PME face à la mondialisation, sur site d'internet: <http://anglais-pme.fr/les-pme-face-la-mondialisation/>, consulter le 15/12/2012 à 20h: 30mn.

<sup>7</sup> - Note de synthèse des rapports de référence, La 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), **Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée: Vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée**, les édition de L'OCDE, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004, pp:27,28.

<sup>8</sup> - Valérie Talmon, La mondialisation, une nouvelle donne pour les PME, consulter sur site d'internet: <http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/comptabilite/dossiers/mgcomptagegestion0022-la-mondialisation-une-nouvelle-donne-pour-les-pme-745.php>, le 13/02/2010, à 10h: 45mn.

<sup>9</sup> - Note de synthèse des rapports de référence, La 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), op-cit, p:28

10-Commission Européenne, **L'internationalisation des PME**, observatoire des PME , 2003/4, avril 2003 , p:43.

11- Perspective d'investissement international, revue de l'OCDE, 2007, P 232.

12-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/Dossier3/AMABILE-LAGHZAOUI-MATHIEU.pdf> , p:4.

13- Jean-Paul David, **Le modèle Mercadex-Desjardins: une approche heuristique de planification de la stratégie d'internationalisation des PME**, l'expansion Management Review, N°105, France juin 2002, p: 04.

14- Brahim Allali et autres, op.cit, p:36.

15- Lester LLOYD-REASON, **SMEs and the global market place**, Review of International Comparative Management, Special Number 1/2009, Excellency Romanian National Centre For Comparative Management Studies, Bucharest,, Romania:28

16-Commission Européenne, **L'internationalisation des PME**, op.cit, p:39.

17 -Enquete entreprises2003,de L'ENSR, P:48

<sup>18</sup> - Lecercf Marjorie, **les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation**, édition l'Harmattan, paris, France, 2006, p: 145.

-19- OECD , **Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation**, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD,2009,p:08.