

## أثر التدويل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة The impact of internationalization on the performance of SMEs

<sup>1</sup>مامي سماعيل امينة

طالبة دكتوراه , مخبر البحث MECAS

كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان.

[amina.mamismail@univ-tlemcen.dz](mailto:amina.mamismail@univ-tlemcen.dz)

مرابط سليمان

أستاذ محاضر قسم "أ"، مخبر البحث MECAS

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.

[Slimane.mrabet@univ-tlemcen.dz](mailto:Slimane.mrabet@univ-tlemcen.dz)

تاريخ الاستلام : 22.02.2022 , تاريخ القبول : 05.04.2022 , تاريخ النشر: 06.06.2022

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدويل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون هذه العملية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها التحولات الراهنة، فمن خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز إمكانية تدويل هذه المؤسسات مع توضيح أهم التأثيرات على أدائها للوصول إلى المستوى الدولي. بسبب التغير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة الذي أدى إلى الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق، سنحاول الوقوف عند أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستبعد العمل على المستوى الدولي.

**الكلمات المفتاحية :** التدويل، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**تصنيف JEL:** L0 , L19

### Abstract:

This study aims to find out the impact of internationalization on the performance of SMEs because this process has become an imperative imposed by the current transformations, through which we will try to highlight the possibility of internationalization of these institutions while clarifying the most important impacts on their performance to reach the international level. Due to the marked change in the business environment and the increasing intensity of competition that has led to economic openness and market liberalization, we will try to find out the most important reasons why SMEs have ruled out working at the international level.

**Keywords:** Internalization, performance, SMEs

**Jel Classification Codes :** L0 , L19

---

<sup>1</sup>المؤلف المراسل

## مقدمة

لقد تطورت بيئة الأعمال التجارية بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة ولا سيما الابتكارات التكنولوجية ، وزيادة كفاءة وسائل النقل، وظهور النقابات الجمركية و مناطق التجارة الحرة ، وكل هذه الأحداث تساهم في تحقيق بيئة أعمال دولية ومنافسة بشكل متزايد .على وجه الخصوص يتطلب هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانفتاح بشكل أكبر على الأنشطة الدولية إذا أرادت ضمان نموها أو حتى ضمان بقائها (Ramzi Benkraiem A., Miloudi, 2014)<sup>2</sup> نظرًا للحاجة المتزايدة إلى القدرة التنافسية.و تطورت الأبحاث حول تدويل المؤسسات بشكل كبير في العقود الأخيرة<sup>3</sup> (Mayrhofer, Urban, 2011) ، و أدى العديد من الأعمال إلى دوافع وطرق إنشاء المؤسسات التي ترغب في التطور في الأسواق الخارجية ، لذلك من المناسب أن تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيودًا داخلية بسبب نقص الموارد المالية والبشرية ونقص المهارات الإدارية والمعرفة بالأسواق الخارجية ، وكل هذه القيود تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحديد الفرص الدولية (Johanson, Vahlne, 2009)<sup>4</sup>.

في سياق عولمة الأسواق يجب طرح مسألة تدويل المؤسسات الصغيرة<sup>5</sup> (Hitt, Bartkus, 1997) ، في الواقع فإن المؤسسات مهما كان حجمها ملزمة بالتكيف مع الظروف الجديدة للانفتاح الدولي إذا أرادت البقاء والاستمرار<sup>6</sup> (Julien et al., 1994) ، لهذا فإن التدويل مهم للتطور السريع للمنافسة. كذلك بالنسبة لـ (Lemaire, 2013) ، فإن الانفتاح الدولي للاقتصاد هو إطار لإعادة توزيع حصص السوق والمخاطر في المساحات الاقتصادية غير المجزأة. تدويل الشركات الكبيرة كممثلين اقتصاديين رئيسيين يتعاملون مع أنفسهم بناءً على خصوصياتهم التنظيمية والإدارية. يختلف مفهوم تدويل المؤسسة وفقًا للمنظور التحليلي للباحث، وكذلك من منظور اقتصادي. أصبح التدويل بمثابة نمط أو تكوين للاستثمارات في بلدان مختلفة بناءً على تحليل عقلائي من خلال إعطاء أهمية لكفاءة تكاليف المعاملات (Williamson, 1975)<sup>7</sup> و مزايا الاستيعاب الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الإنتاج أو التسويق التجاري (Dunning, 1988). يدرس الباحثون في مجال الإدارة الدولية التدويل كعملية ويعلقون أهمية كبيرة على البعد الزمني. ولشرح عملية التدويل رافق العديد من الباحثين في الإدارة الدولية نهجًا تطوريًا قائمًا على العمليات. بالنسبة لـ (Johanson, Vahlne, 1977) هو: "عملية تدريجية للتعلم والمشاركة في الأسواق"، من جانبه (Cavusgil, 1980) يعرفها على أنها "عملية ابتكار" وفقًا لمعرفته المكتسبة في الأسواق، و في نفس إطار البحث<sup>8</sup> (Welch, Luostarinen, 1988)، قدم تعريفًا تكامليًا للتدويل. مع التركيز على البعد الديناميكي. على أنه: "عملية تريد من التزام المؤسسة بالأنشطة الدولية". كما يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين أدائها لمواجهة الأسواق العالمية بكل جدارة، لذلك عملت الجزائر على غرار العديد من الدول النامية على مرافقة وتشجيع هذه المؤسسات لما تتميز به من مزايا لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من الصعوبات

<sup>2</sup> Ramzi Benkraiem, A. Miloudi, (2014), « l'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ? », Gestion International, DOI. 10.7202/1024194AR , SEMANTIC SCHOLAR.org.p.7.

<sup>3</sup> « Management International : Des pratiques en mutation », Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban Pearson, 2011. ISBN 978-2-7440-7481-3, p.3

<sup>4</sup> Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990), « The mechanism of internationalization ». International Marketing Review, 7, p.22

<sup>5</sup> Edouard Duval, (2015), « Internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratique », Université du Québec à Trois-Rivières, p. 26.

<sup>6</sup> Edouard Duval, (2015), Op, cité.p. 28.

<sup>7</sup> Gérard Cazabat, (2014), L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation, Ecole Doctorale Abbé Grégoire (ED546) Le cnam, p, 13.

<sup>8</sup> Welch, L., & Luostarinen, R. (1988), « Internationalization: Evolution of a concept ». Journal of General Management, 37

و المشاكل خاصة في مجال التدويل أثناء تواجدها في الأسواق الدولية لذلك يتوجب عليها تحسين أدائها أثناء القيام بهذه العملية الحساسة. انطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر التدويل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

### فرضية الدراسة

- أداء و نجاح تدويل المؤسسة بالأسواق المحلية هو مفتاح نجاحها في الأسواق الدولية.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في عرض أهم الأدبيات النظرية والفكرية المعاصرة في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي تساهم في تسريع وتيرة نفاذ هذه المؤسسات إلى الأسواق الدولية. كما يسمح الإطار النظري بوضع اللبنة الأساسية للتعرف على نوع الأداء التي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل وإنجاح عملية التدويل نحو الأسواق الدولية بكل سلاسة.

### أولاً-الإطار النظري لتدويل المؤسسات

#### 1. مفهوم التدويل

يخضع مفهوم التدويل لتعريفات لا حصر لها، ويمكن تصنيف هذه التعريفات وفقاً لمعيارين مهمين: تصف المقاربة الأولى التدويل على أنه عملية مشاركة في الأسواق الخارجية. يتفق عمل (Welch, Luostarinen, 1988) مع هذه المقاربة، لأنهما يعترفان التدويل على أنه: "عملية زيادة المشاركة في الأسواق الدولية"، كما اقترح<sup>9</sup> (Beamish, 1990) تعريفاً للتدويل على أنه: "العملية التي تزيد بها المؤسسات يقظتها من التأثير المباشر وغير المباشر للمعاملات. المنظمات الدولية حول مستقبلها وإنشاء مؤسسات في بلدان أخرى والتعامل معها". لكن المقاربة الثانية تصف التدويل على أنه مجموعة متنوعة من العلاقات التجارية وتعطي أهمية كبيرة لشبكات المؤسسة.

قدم المؤلفان<sup>10</sup> (Granovetter (1985) et Burt (1992) منشورات في الثمانينيات من القرن الماضي طورا فيها الجانب العلائقي للأعمال وهو أمر ضروري في بحوث الإدارة الدولية وعلوم الإدارة. أثمر عمل هذين المؤلفين وفتح مجالات لدراسات متنوعة في هذا الموضوع، فقد أضاف

<sup>11</sup> (Johanson, Mattsson, 1988) أيضاً لمساهم الخاصة على تعريف التدويل الذي يعتبرانه عملية تراكمية و اعتبار أن علاقات المستهلك تتطور وتتجمع في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة. أما بالنسبة (Jones, 2007) جمع بين المقاربتين الإحرائية و العلائقية من أجل تقديم تعريف آخر للتدويل على أنه: "عملية تنمو من خلالها المؤسسات و تؤسس وتتطور دولياً ، وتؤسس وتدير أنشطتها في الخارج ، وتزيد من تعرضها الدولي وتؤسس وتتطور علاقات وشبكات تمتد إلى ما وراء الحدود والتي تعرف عن نفسها من خلال الأنماط المحددة للدخول إلى الأماكن ذات الصلة إلى وقت". لتوضيح عملية التدويل يتوجب علينا التطرق لدراسة أهم نماذج

<sup>9</sup>. Beamish P. W. (1990), « The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda ». Research in Global Business Management, 1, p. 73.

<sup>10</sup>. Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness ». American Journal of Sociology, 91(3), 483

<sup>11</sup>. Luz Marina Ferro, (2012), Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, Université de Québec à Montréal, p. 51.

## 2. نماذج التدويل

التركيز على أن التدويل هو ممارسة التصدير على حد سواء من الناحية النظرية غير صائب ويحمل في طياته خطر توجه خاطئ نحو السياسات العامة نحو منح مشترك إلى ثلاث مدارس فكرية سوف نقدمها في (الشكل 01) الذي يوضح عملية تحقيق المدارس الثلاث في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.2. النموذج التدريجي le mode par étapes

كان هذا النموذج موضوعا لدراسات مختلفة أشهرها نموذج Uppsala استنادا لأعمال (Johanson, Vahlne, 1977, 1990) تدويل المؤسسات هو عبارة عن نتائج سلسلة من القرارات التدريجية والتراكمية. شملت هذه العملية أربع خطوات: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بزيادة تواجدها في الأسواق الأجنبية تدريجيا عن طريق استراتيجيات متطورة على نحو متزايد لاكتساب المعرفة والخبرة على الساحة الدولية، بعدها تقوم المؤسسات بالتدويل عن طريق التصدير ثم تعتمد على عميل في السوق الخارجي لتنشئ فرعا في الأخير في الخارج لبيع منتجاتها وبذلك تحصل على المعلومات الضرورية حول السوق الخارجي وتبدأ بالإنتاج في الخارج. يعتبر هذا النموذج حيويًا لأنه يعتمد على التفاعل بين تطور المعارف وزيادة الالتزام إلى الأسواق الخارجية لأن كل مرحلة تعتبر التزام المزيد من الموارد إلى الأسواق الدولية المستهدفة والمهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **الشكل (01):** خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



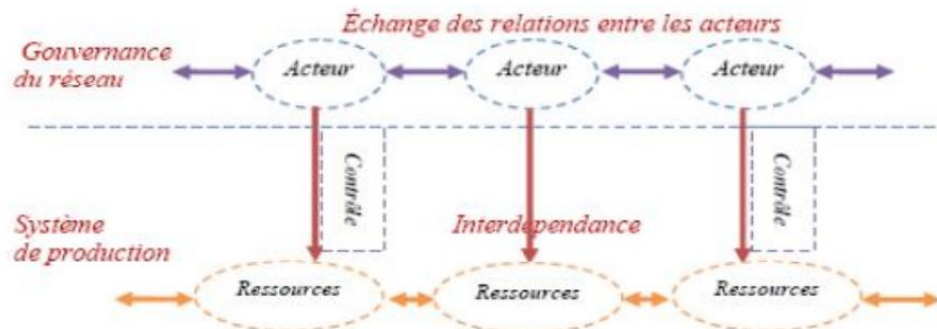
**Source:** Nadine LEVRATTO, Maarouf RAMADAN, L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, colloque international, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009, p3.

## 2.2. نموذج الشبكة

يصف هذا المنهج عملية التدويل على أنها عملية معرفة السوق التي تكتسبها المؤسسة أثناء قيامها بعلاقات مع شركاء بالخارج. وهذه الشبكات تسمح بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين ونظام الإنتاج واستخدام الموارد ليتم بعد ذلك إدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل،

(Khayat, 2004)<sup>12</sup> يفسر هذا المنهج إقامة اتفاقيات دولية باشتراك قادة الأعمال ومؤسسات ذات شبكات وعملية التدويل هي نتيجة سلوكيات واختيارات المقاول التي تتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية مع جميع الشركاء التجاريين.

**الشكل (02):** الخصائص المميزة لنظام الشبكات



Source : Nadine Levratto, Maarouf Ramadan, (2009), Op cité, p.7

هذا يعني أن العمل على شكل شبكات يسهل عملية التدويل في وقت مبكر، سريع وكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى مكانة المؤسسة في الشبكة تؤثر على قدرتها على التعاون مع الشركاء. كما أن نمج الشبكة يشير إلى مفهوم هام لرأس المال الاجتماعي. وفي هذا النموذج عملية التدويل هي نتيجة سلوكيات واختيارات المقاول المتأثرة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية مع جميع الشركاء الأجانب و هذا بالنسبة ل (Laghzaoui, 2006) و الدور المتنامي للشبكات يسمح لعملية التدويل المبكر والسريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال المزايا الإعلامية التي تساهم في توسيع الوجود الدولي لهذه المؤسسات.

### 3.2. النظرية الاقتصادية ( الاستثمار الأجنبي المباشر)

يعمل الاستثمار الأجنبي المباشر على تحقيق مصلحة دائمة للمؤسسة التي تعمل في بلد آخر وذلك للتأثير بشكل فعال في إدارة الشبكة بدلا من انتظار الخبرات لديها في الأسواق المحلية، فالمؤسسة تقوم بعملية التدويل بواسطة إنشاء فرع إنتاج لها في البلد المستهدف باستغلال ميزات التنافسية.<sup>13</sup> (Coviello, McAuley 1999). ويعتبر مفهوم الموارد والمهارات أداة تحليل عامة وقابلة للتكيف بما فيه الكفاية بطريقة متكاملة تعمل مساهمات المقاربات المختلفة لتدويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تتقدم في فهم التنمية الدولية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في تقديم المشورة والمساعدة على نحو أفضل لهذا النوع من المشاريع. اعتبر<sup>14</sup> (Penrose, 1959) أصول مفهوم الموارد والمهارات. و من جانبه، يلتزم (Koenig, 1999) بوضع نظرية قائمة على الموارد أو التمييز بين عدة تيارات: النهج القائم على الموارد (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). ويتبع ذلك نظرية المهارات الأساسية (Prahalad, Harmel, 1990) ونظرية القدرات الديناميكية

<sup>12</sup>. KHAYAT, I., L'internationalisation des PME, Congrès international francophone en entrepreneuriat-Montpellier, 2004, p. 22.

<sup>13</sup>. COVIELLO N., Mc AULEY A., Internationalization of the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, Management International Review, 1999, vol. 39, n°3

<sup>14</sup>. PENROSE E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Third Edition, p.127.

<sup>15</sup> (Teece et al, 1997) وأخيرا المدرسة التطورية.(Nelson ,Winter, 1982).<sup>16</sup> حسب (Wernerfelt, 1984) الذي يعرف المورد على أنه أصل ملموس أو غير ملموس يتعلق بالمؤسسة. لكن بالنسبة ل (Barney (1991) قرر إكمال هذا التعريف والاعتماد على الموارد والمهارات على أنها مجموعة متنوعة من الأصول الدائمة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، (Amit, Shoemaker, 1993) اعتبرها الموارد والمهارات بمثابة مخزون من العوامل القابلة للاستخدام التي تتقنها المؤسسة. حسب هذا النموذج الميزة التنافسية للمؤسسات تتمثل في وجود تناسق وتكامل بين موارد وكفاءات متميزة<sup>17</sup> (Mc Dougall ,Oviatt, 1994) توجد مؤسسات تقوم بعملية التدويل منذ بداية نشاطها فهي تستفيد من الاتفاقيات التجارية بين الدول في منطقة معينة ويطلق على هذا النوع من المؤسسات اسم "Born global" تتميز هذه المؤسسات بالمرونة أثناء دخولها وخروجها من الأسواق الدولية (Bonaccorsi, 1992) لكنها تشكك في أن الخبرة المكتسبة من الأسواق المحلية تعتبر عاملا رئيسيا للتصدير لذلك فسر نجاح المؤسسات التي ولدت في محيط دولي منذ بداية نشاطها هو الميزة التنافسية.

### 3.عوامل التدويل

نجد مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسة للتفكير في عملية التدويل والتي تختلف حسب محيط وطبيعة كل مؤسسة وهي متنوعة: التجارية والمالية، كما نجد العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة.

#### 1-العوامل التجارية: وهي العوامل الداخلية للمؤسسة التي تحفزها على البحث عن الأسواق الخارجية لأسباب تجارية أهمها:

- القرب الجغرافي للأسواق الدولية : خاصة إذا كانت تتواجد في تقاطع دولي أو منطقة عبور مما يحفزها للتوجه للأسواق الخارجية ومع ظهور العولمة وتطور الوسائل الحديثة للاتصالات والنقل أصبح من السهل التوجه نحو هذا النوع من الأسواق.
- تشجيع الأسواق المحلية: ويتمثل في تشجيع السوق لمنتج معين أو لخدمة ما بسبب كثرة المنتجين والمستوردين مما جعل المؤسسة تفكر في تطوير نشاطها في الأسواق الخارجية وذلك من خلال زيادة المبيعات وتعويض الحصة السوقية التي فقدتها في أسواقها المحلية مع مرور الوقت.
- الأسواق المحلية الموسمية: تبحث المؤسسة عن الأسواق الخارجية أيضا إذا كانت تنتج منتجات أو تقدم خدمات موسمية وهي التي يكون الطلب عليها موسميا.
- تمديد دورة حياة المنتج دوليا: تتبع المؤسسة خلال عملية التدويل عدة مراحل مثل مراحل تطور المنتج الذي تتكون دورة حياته من أربعة مراحل أساسية وفي كل مرحلة تنتهج المؤسسة إستراتيجية معينة، والمؤسسة التي تقوم بالتدويل يجب عليها في مرحلة التقاسم المؤسسة المبتكرة الاستحواذ على التقدم التكنولوجي الراجع إلى مجهود المؤسسة في مجال البحث والتطوير ويبدأ التصدير من البلد المبتكر، أما في مرحلة النضج تحاول المؤسسة الانتقال إلى الإنتاج للخارج، ثم تأتي مرحلة التدهور التي تقرر فيها المؤسسة الإنتاج في الدول ذات اليد العاملة المنخفضة والضرائب تفضل إعادة التصدير للبلد الأصلي خاصة بالنسبة للمنتجات ذات التكنولوجيا العالية.

#### 2-العوامل المالية: من بين الأهداف الأساسية التي تحفز المؤسسة على اقتحام الأسواق الأجنبية هو تخفيض تكاليف الإنتاج والبحث عن وفورات الحجم وإهلاك استثمارات البحث والتطوير.

#### 3-العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في توقعات إدارة المؤسسة حول تأثير الصادرات على نموها بالإضافة إلى المزايا التفضيلية للمؤسسة ودرجة ارتباطها بتوفير الأمان للمؤسسة وهذا بالنسبة ل (Cavusgil et Nevin).

<sup>15</sup> Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A . (1997) « Dynamic capabilities and strategic management ». Strategic Management Journal, 18(7,) p. 513.

<sup>16</sup> Luz Marina Ferro, (2012), Op, cité, p. 75.

<sup>17</sup> Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures ». Journal of International Business Studies, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.

## ثانيا: أداء المؤسسة 1. مفهوم الأداء

يعتبر البعد الاقتصادي أهم الجوانب في تقييم الأداء المالي لكونه امتدادا للأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويتمثل الأداء الاقتصادي في سعي منظمات الأعمال لتعظيم عوائدها المالية من خلال زيادة نواتج النشاط الاستغلالي وتخفيض التكاليف للاستخدام الأمثل للموارد المختلفة وتعظيم ربحية أصولها (عبد المالك مزهود (2010)). ويعرف (Wheelen, Hunger) على أنه: "النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها". أما بالنسبة لـ (Kaisergruber, Handrieu) "الأداء يعبر عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين أي أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية"<sup>18</sup>. ويرتبط مفهوم الأداء غالبا بمفهومين أساسيين هما مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية. الكفاءة هي "مدى القدرة على استخدام المدخلات أو الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والكفاءة بذلك تعبر عن مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات". أما الفعالية فهي تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات الزبائن وغيرهم من المستفيدين (مساهمين، عاملين، موردين، ... الخ) في ظل تغيرات بيئية محيطية" فهي أداء للأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها وعدم تضيق الوقت في إنجاز أعمال غير مطلوبة أو لا تساهم في تحقيق الأهداف. تعددت الاتجاهات والدراسات حول مفهوم تحسين الأداء الذي أصبح الشغل الشاغل لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لم يتم تحديد تعريف موحد للأداء لاختلاف زوايا النظر لمفهومه. فالأداء المؤسسي ينظر إليه على أنه تحقيق نجاح في مختلف المستويات التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وتحقيق إنتاجية أفضل في المخرجات مقابل المدخلات بأقل التكاليف. ويعرف الأداء كذلك على أنه: "القدرة على تنفيذ مختلف الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة من الناحية الاقتصادية"<sup>19</sup>، هذا وقد أجريت العديد من الدراسات من تخصصات مختلفة مثل إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، والتسويق وإدارة العمليات ونظام المعلومات وتوصلت إلى أن عددا مختلفا من المتغيرات يشمل أساليب القيادة و رأس المال الفكري وممارسات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والابتكار والقدرات التنظيمية وغيرها قد تعمل على تحسين الأداء التنظيمي (Malam Salihu Sabiru, Maitama Kura, 2018, p.02).

## 2. خصائص الأداء

لتوضيح مفهوم الأداء يمكننا استعراض الخصائص الهامة التالية:

- 1- **اتساع مفهوم الأداء:** يتغير مفهوم الأداء بتغير الممارسين له، فقد يعني الربح بالنسبة للمساهمين، ويعني المردودية والتنافسية بالنسبة للقائد، أما بالنسبة للعامل البسيط فقد يمثل فقط أجرا جيدا ومناخ عمل ملائم، في حين يتجسد بالنسبة للمعمّل في نوعية الخدمات والسلع المقدمة من قبل المؤسسة، كما أن مفهوم الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى<sup>20</sup>.
- 2- **التطور المستمر لمفهوم الأداء:** تعرف المكونات المشكلة لمفهوم الأداء وطرق ومعايير قياسه تطورا وتغيرا مستمرا خاصة مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي)، الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص 148.

<sup>19</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة- الجزائر، العدد 07 / 2010، ص 218.

<sup>20</sup> غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2012، ص 34.

<sup>21</sup> سحمدي عماد، بروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مقالة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة- الجزائر، العدد 12 / 2017، ص 394.

- 3- **شمولية مفهوم الأداء:** يشمل مفهوم الأداء مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة للقياس، متعلقة كلها بالأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، حيث أن المعايير المالية لا تعبر وحدها على مستوى الأداء، لذلك تحتاج إلى جانبها معايير اجتماعية وبشرية وبيئية لتكتملها، مما يجعلها عوامل لنجاح المؤسسة مستقبلا كونها تعطي نظرة شمولية عن أداء المؤسسة في كل المجالات.
- 4- **مفهوم الأداء يحتوي على تناقضات:** يحوي مفهوم الأداء جملة من الجوانب التي قد تحمل في طياتها جملة من التناقضات، فعندما تسعى المؤسسة مثالا للرفع من جودة سلعتها وخدماتها إرضاء لربائنها فهي تصطدم بعائق تخفيض التكاليف من الجانب الآخر، كما أن تحقيق المؤسسة لتطلعات أصحاب المصالح المحيطين بها والتزامها بأدائها الاجتماعي والبيئي غالبا ما يحملها تكاليفا إضافية، لذا يستوجب على المؤسسة التوفيق بين مختلف جوانب الأداء لتضمن استمراريتها وبقائها قبل أن تضمن نموها وتطورها.

- 5- **للأداء أثر رجعي على المؤسسات:** كلما كان هناك انحراف بين ما كان مخططا من الأهداف وما تم تحقيقه، فإنه من الواجب مراجعة الخطط التي تم وضعها، حيث أن معرفة مستوى الأداء وقياسه يساعد على اتخاذ الإجراءات الملائمة لتقويم الاختلال والانحرافات بهدف تحقيق الأهداف المخططة.

### ثالثا- العلاقة بين التدويل وأداء المؤسسة:

إن وجود علاقة منتظمة بين تدويل المؤسسات وأدائها قد أثار منذ زمن طويل موضوعا يهم الباحثين في مجال الأعمال التجارية الدولية (Hsuetal, 2013; Powell, 2014). ولكن على الرغم من سنوات عديدة من البحث لا يوجد توافق واضح في الآراء حول آثار التدويل على الأداء الثابت (Powell, 2014). التوسع الدولي هو واحد من أهم الطرق لنمو المؤسسات<sup>22</sup> (Lu, Beamish, 2001). وهي إستراتيجية نمو متساوية الأهمية بالنسبة للمؤسسات المحصورة بنطاق جغرافي ضيق (Graves, Thomas, 2008). وعندما تتوسع المؤسسات في أسواق دولية جديدة، فإنها تتيح فرصا أكبر لتحقيق وفورات الحجم والنمو، فهناك اختلافات في ظروف السوق عبر المناطق الجغرافية المختلفة. و من خلال الاستفادة من الموارد في أسواق مختلفة، فإن المؤسسات في وضع يسمح لها باستغلال عيوب السوق (Caves, 1971) وتحقيق عائدات أعلى على مواردها. ووفقا لرأي قائم على الموارد، يمكن للمؤسسات ذات الموارد الفريدة والقيمة (مثل الموارد التكنولوجية والتسويقية والبشرية) التي تم تطويرها في الأسواق المحلية تحويل تلك الموارد إلى الأسواق الأجنبية لخلق ثروات تنافسية<sup>23</sup> (Barney, 1991; Delios, Beamish, 1999; Lu, Beamish, 2004). والتدويل يعطي المؤسسات الفرصة للحصول على معرفة إضافية والخبرة، والتي تمكنها من خلق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين الذين جعلوا أنشطتهم التجارية في السوق المحلية في بلدانهم الأصلية، كما قد يؤدي تدويل المؤسسة إلى زيادة قدرة المؤسسة على إعادة تكوين الموارد والقدرات وتعديل قاعدة مواردها وقدراتها مع أسواق أخرى، مما يجعلها أكثر ذكاءا وديناميكية واستجابة لحالات الطوارئ الدولية<sup>24</sup> (Sapienza et al., 2006; Eisenhardt and Martin, 2000). ويستتبع تطوير القدرات الديناميكية للمؤسسة دمج الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة (Teece et al., 1997). وفي هذا الصدد، أضاء العديد من المؤلفين أهمية رؤية القدرات الديناميكية في إثراء البحوث في مجال التدويل

<sup>22</sup> Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001), « The internationalization and performance of SME's ». Strategic Management Journal, 22, 565-586.

<sup>23</sup> Barney, J. B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». Academy of Management, 17 (1), 99-120.

<sup>24</sup> Sapienza, Harry J.; Autio, Erko.; George, Gerard; Zahra, Shaker A. (2006). "A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", Academy of Management Review, Vol 31, N° 4, p. 914-933.

<sup>25</sup>(Knudsen and Madsen, 2002; Prange, Verdier, 2011; Teece, 2014; Villar et al., 2014; Michailova, Zhan, 2014) ومن المتوقع أن يؤدي توسيع نطاق الوصول إلى المعرفة ذات الصلة التي يوفرها التوسع بين البلدان وتعزيز ديناميكيات المؤسسة إلى أداء المؤسسة المتفوق (Johanson, Vahlne, 1977 ; kougut ,zander, 1993) ففي حين أن دخول الأسواق الدولية يفتح فرصا جديدة لخلق قيمة طويلة الأجل، فإن الأخذ بمثل هذه الإستراتيجية يخلق العديد من التحديات الفريدة التي تواجهها التحديات المشتركة المرتبطة بالنمو في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (Lu ,Beamish, 2001) العديد من التحديات هي نموذج من الصعوبات المرتبطة بالتزامات الأجنبية (Hymer, 1976) والجدد (Stinchcombe, 1965) عند تشغيل الأعمال التجارية في foreign domain وتشير المسؤولية الأجنبية إلى حقيقة أن الداخلين الجدد عادة ما يظهرون عدم إلمامهم بالمنفعة المحلية، ويفتقرون إلى المعلومات المحلية، ويعاملون بطريقة غير تمييزية من قبل الحكومات المضيفة والزبائن. (Zaheer, 1995; Li, 2007). عندما تتوسع المؤسسة على أسواق جغرافية جديدة، فإنها تواجه زيادة تكاليف قابلية النضارة الناشئة عن التعرض لقواعد جديدة وأساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية<sup>26</sup>(Stinchcombe, 1965; Lu, Beamish, 2004). كذلك، تواجه المؤسسات التي تدخل الأسواق الخارجية عادة قدرا أكبر من التعقيد التنظيمي والعقلي في المحيط الذي يزيد من تكاليف الحوكمة والتنسيق والمعاملات الخاصة بهذه المؤسسات بالنسبة ل (Zaheer, Mosakowski, 1997). وبالتالي، لا يوجد توافق واضح في الآراء حول العلاقة بين التدويل و العمليات الأخرى. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستويات التدويل تؤدي إلى أداء متفوق<sup>27</sup> (Grant, 1987; Daniels ,Bracker, 1989; Kim et al., 1993; Qian, 1996; Zahra et al., 2000) وفشل آخرون في إيجاد علاقة (Buckley et al., 1978) والبعض الآخر قد أفاد علاقة سلبية (Siddharthan, Lall, 1982; Kumar, 1984; Michel, Shaked, 1986) و بدلا من ذلك، وجدت بعض الدراسات علاقات غير خطية، "على شكل حرف U" (Lu, Beamish, 2001; Capar, Kotabe, 2003; Ruigrok, Wagner, 2003; Contractor et al., 2007)، و على شكل حرف مقلوب "U"<sup>28</sup> (Daniels Bracker, 1989; Geringer et al., 1989; Hitt et al., 1997)، أو علاقة على شكل حرف "S" (Contractor et al., 2003; Lu ,Beamish, 2004; Thomas ,Eden, 1997)، وكلها لعينات من الشركات التي تميز بين شركة عائلية وغير عائلية وكانت النماذج المقلوبة على شكل حرف U في الغالب متخصصة في شركات التصنيع الكبيرة، وهي عموما الأكثر تأميما (Geringer et al., 1989; Hitt et al., 1997) وهي تسلط الضوء على أهمية الموارد والقدرات وقوة تحقيق وفورات الحجم في المرحلة الأولى ، وبعد ذلك زيادة تكلفة التنسيق عندما تنشر المؤسسة عملياتها الدولية. و في المقابل تعمل دراسات العلاقات على شكل حرف U في المقام الأول مع مؤسسات أصغر حجما و مدوّلة حديثا بالنسبة ل (Lu, Beamish, 2001; Capar, Kotabe, 2003)

<sup>25</sup> Knudsen, Thorbjørn; Madsen, Tage Koed (2002). "Export strategy: a dynamic capabilities perspective", Scandinavian Journal of Management, Vol 18, N° 4, p. 475-502.

<sup>26</sup> Lu, J. W. et P. W. Beamish (2004), International diversification and the firm performance: the S-curve hypothesis, Academy of Management Journal, 47: 4, 598-609.

<sup>27</sup> Grant, R. M.; A. P. Jammine et H. Thomas (1988), Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84, Academy of Management Journal, 31 : 4, 771-801.

<sup>28</sup> Daniels, John D.; Bracker, Jeffrey (1989). "Profit performance: do foreign operations make a difference", Management International Review, Vol. 29, N° 1, p. 46-56.

أو مؤسسات الخدمات، التي عادة ما تكون أصغر من المؤسسات المصنعة (Contractor et al., 2007). يؤكدون أن الأداء سلمي في البداية عندما تقوم المؤسسة بالتدويل ولكن مع مرور الوقت يصبح إيجابيا ويرجع ذلك أساسا إلى تنظيم التعلم من التجربة الدولية (Ruigrok, Wagner, 2003).<sup>29</sup>

نموذج على شكل حرف S يجمع بين وسيطات كل من نماذج مقلوبة والعادية على شكل حرف U، ويقيم علاقة التجربة بين التدويل والأداء وقد تأكد ذلك في الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة في مجال التصنيع (Thomas, Eden, 2004)<sup>30</sup> وفي شركات الخدمات (Contractor et al., 2003)<sup>31</sup> في الآونة الأخيرة، وبناء على هذه الحجج أشار بعض المؤلفين على العلاقات على شكل-M shaped ل (Almodóvar, Rugman, 2014) والعلاقات على شكل JW shaped (Almodóvar, 2012) باستخدام عينة من المشاريع الجديدة الدولية (Almodóvar, Rugman, 2014) يجادل بأن الشركات المولودة حديثا والصغيرة "global born" عندما تبدأ التدويل، على الرغم من عدم وجود التعلم من السوق الخارجية. وتصبح هذه المرحلة الإيجابية الأولى من قبل التقليدية العلاقة على شكل حرف S العلاقة بين التدويل والأداء، مما يفسر منحنى the global M-curve. يتم تأكيد هذا الشكل M أيضا من قبل (Almodóvar, 2012) لمقاييس المنتجات، في حين أنها تجد على شكل W للتخصيص المنتج، وبالتالي يشير إلى أنه يعتمد على إستراتيجية تسويق المنتجات التي تتبعها المؤسسة. على الرغم من ثروة الأبحاث التجريبية حتى الآن، فإن هذا التنوع في التمويل على علاقة التدويل والأداء لا يزال أحد الأسئلة البحثية الرئيسية التي لم يتم حلها في مجال الأعمال الدولية. (Powell, 2014). وقد قدمت بعض التفسيرات ل هذا الافتقار إلى التوافق. يجد العديد من الباحثين مشاكل لدى مفهوم التدويل في التحليل التجريبي. (Powell, 2014) على الرغم من أن الأنشطة الدولية تحدث في النطاق الجغرافي ونطاق العمليات الخارجية، وهي مجموعة واسعة من الأدبيات البحثية قد استخدمت فقط التصدير. (Pla-Barber, Alegre, 2007). لكن هذا التدبير ليس سوى وكيل تقريبي لدرجة المؤسسة من التدويل (لأنها تتجاهل تشتت المبيعات الأجنبية عبر الأسواق)، لذلك تفتقر إلى الصلاحية (Pangarkar, 2008). وقد شملت مناقشة آثار التدويل على الأداء بشكل رئيسي المنظمات الكبيرة (Hitt et al., 1997; Tallman and Li, 1996)، على الرغم من أنها ركزت في الآونة الأخيرة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (Hsu et al., 2013).

### 1. أثر التدويل على الأداء

توصل (Hitt et al, 2000) في أبحاثهم حول العلاقة بين التدويل والأداء (RIP) إلى أن بعض أبعاد التدويل لها آثار إيجابية على الأداء بينما توجد أبعاد لها آثار سلبية. هذا الاستنتاج يتماشى مع الدراسات التي قام بها (Goerzen, Beamish, 2003)، مما يؤكد أن عمق التدويل المرتبطة بالأداء سلمي بينما يرتبط عرض التدويل بشكل إيجابي بالأداء. (Allen, Pantzalis, 1996) كذلك اقترح أنه قد يكون هناك مقايضة بين البعدين: العرض والعمق. وتلاحظ دراستهم أن الأداء هو الأعلى في الشبكات الدولية للشركات الكبيرة التابعة ولكن غير الكبيرة عميق. إضافة إلى ذلك الإفراط في الاستثمار داخل بلد ما أو المنطقة الجغرافية يمكن أن تسبب عدم الكفاءة المالية. والشبكات الدولية الكبيرة ولكن ليست عميقة أو مركزة بشكل مفرط (الشركات) هي الأكثر اداء. ويدعم هذا الاستنتاج أيضا النتائج التجريبية (Chiang, Yu, 2005) في دراستهم حول العلاقة بين التدويل والأداء (RIP) من الشركات التايوانية، نستنتج أن حقيقة تركيز الكثير من الاستثمارات في بلد واحد (الصين) يدمر الأداء في مرحلة متزايدة من تدويل الشركات التايوانية. من هذه الحقائق، اقترح أن العناصر الفردية للتدويل لها تأثيرات مختلفة

<sup>29</sup> Ruigrok, W. et H. Wagner (2003), Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective, Management International Review, 43: 1, 63-83.

<sup>30</sup> Thomas, D. E. et L. Eden (2004), What is the shape of the Multinationality-Performance relationship?, The Multinational Business Review, 12 : 1, 89 -110.

<sup>31</sup> Contractor, F.J.; S. K. Kundu et C. Hsu (2003), A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector, Journal of International Business Studies, 34 :1, 5-18.

على أداء الشركة العالمية. من خلال الدراسات التي قام بها (Sylvie Verdier, Christiane Prange, Tugrul Atamer, Philippe Monin, 2010), التي ركزت على استكشاف اختلافات الأداء بين أربع عمليات تدويل استنادا إلى بيانات تجريبية من التوزيع الشامل في جميع أنحاء العالم (1998-2004)، وسرعة نمو التدويل الدولية بطيئة في سن مبكرة يبدو أفضل من أي عملية التدويل في سن أكثر نضجا، سواء كانت هذه العملية بطيئة أو سريعة. في حين أن تيارات مختلفة من البحوث قد حققت في طبيعة دخول الأسواق الأجنبية، التدويل التدريجي وتسريع الاشتباكات المبكرة عبر الحدود قد حان لتشكيل النماذج المهيمنة في التدويل (Zahra, 2005)<sup>32</sup>.

النموذج الأول ما يسمى Uppsala أو مدرسة مرحلة التدويل الذي يؤكد أن المؤسسات تدخل الأسواق تدريجيا، بمجرد إنشاء قاعدة في البلد المستهدف (Johanson, Vahlne, 1977; Bilkey, Tesar, 1990)، في المقابل ما يسمى نظرية المشاريع الجديدة الدولية (Born-global) تشير إلى أن الشركات تنتهج دخول سريع إلى الأسواق الخارجية منذ البداية (Oviatt et McDougall, 1994). كلاهما نظري وقد قدمت هذه النماذج تفسيرات مختلفة بشأن عملية دخول الأسواق الأجنبية ومع ذلك لا يوجد ما يكفي لشرح الاختلافات الأساسية في طريقة تدويل المؤسسات وتعزيز ميزتها التنافسية وتأثيرها التفاضلي (والتناقض في كثير من الأحيان) على الأداء (Sapienza, Autio, George, Zahra, 2006)<sup>33</sup> يلخص (الجدول 1) الاختلافات والقواسم المشتركة الرئيسية بين النموذجين الأكثر تأثيرا في الأدبيات النظرية الخاصة بعملية التدويل.

**الجدول 1: مقارنة التدويل التدريجي وتدويل المشاريع الجديدة**

| التدويل التدريجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | تدويل المشاريع الجديدة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>السيطرة:</b> تجنب عدم اليقين، الحد من المخاطر: التدويل هي عملية مبنية على تراكم المعرفة والتجربة.</p> <p><b>النماذج:</b> نموذج Uppsala (Johansson, Vahlne, 1977; Johansson, Weidershim-paul, 1975) والتدويل المتعلق بالابتكار نموذج (Cavusgil, 1988; 1977; Bilkey, Tesar, العملية: مراحل التدويل التي تعتمد على المسار والمراحل التدريجية. عملية بطيئة ومنظمة مع عدد محدود من البلدان المستهدفة. زيادة الالتزام تجاه الأجانب أسواق.</p> | <p><b>الاكتشاف والابتكار:</b> التدويل السريع في مناطق جديدة وغير معروفة يقوم على تنمية القدرات غير الموجودة من قبل.</p> <p><b>النماذج:</b> نظرية المشاريع الجديدة أو « Born-global » (Renie, 1993; Oviatt, McDougall, 1994; Knight, Cavusgil, 1996).</p> <p><b>العملية:</b> السرعة، عدم انتظام، التشتت الجغرافي يركز على دور رواد الأعمال. موقف المخاطرة والخبرة الدولية تشجع التدويل السريع في سن مبكرة.</p> |

المصدر: من إعداد الباحثين

**1-التدويل التدريجي :** يعني أن عملية التدويل مبنية على تراكم المعرفة والخبرة وتتضمن عدة مقاربات ذات الصلة بهذه العملية، والتي هي مماثلة في قوتها التفسيرية لنموذج التدويل "Uppsala" الذي اقترحه الباحثون

<sup>32</sup> Zahra, S. A., & George, G. (2002), International entrepreneurship: The current status of the field and future

<sup>33</sup> Sapienza, Harry J.; Autio, Erko.; George, Gerard; Zahra, Shaker A. (2006). "A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", Academy of Management Review, Vol 31, N° 4, p. 914-933.

(Bilkey, 1977; Johanson, Vahlne, 1977; Johanson, Weidershimpull, 1975)<sup>34</sup> ونموذج التدويل المتعلق بالابتكار (Tesar, 1977) كلاهما يرى أن المؤسسات تصبح دولية في عملية بطيئة وتدرجية مع عدد محدود من الأسواق المستهدفة والقريبة جغرافيا. وشرح عملية التدويل في جميع البلدان، يفترض الباحثون أن المؤسسات لديها للتعويض بين معرفة السوق والاعتماد على الموارد، وعدم اليقين. فتدويل مؤسسة يوصف بأنه بالضرورة يعتمد على المسار استنادا إلى اكتساب المعرفة السابقة. و بالتالي فإن التدويل هو عملية مبنية على الحد من عدم اليقين من خلال المعرفة التي تزيد مع الوقت والخبرة. و تختار المؤسسات نمط التدويل تدريجيا، واغتنام الفرص تدريجيا على أساس كل بلد على حدة. و قوة الافتراض الأساسي للنهج التدريجي هو أن المؤسسات تبدأ أول دخول دولي بمجرد أن يكون لديها قاعدة سوق محلية قوية، أي في سن أكبر. لأن التدويل في سن أكبر يفترض بناء قاعدة المعرفة المرجعية للسوق المحلية والتنافسية فيتم الحصول على ميزة في الأسواق الخارجية من خلال استغلال الأسواق الحالية.

انتقدت النظرة التدريجية للتدويل كما تغيرت البيئة بشكل ملحوظ بالمقارنة مع نظريات التدويل التقليدية التي تم تطويرها، وكانت المؤسسات في كثير من الأحيان مطلوبة لتسريع عمليات دخولها إلى الأسواق الخارجية. وزيادة مستوى العولمة في العديد من الصناعات قد تزيد تقليل المخاطر المتصورة لدخول الأسواق الخارجية ويفسر جزئيا الزيادة الملحوظة في سرعة تدويل. الابتكار التكنولوجي جانبا، ووجود عدد متزايد من الأشخاص ذوي الطبيعة الدولية وقد أنشأت الخبرة التجارية أسس جديدة للشركات متعددة الجنسيات (Crick & Jones, 2000; 1994; Oviatt et McDougall) وجدت أن العديد من المؤسسات أنشأها مدراء من ذوي الخبرة السابقة في مجال المأكولات للأسواق الدولية، الذين تعاملوا بالفعل مع التعقيدات المتعلقة بالعمليات الدولية، وتقدير المخاطر والآثار المترتبة على الموارد، والأهم من ذلك وجود شبكة من العملاء لإنشاء وجهات الاتصال الخاصة ببناء شركاتهم الخاصة. ليس من المستغرب بعد ذلك، نظرا لهذا النقد وقد بدأ نصح نظري جديد للتطوير منذ أواخر الثمانينات. ويتعلق ذلك بإنشاء مشاريع جديدة كشركات ذات توجه دولي منذ البداية (Oviatt & McDougall, 1994, 1995).

**2-تدويل المشاريع الجديدة. New venture internationalization.** بسبب تغيرات البيئة والإمكانيات التفسيرية المحدودة لنظرية العملية التدريجية للتدويل (Johanson et Mattson, 1988) وقد أشار إلى أن بعض الشركات قد تتبع نمطا مختلفا من التدويل مما اقترحه نماذج المرحلة. في الآونة الأخيرة، وقد أكد المؤلفون على ظاهرة جديدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تقوم بعمليات التدويل بعد تأسيسها (Oviatt & McDougall, 2005, 1994; Autio, Sapienza & Almeida., 2000; Rennie, 1993; Knight Zahra, 2005) ظهور هذه الفكرة أعطى زخما لمفاهيم «Born-global» أو ما يسمى "بالمشاريع الدولية الجديدة".

**تعريف المشاريع الجديدة:** بدأ هذا التدفق الجديد من البحوث (McDougall, Shane & Oviatt, 1994, Zahra, 2005) التي منذ البداية تسعى إلى التدويل ولها ميزة تنافسية من استخدام الموارد وبيع الإنتاج في بلدان متعددة يعرفها (Oviatt & McDougall, 1994) على أنها مؤسسات وصلت إلى ما لا يقل عن 25٪ من المبيعات الأجنبية في غضون ثلاث سنوات بعد التأسيس<sup>35</sup>. (Madsen, Rasmussen & Servais, 2000) نظرية المشاريع الدولية الجديدة تتعلق في الغالب بعمليات التدويل المبكرة والسريعة. لكن التدويل في مرحلة مبكرة ينطوي على المزيد المخاطرة أكثر من التدويل القائم على عمليات الشركات القديمة (Oviatt & McDougall, 1994). قد يرجع ذلك إلى حقيقة أن المشاريع الجديدة تختار متابعة الفرص الدولية بقوة من أجل التقاط القدرات على نطاق عالمي. يمثل النهج العالمي المولد تحديا فريدا إلى التزايدية ونظرية المرحلة (Oviatt, Mc Dougall, 1994) إذا كان

<sup>34</sup> Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975). "The internationalization of the firm – four Swedish cases", International Marketing Review, Vol. 12, N° 3, p. 305-322

<sup>35</sup>agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, «Oxford, England: Blackwell Publishers. p. 276

التدويل ممكنا فقط بالمعرفة و تراكم الخبرة ، لكن المشاريع الجديدة يمكن أن لا تكون دولية وناجحة منذ البداية. من أجل حل الإشكالية التي يطرحها أداء كل من المشاريع الإضافية والجديدة النظرية (Vermeulen , Barkema, 2002; Wagner, 2004)<sup>36</sup> اقترح الباحثون أن التدويل يجب أن لا يعتبر فقط من محتوى ولكن أيضا من خلال عدسة العملية وهذا يشمل الآليات التي تنظم عمليات التدويل الخاصة بها ويتضمن مفهوم الوقت (Jones & Coviello, 2005) على وجه التحديد، يمكن تمييز عمليات التدويل وفقا للوقت المنقضي حتى تبدأ المؤسسة بتدويل الأنشطة الدولية (Reuber, Fischer, 1997; Mc Naughton, 2000)<sup>37</sup> ونحن نشير إلى هذا العصر على أنه عصر التدويل. كذلك معرفة معدل التدويل الذي يقيس سرعة التدويل (Munro, 1997; Jones 1999& Coviello) المعدلات والأنماط و الاختلافات في التدويل العمر وسرعة التدويل تشير إلى استخدام طرق جديدة في مجال المحاسبة لمختلف عمليات التدويل التي من المحتمل أن تطوي على فروق الأداء.

### الخاتمة

من خلال ما سبق ومن أجل معرفة طبيعة العلاقة بين التدويل والأداء توصلنا في الأول إلى أن كلا المفهومين، التدويل والأداء، هما من الطبيعة متعددة الأبعاد، وأن أبعادا معينة للتدويل تؤثر إيجابيا على الأداء في حين أن الأبعاد الأخرى لها آثار سلبية. ثم، من خلال دمج البعدين المكاني والزمني في العلاقة بين التدويل والأداء RIP، تؤثر الاتجاهات المختلفة وعملية التدويل بأكملها على الميزانية العمومية لأرباح المؤسسة وتكاليفها مع مرور الوقت.

الابتكار ألاستباقي والمستمر في استعراض العلاقة بين التدويل والأداء RIP سمح لنا لا فقط للانتقال من منظور البحوث القطعية إلى منظور التطور، ولكن أيضا للابتعاد عن روتين الدراسات السابقة و للتركيز فقط على الآثار المباشرة للتدويل على الأداء. هذا النهج المتعدد الأطراف (التدويل والابتكار والأداء) يخفف من الآثار السيئة المحتملة النهج الثنائي التقليدي (تدويل → الأداء) للدراسات السابقة (Ramaswamy, 1992). بشكل عام لقد ساهمنا من خلال هذه الورقة البحثية اعتمادا على المستوى النظري وعلى مستويين: من ناحية يمكن أن تساعد على توضيح الآثار للأبعاد المختلفة عن التدويل على الأداء مع مرور الوقت. من ناحية أخرى، فإنه يقدم لنا إمكانية التوفيق بين النماذج المقترحة. بالإضافة إلى ذلك فإن التطور النظري في هذه الورقة يفتح أيضا إمكانيات لتفعيل أنواع (أو توجيهات) التدويل بشكل كامل، يمكننا إيجاد ثلاثة أبعاد مكونة من درجة التدويل (العرض والعمق و التشتت) وكذلك الأبعاد المالية والتشغيلية لمفهوم الأداء. على هذا النحو يمكن قياس عرض درجة التدويل بعدد البلد المضيف حيث تقع الشركات التابعة للمؤسسة التي تقوم بعملية التدويل، والعمق بنسبة أنشطة المبيعات التي تتم في الخارج، والتشتت حسب

GMD (Global Market Diversification) (Miller et Pras, 1980) . أما بالنسبة لتوجيهات التدويل (التي لها علاقة أو لا) وطريقة ممكنة للتنفيذ هو تكييف المنهجية التي وضعها (Varadarajan, 1986) في السياق الدولي. وأخيرا، من المهم توضيح بعض حدود عملنا. الحد الأول هو على المستوى النظري للتنمية من مفهومين ، والابتكار و الابتكار ألاستباقي مستمر (من حيث الإدارة والتنظيم والتكنولوجيات). في هذه الورقة البحثية ، حاولنا السعي لبناء هذين المفهومين من منظور ثقافة الابتكار (Eckermann et al., 2003). غير أن طبيعة هذا الجهد لا تزال على المستوى الاستكشافي و لا يزال يحتاج إلى تحسينات في المستقبل من حيث التصور والتشغيل.

<sup>36</sup> Issam Mejri, (2017), Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes : une analyse basée sur les opportunités d'affaires, université cote d'azur, p.47.

<sup>37</sup>21. Ramaswamy, K. (1992), Multinationality and Performance: a synthesis and redirection, International Comparative Management, 7, 246.

وبالإضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى هذه الدراسة، فإن عملنا لم يأخذ في الاعتبار الآخر جوانب التدويل مثل التكوين أو وسائط الإدخال، والتي يمكن تماما ممارسة تأثيرات معتدلة على سعة واتجاه RIP العلاقة بين التدويل والأداء في المؤسسات.

## المراجع

1. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي)، الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص 148.
2. سحيمي عماد، بروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مقالة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة- الجزائر، العدد 12 / 2017، ص 394.
3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة- الجزائر، العدد 07 / 2010، ص 218.
4. غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2012، ص 34.
1. Agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, «Oxford, England: Blackwell Publishers. p. 276
2. Barney, J. B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». Academy of Management, 17 (1), 99-120.
3. Beamish P. W. (1990), « The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda ». Research in Global Business Management, 1, p. 73.
4. Contractor, F.J.; S. K. Kundu et C. Hsu (2003), A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector, Journal of International Business Studies, 34 :1, 5-18.
5. COVIELLO N., Mc AULEY A., Internationalization of the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, Management International Review, 1999, vol. 39, n°3
6. Daniels, John D.; Bracker, Jeffrey (1989). "Profit performance: do foreign operations make a difference", Management International Review, Vol. 29, N° 1, p. 46-56.
7. Edouard Duval, (2015), « Internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratique », Université du Québec à Trois-Rivières, p. 26.
8. Gérard Cazabat, (2014), L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation, Ecole Doctorale Abbé Grégoire (ED546) Le cnam, p, 13.
9. Grant, R. M.; A. P. Jammie et H. Thomas (1988), Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84, Academy of Management Journal, 31 : 4, 771-801.
10. Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness ». American Journal of Sociology, 91(3), 483.
11. Issam Mejri, (2017), Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes : une analyse basée sur les opportunités d'affaires, université cote d'azur, p.47.
12. Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975). "The internationalization of the firm – four Swedish cases", International Marketing Review, Vol. 12, N° 3, p. 305-322
13. Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990), « The mechanism of internationalization ». International Marketing Review, 7, p.22
14. KHAYAT, I., L'internationalisation des PME, Congrès international francophone en entrepreneuriat-Montpellier, 2004, p. 2
15. Knudsen, Thorbjørn; Madsen, Tage Koed (2002). "Export strategy: a dynamic capabilities perspective", Scandinavian Journal of Management, Vol 18, N° 4, p. 475-502.
16. Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001), « The internationalization and performance of SME's ». Strategic Management Journal, 22, 565-586.
17. Lu, J. W. et P. W. Beamish (2004), International diversification and the firm performance: the S-curve hypothesis, Academy of Management Journal, 47: 4, 598-609.

18. Luz Marina Ferro, (2012), Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, Université de Québec à Montréal, p, 51.
19. Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures ». Journal of International Business Studies, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.
- 20.. PENROSE E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Third Edition.p.127.
21. Ramzi Benkraeim, A. Miloudi, (2014), « l'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ?, Gestion International, DOI. 10.7202/1024194AR , SEMANTIC SCHOLAR.org.p.7.
22. Ruigrok, W. et H. Wagner (2003), Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective, Management International Review, 43: 1, 63-83.
23. Ramaswamy, K. (1992), Multinationality and Performance: a synthesis and redirection, International Comparative Management, 7, 246.
24. Sap ienza, Harry J.; Autio, Erko.; George, Gerard; Zahra, Shaker A. (2006). "A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", Academy of Management Review, Vol 31, N° 4, p. 914-933.
25. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A . (1997) « Dynamic capabilities and strategic management ». Strategic Management Journal, 18(7,) p. 513.
26. Thomas, D. E. et L. Eden (2004), What is the shape of the Multinationality-Performance relationship?, The Multinational Business Review, 12 : 1, 89 -110.
27. Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban Pearson, 2011. « Management International : Des pratiques en mutation », ISBN 978-2-7440-7481-3, p.3
28. Welch, L., & Luostarinen, R. (1988), « Internationalization: Evolution of a concept ». Journal of General Management, 37
29. Zahra, S. A., & George, G. (2002), International entrepreneurship: The current status of the field and future