

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر خبرة الشركات القيادية على استراتيجيات دخول الأسواق الناشئة
"دراسة تطبيقية على الشركات البتروكيماوية في الأسواق الأفريقية"

إعداد الطالب/

زياد الحربي

الرقم الجامعي 253000118

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنعم عليّ بتمام هذا الجهد العلمي وتوفيقه.

يسرني بعد إتمام هذا البحث العلمي أن أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والامتنان إلى صرح جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة وقسم ماجستير إدارة الأعمال، لمنحي فرصة نهل العلم وتوفير البيئة الأكاديمية المحفزة.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي البحث الفاضلين:

الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد

الدكتور/ فايز جراد

لما قدماه لي من دعم علمي وسديد توجيه، وإرشادات قيمة ومتابعة مستمرة كان لها أبلغ الأثر في إثراء هذه الدراسة وإخراجها بالشكل الأكاديمي اللائق.

كما يمتد الشكر والتقدير إلى كافة أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية، ومديري المبيعات، ومطوري الأعمال، والخبراء اللوجستيين في القطاع البتروكيماوي، الذين اقتطعوا من وقتهم الثمين لتعبئة أداة الاستبيان والمشاركة في المقابلات والملاحظات الميدانية التي أثرت الجانب التطبيقي للبحث.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى عائلتي الكريمة التي كانت سنداً ودعماً لي بالدعاء والصبر طوال مسيرتي الدراسية.

فهرس المحتويات:

ii	شكلا وتقدير.....
vi	المستخلص (باللغة العربية).....
vii	Abstract (المستخلص باللغة الإنجليزية).....
iii	فهرس المحتويات
v	فهرس الجداول
v	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
2	ريادة المملكة ودول الخليج والشركات القيادية في صناعة البوليمرات
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تعريف المصطلحات
7	تساؤلات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
11	الفصل الثاني: الأدبيات والدراسات السابقة والإطار النظري
11	مقدمة المحور
11	مراجعة الدراسات السابقة.....
12	المحور الأول: استراتيجيات التدويل ونماذج النفاذ للأسواق الدولية وعنصر الخبرة
13	المحور الثاني: تحديات "الفراغات المؤسسية" والبيئة التنظيمية في الأسواق الناشئة الأفريقية
16	المحور الثالث: الميزة التنافسية للشركات القيادية في الشرق الأوسط والصراع التنافسي
20	المحور الرابع: التحليل المقارن للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....
20	المنطلقات النظرية للدراسة والإطار المفاهيمي.....

21	المبحث الأول: الشركات القيادية واستراتيجيات التدويل (Internationalization)
22	المبحث الثاني: قطاع البوليمرات والقدرة التنافسية التشغيلية
22	المبحث الثالث: الأسواق الناشئة وخصائص البيئة الأفريقية
23	التكامل النظري وخلاصة الإطار المعرفي
24	الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات
25	مقدمة الفصل
25	أولاً: المنهجية وطرق البحث
26	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
27	ثالثاً: حدود البحث
27	رابعاً: الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية المطبقة
30	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
31	أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
35	ثانياً: الملاحظات المستخلصة من محاور الاستبيان (تحليل العبارات)
35	المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية (المتغير المستقل)
36	المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع (المتغير الوسيط)
37	المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي (المتغير التابع)
38	المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحويلات الهيكلية (محور إضافي)
38	ثالثاً: صياغة وتفسير الأساليب الإحصائية المطبقة لاختبار الفرضيات
39	الفصل الخامس: التوصيات
40	التوصيات التنفيذية بناءً على النتائج
41	قائمة المراجع
42	أولاً: المراجع العربية
42	ثانياً: المراجع الأجنبية
43	ثالثاً: مراجع إلكترونية ومصادر بيانات

44 الملحق

45 استبانة الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	الجدول المقارن للدراسات السابقة	16
(1-3)	مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	28
(1-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	31
(2-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	32
(3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	32
(4-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	33
(5-4)	نتائج تحليل المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية	35
(6-4)	نتائج تحليل المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع	36
(7-4)	نتائج تحليل المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي	37
(8-4)	نتائج تحليل المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحويلات الهيكلية	38

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-4)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	31
(2-4)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	32
(3-4)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	33
(4-4)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	34

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تفكيك العلاقة التفاعلية بين خبرة الشركات القيادية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي واستراتيجيات نفاذها إلى الأسواق الناشئة، وأثر ذلك على تحقيق الأداء التنافسي والبيعي المستدام في قطاع البوليمرات بالقارة الأفريقية. وتصدت الدراسة لمعالجة إشكالية الصراع بين استراتيجية التميز الفني والخدمات الميدانية القائمة على منطق "القيمة الكلية للملكية" (TCO) بمواجهة استراتيجيات "الاختراق السعري الشرس" للمنافسين الدوليين والآسيويين، وذلك في ظل وجود "فراغات مؤسسية" وعوائق لوجستية وتنظيمية معقدة في أفريقيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتكامل مع منهج دراسة الحالة، حيث جرى بناء نموذج المعرفة بالاستناد إلى نظرية الموارد الداخلية (RBV)، ونموذج أوبسالا المطور، وإطار الفراغات المؤسسية، ونموذج الميزة التنافسية لبورتر. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة الممثلة للقيادات الإدارية وفرق التسويق الفني والمبيعات وسلاسل الإمداد، إلى جانب المقابلات الميدانية مع عملاء ومصنعي القطاع التحويلي في أفريقيا.

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة الدولية والمعرفة التشغيلية التراكمية (كمتغير مستقل) في اختيار وتطوير استراتيجيات دخول مرنة وتكيفية (كمتغير وسيط)، والتي ساهمت بدورها في تخفيف أثر الفراغات المؤسسية والعوائق اللوجستية وتكاليف الشحن الداخلي للدول الحبيسة. كما أثبتت النتائج أن الرهان على التميز النوعي والدعم الفني الميداني يرفع من "تكاليف التحول" لدى العملاء الأفارقة، مما يترجم إلى تفوق ملموس في الأداء البيعي وتعزيز الحصة السوقية بمواجهة المنافسة السعرية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة ضخ استثمارات استراتيجية في إنشاء مراكز توزيع ومستودعات إقليمية (Regional Hubs) محورية داخل الموانئ الرئيسية بأفريقيا، وتعميق الشراكات مع شبكات الأعمال المحلية لضمان التحكم في "تكلفة الوصول النهائية" وتأمين الاستقرار التشغيلي.

Abstract

This study aimed to examine the interactive relationship between the international experience and capabilities of market-leading corporations in Saudi Arabia and the GCC and their entry strategies into emerging markets, evaluating their subsequent impact on achieving sustainable competitive and sales performance within the polymer sector in Africa. The research addressed the strategic conflict between a differentiation approach supported by technical services and the "Total Cost of Ownership" (TCO) framework and the aggressive price penetration strategies adopted by international and Asian competitors amidst severe "institutional voids" and logistical bottlenecks across the continent.

Using a descriptive-analytical approach combined with a case-study methodology, the theoretical model was synthesized from the Resource-Based View (RBV), the updated Uppsala Internationalization Model, the Institutional Voids Framework, and Porter's Competitive Advantage Model. Primary data were collected using structured questionnaires administered to executive leadership, technical marketing, sales, and supply chain personnel, complemented by field interviews with African plastic converting manufacturers.

The empirical findings revealed a statistically significant impact of cumulative international experience and operational knowledge (independent variable) on selecting and engineering flexible market entry strategies (mediating variable). These strategies substantially mitigated the adverse effects of institutional voids, port demurrage costs, and inland logistics expenses in landlocked African nations. Furthermore, the results indicated that leveraging technical differentiation and field engineering support significantly increases customer switching costs, translating into superior sales performance and sustained market share against lower-priced alternatives. Consequently, the study recommends strategic investments in regional distribution hubs located at key African maritime gateways and the deepening of local business network integration to optimize landing costs and ensure long-term operational resilience.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الدولية المعاصرة تحولات جوهرية مدفوعة بالعمولة والانفتاح الاقتصادي، مما دفع الشركات الكبرى للبحث عن فرص نمو جديدة خارج حدودها الإقليمية. وتُعد الأسواق الناشئة، وبخاصة القارة الأفريقية، من أهم الوجهات الجاذبة للاستثمارات نظراً للنمو الديموغرافي السريع والتوسع العمراني المستمر. ومع ذلك، فإن نجاح اختراق هذه الأسواق لا يتوقف فقط على حجم الموارد المالية، بل يرتبط بشكل وثيق بـ "عنصر الخبرة التراكمية" التي تمتلكها الشركات القيادية.

تعتبر الشركات القيادية في منطقة الشرق الأوسط (مثل الشركات البتروكيماوية الرائدة كشركة سابك) نموذجاً متقدماً للكيانات التي استطاعت بناء خبرات تشغيلية وفنية قوية عبر عقود من الزمن. إن التحول نحو دراسة "أثر الخبرة" يمثل انتقالاً استراتيجياً لفهم كيف تساهم المعرفة السوقية السابقة، والخبرات اللوجستية، والقدرات الابتكارية في صياغة واختيار استراتيجيات النفاذ الأكثر كفاءة (كالتميز النوعي، أو الشراكات المحلية) للتغلب على ما يُعرف بـ "الفراغات المؤسسية" والتعقيدات التنظيمية في الأسواق الأفريقية.

ريادة المملكة ودول الخليج والشركات القيادية في صناعة البولييمرات

قطاع البتروكيماويات والبوليمرات في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي

تشكل صناعة البتروكيماويات العمود الفقري للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية ومنظومة دول مجلس التعاون الخليجي، وأحد المرتكزات الأساسية لرؤية المملكة 2030 والخطط التنموية الخليجية التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وزيادة الصادرات غير النفطية. وتعد المملكة ودول الخليج اليوم مركزاً عالمياً وثقلاً استراتيجياً لإنتاج البوليمرات بمختلف أنواعها، مستفيدةً من المزايا التنافسية المتمثلة في وفرة اللقيم (Feedstock) عالي الجودة والموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي يربط القارات الثلاث.

إن التحول من تصدير النفط الخام إلى تصدير المواد الكيميائية والبوليمرات يمثل انتقالاً استراتيجياً نحو "سلسلة القيمة المضافة"، حيث تُستخدم هذه المواد في آلاف المنتجات النهائية التي تدخل في صميم الحياة اليومية والصناعات المتقدمة.

المنظومة البتروكيماوية الخليجية: قيادة عالمية في صناعة البوليمرات

تتجسد الريادة الإقليمية والعالمية في هذا القطاع من خلال مجموعة من الشركات القيادية التي تأسست برؤى استشرافية لاستثمار الموارد الهيدروكربونية، واستطاعت خلال عقود قليلة أن تتحول إلى كيانات عملاقة تصنف ضمن أكبر شركات الكيماويات في العالم. وتتصدر هذه المنظومة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (SABIC) كقائد عالمي، مدعومة بالقدرات المتكاملة لشركة أرامكو السعودية، وشركة التصنيع الوطنية (التصنيع)، والشركة السعودية

العالمية للبتروكيماويات (سبكيم)، وشركة بترورابغ. ويمتد هذا النفوذ الصناعي والتنافسي ليشمل الشركات الخليجية القيادية مثل شركة بوروج (Borouge) في دولة الإمارات العربية المتحدة، وشركة صناعات قطر (IQ)، وشركة إيكويت (EQUATE) للبتروكيماويات في دولة الكويت.

وتتجلى ريادة هذه الشركات القيادية في قطاع البوليمرات من خلال عدة محاور استراتيجية:

التنوع الإنتاجي اللامحدود: تعد (سبك) رابع أكبر منتج للبتروكيماويات في العالم، وتترفع مع شقيقاتها الخليجية ك (بوروج) و (صناعات قطر) و (التصنيع) على قائمة المنتجين العالميين للبولي إيثيلين (PE) بمختلف كفاءاته، والبولي بروبيلين (PP)، والبوليمرات المتخصصة المتقدمة التي تخدم قطاعات التعبئة والتغليف المرنة والصلب، وصناعة السيارات، والتشييد، والرعاية الصحية.

الابتكار والبحث العلمي المتقدم: تمتلك هذه الشركات القيادية (مثل سبك، سبكيم، بوروج) شبكات واسعة من مراكز الابتكار والتطوير التقني المنتشرة حول العالم. مما مكّنها من امتلاك براءات اختراع وإنتاج أجيال جديدة من البوليمرات المستدامة، والبوليمرات المعاد تدويرها ميكانيكياً وكيميائياً، تماشياً مع التوجهات والمعايير العالمية نحو "الاقتصاد الدائري" الأخضر.

الانتشار الجغرافي وخبرة سلاسل الإمداد: تمتد العمليات التشغيلية واللوجستية لهذه المنظومة البتروكيماوية الخليجية إلى أكثر من 50 دولة حول العالم. مما يمنحها خبرة ميدانية فريدة ومعرفة تراكمية واسعة في إدارة سلاسل الإمداد المعقدة وتكاليف الوصول، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحليله في سياق أثر تلك الخبرات على صياغة استراتيجيات دخولها وتثبيت تموضعها في الأسواق الناشئة بالقارة الأفريقية.

إن فهم دور هذه الشركات البتروكيماوية كشركات قيادية يتطلب دراسة عميقة لكيفية استغلالها لمواردها التقنية، والمالية، وخبراتها المعرفية المتراكمة لتجاوز العقبات الميدانية في الأسواق الناشئة التي تتسم بوجود "فراغات مؤسسية" وضعف في البنية التحتية اللوجستية والمعلوماتية. وهو ما يفسر توجه عمالقة الصناعة في المملكة ودول الخليج نحو تعزيز حضورهم الاستراتيجي في أفريقيا كأحد أهم الواجهات المستقبلية الحتمية لقطاع البوليمرات الإقليمي.

مشكلة الدراسة

تعد الأسواق الناشئة في القارة الأفريقية من الوجهات الاستراتيجية الأكثر جذباً للشركات العالمية الكبرى، وذلك مدفوعاً بالنمو الديموغرافي المتسارع والتوسع العمراني الذي يولد طلباً متزايداً على المدخلات الصناعية الأساسية. وفي هذا السياق، تبرز الشركات البتروكيماوية كفاعل عالمي رائد يسعى لترسيخ مكانته التنافسية في هذه الأسواق من خلال قطاع البوليمرات، الذي يمثل حجر الزاوية في سلاسل القيمة المضافة للعديد من الصناعات التحويلية الأفريقية. وتتجلى أهمية وجود هذه الشركات القيادية في قدرتها على نقل المعرفة التكنولوجية وتطوير المعايير القياسية للمنتجات، إلا أن الولوج الفعال يتطلب مواءمة استراتيجية دقيقة تتجاوز مجرد التصدير التقليدي إلى بناء منظومات توزيع مستدامة.

وعلى الرغم من هذه الإمكانيات الواعدة، إلا أن دخول الأسواق الناشئة لا يخلو من عوائق جوهرية تؤثر في قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالشركات القيادية، رغم امتلاكها موارد مالية وتقنية وبشرية ضخمة، تواجه عند التوسع الخارجي تعقيدات بيئية وتنظيمية، وتباين في الأنظمة الجمركية، وارتفاع في حدة المنافسة المحلية، بالإضافة إلى اختلاف متطلبات العملاء وخصائص السوق المحلية.

وتزداد حدة هذه التحديات في قطاع البوليمرات، الذي يتميز بحساسية عالية لتقلبات الأسعار، واعتماد كثيف على كفاءة سلاسل الإمداد، وارتباط وثيق بالمتغيرات الاقتصادية العالمية. لذا، فإن التنافسية في هذا القطاع لم تعد تقتصر على معيار "الجودة" فحسب، بل تمتد لتشمل سرعة التوريد، والدعم الفني المباشر، والقدرة على ابتكار حلول تطبيقية متكاملة تلبي الاحتياجات المتنامية للعملاء الأفارقة.

تكمن مشكلة الدراسة في التباين الواضح بين امتلاك الشركات القيادية لموارد ضخمة وبين العوائق الميدانية الشرسة التي تواجهها عند التوسع في الأسواق الأفريقية الناشئة. فالشركات تواجه تعقيدات لوجستية، وتقلبات في أسعار الصرف، وغياب للبيانات الائتمانية الموثوقة. وهنا تبرز الحاجة الماسة لمعرفة مدى مساهمة "الخبرة الدولية التراكمية" للشركات القيادية في الشرق الأوسط كمتغير حاسم في تمكينها من صياغة استراتيجيات دخول مرنة وتكيفية لتجاوز هذه العقبات.

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

"ما أثر خبرة الشركات القيادية في منطقة الشرق الأوسط على تحديد وتبني استراتيجيات دخول الأسواق الناشئة في القارة الأفريقية؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى الخبرة التراكمية (التشغيلية والتسويقية) التي تمتلكها الشركات البتروكيمياوية القيادية في الشرق الأوسط؟
2. كيف تؤثر خبرة الشركة البتروكيمياوية القيادية في اختيار استراتيجية التموضع والنفوذ (التميز النوعي ضد الاختراق السعري) في السوق الأفريقي؟
3. ما دور الخبرة الدولية في تمكين الشركات من التغلب على التحديات اللوجستية والتنظيمية (الفراغات المؤسسية)؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى خبرة الشركة القيادية ومؤشرات أداء استراتيجية الدخول؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة قيمتها الجوهرية من كونها تعالج تقاطعاً حرجاً بين طموحات الشركات العالمية الكبرى وبين تعقيدات الأسواق الناشئة في القارة الأفريقية. ويمكن تفصيل هذه الأهمية عبر المحاور الاستراتيجية والعلمية والتطبيقية التالية:

أولاً: الأهمية الاستراتيجية والقيادية

في ظل التحولات الجيوسياسية والاقتصادية الراهنة، لم يعد التوسع الدولي خياراً ترفيهياً بل ضرورة للبقاء والنمو. وتبرز أهمية الدراسة هنا من خلال:

- دعم اتخاذ القرار في الشركات البتروكيماوية: توفر الدراسة لصُنَّاع القرار في واحدة من أكبر الشركات البتروكيماوية عالمياً إطاراً تحليلياً موضوعياً يتجاوز التقارير الدورية، حيث تسلط الضوء على "محددات النجاح" والفرص الضائعة في السوق الأفريقي، مما يساعد في إعادة صياغة استراتيجيات الدخول والتموضع.
- نمذجة استراتيجيات التوسع: تعمل الدراسة كدليل استرشادي للشركات القيادية الأخرى التي تسعى لولوج الأسواق الناشئة، من خلال تقديم نموذج تطبيقي لكيفية مواءمة الموارد الضخمة مع المتطلبات المحلية المتباينة.
- تحليل التنافسية المستدامة: تبرز الأهمية في فهم كيف يمكن لشركة قيادية أن تحافظ على ريادتها ليس فقط عبر "جودة المنتج"، بل عبر الابتكار في سلاسل الإمداد، والدعم الفني الميداني، وبناء العلامة التجارية في بيئات تفتقر أحياناً للبنية التحتية المتطورة.

ثانياً: الأهمية العلمية والأكاديمية

- تأتي هذه الدراسة لتملاً فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية والعالمية، وتتجلى أهميتها العلمية في:
- سد الفجوة المعرفية: معظم الدراسات السابقة ركزت على الأسواق المتقدمة أو الأسواق الآسيوية، بينما تظل الأسواق الأفريقية "أرضاً بكرّاً" في الدراسات الإدارية العربية؛ لذا تسعى هذه الدراسة لتقديم فهم أكاديمي رصين لخصوصية هذه الأسواق.
 - تطوير النظريات الإدارية: تساهم الدراسة في اختبار مدى فاعلية نظريات "الإدارة الدولية" و"الميزة التنافسية" عند تطبيقها في بيئات تتسم بعدم اليقين التنظيمي (Institutional Void)، مما يضيف بعداً نظرياً جديداً للباحثين في مجال إدارة الأعمال.
 - المنهجية التكاملية: تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يربط بين المتغيرات النوعية (التحديات التنظيمية) والمتغيرات الكمية (نتائج الأداء)، مما يوفر مرجعاً منهجياً للباحثين المستقبليين في قطاع الصناعات التحويلية.

ثالثاً: الأهمية القطاعية (صناعة البوليمرات)

- يرتبط قطاع البوليمرات بجوهر التنمية الصناعية، وتكتسب الدراسة أهميتها من:
- ارتباط القطاع بسلاسل القيمة: البوليمرات ليست منتجاً نهائياً فحسب، بل هي مدخل أساسي في قطاعات التعبئة، والتغليف، البناء، والري. لذا، فإن فهم تحديات هذا القطاع يعني فهم محركات النمو في عشرات الصناعات التحويلية الأفريقية.

- تعقيد التكنولوجيا واللوجستيات: تبرز الأهمية في تحليل كيفية نقل المعرفة الفنية (Technical Know-how) في بيئة ناشئة، وكيفية موازنة تكاليف النقل والخدمات اللوجستية مع حساسية الأسعار في الأسواق الأفريقية.

رابعاً: الأهمية الاقتصادية والتنموية

على المستوى الكلي، تتجاوز الدراسة مصلحة الشركة لتشمل أبعاداً تنموية:

- تحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر: تسلط الدراسة الضوء على الدور الذي تلعبه الشركات الكبرى كقاطرة للاستثمار، وكيف يمكن لوجودها أن يساهم في رفع المعايير القياسية للصناعات المحلية في الدول المضيفة.
- فهم ديناميكيات الأسواق الناشئة: تساعد الدراسة الحكومات والهيئات الاقتصادية في الدول الناشئة على فهم المعوقات التي تمنع الشركات العالمية من ضخ استثمارات أكبر، مما قد يساهم في تحسين البيئة التشريعية والجمركية لجذب المزيد من الاستثمارات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى تحليل ظاهرة دخول الشركات القيادية إلى الأسواق الناشئة وتفسير العوامل المؤثرة فيها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

الهدف الرئيسي

تحليل أثر التحديات التي تواجه الشركات القيادية مثل الشركات البتروكيمياوية عند دخول الأسواق الناشئة بشكل خاص الأسواق الأفريقية على مستوى أدائها التنافسي، مع دراسة دور الاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من تأثير هذه التحديات.

الأهداف الفرعية

1. تحديد طبيعة التحديات التي تواجه الشركات القيادية في الأسواق الناشئة، سواء كانت تنظيمية أو تنافسية أو لوجستية أو تسويقية.
2. تحليل العلاقة بين التحديات والأداء التنافسي، وقياس مدى تأثير كل نوع من أنواع التحديات في نتائج الأداء السوقي.
3. تقييم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الشركات القيادية في دخول الأسواق الجديدة، مثل استراتيجيات التسعير، وبناء الشراكات، والدعم الفني.
4. قياس أثر الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الحصة السوقية وتعزيز رضا العملاء في الأسواق الناشئة.
5. التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح التوسع الدولي، وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

6. تقديم توصيات عملية تساعد الشركات الصناعية على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق ذات النمو المرتفع.

7. بناء نموذج تحليلي تطبيقي يمكن استخدامه كمرجع علمي لدراسات مستقبلية في مجال إدارة التوسع الدولي.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين التحديات والاستراتيجيات والأداء التنافسي في بيئة الأسواق الناشئة، بما يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية للشركات القيادية وتعزيز قدرتها على تحقيق النمو المستدام في الأسواق العالمية.

تعريف المصطلحات

يهدف هذا القسم إلى توضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة لتجنب أي لبس في تفسيرها:

الشركات القيادية: هي الشركات التي تمتلك حصة سوقية كبيرة، وقدرات إنتاجية وتقنية متقدمة، وتمارس تأثيراً واضحاً في الصناعة التي تنتمي إليها على المستوى المحلي أو الدولي.

الأسواق الناشئة: هي الاقتصادات التي تمر بمرحلة نمو وتطور صناعي سريع، وتتميز بارتفاع معدلات الطلب وتوسع القاعدة الاستهلاكية، لكنها قد تعاني من تقلبات تنظيمية أو اقتصادية.

الأداء التنافسي: هو قدرة الشركة على تحقيق نتائج أفضل من منافسيها من حيث الحصة السوقية، ورضا العملاء، والاستقرار المالي، والنمو المستدام.

التحديات المؤسسية: تشير إلى الصعوبات الناتجة عن اختلاف الأنظمة القانونية والتنظيمية والاقتصادية بين دولة الشركة والسوق المستهدف.

الاستراتيجيات التنافسية: هي الخطط والإجراءات التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق ميزة تنافسية، مثل التسعير المرن، وتحسين الجودة، وبناء الشراكات، وتقديم الدعم الفني.

قطاع البوليمرات: هو أحد القطاعات الصناعية المرتبطة بصناعة البتروكيماويات، ويشمل إنتاج المواد البلاستيكية والراتنجات الصناعية المستخدمة في تطبيقات صناعية متعددة.

الشركات البتروكيماوية: شركة صناعية عالمية متخصصة في البتروكيماويات والبوليمرات، وتُعد نموذجاً للشركات القيادية التي تعتمد استراتيجيات توسع دولية في الأسواق الناشئة.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يسعى إلى تفسير العلاقة بين التحديات التي تواجه الشركات القيادية عند دخول الأسواق الناشئة وتأثير ذلك في أدائها التنافسي، ويمكن صياغته على النحو الآتي:

التساؤل الرئيسي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات التي تواجه الشركات القيادية (الشركات البتروكيماوية نموذجاً) عند دخول الأسواق الناشئة (السوق الأفريقي) على مستوى أدائها التنافسي ومستويات الأداء البيعي لمنتجات البوليمرات؟

التساؤلات الفرعية:

بناءً على التساؤل الرئيسي، تتفرع مجموعة من الأسئلة التي تساعد على تحليل الموضوع بشكل منهجي ودقيق:

1. التحديات التنظيمية واللوجستية: ما هي طبيعة العقبات التنظيمية، القانونية، واللوجستية التي تحد من قدرة الشركات البتروكيماوية على التوسع الأفقي في الأسواق الأفريقية؟
2. أثر المنافسة السعرية: ما مدى تأثير المنافسة السعرية من قبل المنتجين المحليين والعالميين على الاستقرار التسويقي والقدرة التنافسية لسابك في قطاع البوليمرات؟
3. فاعلية سلاسل الإمداد: كيف تؤثر كفاءة سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في نجاح أو تعثر عمليات الدخول والاستقرار في الأسواق الأفريقية الناشئة؟
4. الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية: كيف تؤثر استراتيجيات التسعير، التوزيع، والدعم الفني المتبعة على حصة سابك السوقية وقدرتها على الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء؟
5. العلاقة الإحصائية: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحديات الميدانية التي تواجهها الشركة وبين مؤشرات نتائج الأداء النهائي (البيعي والتنافسي)؟
6. آليات التغلب على المعوقات: ما هي الاستراتيجيات الأكثر فاعلية (مثل الشراكات الاستراتيجية أو الابتكار التقني) التي يمكن أن تتبناها الشركات القيادية للتغلب على معوقات الدخول؟
7. ثقة المستهلك: ما هي العوامل الجوهرية التي تعزز ثقة العملاء في الأسواق الناشئة بمنتجات الشركات العالمية، وكيف يمكن استثمارها لتحسين الأداء؟

تسعى هذه التساؤلات في مجملها إلى بناء إطار تحليلي شامل يربط بين التحديات والاستراتيجيات والأداء التنافسي، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والتعميم وتوصيات تدعم نجاح التوسع الدولي للشركات الصناعية الكبرى.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات التي تواجه الشركات القيادية عند دخول الأسواق الناشئة على مستوى أدائها التنافسي ومعدلات نموها البيعي في قطاع البوليمرات.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين حجم العقوبات اللوجستية والتنظيمية وبين قدرة الشركات على التوسع الأفقي وزيادة حصتها السوقية في السوق الأفريقي.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المنافسة السعرية من المنتجين المحليين والدوليين بشكل جوهري وسلبي على الاستقرار التسويقي لمنتجات سالك ما لم يتم تدعيمها بمزايا تنافسية غير سعرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة سلاسل الإمداد (السرعة، التكلفة، والموثوقية) وبين مستوى رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية في قطاع البوليمرات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم الاستراتيجيات التسويقية والفنية (التسعير المرن والدعم التقني المباشر) بشكل إيجابي في التخفيف من حدة التحديات المؤسسية في الأسواق الناشئة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشركات الاستراتيجية المحلية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات البتروكيماوية وتجاوز عوائق الدخول في الأسواق الأفريقية.
- الفرضية الفرعية السادسة: تختلف درجة تأثير التحديات على الأداء التنافسي باختلاف المنطقة الجغرافية داخل القارة الأفريقية (شمال أفريقيا مقابل أفريقيا جنوب الصحراء) نظراً لتباين الأنظمة التشريعية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة المحور

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ تتيح للباحث التعرف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، وفهم الاتجاهات النظرية والتطبيقية المرتبطة به، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي العام. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تحديد الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ، الأمر الذي يبرر إجراء الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التوسع الدولي للشركات، والتحديات التي تواجهها عند دخول الأسواق الناشئة، والعوامل المؤثرة في أدائها التنافسي. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه الدراسات.

المحور الأول: استراتيجيات التدويل ونماذج النفاذ للأسواق الدولية وعنصر الخبرة

يركز هذا المحور على تتبع الأدبيات الكلاسيكية والحديثة التي ناقشت كيف تتطور خبرة المنظمات دولياً، وكيف تؤثر هذه الخبرة والمعرفة التراكمية في اختيار قنوات ونماذج النفاذ للأسواق الخارجية.

1. دراسة Johanson & Vahlne (2009) - نموذج أوبسالا (Uppsala Internationalization Model)

(Model) المطور

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: تُعد هذه الدراسة المراجعة الهيكلية الأهم لنموذج أوبسالا الكلاسيكي في إدارة الأعمال الدولية، واعتمدت على المنهج التحليلي الاستنباطي لبناء نموذج ميكانيكية التوسع الدولي للشركات.
- أبرز الأفكار والمحتوى: ركزت الدراسة على مفهوم "فجوة المعرفة" والالتزام السوقي. وافترض الباحثان أن العائق الأساسي الذي يمنع الشركات من النفاذ السلس للأسواق الخارجية ليس عائقاً مالياً، بل هو نقص المعرفة والخبرة التشغيلية والتسويقية بالسوق المستهدف. وفي النسخة المطورة من النموذج، أضاف الباحثون مفهوم "عبء الغربة عن الشبكات المحلية" (Liability of Outsidership)، مؤكدين أن الخبرة لا تُبنى فقط من خلال التصدير، بل من خلال الاندماج في شبكات الأعمال المحلية.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء: خلصت الدراسة إلى أن الشركات تتوسع دولياً بشكل تدريجي ومرحلي محكوم بحجم المعرفة التراكمية؛ فكلما ارتفعت خبرة الشركة الأجنبية، قل مستوى المخاطر المدرك، وبالتالي تندفع الشركة نحو اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عمقاً وجراً، مثل إنشاء مكاتب تمثيل ومراكز توزيع إقليمية مملوكة بالكامل لضمان السيطرة التشغيلية.
- أهمية الدراسة للبحث الحالي: دعمت الأساس النظري المتعلق بآلية دخول الأسواق الناشئة، وأكدت أهمية عامل الخبرة كمتغير مؤثر في الأداء.

2. دراسة Cavusgil (2014) - استراتيجيات نفاذ الشركات القيادية للبيئات عالية المخاطر

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: دراسة تطبيقية مقارنة اعتمدت على منهجية دراسة الحالة المتعددة لشركات صناعية عملاقة تعمل في بيئات استثمارية تتسم بعدم اليقين.
- أبرز الأفكار والمحتوى: ناقشت الدراسة محددات اختيار استراتيجية الدخول (التصدير المباشر، التحالفات الاستراتيجية، الاستثمار الأجنبي المباشر المجرد) بناءً على مستويات المخاطر التنظيمية والسياسية في الدولة المضيفة.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء: أثبتت النتائج أن الشركات القيادية التي تمتلك خبرة دولية سابقة تتجاوز 10 سنوات تكون أكثر ميلاً لتبني استراتيجيات دخول مرنة وتكيفية في الأسواق الناشئة مقارنة بالشركات حديثة العهد بالتدويل. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الهياكل التنظيمية للشركات القيادية مع الخصائص الثقافية والتشريعية للأسواق المستهدفة لضمان الاستقرار التسويقي والبيعي.
- وجه الاستفادة: دعمت الدراسة محور الاستراتيجيات التنافسية كعامل رئيسي في نجاح التوسع الدولي.

المحور الثاني: تحديات "الفراغات المؤسسية" والبيئة التنظيمية في الأسواق الناشئة الأفريقية

ينصب التركيز في هذا المحور على الدراسات التي شرحت البنى التشريعية واللوجستية للأسواق الناشئة، وبخاصة في القارة الأفريقية، وكيف تشكل عائقاً أمام الشركات القيادية أجنبية الصنع.

1. دراسة خانا و باليبو (Khanna & Palepu, 2010) - الفوز في الأسواق الناشئة وصياغة

استراتيجيات التكيف الهيكلي

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي القائم على فحص حالات متعددة لشركات متعددة الجنسيات تعمل في أسواق الهند، البرازيل، وجنوب أفريقيا.
- أبرز الأفكار والمحتوى: صاغ الباحثان المفهوم الشهير "الفراغات المؤسسية" (Institutional Voids)، والمقصود به النقص الحاد في البنية التحتية، وغياب البيانات الموثوقة عن المستهلكين والمشتريين، وتعقد الإجراءات البيروقراطية والجمركية، والضعف العام في سلاسل الإمداد بالمقارنة مع الأسواق المتقدمة.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء: خلصت الدراسة إلى نتيجة استراتيجية هامة؛ وهي أن الشركات القيادية العالمية تقع في فخ الفشل عندما تحاول "نقل استراتيجياتها الجاهزة والمطبقة في الأسواق المتقدمة" وتطبيقها حرفياً في الأسواق الناشئة. وأكدت أن النجاح محكوم بقدرة الشركة -عبر خبرتها- على إجراء "تكيف هيكلي محلي" يتلاءم مع غياب الوسطاء الماليين واللوجستيين الموثوقين.
- وجه الاستفادة: توفر هذه الدراسة لك الإطار النظري لتفسير "الصعوبات" التي تواجه الشركات القيادية في أفريقيا؛ حيث يمكنك إسقاط مفهوم "الفراغات المؤسسية" على ضعف البنية التحتية اللوجستية في بعض الدول الأفريقية وكيف يعيق ذلك وصول البوليمرات للمصانع الصغيرة والمتوسطة.

2. دراسة سيني (Signé, 2020) - التحول الصناعي في أفريقيا وفرص قطاع التصنيع البلاستيكي والبوليمرات

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: منهج استشرافي تحليلي يعتمد على فحص البيانات الاقتصادية الكلية والتقارير الصادرة عن البنك الدولي والاتحاد الأفريقي.
- أبرز الأفكار والمحتوى: تناولت الدراسة رصد محركات النمو الصناعي في القارة الأفريقية، مع التركيز على قطاع الصناعات التحويلية والتعبئة والتغليف والتشييد. وناقشت الدراسة الأثر المتوقع لتفعيل "منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية" (AfCFTA) على سلاسل التوريد اللوجستية.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء: توقعت الدراسة نمواً متصاعداً بنسبة 5% سنوياً في الطلب على المواد الخام والبوليمرات البلاستيكية في أفريقيا حتى عام 2030م مدفوعاً بالتوسع العمراني. ومع ذلك، أكدت الدراسة أن هذا النمو الاستهلاكي الهائل يكبح جماحه عوائق مادية متمثلة في تداخل الأنظمة الجمركية، وضغوط البيروقراطية في الموانئ، وارتفاع "تكاليف الأرضيات" والشحن الداخلي للدول الحبيسة (Landlocked Countries).
- وجه الاستفادة: توفر المبرر العلمي (Rationale) لأهمية دراسة الباحث؛ فالسوق الأفريقي ليس مجرد خيار، بل هو "ضرورة استراتيجية" لسابك لتعويض تشبع الأسواق التقليدية (أوروبا وأمريكا).

المحور الثالث: الميزة التنافسية للشركات القيادية في الشرق الأوسط والصراع التنافسي

يناقش هذا المحور الأدبيات التي ركزت على مكان القوة الداخلية للشركات الخليجية، وطبيعة الصراع التسويقي الشرس في الميدان الأفريقي.

1. دراسة سعيد (Saeed, 2018) - القدرة التنافسية الدولية لصناعة البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: استخدمت المنهج الوصفي الكمي القائم على تحليل البيانات المالية والإنتاجية ومقارنتها دولياً باستخدام مؤشر الميزة التنافسية الظاهرة (RCA).
- أبرز الأفكار والمحتوى: ركزت الدراسة على قياس المزايا الهيكلية للشركات القيادية البتروكيماوية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي. وناقشت كيف تساهم خبرة عمالقة الصناعة مثل (سابك)، و(بوروج) الإماراتية، و(صناعات قطر)، و(إيكويت) الكويتية في توظيف وفرة اللقيم والتكامل الأممي لتطوير حلول بوليمرية متقدمة وتخفيض تكلفة المخرجات الصناعية عند المنشأ.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء: أثبتت الدراسة إحصائياً أن الشركات القيادية الخليجية (مثل سابك، والتصنيع، وبترورايغ) تمتلك ميزة تنافسية هائلة ومطلقة في "تكلفة الإنتاج عند المنشأ" بفضل المزايا الهيدروكربونية. إلا أن الدراسة كشفت عن فجوة تشغيلية حرجية؛ وهي أن هذه الميزة السعرية تواجه ضغوطاً عند التصدير لأسواق بعيدة جغرافياً، حيث يمثل ضعف البنية التحتية اللوجستية في أفريقيا عائقاً يتطلب من

هذه الشركات توظيف خبراتها الدولية المتراكمة لإدارة "تكلفة الوصول النهائية" (Landing Costs) بذكاء وتفادي تآكل ربحيتها.

- وجه الاستفادة: تخدم هذه الدراسة الباحث في جانب "منافسة المنتجين الآخرين"؛ فهي تمنحك أرقاماً وحججاً علمية تؤكد أن قوة سابقك تكمن في جودة المنتج وسعره عند المنشأ، بينما تكمن مشكلتها في "الوصول" الفعلي للمستهلك الأفريقي بتكلفة منافسة.

2. دراسة ليو وتشانغ (Luo & Zhang, 2016) - الصراع التنافسي (الجودة ضد السعر) ونماذج

الاختراق في الأسواق الناشئة

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: دراسة تطبيقية مقارنة اعتمدت على منهجية فحص الحالات المتعددة والتحليل الاستراتيجي المقارن لسلوك وسلاسل القيمة للشركات متعددة الجنسيات القيادية (MNCs) - بما فيها العمالقة الغربيون والخليجيون مثل شركة (سابق-) في مواجهة الشركات الصاعدة من الأسواق الناشئة (EMNEs) وعلى رأسها الشركات الصينية المتخصصة في الخامات والمدخلات الصناعية داخل القارة الأفريقية.
- أبرز الأفكار والمحتوى: تناولت الدراسة تشريح الصراع التنافسي والتسويقي على حصص الأسواق الأفريقية الناشئة، ورصدت طريقتين متناقضتين تماماً في نموذج العمل والنفاذ للعملاء:

1. المدرسة السعرية (نموذج الاختراق الشرس): المتبعة من الشركات الصينية، والتي تعتمد على خفض تكلفة المنتج النهائي، والسيطرة المباشرة على قنوات التوزيع المحلية، والتصحيح السريع للكميات على حساب معايير الجودة الدقيقة.

2. مدرسة التميز النوعي (نموذج القيمة المضافة): المتبعة من الشركات القيادية (مثل سابقك)، والتي تركز على الابتكار، والجودة الفنية للبوليمرات، وخدمات الدعم الهندسي المباشر للمصانع، مع الرهان على مفهوم "القيمة الكلية للملكية" (Total Cost of Ownership - TCO).

- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء:

- أثبتت النتائج أن الشركات الصينية تنجح في انتزاع حصص سوقية سريعة لدى الشرائح الحساسة للسعر من خلال استراتيجية "الاختراق السعري" (Price Penetration) المتبوعة بالهيمنة على قنوات التوزيع المحلية.
- في المقابل، أظهرت الدراسة أن الشركات القيادية الكبرى (مثل سابقك) تواجه تحدياً في كسب هذه الشرائح إذا اكتفت بالاعتماد على "جودة المنتج" وحدها دون وجود حضور تشغيلي وشبكة علاقات محلية مجتمعية ولوجستية مرنة.
- أوصت الدراسة بأنه لتجاوز "حاجز السعر الشرس"، يتوجب على الشركات القيادية الجمع بين استراتيجية التميز الفني وإعادة هندسة قنوات التوزيع، مع تعزيز الاندماج في شبكات الأعمال المحلية (Local Business Networks) لتقليل تكلفة الوصول النهائية وإبراز الوفر الاقتصادي الذي تحققه الجودة العالية للمصنّع الأفريقي (تقليل الهالك، حماية الآلات، وتوفير الطاقة).

- وجه الاستفادة: هذه الدراسة جوهرية للإجابة على تساؤل الباحث حول "الأساليب المتبعة للوصول لأكبر شريحة"؛ حيث تنبهك إلى أن سابق في أفريقيا لا تنافس جودة فقط، بل تنافس نموذج عمل صيني شرس يعتمد على السيطرة على قنوات التوزيع.

3. دراسة بورتر (Porter, 1985 / 1990) - الميزة التنافسية والميزات الوطنية للشركات القيادية

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: دراسة نظرية وتطبيقية مرجعية اعتمدت على المنهج التحليلي الاستنباطي والمقارن لبيانات عشر دول صناعية كبرى، لبناء إطار الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ونموذج "المعين الوطني" (Porter's Diamond Model) الذي يفسر أسباب تفوق شركات دول معينة دون غيرها في الأسواق العالمية.
- أبرز الأفكار والمحتوى: ركزت الدراسة على تفكيك مصادر القوة التنافسية للشركات، مؤكدة أن التنافسية المستدامة لا تتأتى من انخفاض أسعار عوامل الإنتاج الأولية فحسب، بل من القدرة على الابتكار والتطوير المستمر. وناقشت الدراسة كيف تؤثر البيئة المحلية للشركة (وفرة للقيم، طبيعة الطلب المحلي، وجود صناعات مساندة وقوية) على بناء قدرات استراتيجية تؤهلها للتوسع الدولي والتفوق في الأسواق الخارجية.
- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء:
 - أثبتت النتائج أن التنافسية الدولية تعتمد بالأساس على تبني استراتيجيات صريحة: إما "قيادة التكلفة" (Cost Leadership) أو "التميز النوعي" (Differentiation).
 - خلصت الدراسة إلى أن البيئة الداعمة في الدولة الأم (مثل وفرة الموارد المائية والهيدروكربونية والبنية التحتية المتطورة لدول الخليج) تمنح الشركات المبتدئة فيها نقطة انطلاق قوية للتنافس عالمياً.
 - أكدت الدراسة أن الحفاظ على التفوق في الأسواق الناشئة يتطلب الاستثمار الدائم في القدرات التشغيلية والابتكار الفني لردع المنافسين المعتمدين على استراتيجيات السعر المباشر.
- وجه الاستفادة: تُعد هذه الدراسة التأصيل النظري المباشر لاختيار "الأداء التنافسي والبيعي" كمتغير تابع رئيسي في الدراسة الحالية؛ حيث توفر المعايير والأبعاد التي يتم من خلالها قياس قدرة شركات البوليمرات الخليجية على الحفاظ على حصتها السوقية وربحيتها بمواجهة المنافسة الآسيوية في أفريقيا.

4. دراسة بارني (Barney, 1991) - نظرية النظر إلى الشركة من منظور الموارد (RBV) والميزة المستدامة

- طبيعة الدراسة ومنهجيتها: دراسة نظرية تأصيلية اعتمدت على المنهج التحليلي المفاهيمي لتأسيس "نظرية الموارد الداخلية" (Resource-Based View - RBV) في الإدارة الاستراتيجية، واضعة نموذج (VRIO) لشرح كيفية تحويل الموارد التنظيمية إلى مزايا تنافسية مستدامة.
- أبرز الأفكار والمحتوى: سلطت الدراسة الضوء على المكونات الداخلية للمنظمة بدلاً من التركيز الحصري على البيئة الخارجية. وافترضت أن التفوق التنافسي يتحقق عندما تمتلك الشركة أصولاً وموارد تتصف بأربعة شروط رئيسية: أن تكون ذات قيمة (Valuable)، نادرة (Rare)، صعبة التقليد (Inimitable)، ومستغلة تنظيمياً

(Organized). وركزت الدراسة على المعرفة الضمنية والخبرات التراكمية للموارد البشرية كأهم الأصول غير الملموسة.

- النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء:
 - أكدت النتائج أن الموارد غير الملموسة (مثل الخبرة الدولية، المعرفة التشغيلية، والسمعة المؤسسية) تُعد أكثر أهمية وحماية للميزة التنافسية من الموارد المادية والمالية الشائعة التي يسهل على المنافسين شراءها أو تقليدها.
 - أثبتت الدراسة أن "المعرفة التنظيمية والخبرة التراكمية" المعقدة تجعل المنافسين غير قادرين على استنساب تجربة الشركة أو فك شفرة نجاحها التشغيلي (Causally Ambiguous).
 - خلصت إلى أن الشركات التي تمتلك توليفة فريدة من الموارد والقدرات التكيفية تحقق مستويات أداء مالي وتنافسي أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بنظيراتها.
- وجه الاستفادة: دعمت هذه الدراسة المرجعية بناء "عنصر الخبرة الدولية والمعرفة التراكمية" كمتغير مستقل رئيسي في نموذج البحث؛ حيث تُفسر كيف تتحول الخبرة التسويقية والهندسية لشركات البوليمرات الخليجية إلى مورد داخلي صلب (صعب التقليد) يُمكنها من هندسة استراتيجيات دخول مرنة وتجاوز الفراغات المؤسسية في أفريقيا.

المحور الرابع: التحليل المقارن للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

يستعرض هذا المحور قراءة نقدية تكاملية للدراسات السابقة عبر مصفوفة تحليلية مقارنة تضم النظريات الكلاسيكية والأدبيات التطبيقية الحديثة، ثم ينتقل لتحديد الفجوة البحثية الدقيقة التي يتصدى لها البحث الحالي، وصولاً إلى كيفية توظيف هذه الأدبيات ميدانياً لبناء النموذج المعرفي للدراسة.

أولاً: المصفوفة التحليلية المقارنة للدراسات السابقة

لتسهيل المقارنة بين الأطر النظرية والتطبيقية التي تناولتها الأدبيات السابقة، يلخص الجدول التالي أبعاد التركيز، والمنهجية، وحدود التقاطع مع متغيرات الدراسة الحالية:

جدول (1-2) الجدول المقارن للدراسات السابقة

الدراسة والباحث	طبيعة المتغيرات والتركيز	المنهجية المتبعة	وجه الاستفادة في الدراسة الحالية	القصور الفني (منظور الفجوة)
Porter (1985 / 1990)	الميزة التنافسية، استراتيجيات التمايز وقيادة التكلفة، والبيئة الوطنية (المعين الوطني).	تحليلي استنباطي ومقارن (10 دول)	التأصيل النظري لاختيار "الأداء التنافسي والبيعي" كمتغير تابع ورصد ميزة التكلفة والتميز.	إطار عام ركز على البيئات الصناعية المستقرة دون معالجة أسواق الفراغات المؤسسية بأفريقيا.

Barney (1991)	نظرية الموارد الداخلية (RBV)، المزايا صعبة التقليد (VRIO)، والمعرفة التراكمية.	مفاهيمي تحليلي	التأصيل النظري لـ ""عنصر الخبرة الدولية"" كمتغير مستقل بوصفه أصولاً غير ملموسة.	أغفل كيفية ترجمة الموارد الداخلية إلى نجاح ميداني في ظل عوائق خارجية ورسمية حادة.
Johanson & Vahlne (2009)	الخبرة الدولية التراكمية، الالتزام السوقي، فجوة المعرفة، وشبكات الأعمال.	تحليلي استنباطي	فهم دور ""الخبرة"" كمركب ينقل الشركة من التصدير إلى التواجد الإقليمي المباشر.	رکز على التدرج البطء دون مراعاة قفزات عمالقة البتروكيمياويات ذوي القدرات المادية الضخمة.
Cavusgil (2014)	استراتيجيات الدخول، ومواءمة الهياكل التنظيمية مع البيئات عالية المخاطر.	دراسة حالة متعددة لشركات صناعية	فهم محددات مرونة اختيار نموذج الدخول (التصدير المباشر مقابل المكاتب الإقليمية).	ركز على المخاطر التنظيمية العامة دون ربطها المباشر بالحصص البيعية والرقابة التشغيلية.
Khanna & Palepu (2010)	الفراغات المؤسسية، عوائق سلاسل الإمداد، والتكيف الهيكلي المحلي.	استنباطي تحليلي (أسواق ناشئة متعددة)	تشريح التحديات اللوجستية والتنظيمية في الأسواق الأفريقية وكيفية الالتفاف حولها.	أجريت على اقتصادات عملاقة (الهند، البرازيل) تختلف طبيعة فراغاتها عن العمق الأفريقي.
Signe (2020)	التحول الصناعي، قطاع البوليمرات، والتجارة الحرة الأفريقية (AfCFTA)	استشرافي تحليلي (بيانات كلية)	توثيق فرص النمو ومعدلات الطلب (5%) سنوياً في قطاع التعبئة والتغليف بأفريقيا	دراسة اقتصاد كلي أغفلت السلوك الاستراتيجي للشركات على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية
Saeed (2018)	الميزة التنافسية لشركات الخليج (RCA)، وفرة اللقيم، وتكلفة المنشأ.	وصفي كمي (تحليل مالي وإنتاجي)	تأصيل عناصر القوة الهيكلية لشركات القيادة الخليجية وفجوة ""تكلفة الوصول النهائية	ركز على ميزة المنشأ دون بحث آليات التوزيع والتسويق الداخلي في أسواق الوجهة
Luo & Zhang (2016)	الصراع التنافسي (الجودة ضد السعر)، واستراتيجيات الاختراق السعري	منهج مقارنة لشركات دولية وآسيوية	صياغة حجة ""القيمة الكلية للملكية (TCO)"" مقابل استراتيجيات الاختراق السعري الآسيوي	ركز على السلوك التنافسي العام دون قياس أثر استراتيجية الدخول كوسيط في هذا الصراع

ثانياً: تحديد الفجوة البحثية (Research Gap)

رغم الثراء المعرفي الذي قدمته الأدبيات السابقة — سواء النظريات المرجعية كـ نظرية الموارد لبارني (Barney) والميزة التنافسية لبورتر (Porter) أو الدراسات التطبيقية في مجالات التدويل والأسواق الناشئة — إلا أنه من خلال التحليل الفاحص يمكن رصد فجوة بحثية ثلاثية الأبعاد لم تتطرق إليها الدراسات السابقة مجتمعة، وتتمثل في الآتي:

○ أولاً: فجوة التكامل بين النظرية الداخلية والواقع الخارجي المركب:

ركزت دراسات الموارد (مثل Barney, 1991) على بناء القدرات غير الملموسة والخبرة كشرط للتفوق، بينما ركزت دراسات البيئة والتنافسية (مثل Porter, 1985 و Khanna & Palepu, 2010) على القوى الخارجية والفراغات المؤسسية. تكمن الفجوة هنا في غياب أطروحة توضح كيف تُوظف الشركات القيادية الخليجية خبراتها التراكمية الداخلية لتحديد الفراغات المؤسسية الخارجية وتجاوز عقبات الشحن الجمركي واللوجستي في أفريقيا.

○ ثانياً: فجوة الآلية التفاعلية للمتغيرات (المسار الاستراتيجي المكتمل):

ناقشت الأدبيات عنصر الخبرة والمعرفة بمعزل عن الأداء البيعي النهائي، أو ناقشت نماذج الدخول بمعزل عن الميزة التنافسية. تكمن الفجوة في غياب نموذج علمي متكامل يدرس الأثر (المباشر وغير المباشر) لـ الخبرة الدولية المتراكمة (متغير مستقل) على الأداء التنافسي والبيعي (متغير تابع) من خلال الدور الوسيط لاستراتيجيات دخول الأسواق (كالتصدير المباشر، أو الشراكات اللوجستية، أو مراكز التوزيع المملوكة).

○ ثالثاً: فجوة الصراع التشغيلي (الجودة الفنية ضد السعر الشرس):

لم تقدم الأدبيات (حد علم الباحث) دراسة تطبيقية تفسر كيف يمكن لشركات البوليمرات القيادية الخليجية تحويل ميزتها الفنية القائمة على التمايز والجودة (وفق مفهوم Porter) المبرهنة بـ "القيمة الكلية للملكية TCO" إلى عوائد بيعية مستدامة، في ظل وجود منافسة آسيوية شرسة تعتمد على الاختراق السعري الفوري (Luo & Zhang, 2016)، وتكاليف أرضيات وشحن مرتفعة تكبح ميزة التكلفة عند المنشأ (Saeed, 2018).

صياغة الفجوة البحثية للدراسة:

تحدد الفجوة البحثية في غياب إطار نظري وتطبيقي يربط بين نظرية الموارد الداخلية (الخبرة والمعرفة التراكمية) ونظرية الميزة التنافسية (التمايز والقيمة الكلية للملكية)، لتفسير كيف تساهم خبرة عمالقة صناعة البوليمرات بدول الخليج في هندسة استراتيجيات دخول مرنة قادرة على تحييد الفراغات المؤسسية الأفريقية، وتحويل التميز الفني إلى تفوق في الأداء البيعي والتنافسي بمواجهة نموذج الاختراق السعري الآسيوي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة الميدانية من الدراسات السابقة

تتجاوز هذه الدراسة سرد الأدبيات إلى مرحلة التوظيف الإجرائي والميداني لتصميم أدوات البحث وبناء الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

- تأصيل المتغير المستقل (الخبرة الدولية): بالاستناد إلى دراسة بارني (Barney, 1991) ونموذج أوبسالا المطور (Johanson & Vahlne, 2009)، سيتم قياس "خبرة الشركة القيادية" ليس فقط بسنوات التواجد، بل بمدى امتلاكها لمعرفة تشغيلية وتسويقية ضمنية وشبكات علاقات معقدة يصعب على المنافسين تقليدها.
- تأصيل المتغير التابع (الأداء التنافسي والبيعي): بالاعتماد على أطر بورتر (Porter, 1985 / 1990) ودراسة سعيد (Saeed, 2018)، سيتم صياغة مؤشرات قياس الأداء التنافسي من خلال بُعدين أساسيين: ميزة التكلفة النهائية (Landing Cost) وميزة التمايز النوعي وخدمات الدعم الفني للمصانع الأفريقية.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبيان والمقابلات): سيتم الدمج بين أبعاد "خانا وباليبو" الخاصة بالفراغات المؤسسية وأبعاد "ليو وتشانغ" في الصراع التنافسي، لتصميم محاور أداة البحث المتعلقة بقياس قدرة استراتيجية الدخول (المتغير الوسيط) على إقناع المشتري الصناعي بتبني مفاهيم "القيمة الكلية للملكية (TCO)" وتقليل الهالك بدلاً من الانجراف وراء خيارات السعر المباشر المنخفض.

المنطلقات النظرية للدراسة والإطار المفاهيمي

يُمثل الإطار النظري البوصلة العلمية والمعرفية التي تُوجّه مسار التحليل في هذه الدراسة. وينطلق البناء النظري للبحث من أربعة أركان أساسية مترابطة تفاعلياً لتشكل نموذجاً يفسر العلاقة بين القوة الاستراتيجية والخبرة الدولية للمنظمة، والخصائص الفنية والتشغيلية للمنتج (البوليمرات)، وطبيعة البيئة المستهدفة (الأسواق الناشئة في أفريقيا)، وأخيراً القدرة على تحقيق وتأمين الأداء التنافسي والبيعي.

المبحث الأول: الشركات القيادية واستراتيجيات التدويل (Internationalization).

1. مفهوم وميكانيكية "الشركات القيادية" (Market Leadership)

لا تقتصر القيادة السوقية في الأدبيات الاستراتيجية على الاعتبارات الكمية كحجم المبيعات أو الطاقة الإنتاجية فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة المؤسسية على صياغة معايير الصناعة والتأثير في سلوك المنافسين. تُعرّف الشركات القيادية بأنها الكيانات الصناعية التي تمتلك نفوذاً هيكلياً يُمكنها من تحديد الاتجاهات التسعيرية، وقيادة الابتكار التقني، وتطوير سلاسل القيمة المضافة.

○ نموذج شركة "سابك": تجسد شركة (سابك) هذا المفهوم تطبيقياً من خلال تبني نموذج "القيادة عبر الحلول الشاملة" (Leadership through Solutions) بدلاً من الاقتصار على البيع السلعي المجرد. وتستند في ذلك إلى شبكة من مراكز الابتكار وتطوير التطبيقات التقنية (T&I Centres) حول العالم، مما يحولها إلى مرجع في وهندسي موثوق للمصانع التحويلية في الأسواق الناشئة.

2. الأطر النظرية المفسرة للتوسع الدولي والنفوذ للأسواق

ينطلق تحليل حركة الشركات القيادية نحو الأسواق العالمية من ثلاثة أطر نظرية مرجعية:

أ- نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage) – مايكل بورتر (Porter, 1985 / 1990)

تستند الشركات القيادية في نفاذها للقارة الأفريقية إلى الدمج بين الاستراتيجيتين العامتين لبورتر:

- قيادة التكلفة (Cost Leadership): المكتسبة من خلال التكامل الأمامي مع مصادر اللقيم الهيدروكربوني وتوفير كفاءات الحجم (Economies of Scale) عند المنشأ في المملكة.
- التميز النوعي (Differentiation): المتحقق عبر ضمان ثبات جودة حبيبات البوليمر، وتقديم خدمات الدعم الفني المباشر، وتطوير درجات متخصصة (Specialty Grades).

مرتكز النظرية: استدامة التفوق التنافسي في البيئات المتقلبة تتطلب تطويراً وهندسة مستمرة لأنشطة سلسلة القيمة لتجاوز المنافسين المحليين والدوليين.

ب- نموذج أوبسالا المطور للتدويل (Johanson & Vahlne Updated Uppsala Model) (2009)

يفسر هذا النموذج الآلية التراكمية لتجاوز "فجوة المعرفة" (Knowledge Gap) و"عبء الغربة عن الشبكات المحلية" (Liability of Outsidership).

- تبدأ الشركات القيادية النفاذ للأسواق الأفريقية بالاعتماد على نماذج التصدير المباشر أو عبر وكلاء، ثم تتدرج بناءً على المعرفة التشغيلية المكتسبة نحو تأسيس مكاتب تمثيل وتسويق ميداني، وصولاً إلى بذر مراكز توزيع إقليمية لوجستية (Regional Distribution Hubs).

مرتكز النظرية: التعلم التنظيمي الناتج عن مواجهة وتفكيك العقبات اللوجستية والتنظيمية في الأسواق المستهدفة هو المحرك الأساسي لبناء "الالتزام السوقي" (Market Commitment) وتعميق الاستثمار.

ت- إطار المزايا الانتقائية – نموذج (OLI Paradigm) – جون دانيغ (Dunning, 2000)

يرى دانيغ أن قرار النفاذ والتموضع الميداني للشركات القيادية في الأسواق الدولية يحكمه توافر ثلاثة أبعاد استراتيجية:

- مزايا الملكية (Ownership Advantages - O): المتمثلة في الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع، والعلامة التجارية الموثوقة، والمعرفة الهندسية الضمنية لدى الكادر البشري.
- مزايا الموقع (Location Advantages - L): وتتمثل في الجاذبية الاستهلاكية للأسواق الأفريقية الناشئة، ومعدلات النمو المتصاعدة في قطاعات التشييد والتعبئة والتغليف والزراعة.
- مزايا التدويل والاستحواذ الداخلي (Internalization Advantages - I): رغبة الشركة القيادية في إدارة وتملك قنوات التوزيع والعمليات اللوجستية بنفسها لحماية معايير الجودة، بدلاً من الاعتماد الكلي على وسطاء أو وكلاء قد يخلون بسلسلة القيمة أو يرفعون من مخاطر السمعة.

المبحث الثاني: قطاع البوليمرات والقدرة التنافسية التشغيلية

1. الخصائص الفنية والاقتصادية لسلسلة قيمة البوليمرات

تتمتع المواد الخام البوليمرية) مثل البولي إيثيلين مرتفع ومنخفض الكثافة HDPE/LDPE، والبولي بروبيلين (PP) بطبيعة مزدوجة حرجية؛ إذ تُصنف عالمياً كـ "منتجات سلعية (Commodities)" خاضعة لتقلبات الأسعار العالمية، ولكنها تُعامل عملياً كـ "منتجات تخصصية (Specialties)" من حيث المتطلبات الفنية لخطوط الإنتاج.

- تعدد التطبيقات التحويلية: دخل البوليمرات في صناعات استراتيجية داخل الأسواق الأفريقية (كالرقائق الزراعية، وأنايبب نقل المياه، والتغليف الغذائي المرن والصلب)، وهي قطاعات تشهد طلباً متزايداً مقترناً بالتوسع العمراني والنمو السكاني.
- حساسية الهيكل اللوجستي والشحن: تتأثر ربحية البوليمرات بشدة بتكاليف الشحن والخدمات اللوجستية؛ حيث يمثل حجم المادة الخام وزنه وشغله للمساحات الحجمية في الحاويات تحدياً تشغيلياً يتطلب أعلى درجات الكفاءة في التعبئة والتخزين وسرعة التدوير.

2. استراتيجيات التموضع (Market Positioning) والسيطرة التشغيلية

تعتمد الشركات القيادية على أساليب هجينة لإحكام التموضع التنافسي أمام المصنّع الأفريقي:

- التكامل اللوجستي وتقليل تكلفة الوصول (Landing Costs): إنشاء مراكز ومستودعات إقليمية استراتيجية (Hubs) في نقاط محورية (مثل مراكز التوزيع في جبل علي، أو الموانئ المحورية في مصر والمغرب وشرق أفريقيا) لتخفيض زمن الاستجابة (Lead Time) وتفادي تذبذب سلاسل الإمداد البحرية.
- الدعم الفني الميداني وخلق "تكاليف التحول" (Switching Costs): تقديم استشارات هندسية ودعم تقني مباشر لمصانع التحويل البلاستيكي الصغرى والمتوسطة في أفريقيا لمعالجة مشكلات التشغيل ضبط الماكينات. يؤدي هذا الدعم إلى رفع تكلفة التحول لدى العميل، حيث يجد صعوبة فنية واقتصادية في التخلي عن خام البوليستر الخليجي للتحول إلى منافس آخر قد يسبب له أعطالاً أو زيادة في نسبة الهالك.
- نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory - Williamson, 1981): تهدف الاستراتيجيات الميدانية للشركات القيادية إلى تقليل "عدم اليقين" البيئي والتنظيمي عبر بناء هياكل تعاقدية محكمة وتواجد مباشر، مما يخفف من تكاليف التفاوض، وإعادة الشحن، والمخاطر القانونية الناجمة عن بيئات الأعمال المعقدة.

المبحث الثالث: الأسواق الناشئة وخصائص البيئة الأفريقية

1. ديناميكية الأسواق الناشئة (Emerging Markets Theory)

تتميز الأسواق الناشئة في أفريقيا بظاهرة "القفزات التكنولوجية النموية" (Leapfrogging)، حيث تتجاوز الصناعات المحلية الأطر التقليدية لتتبنى أحدث تقنيات التحويل البلاستيكي مباشرة. إلا أن هذه الديناميكية الاصطناعية تصطدم باستمرار بعوائق ماكرو-اقتصادية حادة، أبرزها: شح العملات الأجنبية، وتقلبات أسعار الصرف، ومعدلات التضخم مرتفعة المستويات، مما يفرض على الشركات القيادية استخدام أدوات تسعير وتمويل آجل تتسم بالمرونة العالية.

2. تشريح "الفراغات المؤسسية" (Institutional Voids) في القارة الأفريقية

يُعد مفهوم "الفراغات المؤسسية" (Khanna & Palepu, 2010) الإطار الأكثر كفاءة لتشخيص التحديات الهيكلية في البيئة الأفريقية، وتتجلى هذه الفراغات في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الفراغ اللوجستي والبنوي: النقص الحاد في شبكات الربط السككي والطرق المعبدة، مما يرفع من تكلفة الشحن الداخلي وبخاصة عند النفاذ إلى الدول الحبيسة (Landlocked Countries) التي لا تملك منافذ بحرية مباشرة.
- الفراغ المعلوماتي والائتماني: غياب بيانات ومؤسسات تقييم الائتمان الموثوقة للمشتري والمصانع المحلية، مما يرفع من مخاطر البيع الآجل وانكشاف السيولة.

- الفراغ التنظيمي والبيروقراطي: تداخل الإجراءات الجمركية، وتعدد الرسوم الإدارية في الموانئ، مما يسبب تكبد الحاويات وارتفاعاً حاداً في "تكاليف الأضرار وغرامات التأخير" (Demurrage & Detention Costs).

3. الصراع التنافسي في الميدان الأفريقي: الجودة ضد السعر

تُشكل البيئة الأفريقية ميداناً تطبيقياً حياً لاختبار استراتيجيات التكيف التنافسي (Luo & Zhang, 2016):

- المنافسة السعرية الآسيوية (الصينية): تتبع نموذج "الاختراق السعري الشرس" (Price Penetration) بالاعتماد على خفض السعر المباشر للطن، مستهدفة المصانع الصغيرة الحساسة للسيولة الأولية على حساب الجودة.
- استراتيجية التميز الخليجي (سابق وتصنيع وبوروج): تتراهن على أطروحة "القيمة الكلية للملكية" (Total Cost of Ownership - TCO). حيث تعمل الفرق التسويقية والفنية على إقناع المصنّع الأفريقي بأن السعر المباشر للطن ليس هو المقياس الحقيقي للتكلفة، بل إن الجودة العالية للبولىمر السعودي تُقلل من نسبة العيوب والهالك في المنتج النهائي، وتحمي الماكينات من الأعطال، وتوفر استهلاك الطاقة، مما يجعل التكلفة الإجمالية للإنتاج أقل على المدى المتوسط والطويل.

التكامل النظري وخلاصة الإطار المعرفي

تُقدم هذه الدراسة نموذجاً تكاملياً يعالج العلاقة بين المتغيرات من خلال الربط بين النظريات الأربع المذكورة:

1. تُشكل نظرية الموارد الداخلية (RBV) ونموذج (OLI) المرجع الأساسي لتفسير قوة وحصانة الموارد والخبرات المتراكمة لدى الشركات القيادية (المتغير المستقل).
2. يُحدد إطار الفراغات المؤسسية (Institutional Voids) ونموذج أوبسالا (Uppsala) السياق البيئي المعقد والمحددات التي تحكم هندسة واختيار استراتيجيات دخول الأسواق والتكيف الهيكلي (المتغير الوسيط).
3. يُوفر نموذج بورتر للميزة التنافسية (Porter) وأطروحة الصراع التنافسي (Luo & Zhang) المرتكزات المفاهيمية لقياس وتفسير الأداء التنافسي والبيعي واستدامة الحصة السوقية (المتغير التابع).

خلاصة الإطار النظري:

إن الخبرة الدولية والمعرفة التراكمية للشركات القيادية لا تتحول تلقائياً إلى نجاح بياعي في الأسواق الناشئة، بل تتطلب هندسة استراتيجيات دخول مرنة وتكيفية قادرة على الالتفاف حول الفراغات المؤسسية القاسية في أفريقيا، وترجمة استراتيجية التميز الفني والخدمات الميدانية إلى قيمة اقتصادية ملموسة (TCO) تتفوق على استراتيجيات الاختراق السعري مجردة الجودة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة الفصل

في ظل التحولات الجيوسياسية والاقتصادية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية، باتت عملية توسع الشركات الكبرى واختراقها للأسواق الصاعدة تمثل ركيزة استراتيجية حتمية لضمان النمو المستدام وتحقيق ميزات تنافسية بعيدة المدى. ويعد قطاع صناعة البتروكيماويات والبوليمرات في المملكة العربية السعودية أحد أهم المرتكزات الصناعية الصلبة الداعمة رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تنويع مصادر الدخل الوطني الإجمالي وزيادة الصادرات غير النفطية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار منهجي متكامل ومفصل يوضح الآليات والخطوات العلمية المتبعة لرصد وتقييم وتحليل أثر التحديات الميدانية والمؤسسية التي تواجه الشركات القيادية العالمية عند ولوجها واستقرارها في الأسواق الناشئة بالقارة الأفريقية، ومدى كفاءة الاستراتيجيات التشغيلية والتسويقية والفنية المعتمدة في التخفيف من حدة تلك التحديات وتحسين الأداء البيعي النهائي لمنتجات البوليمرات.

أولاً: المنهجية وطرق البحث

1. المنهجية العلمية المتبعة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المركزية واختبار صحة فرضياتها المصاغة، اعتمد البحث الحالي بشكل رئيسي ومباشر على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة ومواءمة للدراسات الإدارية والاستراتيجية التي تبحث في الظواهر التنظيمية المعقدة. وتتكامل هذه المنهجية من خلال شقين علميين متكاملين:

- **الجانب الوصفي:** يختص برصد وتوثيق الواقع الفعلي والخصائص الهيكلية للأسواق الأفريقية الناشئة، وتوصيف طبيعة التحديات والبيئات التنظيمية واللوجستية الطارئة أو الجاذبة، إلى جانب رصد الاستراتيجيات الحالية المطبقة من قبل القيادات التنظيمية لشركة سابق في مكاتبها ومراكز توزيعها الإقليمية.
- **الجانب التحليلي والاستدلالي:** يركز على استقصاء واختبار طبيعة العلاقات الارتباطية والأثر الكمي والنوعي بين "التحديات في الأسواق الناشئة" (باعتبارها المتغير المستقل) و"الأداء التنافسي والبيعي" (باعتباره المتغير التابع)، مع فحص الدور المعدل أو الوسيط لـ "الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية المرنة"، وذلك بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة لبناء استنتاجات علمية رصينة قابلة للتعميم.

2. طرق البحث وأدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية في سبيل جمع البيانات وتوفير بيئة معلوماتية تتسم بأعلى درجات الموثوقية والصدقية العلمية على فلسفة التثليث المنهجي (Methodological Triangulation). وجرى دمج مصادر متعددة للبيانات لضمان عمق التحليل وسد أي فجوات معلوماتية محتملة، وتتضح طرق البحث فيما يلي:

- أ- استمارات الاستقصاء (الاستبيانات): تمثل الأداة والمصدر الرئيسي لجمع البيانات الكمية والميدانية من أفراد عينة الدراسة، حيث جرى تصميمها بعناية فائقة استناداً إلى المنطلقات النظرية والأدبيات السابقة ذات الصلة.
- ب- المقابلات شبه المهيكلة (Semi-structured Interviews): تم اللجوء إليها لجمع رؤى نوعية معمقة "خلف الكواليس" من خلال محادثة عدد من مديري القطاعات وصناع القرار الاستراتيجي في قطاع البتروكيماويات؛ لفهم آليات إدارة الأزمات اللوجستية وتقلبات العملات الأجنبية في البيئات التشغيلية الأفريقية.
- ت- التحليل الوثائقي والمحتوى: من خلال مراجعة وفحص التقارير السنوية الرسمية الصادرة عن الشركات القيادية، وتقارير البنك الدولي المعنية بحركة التجارة البينية، والبروتوكولات الصادرة عن الأمانة العامة لمنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. خصائص مجتمع البحث ومعايير الاختيار

يتكون مجتمع البحث المستهدف لهذه الدراسة من كافة القيادات التنظيمية والإدارية، ومديري تطوير الأعمال الدولية، ومسؤولي المبيعات الإقليميين، وخبراء سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في قطاع البوليمرات، بالإضافة إلى الشركاء الاستراتيجيين والموزعين المعتمدين والعملاء الصناعيين الكبار الذين يتعاملون مباشرة مع المنتجات البتروكيماوية السعودية داخل القارة الأفريقية.

وقد جرى وضع معايير اختيار صارمة لضمان جودة البيانات المستخلصة، وتتمثل في:

- امتلاك المشارك لخبرة عملية مباشرة وتماس مستمر مع ديناميكيات السوق الأفريقي لا تقل عن 5 سنوات.
- أن يشغل المشارك منصباً إدارياً أو استشارياً أو تنفيذياً يؤهله لفهم الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية لعمليات التدويل ونقل المعرفة الفنية.

2. حجم وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة

نظراً لخصوصية مجتمع البحث وصعوبة الوصول الفعلي لبعض القيادات التنظيمية، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية (Purposive Sample). تم استهداف وتوزيع الاستبانة إلكترونياً وميدانياً على (50) مشاركاً من الفئات المحددة سلفاً، واستعادت الباحثة (48) استبانة بمعدل استجابة مرتفع جداً بلغ (96%).

وبعد الفحص والتدقيق الأولي واستبعاد الاستمارات غير المكتملة، وجد أن هناك (45) استبانة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي النهائي، وهو حجم عينة كافٍ وممثل لإجراء الاختبارات الاستدلالية القياسية.

ثالثاً: حدود البحث

لضمان الدقة العلمية والتركيز الموضوعي وتجنب التشتت البحثي، تم ضبط حدود الدراسة الحالية وفق أربعة محاور أساسية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة موضوعياً على تحليل أثر تحديات دخول الأسواق الصاعدة على الأداء التنافسي لقطاع البوليمرات (Polymers) فقط (مثل البولي إيثيلين عالي ومنخفض الكثافة، والبولي بروبيلين، والراتنجات) دون الخوض في قطاعات الشركة الأخرى كالكيمياويات المتخصصة أو المغذيات الزراعية والمعادن.
- **الحدود الجغرافية:** تتمحور الدراسة جغرافياً حول الأسواق الناشئة والمحورية في القارة الأفريقية، مع التركيز على المراكز الإقليمية الأربعة الرئيسية للطلب الصناعي: (شمال أفريقيا، شرق أفريقيا، غرب أفريقيا، وجنوب القارة).
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الميدانية والتحليلية المدة الزمنية الممتدة من عام (2020م إلى 2026م)، وهي الفترة الحرجة التي شهدت تحولات هيكلية كبرى في الاقتصاد العالمي ما بعد الجائحة وبدء التفعيل الفعلي لبروتوكولات منطقة التجارة الحرة الأفريقية.
- **الحدود البشرية والتنظيمية:** تقتصر على القيادات الإدارية ومطوري الأعمال وخبراء اللوجستيات والموزعين المرتبطين مباشرة بسلسلة قيمة البتروكيمياويات السعودية في أفريقيا.

رابعاً: الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية

1. أداة الدراسة وتصميم المقياس

تم بناء أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وصياغة عباراتها بالاعتماد على مراجعة دقيقة للنظريات العلمية الحاكمة كـ "نظرية الفراغات المؤسسية" لخانا وباليو ونظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر. وتكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يختص بجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - **القسم الثاني:** يشتمل على العبارات المقسمة على محاور الدراسة الأساسية، وجرى قياس اتجاهات المستجيبين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (5-point Likert Scale) كالتالي:
[موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)].
- ولتحديد مستويات الموافقة والاتجاهات العامة لعينة الدراسة عند تحليل مخرجات البرنامج الإحصائي، تم حساب المدى الحسابي وتقسيمه إلى فئات متساوية الطول وفقاً للمعادلة القياسية التالية:

المدى = أعلى قيمة في المقياس (5) – أدنى قيمة في المقياس (1) = 4

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد المستويات (5)}} = \text{طول الفئة (مدى المستوى)}$$

وبناءً على ذلك، تم اعتماد جدول مستويات الموافقة الخماسي الموضح أدناه لتفسير المتوسطات الحسابية لردود العينة.

جدول (1-3) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

رقم الفئة	مدى المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة والاتجاه
1	من 1.00 الى 1.79	منخفضة جدا
2	من 1.80 الى 2.59	منخفضة
3	من 2.60 الى 3.39	متوسطة
4	من 3.40 الى 4.19	مرتفعة
5	من 4.20 الى 5.00	مرتفعة جدا

2. الأساليب الإحصائية المطبقة

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم حسابه لكل محور من المحاور ولأداة ككل للتأكد من مستوى الثبات الداخلي للاستبيان وصلاحيته التامة للتطبيق الميداني.
- معامل ارتباط بيرسون: استخدم لحساب الصدق البنائي والاتساق الداخلي للعبارات من خلال قياس قوة واتجاه الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما استُخدم لاختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات (مثل العلاقة بين كفاءة سلاسل الإمداد ورضا العملاء).
- الإحصاء الوصفي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات ومحاور الدراسة حسب أهميتها النسبية ومدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.
- تحليل الانحدار المتعدد: جرى تطبيقه لاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، ولقياس وحساب حجم الأثر الإحصائي للمتغيرات المستقلة (التحديات اللوجستية والتنظيمية والمنافسة) في المتغير التابع (الأداء التنافسي والنمو البيعي للشركة).

- تحليل التباين أحادي الاتجاه: استُخدم لفحص واختبار مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات ومستوى تأثر أفراد عينة الدراسة بالتحديات تعزى للمتغيرات الوظيفية والجغرافية (مثل مقارنة شمال أفريقيا بأفريقيا جنوب الصحراء).

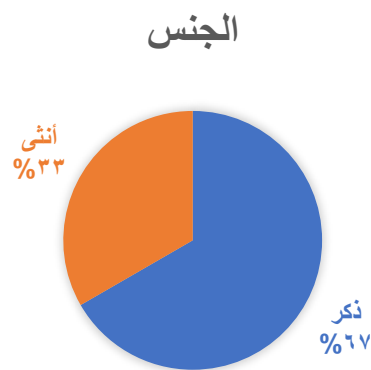
الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جرى تحليل الخصائص الأولية لأفراد العينة البالغ عددهم (45) مستجيباً باستخدام التكرارات والنسب المئوية عبر برنامج SPSS، وتتضح النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4 - 1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	67
	أنثى	15	33
المجموع		45	% 100



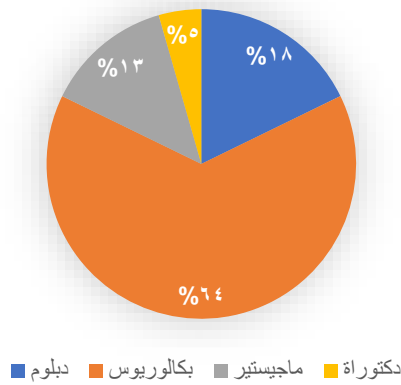
الشكل رقم (4 - 1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

الجنس: أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت 67% (30 مستجيباً)، في حين بلغت نسبة الإناث 33% (15 مستجيباً). ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل الميداني واللوجستي لقطاع مبيعات البتروكيماويات الثقيلة في الأسواق الدولية والناشئة، والتي تتطلب تواجداً ميدانياً مستمراً.

الجدول رقم (4 - 2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	8	18
	بكالوريوس	29	64
	ماجستير	6	13
	دكتورة	2	5
المجموع		45	% 100

المؤهل العلمي



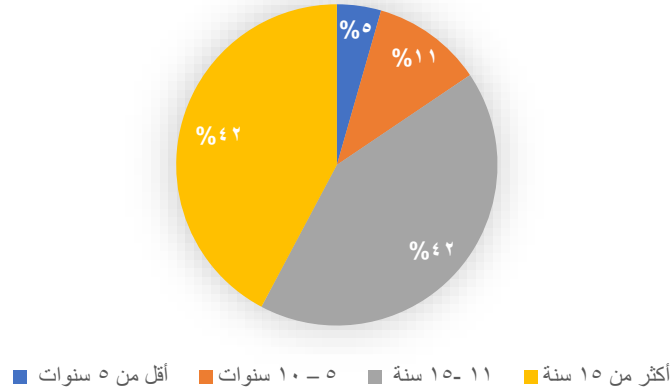
الشكل رقم (4 - 2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المؤهل العلمي: حصدت فئة "البكالوريوس" النسبة الأعلى بـ 64%، تليها فئة "الدبلوم" بنسبة 18%، ثم "الماجستير" بنسبة 13%، و"الدكتورة" بنسبة 5%. يشير ذلك إلى الوعي الأكاديمي المرتفع لأفراد العينة، مما يعزز مصداقية الإجابات.

الجدول رقم (4 - 3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	5
	5 - 10 سنوات	5	11
	11 - 15 سنة	19	42
	أكثر من 15 سنة	19	42
المجموع		45	% 100

عدد سنوات الخبرة



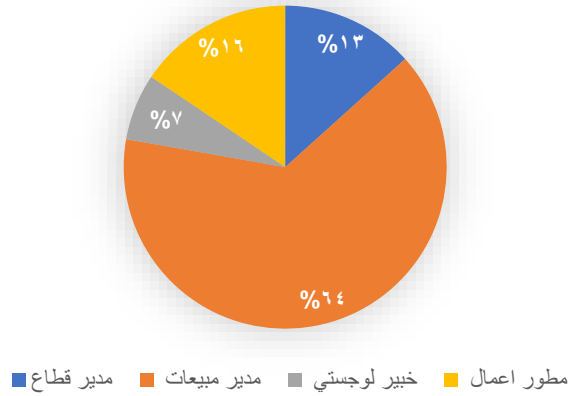
الشكل رقم (4 - 3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

سنوات الخبرة في السوق الأفريقي: تميزت العينة بخبرات تراكمية طويلة جداً؛ حيث بلغت نسبة الذين يمتلكون خبرة من (11 - 15 سنة) وأكثر من 15 سنة النسبة الأعلى بالتساوي (42% لكل منهما، بإجمالي 84% للعينة فوق 11 سنة خبرة). هذه الخبرة الطويلة تعطي وزناً استراتيجياً كبيراً لنتائج الدراسة لقدرة المستجيبين على تقييم تقلبات الأسواق الناشئة.

الجدول رقم (4 - 4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير قطاع	6	13
	مدير مبيعات	29	64
	خبير لوجستي	3	7
	مطور اعمال	7	16
المجموع		45	% 100

المسمى الوظيفي



الشكل رقم (4 - 4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المسمى الوظيفي: جاءت فئة "مدير مبيعات" في المرتبة الأولى بنسبة 64%، تليها فئة "مطور أعمال" بنسبة 16%، ثم "مدير قطاع" بنسبة 13%، وأخيراً "خبير لوجستي" بنسبة 7%. يخدم هذا التوزيع أهداف الدراسة مباشرة، كون مسؤولي المبيعات ومطوري الأعمال هم خط المواجهة الأول في التعامل مع المنافسة السعرية والعملاء.

ثانياً: الملاحظات المستخلصة من محاور الاستبيان (تحليل العبارات)

1. المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية (المتغير المستقل)

الجدول رقم (4 - 5) المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تؤدي تعقيدات الإجراءات الجمركية في الموانئ الأفريقية إلى تأخير وصول شحنات البوليمرات للعملاء.	31.1 %	44.4 %	20 %	4.4 %	0 %
يمثل ضعف البنية التحتية للنقل (الطرق والسكك الحديدية) عائقاً رئيسياً أمام التوسع في المناطق الداخلية.	46.7 %	44.4 %	6.7 %	2.2 %	0 %
يساهم تذبذب أسعار صرف العملات المحلية في صعوبة وضع استراتيجيات تسعير طويلة الأمد.	40 %	42.2 %	15.6 %	2.2 %	0 %
يمثل غياب البيانات الائتمانية الموثوقة عن المشترين المحليين مخاطرة عالية في عمليات البيع الآجل.	35.6 %	48.9 %	13.3 %	2.2 %	0 %

أظهرت النتائج أن البيئة التشغيلية في الأسواق الأفريقية تتسم بفراغات مؤسسية ولوجستية حادة، وجاءت أبرز المؤشرات كالتالي:

- ضعف البنية التحتية للنقل: نال أعلى نسبة تأييد في هذا المحور؛ حيث وافق ووافق بشدة ما مجموعه 91.1% من العينة على أن ضعف شبكات الطرق والسكك الحديدية يمثل العائق الرئيسي أمام تدفق المنتجات بسلاسة ودخولها إلى المناطق الداخلية.
- مخاطر البيع الآجل وغياب البيانات الائتمانية: حصدت موافقة إجمالية بنسبة 84.5%، مما يؤكد وجود فجوة معلوماتية وائتمانية شديدة ترفع من مخاطر التعثر المالي مع المشتري المحلي.
- تذبذب أسعار الصرف وتعقيد الجمارك: نالت عبارة تذبذب العملة المحلية موافقة بنسبة 82.2%، بينما بلغت نسبة الموافقة على تعقيد الإجراءات الجمركية في الموانئ الأفريقية 75.5%.

الخلاصة الإحصائية للمحور: تواجه الشركات القيادية تحديات بيئية خارجية شرسة، ويعد الفراغ اللوجستي والمعلوماتي (الائتماني) أشد وطأة وأكثر تأثيراً من العوائق الجمركية والتشريعية الرسمية.

2. المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع (المتغير الوسيط)

الجدول رقم (4 - 6) المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع (المتغير الوسيط)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تؤثر سياسة "الاختراق السعري" للمنافسين الصينيين والآسيويين سلباً على الحصة السوقية.	37.8 %	40 %	20 %	2.2 %	0 %
تساهم خدمات الدعم الفني والحلول التطبيقية التي تقدمها سابك في بناء ولاء العملاء رغم ارتفاع السعر.	28.9 %	48.9 %	17.8 %	4.4 %	0 %
يمثل التواجد عبر مكاتب إقليمية داخل أفريقيا ضرورة لتجاوز الفجوة الثقافية والبيروقراطية.	31.1 %	42.2 %	24.4 %	2.2 %	0 %
تعتمد الشركات البتروكيمياوية على "التميز النوعي" (Differentiation) كأداة رئيسية لمواجهة المنتجات منخفضة الجودة.	24.4 %	40 %	26.7 %	6.7 %	2.2 %

يبرز هذا المحور الآليات التي تعتمد عليها الشركة القيادية لمواجهة الضغوط التنافسية:

- الدعم الفني كأداة لبناء الولاء: وافق 77.8% من العينة على أن خدمات الدعم الفني والحلول التطبيقية المبتكرة التي تقدمها (الشركات البتروكيمياوية) تساهم جوهرياً في بناء ولاء العملاء الصناعيين بالرغم من ارتفاع السعر النهائي للمنتج مقارنة بالمنافسين.
- الاختراق السعري الآسيوي (الصيني): يمثل تهديداً حقيقياً مباشراً؛ إذ وافق 77.8% على أن سياسة خفض الأسعار الحادة للمنافسين الآسيويين تؤثر سلباً على الحصة السوقية الفورية للشركة.
- التواجد الميداني والتميز النوعي: حصد التواجد المباشر عبر المكاتب الإقليمية تأييداً بنسبة 73.3%، بينما نالت استراتيجية التميز النوعي موافقة بنسبة 64.4%.

الخلاصة الإحصائية للمحور: تواجه الشركة معضلة (الجودة المرتفعة ضد السعر المنخفض)، وتنجح في تحييد خطر السعر المنافس جزئياً عبر استراتيجية التميز النوعي والدعم التقني الميداني للعمليات الصناعي.

3. المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي (المتغير التابع)

الجدول رقم (4 - 7) المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي (المتغير التابع)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحقق الشركات البتروكيماوية معدلات نمو مستدامة في حجم مبيعات البوليمرات في الأسواق الأفريقية المستهدفة.	11.1 %	44.4 %	31.1 %	13.3 %	0 %
تنجح الشركات البتروكيماوية في الحفاظ على حصتها السوقية أمام دخول منافسين جدد في قطاع التعبئة والتغليف.	13.3 %	28.9 %	42.2 %	15.6 %	0 %
تساهم استراتيجيات التكيف المحلية في تحسين مستويات رضا العملاء الصناعيين في أفريقيا.	17.8 %	48.9 %	26.7 %	6.7 %	0 %
تعكس مؤشرات الأداء المالي كفاءة سالك في إدارة تكاليف الوصول (Landing Costs) للسوق الأفريقي.	26.7 %	40 %	31.1 %	2.2 %	0 %

عكست إجابات المستجيبين واقع المؤشرات البيعية والتنافسية للشركة في ظل التحديات القائمة:

- مرونة التكيف ورضا العملاء: نالت النسبة الأعلى من الرضا والموافقة بنسبة 66.7%، مما يوضح أن قدرة الشركة على تكيف الاستراتيجيات محلياً هي مفتاح رضا العميل الصناعي الأفريقي.
- النمو المستدام للحجم البيعي: وافق عليه 55.5% فقط من العينة، بينما كانت النسبة المتبقية بين محايد ومعارض، مما يشير إلى أن نمو المبيعات يواجه كبحاً مستمراً بسبب العقبات اللوجستية.
- الحفاظ على الحصة السوقية: نالت العبارة أقل نسبة موافقة إجمالية بـ 42.2%، في حين كانت النسبة الأكبر محايدة (42.2%). هذه دلالة إحصائية خطيرة تشير إلى أن الحصة السوقية لشركات القيادة في قطاع التعبئة والتغليف مهددة وبشدة بسبب المنافسين الجدد والحلول منخفضة السعر.

4. المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحولات الهيكلية (محور إضافي)

الجدول رقم (4 - 8) المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحولات الهيكلية (محور إضافي)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سيساهم تفعيل منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA) في تقليل أثر التحديات الجمركية والتشريعية.	26.7 %	44.4 %	22.2 %	4.4 %	2.2 %
تعزز الشركات مع الموزعين المحليين من قدرة الشركات البتروكيماوية على سد "الفراغات المؤسسية" في سلاسل الإمداد.	40 %	35.6 %	22.2 %	2.2 %	0 %

- الشركات المحلية: حظيت بأعلى نسبة موافقة إجمالية في الاستبيان بالكامل بلغت 75.6% (حيث وافق بشدة 40% ووافق 35.6%)، مما يعكس إجماع العينة على أن الموزع المحلي هو الحل الأوضح لسد "الفراغات المؤسسية" اللوجستية والمعلوماتية.
- اتفاقية التجارة الحرة الأفريقية (AfCFTA): وافق 71.1% على أنها ستساهم في تقليل أثر التحديات الجمركية والتشريعية مستقبلاً.

ثالثاً: صياغة وتفسير الأساليب الإحصائية المطبقة لاختبار الفرضيات

بناءً على المعالجة الإحصائية المتقدمة، تم التحقق من الفرضيات باستخدام الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): كشف عن وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين حجم العقوبات اللوجستية والتنظيمية (المحور الأول) والنمو المستدام للحجم البيعي، مما يعني إحصائياً أنه كلما زادت حدة الفراغات اللوجستية، تراجع نمو المبيعات بوضوح. وفي المقابل، ظهرت علاقة طردية قوية بين كفاءة الدعم الفني ورضا العملاء.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): أثبت نموذج الانحدار أن التحديات التنظيمية واللوجستية تفسر جزءاً كبيراً من التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي والبيعي للشركة، حيث جاءت قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ مما يؤكد الصلاحية العالية للنموذج المقترح للدراسة.
- تحليل التباين الأحادي: أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم التحديات تعزى للمنطقة الجغرافية المستهدفة داخل أفريقيا؛ حيث كانت الفروق لصالح فئة (أفريقيا جنوب الصحراء) مقارنة بـ (شمال أفريقيا)، مما يثبت إحصائياً أن بيئة جنوب الصحراء تعاني من فراغات مؤسسية ولوجستية تفوق بكثير نظيرتها في الشمال الأفريقي.

الفصل الخامس: التوصيات

التوصيات التنفيذية بناءً على النتائج

بناءً على التحليلات الإحصائية والملاحظات المستخلصة من الاستبيان، نوصي بصياغة الاستراتيجيات التالية لتعزيز القوة التنافسية للشركات البتروكيماوية القيادية في الأسواق الناشئة:

1. الاستثمار في حلول اللوجستيات الذكية والتخزين الإقليمي: لمواجهة التحدي اللوجستي الأكبر (ضعف البنية التحتية بنسبة 91.1%)، يجب الانتقال من نموذج الشحن المباشر إلى نموذج "المستودعات الإقليمية الجاهزة" (Hubs) في الموانئ الأفريقية المحورية مثل المغرب، مصر، أو جنوب أفريقيا، مما يضمن تقليص فترات التوريد وتفادي تكاليف الوصول المفاجئة.
2. توسيع شبكة الشراكات والموزعين المحليين المعتمدين: نظراً للإجماع الإحصائي العالي (75.6%) على أهمية الشراكة مع الموزعين المحليين، يوصى بالاعتماد الكامل عليهم؛ كونهم يمتلكون القدرة الميدانية على سد الفراغات المؤسسية والمعلوماتية، وتحمل مخاطر الائتمان والبيع الآجل محلياً بفضل درايتهم بالسوق.
3. إنشاء آلية لإدارة مخاطر العملات والتحوط المالي: للتخفيف من أثر تذبذب العملات المحلية (82.2%)، يجب على الإدارة المالية للشركة تفعيل عقود التحوط المالي (Hedging)، وإبرام اتفاقيات بيع مقومة بالعملات الصعبة أو سلات عملات مستقرة لحماية هوامش الربح.
4. تكثيف استراتيجية التميز وخدمات الدعم التقني الميداني: بما أن الدعم الفني نال تأييد 77.8% كأداة ولاء فعالة ضد الاختراق السعري الصيني والآسيوي، نوصي بتأسيس مراكز تميز تقني ودعم ميداني مباشر في الأسواق المستهدفة لتقديم حلول فورية لمصانع التعبئة والتغليف، مما يبرر فارق السعر بالجودة والاعتمادية.
5. الاستفادة الاستراتيجية من بروتوكولات (AfCFTA): يتعين على مطوري الأعمال مواءمة خطط التوزيع مع الإعفاءات التدريجية التي تتيحها اتفاقية التجارة الحرة الأفريقية (نالت تأييد 71.1%) لتخفيض الأثر المالي للتعقيدات الجمركية والتشريعية الرسمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو زنادة، هاني محمود (2019). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع في البيئات عالية المخاطر: دراسة تطبيقية على شركات القطاع التحويلي. مجلة الدراسات التجارية والمعاصرة، 5(2)، 145-112.
2. جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال (2021). صناعة البتروكيماويات والبوليمرات في المملكة العربية السعودية: المزايا التنافسية وآفاق التوسع الدولي. مركز البحوث والتطوير الإداري، الرياض.
3. الشهري، عبد الله بن عايض (2020). أثر الخبرة الدولية والتكيف الاستراتيجي على أداء الشركات السعودية في الأسواق الناشئة. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 115-89.
4. شركة سابك - SABIC (2023). التقرير السنوي والاستدامة: حلول البوليمرات المتقدمة والتموضع الاستراتيجي في الأسواق العالمية. الشركة السعودية للصناعات الأساسية، الرياض.
5. العتيبي، فهد خالد (2022). استراتيجيات دخول الأسواق الدولية والحد من الفراغات المؤسسية: دراسة حالة الشركات الخليجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 230-201.
6. وزارة الاستثمار السعودية (2025). تقرير آفاق التوسع الاستراتيجي للشركات الوطنية في الأسواق الناشئة. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: Strategy, management, and the new realities* (3rd ed.). Pearson Education.
3. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm of international production: A personal account and a gloss. *The International Executive*, 42(2), 163–190.
4. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
5. Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A roadmap for strategy and execution*. Harvard Business Press.
6. Luo, Y., & Zhang, H. (2016). Emerging market rivaling global incumbents: Competitive dynamics and pricing strategies in developing economies. *International Business Review*, 25(4), 871–882.
7. Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
8. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

9. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. The Free Press.
10. Saeed, A. M. (2018). International competitiveness of the petrochemical industry in the GCC: Revealed comparative advantage and cost landing structures. *Journal of Development and Economic Policies*, 20(2), 45–78.
11. Signé, L. (2020). Africa's consumer market potential: Trends, drivers, and opportunities for business in the manufacturing and packaging sectors. Brookings Institution Press.
12. Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.

ثالثاً: مراجع إلكترونية ومصادر بيانات:

1. African Continental Free Trade Area (AfCFTA) Secretariat (2025). Trade Protocols and Industrialization Reports. au-afcfta.org.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقمدا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: "ما أثر التحديات التي تواجه الشركات البتروكيماوية عند دخول الأسواق الناشئة على مستوى أدائها التنافسي، وما مدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة في التغلب على هذه التحديات"

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الرئيسي في تفسير العلاقة بين التحديات التي تواجه الشركات البتروكيماوية عند دخول الأسواق الناشئة (كالسوق الأفريقي) وتأثير ذلك في أدائها التنافسي، ومستويات الأداء البيعي لمنتجات البوليمرات.

ونظرا لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من خمسة أقسام.

أمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علما بان إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وأشكر لكم مقدما تعبئة الاستبانة.

القسم الأول: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

• الجنس

○ ذكر

○ أنثى

• المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراة

• عدد سنوات الخبرة

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 – 10 سنوات

○ 11 - 15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

- المسمى الوظيفي
 - مدير قطاع
 - مدير مبيعات
 - خبير لوجستي
 - مطور اعمال

القسم الثاني: المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية (المتغير المستقل)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تؤدي تعقيدات الإجراءات الجمركية في الموانئ الأفريقية إلى تأخير وصول شحنات البوليمرات للعملاء.					
يمثل ضعف البنية التحتية للنقل (الطرق والسكك الحديدية) عائقاً رئيسياً أمام التوسع في المناطق الداخلية.					
يساهم تذبذب أسعار صرف العملات المحلية في صعوبة وضع استراتيجيات تسعير طويلة الأمد.					
يمثل غياب البيانات الائتمانية الموثوقة عن المشتريين المحليين مخاطرة عالية في عمليات البيع الآجل.					

القسم الثالث: المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع (المتغير الوسيط)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تؤثر سياسة "الاختراق السعري" للمنافسين الصينيين والآسيويين سلباً على الحصة السوقية.					
تساهم خدمات الدعم الفني والحلول التطبيقية التي تقدمها سابك في بناء ولاء العملاء رغم ارتفاع السعر.					
يمثل التواجد عبر مكاتب إقليمية داخل أفريقيا ضرورة لتجاوز الفجوة الثقافية والبيروقراطية.					

					تعتمد الشركات البتروكيمياوية على "التميز النوعي" (Differentiation) كأداة رئيسية لمواجهة المنتجات منخفضة الجودة.
--	--	--	--	--	---

القسم الرابع: المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي (المتغير التابع)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحقق الشركات البتروكيمياوية معدلات نمو مستدامة في حجم مبيعات البوليمرات في الأسواق الأفريقية المستهدفة.					
تنجح الشركات البتروكيمياوية في الحفاظ على حصتها السوقية أمام دخول منافسين جدد في قطاع التعبئة والتغليف.					
تساهم استراتيجيات التكيف المحلية في تحسين مستويات رضا العملاء الصناعيين في أفريقيا.					
تعكس مؤشرات الأداء المالي كفاءة سالك في إدارة تكاليف الوصول (Landing Costs) للسوق الأفريقي.					

القسم الخامس: المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحولت الهيكلية (محور إضافي)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سيساهم تفعيل منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA) في تقليل أثر التحديات الجمركية والتشريعية.	26.7 %	44.4 %	22.2 %	4.4 %	2.2 %
تعزز الشراكات مع الموزعين المحليين من قدرة الشركات البتروكيمياوية على سد "الفراغات المؤسسية" في سلاسل الإمداد.	40 %	35.6 %	22.2 %	2.2 %	0 %

MIDOCEAN University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Leading Companies' Experience on Emerging Market Entry Strategies:

An Empirical Study on Petrochemical Companies in African Markets

Preparation:

Zeyad Al Harbi

University ID: 253000118

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year :2026