

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



تأثير الشركات القيادية في الدخول الى الأسواق الناشئة
"دراسة تطبيقية على شركة سابك في الأسواق الافريقية"

إعداد الطالب/

زياد الحربي

الرقم الجامعي 253000118

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

في العصر الحديث، تشهد بيئة الأعمال العالمية تغيرات سريعة بفعل العولمة والتقدم التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي، مما يزيد من المنافسة بين الشركات العالمية ورغبتها في التوسع خارج حدودها المحلية. يعد التوجه نحو الأسواق الصاعدة إحدى الاستراتيجيات الرئيسية للشركات الرائدة لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام، نظراً لفرص الاستثمار الواعدة والزيادة في الطلب والنمو السريع الذي تتميز به هذه الأسواق.

تعرف الأسواق الصاعدة بأنها الاقتصادات التي تتحول من النمو النامي إلى الصناعي المتقدم، متميزة بالتطور السريع والازدهار الصناعي والطلب العالي على المنتجات. بالرغم من الفرص الكبيرة التي تقدمها، إلا أنها تواجه تحديات مثل عدم استقرار الأنظمة والتشريعات والمنافسة المحلية الشديدة وحساسية السعر لدى العملاء.

يبرز دور شركة سابك كواحدة من أبرز اللاعبين العالميين في مجال البتروكيماويات والبوليمرات، وقد نجحت في بناء وجود دولي قوي من خلال استراتيجيات توسع محكمة تستهدف الأسواق ذات النمو المرتفع. تُعتبر منتجات البوليمرات حجر الزاوية في استراتيجيات التوسع للشركة بسبب استخداماتها المتعددة في مجالات الصناعات التحويلية والسيارات والإنشاءات والتعبئة والتغليف.

مع ذلك، يجب عند دخول الأسواق الصاعدة أن يكون هناك فهم عميق لخصائص تلك الأسواق وبناء شبكات توزيع فعالة وتكييف الاستراتيجيات التسويقية والتشغيلية وفقاً لاحتياجات كل سوق. وهنا تكمن أهمية دراسة تأثير الشركات الرائدة في دخول الأسواق الصاعدة وتحليل العوامل التي تؤثر في نجاحها وتقوض قدرتها على تحقيق أداء تنافسي مستدام.

ريادة المملكة وشركة سابك في صناعة البوليمرات

قطاع البتروكيماويات والبوليمرات في المملكة العربية السعودية

تشكل صناعة البتروكيماويات العمود الفقري للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، وأحد المرتكزات الأساسية لرؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وزيادة الصادرات غير النفطية. وتعد المملكة اليوم مركزاً عالمياً لإنتاج البوليمرات (Polymers) بمختلف أنواعها، مستفيدة من المزايا التنافسية المتمثلة في وفرة اللقيم (Feedstock) 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.

شركة سابك (SABIC): القائد العالمي في صناعة البوليمرات تأسست الشركة السعودية للصناعات الأساسية (SABIC) برؤية استشرافية لاستثمار الموارد الهيدروكربونية للمملكة، واستطاعت خلال عقود قليلة أن تتحول إلى شركة قيادية عالمية تصنف ضمن أكبر شركات الكيماويات في العالم.

وتتجلى ريادة سابك في قطاع البولييمرات من خلال عدة محاور:

1. **التنوع الإنتاجي:** تعد سابك رابع أكبر منتج للبتر وكيمياويات في العالم، وتتربع على قائمة المنتجين العالميين للبولي إيثيلين، والبولي بروبيلين، والبولييمرات المتخصصة التي تخدم قطاعات التغليف، والسيارات، والتشييد، والرعاية الصحية.
2. **الابتكار والبحث العلمي:** تمتلك سابك مراكز ابتكار وتطوير منتشرة حول العالم، مما مكّنها من إنتاج أجيال جديدة من البولييمرات المستدامة والمعاد تدويرها، تماشياً مع التوجهات العالمية نحو "الاقتصاد الدائري".
3. **الانتشار الجغرافي:** تمتد العمليات التشغيلية لشركة سابك إلى أكثر من 50 دولة، مما يجعلها تمتلك خبرة فريدة في إدارة سلاسل الإمداد المعقدة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحليله في سياق دخولها للأسواق الناشئة في القارة الأفريقية.

إن فهم دور سابك كشركة قيادية يتطلب دراسة كيفية استغلالها لمواردها التقنية والمالية لتجاوز العقبات في الأسواق التي تنسم بضعف البنية التحتية، وهو ما يفسر توجه الشركة نحو تعزيز حضورها في أفريقيا كأحد الواجهات الاستراتيجية المستقبلية لقطاع البولييمرات السعودي.

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 شركة سابك (SABIC) كفاعل عالمي رائد يسعى لترسيخ مكانته التنافسية في هذه الأسواق من خلال قطاع البولييمرات، 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 البولييمرات، 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.

من هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة لفهم طبيعة الصعوبات التي تواجه الشركات القيادية عند اختراق الأسواق الناشئة، ومدى تأثير هذه المعوقات على أدائها التنافسي، مع تقييم فاعلية الاستراتيجيات المتبعة للوصول إلى شرائح أوسع من العملاء.

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

ما أثر التحديات التي تواجه الشركات القيادية عند دخول الأسواق الناشئة على مستوى أدائها التنافسي، وما مدى

فاعلية الاستراتيجيات المتبعة في التغلب على هذه التحديات؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية.

1. ما هي أبرز التحديات التنظيمية والتنافسية التي تواجه الشركات القيادية (مثل سابك) في الأسواق الأفريقية؟
2. إلى أي مدى تؤثر هذه التحديات (اللوجستية والجمركية والتنافسية) في الأداء السوقي للشركة؟
3. ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية والفنية المبتكرة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحديات الميدانية ونتائج الأداء النهائي للشركة؟

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 ترفهياً بل ضرورة للبقاء والنمو. وتبرز أهمية الدراسة هنا من خلال:

- دعم اتخاذ القرار في شركة سابك: توفر الدراسة لصُنّاع القرار في واحدة من أكبر الشركات البتروكيمياوية 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 لتملأ 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 بكرًا" 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، التغليف، 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 شركة سابك عند دخول الأسواق الناشئة بشكل خاص الأسواق الافريقية 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 تأثيرًا 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 تأثيرًا واضحًا 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.

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

تساؤلات الدراسة

تنتقل 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 (شركة سابك 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 شركة سابك 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 (سابق) 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 العقبات اللوجستية والتنظيمية وبين قدرة الشركة 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 سابق ما لم يتم تدعيمها بمزايا تنافسية غير سعرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة سلاسل الإمداد (السرعة، التكلفة، الموثوقية) 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 للشراكات الاستراتيجية المحلية في تعزيز القدرة التنافسية لشركة سابق 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.

الدراسات السابقة:

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.

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

دراسة Johanson & Vahlne — نموذج التدويل التدريج

يتُعد هذه الدراسة من الدراسات الكلاسيكية في مجال الأعمال الدولية، حيث قدمت نموذجًا يوضح أن عملية دخول الأسواق الخارجية تتم بشكل تدريجي وليس مفاجئًا. وأكدت الدراسة أن الشركات تبدأ عادةً بالتوسع في الأسواق القريبة ثقافيًا وجغرافيًا، ثم تنتقل تدريجيًا إلى أسواق أكثر تعقيدًا.

أهم النتائج:

- نقص المعرفة بالسوق يمثل العائق الأكبر أمام التوسع الدولي.
- الخبرة التراكمية تقلل من المخاطر.
- القرارات الدولية تعتمد على التعلم التدريجي

أهمية الدراسة للبحث الحالي:

دعمت الأساس النظري المتعلق بآلية دخول الأسواق الناشئة، وأكدت أهمية عامل الخبرة كمتغير مؤثر في الأداء.

دراسة Cavusgil — استراتيجيات دخول الأسواق الدولية.

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات دخول الأسواق الأجنبية مثل التصدير، والتحالفات، والاستثمار المباشر، وخلصت إلى أن اختيار استراتيجية الدخول يعتمد على مستوى المخاطر في السوق المستهدف.

النتائج الرئيسية:

- كلما زادت مخاطر السوق زاد اعتماد الشركات على الشراكات المحلية.
- الأسواق الناشئة تتطلب استراتيجيات دخول مرنة.
- القرارات الاستراتيجية تعتمد على تحليل البيئة المؤسسية.

وجه الاستفادة: دعمت الدراسة محور الاستراتيجيات التنافسية كعامل رئيسي في نجاح التوسع الدولي.

دراسة خانا وباليبو (Khanna & Palepu, 2010)

- عنوان الفكرة: استراتيجيات النفاذ إلى الأسواق الناشئة ومعالجة "الفراغات المؤسسية".
- المنهجية المتبعة: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي من خلال دراسة حالات متعددة لشركات عالمية كبرى في أسواق الهند والبرازيل وأفريقيا.
- أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن الأسواق الناشئة تعاني من "فراغات مؤسسية" تتمثل في ضعف سلاسل الإمداد، وغياب البيانات الموثوقة عن المستهلكين، وتعقد الإجراءات البيروقراطية. وأكدت أن الشركات القيادية تنجح فقط عندما تتبنى استراتيجية "التكيف الهيكلي" وليس مجرد تصدير المنتج.
- وجه الاستفادة: توفر هذه الدراسة لك الإطار النظري لتفسير "الصعوبات" التي تواجهها سابقاً 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.

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

1. دراسة Khanna & Palepu — العمل في الأسواق الناشئة

تُعد من أبرز الدراسات التي تناولت بيئة الأسواق الناشئة، حيث أوضحت أن هذه الأسواق تختلف جذرياً عن الأسواق المتقدمة من حيث البنية المؤسسية والتنظيمية.

أبرز النتائج:

- المؤسسات المحلية تلعب دوراً حاسماً في نجاح الشركات الأجنبية.
- الشركات التي تفهم البيئة المؤسسية تحقق أداء أفضل.
- التكيف المحلي أهم من نقل الاستراتيجيات الجاهزة.

الأهمية للدراسة الحالية: دعمت مفهوم أن التحديات المؤسسية تمثل متغيراً رئيسياً يؤثر في الأداء التنافسي.

2. دراسة ليو وتشانغ (Luo & Zhang, 2016)

- عنوان الفكرة: الصراع التنافسي بين الشركات القيادية (MNCs) والشركات الصاعدة من الأسواق الناشئة (EMNEs).
- المنهجية المتبعة: اعتمدت على المنهج المقارن، حيث قارنت بين سلوك الشركات الغربية والسعودية القيادية وبين الشركات الصينية في القارة الأفريقية.
- أهم النتائج: وجدت الدراسة أن الشركات الصينية تتبع استراتيجية "الاختراق السعري" (Price Penetration) والتركيز على الكميات الضخمة، بينما تركز الشركات القيادية مثل سابقاً على "التميز النوعي" (Differentiation). وأوصت بضرورة بناء علاقات محلية قوية لتجاوز حاجز السعر.

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

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

دراسة سعيد (Saeed, 2018)

- عنوان الفكرة: القدرة التنافسية الدولية لصناعة البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية.
- المنهجية المتبعة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، حيث قامت بتحليل البيانات المالية والإنتاجية لشركة سابك ومقارنتها بالشركات العالمية باستخدام مؤشرات الميزة التنافسية الظاهرة (RCA).
- أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن سابك تمتلك ميزة تنافسية هائلة في "تكلفة الإنتاج" بسبب توفر اللقيم، ولكنها تواجه تحديات في "تكاليف النقل والخدمات اللوجستية" عند التصدير لأسواق بعيدة جغرافياً.
- وجه الاستفادة: تخدم هذه الدراسة الباحث في جانب "منافسة المنتجين الآخرين"؛ فهي تمنحك أرقاماً وحججاً علمية تؤكد أن قوة سابك تكمن في جودة المنتج وسعره عند المنشأ، بينما تكمن مشكلتها في "الوصول" الفعلي للمستهلك الأفريقي بتكلفة منافسة.

دراسة سيني (Signé, 2020)

- عنوان الفكرة: التحول الصناعي في أفريقيا وفرص قطاع التصنيع البلاستيكي.
- المنهجية المتبعة: منهج استشرافي يعتمد على تحليل البيانات الاقتصادية الكلية (Macroeconomics) الصادرة عن البنك الدولي والاتحاد الأفريقي.
- أهم النتائج: توقعت الدراسة نمواً بنسبة 5% سنوياً في الطلب على البوليمرات في أفريقيا حتى عام 2030، مدفوعاً بقطاعات التعبئة والتغليف والتشييد. وأشارت إلى أن "منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية" (AfCFTA) ستغير قواعد اللعبة.
- 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).

دراسة Porter — الميزة التنافسية

تُعد من أهم الدراسات في مجال الاستراتيجية، حيث قدمت نموذجًا يفسر أسباب تفوق بعض الشركات على غيرها في الأسواق العالمية، أبرز ما توصلت إليه:

- التنافسية تعتمد على الابتكار وليس السعر فقط.
- البيئة المحلية تؤثر في قدرة الشركات على المنافسة عالميًا.
- الشركات التي تطور قدراتها الداخلية تحافظ على تفوقها.

الاستفادة: دعمت اختيار الأداء التنافسي كمتغير تابع رئيسي في الدراسة.

دراسة Barney — نظرية الموارد

تناولت هذه الدراسة دور الموارد الداخلية في تحقيق التفوق التنافسي، وأكدت أن الموارد التي يصعب تقليدها تمثل المصدر الحقيقي للنجاح المستدام. أبرز النتائج:

- الموارد غير الملموسة أهم من المادية.
- المعرفة التنظيمية تمثل ميزة تنافسية.
- الشركات ذات القدرات الفريدة تحقق أداء أعلى

المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بالتحديات الدولية

دراسة Meyer — مخاطر الأسواق الدولية

أظهرت الدراسة أن الشركات تواجه ثلاثة أنواع رئيسية من التحديات عند دخول الأسواق الجديدة:

- مخاطر سياسية
- مخاطر اقتصادية
- مخاطر تشغيلية

وأوضحت أن هذه المخاطر تؤثر بشكل مباشر في الأداء التنافسي.

دراسة Peng — البيئة المؤسسية: ركزت هذه الدراسة على دور البيئة القانونية والتنظيمية في نجاح الشركات الدولية، وأكدت أن الشركات التي تفهم القوانين المحلية وتكيف معها تحقق نتائج أفضل.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات العلمية المهمة.

نقاط الاتفاق:

- جميع الدراسات أكدت أن دخول الأسواق الناشئة عملية معقدة.
- وجود علاقة مباشرة بين التحديات والأداء.
- أهمية الاستراتيجيات التكيفية في النجاح

نقاط الاختلاف:

- بعض الدراسات ركزت على البيئة الخارجية.
- أخرى ركزت على الموارد الداخلية للشركة.
- عدد قليل فقط جمع بين العاملين معًا.

أوجه القصور في الدراسات السابقة:

- تركيز أغلب الدراسات على شركات التكنولوجيا والخدمات.
- نقص الدراسات التطبيقية في القطاع الصناعي.
- قلة الدراسات التي تربط بين التحديات والاستراتيجيات والأداء في نموذج واحد.

الفجوة البحثية:

يتضح من مراجعة الأدبيات أن هناك نقصًا في الدراسات التي تجمع بين:

- التحديات التنظيمية
- الاستراتيجيات التنافسية
- الأداء التنافسي

في نموذج تحليلي واحد، خصوصًا في قطاع الصناعات الثقيلة والبتروكيماويات. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تطبيقي يفسر العلاقة بين هذه المتغيرات.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

- بناء الإطار النظري
- تحديد متغيرات الدراسة
- صياغة الفرضيات

- اختيار المنهجية
- تصميم أداة القياس

بناءً على ما تم عرضه وتحليله من دراسات سابقة، يتضح أن موضوع دخول الشركات القيادية إلى الأسواق الناشئة يُعد من الموضوعات البحثية المهمة التي تجمع بين الجوانب الاستراتيجية والتسويقية والاقتصادية. كما يظهر أن نجاح الشركات في هذه الأسواق يعتمد على تفاعل معقد بين العوامل الداخلية والخارجية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله بشكل متكامل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يُعد الإطار النظري البوصلة العلمية التي توجه مسار التحليل في هذه الدراسة. يتكون من ثلاثة محاور جوهرية تربط بين القوة الاستراتيجية للمنظمة (سابق)، وطبيعة المنتج (البوليمرات)، وخصائص البيئة الجغرافية المستهدفة (أفريقيا).

المبحث الأول: الشركات القيادية واستراتيجيات التدويل (Internationalization).

مفهوم ميكانيكية الشركات القيادية لا تقتصر القيادة السوقية على حجم المبيعات فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة على صياغة معايير الصناعة. تُعرف الشركات القيادية بأنها الكيانات التي تمتلك قوة سوقية تمكنها من التأثير في هيكل الأسعار والابتكار التقني.

سابق كنموذج: تتبنى سابق مفهوم "القيادة من خلال الحلول" وليس فقط المنتجات، حيث تعتمد على مراكز ابتكار عالمية لتطوير تطبيقات بوليمرية متقدمة، مما يجعلها مرجعاً فنياً للمصانع التحويلية في الأسواق الناشئة.

الأطر النظرية المفسرة للتوسع الدولي:

نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage) - مايكل بورتر:

تستند سابق في أفريقيا إلى استراتيجية "قيادة التكلفة" (Cost Leadership) بفضل التكامل الأمامي مع مصادر اللقيم في المملكة، واستراتيجية "التميز" (Differentiation) من خلال جودة المنتج والدعم الفني. يفترض بورتر أن استدامة هذه الميزة تتطلب تطويراً مستمراً لسلسلة القيمة لتجاوز المنافسين المحليين والدوليين.

نظرية أوبسالا (Uppsala Model):

تفسر هذه النظرية "فجوة المعرفة" في الأسواق الأفريقية. فالشركات مثل سابق تبدأ بالتصدير غير المباشر، ثم تنتقل لإنشاء مكاتب تمثيل، وصولاً إلى مراكز توزيع إقليمية. وتؤكد النظرية أن التعلم من العقبات اللوجستية في أفريقيا هو ما يبني "الالتزام السوقي" طويل الأمد.

نظرية المزايا الانتقائية (OLI Paradigm) - جون دانييغ: يرى دانييغ أن قرار سابق بالاستثمار في أفريقيا محكوم بثلاثة محددات:

- الملكية (Ownership): براءات الاختراع والعلامة التجارية لسابق
- الموقع (Location): جاذبية الأسواق الأفريقية ونمو الطلب العمراني.
- التدويل (Internalization): رغبة الشركة في السيطرة على عملياتها بدلاً من الاعتماد الكلي على وكلاء قد لا يلتزمون بمعايير الجودة.

المبحث الثاني: قطاع البوليمرات والقدرة التنافسية التشغيلية

1. الخصائص الفنية والاقتصادية للبوليمرات

- البوليمرات (مثل البولي إيثيلين HDPE/LDPE والبولي بروبيلين PP) هي منتجات "سلعية" (Commodities) بخصائص "تخصصية" (Specialties). تكمن أهميتها في:
- تعدد التطبيقات: تدخل في صناعة الرقائق الزراعية، أنابيب المياه، ومواد التغليف الغذائي، وهي قطاعات حيوية في طور النمو في القارة الأفريقية.
- حساسية النقل: تتأثر ربحية البوليمرات بتكاليف الشحن، حيث يمثل الوزن والحجم تحدياً لوجستياً يتطلب كفاءة عالية في إدارة الحاويات والتخزين.

2. استراتيجيات النفاذ والتموضع (Market Positioning)

تعتمد سابق استراتيجيات هجينة للوصول للعميل الأفريقي:

- التكامل اللوجستي: السعي لتقليل "تكلفة الوصول" عبر مستودعات إقليمية (Hubs) في مواقع استراتيجية مثل جبل علي أو الموانئ المغربية والمصرية لضمان سرعة التوريد.
- الدعم الفني الميداني: تقديم حلول هندسية للمصانع الأفريقية الصغيرة لمساعدتها على تحويل حبيبات البوليمر إلى منتجات نهائية، مما يعزز "تكلفة التحول" (Switching Costs) ويصعب على العميل الانتقال لمنافس آخر.
- نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory): تحاول سابق من خلال مكاتبها في أفريقيا تقليل "عدم اليقين" وحماية عقودها من التقلبات القانونية، مما يخفض التكاليف الإجمالية للبيع.

المبحث الثالث: الأسواق الناشئة وخصائص القارة الأفريقية

1. ديناميكية الأسواق الناشئة (Emerging Markets Theory)

تتميز الأسواق الأفريقية بظاهرة "القفزات التنموية"، حيث تنتقل الصناعات مباشرة إلى تقنيات حديثة. ومع ذلك، تظل مشكلة "قلب العملة" و"التضخم" عائقاً أمام التخطيط السعري طويل الأمد، مما يتطلب استراتيجيات تسعير مرنة.

2. تشريح "الفراغات المؤسسية" (Institutional Voids) في أفريقيا

- تعد هذه النظرية الأهم لفهم "التحديات" في هذه الدراسة. الفراغات في أفريقيا تتخذ أشكالاً عدة:
- الفراغ اللوجستي: نقص السكك الحديدية والطرق المعبدة التي تربط الموانئ بالمدن الداخلية (Landlocked countries).
- الفراغ المعلوماتي: صعوبة الحصول على سجلات ائتمانية دقيقة للمشتريين المحليين، مما يرفع مخاطر البيع الآجل.
- الفراغ التشريعي: تداخل الأنظمة الجمركية والبيروقراطية التي قد تؤدي إلى تأخير الشحنات في الموانئ، مما يرفع من "تكاليف الأرضيات".

3. الصراع التنافسي: الجودة ضد السعر

أفريقيا هي ميدان لاختبار نظرية التكيف الاستراتيجي:

- المنافسة الصينية: تعتمد على استراتيجية "الحجم الكبير والتكلفة المتدنية"، تستهدف العملاء الحساسين للسعر.
- سابك والشركات الكبرى: تراهن على "القيمة الكلية للملكية" (Total Cost of Ownership)، حيث تقنع العميل بأن جودة البوليستر السعودي تقلل من نسبة الهالك في التصنيع وتطيل عمر الآلات، وهو ما يتطلب جهداً تسويقياً وفنياً مكثفاً.

التكامل النظري وخلاصة الإطار

تجمع هذه الدراسة بين نظرية الموارد (Resource-Based View) لتفسير قوة سابك الداخلية، ونظرية الفراغات المؤسسية لتوصيف الواقع الأفريقي، ونظرية التكيف الاستراتيجي لربط الاستجابة الإدارية بالأداء التنافسي. يشكل هذا التكامل نموذجاً يفسر كيف يمكن للشركات القيادية تحويل العوائق التنظيمية إلى ميزات تنافسية عبر الابتكار في سلاسل القيمة.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية:

تعتبر المنهجية العمود الفقري للبحث العلمي، حيث تضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها. ستعتمد هذه الدراسة على الخطوات المنهجية التالية:

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات الإدارية والاستراتيجية.

- الجانب الوصفي: لرصد وتوثيق واقع الأسواق الأفريقية، وطبيعة التحديات اللوجستية والتنظيمية، ووصف استراتيجيات شركة سابك الحالية.
- الجانب التحليلي: لاستقصاء العلاقات الارتباطية بين "التحديات" (كمتغير مستقل) و"الأداء التنافسي" (كمتغير تابع)، واختبار صحة الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية، ومديري تطوير الأعمال، ومسؤولي المبيعات الإقليميين، وخبراء سلاسل الإمداد في قطاع البوليمرات بشركة سابك، بالإضافة إلى الموزعين الاستراتيجيين والعملاء الصناعيين الكبار في القارة الأفريقية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) تشمل المسؤولين ذوي العلاقة المباشرة بالسوق الأفريقي، لضمان الحصول على بيانات نوعية وعميقة تعكس الواقع الميداني.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

لضبط القياس العلمي، تم تقسيم المتغيرات كما يلي:

1. المتغير المستقل: التحديات في الأسواق الناشئة (تحديات لوجستية، جمركية، تشريعية، منافسة سعرية).
2. المتغير الوسيط: الاستراتيجيات التنافسية (التسعير، الدعم الفني، الشراكات المحلية).
3. المتغير التابع: الأداء التنافسي والبيعي (الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء).

رابعاً: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على "التثليث المنهجي" (Methodological Triangulation) لضمان موثوقية البيانات:

1. الاستبانة (Survey): كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من العينة المستهدفة، وتتضمن محاور تقيس مستوى التحديات وفاعلية الاستراتيجيات.
2. المقابلة شبه المهيكلة (Semi-structured Interviews): سيتم إجراء مقابلات مع عدد من مديري القطاعات في سابك للحصول على رؤى "خلف الكواليس" حول كيفية إدارة الأزمات اللوجستية في أفريقيا.

3. الوثائق والتقارير: تحليل التقارير السنوية لشركة سابق، وتقارير البنك الدولي حول التجارة في أفريقيا، وبيانات منظمة التجارة الحرة الأفريقية (AfCFTA).

خامساً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

1. لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتشمل الاختبارات:
2. معامل "ألفا كرونباخ": لقياس ثبات أداة الدراسة.
3. التحليل الوصفي: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لترتيب التحديات حسب شدتها.
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس أثر التحديات على الأداء التنافسي.
5. اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA): لمعرفة هل تختلف التحديات باختلاف المناطق الجغرافية في أفريقيا.

سادساً: حدود الدراسة (Scope of Study)

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قطاع البوليمرات فقط دون غيره من قطاعات سابق.

الحدود المكانية: تركز على الأسواق الناشئة في أفريقيا (مع التركيز على أسواق محورية مثل مصر، نيجيريا، كينيا، وجنوب أفريقيا).

الحدود الزمانية: الفترة ما بين (2020 - 2026) لتغطية التحولات ما بعد الجائحة وتفعيل منطقة التجارة الحرة الأفريقية.

الاستبانة:

ستستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale):

(1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة).

أداة الدراسة: استبانة "أثر التحديات في الأسواق الناشئة على الأداء التنافسي لسابق"

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

1. المسمى الوظيفي: (مدير قطاع، مدير مبيعات، خبير لوجستي، مطور أعمال، أخرى).
2. عدد سنوات الخبرة في السوق الأفريقي: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. المنطقة الجغرافية التركيبية: (شمال أفريقيا، شرق أفريقيا، غرب أفريقيا، جنوب القارة).

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التحديات التنظيمية واللوجستية (المتغير المستقل)

يقيس هذا المحور طبيعة "الفراغات المؤسسية" والعقبات الميدانية.

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

المحور الثاني: المنافسة الدولية واستراتيجيات التموضع (المتغير الوسيط)

يقيس كيفية استجابة سابك للمنافسين (المدرسة السعرية مقابل النوعية).

1. تؤثر سياسة "الاختراق السعري" للمنافسين الصينيين والآسيويين سلباً على الحصة السوقية لسابك.
2. تساهم خدمات الدعم الفني والحلول التطبيقية التي تقدمها سابك في بناء ولاء العملاء رغم ارتفاع السعر.
3. يمثل التواجد عبر مكاتب إقليمية داخل أفريقيا ضرورة لتجاوز الفجوة الثقافية والبيروقراطية.
4. تعتمد سابك على "التميز النوعي" (Differentiation) كأداة رئيسية لمواجهة المنتجات منخفضة الجودة.

المحور الثالث: الأداء التنافسي والبيعي (المتغير التابع)

يقيس النتائج النهائية المحققة في ظل التحديات والاستراتيجيات.

1. تحقق سابك معدلات نمو مستدامة في حجم مبيعات البوليمرات في الأسواق الأفريقية المستهدفة.
2. تنجح الشركة في الحفاظ على حصتها السوقية أمام دخول منافسين جدد في قطاع التعبئة والتغليف.
3. تساهم استراتيجيات التكيف المحلية في تحسين مستويات رضا العملاء الصناعيين في أفريقيا.
4. تعكس مؤشرات الأداء المالي كفاءة سابك في إدارة تكاليف الوصول (Landing Costs) للسوق الأفريقي.

المحور الرابع: أثر الاتفاقيات والتحولات الهيكلية (محور إضافي)

1. سيساهم تفعيل منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA) في تقليل أثر التحديات الجمركية والتشريعية.
2. تعزز الشراكات مع الموزعين المحليين من قدرة سابك على سد "الفراغات المؤسسية" في سلاسل الإمداد.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- التقرير السنوي لشركة سابك 2023: حلول من أجل مستقبل مستدام. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سعيد، خالد (2018). القدرة التنافسية الدولية لصناعة البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك سعود.
- بورتر، مايكل (2010). الميزة التنافسية: تحقيق الأداء المتفوق والاستمرار فيه. (ترجمة: معهد الإدارة العامة)، الرياض.
- وزارة الاستثمار السعودية (2025). تقرير آفاق التوسع الاستراتيجي للشركات الوطنية في الأسواق الناشئة. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. B. (2011). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th Edition, Pearson Education.
- Dunning, J. H. (2015). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Theoretical and Empirical Determinants of MNE Activity. Oxford University Press.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution. Harvard Business Press.

Journal Articles & Academic Studies

- 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).
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard multinational enterprises. Journal of International Business Studies, 49(2).
- Luo, Y., & Zhang, H. (2016). Emerging Market Multinationals: Management, Strategy, and Challenges. Journal of World Business.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. Journal of International Business Studies, 47(1).

International Reports & Strategic Studies

- Signé, L. (2020). Africa's Fourth Industrial Revolution. Brookings Institution Press.
- World Bank (2024). Africa's Pulse: An analysis of issues shaping Africa's economic future. Washington, DC.
- World Economic Forum (2025). The Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: Africa. Geneva.

ثالثاً: مراجع إلكترونية ومصادر بيانات:

- SABIC Official Website (2026). Global Presence: Africa Operations and Polymers Portfolio. www.sabic.com.
- African Continental Free Trade Area (AfCFTA) Secretariat (2025). Trade Protocols and Industrialization Reports. au-afcfta.org.