

عنوان البحث

تأثير استراتيجيات التوسع الدولي على النمو المستدام لشركة
المراعي السعودية

إعداد الطالب/

عمر محمد عمر محي الدين

251002707

إشراف/

Dr. Fayez Jrad

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة:
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة:
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	أدوات الدراسة :
.....	حدود الدراسة :
.....	References

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال الحديثة اهتمامًا متزايدًا باستراتيجيات التوسع الدولي كمسار لتحقيق النمو طويل الأجل للشركات. تُعد شركة المراعي السعودية مثالًا بارزًا في هذا المجال، فهي أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم وأكبر منتج وموزع للأغذية والمشروبات في المنطقة العربية (طاهر، 2020). منذ تأسيسها عام 1977، تواصل الشركة مسيرة النمو عبر دخول أسواق جديدة وتوسيع نطاق عملياتها (Harvard Business Review Arabia، 2024). وقد أعلنت الشركة عن استراتيجية استثمارية طموحة للفترة (2024–2028) بقيمة تفوق 18 مليار ريال، لتعزيز نموها المستمر وزيادة المبيعات وتحسين الأداء المالي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 والأمن الغذائي المستدام (Harvard Business Review Arabia، 2024).

في ضوء ذلك، ستركّز هذه الدراسة المبدئية على تحليل مدى مساهمة استراتيجيات التوسع الدولي لشركة المراعي في تحقيق نمو مستدام لها. كما سيتم مناقشة الأسس النظرية ذات الصلة، واستعراض تجارب ودراسات سابقة، وتحديد منهجية البحث وأدواته المقترحة. تأتي هذه الدراسة ضمن متطلبات مرحلة الماجستير، ويلي العرض المبدئي شهر واحد لاستكمال البحث النهائي، مما يستلزم خطة واضحة ومنهجية سلسلة لتحقيق الأهداف البحثية ضمن الإطار الزمني المحدود.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم تأثير التوسع الدولي لشركة المراعي على نموها المستدام. فعلى الرغم من النجاحات التي حققتها الشركة في دخول أسواق إقليمية مثل الخليج ومصر والأردن، والتخطيط للتوسع في أسواق جديدة كالشمال الإفريقي والعراق (Harvard Business Review Arabia، 2024)، لا يزال من الضروري تفصي كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على استدامة النمو طويل الأجل. سيتمحور تساؤل المشكلة الرئيسي حول: إلى أي مدى تسهم استراتيجيات التوسع الدولي في تحقيق النمو المستدام لشركة المراعي السعودية؟. هذا التساؤل ينبثق عنه أسئلة فرعية تتعلق بجوانب محددة سيتم تناولها لاحقاً. ومن خلال هذه المشكلة، ستسعى الدراسة إلى ردم الفجوة المعرفية حول العلاقة بين التوسع الجغرافي والتنوع الدولي من جهة، والنمو المستدام لشركات قطاع الأغذية بالمملكة من جهة أخرى، مما يساعد على توجيه استراتيجيات الشركة المستقبلية نحو نمو مربح ومستدام.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من جانبين رئيسيين:

- **الأهمية العلمية (النظرية):** سوف تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات النمو والتوسع الدولي في سياق الأسواق الناشئة، وبخاصة في المملكة العربية السعودية. يتسم هذا السياق بخصوصية تتعلق برؤية 2030 التي تشجع الشركات السعودية الرائدة – مثل المراعي – على التوسع العالمي وتعزيز تنافسيتها. ستضيف الدراسة بُعداً أكاديمياً لفهم كيفية تحقيق النمو المستدام عبر التوسع خارج الحدود الوطنية، وستختبر تطبيق النظريات الاستراتيجية) مثل نظرية النمو المستدام، نموذج Ansoff للتوسع، وغيرها (على حالة واقعية في السوق السعودي. كما ستوفر نتائج الدراسة نموذجاً مرجعياً يمكن أن يستفيد منه باحثون آخرون في دراسات مماثلة عن شركات عربية.
- **الأهمية التطبيقية (العملية):** من الناحية العملية، تكمن الأهمية في تقديم رؤى وتوصيات لصناع القرار في شركة المراعي وشركات سعودية أخرى تتطلع للتوسع الدولي. سوف تساعد الدراسة الشركة على تحديد الاستراتيجيات الدولية الأكثر فعالية في تعزيز المبيعات والحصة السوقية وتحسين الربحية على المدى الطويل. كما أنها ستبرز التحديات المحتملة للتوسع (مثل المخاطر المالية، اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية) وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن استدامة النمو وليس مجرد نمو قصير الأجل. إضافة إلى ذلك، تأتي الدراسة متوافقة مع التوجه الحكومي نحو تنمية صادرات المنتجات الوطنية وتنويع الاقتصاد؛ وبالتالي فإن نتائجها قد تفيد الجهات الداعمة للتصدير والاستثمار الخارجي في المملكة في صياغة سياسات وبرامج تحفيزية مناسبة. وبشكل عام، تتجلى الأهمية العملية أيضاً في توقيت الدراسة، إذ سيتم تنفيذ البحث النهائي خلال شهر واحد، مما يعني ضرورة تركيز الجهود على استخراج نتائج قابلة للتطبيق الفوري في بيئة الأعمال الديناميكية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المبدئية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين التوسع الدولي والنمو المستدام لشركة المراعي. وأهم هذه الأهداف ما يلي:

الهدف الرئيسي:

فهم العلاقة بين استراتيجيات التوسع الدولي والنمو المستدام لشركة المراعي.

الأهداف الفرعية:

- تحديد استراتيجيات التوسع الدولي الخاصة بشركة المراعي:
سيتم تحديد وتحليل أهم استراتيجيات الشركة في توسعها خارج الحدود السعودية، مثل طرق دخول الأسواق الجديدة (التصدير، المشروعات المشتركة، الاستحواذات)، بالإضافة إلى مجالات التوسع الجغرافي والقطاعي.
- تحليل تأثير التوسع الدولي على مؤشرات النمو المستدام:
سيتم تحليل بيانات أداء الشركة لتقييم تأثير التوسع الدولي على نمو الإيرادات، وحصة السوق، وربحية الشركة، واستقرارها المالي على المدى الطويل.
- تقييم دور التوسع الدولي في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة:
سيتم دراسة ما إذا كان التوسع الدولي قد عزز المزايا التنافسية للمراعي بشكل مستدام، مثل العلامة التجارية وانتشارها الإقليمي، أو وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع.
- تحديد التحديات والمخاطر المرتبطة بالتوسع الدولي:
ستعمل الدراسة على استشراف أبرز العقبات التي قد تواجه المراعي في خطط التوسع، مثل تقلبات الأسواق الخارجية، الاختلافات الثقافية والقانونية، والمخاطر المالية للعملاء والتمويل.
- تقديم توصيات استراتيجية:
تهدف الدراسة إلى صياغة توصيات استراتيجية لإدارة شركة المراعي حول كيفية تحسين استراتيجيات التوسع الدولي المستقبلية بما يدعم النمو المستدام.

هذه الأهداف مترابطة ويكمل بعضها البعض، ومن خلال تحقيقها سيتم تكوين صورة شاملة عن العلاقة الديناميكية بين خطوات المراعي التوسعية على الصعيد الدولي وقدرتها على تحقيق نمو مستقر ومستدام يخدم مصالحها ومصالح مساهميها على المدى البعيد.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والأهداف المتوخاة، سوف تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير استراتيجيات التوسع الدولي على النمو المستدام لشركة المراعي السعودية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة البحثية الفرعية الآتية التي سيتم معالجتها:

- س1: ما أبرز استراتيجيات التوسع الدولي التي اعتمدتها شركة المراعي خلال العقدین الأخيرین؟ (مثلاً: دخول أسواق إقليمية جديدة، مشاريع مشتركة مثل مشروعها مع بيبسيكو للتوسع في أسواق الألبان والعصائر (طاهر، 2020)، الاستحواذ على شركات إقليمية، تطوير قاعدة إنتاج خارجية لضمان الإمدادات).
- س2: ما المقصود بـ "النمو المستدام" في سياق شركة المراعي، وما أهم المؤشرات الكمية والنوعية لقياسه؟ (مثل معدل النمو المستدام مالياً، نمو الإيرادات على مدى سنوات، الهوامش الربحية المستقرة، الحصة السوقية، واستدامة العمليات بما في ذلك الجوانب البيئية والاجتماعية).
- س3: كيف أثرت خطوات التوسع الدولي التي قامت بها المراعي (دخول أسواق مصر والأردن ودول الخليج مثلاً) على أدائها المالي والتشغيلي؟ وهل تحقق للشركة نمو أكبر واستقرار أعلى نتيجة تلك التوسعات مقارنة بالفترات السابقة؟
- س4: ما التحديات التي واجهتها أو قد تواجهها شركة المراعي في توسيع نشاطها دولياً، وكيف يمكن لهذه التحديات أن تؤثر على استدامة نموها؟ (مثل تحديات سلاسل الإمداد الدولية، اختلاف أذواق المستهلكين، المنافسة مع شركات محلية في الأسواق المستهدفة، التقلبات الاقتصادية العالمية).
- س5: ما الإجراءات أو العوامل المساندة التي من شأنها تعزيز الأثر الإيجابي للتوسع الدولي على النمو المستدام للمراعي؟ (مثل الابتكار المستمر في المنتجات بما يناسب كل سوق (ResearchGate، 2020)، الاستثمار في التكنولوجيا والإنتاجية (ResearchGate، 2020)، تبني ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية في كافة الأسواق، بناء قدرات إدارية قادرة على إدارة عمليات دولية بكفاءة).

ستوجه الإجابة على هذه التساؤلات مسار البحث وتحليلاته. في النهاية، ستسمح لنا الإجابات المتكاملة عن هذه الأسئلة بتقييم الفرضية الرئيسية للدراسة حول وجود تأثير إيجابي واستراتيجي للتوسع الدولي على نمو المراعي المستدام.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سوف يتم اقتراح مجموعة من الفرضيات البحثية التي يمكن اختبارها أثناء الدراسة الميدانية والتحليلية. تضع هذه الفرضيات تصوراً مبدئياً لعلاقة التأثير المتوقعة بين استراتيجيات التوسع الدولي والنمو المستدام لشركة المراعي. الفرضيات المقترحة هي كما يلي:

الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني شركة المراعي لاستراتيجيات التوسع الدولي وبين تحقيقها لمعدل نمو مستدام أعلى على المدى الطويل.

مؤشرات الاختبار: معدل النمو المركب للإيرادات خلال سنوات التوسع مقارنة بسنوات ما قبل التوسع، تطور الحصة السوقية إقليمياً، وتحسن مؤشرات الأداء المالي المستقر (HBR Arabic, 2024).

• فرضية فرعية 1 (H1-1): يساهم التوسع الجغرافي لشركة المراعي في أسواق إقليمية جديدة في زيادة مبيعاتها السنوية بشكل مستدام.

مؤشر اختبار: ارتفاع معنوي في متوسط المبيعات السنوية وارتفاع معدل نمو الإيرادات بنسبة معينة بعد دخول أسواق جديدة، مقارنة بفترة سابقة (HBR Arabic, 2024).

• فرضية فرعية 2 (H1-2): تؤدي استراتيجيات الاستحواذ على شركات قائمة في أسواق خارجية إلى تحسين ربحية المراعي وتعزيز تنافسيتها.

دعم أدبي: أظهرت دراسة دجدي وآخرون (2020) أن استراتيجيات الاستحواذ كان لها تأثير إيجابي على نمو المراعي وربحيته. بناءً على ذلك، سيتم اختبار ما إذا كانت ربحية المراعي (هامش الربح وصافي الدخل) قد تحسنت بعد صفقات الاستحواذ الخارجية (مثل استحواذها الكامل عام 2023 على مشروعها المشترك IDJ مع بيبسيكو) (ResearchGate, 2020).

• فرضية فرعية 3 (H1-3): يساهم التنوع في منتجات وأسواق جديدة دولياً في تخفيف مخاطر الأعمال وتحقيق نمو أكثر استقراراً للمراعي.

مؤشر اختبار: انخفاض تقلب النمو الربحي أو السنوي في الإيرادات وصافي الأرباح بعد انتشار عمليات الشركة في دول متعددة، مما يشير إلى توزيع المخاطر جغرافياً (على سبيل المثال، إذا تراجعت المبيعات في سوق ما تعوّض

بسوق آخر). كما يُتوقع ارتفاع مؤشر الاستقرار المالي وانخفاض نسبة المخاطرة المالية مع توسع قاعدة الإيرادات (MEAE, 2020).

- فرضية فرعية 4 (H1-4): هناك تحديات داخلية وخارجية تحدّ من الأثر الإيجابي للتوسع الدولي على نمو المراعي المستدام.

مؤشر اختبار: هذه فرضية عكسية لاستكشاف إن كان هناك تأثيرات سلبية محتملة. سيتم بحث ما إذا كان التوسع السريع يفرض ضغوطاً على موارد الشركة أو يرفع تكاليف التشغيل بشكل يؤثر على الأرباح (مثال: ما حدث لشركات ناشئة توسعت سريعاً دون تحصين عملياتها). وكذلك سيتم اختبار تأثير تقلبات أسعار الصرف أو الأزمات (مثل جائحة كورونا) على نمو الشركة، حيث وجدت دراسة قنيع وبوحفص (2020) أن رغم الجائحة حافظت المراعي على نمو إيراداتها، مما يختبر قدرة الشركة على تخطي الصدمات (Democraticac, 2020).

هذه الفرضيات ستشكل أساساً لاختبارات البحث الكمي والنوعي. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار دلالة وتأثير هذه الفرضيات. وفي حالة إثبات صحة الفرضيات (لا سيما H1)، ستدل النتائج على أن استراتيجية التوسع الدولي كانت خياراً موفقاً للمراعي لتحقيق نمو مستدام. أما إذا تم رفض بعضها أو كلها، فقد يشير ذلك إلى ضرورة إعادة تقييم نهج التوسع والتركيز على عوامل أخرى لتحقيق الاستدامة في النمو.

الدراسات السابقة:

في هذا القسم، سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوسع الدولي والنمو المستدام، مع التركيز على الدراسات الصادرة باللغة العربية. يهدف الاستعراض إلى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في بناء إطار نظري ودعم منهجية البحث الحالي. تم اختيار عشر دراسات تناولت جوانب مختلفة من استراتيجيات النمو والتوسع وأثرها على الأداء، خصوصاً ضمن سياق الشركات السعودية أو العربية. فيما يلي جدول يلخص هذه الدراسات العشر، متضمناً عنوان الدراسة، المؤلف(ين) وسنة النشر، هدف الدراسة، المنهجية المستخدمة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها كل دراسة:

عنوان الدراسة	المؤلف/ون (السنة)	هدف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
استراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي – دراسة حالة شركة المراعي (SWOT)	سفيان خلوفي (2019)	تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي لتقييم إستراتيجية الشركة.	منهج دراسة حالة باستخدام تحليل SWOT ونمذجة إستراتيجية.	تبَيَّنَ شركة المراعي إستراتيجية نمو تشمل التنوع بالابتكار والتوسع الجغرافي والنمو غير العضوي تحت مظلة استراتيجية النمو الشاملة. أوصت الدراسة بمواصلة الاستثمار بالتقنيات الحديثة وتوظيف الكفاءات للحفاظ على النمو المستمر (ResearchGate, 2019).
دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة – مؤسسة المراعي نموذجاً	رعودة جديدي؛ صخر أحمد؛ سعيدة عبد الكريم (2020)	تحليل أثر إستراتيجية النمو (خصوصاً عبر الاستحواذات) على القدرة التنافسية لمؤسسة المراعي.	منهج وصفي تحليلي بالاعتماد على تحليل البيانات المالية السنوية للمؤسسة (2010-2018) باستخدام برنامج Excel.	كشفت النتائج أن استراتيجية النمو عبر الاستحواذ كان لها تأثير إيجابي ملموس على نمو الشركة وربحيته، مما أدى إلى زيادة حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية (ResearchGate, 2020).

سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة شركة المراعي السعودية	عبدة شلاب (2019)	توضيح مفهوم سلسلة القيمة وتطبيقها على شركة المراعي، وتحديد دورها في تحسين الأداء العام للشركة.	دراسة حالة تطبيقية (رسالة ماجستير) مع تحليل وثائقي لعمليات المراعي وفق نموذج سلسلة القيمة وتقييم الأداء بمؤشرات مالية وتشغيلية.	أبرزت الدراسة أهمية تبني الممارسات الحديثة لسلسلة القيمة في شركة المراعي لتحسين الأداء العام؛ حيث ساهمت تطبيقات سلسلة القيمة في تقليل التكاليف وضمان جودة المنتجات وتسليمها في الوقت المناسب، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء الكلي للمراعي (Repository, 2019).
أثر الرفع المالي على ربحية السهم – دراسة حالة شركة المراعي (2005–2019)	نعيمة بارودي؛ يوسف فيلاي (2020)	استكشاف تأثير الرفع المالي (الاقتراض) على ربحية سهم شركة المراعي خلال فترة طويلة نسبياً.	منهج كمي باستخدام نماذج اقتصادية (تكاملي مشترك ونموذج ARDL) لتحليل العلاقة طويلة وقصيرة الأجل بين نسب المديونية وربحية السهم.	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية طويلة الأجل بين نسبة الدين إلى حقوق الملكية وربحية سهم المراعي، وعلاقة إيجابية قصيرة الأجل (ResearchGate, 2020).
تأثير جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات – دراسة حالة شركة المراعي	د. أحمد قنيع؛ د. بن أودينة بوحفص (2020)	قياس تأثير جائحة COVID-19 على الأداء المالي لشركة المراعي خلال عام 2020، في ظل التحديات الاقتصادية العالمية.	تحليل مالي لمؤشرات أداء المراعي (الإيرادات، الأرباح، الخ) مع مقارنة ربعية لعام 2020 بفترات سابقة؛ بالإضافة إلى تحليل كيف استجابت الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.	أظهرت الدراسة أنه برغم جائحة كورونا تمكنت المراعي من المحافظة على نمو إيراداتها مقارنة بنفس الفترة من الأعوام السابقة، كما بيّنت اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية خلال الأزمة (Democraticac, 2020).
دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في	كمال شريط (2020)	إبراز دور عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) في تحقيق	منهج دراسة حالة نوعية شملت تحليل سياسات وإجراءات الجودة والتميز في	خلصت الدراسة إلى أن المراعي تدرك مفهوم التميز وتطبق العديد من مبادئ نموذج EFQM، مما ساهم في

بلورة التمايز في منظمات الأعمال – دراسة حالة المراعي		التمايز التنافسي لشركة المراعي.	المراعي ومقارنتها بمعايير EFQM، مع تقييم الأثر على تميز الشركة.	تعزيز تميزها التنافسي. عوامل مثل التركيز على الجودة العالية والابتكار وتحسين العمليات مكنت الشركة من بناء صورة قوية وعلاوة تجارية مميزة في الأسواق. (Shariat, 2020)
قياس المخاطرة المالية لشركة المراعي للألبان ومنتجاتها في المملكة العربية السعودية	مريم غانم؛ سحر قمره؛ عادل غانم (2020)	قياس درجة المخاطر المالية التي تعرضت لها شركة المراعي خلال الفترة 2015– 2019، وتأثيرها على الأداء والقيمة السوقية.	منهج كمي تحليلي: تم حساب عدة مؤشرات مالية (نسب السيولة، معدلات الدوران، نسبة الديون إلى الأصول) وتطبيق نماذج تنبؤية مثل نموذج Altman لتقدير احتمالات التعثر المالي.	وجدت الدراسة أن مستوى المخاطر المالية للمراعي خلال الفترة المدروسة كان ضمن الحدود المقبولة على الرغم من اعتمادها على القروض لتمويل توسعاتها (MEAE, 2020).
النمو المستدام والأداء المالي والتشغيلي – دراسة على الشركات المصرية (منظور محاسبي)	د. هاني علي (2022)	اختبار العلاقة التأثيرية بين معدل النمو المستدام للشركة وبين أدائها المالي والتشغيلي للشركات غير المالية المدرجة في البورصة المصرية.	دراسة كمية باستخدام التحليل الأساسي والإحصائي على عينة من الشركات المصرية 2017–2021؛ تم استخدام معدل النمو المستدام المحسوب ومقارنته بمؤشرات الأداء (العائد على الأصول، دوران الأصول، ربحية السهم، السيولة، المديونية) واختبار تأثير COVID 19 كمتغير معدل.	أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمعدل النمو المستدام على الأداء المالي والتشغيلي للشركات، مما يعزز أهمية تبني سياسات تحقق نمو مستدام (Aljalexu, 2022).

القواعد العشر لتحقيق النمو (دراسة McKinsey على 5000 شركة عالمية)	كريس برادلي وآخرون - ماكزوي (ترجمة عربية 2022)	تحديد أبرز العوامل والاستراتيجيات المؤدية لتحقيق نمو متواصل في الإيرادات والأرباح للشركات الكبرى على المدى الطويل.	دراسة تحليلية ضخمة (15 سنة من البيانات لـ 5000 شركة عالمية) استخدمت الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لاستخلاص أنماط النمو، مع تصنيف الشركات حسب سرعة النمو ومصادره (عضوي أو غير عضوي).	من أهم النتائج ذات الصلة: عمليات الاندماج والاستحواذ تساهم بحوالي ثلث النمو في الإيرادات لدى الشركات السريعة النمو، كما شددت الدراسة على التوسع العالمي المدروس كركيزة لتعزيز النجاح المحلي (McKinsey, 2022).
--	--	--	---	---

تحليل مختصر للدراسات السابقة

يتبين من الجدول أعلاه التنوع في زوايا المعالجة؛ فبعض الدراسات ركزت على حالة المراعي مباشرة وتحليل استراتيجياتها (مثل خلوفي 2019؛ جديدي وآخرون 2020)، بينما تناولت دراسات أخرى موضوعات ذات صلة بالتنافسية، سلسلة القيمة، المخاطر المالية، والتأثيرات الخارجية كالجائحة. عموماً، تشير معظم النتائج إلى وجود فوائد جوهرية للتوسع واستراتيجيات النمو على الأداء المستدام: الاستحواذات والتنويع ساعدت المراعي على زيادة حصتها السوقية (ResearchGate, 2019) والتركيز على سلسلة القيمة والجودة دعم قدرتها على الاستمرار بنجاح. (Repository, 2019)، أيضاً، أظهر تحليل McKinsey أن الشركات الرائدة تحقق النمو عبر التوسع الدولي المدروس والاندماجات (McKinsey, 2022) ومن جهة أخرى، نهت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المخاطر (سواء مالية أو تشغيلية) لضمان عدم تأثير التوسع سلباً على الاستدامة. بناءً على ذلك، ستستفيد الدراسة الحالية من هذه الدروس المستخلصة لتصميم إطارها النظري واختيار منهجيتها بما يضمن تقييمًا شاملاً ومتوازنًا لتأثير توسع المراعي الدولي على نموها المستدام.

المنطلقات النظرية للدراسة:

سوف تستند الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات والنماذج النظرية في مجالي استراتيجيات النمو الدولي والنمو المستدام للشركات. فيما يلي أبرز المرتكزات النظرية التي سيتم تبنيها:

مفهوم واستراتيجيات التوسع الدولي:

سيتم تعريف التوسع الدولي بأنه انتقال نشاط الشركة خارج حدود سوقها المحلي عبر أشكال متعددة مثل التصدير، عقود الفرانشايز، المشروعات المشتركة، افتتاح فروع خارجية، أو الاستحواذ على شركات أجنبية. نظريًا، يُنظر إلى التوسع الدولي كأحد استراتيجيات النمو في مصفوفة أنسوف (Ansoff) ضمن استراتيجية تطوير الأسواق. ستتناول الدراسة أنواع الاستراتيجيات التي اتبعتها المراعي: فعلى سبيل المثال، استراتيجية التنوع الجغرافي (Geographical Diversification) عبر دخول أسواق الخليج ومصر والأردن، وكذلك استراتيجية التنوع القطاعي عبر دخول قطاع المخبوزات (الاستحواذ على المخابز الغربية) وقطاع الدواجن (اليوم) وأغذية الأطفال (مشروع مع "ميد جونسون") (Drmtaher.com, n.d). يدعم التحليل النظري أيضًا نموذج مراحل التدويل (Uppsala Model) الذي يشير إلى أن الشركات تبدأ بالتوسع تدريجيًا في أسواق قريبة ثم أبعد مع تراكم الخبرة – وهو ما يعكسه مسار المراعي التي بدأت إقليميًا ثم تخطط لأسواق أبعد كشمال إفريقيا وأوروبا (Drmtaher.com, n.d). كذلك سيتم تناول نظرية ميزة الموقع الداخلي (OLI Paradigm) لترتيب أولويات المراعي في اختيار أسلوب الدخول لكل سوق (مثل اختيارها للاستثمار المباشر عبر الاستحواذ في الأردن ومصر مقابل التصدير لأسواق أخرى) (Drmtaher.com, n.d).

النمو المستدام للشركات:

يُعرف النمو المستدام بأنه معدل النمو الذي يمكن للشركة المحافظة عليه طويل الأجل دون الوقوع في مشكلات تمويلية أو هيكلية، وهو يرتبط بقدرة الشركة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أرباح مطّردة مع الحفاظ على صحة مالية جيدة. النظريات المالية تقدّم معادلة معدل النمو المستدام (SGR) = العائد على حقوق الملكية × نسبة الأرباح المحتجزة. ستستفيد الدراسة من هذا المفهوم في تقييم ما إذا كان نمو المراعي المتحقق يتوافق مع معدل نموها المستدام أم يتجاوزه. كما سيتم تبني منظور Triple Bottom Line (الأداء المالي + الاجتماعي + البيئي) كمفهوم حديث للاستدامة: فالنمو المستدام لا يقتصر على الأرقام المالية، بل يشمل استدامة العلاقات مع أصحاب المصلحة والالتزام بمعايير البيئة والمسؤولية الاجتماعية. في حالة المراعي، هذا يعني تقييم مبادراتها في الاستدامة البيئية (مثل الإدارة المستدامة للموارد في مزارعها) والمسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في الأمن الغذائي (Hbrarabic.com, n.d).

التوسع الدولي والنمو المستدام – العلاقة المتوقعة:

وفق الأدبيات الاستراتيجية، من المتوقع أن يؤدي التوسع إلى الأسواق العالمية إلى زيادة الفرص الإيرادية وتنويع مصادر الدخل، مما يعزز استقرار النمو على المدى الطويل. نظريات المزايا المطلقة والنسبية في التجارة الدولية (آدم سميث وريكاردو) تشير إلى استفادة الشركات من مزايا تنافسية مختلفة في الأسواق الخارجية (مثل توافر المواد الخام أو قربها من المستهلكين). كذلك يشير مفهوم اقتصاديات الحجم إلى أنه كلما توسعت الشركة وزاد إنتاجها، تمكنت من تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة وتعزيز هوامش الربح، شرط أن يكون التوسع مدروسًا. من ناحية أخرى، تناقش بعض النظريات الحديثة (مثال: أبحاث حول الشركات الناشئة) مخاطر التوسع السريع (Blitzscaling) الذي قد يفوق قدرات الشركة التنظيمية ويهدد استدامتها (Hbrarabic.com, n.d). بناءً على ذلك، ستتبنى الدراسة منظورًا نقديًا: التوسع الدولي قد يكون سيفًا ذو حدين – فهو عامل نمو مهم لكنه يتطلب إدارة حذرة للمخاطر لضمان الاستدامة. ستتم مناقشة هذه النقطة في ضوء حالة المراعي التي توسعت بوتيرة معتدلة مع الحفاظ على جودة منتجاتها وسمعتها (McKinsey.com, 2022; ResearchGate, n.d).

أطرق قياس الأداء والنمو:

ستعتمد الدراسة على أطرق قياس متعددة لربط الاستراتيجيات بالنتائج. مثلاً سيتم استخدام نموذج DuPont لتحليل العائد على حقوق الملكية (ROE) إلى عوامله الأساسية (هامش الربح، دوران الأصول، الرافعة المالية) لرؤية كيف تؤثر كل عامل بالتوسع. كما سيتم استخدام مؤشرات النمو العضوي (من الأعمال القائمة) مقابل النمو غير العضوي (من الاستحواذات) لتفكيك مساهمة كل منهما في نمو المراعي الكلي. ولتقييم الاستدامة سيتم تحليل التقلبات في النمو (Consistency of Growth) عبر الانحراف المعياري لمعدلات النمو السنوية؛ فالنمو المستدام يتصف بالاستقرار النسبي. أيضًا قد نلجأ لمقارنة معدل نمو المراعي بمعدل نمو السوق أو المنافسين إقليميًا لتحديد إن كان توسعها حقق لها تفوقًا نسبيًا.

يوفر الإطار النظري الشامل أعلاه العدسة التي من خلالها سيتم فحص بيانات شركة المراعي وسياساتها التوسعية. الدمج بين نظريات الإدارة الاستراتيجية ونماذج التحليل المالي سيضمن تغطية الجوانب الكمية والنوعية في آن واحد، مما يساعد على بناء تفسير علمي للنتائج التي سنتوصل إليها حول العلاقة بين التوسع الدولي والنمو المستدام.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة منهجية علمية مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين التحليل الكمي والكيفي بطريقة مبسطة تتلاءم مع باحث في مرحلة الماجستير وضمن الإطار الزمني المحدود لشهر واحد لاستكمال البحث. وفيما يلي توضيح لخطوات المنهجية المقترحة وطرق البحث:

منهج البحث الأساسي:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. في شقه الوصفي، سيتم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة باستراتيجيات التوسع الدولي للمراعي وتطور أدائها خلال السنوات الماضية. وفي شقه التحليلي، سيتم تحليل البيانات المالية والمعلومات المستخرجة باستخدام أدوات إحصائية مبسطة لاستخلاص العلاقة بين التوسع والنمو. يساعد هذا المنهج في توصيف الظاهرة بدقة (وصف استراتيجيات التوسع والنمو الحاصل) ثم تحليل العوامل والروابط فيما بينها.

وحدة التحليل وفترة الدراسة:

ستركز الدراسة على شركة المراعي كوحدة حالة (Case Study) رئيسية. ستغطي فترة التحليل السنوات الأخيرة (مثلاً 2015-2024) لضمان شمول فترة ما قبل وبعد توسعات رئيسية للمراعي. هذه الفترة تشمل محطات مهمة كتوسعاتها الإقليمية وصفقات الاستحواذ ومواجهة جائحة كورونا، مما يوفر تنوعاً في الظروف لاختبار فرضيات البحث.

مصادر البيانات:

سوف يتم الاعتماد على مصادر ثانوية موثوقة للحصول على البيانات اللازمة. من أهم المصادر: التقارير السنوية لشركة المراعي وخاصة القوائم المالية وملفات المستثمرين التي تشرح استراتيجيات الشركة (Hbrarabic.com, n.d.); تقارير الاستدامة الخاصة بالشركة (مثلاً تقرير الاستدامة 2021 و2022 إن توفر) التي تعطي مؤشرات عن نهج الاستدامة. كذلك سيتم استخدام قواعد بيانات مالية للحصول على بيانات الأداء (مثل قاعدة بيانات السوق المالية السعودية لتتبع سعر سهم المراعي ومؤشراته). بالنسبة للمعلومات النوعية، سيتم الاستعانة بتصريحات الإدارة في البيانات الصحفية أو المقابلات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمقالات التحليلية (مثل مقال Harvard Business Review Arabia حول استراتيجية المراعي الأخيرة) (Hbrarabic.com, n.d.).

الأساليب والأدوات التحليلية:

سيتم استخدام تحليل مالي مقارن لمقارنة أداء المراعي قبل وبعد التوسع (مثلاً مقارنة متوسط النمو في الإيرادات والأرباح خلال 5 سنوات قبل دخول سوق جديد مع 5 سنوات بعده). أيضاً سيُستخدم التحليل الاتجاهي (Trend Analysis) لملاحظة اتجاهات المؤشرات الرئيسية (كالعائد على الأصول، هامش الربح الصافي، معدل النمو المستدام) وما إذا كانت تتحسن مع الزمن وبالتزامن مع تنفيذ استراتيجيات التوسع. ولإعطاء بعد كمي أوضح، قد تُستخدم بعض الاختبارات الإحصائية البسيطة مثل معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة الارتباط بين درجة التوسع (مثلاً عدد الدول التي تنشط

فيها الشركة أو نسبة الإيرادات الدولية) وبين معدل النمو المستدام السنوي. إن وجدت بيانات كافية، يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي لبناء نموذج يشرح نسبة من التغير في معدل النمو اعتماداً على متغيرات مثل درجة التوسع الجغرافي ونسبة الاستحواذات في الاستثمار الكلي. كل هذه الأساليب سيتم تبسيط تطبيقها بحيث لا ترهق الباحث - مثلاً باستخدام برنامج Excel أو أدوات إحصائية سهلة - والتركيز سيكون على استخلاص دلالات أكثر من الدخول في تعقيدات رياضية.

الدراسة المقارنة والمقابلات (إن أمكن):

كجزء تكميلي، قد يتم تضمين دراسة مقارنة موجزة مع شركة أخرى ذات وضع مشابه (مثلاً مقارنة المراعي بشركة أغذية إقليمية أخرى توسعت دولياً) وذلك لفهم ما إذا كانت النتائج خاصة بالمراعي أم ظاهرة عامة. إذا سمح الوقت، يمكن إجراء مقابلة خبراء قصيرة وغير رسمية (حتى لو عبر البريد الإلكتروني) مع أحد الخبراء في قطاع الصناعات الغذائية أو أحد مدراء المراعي السابقين لسؤالهم عن رؤيتهم لتأثير التوسع الدولي على نجاح الشركة. هذه المقابلات النوعية يمكن أن توفر رؤية عملية تدعم التفسير الكمي. سيكون أسلوب المقابلات - إن أجريت - بسيطاً وموجهاً بأسئلة محددة لتجنب تعقيدات تحليلها.

اعتبارات الموثوقية والصحة:

لضمان موضوعية البحث، سيتم استخدام مصادر بيانات من مدققين خارجيين (مثلاً القوائم المالية المدققة للمراعي). كما سيتم مثلثة البيانات (Data Triangulation) عبر جمع معلومات من مصادر متنوعة (مالية وإدارية وإعلامية) والتحقق من اتساقها لضمان صحة الاستنتاجات. سيحرص الباحث على توثيق جميع البيانات والإشارة إلى مصادرها وفق أسلوب APA في متن الدراسة (مثال: الإشارة إلى أرقام من التقرير السنوي للمراعي مع ذكر السنة). بهذا تزداد موثوقية النتائج وتقل احتمالية التحيز.

بشكل عام، تم تصميم المنهجية لتكون سهلة التطبيق ومباشرة قدر الإمكان، بحيث تمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة بشأن فرضيات الدراسة في غضون الفترة المتاحة. سوف يتم إجراء التحليلات بطريقة متدرجة: أولاً فهم واقع التوسع والنمو من خلال الأرقام الوصفية، ثم اختبار العلاقة والتأثير بشكل مبسط، وأخيراً تفسير النتائج بالاستعانة بالإطار النظري. من المتوقع أن يُسهّم هذا الأسلوب في تزويد الدراسة بتوازن بين الدقة العلمية والسهولة التطبيقية، مما يناسب دراسة أكاديمية على مستوى الماجستير ضمن جدول زمني مضغوط.

أدوات الدراسة :

ستلجأ الدراسة إلى استخدام أدوات بحثية مبسطة ومتاحة لضمان جمع البيانات وتحليلها بكفاءة ودون إرهاق الباحث. فيما يلي أبرز أدوات الدراسة التي سيتم توظيفها:

تحليل الوثائق والمحتوى:

تعتبر التقارير السنوية والبيانات المالية وقواعد البيانات المنشورة المصادر الرئيسية التي سيتم تحليلها. سيتم إعداد قائمة مراجعة (Checklist) ببنود البيانات المطلوبة من تقارير شركة المراعي، مثل: معدل نمو المبيعات السنوي، هامش الربح، نسب الديون، نفقات التوسع والاستثمار، ذكر الأسواق الجديدة في التقارير، إلخ. عبر هذه القائمة، سيقوم الباحث باستخلاص المعلومات ذات الصلة بشكل منظم من كل تقرير سنوي للفترة المحددة (2015-2024 مثلاً). أيضاً سيتم تحليل محتوى التصريحات الصحفية أو خطابات الإدارة التنفيذية التي تتحدث عن استراتيجيات التوسع. هذه الأداة (تحليل المحتوى النوعي) ستساعد في فهم سياق الأرقام وربط استراتيجية التوسع بالنتائج. فعلى سبيل المثال، إذا ذُكر في خطاب الرئيس التنفيذي عام 2018 أن دخول سوق جديدة تسبب في نمو معين، فسيتم تدوين هذه الملاحظة النوعية للاستشهاد بها (Hbrarabic.com, n.d).

أداة المقابلة شبه المقتنة (إن أمكن):

كخيار إضافي، قد يتم تصميم دليل مقابلة مختصر يحتوي على 5 إلى 7 أسئلة مفتوحة موجهة لخبراء أو عاملين في الشركة (إن توفر الوصول إليهم). هذه الأسئلة ستركز على تقييمهم لتجربة التوسع الدولي للمراعي وتأثيرها على نجاح الشركة. على سبيل المثال: "برأيك، كيف أثر دخول المراعي إلى سوق مصر والأردن على نمو الشركة واستقرارها؟" أو "ما التحديات الرئيسية التي واجهتها المراعي عند توسيع عملياتها دولياً؟". سيتم استخدام أسلوب شبه مقنن لضمان تغطية نفس الموضوعات مع كل مشارك. وإذا تعذر إجراء مقابلات فعلية، يمكن اعتبار هذه الأداة ثانوية واستبدالها بتحليل تصريحات منشورة للمسؤولين كما سبق. في حال تم إجراء مقابلات، سيتم تسجيل الإجابات خطياً واستخلاص النقاط الجوهرية منها لاستخدامها في تعزيز التفسير (Hbrarabic.com, n.d).

الاستبانة (إجراء مستبعد حالياً):

نظراً لقصر المدة البحثية (شهر واحد بعد العرض المبدئي)، من غير المخطط إجراء استبانة ميدانية كاملة، لأنها تتطلب وقتاً أكبر للتصميم والتوزيع وجمع الاستجابات. ولكن إن رأت لجنة البحث ضرورة ذلك، يمكن إعداد استبانة إلكترونية

بسيطة موجهة لعينة من المحللين الماليين أو موظفي الشركة لتقييم أثر التوسع على عدد من الجوانب (كالقوة السوقية، جودة المنتجات، ولاء العملاء). ستتضمن الاستبانة أسئلة بتدرج ليكرت حول مدى الموافقة على عبارات مثل "ساهم دخول المراعي أسواقًا جديدة في تحسين جودة منتجاتها نتيجة زيادة التنافسية" أو "تعرضت المراعي لمخاطر مالية كبيرة بسبب توسعاتها الدولية". في حال تنفيذها، سيتم نشر الاستبيان عبر البريد الإلكتروني أو مجموعات متخصصة وجمع الردود خلال أسبوعين، ثم تحليلها إحصائيًا بشكل وصفي. لكن كما أشرنا، هذه الأداة اختيارية وستستخدم فقط إذا وُجد أنها ستضيف قيمة مهمة وتتوفر لها الظروف اللازمة.

الأدوات الإحصائية والبرمجية:

سوف يتم استخدام برنامج Microsoft Excel بشكل رئيسي كأداة لمعالجة البيانات العددية وإنشاء الرسوم البيانية. سيتم إدخال بيانات الأداء السنوية للمراعي في جداول Excel، مما يسمح بحساب المعدلات والنسب بسهولة (مثل معدل النمو المركب، المتوسطات لفترات مختلفة). كما سيتم استخدام دوال Excel لإجراء اختبار ارتباط بسيط أو توليد معادلة انحدار إن لزم الأمر. يتميز Excel بسهولة الاستخدام وتوفره، مما يجعله خياراً مناسباً لباحث الماجستير. في حال تعقد التحليل، قد يستخدم الباحث برامج إحصائية مثل SPSS أو E-Views ولكن بشكل محدود جداً (مثلاً للتحقق من معنوية الارتباطات أو عمل رسومات اتجاه متقدمة). أما بالنسبة لتحليل المحتوى النوعي، فيكفي استخدام أدوات تنظيم مثل Microsoft Word لتدوين الملاحظات وتصنيفها حسب الموضوع.

سوف يتم استخدام الأدوات المتاحة والبسيطة لضمان سير البحث بسلاسة. تحليل الوثائق سيكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات، مدعوماً إن أمكن بمدخلات من مقابلات خبراء. الأدوات الكمية (Excel) ستساعد في التحقق من الفرضيات وتقديم الدليل الرقمي، بينما الأدوات النوعية (تحليل المحتوى/المقابلات) ستساعد في شرح الأرقام وإعطائها معنى ضمن سياق استراتيجية الشركة وثقافتها المؤسسية. وبهذه التوليفة من الأدوات، يتوقع أن يتمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها دون التعرض لصعوبات منهجية أو لوجستية.

حدود الدراسة :

ستلتزم الدراسة بحدود واضحة تُعرّف نطاقها وتميز ما تغطيه وما لا تغطيه، وذلك لضمان تركيز البحث وواقعيته. تنقسم حدود الدراسة إلى عدة جوانب كما يلي:

الحدود الموضوعية (الموضوع وحدود المفهوم):

تركز الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات التوسع الدولي والنمو المستدام لشركة المراعي. وبناءً عليه، سوف تُركز التحليلات على هذه الجوانب تحديداً. هذا يعني أن جوانب أخرى من استراتيجيات الشركة قد لا يتم الخوض فيها بالتفصيل إلا بقدر ارتباطها بالموضوع (مثلاً، استراتيجية التسويق المحلية ليست محور الدراسة إلا إن كان لها تداخل مع التوسع الدولي). كذلك، سيتم تحديد مفهوم النمو المستدام بالمعنى الخاص بنمو الأعمال واستمراريته المالية (وليس بالضرورة النمو البيئي المستدام إلا في سياق مبادرات الشركة المتعلقة بذلك). لن تتطرق الدراسة إلى تقييم مفصل لجوانب أخرى مثل ثقافة المنظمة الداخلية أو الهيكل التنظيمي إلا إن أثرت مباشرة على قدرة الشركة في التوسع.

الحدود المكانية (النطاق الجغرافي):

الدراسة محصورة في تحليل حالة شركة المراعي السعودية كنموذج لشركة سعودية ذات انتشار إقليمي. وبالتالي، التركيز الجغرافي الأساسي هو عمليات الشركة داخل المملكة وفي الأسواق الدولية المحيطة (دول الخليج، مصر، الأردن، وربما أسواق مرشحة للتوسع المستقبلي مثل شمال إفريقيا). لن تمتد الدراسة لتحليل توسع شركات خارج هذا النطاق الجغرافي (مثلاً شركات في آسيا أو أوروبا) إلا على سبيل المقارنة النظرية العامة أو الاستشهاد ببعض الدراسات العالمية. بمعنى آخر، سياق الدراسة جغرافياً هو البيئة السعودية والإقليمية التي تعمل بها المراعي.

الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة بشكل أساسي الفترة من منتصف العقد الماضي حتى الوقت الحالي (على سبيل المثال 2015-2024 كما تم اقتراحه). تم اختيار هذه الفترة لأنها شهدت أحداثاً جوهرية، مثل توسعات المراعي في استثمارات جديدة، شراكات دولية (كمشروعها المشترك مع بيبسيكو قبل استحواذها الكامل عليه) (Drmtaher.com, n.d)، وكذلك تحديات خارجية كجائحة كورونا وتأثيرها (Democraticac.de, 2020). لن تتعمق الدراسة في تاريخ الشركة قبل 2010 إلا بشكل عرضي عند الحاجة لتقديم خلفية تاريخية. كما أن التنبؤ بالمستقبل سيكون محدوداً: فالدراسة ستتركز على تحليل

البيانات الماضية والحالية، مع مناقشة استشرافية قصيرة للمستقبل بناءً على المعطيات (مثل: الاعتماد على خطة

2024-2028 التي أعلنتها الشركة) (Hbrarabic.com, n.d).

الحدود البشرية:

هذه الدراسة ضمن متطلبات برنامج ماجستير، وبالتالي مواردها البشرية محدودة بشخص الباحث تحت إشراف المشرف الأكاديمي. لن تشمل الدراسة فريقاً بحثياً واسعاً أو عمل ميداني مكثف يتطلب متطوعين أو باحثين مساعدين. وعليه، سيكون جمع البيانات وتحليلها من قبل الباحث وحده، مما يفرض حدوداً من حيث كمية البيانات التي يمكن جمعها خلال الفترة المحدودة. أيضاً حجم العينة في أي استقصاء أو مقابلات سيكون محدوداً؛ مثلاً إن تمت مقابلات فرداً شخصاً أو ثلاثة على الأكثر من الخبراء، مما يعني أن النتائج النوعية ستكون استرشادية وليست تمثيلية إحصائياً لمجتمع كبير.

الحدود المنهجية:

كما أوضحنا، ستستخدم الدراسة منهجاً وصفيّاً وتحليلياً مبسطاً دون نماذج اقتصادية معقدة أو برمجيات متقدمة، نظراً لضيق الوقت وخبرة الباحث في هذه المرحلة. هذا يُعدّ حُدّاً منهجياً حيث قد لا تغطي الدراسة جميع التقنيات التي ربما تُستخدم في بحوث أوسع نطاقاً. على سبيل المثال، نماذج الاقتصاد القياسي المتقدمة أو التحليل متعدد المتغيرات قد تكون خارج نطاق هذه الدراسة بسبب الوقت والهدف التعليمي للبحث. أيضاً من الحدود المنهجية أن الدراسة تعتمد غالباً على البيانات الثانوية المنشورة؛ وبالتالي، فإن دقة النتائج تعتمد على دقة تلك البيانات المنشورة. أي خطأ أو نقص في التقارير السنوية سينعكس على تحليلنا، وهذا ما سننوه به كجزء من حدود البحث.

التحيزات المحتملة وحدود التعميم:

قد تواجه الدراسة تحيز الاختيار بما أنها تركز على حالة ناجحة (المراعي)، مما قد لا يعكس وضع كل الشركات. سنراعي هذا الحد بذكر أن تعميم النتائج على شركات أخرى يجب أن يتم بحذر وبعد دراسة خصوصية كل حالة. أيضاً هناك حد يتعلق بالباحث نفسه وهو كونه موظف أو متدرب – إن وُجد – لكن في حالتنا سنفترض حيادية الباحث التامة.

تعرف هذه الحدود إطار عمل الدراسة بحيث تظل مركزة وقابلة للإنجاز. إدراك حدود الدراسة لا يُنقص من قيمتها، بل يضيف مصداقية وشفافية عند الاعتراف بما يمكن وما لا يمكن تحقيقه في ظل الظروف والإمكانات المتاحة. سيلتزم الباحث بهذه الحدود خلال تنفيذ البحث، وسيقوم في الخاتمة بتذكير القارئ بهذه الحدود عند تفسير النتائج تجنباً لسوء التأويل أو التوسع في الاستنتاجات خارج نطاقها الصحيح.

المراجع:

- شركة المراعي. (2023). التقرير السنوي لعام 2023. الرياض: شركة المراعي. Retrieved from <https://d2wdttfod93r0n.cloudfront.net>
- شركة المراعي. (2024). الاستدامة في المراعي – تقرير الاستدامة 2024: القيام بالأفضل كل يوم. الرياض: شركة المراعي. Retrieved from <https://sustainability.almarai.com/ar/index.html>
- Harvard Business Review Arabia. (2024, April 23). استراتيجية الـ 18 مليار ريال سعودي تكشف سر النمو المستمر لشركة المراعي. هارفارد بزنس ريفيو العربية. Retrieved from <https://hbrarabic.com>
- خلوفي، سفيان. (2019). استراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي – دراسة حالة شركة المراعي. مجلة جديد الاقتصاد، 15(3)، 349-331. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- جديدي، رعودة؛ أحمد، صخر؛ وعبد الكريم، سعيدة. (2020). دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة – مؤسسة المراعي نموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، 7(2)، 582-563. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- شلّباب، عبّيدة. (2019). سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة شركة المراعي السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر. Retrieved from <https://repository.univ-msila.dz>
- بارودي، نعيمة؛ وفيلالي، يوسف. (2020). أثر الرفع المالي على ربحية السهم: دراسة حالة شركة المراعي (2005–2019). مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 158-145. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- قنيّع، أحمد؛ وبن أودينة، بوحفص. (November, 2020). تأثير جائحة كورونا المستجد على الأداء المالي للشركات – دراسة حالة شركة المراعي. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 3(13)، 34-23. Retrieved from <https://democraticac.de>

- شريط، كمال. (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي. وقائع مؤتمر جودة التعليم والأعمال، جامعة ورقلة. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz>
- غانم، مريم عادل؛ قمرة، سحر عبد المنعم؛ وغانم، عادل محمد خليفة. (March, 2020). قياس المخاطرة المالية لشركة المراعي للألبان ومنتجاتها العاملة في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، 30(1)، 159-168. Retrieved from <https://meae.journals.ekb.eg>
- علي، هاني محمد زكي. (September, 2022). دراسة واختبار العلاقة بين معدل النمو المستدام والأداء المالي والتشغيلي للشركات غير المالية المقيمة بالبورصة المصرية – منظور محاسبي. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 6(3)، 513-546. Retrieved from <https://aljaxu.journals.ekb.eg>
- الإيرادات (ترجمة عربية). ماكنزي أند كومباني. Bradley, C., Doherty, R., Northcote, N., & Rüder, T- (2022). القواعد العشر لتحقيق النمو المتواصل في Retrieved from <https://www.mckinsey.com>