



الملخص التنفيذي

توجُّه المنشآت العائلية السعودية نحو العالمية

التصوُّرات والفرص والتحدِّيات

إعداد:

المركز الوطني للدراسات والبحـــوث الاجتماعيـــة

١٤٤٦هـ- ٢٠٢٤م



توجُّه المنشآت العائلية السعودية نحو العالمية

التصوُّرات والفرص والتحدِّيات

- الملخَّص التنفيذيُّ -

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

١. مقدمة:

تعمل الشركات العائلية في المملكة على دعم القطاع غير النفطي، وعلى تحقيق منظومة مُلائمة اقتصاديًّا واجتماعيًّا بتوفير بيئة تضمن مشاركة فعَّالة للعائلة في اتخاذ القرار صُلب الشركات العائلية، وهذا من شأنه أن يَدعَم النظام الاقتصادي، ويوفر نظامًا اجتماعيا يتوافق مع خطط التنمية وأساليب تنفيذها، وفي السنوات الأخيرة أصبحت الشركات العائلية تواجه تحدِّيَات عدة، وتكمُن هذه التحديات بشكل خاص بقِصَر مدة الشركة بسبب تزايد عدد الشركاء فيها، والمشاكل العائلية في تلك الشركات التي تؤدي إلى انقضائها، وزوال ما يقارب نسبة ٩٥٪ منها، علاوة على الإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها، بسبب عدم وجود قواعد خاصة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات وخصوصيتها؛ حيث إن الشركات العائلية تخضع للتنظيم المتعلق بأشكال الشركات التي لا تنسجم في بعض الحالات مع طبيعتها، وتُعَدُّ الصعوبات المادية والتنافسية والحوكمة والاستمرارية أكثر المشاكل التي تُواجهها الشركات العائلية.

وللشركات العائلية دورٌ مهم وبارزٌ في دفع عجلة الاقتصاد للدول، وتمثل في المملكة العربية السعودية نسبة ٦٣٪ من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص، وتشارك بنسبة ٦٦٪ من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما أنها تسهم بنسبة ٧٦٪ من التوظيف بهذا القطاع أيضًا. وهذا يتطلب أن تؤدي الشركات دورها الحيوي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب. (الحربي، ٢٠٢٤).

وتعد الشركات العائلية حجر الزاوية في العديد من أوجه النشاطات الاقتصادية المختلفة، ومن أهم قوام وركائز المنتجات الوطنية، وكما أن الشركات العائلية تساهم من ٦٠ إلى ٧٠ في المائة من حجم الاقتصاد الوطني، وتستثمر في ٢٥٠ مليار ريال في منظومة الاقتصاد السعودي، وتؤثر في إجمالي الناتج المحلي الذي تسعى الحكومة للمحافظة عليه، وتسعى لنمو مثل هذه النشاطات الوطنية، كما أنه لا يخفى وجود العديد من الشركات العائلية في المجال الزراعي والصناعي والاستثماري، وتجدر الإشارة إلى وجود تقرير من منتدى الغرف التجارية أن نسبة ٩٠٪ من الشركات السعودية هي شركات عائلية (المقدم، ٢٠٢٤).

ويبقى نموُّ الشركات العائلية من أهم التحديات الحديثة التي تواجهها هذه الأخيرة في ظل المنافسة القوية على المستوى المحلي والدولي، كما تلعب العولمة والانفتاح على العالم الخارجي دورًا مهمًّا في ديمومة وتطوُّر المنشآت العائلية؛ لذلك فإن الدراسة التي تقوم على آليَّات جديدة ومبتكَرة، وتعمل على تحفيز الشركات العائلية وتدعمها على الخروج من أنماط الإدارة التقليدية ونماذج الأعمال القديمة تُعَدُّ ضرورةً لضمان بقائها في السوق وتحقيق النمو الاقتصادي، والتطوُّر ودعم الاقتصاد في المملكة.

وبالنظر إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي كان من أهدافها الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪، ورفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من ٣,٨٪ إلى المعدل العالمي ٥,٧٪، ولا سبيل لتحقيق هذين الهدفين إلا بوجود حوكمة محفزة للإنتاجية والابتكار من جهة، ومن جهة أخرى محفزة للاستثمار، وهذه من أهم نتائج الحوكمة (كانو، ٢٠١٦).

ومما سبق وجد الباحث أن من الموضوعات المهمة التي يجب الانتباه إليها هو ربط العلاقة بين المنشآت العائلية السعودية والعالمية من خلال الواقع والتصورات والفرص والتحديات - وهذا ما سوف

تتطـرق إليه الدراسـة الحاليـة من الباحث - وإظهـار العلاقة بين دور المنشـآت العائلية السـعودية ومحاولة ترشـيد الاقتصاد السعودي.

٢. مشكلة الدراسة:

بنـاء علـى مـا سـبق في المقدمـة فـإن هذه الدراسـة لـن تُركّـز فقط علـى وضـع المنشـآت العائلية الناشـطة في الأسـواق الخارجيـة، لكـن أيضًا تلك التـي تَطمَح، أو تنوي دخول أسـواق أجنبيـة، وذلك بهدف الوصـول إلى فهم شـامل حـول الفُروقات بين هذيـن النوعين من الشـركات العائلية فيما يخـصُّ التصوُّرات المتعلقـة بالتوسُّـع الدولي من حيث (المزايا، والفـرص، والتحديات)، وكيفية اتخاذ القـرارات الخاصة باختيار الأسـواق الأجنبية.

بالإضافة إلى ما سبق من العوامل التي تحفز الشركات العائلية على التوسع العالمي، ومنها:

تسـهم ريـادة الأعمـال العائليـة في توفيـر الوظائف، إذ تُعَـدُّ مصدرًا رئيسًـا للوظائـف في العديد من البلـدان، وتسـاعد على تحقيق النمو الاقتصادي مـن خلال الابتكارات والاسـتثمار، وتعمل على دعم المجتمع حيث تُشـارك الشـركات العائلية في المبـادرات الاجتماعية والخيرية.

وهنـاك العديـد مـن الأمثلـة الناجحة للشـركات العائليـة العالمية منها ما يلي: (شـركة والـت ديزني، شـركة فـورد، شـركة بيبسـي، شـركة هيرشـي، ...) وتوضح هـذه الأمثلة كيف يمكـن للشـركات العائلية أن تحقـق النجـاح المسـتدام، وتلعـب دورًا حيويًـا في الاقتصاد العالمي مـع الحفاظ على قيمهـا وتقاليدها، حيث تعتبـر الشـركات العائلية جـزءًا مهمًّا من الاقتصـاد العالمي.

ومن فوائد طرح الشركات العائلية في السوق المالية:

- استمرارية الشركة على المدى البعيد.
- تنويع مصادر التمويل للنمو.
- تعزيز سيولة الأسهم والقيمة.
- استقطاب وتحفيز الكفاءات.
- التسويق والتغطية.

وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل البحثي الرئيس التالي:

مـا توجُّـه المنشـآت العائليـة السـعودية نحـو العالميـة، مـن خلال الواقـع، والتصـورات، والفـرص، والتحديـات؟

٣. أهداف البحث:

يتلخص الهدف العام للدراسة في:

- الوقوف على توجُّه المنشآت العائلية السعودية نحو العالمية.

ومن خلال الأهداف التفصيلية التالية للدراسة، فتهدف هذه الدراسة إلى:

١- تحديد مدى اهتمام المنشـآت العائلية السـعودية بعولمة أنشـطتها من وجهة نظر قيادات الشـركات العائليـة في الريـاض - الدمام - الخبر - جدة - بريدة.

٢- تحديد طبيعة الفروقات بين المنشآت العائلية السعودية الناشطة في الأسواق الأجنبية، ونظيراتها التي ترغب في التوسع لأول مرة خارج المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قيادات الشركات العائلية في الرياض والدمام والخبر وجدة وبريدة من حيث:

أ - التصورات الخاصة بالتوسُّع الدولي (مزايا، وفرص، وتحديات).

ب - طبيعة الأسواق المستهدفة.

ج - أنماط دخول هذه الأسواق.

٣- تحديد مدى استعداد المنشآت العائلية السعودية من وجهة نظر قيادات الشركات العائلية في الرياض - الدمام- الخبر - جدة - بريدة لفتح رأس مال الشركة على المستثمر الأجنبي والأسباب التي قد تساعد على ذلك أو تَعُوقه.

٤. أسئلة البحث:

تحتوي هذه الدراسة على ثلاثة تساؤلات؛ وهي:

- إلى أيّ مدى تهتمُّ (دوافع) المنشآت العائلية السُّعودية بعولمة أنشطتها؟
- كيف تختلف المنشآت العائلية السعودية الناشطة في الأسواق الأجنبية عن نظيراتها التي ترغب في التوسع لأول مرة خارج المملكة من حيث التصورات الخاصة بالتوسُّع الدولي (مزايا، وفرص، وتحديات، وطبيعة الأسواق المستهدفة، وأنماط دخول هذه الأسواق)؟
- ما مدى استعداد المنشآت العائلية السُّعودية لفتح رأس مال الشركة على المستثمِر الأجنبي؟ وما الأسباب التي قد تُعِين على ذلك أو تَعُوقه؟

٥. أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه المنشآت العائلية السعودية بتطبيق تفعيل أساليب وأدوات الأسواق الأجنبية في ظل متغيرات مخاطر الأعمال لتحسين الأداء الاقتصادي، وكذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية من حيث الآتي

٥,١. الأهمية النظرية:

ستكون هذه الدراسة بمثابة إضافة معرفة علمية جديدة فيما يتعلق بسلوكيات المنشآت العائلية السعودية من حيث توجُّهاتها نحو الأسواق الدولية؛ وعليه فنتائج هذه الدراسة ستكون بمثابة إضافة معرفية حقيقية بالنظر إلى قلة أو انعدام البحوث الخاصة بالمنشآت العائلية العربية عمومًا، فيما يخصُّ أنشطتها وتوجُّهاتها الدولية، بالرُّغم من أنَّ الشركات العائلية تُشكِّل أكثر من ٩٠٪ من القطاع الخاص، وتُساهِم بأكثر من (٧٥٪) من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للبلاد ((Al-Ghamdi and Rhodes, 2014.

وقد ازدادت أهميةُ الشركات التجارية في وقتنا الحاضر، فلم تعُد منفعتُها قاصرةً على الشركاء فيها فحسب، بل أصبحت الدولة تشارك في هذه المنفعة، فالشركات صارت مؤسسات اقتصادية ذات

تأثير فعّال على الاقتصاد الوطني؛ والنشاط التجاري تعدَّدت وتشعَّبت آفاقه بعد توافر الإمكانات المالية لاستثمار رأس المال، وأصبحت مزاولةُ التجارة لا تقتصر على الأفراد، بل أيضًا تقوم بها الشركات التجارية، وهذه الأخيرة صارت تضم معظم الأنشطة التجارية والصناعة الكبيرة في البلاد (Esra Memili, 2015).

٥,٢ الأهمية التطبيقية:

تُبين أهمية التوجُّه الدولي بالنسبة للمنشآت العائلية السعودية، سواءٌ فيما تعلَّق منها بالتحديات التي تواجه التوسُّع الدولي للمنشآت العائلية السعودية، وكيفية اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الأسواق الأجنبية، وطرق الدخول إليها، أو فيما يتعلَّق بالتصورات والتحديات، والفرص الخاصة بالتوسُّع الدولي لدى المنشآت العائلية السعودية الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية، وبالتالي فأهمِّيتُها تَكمُن في

- توفير المعلومة الكافية لصانعي القرار في المملكة العربية السعودية حول التحديات التي تواجه المنشآت العائلية السعودية الدولية، أو تلك التي ترغب في دخول الأسواق الدولية، ومن ثَمَّ توفير الدعم المناسب لهذه المنشآت بتجاوُز تلك التحديات والتغلُّب عليها.
- رسم صورة عن التصورات والتحديات والفرص الخاصة بالتوسُّع الدولي لدى المنشآت العائلية السعودية الراغبة في دخول الأسواق الدولية ممَّا يفيد صانعي القرار في المملكة باتخاذ التدابير والقرارات اللازمة لدعمها في توجُّهها الدولي.
- توضيح أحسن الممارسات التوسُّعية لدى منشآت النوع الأول، والتي تُفيد المنشآت التي لم تتوسَّع بعدُ في خُطَطِها وطموحاتها التوسعية الدولية.
- وجود ندرة في الأبحاث المتعلقة بتطوير الأساليب والأدوات التي تواجه التوسُّع الدولي للمنشآت العائلية السعودية، خاصة الأدوار المهتمة بمراجعة أدوات النظام التي تواجه المنشآت العائلية السعودية، وتدريب الإداريين على مراجعة تلك الأساليب والأدوات الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز.
- أهمية المنشآت العائلية السعودية وتأثيرها على الأوضاع الاقتصادية في المملكة، وما تواجهها هذه المنشآت من مشاكل تتطلب ضرورة التعامل مع إدارة تحسين الأداء الاقتصادي بمستوى متميز من الجودة.

ويؤكد الباحث على أن الدراسة لا تقتصر على قطاع معيَّن أو منطقة جغرافية مُحدَّدة، بل تستهدف قطاعات متنوعة (صناعية، زراعية، تجزئة، وغيرها)، وتغطي مناطق مختلفة بما يسمح بتعميم نتائجها على منشآت القطاعات الأخرى، خاصةً فيما يخصُّ التحديات.

٦. مفاهيم البحث:

- **المنشآت العائلية: Family Firms**

لم يتفق الباحثون على تعريف واحد للمنشآت العائلية واختلفت التعاريف المقترحة باختلاف السياقات والأهداف البحثية، إلا أننا سنعتمد في هذه الدراسة على تعريف (Miller et al., 2007) الذي

يـرى بـأن: «المنشـآت العائليـة هي تلك التي يشـارك فيها عـدة أفراد من نفـس العائلة كمالـكين أو مديرين رئيسـيين، إما بشـكل متزامـن أو مع مـرور الوقت».

وتعـد الشـركات العائليـة النموذج الأقـدم والأكثر شـيوعًا للتنظيم الاقتصـادي، وهي تشـكل الغالبية العظمـى مـن الشـركات في جميـع أنحاء العالم بنسـبة تقـارب (70%) من المؤسسـات التجاريـة القائمة في العديـد مـن الدول، ويعـد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشـركات ظاهرة عالميـة لا تقتصر على دولة دون أخـرى، فمـا يقارب (٨٥٪) من الشـركات الأوروبية تعتبر شـركات عائليـة (الزميع، ٢٠١٦).

وتعّـرف إجرائيًـا: جـزء من البنيـة الاقتصاديـة العالميـة، وتديرها عائلات تتـوارث الأعمـال، وتتمتع بمزايـا نظيراتهـا غيـر العائلية؛ بسـبب التفاهم المشـترك بشـأن القيـم الجماعية.

- **التوسُّع الدولي:** International expansion

هـو عملية التوسُّـع خـارج البلد الأم، ودخول أسـواق دولية جديدة، إما عن طريق تسـويق المنتجات خارجيًـا بالاعتمـاد علـى التصديـر من البلـد الأم (المملكـة)، أو عن طريق الجمـع بين الإنتاج والتسـويق في البلـد المُضيـف، أو مـن خلال آليـات الدخـول الأخرى؛ مثـل الدخول التعاقدي أو الاسـتثمار، وهذا التوسُّـع الدولي سـيُواجَه بتحدِّيَات اقتصادية وثقافية مختلفة تُبين لهذه الشـركات إمكانية هذا التوسُّـع في الأسـواق من عدمه.

ويعّـرف إجرائيًـا: أي نشـاط تجـاري في منطقة جديدة من بيـع المنتجات أو الخدمـات، أو التعامل في المـواد الخام، أو التصنيـع، أو التصدير، أو الاسـتيراد، أو التوظيف.

- **عولمة الشركات:** Corporate globalization

هو مصطلح بديل للتوسُّـع الدولي للشـركات، ولعل سـعي الشـركات المتعددة الجنسيات للانتشار في ربـوع المعمـورة لـم يكن وليدًا اليوم، بل كان نتاج دراسـة الاقتصـاد العالمي عن اقتصاديـات جديدة لاختراقها لينـزع عـن عباءتـه النطاق المحلي بحثًـا عن العالمية، والذي رأى فيها المسـتثمر الوطني سـبيله نحو التوسـع والانتشـار، وهـو مـا صادف رغبـة المجتمع الاقتصادي العالمي في الدراسـة عن أسـواق جديـدة، وما صحبه مـن رغبـة في تطبيـق ما يُعـرف بتحرير التجـارة العالمية، ليظهـر مصطلح التجـارة الدولية، والتي سـاعدت علـى إنشـاء أسـواق جديدة لمنتجات ظلت طويلاً حبيسـة الأسـواق المحلية؛ لتكون الشـرارة الأولـى التي بدأ المجتمـع الدولـي من خلالها الدراسـة عن وضـع نصوص قانونية دولية ووطنية تسـاعد هذه الشـركات على مباشـرة أعمالـه، وفقًـا لإطار قانونـي داخل الدول والأسـواق الدولية، ليظهـر ما يُعرَف بالشـركات المتعددة الجنسـيات باعتبارها إحدى أهـم آليات التجارة الدولية (منى، ٢٠٢٢).

ويعّرف إجرائيًا: زيادة تدفق السلع والخدمات ورأس المال والأشخاص والأفكار عبر الحدود الدولية.

- **اتخاذ القرارات:** Decision making

«هو عملية اختيار أفضل بديل من بين البدائل الممكنة» (القطب، ٢٠٢٤).

ويعّـرف إجرائيًـا: الخلاصة التـي يتوصل إليها صانـع القرار بعد جمـع المعلومـات، وتحليلها، وإيجاد البدائل، والحلول.

- **أنماط دخول الأسواق الدولية:** International Market Entry Patterns

هي الطرق التي تتَّبعها الشركات لدخول الأسواق الخارجية، سواءٌ أكان تسويقًا فقط أو عن طريق الإنتاج والتسويق معًا، ومن أهم هذه الأنماط وأكثرها شيوعًا: التصدير المباشر وغير المباشر Direct and Indirect Exporting، والمشاريع الدولية المشتركة International Joint Ventures، ونظام التراخيص Licensing، والامتياز التجاري Franchising، والفروع المملوكة كليًّا Fully Owned Subsidiaries. (عفان، ٢٠٢٣).

ويعّرف إجرائيًا: معلومات متعلقة بالجمهور المستهدف، وخطة التسويق، واستراتيجية المبيعات.

- **حوكمة الشركات:** Corporate Governance

يعّرف الكاتب غابرييل أودونوفان حوكمة الشركات بأنها: «السياسات الداخلية التي تشمل النظام، والعمليات، والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية، والمساءلة والنزاهة» (عبد الرحمن، ٢٠١٦، ص ٥٦).

ويوجد تعريف آخر لحوكمة الشركات، وهو أنها: القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح، أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال المورّدين الدائنين، المستهلِكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة (حماد، ٢٠١٨م، ص٩).

ويعّرف إجرائيًا: مجموعة السياسات أو القواعد التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

منهجية البحث:

تسمح البحوث النوعية من خلال المنهجية المدروسة والشفافة التي يتم اعتمادُها من قبل الباحث بالكشف عن الفروق الدقيقة والأنماط والرؤى التي قد تتجاهلها الأساليب الكمية، وبالتالي فهي تُساهم في إثراء فهمنا للنسيج المعقد للتجارب البشرية بالإضافة إلى المنهج المختلط، وأنه المنهج الذي يقوم الباحث من خلاله باستخدام أكثر من منهج في بحثه، ومن ثم يقوم بتحليل هذه البيانات من خلال دمج بين المنهاج المختلفة، فيقوم باستخدام المنهج النوعي والمنهج الكمي في دراسة واحدة، والأسلوب الكمي يبدأ من خلال الإطار النظري الذي يشتق منه الباحث فرضيات رسالته، ثم وضع أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات، ثم القيام بتحليل تلك البيانات وربطها بالدراسات السابقة التي أشار اليها الباحث في رسالته، وبالتالي فهو منهج قائم على الاستدلال والاستنباط.

ونظرًا لاعتماد هذه الدراسة على المنهج النوعي فسيتم التركيز في هذا الفصل على الخطوات التي يجب القيام بها للوصول إلى النتائج المرجوة، والتي تُمكِّننا من الحصول على التحليلات والتوصيات للظاهرة التي نَدرُسها. ففي البداية، سيتم طرح أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تتمثَّل في النهج المعتمد للحصول على البيانات والهدف من هذه الدراسة الميدانية، كما سنتطرق إلى عرض المنهج المستخدَم في هذه الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد العينة مع ذكر خصائصها، وعرض الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات.

عينة الدراسة:

في العديد من الدراسات البحثية التي تعتمد على النهج النوعي، يؤكد العديد من الباحثين على عدم وجود مشكلة في تحديد حجم العينة (Onwuegbuzie & Leech 2005)، وأنه في بعض الحالات يمكن الاكتفاء بحالة واحدة خاصة في تخصصات إدارة الأعمال والطب (Boddy, 2016). وقد تمثَّلت عينة هذه الدراسة في ثمان عشرة مقابلةً فردية لأفراد يشغلون مناصب مختلفة في المنشآت العائلية، وذلك حسب الفرصة المتاحة لنا للمقابلة (أحد أفراد المنشأة، مدير، رئيس تنفيذي، ...).

أما فيما يخصُّ خبرة المنشآت المختارة تمَّ التركيز على الشركات التي لديها عمرٌ زمنيٌّ لا يقلُّ عن ثلاث سنوات ونصف؛ لأنَّ هذا المعيار يُعَدُّ أحد أهم المعايير التي يرجع إليها الباحثون للدلالة على نجاح الشركة من فشَلها، كما هو الحال لدى المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor (GEM)، فبلوغ أي شركة لهذا العمر يعني أنَّها قد تخطَّت احتمالات الفشل، وبالتالي قد وجدت لنفسها موضع قدم في السوق. فالكثيرُ من الشركات -حتى الصغيرة منها- صار بمقدورها اليوم في ظل التطوُّرات التكنولوجية والتشريعية دخول أسواق دولية، أو على الأقل أنها اكتسبت الرغبة في اقتحام الأسواق الخارجية في مرحلة مبكرة من عمرها، أو ما يسمَّى بـ (الشركات المُعَولَمَة بالولادة= Born Global firms)، وهذا يدلُّ على أنَّه في الوقت الحالي أصبحت إمكانات التوسُّع الدولي أسهل ممَّا كانت عليه سابقًا .

ويرجع سبب الاعتماد على المقابلات الفردية والاستغناء عن المقابلات الجماعية Focus Groups في هذه الدراسة إلى صعوبة جمع كل المُستهدفين في مكان واحد، وفي وقت واحد بالإضافة إلى إمكانية تَكرار نفس الإجابات في المقابلات الجماعية أو ما يُعرف بالتشبُّع.

طريقة اختيار العيِّنة:

عادة ما يلجأ الباحثون إلى تحديد عيّنة من مجتمع الدراسة لجمع البيانات ثمّ تحليلها واستخراج النتائج. وفي الجانب التطبيقي تتعدد الطرق لاختيار العينة المناسبة للدراسة التي يقوم بها الباحث، وتنقسم العينات إلى نوعين أساسيين: العينات العشوائية الاحتمالية والعينات غير العشوائية (غير الاحتمالية)، وبالنظر إلى الشروط الموضوعة مسبقًا، والتي ينبغي توافرها في عناصر عينة الدراسة كانت العينة الحصصية Quota sampling – التي تعتبر أحد أهم أنواع العينات غير الاحتمالية، والأقرب فيها إلى الأنواع الاحتمالية- الأنسب لهذا البحث.

وتتكوّن العينة الحصصية من أفراد يمثلون المجتمع الإحصائي، يتم اختيارهم وفقًا لصفات أو خصائص معينة، ومن مزاياها أنها تسمح بالتغلب على التكاليف المرتفعة ومعدلات الاستجابة المنخفضة الموجودة في العينات الاحتمالية (Yang & Banamah, 2014).

العينة الطبقية:

- تستخدم العينة الطبقية إذا كان المجتمع الإحصائي مكونًا من مجموعات متميزة؛ أي: أن المجتمع الإحصائي مقسم إلى فئات أو طبقات.
- قد توجد الطبقات على أساس جغرافي كأن تقسم المدينة إلى مناطق جغرافية، أو تقسم المصانع على حسب أنواع الصناعات، أو حسب الحجم، ويتم تقسيم المجتمع الإحصائي إلى أقسام حسب الخاصية التي ندرسها.
- يتم تقسيم المجتمع غير المتجانس إلى مجتمعات فرعية، كل منها متجانس تمامًا، وبالتالي يمكننا أن نحصل على تقدير دقيق لمتوسط لكل طبقة عن طريق عينة مأخوذة من هذه الطبقة.

مميزات العينة الطبقية:

- تمثل كل فئات المجتمع الإحصائي تمثيلًا صحيحًا.
- نحصل نتيجة تطبيقها على دقة في نتائج التحليل الإحصائي.
- تصلح للموازنة بين الخصائص الإحصائية للمجموعات التي يتكون منها المجتمع الإحصائي.
- تميل العينة الطبقية دائمًا إلى استبعاد العينات المتطرفة التي تزيد كثيرًا من تباين المعاينة.
- يقل تباين المعاينة كلما أمكننا تقسيم وحدات المجتمع إلى مجموعات تكون الفروقات داخل هذه المجموعات صغيرة نسبيًا، بينما تكون الفروقات بين هذه المجموعات كبيرة.
- تكون المعاينة الطبقية ذات أثر فعّال إذا كان لدينا قيم متطرفة في المجتمع حيث يمكن جمعها في طبقة منفصلة.

خطوات اختيار العينة:

- ترقيم أفراد المجتمع من ١ – ٢٠٠.
- تقسيم المجتمع إلى ١٠ أقسام.
- سيكون عدد الأفراد في كل قسم ٢٠٠/١٠ = ٢٠ فردًا
- يتم اختيار مفردة واحدة في القسم الأول بطريقة عشوائية ونفرض أن رقم المفردة المختارة هو ١٣.
- نكوّن أرقام أفراد العينات المتبقية وذلك بإضافة عدد الأفراد في كل قسم إلى رقم المفردة السابقة.

وفيما يلي الخصائص أو الشروط التي ينبغي توافرها في عينة هذه الدراسة:

- ألا يقل عمر الشركات المستهدفة عن ثلاثة سنوات ونصف.
- أن تشتمل على مجموعة من الشركات التي لها وجود في الأسواق الدولية ومجموعة من الشركات التي لم تتوسع دوليًا بعد ولاتزال تنشط في السوق السعودي فقط.
- أن تتواجد في صناعات (أي قطاعات) مختلفة ومناطق جغرافية متباينة.

أداة الدراسة:

تمَّ بناء أداة الدراسة وَفْقًا للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع مراعاة أهداف الدراسة وأسئلتها، وتمَّت مراجعة قائمة الأسئلة من قبل أربعة مُحكِّمين أبدَوا آراءهم حول الأسئلة، وقد كانت انطباعات المحكمين في عمومها إيجابيةً بحيث أشاروا إلى تعديلات وإضافات أدَّت في النهاية إلى تحسين أداة الدراسة ودعْم صدْق المحتوى فيها.

الاستبانة:

تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية للمنشأة العائلية، واشتمل على أسئلة تتعلق بطبيعة القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وعمر الشركة، ومناطق الوجود الجغرافي في المملكة، ونسبة العمالة الأجنبية، والمنصب الذي يَشغله المبحوث، وعدد أعضاء مجلس الإدارة، والجيل الذي ينتمي إليه في الشركة، بالإضافة إلى مجموعة من الفقرات تعكس أربعة خصائص في الشركة؛ وهي: واقع الشركة، وتقييم أداء الشركة في ثلاثة السنوات الماضية، والصعوبات التي تُواجِهُها الشركة، وكذلك مدى دعم رؤية المملكة (٢٠٣٠) للشركة.
- القسم (الثاني والثالث)، واللذان يُمثّلان الجوهر الرئيس لهذه الدراسة، فقد تضمَّنَا مجموعةً من الأسئلة لكلَيهما؛ حيث خصَّ القسم الثاني الشركات التي لم تتوسَّع دوليًّا، بينما خصَّ القسم الثالث الشركات التي لها وجودٌ في الأسواق الدولية.
- تمحورت الأسئلة حول ثلاث نقاط، وهي التصوُّرات الخاصة بالتوسُّع الدولي (مزايا، وفُرَص، وتحديات)، وطبيعة الأسواق المستهدَفة وأنماط دخول هذه الأسواق.
- القسم الرابع -المهم أيضًا- فتمحورتْ أسئلتُه حول تحديد مدى استعداد المنشآت العائلية السعودية لفتح رأس مال الشركة على المستثمر الأجنبي والأسباب التي قد تُساعد على ذلك أو تَعُوقه.

وعلى أساس هذه المقابلات سنقوم بتحليل هذه العينة، وتقديم نتائج الدراسة، واستنتاج ملامح وتصوُّرات المنشآت العائلية تجاه العولمة، مع الأخذ في الاعتبار مدى مساهمة رؤية المملكة (٢٠٣٠) في حثّ هذه المنشآت على الانفتاح على العالَم الخارجي لتعظيم قيمة المنشأة، وجعلها قادرة على المنافسة عالميًّا.

طريقة تحليل البيانات Data analysis approach:

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام التحليل المواضيعي Thematic Analysis في معالجة البيانات النوعية المُجمعة، مدعومًا بالتقاطع الجدولي، أو ما يُعرف أيضًا بالتبويب المتقاطع، والجداول المتقاطعة Cross tabulation.

ويُعرَّف التحليل المواضيعي على أنَّه: عملية تحديد وتحليل وإعداد التقارير حول مختلف الأنماط (المواضيع = Themes) التي تَبرُز من داخل البيانات (Braun and Victoria, 2006).

وتتكوَّن عملية التحليل المواضيعي عمومًا من ست مراحل؛ وهي:

أولاً: قراءة البيانات لأخذ فكرة عامة عنها.

ثانيًا: الترميز Coding.

ثالثًا: تحديد المواضيع Identify Themes بناءً على عملية الترميز.

رابعًا: مراجعة المواضيع المحددة.

خامسًا: تعريف وتسمية المواضيع.

سادسًا: كتابة التقرير (Braun and Victoria, 2006).

وفي حالة الترميز اليدوي الذي سيتمُّ استخدامه في هذه الدراسة تُشير (Braun and Victoria, 2006; Maher et al., 2018). إلى أنه يمكن أن يتمَّ إما عن طريق كتابة ملاحظات على النصوص التي تمَّ تفريغها أو باستخدام الألوان للإشارة إلى الأنماط المحتملة أو باستخدام الملصقات، وانطلاقًا ممَّا هو مستخدَمٌ ومتوافر في الدراسات القائمة أشار (Mattimoe et al., 2021) أيضًا إلى مجموعة من التقنيات، تشتمل على طباعة النصوص المُفرَّغة ووضْع العَلَامات والملاحظات والتشفير، سطرًا تِلْوَ الآخر، وترميز الهوامش، والقص واللصق، والفرز وإعادة التنظيم وترتيب الملاحظات المرمَّزة بالألوان على لوحات عرض كبيرة الحجم، وبالرُّغم من أن الترميز اليدوي مُتعَب وأكثر استهلاكًا للوقت، مقارنةً باستخدام البرامج التحليلية المُتخصصة إلا أنه لا يزال شائعَ الاستخدام (Mattimoe et al., 2021)، وفي سياق دراستنا هذه يسمح الترميز اليدوي بمجموعة من المزايا

- الانغماس العميق في البيانات، ممَّا يؤدي إلى فهم أكثرَ دقَّةً للمحتوى، خاصَّةً في ظل الطبيعة الكتابية للبيانات.
- يُعطي الباحثين مرونةً تسمح بالتحكُّم الكامل في عملية الترميز، ممَّا يسمح في إجراء تعديلات مَرِنَة في التحليل.
- يتيح للباحثين استخدام الحدس والمهارات التفسيرية التي تفيد في فهم البيانات وتأويلها على الوجه السليم.

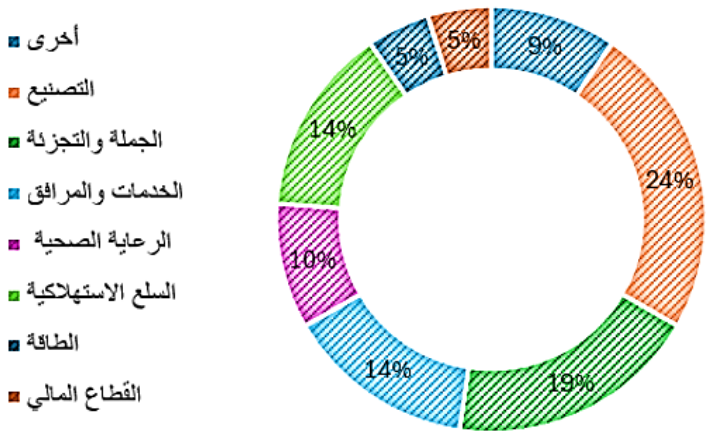
وبما أن هذه الدراسة نوعية في أساسها فهي تقوم على جمع وتحليل بيانات نوعية من خلال أسئلة مفتوحة يتم جمعها من خلال مقابلات فردية مع مُلاك ومديري عينة من الشركات العائلية. وتم استخدام العينة الحصصية، وهي العينة التي يتم اختيارها في حالة المجتمعات غير المتجانسة، بل مكونة من طبقات، إذ يقسم الباحث المجتمع إلى طبقات ثم يختار بطريقة مقصودة عينات من كل طبقة من الطبقات، وتعتبر هذه العينة غير الاحتمالية هي الأنسب في هذا السياق؛ لأنها تسمح بالتغلب على التكاليف المرتفعة ومُعدّلات الاستجابة المنخفضة الموجودة في العينات الاحتمالية. وعليه ستتم عملية تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل المواضيعي، مدعومة بالتقاطع الجدولي؛ لأنه المنهج الذي يُعطي الباحث إمكانية الغوص في معنى البيانات، واستنباط المواضيع التي يتم في ضوئها استخلاص النتائج، والإجابة عن أسئلة البحث.

جدول (١):
أفراد العيِّنة ونسبهم المئوية

م	المنصب	عدد أفراد العيِّنة	النسبة المئوية
١	المالك	٧	٣٣,٣٣٪
٢	نائب رئيس	٣	١٤,٢٩٪
٣	مدير	١٠	٤٧,٦٢٪
٤	أخرى	١	٤,٧٦٪
الإجمالي		٢١	١٠٠٪

عرض وتحليل النتائج بالاعتماد على رِزْمة التحليل الإحصائي (SPSS 24).

رسم توضيحي (١):
توزيع المنشآت العائلية حسب القطاعات



التحليل المواضيعي ومناقشة النتائج:

يُعَـدُّ التحليـل المواضيعـي من أهم الطرق المسـتخدمة في تحليـل البيانات النوعية التـي يتم جمعها من خلال المقـابلات، وتم تنظيـم عملية التحليل في هذا القسـم بحسـب الأهداف الثلاثة (التسـاؤلات) الموضحة في الفصـل الأول؛ وهي كما يلي:

- أولًا: تحديد مدى اهتمام المنشآت العائلية السعودية بعولمة أنشطتها.
- ثانيًا: تحديد طبيعة الفروقات بين المنشـآت العائلية السـعودية الناشـطة في الأسواق الأجنبية ونظيراتها التي ترغب في التوسـع لأول مرة خـارج المملكة من حيث:
  - التصورات الخاصة بالتوسُّع الدولي (مزايا، وفرص، وتحديات).
  - طبيعة الأسواق المستهدفة.
  - أنماط دخول هذه الأسواق.
- ثالثا: تحديد مدى اسـتعداد المنشـآت العائلية السـعودية لفتح رأس مال الشـركة على المستثمر الأجنبي والأسـباب التي قد تسـاعد على ذلك أو تَعُوقه.

وتجدر الإشارة هنا إلى مجموعة من الإجراءات الإضافية التي تم اتخاذها في سياق التحليل، خاصةً فيما يتعلق بمشاركة أكثر من شخص في تحرير الإجابات ومراجعتها والتحليل وعرض الاقتباسات

- تم الرجوع إلى جامعي البيانات للتأكُّد من بعض المفردات أو العبارات غير الواضحة.
- تم تحسين وتصحيح بعض العبارات لغويًا مع الحرص الشديد على عدم تغيُّر المعنى.
- لدعم عملية الاستشهاد (الاقتباسات) تم في بعض الأحيان الجمع بين بعض الإجابات المتفرقة لنفس المبحوث على شرط أنها مترابطة وتمسُّ نفس الموضوع أو تخدم نفس الغرض، وقد تمَّ الفصل بينها بنقاط متتابعة.

ويختصر الجدول التالي رقم (2) المواضيع والرموز التي تمَّ الحصول عليها من عملية التحليل، وقد تم فصلها إلى جزأين، بحيث يغطِّي الجزء الأول مواضيع التوسُّع الدولي، بينما يشتمل الجزء الثاني على مواضيع الانفتاح على رأس المال الأجنبي.

جدول (٢):
المواضيع والرموز التي تم صياغتها من البيانات من خلال عملية التحليل

المواضيع		الرموز	
		الشركات العائلية المحلية	الشركات العائلية المتوسعة دوليًا
التوسُّع الدولي (التدويل الخارج)			
الدوافع والمزايا والفرص	النمو والتوسُّع	زيادة القدرات، زيادة النشاط، استثمارات جديدة.	
	جاذبية الأسواق	طلب دولي، نمو الأسواق.	نمو الأسواق.
	الجانب المالي	الأرباح، العوائد.	المداخيل، العوائد، تقليل مخاطر الاستثمار.
	التعلُّم	تحسين نموذج الأعمال، خبرات، التكيُّف، معرفة الأسواق.	خبرات
	البعد الجغرافي	دول الخليج، شمال أفريقيا، أوروبا، شرق آسيا.	أمريكا، أروبا، الصين، مصر، الخليج، اليمن.
المعوقات والتحديات		السيطرة على السوق السُّعودي، الطلب الداخلي، الاختلافات، الأنظمة والتشريعات القانونية، الوقت، صعوبات التشغيل، الاضطرابات السياسية، البنية التحتية، الضرائب، العمالة.	الأنظمة والإجراءات، تقلبات الأسواق، سلاسل الإمداد، تحديات أسواق المال، مشاكل النقل والمواصلات.
الانفتاح على رأس المال الأجنبي (التدويل الداخل)			
خصوصيات الشركة		العائلة، الرغبة في الاستقلالية، جِدة الشركة، الوقت.	
وفرة الموارد		توفر السيولة، عدم الحاجة.	

التوسُّع الدولي والرغبة فيه:

يتضح من خلال المقابلات كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (3) أن هناك خمس (٥) شركات لها وجودٌ دوليٌّ في أسواق مختلفة، بينما اكتفت باقي الشركات وعددُها ستة عشر (١٦) بالسوق السعودي.

بالإضافة إلى ذلك: اتَّضح أيضًا أنَّ خمس (٥) شركات فقط من مجموع الشركات المحلية هي من لديها الرغبةُ في التوسع الدولي مستقبلاً، أو أنها تُفكِّر فيه، وستتم مناقشة الأسباب وراء هذه التصورات والحقائق حول التوسع الدولي لاحقًا.

جدول (٣):
ملخَّص التوسُّع الدولي والرغبة فيه لدى الشركات العائلية السُّعودية

الشركات المبحوثة	هل توسعت الشركات دوليًا؟	هل ترغب في التوسُّع الدولي؟
١	لا	لا
٢	لا	لا
٣	لا	لا
٤	لا	لا
٥	لا	لا
٦	لا	لا
٧	لا	لا
٨	لا	نعم
٩	لا	لا
١٠	لا	نعم
١١	لا	لا
١٢	لا	لا
١٣	لا	نعم
١٤	لا	نعم
١٥	لا	لا
١٦	لا	نعم
١٧	نعم	/
١٨	نعم	/
١٩	نعم	/
٢٠	نعم	/
٢١	نعم	/

تحديد طبيعة الفروقات بين المنشآت العائلية السُّعودية الناشطة في الأسواق الأجنبية ونظيراتها التي ترغب في التوسُّع خارج المملكة لأول مرة من حيث:

أ- التصوُّرات الخاصة بالتوسُّع الدولي (الدوافع، والمزايا، والفرص، والتحديات):

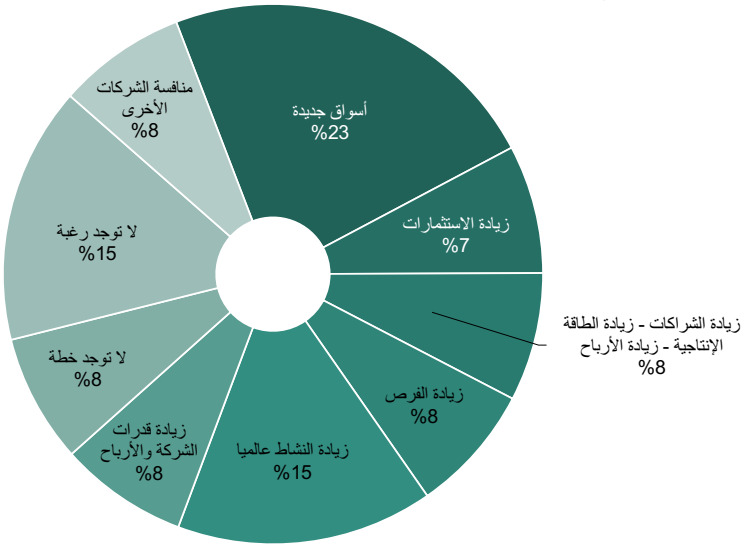
◁ دوافع التوسُّع الدولي:

تدرس أغلب الشركات العائلية في مختلف أنحاء العالم إلى التوسع المستمر، وتسعى في أغلب الأحيان إلى توسيع نطاق أعمالها عالميًا، وقد واكبت دُول مجلس التعاون الخليجي هذه التطورات التوسعية، وهي دراسة دائمًا على توسيع وتنويع نشاطاتها في ظل التحفيزات والتشجيعات من قبل الحكومات، وكذلك من خلال توفُّر الإمكانات والمحركات الداعمة لتوسيع النشاطات جغرافيًا وقطاعيًا؛ على سبيل المثال: تُعزِّز العمالة الأجنبية بمختلف جنسياتها وقدراتها في مختلف الهياكل التنظيمية مكانة المنشآت العائلية على الصعيد العالمي، وتجعلها قادرةً على المنافسة في السوق العالمية.

وعند طرح سؤال مفتوح عن الأسباب الرئيسة أو ما تنتظره الشركات العائلية السعودية من التوسع الدولي، كانت الإجابات مرتكزةً على الزيادة في أغلب المؤشرات الاقتصادية؛ مثل: الزيادة في الطاقة الإنتاجية، وفي الأرباح، وفي الفرص المتاحة والاستغلال الجيّد لها، وفي زيادة الاستثمارات والنشاط عالميًا، وإجابة واحدة فقط كانت مقدَّمة من طرف مدير لشركة عائلية صغيرة بأنَّه لا يوجد أيُّ تطلُّعات لها، ولا تنتظر أيَّ شيء من التوسع الدولي وهي لا تفكّر فيه أصلاً.

ويُبين الشكل رقم (٢) دوافع الشركات العائلية التي لم تتوسّع بعد في الاهتمام بالانفتاح على العالم الخارجي والتوسع دوليًا لو فكّرت في ذلك مستقبلاً.

رسم توضيحي (٢):
الدوافع للاهتمام بالتوسُّع خارج المملكة



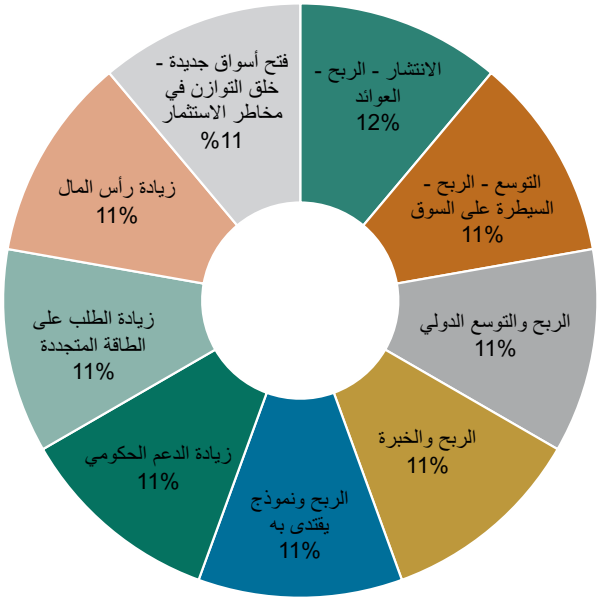
◁ المزايا والفرص المتوقّعة من التوسُّع الدولي:

تحتاج الشركة العائلية لتحقيق التوسع والانتشار إلى الاعتماد على إستراتيجية تهدف إلى تحقيق النجاح وزيادة نطاق العمل والوجود الفعلي والكفء في الأسواق العالمية، والهدف من هذه الإستراتيجية

التوسُّـعية يتمثّـل في زيـادة الأربـاح والعوائد والانتشـار، وبصفـة عامة تحقيق النمو التوسـعي في نشـاطات المنشـأة، سـواءٌ كان ذلـك بتوسـيع نشـاطاتها مـن خلال أسـواقها الحالية أو الاعتمـاد على أسـواق جديدة عالميـة، وللتوسُّـع والدخول في أسـواق عالمية جديـدة؛ يتمثّل في توسـيع دائرة المنتجات والتنويـع في المنتجات لأجـل تنويع مصـادر الإيرادات.

ومـن خلال الإجابـات التـي تمَّ الحصـول عليهـا مـن المُجيبين في هـذا السـياق كانت النتائـج مثلما كانـت متوقعـة؛ حيـث تطمح المنشـآت العائلية التـي تنوي التوسُّـع لأول مرة خارج السـعودية بزيـادة الربح، والتوسـع والانتشـار، والسـيطرة على السـوق، وزيادة نشـاط الشـركة عالميا، كما ترنو إلى التمتع بالزيادة في الدعـم الحكومـي وخلْـق التوازن من ناحية مخاطر الاسـتثمار، ويبين الشـكل (٣) مختلـف الإجابات التي تمَّ الحصول عليهـا من المقابلات الشـخصية.

رسم توضيحي (٣):
المزايا والفرص المتوقَّعة من التوسُّع الخارجي



◁ التحديات التي تواجهها المنشآت العائلية:

› المقارنة المعيارية المرجعية:

في عمـل المقارنـة المعيارية لتدويل الشـركات بين السـعودية والدول الأجنبية تركز الدراسـة على عدة جوانـب مثـل الاسـتراتيجية، والتحديـات، والفرص المتاحـة، وإذا ما كانت هـذه التحديـات والعقبات خاصة بالشـركات السـعودية أم هـي ظاهـرة عالميـة للمنشـآت العائليـة، ولنتناول هـذه الجوانـب بالتفصيل يمكن تحديـد التحديـات المشـتركة في تدويل الشـركات كما يلي

وجد أن الشـركات في كل من السـعودية والخارج تواجه تحديات مرتبطة بالقوانين واللوائح في الدول المسـتهدفة، فـكل دولـة لهـا نظامهـا القانونـي والضريبـي الخاص، وبالتالي فـإنّ التكيف مع هـذه القوانين يمكـن أن يكـون معقـدًا ويحتاج إلـى خبرة محليـة، ففي دراسـة أحمد (٢٠٠٨) وجـد أن الشـركات العائلية مـن البلـدان النامية الآسـيوية تواجه مشـكلات متعلقة بالأنظمـة القانونية والضريبية في البلد المسـتضيف.

كما أنّ التحدي في إدارة سلاسل الإمداد العالمية يعترض كل الشركات، خصوصًا الأجنبية، فالخدمات اللوجستية يمكن أن تكون عائقًا أمام التوسع الدولي. ووَفْقًا للدراسة التي قمنا بها فإنه من التحدِّيات التي تواجهها المنشآت العائلية تُجاه التوسُّع الدولي والانفتاح، يتمثَّل في صعوبة تطبيق الأنظمة القانونية في بيئات عمل مختلفة، ومسألة الضرائب التي تختلف بين البلدان والبنية التحتية ومدى تأثيرها على أداء المنشآت خارج المملكة، وكذلك تطبيق الاتفاقيات والإجراءات واختلاف السياسات المعتمَدة في كل بلد قد يُمثِّل عائقًا أمام المنشآت التي تنوي التوسُّع وخوض التَّجرِبة أمام التوسُّع.

وفيما يتعلق في التكيف الثقافي، فإن فهم الثقافات المختلفة في الأسواق المستهدفة يمثل تحدِّيًا كبيرًا للشركات العالمية. فالنجاح في الأسواق الجديدة يتطلب فهم العادات والثقافات المحلية لضمان تكامل المنتجات أو الخدمات مع احتياجات المستهلكين. مثل ما ذكر ألون وآخرون (٢٠٠٨)، ولكن الشركات العائلية السعودية لم تذكر هذا التحدي أو العائق، وقد يكون بسبب نقص الخبرة في الأسواق الدولية؛ لأنه على الرغم من التطور الاقتصادي في السعودية، لا تزال العديد من الشركات السعودية حديثة العهد في التدويل مقارنة بالشركات الأجنبية التي تمتلك سنوات من الخبرة في الأسواق العالمية، وغالبًا ما تبدأ الشركات السعودية بتوسيع أعمالها إلى دول مجلس التعاون الخليجي أو الشرق الأوسط بشكل عام، حيث تشابه الثقافات والبيئات الاقتصادية يُسهل عملية التدويل سلاسل الإمداد والمنافسة مع الشركات المحلية والدولية القائمة في الأسواق الجديدة تعتبر تحديًا كبيرًا، حيث إن هذه الشركات تكون غالبًا أكثر دراية بالسوق وتملك شبكات توزيع قوية، وهذه ليست خاصة بالشركات السعودية فقط، بل إن الشركات العالمية تواجه مثل هذه الصعوبات فقد ذكر أرقيل وآخرون (٢٠٢١).

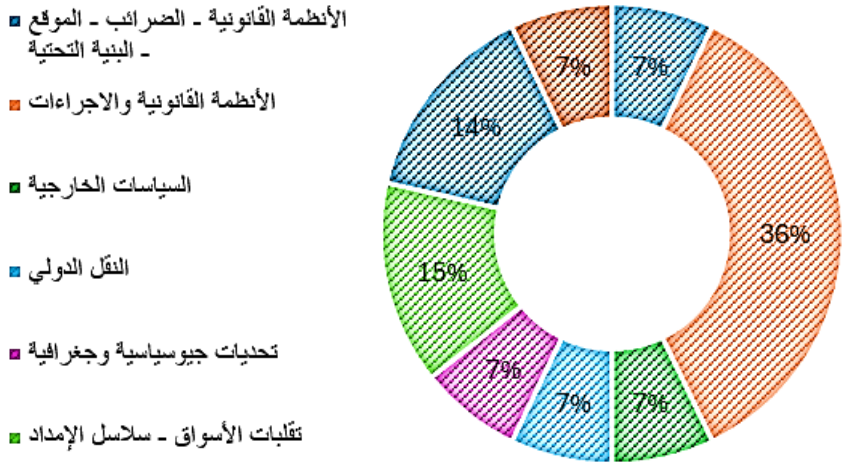
أن الوصول إلى رأس المال الدولي أو تكوين شراكات مع مستثمرين دوليين قد يمثل تحديًا للشركات السعودية، حيث إن الأسواق العالمية قد تكون أقل اطلاعًا على هذه الشركات مقارنة بالشركات الكبرى من الدول الأجنبية.

وأخيرًا قد تكون الشركات السعودية ذات أفضلية في مجال آخر من خلال استفادتها من الدعم الحكومي، فالحكومة السعودية تتبنى وتقدم حوافز ودعمًا قويًّا للشركات المحلية للتوسع دوليًّا.

ويبيّن الشكل التالي التحديات التي ستواجهها المنشآت العائلية حسب وجهة نظر أصحاب المصلحة فيها، وتبين للباحث من خلال الشكل (٤) أن التحدي الخاص بالأنظمة القانونية والإجراءات التنظيمية يمثّل أكبر العوائق للمنشآت العائلية عند التفكير في التوسع الدولي حيث عبّر ٣٦٪ من المبحوثين عن الصعوبات التي يمكن أن يواجهونها عند تطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات المتعلقة بالتوسع الدولي؛ لهذا لا يفكّر أغلب المبحوثين في التوسع وعدم الدخول في المسائل الإدارية والقانونية، وحتى أولئك الذين يرغبون في خوض تجربة الانفتاح على العالم الخارجي فأغلبهم يحبذون الدول المجاورة للمملكة، ونخصّ بالذكر دول الخليج في المقام الأول والدول الإفريقية في المقام الثاني، وهذا قد يتماشى مع نموذج أوبسالا المؤيّد لعملية التدويل المتزايد، والذي يقوم على مبدأ التدويل التدريجي الذي يبدأ بالانفتاح على الأسواق القريبة جغرافيا، ثمّ التوسّع شيئًا فشيئًا، ولعلّ هذا النموذج يتماشى مع عقلية الملاك والمديرين بالمنشآت العائلية؛ لذا يجب حثّهم وتوجيههم لخوض مغامرة الانفتاح على الدول المجاورة وعدم الاقتصار على السوق المحلي فقط، ومن ثمّ التوسّع تدريجيًّا باتجاه أسواق أكثر تعقيدًا، وكذلك حثّهم على انفتاح

رأس مـال الشـركة على المسـتثمرين الأجانـب. إذا ما رُبِط بالدوافع الاسـتراتيجية؛ حيث تُعَدُّ السـمعة وولاء العـملاء مـن الخصائـص المتميزة، والأهـداف ذات الأولويـة على المدى الطويـل، التي تركز عليها الشـركات العائلية، بحيث يمكن لسـمعة الشـركة العائلية أن تُحافظ على تفوُّقها التنافسـي أثناء تطوير اسـتراتيجيات التدويل وتعزيز سـمعتها مـن خلال ذلك.

رسم توضيحي (٤):
تحدِّيات المنشآت العائلية والتوسُّع الدولي



لكـن، وعلـى الرُّغـم مـن هـذه الصعوبـات، ووَفقًـا للجهـود المبذولـة من قبـل الجهـات المختصة في مسـاعدة المنشـآت العائليـة، ووَفْقًا للبنية التحتية المتميـزة في المملكة ومواكبتها لآخر التطـوُّرات التكنولوجية والرقْميـة فإن مسـألة التوسُّـع الدولي والانفتـاح على رأس المال الأجنبـي أصبح ضرورةً وجـب تنفيذُها من قبـل المنشـآت التي لـم تبدأ بعدُ بهـذه الخطوة، حتى تُسـاهم ولو بجُزء بسـيط في تحقيق مسـتهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠).

وبالنسـبة للمنشـآت العائليـة الحديثـة والتـي يقـلُّ عمرها عن عشـر سـنوات فإن جميعهـا أعربت عـن عـدم رغبتهـا في التوسُّـع الدولي، أو الانفتـاح على رأس المال الأجنبـي في الوقت الحالـي، وأنَّها لا تفكر في ذلـك علـى الرُّغـم مـن تأييدها فكرةَ الدراسـة عن أسـواق جديـدة، لكن على المسـتوى المحلـي، وبالتالي علـى الجهـات الفاعلـة دعْمُ وحثُّ المنشـآت الحديثـة وتقديم المعلومـات اللَّازمة لهم وتوعيتهـم بمدى أهمية التوسُّـع الدولـي وبمزايا الانفتاح على رأس المال الأجنبي، وكسـب ثقة المسـتثمِرين الأجانب، وكذلك تسـهيل الإجـراءات لهـم للوصول بسـهولة إلى الأسـواق العالمية، وحثهم على المشـاركة في المعـارض الدولية والعالمية؛ لتعزيز فرصهم الاسـتثمارية وتوسـعهم عالميًا.

ب- طبيعة الأسواق المستهدفة.

مـن بين أهـم الفروقـات التـي تمَّ ملاحظتها في هذه الدراسـة، والخاصـة بالبعد الجغرافي للتوسُّـع الدولـي بين الشـركات المعولَمـة ونظيراتهـا التي لم تتوسَّـع دوليًا بعدُ -هو أن الشـركات التي لم تتوسَّـع دوليًا ترغـب في التوسُّـع في الأسـواق القريبـة جغرافيًـا وثقافيًـا؛ مثـل: دول الخليج وباقـي الـدول العربية، وعلى

رأسها دول الخليج، بالإضافة إلى بعض الدول الإفريقية التي تكون فيها فرص الاستثمار جيّدة، أما الدول التي لها وجودٌ دوليٌّ فتبين أنها منتشرةٌ في مختلف بقاع العالم؛ مثل أمريكا وأوربا والصين، بالإضافة إلى الدول العربية.

ويرجع هذا الأمر إلى أنَّ عملية دخول سوق ما، تتمُّ في العديد من الأحيان بناءً على علاقات، وأحيانا من خلال استخدام الفضاء الإلكتروني للترويج لمنتجات الشركة تحت مُسمى التسويق المباشر والمشاركة في المعارض الدولية التي أصبحت كلّها متاحة الآن، وتسمح بالحصول على طلبيات، وبالتالي دخول الأسواق البعيدة.

وعليه، بالرُّغم من أنه من غير الممكن تعميم هذه النتائج بالنظر إلى طبيعة العينة وطريقة اختيارها، إلاَّ أنه يمكن ملاحظة وجوب القيام بالمزيد من الدراسات التي تتناول موضوع التوسع الدولي لدى الشركات العائلية السعودية عمليًّا والبدء بتطبيق نموذج (أوبسالا) على المنشآت العائلية، والذي يعتمد على التدويل المتزايد؛ والذي يقوم على المبدأ التالي: عادة ما تبدأ الشركات تدويلها بأسواق صغيرة وقريبة جغرافيًّا قبل أن تتقدَّم إلى أسواق أكثر بعدًا وتعقيدًا.

ت- أنماط دخول هذه الأسواق.

لم تُشر عملية تحليل البيانات إلى وجود فوارق جوهرية في الأنماط التي يتم بها، أو التي تنوي من خلالها الشركات العائلية السعودية (بنوعيها المُعولمة والمحلية) الدخول إلى الأسواق العالمية، فمثلاً لا يزال الاستثمار المباشر نمطًا مهمًّا في كلا النوعين من الشركات لدخول الأسواق الأجنبية، بالإضافة إلى ذلك تميل الشركات المُعولمة إلى الاعتماد على الامتياز التجاري، والذي يغلب لدى شركات الخدمات، أما الشركات المحلية فيبدو من تحليل البيانات أن أصحاب القرار فيها يفضلون التصدير والتصنيع وافتتاح فروع خارجية، وتبدو الأنماط المُحددة من قبل الشركات المحلية نظرية وغير دقيقة، وبالتالي فهي قابلة للتغيُّر.

والمهم في الأمر هو أنَّ كل هذه الأنماط الثلاثة إما أنها تسمح للشركات بالاستثمار في الخارج في كثير من الأحيان من دون شريك، ولكن مع رقابة كاملة أو كبيرة على النشاط (كما هو الحال في الاستثمار المباشر والامتياز التجاري)، أو أنها تختار النمط غير المكلف كما هو الحال في الاستيراد.

وفي الحقيقة تعكس هذه الأنماط الثلاثة والغايات من اللجوء إليها إلى حد كبير أسباب العزوف عن التوسُّع الدولي -أو التوسُّع الحذر- التي تمَّت مناقشتها في الجزء السابق، والتي تشتمل أيضًا على عوامل مهمَّة؛ مثل الاستقرار السياسي وغيره.

يتضمن الاستثمار الأجنبي المباشر الدخول المباشر في الإنتاج أو العمليات التجارية في بلد أجنبي، عادةً من خلال إنشاء شركات تابعة أو فروع إنتاج مملوكة بالكامل أو مشاريع مشتركة، وبالمقارنة مع طُرُق الدخول الأخرى يوفر الاستثمار الأجنبي المباشر العديد من المزايا للشركات، فهو يُتيح التحكم بشكل أكبر على العمليات وإستراتيجيات الأعمال، مما يضمن التوافق مع أهداف الشركة ومعاييرها، ويسمح بالقرب من السوق المستهدَفة ممَّا يُتيح فهم أفضل للعملاء والاستجابة بشكل أسرع لتغيرات السوق، كما أنه يساعد الشركات على تجاوُز الحواجز التجارية والتعريفات الجمركية، ممَّا قد يؤدِّي إلى خفض

التكاليف وزيادة القدرة التنافسية، علاوةً على ذلك، يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يُعزِّز علاقات أعمق مع أصحاب المصلحة المحليِّين، ممَّا يُعزز سمعة الشركة ويتيح استخدام الموارد بشكل أفضل والتكامل داخل الاقتصاد المحلي.

أما التصدير فهو وسيلةٌ للدخول إلى الأسواق الخارجية؛ حيث تنتج الشركة سلعًا في وطنها الأم، وتقوم بتسويقها في الخارج، ويسمح هذا النمط للشركات بتوسيع نطاق وصولها إلى السوق دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية أو العمليات الأجنبية ممَّا يجعلها أقل مخاطرةً وأكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنةً بالطرق والأنماط الأخرى؛ مثل إنشاء مشاريع مشتركة، أو شركات تابعة مملوكة بالكامل، وتشمل مزايا التصدير إخفاض الالتزام المالي، وتقليل مخاطر التعرُّض؛ لعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في السوق الأجنبية، والاستفادة من وفورات الحجم من خلال استخدام مرافق الإنتاج الحالية، كما يمكِّن التصديرُ الشركات من اختبار أجواء الأسواق الدولية، وبناء العلامات التِّجارية قبل الدخول في استثمارات أكبر.

يُمثِّل الامتياز التِّجاري وسيلةً للدخول إلى الأسواق الأجنبية؛ حيث تمنح الشركة (مانح الامتياز) طرفًا مستقلًا (صاحب الامتياز) الحق في تشغيل نموذج أعمالها وعلامتها التِّجارية وأنظمة الدعم المستمرة مقابل الرسوم والإتاوات. وتسمح هذه الطريقة للشركة بالتوسُّع بسرعة مع انخفاض الاستثمار الرأسمالي والمخاطر مقارنةً بالشركات التابعة المملوكة بالكامل أو المشاريع المشتركة.

إنَّ معرفة واستثمار صاحب الامتياز بالسوق المحلية تُقلِّل العبء على صاحب الامتياز، بينما تُسهل اختراق السوق بشكل أكثر فعاليَّة والتكيُّف الثقافي، بالإضافة إلى ذلك، يعمل الامتياز على مواءمة الحوافز؛ حيث يستفيد كلٌّ من صاحب الامتياز، والحاصل على الامتياز، من نجاح الأعمال، ممَّا يُعزز اتِّساق العلامة التِّجارية ورضا العملاء على مستوى العالم.

يُعَدُّ التحليل المواضيعي من أهم الطُّرُق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية التي يتمُّ جمعها من خلال المقابلات، وتم تنظيم عملية التحليل في هذا القسم بحسب الأهداف الثلاثة (التساؤلات) الموضَّحة في الفصل الأول؛ وهي كما يلي:

أولًا: تحديد مدى اهتمام المنشآت العائلية السُّعودية بعولمة أنشطتها.

ثانيًا: تحديد طبيعة الفروقات بين المنشآت العائلية السُّعودية الناشطة في الأسواق الأجنبية ونظيراتها التي ترغب في التوسُّع لأول مرة خارج المملكة من حيث:

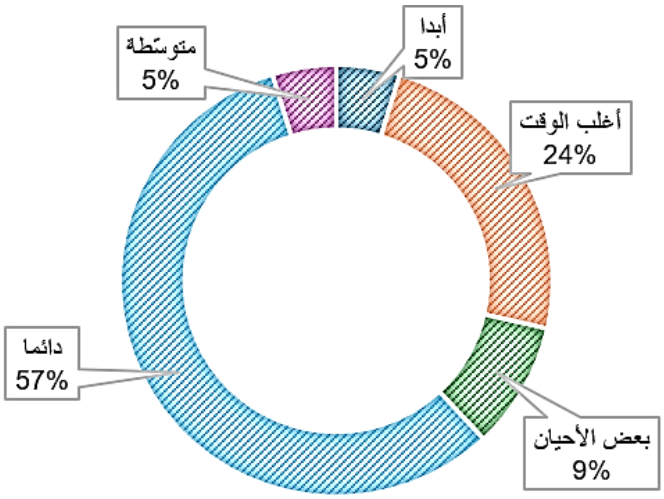
- التصورات الخاصة بالتوسُّع الدولي (مزايا، وفرص، وتحديات).
- طبيعة الأسواق المستهدفة.
- أنماط دخول هذه الأسواق.

ثالثًا: تحديد مدى استعداد المنشآت العائلية السعودية لفتح رأس مال الشركة على المستثمر الأجنبي والأسباب التي قد تساعد على ذلك أو تَعُوقه.

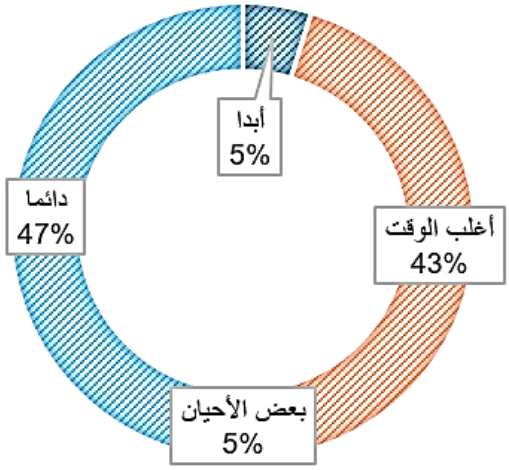
ومن أجل أخذ فكرة عن مدى اهتمام المنشآت العائلية بالانفتاح طرحنا أسئلة تمهيدية تتعلَّق برغبتها في المحافظة على موروث العائلة واستراتيجية السيطرة على حقوق الملكية، وكانت الإجابة لأغلبهم أنهم دائمًا ما يعملون على دعم ذلك، ويُبيّن الشكل (٥) والشكل (٦) أنَّ ما يقارب من ٦٠٪ دائمًا

مـا يرغبـون في المحافظـة على الشـركاء الأصليين للمنشـأة العائلية وعـدم التفريط فيها لأطـراف خارجية عن أفراد الأسـرة.

رسم توضيحي (٥):
الرغبة في المحافظة على موروث العائلة



رسم توضيحي (٦):
إستراتيجية السيطرة على حقوق الملكية



كمـا يمكـن أن تُلاقـي القـرارات المتعلقـة بوجـود رأس مـال أجنبـي في المنشـأة معارضة شـديدة من قبـل الأعضـاء، وهـذا مـا تُؤكّده نتائج الدراسـة؛ حيـث صـرح (٢٠) مـن بين (٢١) إداريًّا بعـدم وجود رأس مـال أجنبـي في شـركتهم، سـواءٌ كانوا مسـاهمين أو أجانـب في رأس مال الشـركة، كما صـرَّح أغلبهم بعدم وجـود رغبـة لديهـم في الانفتاح علـى رأس المال الأجنبي وعدم الاهتمام بالتوسُّـع الدولـي؛ حيث صرَّح أغلب المبحوثين عن عدم خوضهم تجربة التوسُّـع منذ نشـأة الشـركة، وليس لديهم الرغبة في التوسُّـع مسـتقبلاً، وأعـرب البعـضُ منهـم عن عدم حاجة المنشـأة في التوسُّـع في ظل وجود سـوق داخلية نشِـطة مميّـزة وأكثر جاذبيـة من الأسـواق العالميـة (قطاع الرعايـة الصحية).

جدول (٤):
مدى انفتاح الشركات العائلية السُّعودية على رأس المال الأجنبي

الشركات المبحوثة	الانفتاح على رأس المال الأجنبي
١	لا
٢	لا
٣	لا
٤	نعم
٥	لا
٦	لا
٧	لا
٨	لا
٩	لا
١٠	لا
١١	لا
١٢	لا
١٣	لا
١٤	لا
١٥	لا
١٦	لا
١٧	لا
١٨	لا
١٩	لا
٢٠	لا
٢١	لا

ولمعرفة سبب عدم تحمُّس الشركات العائلية للانفتاح على رأس المال الأجنبي، طرح عليهم السؤال التالي: «ما الذي يمنعكم من الانفتاح على رأس المال الأجنبي؟»

وكانت الإجاباتُ مختلفةً تتراوح بين من هو رافضُ التوسُّع، وبنسبة ٧٨٪ مُعلِّلين ذلك بتحقيقهم الاكتفاء الذاتي أو الرغبة في المحافظة على طبيعة المؤسسة، أو بسبب التقييم المنخفض للمنشأة، أو طبيعة نشاطها، أو لأنها ترى بأنها ليست في حاجة إلى التوسُّع والانفتاح على رأس المال الأجنبي.

فمثلاً، المبحوث الخامس مُمثَّلا عن شركة كبيرة بأكثر من ٥٠٠ موظف، وتستثمر في كل من السلع الاستهلاكية والتوزيع برَّر عدم الانفتاح المالي بما يلي

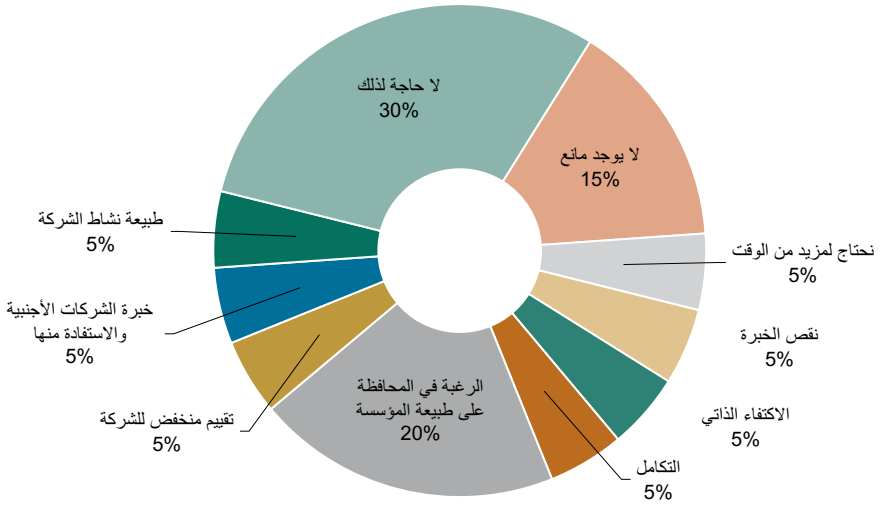
«الشركة عائلية، ونرغب في المحافظة عليها، ولا توجد حاجة ماسَّة للشراكة الأجنبية».

رأيٌ مشابِهٌ قدَّمه المبحوث رقم (١٥) المنتسب إلى شركة تعمل في قطاع الإنشاء والتعمير، والذي عبَّر عن الرغبة في أنَّ

«تبقى الشركة عائليةً، ولا يدخلها رأس مالٍ أجنبي، فلا توجد نية حاليًّا [للانفتاح على رأس المال الأجنبي]» وهنالك من هو مُتردِّدٌ، وقد يكون متخوفًا من خوض تجربة التوسُّع؛ لذا كانت الإجابة بحاجة المؤسسة إلى مزيدٍ من الوقت للموافقة على هذا القرار، بينما يرى البقية بعدم مُمانَعة خوض تجرِبة الانفتاح على رأس المال الأجنبي.

رسم توضيحي (٧):

سبب عدم الانفتاح على رأس المال الأجنبي للمنشآت العائلية



ويبيّن الشكل (٧) وجهات نظر أصحاب القرار فيما يخصُّ سبب عدم الانفتاح على رأس المال الأجنبي في المنشآت العائلية، ومثلما هو ملاحَظٌ في الرسم البياني: العقبة الرئيسة في عدم الانفتاح تتمثل في عدم رغبة أصحاب المصلحة أو في عدم الحاجة لذلك، والتعويل على الموارد الداخلية وقنوات التمويل المتاحة للمنشأة فقط، وبنسبة تقارب ٣٥٪، وأيضًا في المحافظة على طبيعة المؤسسة، وبنسبة ٢٠٪، وهذا متوافق مع نظرية الترتيب الهرم الذي صاغها (مايرز وماجلوف) لتعطي نظرة بخصوص أحد أهم القرارات المالية التي تتخذها الشركات والمتعلقة بالتمويل المالي اللازم لدعم نمو أعمال الشركة من خلال القيام بالاستثمارات المختلفة، إذ إنَّ الشركات تُفضل التمويل الداخلي أوَّلًا؛ لأنه أقل تكلفةً، ولا يحمل التزامات خارجية، ثم تليه عملية الاستدانة ثانيًا، وأخيرًا اللُّجوء إلى طرح الأسهُم بعد الاكتتاب في الأسواق المالية، لذلك الشركات العائلية لا تفضل دخول رأس المال الأجنبي وتعتمد على الأموال الداخلية ممثلة في الأرباح. وهناك عدة أمثلة على ذلك من المبحوثين.

- «الرغبة في المحافظة على رأس مال الشركة عائليًّا، وعدم وجود رأس مال أجنبي».
- «الاكتفاء الذاتي دون الحاجة إلى مستثمرين أجانب».
- «مخطط له لكن لم تبدأ المرحلة حاليا».
- «الشركة ما زالت جديدة وف يطور النمو».

- «نرغب في الاستقلالية».

كما يمكن أيضًا تفسير هذه النتائج بعدم توفّر الخبرة اللّازمة لأفراد العائلة أو لقلّة معرفتهم بالخطوات التي يجب اتباعها للانفتاح على الأسواق العالمية إلى جانب قلّة معرفتهم للنُّظُم القانونية والتشريعات المنظمة للانفتاح على الأسواق الخارجية، كما أنّه يمكن تفسير سبب اختيار البعض للدول الخليجية والعربية للانفتاح عليها على دول أخرى في صورة الدخول مجال العولمة يعود لتقاسمهم نفس العادات والتقاليد والمعتقدات واللُّغة، وكذلك لعدم الاختلاف الكبير في التشريعات والنُّظم بينها.

ملاحظة: قد يكون هنالك تحيُّز من طرف المُجيبين تُجاه هذه النقطة (قلة المعرفة لكيفية الانفتاح وللنظم والتشريعات)؛ حيث من خلال طرح هذه الأسئلة عليهم كانت الإجابة بعدم الموافقة أو الحياد.

الخاتمة والتوصيات:

تبين من خلال هذه الدراسة أن الاهتمام بالتوسُّع الدولي لدى الشركات العائلية المدروسة كالآتي:

١. لايزال **التوسع الدولي** لدى الشركات العائلية السعودية محدود جدًا، وبالتالي لا يزال ينتظر أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم القيام بالكثير من العمل لحثّ الشركات التي لم تخض بعد تجربة العولمة والانفتاح على العالم الخارجي على مواكبة العصر والتطورات التكنولوجية التي من شأنها أن تساعد على توسع الدول والانفتاح على رأس المال الأجنبي لضمان الدعم الفعّال للمنشآت العائلية بالمملكة والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُتوقّع أن نظام الشركات الجديد سيخدم بشكل فعّال الفرص الاستثمارية التي تتاح للمنشآت العائلية ويدعم تأقلمها وتكيّفها مع المستجدّات العالمية، ويساهم كذلك في توسّعها دوليًا، ولعلّ دور المركز الوطني للمنشآت العائلية خير دليل على الدور الفعّال والجهود المباركة للحكومة لتمكين هذه الأخيرة من تعزيز تنافسيتها محليًا ودوليًا. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زيدان، (AAZ 2012).

٢. تتلخص أهم **مزايا وفرص** التوسع الدولي في أربعة عوامل وهي: النمو، وجاذبية الأسواق، والجانب المالي، والتعلُّم مع اكتساب الخبرات. وتتميز الشركات التي توسّعت دوليًا عن نظيراتها التي لم تتوسع دوليًا في أنها استفادت من الطلب الدولي على المنتجات مع تركيزها على تنويع المخاطر. ويتفق هذا مع دراسة فاطمة وحيش، & نضال درويش. (٢٠٢٣). للتعامل مع الأزمات والمخاطر.

٣. يُمثِّل كل من الإمداد واللوجستيات وأسواق المال **تحديات** التوسع الدولي بالنسبة للشركات المُعولمة، بينما تتمثّل التحديات التي تحول دون التفكير في التوسع الدولي للشركات المحلّية في الوقت، وصعوبات التشغيل، والاضطرابات السياسية، والبنية التحتية، والضرائب، والعمالة والطلب الداخلي. وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة النصبان، وعبد الرحمن بن محمد. (٢٠١٧)

٤. من بين أهم الفروقات التي تمت ملاحظتها في هذه الدراسة والخاصة **بطبيعة الأسواق** المستهدفة للشركات المُعولمة ونظيراتها التي لم تتوسع دوليًا بعد هو أن الشركات التي لم تتوسع دوليًا ترغب في التوسع في الأسواق القريبة جغرافيًا وثقافيًا، مثل: دول الخليج، والدول العربية، وعلى رأسها دول الخليج، وبعض الدول الإفريقية. أما الدول التي لها وجود دولي فتبين أنها منتشرة في مختلف بقاع العالم، مثل: أمريكا، وأوروبا، والصين، بالإضافة إلى الدول العربية. ويرجع هذا الأمر إلى أن

عمليـة دخـول سـوق ما تتـم في العديد مـن الأحيان بناءً علـى علاقات، ومـن خلال اسـتخدام الفضاء الإلكتروني للترويج لمنتجات الشـركة تحت مسـمى التسويق المباشر، والمشـاركة في المعارض الدولية التي أصبحـت كلهـا متاحة الآن، وتسـمح بالحصول على طلبيـات، وبالتالي بدخول الأسـواق البعيدة؛ وعليه، بالرغـم مـن أنه مـن غير الممكن تعميـم هذه النتائـج بالنظر إلى طبيعـة العينة وطريقـة اختيارها، فإن ثمـة ملاحظـة مُهمة قـد تحتاج إلـى المزيد من الدراسـات؛ ألا وهي أن التوسـع الدولي لدى الشـركات العائليـة السـعودية عمليًا لا يخضع لنموذج أوبسـالا الـذي ينبني على التدويل المتزايد؛ أي أن الشـركات تبـدأ عـادة تدويلهـا بأسـواق صغيرة وقريبـة جغرافيًـا قبل أن تتقـدم إلى أسـواق أكثر بعـدًا وتعقيدًا، وهـذا مـا تمت الإشـارة إليه في دراسـة حيدرة & فتيحـة. (٢٠١٤). رغد محمد نجـم. (٢٠١٢).

٥. لا يزال الاسـتثمار المباشـر **نمطًا** مُهِمًا لكلا النوعين من الشـركات لدخول الأسـواق الأجنبية، بالإضافة إلـى ذلك تميل الشـركات المُعولمـة أيضًا إلى الاعتماد علـى الامتياز التجاري، والذي يغلب لدى شـركات الخدمـات، أمـا الشـركات المحليـة فيبدو مـن تحليل البيانـات أن أصحـاب القرار فيهـا يفضلون أيضا التصديـر والتصنيع وافتتـاح فروع خارجية.

٦. بالرغـم مـن الأهميـة الواضحـة **لرؤيـة ٢٠٣٠** وما أنجر عنهـا من دعم للشـركات، إلا أن مسـاهمتها في فتـح آفـاق اسـتثمارية محليًا سـاهم بشـكل غير مباشـر في تركيز بعض الشـركات على السـوق المحلي والابتعاد عن التفكير في التوسـع الدولي، وفي ذات السـياق قد يكون للنّمو المُتسـارع للاقتصاد السـعودي أيضًـا دور في دفـع العديـد مـن الشـركات إلـى التركيز على السـوق المحلي لمـا يوفره من فـرص كثيرة وواعدة.

٧. إجمـالًا، يمكن القول: إنه ليس للشـركات العائلية السـعودية اهتمام **بالانفتـاح على رأس المـال الأجنبي**، ويتضـح ذلـك مـن خلال نتائج البيانات النوعية أن هذه الشـركات ليسـت بحاجة إلى ذلـك، ولا تُفكّر به أساسًـا في الوقـت الحالـي، وقـد يرجع ذلك إلى سـببين اثنين، وهما وفـرة الموارد الماليـة وخصوصيات الشـركة المتمثلـة في الرغبة في الحفاظ على الطابع العائلي للشـركة وخصوصياتهـا وتقاليدها، والرغبة في الاسـتقرار علـى المـدى البعيـد والخوف مـن خفض الحصـص لصالح مسـتثمرين من خـارج أفراد العائلـة، وخصوصًـا منهـم الأجانـب، فدخـول الغربـاء مـن خـارج العائلـة خاصـة إذا كانوا مـن خارج المملكـة، الأمـر الـذي قد يُنظـر إليه بأنـه تهديد لكيان الشـركة ولو على المـدى البعيد.

ومن خلال هذه الدراسة التي تم القيام بها، بالإضافة إلى أهمية هذه النتائج نستنتج الآتي:

أصبـح التحـول إلى شـركات مسـاهمة وعلى مراحـل تدريجية أمرًا مهمًـا؛ لأن الهدف ليـس أن تكون شـركات عالميـة فحسـب، بل أن تكون نقلتها نوعية تضمن اسـتمراريتها واضطرار نموهـا وضمان فائدة أكبر للمالـكين الحالـيين والمسـاهمين المرتقـبين، إضافة إلـى ما ينعكـس إيجابيًا علـى اقتصاد البلـد، وفيما يلي المزايا المسـتنتجة مـن التحول إلى شـركة عالمية

١. **المزايا بالنسبة للشركات العائلية:**

أ- ضمانـة عاليـة لاسـتمرار الشـركة وحمايتها مـن التفتت بعد غيـاب الجيل الأول من المؤسسـين، وانتقـال الملكية إلـى الوارثين.

ب- تحسين القدرة المالية للشركة من خلال الاستفادة من مصادر التمويل المتاحة مما يجعلها قادرة على تمويل خططها التوسعية واستثماراتها المستقبلية بتكلفة أقل.

ت- الاستفادة من الإدارة المحترفة والحصول على قدرات وكفاءات بشرية جديدة، وبالتالي فصل الإدارة عن الملكية.

ث- دعم وتعزيز التنافس في الأسواق المحلية والخارجية فضلًا عن تقوية مركزها التفاوضي مع الشركات الموردة لها والمسوقة إليها.

ج- التخلص من مظاهر المحاباة لدى الإدارة في تعيين الأقارب على حساب الكفاءة في الأداء.

ح- المحافظة على اسم العائلة ودورها في الشركة.

خ- الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها الحكومة للشركات العالمية، مع وجود سوق مالية تسهل الحصول على الأموال لأغراض التوسع.

د- المتابعة الدورية لعمل الشركة من خلال ما تقدمه من تقارير لسوق المال، وما ينشر في الميزانيات العمومية والحسابات الختامية.

٢. تنتظر المنشآت العائلية تحديات وعقبات كبرى، محلية ودولية، فيما يخصُّ التوسُّع الدولي والانفتاح على العالم الخارجي ورأس المال الأجنبي؛ لضمان استمرارية وتنافسية المنشآت العائلية على الصعيدين (المحلي والدولي).

٣. يجب أن يكون لدى القائمين على شؤون المنشآت العائلية ومُلَّاكها الطموحات العالية والجُرأة لخوض مغامرة التوسُّع دوليًا وغزو أسواق عالمية جديدة.

٤. إضافة إلى الدور الفعَّال الذي يجب أن تقوم به للمنشآت العائلية، على جميع الجهات المختصة، وفي مقدمتها المركز الوطني للمنشآت العائلية، من تكثيف الجهود ودعمها وتقديم النصائح اللازمة وتسهيل الإجراءات والخدمات اللازمة للتوسُّع دوليًا؛ فعلى سبيل المثال: لا بدَّ من القيام بحملات تحسيسية من قبل الأطراف الفاعلة لإبراز مدى أهمية التوسُّع في الأسواق الخارجية للمنشآت العائلية، والدراسة عن فرص التطوُّر والنمو لضمان الاستدامة.

٥. لعل حثَّ المنشآت العائلية للتوسع الدولي، والانفتاح على رأس المال الأجنبي، وجذْب مستثمرين من الخارج -أفضلُ وسيلة للتخفيف من مخاطر السُّوق من خلال التنويع في الأسواق، وفي قنوات التمويل المتاحَة للمنشأة، وتعظيم القدرة التنافسية للمنشأة؛ ممَّا يجعلها قادرةً على الصمود والنمو والتطوُّر بشكلٍ يخدم اقتصاد البلد من خلال زيادة المُساهَمة في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة الصادرات، وخلْقِ فُرص عمل جديدة؛ وعليه يجب العمل على مساعدة المنشآت العائلية لحثِّهم على التوسُّع، وعلى الانفتاح على رأس المال الأجنبي، ومساعدتهم على تحديد أهمّ العوامل الرئيسة التي تضمن النجاح لهذه المنشآت عند التوسُّع دوليًا، وعلى فهمهم الجيد لأهم المحركات والمُمكِنات من نجاح تَجربة التوسُّع والانفتاح.

٦. يجب حثُّ المنشآت العائلية بجميع اختصاصاتها وقطاعاتها بالمشاركة في المسرعات والمعارض الدولية والعالمية؛ لتعزيز فُرَصِها الاستثمارية وتوسُّعِها عالميًا.

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)
توجُّه المنشآت العائلية السعودية نحو العالمية