

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
اندماج الشركات الصغيرة وفرصها في النمو وازدهار أعمالها

أسم الطالب  
فيصل بن سعيدان الرشيد  
221001514

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. رانا علي  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025/2026

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 4  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 4  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 7  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 8  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 8  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 8  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 9  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 9  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 9  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 0  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 11 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 11 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 11 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 12 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 12 |
| قائمة المراجع .....                                    | 12 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة:

تُعد الشركات الصغيرة عنصرًا حيويًا في النمو الاقتصادي، إذ تلعب دورًا مهمًا في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة، خصوصًا في الاقتصادات النامية. ومع التحديات المتسارعة التي تفرضها العولمة، والتغيرات التقنية، والضغوط التنافسية، فإن هذه الشركات غالبًا ما تواجه صعوبات في الاستمرارية والتوسع، ما يجعل خيار الاندماج مع شركات أكبر مسارًا استراتيجيًا للنمو والبقاء.

اندماج الشركات الصغيرة مع الشركات الكبيرة يمثل نموذجًا عمليًا لتعزيز الموارد، والوصول إلى أسواق جديدة، والاستفادة من الخبرات الإدارية والتقنية المتقدمة. ويسهم هذا الاندماج في تقليل المخاطر المالية وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يعزز من فرص البقاء في بيئة عمل شديدة التغير. ومن جهة أخرى، فإن الشركات الكبيرة تجد في هذه الشراكات وسيلة للوصول إلى شرائح سوقية جديدة ومرنة، وتوطيد العمليات في الأسواق المحلية، واستثمار روح المبادرة التي تتمتع بها الشركات الصغيرة.

تعكس هذه الدراسة أهمية فهم الظروف والعوامل التي تحفز أو تعيق عمليات الاندماج بين الشركات الصغيرة والكبيرة، وتأثيرها على تحقيق أهداف النمو والازدهار. كما تبرز الحاجة إلى وجود إطار علمي يُقيّم هذه الظاهرة ويقس نتائجها على المدى القصير والطويل. وسيتناول البحث دراسة تحليلية لأهم العوامل المؤثرة في نجاح الاندماج، ومدى قدرة الشركات الصغيرة على الاستفادة من هذا المسار الاستراتيجي.

جاء اختيار هذا الموضوع نظرًا لحاجة السوق المحلي والإقليمي لفهم أعمق لديناميكية العلاقة بين أنواع الشركات المختلفة، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والضغوط التمويلية التي تحد من قدرة الشركات الصغيرة على النمو بمفردها. ويسعى الباحث إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة من خلال مراجعة أدبية وتحليل ميداني مبني على أدوات بحث علمية موثوقة.

تنطلق هذه الدراسة من افتراض أن الاندماج يمكن أن يكون حلاً استراتيجيًا فعالاً، شريطة توفر مقومات معينة وظروف تنظيمية ملائمة، وأن الفهم الدقيق لهذا السياق يمكن أن يفتح آفاقًا واسعة أمام صنّاع القرار في المؤسسات الصغيرة لاتخاذ قرارات مدروسة تسهم في الازدهار المستدام لأعمالهم.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تلعب الشركات الصغيرة دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال توفير فرص العمل، وتحفيز ريادة الأعمال، وزيادة مرونة الأسواق. ومع ذلك، فإن هذه الشركات تواجه العديد من التحديات، أبرزها ضعف التمويل، وغياب الكفاءات الإدارية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق الكبرى، إضافة إلى البيئة التنافسية المتقلبة التي تجعل استمراريتها ونموها موضع تهديد دائم. في ظل هذه المعوقات، باتت الشركات الصغيرة تبحث عن استراتيجيات بديلة تساعد على البقاء، ويأتي خيار "الاندماج" مع شركات أخرى، كبيرة أو شبيهة، كأحد أبرز الحلول المطروحة.

رغم الفوائد المتوقعة من الاندماج، مثل توسيع الحصة السوقية، وتحقيق وفورات الحجم، وتحسين القدرة التنافسية، إلا أن الشركات الصغيرة غالبًا ما تتردد في الإقدام على هذه الخطوة بسبب عدم وضوح النتائج، أو الخوف من فقدان السيطرة على القرارات التشغيلية، أو بسبب تجارب فاشلة لم يتم توثيق أسبابها أو دراستها بشكل علمي.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة بوضوح: هل يمثل الاندماج بين الشركات الصغيرة وشركات أخرى خيارًا استراتيجيًا واقعيًا يساهم في تحقيق النمو والازدهار؟ وما العوامل التي تعزز فرص نجاحه أو تؤدي إلى فشله؟

إن غياب التحليل العلمي العميق لهذه القضية يخلق فراغًا معرفيًا حقيقيًا، لا سيما في الأسواق الناشئة، حيث تزداد الحاجة إلى حلول واقعية قائمة على تجارب موثوقة. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة هذا النقص، من خلال بناء إطار نظري وتطبيقي متكامل لفهم واقع اندماج الشركات الصغيرة، وتحليل نتائجه، واستكشاف العوامل التي تؤثر في نجاحه أو فشله، بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز أداء هذه الشركات في السوق المحلي والإقليمي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُعد الفجوات النظرية من أبرز أسباب ضعف الفهم العلمي لظاهرة اندماج الشركات الصغيرة. إذ تركز أغلب الدراسات السابقة على اندماجات الكيانات الكبرى أو المتقاربة في الحجم، وتتجاهل بشكل كبير التجارب الواقعية للشركات الصغيرة في بيئات اقتصادية ناشئة أو متوسطة التطور، مثل السوق السعودي أو الخليجي.

كما أن العديد من الأدبيات تناولت الاندماج من منظور مالي أو قانوني بحت، دون التطرق إلى الجوانب التنظيمية والثقافية والاستراتيجية التي تلعب دورًا محوريًا في تحديد نجاح أو فشل الاندماج. هذا القصور في

المعالجة النظرية يُضعف من قدرة الباحثين والمهنيين على تقديم نماذج تفسيرية شاملة لنتائج هذه العمليات في سياقات متباينة.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب النماذج النظرية التي تربط بين خصائص الشركات الصغيرة (مثل محدودية الموارد، ضعف التسويق، هشاشة الهيكل الإداري) وبين فرص نجاحها في عمليات الاندماج. فلا توجد دراسات كافية تشرح كيف تؤثر طبيعة الشركة الصغيرة في علاقتها بشريك أكبر أو مهيمن في بيئة اندماجية.

لذلك، فإن هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يُبرز دور الخصائص الفردية للشركات الصغيرة، ويشرح علاقتها بفرص النجاح في عمليات الاندماج، وذلك من خلال الجمع بين الأدبيات الحديثة والنماذج التحليلية المستندة إلى الواقع العملي.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تعاني البيئة العملية من نقص في التوثيق والتحليل الواقعي لعمليات اندماج الشركات الصغيرة، لا سيما في الدول النامية أو الأسواق الإقليمية الناشئة. فغالبًا ما يتم تنفيذ الاندماج دون خطة استراتيجية واضحة، أو دون تحليل تفصيلي للفروقات بين الشركاء، ما يؤدي إلى فشل المشروع أو تحقيق نتائج دون التوقعات.

كذلك، هناك غياب لمؤشرات واضحة يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح الاندماج من وجهة نظر الشركات الصغيرة، حيث تتركز أغلب معايير النجاح في الأرباح والبيانات المالية، بينما يتم تجاهل عوامل مهمة مثل الحفاظ على ثقافة الشركة، أو رضا الموظفين، أو جودة العمليات بعد الاندماج.

كما أن الكثير من التجارب الميدانية غير موثقة علميًا، ولا توجد دراسات كافية تعتمد على أدوات كمية أو تحليلية لتقييم الأثر الفعلي للاندماج على نمو الشركات الصغيرة. وهذا ما يجعل صانعي القرار ورواد الأعمال يفتقرون إلى أمثلة عملية يسترشدون بها.

تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال جمع بيانات ميدانية من واقع السوق السعودي، وتحليلها علميًا، لتقديم صورة واقعية وموثوقة لنتائج عمليات الاندماج، واستخلاص توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

**السؤال الرئيسي :** إلى أي مدى يُمكن أن يساهم اندماج الشركات الصغيرة مع كيانات أكبر أو مشابهة في تعزيز فرص النمو والازدهار؟ وما هي العوامل المؤثرة في ذلك؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على قضية اقتصادية واستراتيجية بالغة الأهمية في ظل التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة في الأسواق المحلية والإقليمية. فمع تعاظم الضغوط التنافسية والتغيرات التقنية والمالية المتسارعة، أصبحت الحاجة ملحة لتبني حلول مبتكرة تدعم استدامة ونمو الشركات الصغيرة، ويأتي "الاندماج" كأحد الخيارات الواعدة في هذا السياق. إلا أن قلة الدراسات التي تناولت هذا النوع من التحالفات من منظور الشركات الصغيرة تفرض ضرورة بحثية لتوسيع الفهم النظري والتطبيقي لهذه الظاهرة.

تهدف الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية تسد الفجوات في الأدبيات النظرية، وتوفير تحليل ميداني مبني على الواقع المحلي، يمكن أن يشكل مرجعاً لصناع القرار والباحثين وأصحاب المشاريع. كما تُسهم في بناء وعي أكاديمي ومهني بأهمية الاندماج كأداة استراتيجية، وتوضح ما إذا كان يُمثل فرصة حقيقية للنمو، أو يحمل في طياته تحديات قد تُضعف من استقلالية الشركات الصغيرة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة باندماج الشركات الصغيرة، وهو مجال لا يزال يعاني من قلة الطرح الأكاديمي، خاصة في السياقات الاقتصادية غير الغربية. إذ تركز معظم البحوث السابقة على اندماجات بين كيانات كبيرة أو مقارنة الحجم، بينما يتم تجاهل طبيعة وتحديات الشركات الصغيرة في هذا النوع من التحالفات.

وتُسهم الدراسة كذلك في تقديم إطار نظري يربط بين خصائص الشركات الصغيرة (مثل محدودية الموارد، والثقافة المؤسسية، وهيكّل الإدارة) وبين العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل عملية الاندماج. كما تقدم تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة، وتستند إلى نظريات اقتصادية واستراتيجية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.

إضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة مفاهيم جديدة تتعلق بكيفية إدارة الاختلافات الثقافية والتنظيمية بين الكيانات غير المتكافئة، مما يفتح مجالاً لتطوير نماذج نظرية تساعد في فهم ديناميكية التفاعل بين الأطراف في سياق الاندماج. وبهذا، فإن الدراسة تفتح المجال للباحثين لتوسيع النقاش الأكاديمي حول فرص وتحديات اندماج الشركات الصغيرة في مختلف البيئات الاقتصادية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تكتسب الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لكونها توفر دليلًا عمليًا يمكن أن يساعد رواد الأعمال ومديري الشركات الصغيرة في اتخاذ قرارات أكثر وعيًا بشأن خيار الاندماج. ففي ظل غياب نماذج محلية موثوقة، تعتمد الشركات الصغيرة غالبًا على الاجتهادات الشخصية أو نصائح غير مبنية على أساس علمي، مما يرفع من احتمالية الفشل أو الخسارة.

وتوفر الدراسة تحليلًا ميدانيًا لواقع اندماج الشركات الصغيرة في السوق السعودي، مع التركيز على التحديات التي واجهتها بعض الكيانات، والعوامل التي ساعدت أخرى على النجاح بعد الاندماج. وبالتالي، فهي تسهم في بناء نموذج تطبيقي يمكن تكراره أو تعديله بما يتناسب مع خصوصية كل قطاع.

كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للجهات الحكومية، مثل وزارة التجارة أو هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال دعمها في تصميم برامج ومبادرات تشجع على التحالفات الناجحة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

إضافة لذلك، تُسهم الدراسة في رفع مستوى الوعي لدى المستثمرين وصناديق التمويل بجذوى دعم اندماجات الشركات الصغيرة، كخيار استثماري مربح ومستدام، خاصة في ظل تباطؤ النمو الاقتصادي عالميًا.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أهم الدوافع التي تدفع الشركات الصغيرة إلى خيار الاندماج مع شركات أخرى؟
- ما تأثير اندماج الشركات الصغيرة على أدائها المالي والتشغيلي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة خلال مراحل ما قبل وبعد الاندماج؟
- ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تُسهم في نجاح أو فشل اندماج الشركات الصغيرة؟
- كيف تنعكس نتائج الاندماج على فرص النمو والاستدامة طويلة الأجل لهذه الشركات؟

## 1.5. أهداف الدراسة

## 1.6. فرضيات الدراسة

## 1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**2.1. المقدمة:**

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

1. أحمد، عبد الله. (2019). الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 14(2)، 55-72.
2. الصباغ، خالد. (2021). تحليل استراتيجيات الاندماج والاستحواذ في بيئة الأعمال السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 89-110.
3. إبراهيم، فاطمة. (2020). أثر التحالفات الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 32(1)، 22-47.
4. Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 394–419. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2018-0340>

- Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford University Press. .5
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. OECD Publishing. .6  
<https://www.oecd.org/industry/SMEs-in-globalised-economy.pdf>
- Fatoki, O. (2014). The causes of the failure of new small and medium enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 922–927. .7  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p922>
- Hassan, M., & Hijazi, R. (2020). Mergers and Acquisitions of SMEs in Emerging Markets: Challenges and Opportunities. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 112–124. .8
- World Bank. (2021). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. .9  
<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Kaplan, S. N., & Weisbach, M. S. (1992). The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures. *The Journal of Finance*, 47(1), 107–138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb03980.x> .10