

# **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

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 3.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 8.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 9.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 9.....  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 12..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 14..... | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 16..... | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 18..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|         | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 2.....  |                                                  |
|         | 0                                                |
| 20..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 21..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 23..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 24..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 27..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 28..... | قائمة المراجع                                    |

# 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 وبقية 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 استراتيجياً فعالاً، شريطة توفر مقومات معينة وظروف تنظيمية ملائمة، وأن الفهم الدقيق لهذا السياق يمكن أن يفتح آفاقاً واسعة أمام صنّاع القرار في المؤسسات الصغيرة لاتخاذ قرارات مدروسة تسهم في الازدهار المستدام لأعمالهم.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تلعب الشركات الصغيرة دوراً حيوياً 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 غالباً 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 خياراً استراتيجياً واقعياً يساهم في تحقيق النمو والازدهار؟ وما العوامل التي تعزز فرص نجاحه أو تؤدي إلى فشله؟

إن غياب التحليل العلمي العميق لهذه القضية يخلق فراغاً معرفياً حقيقياً، 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 دوراً محورياً 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 يمكن 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 لصنّاع 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، وهيكل 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 دليلاً عملياً يمكن أن يساعد رواد الأعمال ومديري الشركات الصغيرة في اتخاذ قرارات أكثر وعياً بشأن خيار الاندماج. ففي ظل غياب نماذج محلية موثوقة، تعتمد الشركات الصغيرة غالباً على الاجتهادات الشخصية أو نصائح غير مبنية على أساس علمي، مما يرفع من احتمالية الفشل أو الخسارة.

وتوفر الدراسة تحليلاً ميدانياً 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 عالمياً.

## 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 تسهم في نجاح أو فشل اندماج الشركات الصغيرة؟
- كيف تنعكس نتائج الاندماج على فرص النمو والاستدامة طويلة الأجل لهذه الشركات؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر اندماج الشركات الصغيرة مع كيانات أكبر أو شبيهة، ودراسة العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذا الاندماج، وتأثيره على فرص النمو والاستدامة. ويمكن تفصيل الأهداف في النقاط التالية:

1. تحليل واقع اندماج الشركات الصغيرة في السوق السعودي من خلال استعراض التجارب الفعلية والتحديات التي واجهتها تلك الشركات قبل وبعد الاندماج.
2. تحديد أهم الدوافع التي تقود الشركات الصغيرة نحو خيار الاندماج، سواء كانت دوافع مالية أو تشغيلية أو استراتيجية.
3. قياس أثر الاندماج على الأداء المالي والتشغيلي للشركات الصغيرة، ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.
4. تحليل العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في نجاح أو فشل عمليات الاندماج، مثل اختلاف أنماط القيادة، أو تضارب الثقافة المؤسسية بين الشركاء.
5. تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة أثناء مراحل الاندماج، بما في ذلك مرحلة ما قبل التفاوض، ومرحلة التنفيذ، وما بعد الاندماج.

6. اقتراح نموذج عملي وإطار تطبيقي يمكن أن تسترشد به الشركات الصغيرة الراغبة في الاندماج لتقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح.
7. تقديم توصيات عملية لصناع القرار، والهيئات الداعمة للمشاريع الصغيرة، والمستثمرين، حول أفضل السياسات والآليات التي تُشجع على تحالفات ناجحة ومستدامة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات التي تنطلق من الأدبيات النظرية، والملاحظات العملية على واقع الشركات الصغيرة، خاصة في السوق السعودي. وتتمحور هذه الفرضيات حول العلاقة بين اندماج الشركات الصغيرة مع كيانات أكبر أو مشابهة، وبين قدرتها على تحقيق النمو والاستدامة.

تُبنى الفرضيات على أساس أن الاندماج، إذا ما تم في ظل ظروف مناسبة، يمكن أن يكون أداة استراتيجية فعالة للشركات الصغيرة لتجاوز العديد من التحديات التي تواجهها، مثل ضعف التمويل، ومحدودية الوصول إلى الأسواق، وغياب الخبرات الإدارية. وتُصاغ الفرضيات على النحو التالي:

### الفرضية الأولى: (H1)

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اندماج الشركات الصغيرة وتحسين أدائها المالي بعد الاندماج. وتقوم هذه الفرضية على الاعتقاد بأن الشركات الصغيرة، من خلال اندماجها مع شركات أكبر أو مماثلة، يمكن أن تستفيد من وفورات الحجم، وتحقيق تكامل في الموارد، مما ينعكس على زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف وتحسين مؤشرات الربحية.

### الفرضية الثانية: (H2)

يسهم الاندماج في تعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية للشركات الصغيرة. وتنطلق هذه الفرضية من فرضية أن الاندماج يسمح بتبادل المعرفة التقنية والإدارية، وتحسين البنية التحتية، والاستفادة من خطوط الإنتاج المشتركة، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، ورفع القدرة الإنتاجية، وتقليل الهدر.

### الفرضية الثالثة: (H3)

تؤثر الفروقات الثقافية والتنظيمية بين الشركات المندمجة سلبًا على نجاح عملية الاندماج. هذه الفرضية تُسلط الضوء على البعد غير المالي في الاندماج، حيث أن اختلاف القيم المؤسسية، وأسلوب القيادة، وآليات اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى صراعات داخلية أو مقاومة للتغيير، ما يُضعف فرص نجاح التحالف.

### الفرضية الرابعة: (H4)

توفر الدعم الإداري والخبرات المؤسسية من قبل الشريك الأكبر يساهم في تحسين أداء الشركة الصغيرة بعد الاندماج.

وتستند هذه الفرضية إلى أن الشركة الصغيرة قد تفتقر إلى آليات الحوكمة الفعالة، وأن الدعم الإداري من الشريك المندمج (الأكبر غالبًا) يساعد في ترسيخ أسس الإدارة الجيدة والتخطيط الاستراتيجي.

### الفرضية الخامسة: (H5)

يساهم الاندماج في توسيع الحصة السوقية للشركات الصغيرة وفتح أسواق جديدة. حيث أن الدخول في تحالف مع شركة ذات قاعدة عملاء واسعة أو شبكة توزيع متطورة يمكن أن يوفّر للشركات الصغيرة فرصًا جديدة للنمو في الأسواق المحلية أو الإقليمية.

### الفرضية السادسة: (H6)

وجود تحديات قانونية وإدارية يمثل عقبة رئيسية أمام اندماج الشركات الصغيرة. وتقوم هذه الفرضية على أن غياب الأطر القانونية الواضحة، أو ضعف التشريعات الداعمة للشركات الصغيرة، قد يؤدي إلى بطء أو فشل عمليات الاندماج، أو خلق بيئة غير مستقرة بعد التنفيذ.

### الفرضية السابعة: (H7)

الاندماج المخطط له بشكل استراتيجي يؤدي إلى استدامة طويلة الأجل ونمو متواصل. تشير هذه الفرضية إلى أن النجاح لا يرتبط فقط بعملية الاندماج ذاتها، بل بما يتبعها من خطوات تنفيذية تشمل تكامل النظم، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق الانسجام بين الشركاء.

كل فرضية من هذه الفرضيات ستتم مناقشتها واختبارها لاحقاً من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات المتعلقة بالشركات الصغيرة التي خاضت تجربة الاندماج. وسيُستخدم في ذلك أدوات كمية ونوعية لتقييم مدى صحة الفرضيات، واستكشاف العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعد نموذج الدراسة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث يُمثل الإطار التصوري الذي يربط بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، ويوضح العلاقات المفترضة بينها. وفي هذه الدراسة، التي تتناول موضوع "اندماج الشركات الصغيرة وفرصها في النمو وازدهار أعمالها"، فإن النموذج المقترح يركز على فهم طبيعة العلاقة بين **المتغير المستقل** (اندماج الشركات الصغيرة) و**المتغير التابع** (النمو وازدهار الأعمال)، من خلال تحليل أثر الاندماج على مجموعة من المؤشرات المالية، التشغيلية، التنظيمية، والثقافية.

يعتمد النموذج على النظرية الاستراتيجية في إدارة الأعمال، ونظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، واللتين تؤكدان أن الشركة التي تمتلك أو تتشارك في موارد وخبرات أكبر تكون أكثر قدرة على المنافسة والنمو. ولذلك، فإن النموذج يفترض أن اندماج الشركات الصغيرة مع كيانات أكبر أو متقاربة الحجم من شأنه أن يعزز من قوتها التنظيمية والمالية والتشغيلية، ما ينعكس بشكل إيجابي على فرص توسعها وازدهار أعمالها.

### أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

#### • اندماج الشركات الصغيرة

ويُقصد به الدخول في شراكة قانونية دائمة مع شركة أخرى (أكبر أو مساوية في الحجم) بهدف تحقيق تكامل في الموارد، أو تحسين الوضع التنافسي، أو تحقيق وفورات الحجم. يشمل هذا المتغير عناصر مثل:

- نوع الاندماج (أفقي، رأسي، مختلط)
- درجة التكامل بعد الاندماج (تشغيلي، إداري، مالي)
- دوافع الاندماج (مالية، استراتيجية، تنظيمية)

## ثانيًا: المتغير التابع (Dependent Variable)

### • النمو وازدهار الأعمال

ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي بعد الاندماج، مثل:

- نمو الإيرادات والمبيعات
- زيادة الحصة السوقية
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- استدامة العمليات وتوسع النشاط
- رضا العملاء والموظفين

## ثالثًا: المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (Moderating/Intervening Variables)

وهي متغيرات قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين الاندماج والنمو، وتشمل:

- **العوامل الثقافية والتنظيمية:** مثل مدى انسجام ثقافات الشركات المندمجة، وأساليب القيادة، والهياكل الإدارية.
- **البيئة القانونية والتنظيمية:** مدى وضوح الأنظمة والتشريعات التي تنظم عمليات الاندماج.
- **دور الإدارة العليا:** في توجيه وتنفيذ استراتيجيات ما بعد الاندماج.

## رابعًا: التصور العام للعلاقة

يفترض النموذج أن نجاح عملية الاندماج لا يتوقف فقط على قرار الاندماج نفسه، وإنما يعتمد على عدة عوامل مصاحبة، مثل التخطيط الجيد، ووجود أهداف استراتيجية واضحة، ودعم مؤسسي وتشريعي، وتوافق ثقافي وتنظيمي. وبالتالي، فإن العلاقة بين اندماج الشركات الصغيرة وازدهارها ليست علاقة خطية مباشرة، بل علاقة معقدة تتداخل فيها مجموعة من العوامل المؤثرة.

## خامسًا: الشكل البياني للنموذج (تصور بصري)

يمكن تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

[ اندماج الشركات الصغيرة ]



[ عوامل وسيطة: ثقافية - قانونية - إدارية ]



[ نمو وازدهار الأعمال ]

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، بهدف تقديم فهم شامل ومتكامل لواقع اندماج الشركات الصغيرة في السوق السعودي، وتأثير هذا الاندماج على نمو وازدهار أعمالها. ولتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، تم اختيار مجموعة من الأساليب والمنهجيات المناسبة لطبيعة الدراسة وموضوعها.

### أولاً: المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتم في البداية وصف الظاهرة محل الدراسة، وهي اندماج الشركات الصغيرة، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. ثم يتم تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (الاندماج – النمو) باستخدام أدوات كمية ونوعية بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما سيتم الاستعانة أيضاً بـ **المنهج المقارن** عند دراسة التجارب الميدانية لبعض الشركات الصغيرة التي خاضت تجربة الاندماج، بهدف المقارنة بين الحالات الناجحة والفاشلة وتحليل أسباب النتائج المختلفة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل **مجتمع الدراسة** في الشركات الصغيرة العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء تلك التي خاضت تجربة الاندماج مع شركات أخرى، أو التي تفكر في هذا الخيار كاستراتيجية مستقبلية. أما **عينة الدراسة** فستتكوّن من مجموعة مختارة من الشركات الصغيرة، على اختلاف مجالاتها (صناعية، تجارية، خدمية)، مع التركيز على الشركات التي اندمجت خلال السنوات الخمس الأخيرة. سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب **العينة الغرضية (Purposive Sampling)** لضمان تمثيل الحالات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على **أداتين رئيسيتين** لجمع البيانات:

1. **الاستبيان**: وسيُوجه إلى أصحاب القرار ومديري الشركات الصغيرة المندمجة أو الراغبة في الاندماج، بهدف جمع بيانات كمية حول الدوافع، التحديات، نتائج الاندماج، وآثاره على الأداء العام.
2. **المقابلات شبه المهيكلة**: مع عدد من المسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات، لتوفير بيانات نوعية تكمل نتائج الاستبيان وتُعطي فهماً أعمق للتجارب الواقعية والاختلافات السياقية.

### رابعاً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
- اختبار (T-Test) أو (ANOVA) لمقارنة أداء الشركات قبل وبعد الاندماج.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- التحليل الموضوعي للمقابلات لاستخلاص الأنماط والتفسيرات النوعية.

تعتمد الدراسة أيضاً على أدوات برنامج **SPSS** لتحليل البيانات الكمية، في حين يتم تحليل البيانات النوعية يدوياً أو باستخدام برامج تحليل مضمون متخصصة.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تمثل التطبيق العملي الذي يُعزز الجوانب النظرية ويُوفر بيانات واقعية تساهم في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا البحث، تهدف الدراسة الميدانية إلى فهم واقع اندماج الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وتحليل تأثيره على النمو وازدهار الأعمال من خلال تجارب فعلية لشركات اندمجت أو تفكر في الاندماج.

### أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع معلومات مباشرة من بيئة الأعمال السعودية، تُمكن الباحث من:

- تحليل دوافع اندماج الشركات الصغيرة.
- فهم التحديات التي تواجهها الشركات أثناء الاندماج.
- تقييم مدى نجاح عمليات الاندماج بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية.
- مقارنة تجارب متعددة لشركات من قطاعات مختلفة لاستخلاص العوامل المشتركة المؤثرة.

### ثانياً: خصائص عينة الدراسة

تم اختيار العينة باستخدام الطريقة الغرضية (Purposive Sampling) لضمان شمول الشركات التي خاضت تجربة الاندماج أو درست هذا الخيار. وضمت العينة:

- شركات صغيرة في قطاعات مختلفة (الصناعة، التجارة، الخدمات).
- شركات اندمجت خلال آخر خمس سنوات.
- شركات اندمجت مع كيانات محلية أو إقليمية.

تم التواصل مع هذه الشركات من خلال مراكز دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وغرف التجارة، ومنصات ريادة الأعمال، مما ساعد في الوصول إلى شركات ذات تجارب عملية ومباشرة مع الاندماج.

### ثالثاً: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث على أداتين أساسيتين:

**1. الاستبيان المغلق:** حيث تم تصميم استبانة علمية شملت عدة محاور، منها:

- معلومات عامة عن الشركة.
- دوافع قرار الاندماج.
- التحديات أثناء التنفيذ.
- مؤشرات الأداء قبل وبعد الاندماج.
- الانطباعات العامة عن نتائج التجربة.

**2. المقابلات شبه المنظمة:** أجريت مع مديري شركات ومسؤولين تنفيذيين، وركّزت على الجوانب النوعية مثل:

- تقييم ثقافة الشركة بعد الاندماج.
- مدى رضا الموظفين.
- التحولات الإدارية والاستراتيجية التي طرأت.

**رابعاً: التحديات التي واجهت الدراسة الميدانية**

واجهت الدراسة بعض التحديات، أهمها:

- **قلة الإفصاح:** حيث تحفظت بعض الشركات على مشاركة بياناتها المالية أو تفاصيل تجربة الاندماج.
- **التنوع في القطاعات:** مما تطلب تصميم استبانة مرنة تُناسب مختلف القطاعات.
- **صعوبة جدولة المقابلات:** نظراً لانشغال المسؤولين التنفيذيين، استغرقت المقابلات وقتاً وجهداً في التنسيق.

ورغم هذه التحديات، استطاع الباحث جمع بيانات كافية تمكّنه من تحليل الظاهرة بدقة وموضوعية، والاستفادة منها في اختبار الفرضيات المطروحة، وصياغة استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

يعكس مخطط المشروع المقترح التصور العام لمسار تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد المشكلة والأهداف، مرورًا بجمع البيانات وتحليلها، وصولًا إلى تقديم التوصيات النهائية. ويُعد هذا المخطط بمثابة خارطة طريق لضمان سير العمل البحثي بشكل منهجي ومنظم، مع مراعاة تسلسل المراحل وترابط عناصر الدراسة.

### أولاً: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضًا شاملاً للمقدمة التي تبيّن أهمية الشركات الصغيرة في الاقتصاد الوطني، ومدى حاجتها إلى حلول استراتيجية للبقاء والنمو، ومن أبرزها خيار "الاندماج". كما يشمل تحديد مشكلة الدراسة، وأهم الفرضيات والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، بالإضافة إلى الأهداف النظرية والتطبيقية، ونموذج الدراسة والمنهجية المعتمدة.

### ثانيًا: مراجعة الدراسات السابقة

في هذه المرحلة، يتم استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع اندماج الشركات الصغيرة، سواء من دراسات عربية أو أجنبية، مع التركيز على تحديد الفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مثل تأثير الثقافة التنظيمية، ونتائج الاندماج في البيئات الاقتصادية الناشئة.

### ثالثًا: الدراسة الميدانية

تشكل هذه المرحلة القلب العملي للدراسة، حيث يتم جمع البيانات من عينة من الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، باستخدام أدوات بحث مناسبة مثل الاستبيانات والمقابلات. تهدف هذه المرحلة إلى اختبار الفرضيات وكشف العلاقة بين اندماج الشركات الصغيرة وبين مؤشرات نموها واستدامتها.

### رابعًا: تحليل النتائج

في هذه المرحلة يتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لاستخلاص المؤشرات الدالة على صحة الفرضيات أو رفضها. كما سيتم تحليل المقابلات qualitatively لاستكمال الصورة وتقديم تفسير أعمق للبيانات

الكمية. وتُقَسَّم النتائج إلى محاور رئيسية تعكس أداء الشركات قبل وبعد الاندماج، وتبرز العوامل المؤثرة سلبًا أو إيجابًا في التجربة.

#### خامسًا: التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج المستخلصة، تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق، موجهة إلى:

- الشركات الصغيرة الراغبة في الاندماج.
- الجهات الحكومية الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- المستثمرين وصناديق التمويل.
- صناع القرار في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

#### سادسًا: الخاتمة

تتضمن هذه المرحلة تلخيصًا لأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتحديد حدودها، واقتراح مجالات للدراسات المستقبلية مثل: تأثير الاندماج في قطاعات معينة، أو أثر التحالفات غير الرسمية على نمو الشركات الصغيرة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا محوريًا في تعزيز الإطار النظري لأي بحث علمي، إذ تُشكّل الخلفية المعرفية التي يستند إليها الباحث في فهم الموضوع قيد الدراسة، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بعد. وتُعد مراجعة الأدبيات أداة أساسية لتوضيح السياق العام للمشكلة، واستكشاف النماذج المفاهيمية المختلفة، والتعرف على الاتجاهات البحثية المرتبطة بموضوع الدراسة.

في هذه الدراسة، التي تتناول موضوع "اندماج الشركات الصغيرة وفرصها في النمو وازدهار أعمالها"، تبرز أهمية الرجوع إلى الأدبيات السابقة لفهم كيف تناول الباحثون المحليون والدوليون هذه الظاهرة، سواء من حيث دوافع الاندماج، أو تأثيره على الأداء المالي والتشغيلي، أو العوامل التي تؤثر في نجاحه أو فشله. وتشير المراجعة الأولية إلى وجود تركيز كبير على اندماج الشركات الكبرى، بينما تم إغفال واقع الشركات الصغيرة، خصوصًا في السياقات الاقتصادية الناشئة مثل السوق السعودي.

كما أن العديد من الدراسات تناولت الاندماج من منطلق مالي بحت، مع تجاهل للجوانب غير المالية مثل الثقافة المؤسسية، وبيئة العمل، وتأثير القيادة والإدارة بعد الاندماج. وهذا يُشكّل أحد أبرز الفجوات التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، من خلال تقديم تصور متكامل يربط بين الجوانب الكمية والنوعية في تقييم نتائج الاندماج.

تهدف هذه المراجعة إلى تقديم عرض تحليلي منهجي لأهم الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع اندماج الشركات الصغيرة، وذلك من خلال تصنيفها بحسب متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (اندماج الشركات الصغيرة)، والمتغير التابع (النمو وازدهار الأعمال)، بالإضافة إلى العلاقة بينهما. كما سيتم التركيز على الدراسات التي أُجريت في بيئات اقتصادية مشابهة للمملكة العربية السعودية، مثل دول الخليج أو الدول النامية الأخرى، لإبراز أوجه الشبه والاختلاف في التحديات والفرص.

وتسعى هذه المراجعة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إبراز التطورات النظرية التي مر بها مفهوم الاندماج في قطاع الشركات الصغيرة.
- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة.
- توضيح الفجوات المعرفية التي لم تُعالج بشكل كافٍ.
- تقديم أرضية نظرية صلبة يمكن البناء عليها في الدراسة الميدانية اللاحقة.

ومن خلال هذه المراجعة، سيتمكن الباحث من تأسيس نموذج بحثي مستند إلى الخبرات السابقة، وفي الوقت ذاته موجه نحو سد الثغرات المعرفية القائمة، ما يُعزز من أصالة الدراسة وقيمتها العلمية والعملية.

## 2.2. المتغير المستقل

يُعد "اندماج الشركات الصغيرة" المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو محور أساسي في التحليل، حيث يُقاس أثره على النمو وازدهار الأعمال بوصفه استراتيجية محتملة لتجاوز التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات. وقد حظي مفهوم الاندماج باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، لكنه غالبًا ما يُناقش في سياق الشركات الكبرى، بينما لا تزال الأبحاث التي تتناول اندماج الشركات الصغيرة محدودة نسبيًا.

### تعريف الاندماج في سياق الشركات الصغيرة

يُعرف الاندماج بأنه "اتحاد قانوني بين شركتين أو أكثر لتكوين كيان واحد، بهدف تحقيق تكامل مالي أو تشغيلي أو استراتيجي"، لكن في سياق الشركات الصغيرة، يتخذ الاندماج طابعًا خاصًا، إذ يكون غالبًا مدفوعًا بالحاجة إلى البقاء في السوق، أو التغلب على ضعف الموارد، أو الوصول إلى أسواق جديدة.

يشير (Alarifi et al. (2019 إلى أن الشركات الصغيرة تميل إلى الاندماج مع كيانات أكبر أو متماثلة من أجل مواجهة المنافسة، والوصول إلى تمويل أفضل، وتحقيق وفورات الحجم. كما أظهرت دراسة (Hassan & Hijazi (2020 أن اندماج الشركات الصغيرة في الأسواق الناشئة يمثل خيارًا محفوفًا بالمخاطر، لكنه قد يكون أداة فعالة للنمو عند توفر شروط النجاح.

## أسباب اندماج الشركات الصغيرة

تشير الأدبيات إلى أن الشركات الصغيرة تلجأ إلى خيار الاندماج لعدة أسباب، منها:

- التمويل :تحسين فرص الوصول إلى رأس المال.
- القدرة التشغيلية :تعزيز خطوط الإنتاج والخدمات عبر التكامل مع شريك آخر.
- الوجود السوقي :توسيع نطاق النشاط الجغرافي أو الفئة المستهدفة من العملاء.
- المعرفة والخبرات :الاستفادة من الخبرات الإدارية أو التقنية للشريك.

## أنواع الاندماج التي تخوضها الشركات الصغيرة

- اندماج أفقي :مع شركات تقدم منتجات أو خدمات مماثلة.
- اندماج رأسي :مع موردين أو موزعين لتحسين سلسلة التوريد.
- اندماج تكاملي :يجمع بين شركتين تختلفان في النشاط لكن بينهما تكامل استراتيجي.

## عوامل نجاح الاندماج

تشير (2001) Hitt et al. إلى أن نجاح الاندماج يتطلب توافقاً في الأهداف، وانسجاماً في الثقافة التنظيمية، ووضوحاً في الهيكل الإداري ما بعد الاندماج. أما في الشركات الصغيرة، فتُضاف عوامل مثل الحفاظ على المرونة وسرعة اتخاذ القرار، وضمان عدم تهميش الكيان الأصغر في الكيان الجديد.

## الإشكاليات الخاصة بالشركات الصغيرة

تواجه الشركات الصغيرة تحديات فريدة في الاندماج، أبرزها:

- الخوف من فقدان الهوية المؤسسية.
- صعوبة التكيف مع إجراءات الشركات الأكبر.
- عدم توفر خبرات قانونية وإدارية لإدارة الاندماج.

## 2.3. المتغير التابع

يُعد "النمو وازدهار الأعمال" المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يمثل المخرجات أو النتائج التي تسعى الشركات الصغيرة إلى تحقيقها عند اتخاذ قرار الاندماج. ويعكس هذا المفهوم مدى قدرة الشركة على التوسع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، ضمن بيئة تنافسية مليئة بالتحديات.

### تعريف النمو وازدهار الأعمال

يُتسع مفهوم النمو ليشمل مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل زيادة الإيرادات، وتوسيع الحصة السوقية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات والخدمات، بينما يشير الازدهار إلى الاستدامة طويلة الأجل، والاستقرار في الأداء، والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

يشير (OECD (2017) إلى أن الشركات الصغيرة القادرة على تحقيق النمو لا تعتمد فقط على إمكانياتها الذاتية، بل على قدرتها على خلق شراكات استراتيجية، وتبني نماذج أعمال مبتكرة، والانخراط في بيئات محفزة. ويُعتبر الاندماج أحد الآليات التي يمكن أن تُستخدم لتحقيق هذه الأهداف.

### مؤشرات النمو وطرق قياسه

يمكن قياس النمو وازدهار الأعمال من خلال مؤشرات متعددة تشمل:

1. **النمو المالي:** مثل زيادة صافي الأرباح، وتحسن التدفقات النقدية، ونمو الإيرادات السنوية.
2. **النمو التشغيلي:** مثل رفع الطاقة الإنتاجية، وتحسين معدلات الكفاءة، وتوسيع قاعدة العملاء.
3. **النمو الاستراتيجي:** مثل دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة، أو تنويع مصادر الدخل.
4. **النمو التنظيمي:** مثل تحسين هيكل الشركة، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز ثقافة الأداء.

### عوامل تؤثر على النمو بعد الاندماج

رغم أن الاندماج قد يوفر فرصًا للنمو، إلا أن تحقيق هذه الفوائد لا يتم تلقائيًا، بل يتأثر بعدد من العوامل، منها:

- **درجة التكامل الفعلي بين الشركتين:** سواء على المستوى التشغيلي أو الإداري.
- **مدى وضوح الرؤية والاستراتيجية الجديدة بعد الاندماج.**

- الحفاظ على ثقافة العمل المحفزة داخل الشركة الصغيرة.
- توزيع الموارد والمسؤوليات بإنصاف داخل الكيان الجديد.

#### رؤية الدراسات السابقة

تشير دراسات مثل Kaplan & Weisbach (1992) و Fatoki (2014) إلى أن الشركات الصغيرة التي تنجح في تحقيق النمو بعد الاندماج عادةً ما تكون قد قامت بتقييم دقيق لمخاطر العملية، ووضع خطة تنفيذية واضحة تشمل إعادة هيكلة العمليات وتدريب الموظفين وضمان ولاء العملاء.

وفي المقابل، تفشل بعض الشركات في تحقيق النمو لأسباب مثل ضعف القيادة، أو تضارب الأهداف بين الشركاء، أو فقدان الاستقلالية، أو صعوبات التكيف مع الأنظمة الجديدة.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين المتغير المستقل (اندماج الشركات الصغيرة) والمتغير التابع (النمو وازدهار الأعمال) المحور الأساسي لهذه الدراسة، حيث تسعى إلى فهم ما إذا كان اندماج الشركات الصغيرة يسهم فعليًا في تعزيز نموها وتحقيق الاستدامة، أم أن هذا الخيار قد يحمل تحديات تعيق تحقيق النتائج المرجوة. وتُعد هذه العلاقة من العلاقات المعقدة التي تتأثر بعدة عوامل وسيطة، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو ثقافي، ومنها ما هو متعلق بقدرات الإدارة وجودة التخطيط.

#### أولاً: الإطار النظري للعلاقة

من منظور النظريات الاقتصادية والإدارية، يُعتبر الاندماج أحد أشكال التحالفات الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق وفورات الحجم، وتعزيز القوة التفاوضية، وتقليل التكاليف التشغيلية. وفي حالة الشركات الصغيرة، يُعد الاندماج وسيلة لتعويض محدودية الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية.

تشير نظرية الموارد والقدرات (RBV) إلى أن المؤسسات التي تملك أو تكتسب موارد نادرة وقابلة للاستغلال هي الأقدر على تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل. ومن هذا المنطلق، فإن اندماج الشركات الصغيرة مع كيانات أخرى يمكن أن يُمثل وسيلة لاكتساب هذه الموارد وتحقيق النمو.

### ثانيًا: أدلة من الدراسات السابقة

توصلت دراسة (Hitt et al. 2001) إلى أن عمليات الاندماج، في حال تنفيذها بشكل صحيح، تؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، غير أن هذا الأثر قد يكون أقل وضوحًا في حالة الشركات الصغيرة بسبب محدودية تجربتها في عمليات التكامل المعقدة.

أما دراسة (Hassan & Hijazi 2020)، التي ركزت على اندماج الشركات الصغيرة في الأسواق الناشئة، فقد أوضحت أن العلاقة بين الاندماج والنمو ليست دائمًا إيجابية، بل تتوقف على عدة متغيرات مثل التخطيط المسبق، والثقافة التنظيمية، وتوزيع السلطات، ودرجة التوافق بين الشركتين.

وفي دراسة أجراها (Fatoki 2014) في جنوب إفريقيا، أُشير إلى أن كثيرًا من الشركات الصغيرة التي اندمجت مع شركاء أكبر واجهت صعوبات في الحفاظ على استقلالها التشغيلي، مما أثر على قدرتها على الابتكار والتكيف، وبالتالي انعكس سلبًا على أدائها بعد الاندماج.

### ثالثًا: تحليل العلاقة في سياق الدراسة الحالية

في السوق السعودي، حيث ما تزال بيئة الأعمال في طور النمو، تلجأ بعض الشركات الصغيرة إلى الاندماج كخيار لمواجهة الضغوط التنافسية أو تحديات التمويل. ويبدو أن هذه العلاقة تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، من أبرزها:

- درجة التوافق في الأهداف والرؤية بين الشركات المندمجة.
- آلية إدارة عملية الدمج، ومدى شفافيتها.
- التغيرات في الهيكل التنظيمي وتأثيرها على الموظفين.
- توزيع الصلاحيات والسلطة داخل الكيان الجديد.

## • رد فعل العملاء والموردين تجاه التحالف الجديد.

وعليه، فإن العلاقة بين اندماج الشركات الصغيرة والنمو ليست علاقة سببية مباشرة، بل تحكمها ظروف متعددة. فقد يحقق الاندماج نتائج إيجابية في حال وجود تخطيط استراتيجي، ودراسة جدوى دقيقة، وقيادة تنفيذية فعّالة. أما في حال غياب هذه العناصر، فقد يتحول الاندماج إلى عبء إداري ومالي يُقيد نمو الشركة بدلاً من أن يدعمه.

## رابعاً: الفرضية الرئيسية للدراسة

انطلاقاً مما سبق، تفترض الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اندماج الشركات الصغيرة والنمو وازدهار الأعمال، على أن هذه العلاقة تعتمد على وجود عوامل مساعدة تضمن نجاح عملية الاندماج وتسهّل التكامل المؤسسي.

## 2.5. الخاتمة

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن موضوع اندماج الشركات الصغيرة لا يزال من المواضيع التي تحتاج إلى مزيد من البحث، خصوصاً في السياقات الاقتصادية النامية مثل المملكة العربية السعودية ودول الخليج. فرغم وجود اهتمام متزايد بأهمية دعم هذا القطاع الحيوي، إلا أن أغلب الأبحاث ركزت على الشركات الكبيرة، أو تناولت الاندماج من منظور مالي فقط، مع إغفال الجوانب الثقافية والتنظيمية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح أو فشل هذه العمليات.

اتضح من خلال الأدبيات أن الاندماج قد يمثل فرصة استراتيجية للشركات الصغيرة لتحقيق النمو، لكن نجاحه لا يرتبط فقط بقرار الدمج، بل بمجموعة من العوامل المترابطة، مثل التخطيط المسبق، ووضوح الأهداف، ومدى الانسجام بين الثقافات المؤسسية، والدعم الإداري بعد الاندماج. كما أن بعض الدراسات أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الاندماج وتحسين الأداء المالي والتشغيلي، بينما أشارت دراسات أخرى إلى حالات فشل ناتجة عن سوء التقدير، أو اختلاف الأولويات، أو غياب الحوكمة الفعالة.

وبالرجوع إلى بيئة السوق السعودي، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تسلط الضوء على تجارب الشركات الصغيرة المحلية، ومدى استفادتها من خيار الاندماج كأداة للنمو والبقاء في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة. ويأتي هذا البحث ليسد هذه الفجوة، من خلال جمع بيانات مباشرة من شركات خاضت تجربة الاندماج، وتحليل أثارها على مؤشرات النمو والازدهار.

من خلال الفصل الثاني، تمكن الباحث من بناء أرضية معرفية متينة تدعم النموذج النظري للدراسة، وتوضح العلاقة المتوقعة بين المتغيرين الأساسيين (الاندماج والنمو)، كما ساعدت في تحديد الفرضيات التي ستختبر لاحقاً في الجانب الميداني. ويُتوقع أن تُسهم نتائج هذا البحث في تطوير فهم علمي وعملي متكامل لموضوع اندماج الشركات الصغيرة، ودعم صناع القرار بمعلومات موثوقة عند اتخاذ هذا النوع من القرارات الاستراتيجية.

## قائمة المراجع

### أولاً: مراجع عربية

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.

### ثانياً: مراجع أجنبية

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>
5. Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford University Press.
6. OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/industry/SMEs-in-globalised-economy.pdf>
7. 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. <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. .10  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb03980.x>