

أثرالعوامل التنظيمية والمالية على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية  
المعلومات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

دلال احمد الشرافي

الرقم الجامعي/

253000933

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون  
خيرا عسى أن يكون

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جرّاد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| إهداء.....                                | 3  |
| شكر وتقدير.....                           | 4  |
| قائمة الجداول.....                        | 7  |
| فهرس الأشكال.....                         | 9  |
| المستخلص.....                             | 11 |
| الفصل الأول.....                          | 12 |
| المقدمة.....                              | 13 |
| مشكلة الدراسة.....                        | 13 |
| أهمية الدراسة.....                        | 15 |
| أهداف الدراسة.....                        | 15 |
| تساؤلات الدراسة.....                      | 16 |
| فرضيات الدراسة.....                       | 17 |
| النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث..... | 18 |
| الفصل الثاني.....                         | 21 |
| الدراسات السابقة.....                     | 21 |
| المقدمة.....                              | 22 |
| المتغير التابع والمستقل.....              | 23 |
| الدراسات السابقة.....                     | 26 |
| الإطار النظري للدراسة.....                | 30 |
| الفصل الثالث.....                         | 33 |
| منهجية الدراسة.....                       | 33 |
| المقدمة.....                              | 34 |
| مجتمع البحث.....                          | 35 |
| المنهجية وطرق البحث.....                  | 36 |
| أدوات الدراسة.....                        | 37 |

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 38..... | خطوات جمع البيانات ..... |
| 40..... | حدود البحث.....          |
| 42..... | الفصل الرابع.....        |
| 42..... | نتائج الدراسة.....       |
| 43..... | المقدمة.....             |
| 44..... | تحليل البيانات.....      |
| 85..... | المناقشة.....            |
| 87..... | الخاتمة.....             |
| 88..... | التوصيات.....            |
| 90..... | المراجع.....             |
| 93..... | الملاحق.....             |
| 98..... | Abstract.....            |

## قائمة الجداول

|         |                                                                                                                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46..... | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                                                                                       |
| 47..... | جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....                                                                                                                                                    |
| 48..... | جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....                                                                                                                                                    |
| 49..... | جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                                                                                           |
| 51..... | جدول 5 : التحليل الإحصائي لتمتُّع الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                                         |
| 52..... | جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                     |
| 54..... | جدول 7 : التحليل الإحصائي لوجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                            |
| 55..... | جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                    |
| 56..... | جدول 9 : التحليل الإحصائي لتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.....                                                                                |
| 58..... | جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                           |
| 59..... | جدول 11 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.....                                                                                 |
| 60..... | جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.....                                                                     |
| 62..... | جدول 13 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.....                                                                                        |
| 63..... | جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.....                                                                      |
| 64..... | جدول 15 : التحليل الإحصائي لإدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.....                                                                                    |
| 66..... | جدول 16 : التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.....                                                                                  |
| 67..... | جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحقيق عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.....                                                                                        |
| 68..... | جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.....                                                                                        |
| 70..... | جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.....                                                                                     |
| 71..... | جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.....                                                                               |
| 72..... | جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية..... |
| 74..... | جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                                                                                                 |
| 74..... | جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                                                                                                 |
| 76..... | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ والعوامل التنظيمية.....                                                                                         |
| 78..... | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ والعوامل المالية.....                                                                                           |
| 79..... | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ.....                                                            |

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| 81..... | جدول 27 : ملخص النموذج                   |
| 81..... | جدول 28 : تحليل التباين                  |
| 82..... | جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد |
| 84..... | جدول 30 : اختبار التباين الأحادي         |
| 84..... | جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز          |

## فهرس الأشكال

|         |                                                                                                                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47..... | شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر                                                                                                                                                    |
| 48..... | شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس                                                                                                                                                    |
| 50..... | شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية                                                                                                                                           |
| 51..... | شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ                                                                                           |
| 53..... | شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ                                                                     |
| 54..... | شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ                                                                            |
| 55..... | شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ                                                                    |
| 57..... | شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة                                                                                |
| 58..... | شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ                                                                            |
| 59..... | شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ                                                                                 |
| 61..... | شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ                                                                     |
| 62..... | شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لقيام الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ                                                                                        |
| 63..... | شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها                                                                      |
| 65..... | شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لإدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة                                                                                    |
| 66..... | شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها                                                                                  |
| 67..... | شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحقيق عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة                                                                                        |
| 69..... | شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة                                                                                        |
| 70..... | شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة                                                                                     |
| 71..... | شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإسهام عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة                                                                               |
| 73..... | شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية |
| 77..... | شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ والعوامل التنظيمية                                                              |
| 78..... | شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ والعوامل المالية                                                                |

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ..... | 79 |
| شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي .....                                                                                                                    | 82 |
| شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار.....                                                                                                                      | 83 |

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والمالية وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وتحديد مدى إسهامها في تعزيز نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (270) مشاركاً من العاملين والقيادات الإدارية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، كما تبين أن العوامل المالية تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز فرص نجاح عمليات التكامل المؤسسي. كذلك أظهرت النتائج أن كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ تعد من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح هذه العمليات، مع وجود علاقة تكاملية بين المتغيرات المستقلة جميعها في تفسير نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتحسين الإدارة المالية، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتشكيل فرق متخصصة لإدارة عمليات الاندماج والاستحواذ، إلى جانب تطوير أنظمة الحوكمة والتحول الرقمي، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات النجاح واستدامة الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج والاستحواذ، العوامل التنظيمية، العوامل المالية، التخطيط الاستراتيجي، شركات

الاتصالات وتقنية المعلومات، نجاح الاندماج، المملكة العربية السعودية.

# الفصل الأول

## المقدمة

تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من أبرز أدوات الاستراتيجية التنظيمية التي تلجأ إليها الشركات لتحقيق النمو السريع وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الديناميكية. فهي لا تمثل مجرد خطوة مالية أو عملية محاسبية، بل تُعد عملية معقدة تضم أبعادًا استراتيجية، تنظيمية، مالية، وثقافية. وفي ظل العولمة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الشركات مضطرة لإعادة هيكلة أصولها، وتوسيع نطاق عملياتها، وتأمين مزايا تنافسية مستدامة، الأمر الذي جعل دراسة نجاح أو فشل عمليات الاندماج والاستحواذ ضرورة علمية وعملية على حد سواء (هاني، 2021).

شهدت السوق خلال العقد الأخير تغيرات اقتصادية كبيرة، انعكست بوضوح على طبيعة التعاملات التجارية والاستثمارية. فقد أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتحفيز الاستثمار الأجنبي، وهو ما انعكس على ارتفاع حجم عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات المحلية، وكذلك بين الشركات السعودية والأجنبية. ورغم ذلك، فإن السوق السعودية تمتاز بخصائص تنظيمية وقانونية وثقافية فريدة، تجعل من دراسة العوامل المؤثرة على نجاح هذه العمليات أمرًا بالغ الأهمية، سواء من منظور الشركات الراغبة في تنفيذ عمليات الاندماج أو من منظور صانعي السياسات الاقتصادية الذين يسعون لضمان استقرار السوق وتشجيع النمو الاقتصادي المستدام (ناصر، 2020).

تشير الدراسات الأكاديمية إلى أن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ لا يعتمد على عامل واحد، بل على مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتكامل لتحديد النتائج النهائية للعملية. فمن الناحية الاستراتيجية، يرتبط النجاح بوضوح الهدف من الدمج أو الاستحواذ، ودقة التخطيط، وملاءمة الأصول والموارد بين الشركتين، بالإضافة إلى مدى قدرة الإدارة على صياغة رؤية موحدة. ومن الناحية التنظيمية، يشمل النجاح القدرة على دمج الهياكل الإدارية، وتوزيع المسؤوليات بفعالية، وإدارة التغيير بطريقة تقلل من مقاومة الموظفين وتضمن استمرار العمليات التشغيلية بدون انقطاع. أما من الجانب الثقافي، فوجود انسجام بين ثقافات الشركات المختلفة يعد عاملاً حاسماً، حيث يمكن لاختلافات القيم والممارسات أن تؤدي إلى صراعات داخلية تقلل من فرص نجاح الدمج أو الاستحواذ (احمد، 2024).

كما يلعب الجانب المالي دورًا محوريًا في ضمان نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. ويشمل ذلك تقييم الأصول بشكل دقيق، وإدارة المخاطر المالية، وضمان تمويل الاستحواذ بطريقة تحقق استقرار السيولة وتوازن الميزانية،

بالإضافة إلى توقع العوائد المالية المتوقعة على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، يظل العنصر البشري من أهم العوامل التي تحدد نجاح هذه العمليات، إذ تتطلب عمليات الدمج دمج فرق العمل، وإعادة توزيع الموارد البشرية، وضمان تحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار والتعاون. وتؤكد الأدبيات الحديثة على أن الفشل في إدارة هذا الجانب غالبًا ما يؤدي إلى نتائج عكسية حتى لو كانت الجوانب المالية والاستراتيجية متقنة (Celestin، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي بشكل شامل، مع التركيز على العلاقة بين العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية والمالية والبشرية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تحسين فرص نجاح عملياتها، وتقديم إطار تحليلي يمكن تطبيقه في السياق السعودي الخاص، بما يساهم في تعزيز الفهم العلمي والإداري لكيفية إدارة مثل هذه العمليات في بيئة سوقية متطورة ومعقدة. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على الخصوصية السعودية، وتوفر نموذجًا لدراسة العلاقة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، مما يجعلها مرجعًا مهمًا للباحثين، وصانعي السياسات، ومديري الشركات في المملكة.

#### مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في عدم وضوح العوامل الحقيقية التي تحدد نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي، على الرغم من الانتشار المتزايد لهذه العمليات نتيجة التحولات الاقتصادية التي أحدثتها رؤية المملكة 2030. فالشركات السعودية تواجه تحديات متعددة عند محاولة دمج أو الاستحواذ على شركات أخرى، سواء كانت محلية أو أجنبية، حيث يتداخل فيها البعد المالي، والاستراتيجي، والثقافي، والتنظيمي، والبشري. ويعزى ذلك إلى غياب دراسات معمقة تركز على الخصوصية السعودية للسوق، وخصوصية البيئة التنظيمية والقانونية والثقافية، والتي يمكن أن تؤثر على فاعلية استراتيجيات الدمج والاستحواذ.

وتنبع أهمية هذه المشكلة من أن عمليات الاندماج والاستحواذ غير الناجحة قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وتقويض الحصة السوقية، وإضعاف القدرة التنافسية للشركات، وإحداث اضطرابات في الموارد البشرية، إضافة إلى تداعيات سلبية على سمعة الشركة واستقرارها التشغيلي. كما أن الفشل في فهم العوامل المؤثرة قد يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي

وضعف إدارة التغيير، مما يزيد من احتمالية المقاومة الداخلية من قبل الموظفين ويؤثر سلبيًا على الأداء العام بعد عملية الدمج أو الاستحواذ.

المشاكل المترتبة على هذه المشكلة الرئيسية تشمل عدة أبعاد:

1. البعد المالي؛ قد يؤدي ضعف تقييم الأصول أو سوء إدارة التمويل إلى خسائر مالية فادحة وتقليل العوائد المتوقعة من عمليات الاندماج والاستحواذ.

2. البعد التنظيمي والإداري؛ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بعد الدمج قد يؤدي إلى تضارب القرارات وفقدان الكفاءة التشغيلية.

3. البعد البشري والثقافي؛ اختلاف ثقافات الشركات وغياب استراتيجيات إدارة التغيير والتواصل الداخلي قد يخلق مقاومة بين الموظفين ويؤثر على بيئة العمل.

4. البعد الاستراتيجي؛ ضعف التوافق بين أهداف الشركات المختلفة قد يؤدي إلى فشل تحقيق المزايا التنافسية المرجوة، مثل زيادة الحصة السوقية أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

5. البعد القانوني والتنظيمي؛ التعقيدات التنظيمية والالتزامات القانونية في السوق السعودي قد تشكل عائقًا أمام استكمال العمليات بنجاح، خاصة إذا لم يتم التخطيط لها بشكل دقيق (Siddiqui، 2022).

انطلاقًا من مشكلة الدراسة الرئيسية هذه، تظهر الحاجة إلى الإجابة على السؤال البحثي الأساسي الذي توجه هذه الدراسة نحو تحليله: ما العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية والثقافية التي تؤثر على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي، وكيف يمكن للشركات الاستفادة منها لتحقيق نتائج فعالة ومستدامة؟

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بعمليات الاندماج والاستحواذ، لا سيما في السياق السعودي الذي يمتاز بخصائصه الاقتصادية والثقافية والتنظيمية الفريدة. فمع تنامي حجم هذه العمليات في المملكة نتيجة التوجهات الاقتصادية لرؤية 2030، إلا أن الدراسات الأكاديمية التي تناولت العوامل المؤثرة على نجاحها ما زالت محدودة، ولم تركز بشكل كافٍ على التفاعل بين الأبعاد الاستراتيجية، والمالية، والتنظيمية، والثقافية، والبشرية

في بيئة سوقية محلية متطورة. ومن هذا المنطلق، تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تطوير إطار تحليلي شامل يربط بين هذه العوامل، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير كل عامل على نجاح أو فشل عمليات الاندماج والاستحواذ. كما يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً أكاديمياً مهماً للباحثين في مجال إدارة الأعمال، والتمويل، والاستراتيجيات التنظيمية، وتساعد في تقديم تصورات نظرية مستندة إلى الواقع المحلي، قابلة للتطبيق أو المقارنة مع أسواق أخرى مشابهة، وهو ما يعزز قيمة البحث من منظور علمي واستراتيجي (Battisti، 2021).

#### - الأهمية العملية

أما من المنظور العملي، فتتجلى أهمية الدراسة في تقديم توصيات واستراتيجيات عملية للشركات السعودية الراغبة في إجراء عمليات اندماج أو استحواذ، سواء كانت محلية أو دولية. فنجاح هذه العمليات يعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على تقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة واتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى تحقيق التكامل الفعّال بين الأصول والموارد البشرية والثقافية والتنظيمية. ومن خلال تحديد هذه العوامل، يمكن للشركات تحسين تخطيطها المالي، وإدارة المخاطر، وتعزيز التوافق الثقافي والتنظيمي بين الشركات المندمجة، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من العوائد المرجوة وتقليل احتمالية الفشل أو الخسائر الناتجة عن سوء الإدارة أو ضعف التوافق الاستراتيجي. كما أن الدراسة توفر رؤية واضحة لصانعي القرار حول كيفية تكييف استراتيجيات الدمج والاستحواذ مع خصوصية السوق السعودي، بما يدعم التنمية الاقتصادية المستدامة ويعزز التنافسية الوطنية، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات قيمة عملية ملموسة للشركات والمستثمرين والمؤسسات المالية (Angwin، 2022).

#### أهداف الدراسة

##### الهدف الرئيسي:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية والثقافية المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي، وتقديم إطار شامل لدراسة هذه العوامل بما يساهم في تعزيز فاعلية هذه العمليات.

##### الأهداف الفرعية:

1. دراسة الدور الاستراتيجي في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ ومدى توافق الأهداف بين الشركات المندمجة.

2. تحليل العوامل التنظيمية والإدارية وتأثيرها على فاعلية عمليات الدمج والاستحواذ في الشركات السعودية.
3. تقييم الأبعاد المالية، بما في ذلك إدارة المخاطر والتخطيط المالي، وتأثيرها على نتائج عمليات الاستحواذ.
4. دراسة تأثير العوامل البشرية والثقافية على مستوى التوافق والانسجام بين موظفي الشركات المندمجة.
5. تقديم توصيات عملية للشركات السعودية لتعزيز فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة.

#### تساؤلات الدراسة

##### التساؤل الرئيسي:

- ما هي العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية والثقافية التي تؤثر على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي؟

##### التساؤلات الفرعية:

1. كيف تؤثر الاستراتيجية المتبعة في الدمج أو الاستحواذ على نجاح العملية في السوق السعودي؟
2. ما مدى تأثير الهياكل التنظيمية وأساليب إدارة التغيير على كفاءة الدمج والاستحواذ؟
3. كيف تؤثر القرارات المالية وتقييم الأصول وإدارة المخاطر على تحقيق الأهداف المالية للعملية؟
4. ما دور العوامل البشرية والثقافية في تعزيز التوافق وتقليل المقاومة الداخلية بعد الدمج؟
5. ما أبرز التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق نجاح مستدام في عمليات الاندماج والاستحواذ؟

#### فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين العوامل الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية والثقافية ونجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي.

## الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وتوافقها بين الشركات ونجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.
2. هناك تأثير إيجابي للبنية التنظيمية وكفاءة إدارة التغيير على فعالية عمليات الدمج والاستحواذ.
3. ترتبط القرارات المالية المدروسة وإدارة المخاطر بتحقيق نتائج مالية أفضل ونجاح عمليات الاستحواذ.
4. يساهم الانسجام الثقافي والعلاقات البشرية الإيجابية في تعزيز التوافق وتقليل المقاومة بعد الدمج.
5. يمكن أن تؤدي تبني التوصيات العملية المستندة إلى العوامل السابقة إلى زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تشكل نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) من أكثر النظريات ملاءمة لتفسير نجاح أو فشل عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث تنطلق من فرضية رئيسية مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات لا تعتمد فقط على ظروف السوق أو البيئة الخارجية، وإنما تركز بصورة أساسية على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات داخلية يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. وقد قدم الأساس الفكري لهذه النظرية كل من (Birger Wernerfelt (1984 ثم قام Jay Barney (1991 بتطويرها، موضحاً أن الموارد التي تتميز بالقيمة (Valuable)، والندرة (Rare)، وصعوبة التقليد (Inimitable)، وعدم إمكانية الإحلال (Non-substitutable) تمثل المصدر الحقيقي لتحقيق التفوق التنافسي المستدام. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ لا يتحقق بمجرد إتمام الصفقة القانونية أو المالية، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الكيان الجديد على دمج موارده التنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية بصورة تحقق قيمة مضافة تتجاوز ما كانت تحققه كل شركة بصورة منفردة.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، حيث يعد القطاع من أكثر القطاعات اعتماداً على المعرفة ورأس المال الفكري والبنية التحتية الرقمية والابتكار المستمر، وهي جميعها موارد استراتيجية تمثل الأساس الحقيقي للقيمة الاقتصادية للشركات. وعند تنفيذ عمليات الاندماج أو الاستحواذ، فإن الهدف لا يقتصر على زيادة الحصة السوقية، بل يمتد إلى الاستفادة من الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة التنظيمية، والخبرات الفنية، وقواعد البيانات، والعلاقات مع العملاء، والقدرات الابتكارية، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المالي والتشغيلي. وبالتالي فإن النظرية

تفسر نجاح الاندماج باعتباره نتيجة لقدرة الإدارة على إعادة توزيع الموارد المختلفة ودمجها في إطار تنظيمي جديد يحقق كفاءة أعلى من الوضع السابق.

وتؤكد نظرية الموارد والقدرات أن الموارد التنظيمية لا تقل أهمية عن الموارد المالية في تحديد نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، إذ إن توفر التمويل الكافي لا يضمن وحده نجاح العملية إذا كانت الشركات تعاني ضعفاً في الهياكل التنظيمية أو قصوراً في نظم الاتصال أو ضعفاً في القيادة أو مقاومة العاملين للتغيير. ولذلك ترى النظرية أن الموارد التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، وكفاءة الإدارة العليا، ونظم الحوكمة، والمرونة التنظيمية، وجودة الاتصال الداخلي، تمثل عناصر حاسمة في تحقيق التكامل بين الشركتين بعد الاندماج. فكلما ارتفعت قدرة المنظمة على تنسيق هذه الموارد وإعادة تنظيمها بصورة فعالة، زادت احتمالية تحقيق الوفورات التشغيلية، وتقليل التعارضات الإدارية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة من عملية الاندماج.

كما تركز النظرية على مفهوم التكامل بين الموارد (Resource Complementarity)، والذي يشير إلى أن القيمة الحقيقية لعمليات الاندماج تظهر عندما تمتلك كل شركة موارد تكمل موارد الشركة الأخرى، بحيث يؤدي الجمع بينها إلى خلق موارد جديدة أكثر قيمة من مجموع الموارد السابقة. ففي شركات الاتصالات وتقنية المعلومات قد تمتلك إحدى الشركات بنية تحتية تقنية متطورة، بينما تمتلك الأخرى قاعدة عملاء واسعة أو خبرات بشرية عالية أو قدرات ابتكارية متميزة، وعند دمج هذه الموارد بصورة صحيحة تتحقق وفورات الحجم (Economies of Scale)، ووفورات النطاق (Economies of Scope)، وترتفع القدرة التنافسية للكيان الجديد بصورة ملحوظة. أما إذا كانت الموارد متشابهة أو غير قابلة للتكامل، فإن احتمالات نجاح الاندماج تنخفض حتى وإن كانت المؤشرات المالية للشركتين قوية.

وفي الجانب المالي، توضح النظرية أن الموارد المالية تمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تحدد قدرة الشركة على تنفيذ عمليات الاندماج بكفاءة. فالسيولة المالية، والقدرة على الحصول على التمويل، وانخفاض مستويات المديونية، وارتفاع كفاءة إدارة رأس المال، كلها عوامل تمكن الإدارة من تحمل تكاليف عملية الاندماج وما يتبعها من مصروفات إعادة الهيكلة والتطوير التقني والتدريب وإعادة تنظيم العمليات التشغيلية. كما تسمح الموارد المالية القوية بتنفيذ خطط استثمارية طويلة الأجل تستهدف تحقيق القيمة المضافة بعد الاندماج بدلاً من التركيز على المكاسب قصيرة الأجل فقط. لذلك تنظر النظرية إلى القوة المالية باعتباره مورداً استراتيجياً يدعم نجاح التكامل التنظيمي ويعزز فرص تحقيق الأداء المستهدف.

ومن المبادئ الأساسية التي تؤكدتها نظرية الموارد والقدرات أن امتلاك الموارد وحده لا يكفي لتحقيق النجاح، وإنما تعتمد النتائج على القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities) التي تمتلكها الإدارة في استثمار تلك الموارد وإعادة تشكيلها بما يتلاءم

مع البيئة التنافسية الجديدة. ويظهر ذلك بوضوح في عمليات الاندماج والاستحواذ، إذ تواجه الشركات تحديات متعددة تتعلق بتوحيد السياسات، وإعادة هيكلة الإدارات، ودمج الأنظمة الإلكترونية، وإعادة توزيع الموارد البشرية، وتوحيد الثقافة المؤسسية. ولذلك فإن قدرة الإدارة على إدارة هذه التغييرات تمثل عاملاً أساسياً في تحويل الموارد المتاحة إلى أداء فعلي ينعكس على مؤشرات الربحية والإنتاجية والنمو السوقي.

كما تشير النظرية إلى أن الموارد غير الملموسة غالباً ما تكون أكثر تأثيراً من الموارد المادية في نجاح الاندماج، خاصة في القطاعات المعرفية مثل الاتصالات وتقنية المعلومات. وتشمل هذه الموارد السمعة المؤسسية، والعلامة التجارية، والخبرة الإدارية، ورأس المال الفكري، والابتكار، والعلاقات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء، وهي موارد يصعب تقليدها أو نقلها بسهولة بين المنافسين، الأمر الذي يمنح الكيان الجديد قدرة أكبر على المحافظة على ميزته التنافسية بعد الاندماج. ويعني ذلك أن تقييم نجاح عمليات الاندماج ينبغي ألا يقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل يجب أن يشمل أيضاً مدى نجاح المؤسسة في المحافظة على هذه الموارد غير الملموسة وتنميتها.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة واضحة؛ إذ تمثل العوامل التنظيمية أحد أهم الموارد الداخلية التي تؤثر في كفاءة التكامل بعد الاندماج، وتشمل الهيكل التنظيمي، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والاتصال، وإدارة التغيير، والحوكمة. بينما تمثل العوامل المالية الموارد الاقتصادية التي تتيح تنفيذ عملية الاندماج بكفاءة من خلال توفير السيولة والتمويل والاستقرار المالي وإدارة المخاطر. أما نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ فيمثل المخرجات النهائية التي تعكس مدى قدرة الشركة على استثمار هذه الموارد وتحويلها إلى أداء تنظيمي ومالي أفضل وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

تعد نظرية الموارد والقدرات (RBV) الإطار النظري الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة؛ لأنها تقدم تفسيراً علمياً متكاملًا لكيفية تأثير العوامل التنظيمية والمالية بوصفها موارد استراتيجية داخلية في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، كما تساعد في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضياتها، من خلال افتراض وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية والعوامل المالية في تعزيز فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ وتحقيق القيمة المضافة للكيان المؤسسي الجديد.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية والفكرية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء الأساس المعرفي الذي يمكن من خلاله فهم الظاهرة محل البحث بصورة متعمقة، والانتقال من الطرح العام لمشكلة الدراسة إلى تحليلها في ضوء الأدبيات العلمية والنماذج النظرية ذات الصلة. ويعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يوفر الخلفية العلمية اللازمة لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويعرض المفاهيم الأساسية بصورة منظمة، ويحدد الاتجاهات الفكرية التي تناولها الباحثون في الدراسات السابقة، بما يساهم في تكوين رؤية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة. كما يساعد هذا الفصل في توضيح طبيعة المشكلة البحثية، وإبراز أبعادها المختلفة، وربطها بالسياق الإداري والاقتصادي الذي تعمل فيه شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، والتي تشهد تغيرات متسارعة نتيجة التحول الرقمي والتطور التقني وزيادة المنافسة المحلية والعالمية.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في هذه الدراسة؛ لأنه يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال استعراض الأسس العلمية التي تفسر نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، والعوامل المؤثرة فيها، مع تحليل ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات الحديثة في هذا المجال. كما يساهم في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة كافية، الأمر الذي يبرز القيمة العلمية للدراسة الحالية ويبرر الحاجة إلى تنفيذها في البيئة السعودية. ويساعد ذلك في صياغة نموذج فكري متكامل يوضح طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، ويبنى الأساس العلمي لبناء الفرضيات البحثية واختيار أدوات القياس المناسبة، بما يضمن اتساق الدراسة مع الأسس الأكاديمية والمنهجية المعتمدة.

إن هذا الفصل يعزز من قوة الدراسة العلمية من خلال تقديم عرض نقدي وتحليلي للأدبيات، وليس مجرد عرض وصفي لها، حيث يتم الربط بين الأفكار والنظريات والنتائج السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يساهم في تكوين إطار معرفي متماسك يساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. كما أن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين مشكلة الدراسة والإجراءات التطبيقية التي ستبناها الباحثة في الفصول اللاحقة، إذ يضع الأساس العلمي الذي تستند إليه جميع خطوات البحث، ويمنح الدراسة قوة تفسيرية تمكنها من تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية، بما يعزز من قيمتها العلمية وإسهامها في تطوير المعرفة المتعلقة بعمليات الاندماج والاستحواذ في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

## المتغير التابع والمستقل

تقوم الدراسة الحالية على تحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في تفسير مستوى نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل ما يشهده هذا القطاع من تغيرات متسارعة نتيجة التحول الرقمي، وزيادة حدة المنافسة، والتوسع في الاستثمارات التقنية، وارتفاع الحاجة إلى بناء كيانات مؤسسية أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستدامة. وتنطلق الدراسة من افتراض أن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ لا يرتبط بعامل واحد، وإنما يمثل محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والمالية والإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرة الشركات على تحقيق التكامل المؤسسي وتعظيم القيمة الاقتصادية بعد تنفيذ عملية الاندماج أو الاستحواذ. وفيما يأتي عرض تفصيلي لمتغيرات الدراسة.

### - المتغير التابع: نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ

يمثل نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعد النتيجة النهائية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات الدمج أو الاستحواذ، حيث لا يقتصر مفهوم النجاح على مجرد إتمام الصفقة القانونية أو انتقال ملكية الأصول، بل يمتد ليشمل قدرة الكيان الجديد على تحقيق قيمة مضافة مستدامة تنعكس على الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للشركة. ويظهر النجاح من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي دفعت إلى تنفيذ عملية الاندماج أو الاستحواذ، مثل زيادة الحصة السوقية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق وفورات الحجم، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة معدلات الابتكار، وتعظيم العوائد للمساهمين.

كما يشمل نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ تحقيق التكامل بين الأنظمة الإدارية والتشغيلية والمالية والتقنية، وتقليل التعارضات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة اختلاف ثقافات الشركات أو هياكلها التنظيمية. ويظهر النجاح أيضاً في قدرة الإدارة على المحافظة على الكفاءات البشرية، وتحقيق رضا العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الشركة ونموها المستقبلي. وفي قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، تزداد أهمية هذا المتغير نظراً لاعتماد الشركات بصورة كبيرة على التكنولوجيا والمعرفة والابتكار، مما يجعل نجاح الاندماج مرتبطاً بمدى القدرة على دمج الموارد التقنية والبشرية بصورة تحقق مزايا تنافسية مستدامة.

ويُقاس نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء المؤسسي بعد تنفيذ العملية، مثل تحسن الأداء المالي، وارتفاع الإيرادات، وزيادة الربحية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، وتحسين جودة

الخدمات، والقدرة على الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي خُطط لها قبل تنفيذ عملية الاندماج أو الاستحواذ.

## - المتغيرات المستقلة

### 1. العوامل التنظيمية

تشكل العوامل التنظيمية من أهم المحددات التي تؤثر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، إذ ترتبط بقدرة المؤسسة على إدارة عملية التكامل الداخلي بعد تنفيذ الاندماج، بما يضمن توحيد السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمية وتحقيق الانسجام بين العاملين. وتشمل هذه العوامل العديد من العناصر، مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، والقيادة الإدارية، ونظم الاتصال الداخلي، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى التنسيق بين الإدارات، والحوكمة المؤسسية، وإدارة التغيير، والمرونة التنظيمية، ومدى مشاركة العاملين في تنفيذ التغيرات التنظيمية.

وتزداد أهمية العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بسبب الطبيعة الديناميكية لهذا القطاع، الذي يعتمد بصورة كبيرة على سرعة اتخاذ القرار، والتطوير المستمر، والابتكار، والعمل الجماعي، والتكامل بين التخصصات المختلفة. ولذلك فإن وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة قادرة على إدارة التغيير يساهم في تقليل مقاومة العاملين، وتحقيق سرعة الاندماج بين الأنظمة التشغيلية، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتعزيز بيئة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع احتمالات نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

كما أن ضعف العوامل التنظيمية قد يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات، مثل تضارب الصلاحيات، وازدواجية الإجراءات، وانخفاض مستوى الاتصال، وضعف التنسيق بين الإدارات، وارتفاع مقاومة العاملين للتغيير، وهو ما ينعكس سلباً على قدرة الشركة على تحقيق أهداف الاندماج، حتى وإن كانت تتمتع بموارد مالية قوية.

### 2. العوامل المالية

تمثل العوامل المالية أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث تعتمد الشركات بصورة كبيرة على قوة مركزها المالي عند اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ وتنفيذه. وتشمل هذه العوامل توافر السيولة النقدية، وكفاءة إدارة رأس المال، والقدرة على التمويل، ومستوى الربحية، وهيكل رأس المال، وإدارة الديون، والقدرة على تحمل تكاليف الاندماج وإعادة الهيكلة، بالإضافة إلى كفاءة إدارة المخاطر المالية.

وتبرز أهمية هذه العوامل في كونها توفر الموارد اللازمة لتنفيذ جميع مراحل عملية الاندماج، بدءًا من دراسة الجدوى والتقييم المالي، مرورًا بتمويل الصفقة، وانتهاءً بإعادة هيكلة العمليات وتطوير الأنظمة التقنية والإدارية. كما تساعد القوة المالية الشركات على مواجهة المخاطر المحتملة خلال الفترة الانتقالية التي تعقب الاندماج، والتي غالبًا ما تتطلب استثمارات إضافية لتوحيد الأنظمة وتحسين البنية التحتية وتطوير الموارد البشرية.

وفي قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، تتطلب عمليات الاندماج استثمارات مالية كبيرة نظرًا لارتفاع تكلفة الأصول التقنية والبنية الرقمية، الأمر الذي يجعل الاستقرار المالي والقدرة على إدارة الموارد المالية من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل عملية الاندماج والاستحواذ، حيث تسهم الإدارة المالية الكفؤة في تحقيق وفورات الحجم، وتقليل النفقات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة العائد على الاستثمار.

### 3. كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ

تعد كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح هذه العمليات، إذ تمثل الإطار التنفيذي الذي يربط بين جميع الموارد التنظيمية والمالية ويحولها إلى نتائج عملية قابلة للتحقق. ويقصد بها قدرة الإدارة على التخطيط المسبق لعملية الاندماج، ووضع أهداف واضحة، وإجراء دراسات الجدوى، وتحليل المخاطر، وتحديد مراحل التنفيذ، ووضع برامج زمنية دقيقة، مع توفير آليات فعالة للمتابعة والتقييم المستمر.

وتشمل كفاءة الإدارة كذلك القدرة على تشكيل فرق عمل متخصصة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإدارة التواصل مع العاملين وأصحاب المصلحة، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء تنفيذ عملية الاندماج، إضافة إلى متابعة تنفيذ الخطط التصحيحية عند الحاجة. كما تتضمن هذه الكفاءة القدرة على دمج الأنظمة التقنية والإدارية والمالية، والمحافظة على استمرارية الأعمال دون التأثير في جودة الخدمات أو رضا العملاء.

وفي شركات الاتصالات وتقنية المعلومات، تزداد أهمية هذا المتغير بسبب التعقيد الكبير الذي يميز عمليات دمج البنية التحتية الرقمية، وأنظمة المعلومات، وشبكات الاتصالات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية المتخصصة، وهو ما يتطلب إدارة احترافية تمتلك الخبرة والكفاءة في تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ وفق أفضل الممارسات العالمية.

## العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث يسهم كل متغير منها في تعزيز فرص نجاح عملية الاندماج من زاوية مختلفة، بينما يؤدي تكاملها إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة. فالعوامل التنظيمية توفر البيئة الإدارية المناسبة التي تسهل عملية التكامل بين الشركتين، من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن، وتعزيز الاتصال، وإدارة التغيير، والمحافظة على الكفاءات البشرية. وفي المقابل، توفر العوامل المالية الموارد اللازمة لتمويل العملية وتنفيذها بكفاءة، بما يضمن استقرار الشركة خلال مراحل الاندماج المختلفة، ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية.

أما كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ، فإنها تمثل العنصر الذي ينسق بين الجوانب التنظيمية والمالية، ويضمن توظيفها بصورة متكاملة لتحقيق النتائج المستهدفة، حيث يؤدي التخطيط الجيد والإدارة الفعالة إلى تقليل المخاطر، وتسريع عملية التكامل، وتحسين استغلال الموارد، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن الدراسة تنطلق من أن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية يعتمد على التفاعل الإيجابي بين العوامل التنظيمية، والعوامل المالية، وكفاءة التخطيط والإدارة، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى هذه المتغيرات إلى زيادة احتمالات نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة تعزز الأداء التنافسي للشركات في السوق السعودي.

## الدراسات السابقة

تتناول دراسة (Khan R., 2024) عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي، مستكشفةً دوافعها وتحدياتها وحلولها. وباستخدام منهجية بحثية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، تحدد الدراسة دوافع متنوعة للاندماج والاستحواذ، بما في ذلك وفورات الحجم والتوافق الاستراتيجي. ويُقدم تحليل البنك الوطني السعودي بعد اندماجه مع بنك السعودية العربي (SAMBA) والبنك الأهلي التجاري (NCB) منظورًا عمليًا لتقييم الأداء المالي، بما في ذلك مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). وتجمع الدراسة بين الأبعاد النوعية والكمية، مُثريّة الرؤية النظرية بالأدلة التجريبية. ولا تقتصر إسهامات هذه الدراسة على إثراء النقاش الدائر حول الاندماج والاستحواذ فحسب، بل تُقدم أيضًا للأكاديميين والممارسين وصناع السياسات منظورًا قيّمًا حول استراتيجية الشركات وديناميكياتها المالية.

حظيت عمليات الاندماج والاستحواذ باهتمام كبير في الأدبيات الأكاديمية، إلا أن دور إدارة الموارد البشرية في نجاحها لا يزال غير مدروس بشكل كافٍ. من بين المراحل الثلاث المحددة في عملية الاندماج والاستحواذ (التخطيط، والتكامل، والتنفيذ)، تركز معظم الأبحاث على مرحلتَي التخطيط والتكامل. لذا، تهدف دراسة (Rodríguez-Sánchez، 2018) إلى تحليل العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ عملية اندماج واستحواذ دولية، وهي: ترسيخ القيادة؛ وتوفير الموارد البشرية وتقييمها؛ وتقييم الهيكل والاستراتيجية والثقافة؛ والتحكم في عملية الاندماج والاستحواذ. ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بإعداد دراسة حالة لشركة متعددة الجنسيات تعمل في قطاع الهندسة الميكانيكية. توضح النتائج العوامل الرئيسية، وممارسات الموارد البشرية، ونتائج إدارة الموارد البشرية وسلوكها التي اتخذتها الشركة متعددة الجنسيات خلال مرحلة تنفيذ الاندماج والاستحواذ. تتيح دراسة الحالة للباحثين التعلم من المتخصصين وقادة الأعمال، وتقديم خارطة طريق يمكن الاسترشاد بها لإدارة الموارد البشرية في عملية الاندماج والاستحواذ.

تتناول دراسة (Alghushami، 2025) الحماية القانونية التي يوفرها القانون السعودي للمساهمين الأقلية ضد المخاطر المرتبطة بعمليات الاستحواذ على الشركات. وتُعرّف عمليات الاستحواذ بأنها العملية التي تستحوذ من خلالها شركة على شركة أخرى عن طريق شراء أسهمها، وغالبًا ما تُشكل مخاطر كبيرة على المساهمين الأقلية، لا سيما فيما يتعلق بالعدالة والشفافية والسيطرة. ويتمحور سؤال البحث الرئيسي لهذه الدراسة حول ما إذا كان الإطار القانوني السعودي الحالي يوفر حماية كافية للمساهمين الأقلية في سياق عمليات الاستحواذ على الشركات. وللإجابة على هذا السؤال، تُحلل الدراسة الأحكام القانونية ذات الصلة ضمن النظام القانوني السعودي، مع التركيز على النصوص التنظيمية والتوجيهات الرسمية. ويتبنى البحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث يدرس كلاً من اللوائح القانونية والتطبيق العملي، ويقسم التحليل إلى قسمين رئيسيين. وتخلص الدراسة إلى أنه في حين توفر هيئة السوق المالية إطارًا تنظيميًا منظمًا للشركات المدرجة، إلا أنه لا تزال هناك فجوة ملحوظة في التنظيم القانوني للشركات التي تقع خارج نطاق اختصاص الهيئة. فعلى وجه التحديد، لا يُنظم النظام القانوني السعودي عمليات الاستحواذ للشركات غير المدرجة بشكل شامل، ولا يُحدد متطلبات إجرائية واضحة وآليات حماية في مثل هذه الحالات. وتختتم الدراسة بعدة توصيات تهدف إلى تعزيز حماية المساهمين الأقلية وسد الثغرات التشريعية القائمة.

لطالما مثّلت عمليات الاندماج والاستحواذ بين العلامات التجارية استراتيجية شائعة لتوسيع نطاق المؤسسات ودخول مجالات أعمال جديدة، إلا أن العديد من المؤشرات تدل على أن الكثير من هذه العمليات لا تُضيف قيمة، بل غالبًا ما تُكبّد خسائر مالية وتقتل. يستكشف بحث (Chiu، 2022) قيمة الموارد وندرتها وعدم إمكانية تكرارها في عمليات الاندماج والاستحواذ،

بالإضافة إلى إدارة موارد المؤسسة، وإدارة موارد الابتكار، وتطبيق استراتيجية العلامة التجارية التي تجمع بين استغلال الموارد واستراتيجية الاندماج والاستحواذ. وبدراسة ثلاث حالات من قطاع الأحذية الرياضية في الصين، تستخدم هذه الدراسة الأدبيات لجمع وتحليل وتنظيم حوارات كبار المديرين لمقارنة دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ ودمجها، بهدف إجراء تحليل تأكيدي. وباستخدام دراسات الحالة والبيانات الثانوية المتعلقة بالاندماج والاستحواذ عبر الحدود للفترة من 2014 إلى 2021، مدعومة بحوارات كبار المديرين التنفيذيين، جُمعت 1836 مقالة كوحدة تحليل. تُظهر نتائج البحث أن الدوافع الاستراتيجية الرئيسية لعمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود للشركات الصينية تتلخص في أربعة عناصر أساسية: التوسع المتسارع، وتكامل الموارد، وتكامل العلامة التجارية، والدخول السريع إلى السوق الدولية، والعوائق التي تحول دون دخول منافسين جدد. كما تُظهر نتائج البحث أن تكامل الموارد واستراتيجيات تنفيذ العلامة التجارية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاحها أو فشلها. يهدف البحث أولاً إلى مناقشة عمليات الاندماج والاستحواذ واستراتيجيات الشركات في السياق التايواني. ثانياً، يناقش البحث مسألة استخدام الموارد من قبل الطرف المُستحوذ عليه، مع التركيز على الاتجاهات الناشئة في مقاومة المستهلكين للابتكار وتقبل الابتكار التكنولوجي في العلامات التجارية لصناعة الرياضة. ثالثاً، يحلل البحث فعالية تكامل استراتيجية العلامة التجارية وتنفيذها. وأخيراً، يقدم البحث مرجعاً استراتيجياً لعمليات الاندماج والاستحواذ في هذا القطاع.

في السنوات الأخيرة، أعادت عمليات الاندماج والاستحواذ تشكيل العديد من القطاعات، ولم يكن قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية استثناءً. تتناول دراسة (Sayed, 2024) تأثير عمليات الاندماج على أداء أسهم شركات التأمين السعودية باستخدام منهجية دراسة الأحداث. وتُركز الدراسة على خمس حالات اندماج مختلفة. ويتم فحص كل من العوائد غير الطبيعية اليومية والعوائد غير الطبيعية التراكمية خلال فترات زمنية مختلفة. وبينما أظهرت بيانات العوائد غير الطبيعية اليومية طيفاً واسعاً من ردود فعل المستثمرين الفورية، حيث أبدى البعض تقاؤلاً بينما أشار آخرون إلى قلقهم، قدم تقييم العوائد غير الطبيعية التراكمية على المدى الطويل رؤية أكثر دقة. وعند تقييمها على مدى 180 يوماً بعد الاندماج، كشفت النتائج عن مشهد معقد لأداء الأسهم. فقد شهدت بعض الشركات ارتفاعات كبيرة في أسعار أسهمها، بينما شهدت شركات أخرى انخفاضات ملحوظة. ويؤكد هذا التباين على التأثيرات المتعددة الأوجه لعمليات الاندماج على أسعار الأسهم في قطاع التأمين السعودي. ويمكن عزو النتائج الملحوظة إلى توقعات السوق، والاستراتيجيات الداخلية للشركات، وعوامل اقتصادية أوسع. تُقدّم هذه النتائج رؤى بالغة الأهمية للمستثمرين وصنّاع السياسات والشركات التي تُفكر في عمليات الاندماج، مؤكدةً على ضرورة إجراء تقييم شامل ومُراعي للسياق. علاوة على

ذلك، تُساهم نتائج الدراسة بشكلٍ كبير في الأدبيات الموجودة، مُقدّمةً منظوراً مُفصّلاً حول آثار عمليات الاندماج في الأسواق الناشئة، ولا سيما في ظلّ البيئة الاقتصادية الفريدة للمملكة العربية السعودية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

##### - أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تشابهاً واضحاً في اهتمامها بتحليل العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ من منظور متعدد الأبعاد يشمل الاستراتيجية، الأداء المالي، الإدارة البشرية، والعوامل القانونية والتنظيمية. جميع الدراسات أكدت على أن عمليات الاندماج والاستحواذ ليست مجرد عمليات مالية، بل تمثل تحولات استراتيجية تتطلب تقييماً دقيقاً للتوافق بين الأهداف المؤسسية والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية. كما ركزت معظم الدراسات على أهمية قياس الأداء المالي بعد عمليات الدمج، سواء من خلال مؤشرات العائد على الأصول وحقوق الملكية أو عبر تقييم العوائد غير الطبيعية للأسهم، مما يعكس اهتماماً مشتركاً بفهم النتائج الاقتصادية لهذه العمليات. بالإضافة إلى ذلك، اتفقت الدراسات على ضرورة النظر في دور القيادة وإدارة الموارد البشرية كعامل أساسي لتسهيل التكامل بين الشركات المندمجة وتحقيق أهداف الاستحواذ، وهو ما يشير إلى الاعتراف بأهمية البعد البشري والثقافي ضمن العمليات الاستراتيجية للشركات.

##### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من أوجه التشابه، تباينت الدراسات السابقة في نطاقها ومنهجيتها والتركيز التطبيقي لها. بعض الدراسات ركزت على القطاع المصرفي والتأمين في المملكة العربية السعودية، بينما تناولت دراسات أخرى شركات متعددة الجنسيات في قطاعات صناعية وتجارية مختلفة، ما أعطى منظوراً مختلفاً حول السياق المؤسسي وطبيعة التحديات. كما اختلفت الدراسات من حيث المنهجية، فبعضها استخدم منهجيات كمية بحتة، بينما استخدم البعض الآخر مزيجاً من الأساليب الكمية والنوعية، مما أثر على نوعية النتائج التي توصلت إليها كل دراسة. أما من ناحية التحليل الزمني، فقد ركزت بعض الدراسات على تقييم الأداء الفوري بعد عمليات الدمج، بينما قامت أخرى بتحليل الأداء على المدى الطويل، ما أتاح فهماً مختلفاً للتأثيرات قصيرة وطويلة الأجل. كما تنوعت الدراسات في اهتمامها بالبعد القانوني والتنظيمي، حيث ركزت بعض الدراسات على حماية المساهمين الأقلية في إطار النظام السعودي، بينما اهتمت دراسات أخرى بالأبعاد الاستراتيجية والموارد البشرية والتكامل الثقافي، ما يعكس اختلاف أولويات البحث حسب طبيعة القطاع والسياق المؤسسي.

## - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من وفرة الدراسات السابقة، تبرز فجوات واضحة تجعل هذا البحث مميزاً. أولاً، هناك قلة الدراسات التي تتناول تكامل جميع العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي بشكل شامل ومتوازن، بحيث تشمل البعد الاستراتيجي والتنظيمي والمالي والبشري والثقافي والقانوني في آن واحد. ثانياً، أغلب الدراسات ركزت على مراحل التخطيط والتكامل، بينما هناك نقص واضح في التحليل التفصيلي لمرحلة التنفيذ وقياس أثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على نجاح العملية. ثالثاً، تقتصر بعض الدراسات على القطاع المالي أو المصرفي فقط، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى، في حين يهدف البحث الحالي إلى تقديم إطار أكثر شمولية يمكن تطبيقه على قطاعات متعددة. وأخيراً، تبرز الحاجة إلى استخدام منهجية كمية دقيقة تقيس أثر العوامل المختلفة بشكل متوازي، مع إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق للشركات وصناع القرار، وهو ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ويعزز قيمته العلمية والعملية.

## الإطار النظري للدراسة

تشكل عمليات الاندماج والاستحواذ من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تلجأ إليها الشركات لتعزيز نموها وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الديناميكية. فهي عملية معقدة تشمل أبعاداً مالية واستراتيجية وتنظيمية وبشرية، تؤثر جميعها على فرص نجاح العملية. وفي السوق السعودي، زاد الاهتمام بهذه العمليات نتيجة التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص. ومع ذلك، تواجه الشركات تحديات متعددة تتعلق بتوافق الأهداف، والانسجام الثقافي، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط المالي، والالتزام بالإطار القانوني، مما يجعل دراسة العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ أمراً بالغ الأهمية من الناحيتين العلمية والعملية.

## - الإطار النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ

تستند هذه الدراسة إلى فهم عمليات الاندماج والاستحواذ كأداة استراتيجية أساسية تستخدمها الشركات لتعزيز موقعها التنافسي وتحقيق النمو السريع في الأسواق المعقدة والديناميكية. وتعرف عمليات الاندماج والاستحواذ بأنها دمج شركتين أو أكثر أو استحواذ إحدى الشركات على أخرى بهدف زيادة كفاءة التشغيل، وتوسيع الحصة السوقية، وتحقيق التكامل بين الموارد والقدرات المختلفة. وتشير النظرية الاقتصادية والإدارية إلى أن نجاح هذه العمليات يعتمد على قدرة الشركات على تحقيق التكامل الاستراتيجي بين الموارد المادية والبشرية، وإدارة المخاطر المالية، وضمان توافق ثقافات الشركات المختلفة. وفي سياق

السوق السعودي، تكتسب هذه العمليات أهمية خاصة نتيجة التوسع في استثمارات القطاع الخاص وارتفاع معدل النشاط الاقتصادي المحلي والعالمي، ما يجعل دراسة هذه العمليات من منظور نظري أمراً ضرورياً لفهم أسباب النجاح والفشل على حد سواء (Masood، 2025).

#### - النظريات الاستراتيجية المرتبطة بالاندماج والاستحواذ

تستند الدراسة إلى عدد من النظريات الاستراتيجية التي تساهم في فهم العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، ومن أبرزها:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن الشركات التي تمتلك موارد فريدة وقدرات متميزة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعني ذلك أن تقييم الأصول والموارد قبل الدمج أو الاستحواذ يعد من أهم عوامل النجاح.

2. نظرية التكامل الاستراتيجي (Strategic Fit Theory) التي تؤكد على ضرورة توافق الاستراتيجيات والأهداف بين الشركات المندمجة لضمان تحقيق التكامل الأمثل وتجنب التعارض في الأهداف التشغيلية والتسويقية.

3. نظرية التغيير والتنظيم (Organizational Change Theory) التي تركز على أهمية إدارة التغيير داخل الشركات أثناء وبعد عمليات الدمج والاستحواذ، بما يشمل إعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات لضمان سير العمليات بسلاسة دون تعطيل الأداء المؤسسي (Kalanoski، 2025).

#### - المنطلقات المالية والإدارية

تؤكد الدراسات المالية والإدارية أن النجاح في عمليات الاندماج والاستحواذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة التخطيط المالي وإدارة المخاطر، إذ يشمل ذلك تقييم الأصول بدقة، وتحليل العوائد المحتملة، وضمان التمويل الكافي للعمليات، والتخطيط المالي طويل المدى لتفادي الأزمات المالية بعد الدمج. ومن الناحية الإدارية، ترتبط الفاعلية التنظيمية بالقدرة على دمج الهياكل الإدارية المختلفة، وإعادة توزيع القوى العاملة، وتطبيق أساليب فعالة لإدارة الأداء والتحفيز، بما يضمن الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ويعزز من فرص نجاح العملية على المستوى التشغيلي (Li، 2024).

## - المنطلقات الثقافية والبشرية

تُعد الثقافة المؤسسية والجانب البشري من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. فالاختلافات الثقافية بين الشركات المندمجة قد تؤدي إلى مقاومة الموظفين، وانخفاض الولاء التنظيمي، وتراجع الإنتاجية إذا لم يتم التعامل معها بفاعلية. وبناءً على ذلك، فإن النظرية التنظيمية المعاصرة تشير إلى أن إدارة العنصر البشري من خلال تعزيز التواصل الداخلي، ووضع سياسات تحفيزية مناسبة، وتبني برامج تكامل ثقافي، تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح عمليات الدمج والاستحواذ، خاصة في بيئة السوق السعودي التي تتميز بالخصوصية الثقافية والاجتماعية في مكان العمل (Bauer، 2022).

## - المنطلقات القانونية والتنظيمية

تلعب الأطر القانونية والتنظيمية دورًا رئيسيًا في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. فتطبيق القوانين المالية والتجارية، والالتزام باللوائح الخاصة بحماية حقوق المساهمين، وتنظيم إجراءات الاستحواذ والدمج بما يتوافق مع هيئة السوق المالية السعودية، يشكل أساسًا لضمان شرعية العملية وتقليل المخاطر القانونية. ومن المنطلق النظري، تشير الدراسات القانونية إلى أن الإلمام باللوائح والالتزام بالإجراءات الرسمية يعزز الثقة بين الأطراف المعنية ويزيد من فرص نجاح عمليات الدمج على المستوى المؤسسي والاستثماري (Dilkhaz، 2022).

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يشكل الفصل الثالث من أكثر الفصول أهمية في البحث العلمي؛ لأنه يمثل الجانب التطبيقي الذي يترجم الإطار الفكري للدراسة إلى إجراءات علمية ومنهجية واضحة يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويهتم هذا الفصل بتوضيح الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ الدراسة ميدانيًا، وفق خطوات منظمة تستند إلى مبادئ البحث العلمي، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. كما يساهم هذا الفصل في تعزيز مصداقية الدراسة من خلال بيان الأساليب والإجراءات التي تم الاعتماد عليها، الأمر الذي يسمح بإمكانية تكرار الدراسة في بيانات مختلفة والتحقق من نتائجها.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الأسس العلمية التي اعتمدت عليها الباحثة في تصميم الدراسة واختيار الإجراءات المناسبة لتنفيذها، مع مراعاة طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه، والظروف التنظيمية التي تحكم بيئة شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. كما يبين هذا الفصل الآليات التي تم اتباعها للحصول على البيانات بصورة دقيقة ومنظمة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمنهجية في التعامل مع المشاركين، بما يضمن جودة البيانات وموضوعيتها. ويعكس ذلك مدى اهتمام الدراسة بتوفير معلومات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقات بين متغيراتها والوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم والاستفادة منها في الواقع العملي.

كما يمثل هذا الفصل حجر الأساس الذي تعتمد عليه جميع التحليلات اللاحقة، إذ إن جودة النتائج النهائية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها أثناء تنفيذ الدراسة. لذلك يركز الفصل على تقديم وصف دقيق للإجراءات البحثية بصورة تسمح للقارئ بتقييم مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ومدى توافقها مع طبيعة المشكلة البحثية. ويساهم ذلك في تعزيز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، ويؤكد أن الاستنتاجات النهائية لم تأت بصورة عشوائية، وإنما استندت إلى منهج علمي واضح وإجراءات منظمة تحقق أعلى درجات الدقة والحياد العلمي.

## مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين والإداريين والقيادات التنفيذية والمالية والتنظيمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات الاندماج والاستحواذ والأكثر قدرة على تقييم العوامل المؤثرة في نجاحها. ويضم مجتمع الدراسة المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والمتخصصين في الإدارات المالية، وإدارات الموارد البشرية، والإدارات القانونية، وإدارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارات تطوير الأعمال، وإدارات الاستثمار، وإدارات الحوكمة، إضافة إلى العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة عمليات الاندماج والاستحواذ أو تنفيذها أو متابعتها. ويستند اختيار هذه الفئات إلى امتلاكها المعرفة والخبرة العملية التي تمكنها من تقديم بيانات دقيقة حول واقع الممارسات التنظيمية والمالية داخل شركاتهم، ومدى انعكاسها على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

ويعد اختيار شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية مبرراً علمياً وعملياً؛ نظراً لما يشهده هذا القطاع من تطور متسارع في ظل التحول الرقمي، والتوسع في خدمات الاتصالات، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتقنيات الناشئة، فضلاً عن ازدياد المنافسة المحلية والإقليمية والدولية. وقد أدى ذلك إلى توجه العديد من الشركات نحو تبني استراتيجيات النمو غير العضوي، وعلى رأسها عمليات الاندماج والاستحواذ، بهدف تعزيز حصتها السوقية، والاستفادة من وفورات الحجم، وتوسيع نطاق الخدمات، ورفع كفاءة استغلال الموارد المالية والتقنية والبشرية. ومن ثم فإن العاملين في هذا القطاع يمثلون مجتمعاً بحثياً مناسباً لدراسة العوامل التي تؤثر في نجاح تلك العمليات.

كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث المستويات الإدارية والوظيفية، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على الحصول على بيانات تعكس وجهات نظر مختلفة حول طبيعة الممارسات التنظيمية والمالية داخل الشركات. فالقيادات العليا تمتلك رؤية استراتيجية حول أهداف الاندماج والاستحواذ وآليات التخطيط لها، بينما يمتلك المديرون التنفيذيون ورؤساء الإدارات معرفة تفصيلية بالإجراءات التنفيذية والتحديات التشغيلية المصاحبة لها، في حين يقدم الموظفون المتخصصون تصوراً واقعياً حول مدى نجاح تطبيق السياسات والإجراءات بعد تنفيذ عملية الاندماج أو الاستحواذ. ويسهم هذا التنوع في زيادة شمولية البيانات، وتقليل احتمالات التحيز، وتحقيق درجة أعلى من الموضوعية في تفسير النتائج.

ويتميز مجتمع الدراسة كذلك بارتفاع المستوى العلمي والمهني لأفراده، حيث تضم شركات الاتصالات وتقنية المعلومات كوادر متخصصة في الإدارة والمالية وتقنية المعلومات والهندسة وإدارة المشاريع، وهو ما يزيد من موثوقية البيانات التي سيتم الحصول عليها. كما أن طبيعة عمل هذه الشركات تعتمد بصورة كبيرة على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية، الأمر الذي يجعل

آراء المشاركين أكثر ارتباطاً بواقع عمليات الاندماج والاستحواذ، وأكثر قدرة على تفسير تأثير العوامل التنظيمية والمالية وكفاءة التخطيط والإدارة في نجاح تلك العمليات.

### المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحليل العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي. فالمنهج الكمي يسمح بجمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يمكن الباحث من تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العوامل الاستراتيجية، التنظيمية، المالية، البشرية، والثقافية) والمتغير التابع (نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ). ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة حجم التأثير لكل عامل، ومقارنة النتائج بين الشركات المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتعميم ضمن مجتمع الدراسة. كما يتيح هذا النهج إمكانية اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي وموضوعي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يعزز مصداقية الدراسة ويتيح تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة.

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في السوق السعودي والتي أجرت عمليات اندماج أو استحواذ خلال السنوات الأخيرة. ولضمان تمثيل دقيق للواقع، سيتم اختيار عينة احتمالية منظمة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية في المملكة. وتعكس هذه العينة التنوع في حجم الشركات وتجارها في عمليات الدمج والاستحواذ، مما يتيح للباحث تحليل الفروقات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وكذلك بين الشركات التي قامت بعمليات دمج محلية مقارنة بالشركات التي استحوذت على شركات أجنبية.

#### - أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على استبيان مغلق يعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) لجمع البيانات من المشاركين، حيث تم تصميم الأسئلة لقياس مستوى تأثير كل من العوامل الاستراتيجية، التنظيمية، المالية، البشرية، والثقافية على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. ويستهدف الاستبيان المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية والمديرين الماليين في الشركات المختارة، لما لهم من خبرة مباشرة في إدارة وتنفيذ هذه العمليات. كما تم التأكد من صلاحية وموثوقية أداة القياس من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي للأسئلة قبل توزيعها على العينة.

## - أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتشمل التحليلات الوصفية حساب المتوسطات، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لفهم اتجاهات وتوزيع إجابات المشاركين. أما التحليلات الاستدلالية فستستخدم الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط لاختبار الفرضيات البحثية، وتحديد مدى تأثير كل عامل على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، إضافة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المختلفة والتعرف على أهمها في السياق السعودي. كما سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتسهيل العمليات الحسابية وضمان دقة النتائج.

## - مبررات اختيار المنهجية الكمية

اختيار المنهجية الكمية مبني على عدة اعتبارات، أبرزها القدرة على:

1. قياس تأثير العوامل المختلفة بشكل دقيق وقابل للمقارنة بين الشركات.
2. اختبار الفرضيات بطريقة علمية وموضوعية، ما يعزز مصداقية النتائج.
3. تقديم نتائج يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف، مما يزيد من فائدة الدراسة للشركات وصانعي القرار.
4. تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة بطريقة كمية تمكن من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأساس لجمع وتحليل البيانات، نظرًا لأنها توفر وسيلة علمية لقياس العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي بطريقة دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق ذلك، تم تصميم أداة البحث الأساسية على شكل استبيان مغلق يستخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الإجابات من 1 تشير إلى "ضعيف جدًا" وصولاً إلى 5 التي تمثل "قوي جدًا". وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه يتيح للباحث تحويل الانطباعات والتقديرات الخاصة بالمشاركين إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا، مما يعزز القدرة على قياس مدى تأثير العوامل المختلفة بدقة وتحديد العلاقة بينها وبين نجاح عمليات الدمج والاستحواذ.

تم تطوير الاستبيان بعد مراجعة شاملة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال، والاندماج والاستحواذ، بما يضمن شمول جميع الأبعاد التي تؤثر على العملية. وقد ركزت الأسئلة على الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية والثقافية والقانونية، وذلك بهدف قياس كيفية تأثير كل من هذه العوامل على نتائج عمليات الدمج والاستحواذ.

ولضمان دقة الأداة ومصداقيتها، تم إخضاعها لاختبارات موثوقية مثل معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للأسئلة ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة. كما تم الاستعانة بخبراء أكاديميين ومتخصصين في مجال إدارة الأعمال لمراجعة الأسئلة والتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة ومن وضوحها وسهولة فهمها من قبل المشاركين.

قبل توزيع الاستبيان على العينة النهائية، أجريت تجربة أولية على مجموعة صغيرة من المشاركين للتحقق من كفاءة الأسئلة وسهولة تعبئتها، وللتأكد من قدرة الأداة على جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل. واستهدفت العينة النهائية من الاستبيان المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين ومديري الموارد البشرية في الشركات السعودية التي قامت بعمليات اندماج أو استحواذ خلال السنوات الأخيرة. ويرتكز الاختيار على خبرة المشاركين المباشرة في إدارة هذه العمليات، بما يضمن أن تكون البيانات المجمعة معبرة عن الواقع العملي للشركات في السوق السعودي.

باستخدام هذه الأداة، يمكن تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط والانحدار المتعدد، بهدف اختبار الفرضيات البحثية بدقة. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تحديد مدى تأثير كل عامل على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، وتقديم توصيات عملية قائمة على نتائج كمية موثوقة، مما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية وعملية للشركات وصانعي القرار في المملكة العربية السعودية.

### خطوات جمع البيانات

اتبعت الدراسة الحالية المنهجية الكمية بوصفها المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، وتحويلها إلى مؤشرات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يسمح بقياس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بصورة دقيقة وموضوعية. ويتيح هذا المنهج الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة، فضلاً عن إمكانية اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس أثر العوامل التنظيمية والمالية وكفاءة التخطيط وإدارة عمليات الاندماج والاستحواذ في نجاح تلك العمليات داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

بدأت عملية جمع البيانات بإجراء مراجعة علمية موسعة للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، واستخلاص المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس

كل متغير. وأسهمت هذه المرحلة في إعداد أداة الدراسة بصورة تعكس المفاهيم النظرية بصورة دقيقة، مع مراعاة ملاءمتها لبيئة شركات الاتصالات وتقنية المعلومات، وبما يحقق الاتساق بين الإطار النظري والإجراءات التطبيقية للدراسة.

وفي ضوء نتائج المراجعة النظرية، جرى تصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث اشتملت على مجموعة من الفقرات التي تغطي جميع متغيرات الدراسة، وصيغت بأسلوب واضح ومباشر يتناسب مع طبيعة المبحوثين ومستوياتهم الوظيفية. واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة، بدءًا من "أوافق بشدة" وانتهاءً بـ "لا أوافق بشدة". ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية؛ لما يتميز به من سهولة التطبيق، ودقة القياس، وإمكانية تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقبل التطبيق الفعلي، تم إخضاع أداة الدراسة للمراجعة العلمية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحوث العلمية، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومتغيراتها. كما تم إجراء دراسة استطلاعية أولية للتأكد من وضوح الاستبانة وسهولة فهمها، والكشف عن أي ملاحظات قد تؤثر في جودة البيانات، ثم أُجريت التعديلات اللازمة بما يضمن رفع مستوى الصدق الظاهري والمحتوى العلمي للأداة.

بدأت مرحلة التطبيق الميداني، حيث وُزعت الاستبانات على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، باستخدام وسائل مناسبة، مثل الاستبانة الإلكترونية، التي تتيح سرعة الوصول إلى المبحوثين في مختلف المناطق، وتزيد من كفاءة جمع البيانات، وتحد من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي. كما تم توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي.

وعقب الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعة جميع الاستجابات للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو البيانات غير المنطقية، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على أنماط استجابة قد تؤثر في دقة النتائج. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لإعدادها للتحليل، مع التأكد من سلامة الإدخال ودقته من خلال عمليات المراجعة والتدقيق.

وفي المرحلة الأخيرة، أصبحت البيانات جاهزة لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة، وقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير العوامل التنظيمية، والعوامل المالية، وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وقد أسهم اتباع هذه الخطوات المنهجية المتسلسلة في تعزيز جودة البيانات، ورفع مستوى الموثوقية والموضوعية، بما يضمن أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة، وتوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه عند تقديم التوصيات والمقترحات التطبيقية.

#### حدود البحث

##### - الحدود البشرية

تركز هذه الدراسة على العامل البشري المرتبط بعمليات الاندماج والاستحواذ في الشركات السعودية. ويقتصر نطاق الدراسة على المديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، ومديري الموارد البشرية في الشركات التي قامت بعمليات دمج أو استحواذ خلال السنوات الأخيرة. وتم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر دراية بالعمليات التشغيلية والاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بالاندماج والاستحواذ، وتملك الخبرة العملية التي تمكنها من تقديم تقييم موضوعي للعوامل المؤثرة على نجاح هذه العمليات. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تمثل تصورًا دقيقًا للخبرات العملية للمسؤولين المباشرين عن إدارة عمليات الدمج والاستحواذ، دون التوسع إلى فئات أخرى مثل الموظفين العاديين أو العملاء، مما يضمن تركيز الدراسة على الرؤى الإدارية والاستراتيجية التي تؤثر على اتخاذ القرار وتحقيق النجاح.

##### - الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية للأعوام الأخيرة المتعلقة بالعمليات التي تم تنفيذها في السوق السعودي، وبشكل محدد تلك التي تمت خلال السنوات الخمس الماضية. ويأتي هذا التحديد الزمني لأهمية دراسة التجارب الحديثة التي تعكس البيئة الاقتصادية والتجارية الحالية في المملكة، خاصة بعد التحولات المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي أثرت بشكل مباشر على استراتيجية الشركات وعمليات الدمج والاستحواذ. ويتيح هذا الإطار الزمني التركيز على الأحداث الحديثة وتقييم تأثير العوامل المختلفة في سياق اقتصادي حديث، بما يضمن أن تكون النتائج ذات صلة بالواقع الحالي للشركات والممارسات الإدارية المعاصرة.

## - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على السوق السعودي، مع التركيز على الشركات العاملة داخل المملكة والتي أجرت عمليات اندماج أو استحواذ محلية أو دولية. ويأتي هذا التحديد المكاني نظرًا لخصوصية البيئة التنظيمية والقانونية والثقافية في المملكة، والتي تختلف عن الأسواق الأخرى، وبالتالي فإن تحليل هذه العوامل في السياق المحلي يوفر نتائج دقيقة يمكن للشركات وصانعي القرار الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة عمليات الدمج والاستحواذ. كما يتيح هذا التحديد التركيز على البيئة الاقتصادية السعودية، بما يشمل تأثيرات التشريعات المحلية، اللوائح المالية، والعوامل الثقافية والاجتماعية التي تمثل تحديات وفرصًا فريدة للشركات السعودية.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تتوج جميع الجهود العلمية والمنهجية المبذولة في الدراسة، حيث يتم الانتقال من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحليلها واستخلاص النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر صحة فرضياتها. ويعد هذا الفصل من أهم الفصول؛ لأنه يقدم الأدلة العلمية التي تستند إليها الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها، ويحول البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة علمية يمكن من خلالها فهم طبيعة الظاهرة المدروسة بصورة دقيقة. كما يتيح هذا الفصل الفرصة لربط النتائج التي يتم التوصل إليها بالأدبيات العلمية والإطار الفكري الذي استندت إليه الدراسة، بما يسهم في تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه لا يقتصر على عرض النتائج بصورة رقمية أو إحصائية، وإنما يتجاوز ذلك إلى تفسيرها وتحليلها في ضوء أهداف الدراسة وواقع قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، مع توضيح دلالاتها العلمية والعملية، ومدى اتفاقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما يسهم هذا التحليل في تحديد الجوانب التي تتطلب مزيداً من الاهتمام من قبل إدارات الشركات وصناع القرار، من أجل تعزيز فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منها.

ويختتم هذا الفصل بعرض الاستنتاجات الرئيسة التي تعكس أبرز ما توصلت إليه الدراسة، مع تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين فعالية عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع محل الدراسة، إلى جانب طرح توصيات يمكن أن يستفيد منها الباحثون في الدراسات المستقبلية لاستكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية. وبذلك يمثل هذا الفصل المحصلة النهائية للبحث العلمي، إذ يجمع بين التحليل والتفسير والاستنتاج، ويحول النتائج إلى معارف علمية وتطبيقات عملية تسهم في دعم متخذي القرار، وتعزيز جودة الممارسات الإدارية والمالية داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية الاقتصادية والتحول الرقمي ورؤية المملكة 2030.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تُظهر مؤشرات الوصف الإحصائي للبيانات الأولية والعبارات الأساسية في الدراسة توزيعاً متوازناً في الخصائص الديموغرافية للمستجيبين البالغ عددهم مائتان وسبعون فرداً؛ حيث تبرز قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تفاوتاً مقبولاً يسمح بإجراء تحليلات متقدمة؛ فنجد أن العوامل التنظيمية والمالية تمتلك متوسطات عامة تميل إلى الإيجابية والموافقة بنسب تفوق خط المنتصف؛ ويصاحب ذلك انحرافات معيارية تعكس درجة معقولة من التباين في وجهات النظر والآراء حول قضايا الدمج؛ كما تبين قيم الالتواء والتفلطح أن البيانات تقترب في مجملها من التوزيع الطبيعي؛ الأمر الذي يعزز من كفاءة الاختبارات المعلمية اللاحقة؛ وربما يرجع هذا الاتساق الإحصائي إلى دقة اختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وعنايتهم بالإجابة؛ ويبدو أن الاستقرار العام في هذه المؤشرات الأولية يمنح الباحث أرضية صلبة لبناء وتفسير العلاقات الارتباطية والأثرية المفترضة في خطة البحث بشكل واقعي ومنطقي.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .295                   | -1.283   | .148                   | .041     | 1.412          | 3.00   | .086               | 2.96 | 0       | 270   |
| .295                   | -2.015   | .148                   | .000     | .501           | 1.50   | .030               | 1.50 | 0       | 270   |
| .295                   | -.937    | .148                   | -.194    | 1.229          | 3.00   | .075               | 3.34 | 0       | 270   |
| .295                   | -1.214   | .148                   | -.438    | 1.402          | 4.00   | .085               | 3.55 | 0       | 270   |
| .295                   | -1.161   | .148                   | -.490    | 1.420          | 4.00   | .086               | 3.56 | 0       | 270   |
| .295                   | -1.260   | .148                   | -.499    | 1.490          | 4.00   | .091               | 3.50 | 0       | 270   |

|                                                                                      |     |   |      |      |      |       |      |      |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|------|--------|------|
| تساعد المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ. | 270 | 0 | 3.49 | .093 | 4.00 | 1.535 | -511 | .148 | -1.273 | .295 |
| يتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.           | 270 | 0 | 3.54 | .084 | 4.00 | 1.373 | -486 | .148 | -1.072 | .295 |
| تسهم قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.          | 270 | 0 | 3.56 | .086 | 4.00 | 1.410 | -491 | .148 | -1.144 | .295 |
| تعتمد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.               | 270 | 0 | 3.48 | .088 | 4.00 | 1.445 | -406 | .148 | -1.298 | .295 |
| يساعد التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.   | 270 | 0 | 3.54 | .094 | 4.00 | 1.544 | -527 | .148 | -1.314 | .295 |
| تقوم الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.                     | 270 | 0 | 3.57 | .083 | 4.00 | 1.364 | -509 | .148 | -1.024 | .295 |
| تحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.  | 270 | 0 | 3.46 | .087 | 4.00 | 1.423 | -435 | .148 | -1.212 | .295 |
| تتم إدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.             | 270 | 0 | 3.62 | .091 | 4.00 | 1.493 | -610 | .148 | -1.154 | .295 |
| تتم متابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.           | 270 | 0 | 3.57 | .091 | 4.00 | 1.501 | -575 | .148 | -1.196 | .295 |
| حققت عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.                      | 270 | 0 | 3.59 | .087 | 4.00 | 1.434 | -507 | .148 | -1.193 | .295 |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                                                                                           |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 270 | 0 | 3.65 | .087 | 4.00 | 1.429 | -.656 | .148 | -.932  | .295 | أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.                                                                           |
| 270 | 0 | 3.56 | .091 | 4.00 | 1.497 | -.485 | .148 | -1.315 | .295 | ساهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.                                                                        |
| 270 | 0 | 3.52 | .092 | 4.00 | 1.508 | -.534 | .148 | -1.236 | .295 | أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.                                                                 |
| 270 | 0 | 3.68 | .084 | 4.00 | 1.376 | -.613 | .148 | -.940  | .295 | أرى أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

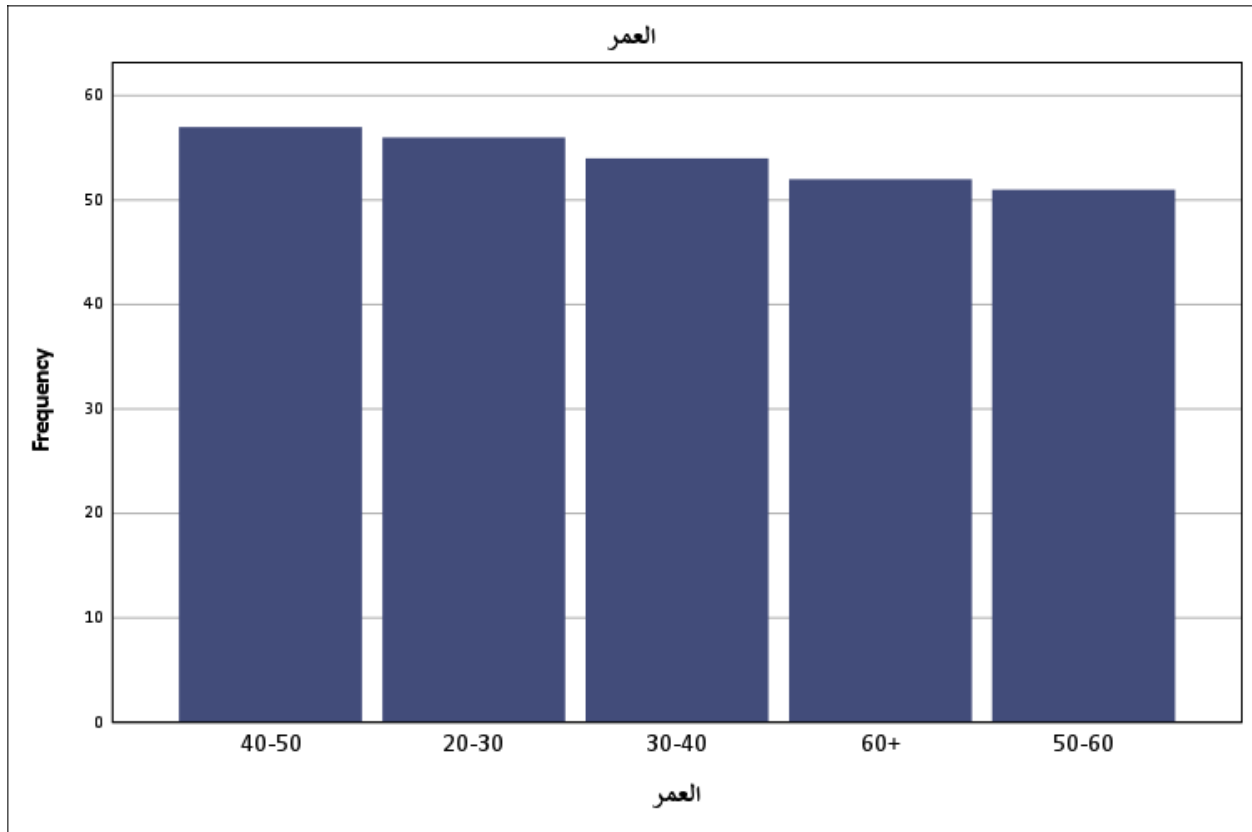
#### • عمر المشاركين في التجربة

تكشف التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفئة العمرية عن تقارب كبير وتوزيع شبه متساوٍ بين مختلف المجموعات؛ إذ تصدرت الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً المرتبة الأولى بنسبة واحد وعشرين وواحد من عشرة بالمائة تلتها مباشرة الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة عشرين وسبعة من عشرة بالمائة؛ ثم الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً بنسبة عشرين بالمائة؛ بينما تساوت تقريباً الفئات الأكبر سناً متمثلة فيمن هم فوق الستين عاماً والخمسين إلى الستين؛ ويمنح هذا التنوع العمري للدراسة ثراءً معرفياً كبيراً؛ فالتواجد المتوازن بين جيل الشباب المندفع نحو التقنيات الحديثة وجيل الخبرة القيادية العليا يضمن صياغة رؤية شاملة حول قرارات الاستحواذ؛ وقد يسهم هذا المزيج في تقليل انحياز الآراء نحو وجهة نظر عمرية محددة؛ ويبدو أن الشركات محل الدراسة تعتمد على إحلال وتجديد الكوادر بشكل مستمر؛ مما يحتمل أن ينعكس إيجاباً على مرونة اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة وتنفيذ خطط التكامل التنظيمي بكفاءة عالية.

| العمر              |               |         |           |  |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |  |

|       |       |       |     |       |       |
|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
| 21.1  | 21.1  | 21.1  | 57  | 40-50 | Valid |
| 41.9  | 20.7  | 20.7  | 56  | 20-30 |       |
| 61.9  | 20.0  | 20.0  | 54  | 30-40 |       |
| 81.1  | 19.3  | 19.3  | 52  | 60+   |       |
| 100.0 | 18.9  | 18.9  | 51  | 50-60 |       |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total |       |

جدول 2: التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

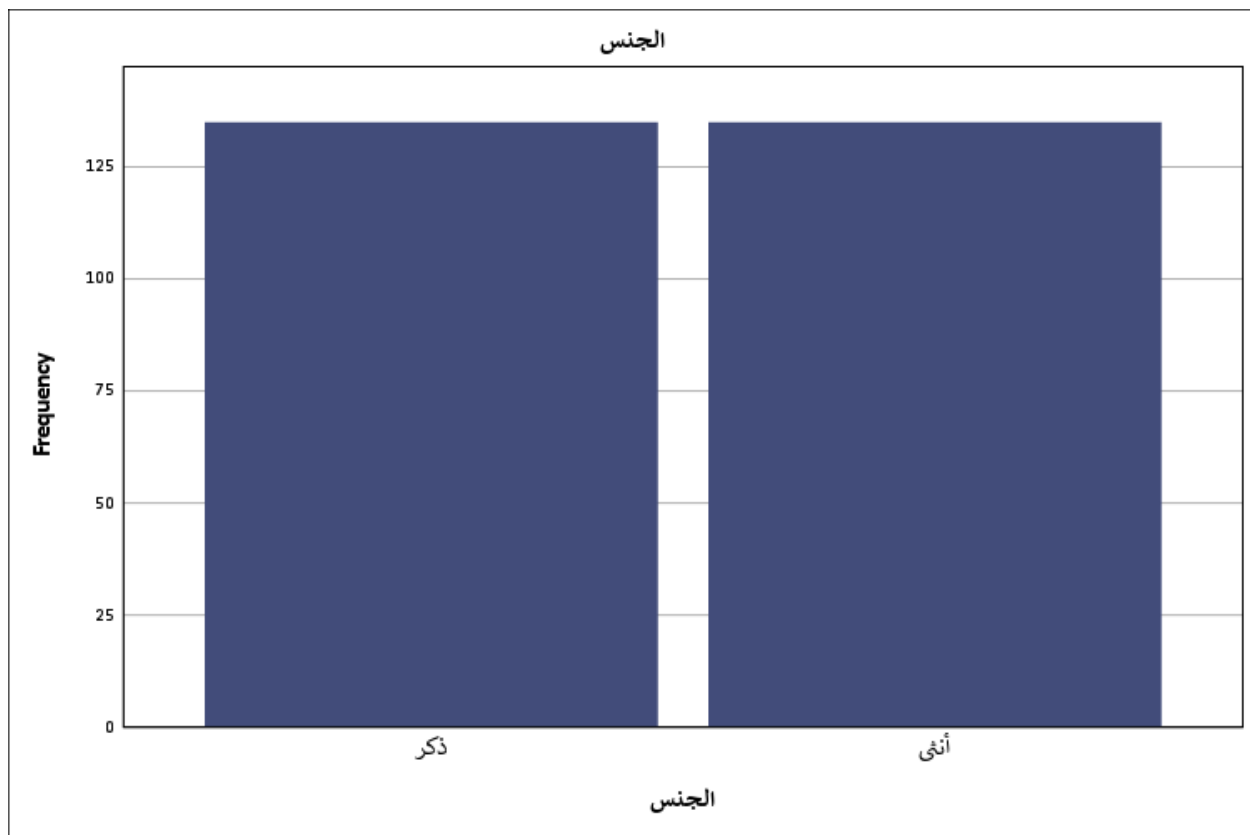
#### • جنس المشاركين في التجربة

توضح النتائج تساويًا تامًا ومطلقًا في توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس؛ حيث بلغت نسبة الذكور خمسين بالمائة بواقع مائة

وخمسة وثلاثين مفردة ونفس النسبة والتكرار للإناث؛ ويعكس هذا التعادل الرياضي الدقيق تمثيلاً مثالياً غير متحيز لبيئة العمل الحديثة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات؛ ويشير إلى تكافؤ الفرص الوظيفية والقيادية بين الجنسين في هذه المنشآت؛ وربما يسهم هذا التساوي في تقديم تقييمات موضوعية وعميقة لآثار الاندماج من منظورين مختلفين في التفكير الإداري؛ ويبدو أن السياسات التوظيفية المتبعة تدعم التوازن الجندري بشكل صارم؛ ويحتمل أن يضيف هذا التنوع في الآراء اتزاناً إحصائياً وتفسيرياً عند مناقشة التحديات التنظيمية والمالية؛ مما يعطي النتائج مصداقية عالية وقدرة أكبر على التعميم في المجتمع الإحصائي الأصلي للدراسة.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 50.0               | 50.0          | 50.0    | 135       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 50.0          | 50.0    | 135       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total |       |

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



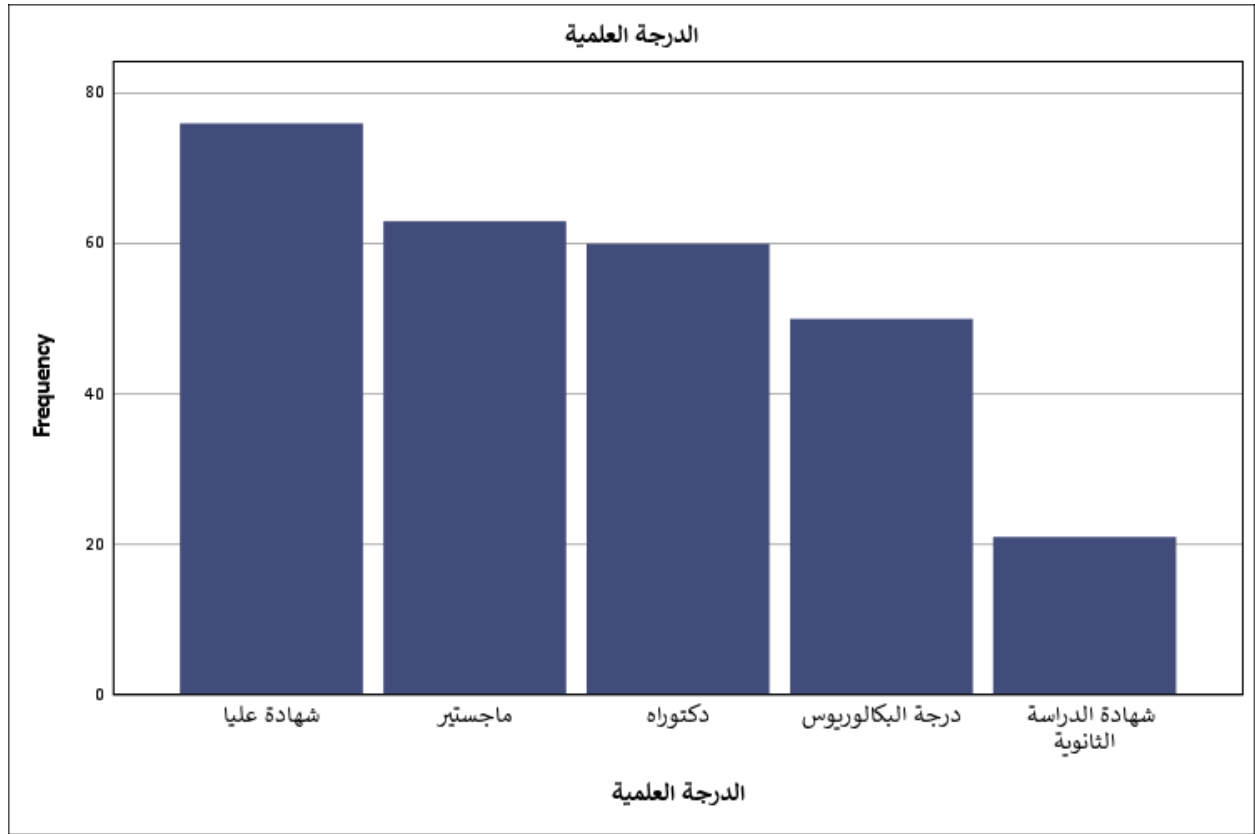
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

## • الدرجة العلمية

تظهر البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي أن حملة الشهادات العليا يشكلون الكتلة الأكبر في عينة الدراسة؛ إذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادة عليا غير محددة ثمانية وعشرين وواحد من عشرة بالمائة يليهم حملة الماجستير بنسبة ثلاثة وعشرين وثلاثة من عشرة بالمائة؛ ثم حملة الدكتوراه بنسبة اثنين وعشرين واثنين من عشرة بالمائة؛ بينما جاءت درجة البكالوريوس بنسبة ثمانية عشر وخمسة من عشرة بالمائة والشهادة الثانوية في المرتبة الأخيرة بنسبة سبعة وثمانية من عشرة بالمائة؛ وتؤكد هذه المؤشرات الارتفاع الملحوظ في التأهيل الأكاديمي للمستجيبين؛ ويعني ذلك أن لديهم الوعي الكافي والقدرة المعرفية على فهم تعقيدات ومصطلحات الاستبيان الإحصائي؛ وربما يعود هذا التميز العلمي لطبيعة القطاع التكنولوجي الذي يتطلب تعليماً مستمراً وتطويراً مهارياً رفيعاً؛ ويبدو أن إجابات المستجيبين تستند إلى مرجعيات علمية وتحليلية رصينة؛ مما يقلل من نسب العشوائية ويمنح التحليل دقة وموضوعية واقعية.

| الدرجة العلمية         |           |         |               |                    |       |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| شهادة عليا             | 76        | 28.1    | 28.1          | 28.1               | Valid |
| ماجستير                | 63        | 23.3    | 23.3          | 51.5               |       |
| دكتوراه                | 60        | 22.2    | 22.2          | 73.7               |       |
| درجة البكالوريوس       | 50        | 18.5    | 18.5          | 92.2               |       |
| شهادة الدراسة الثانوية | 21        | 7.8     | 7.8           | 100.0              |       |
| Total                  | 270       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

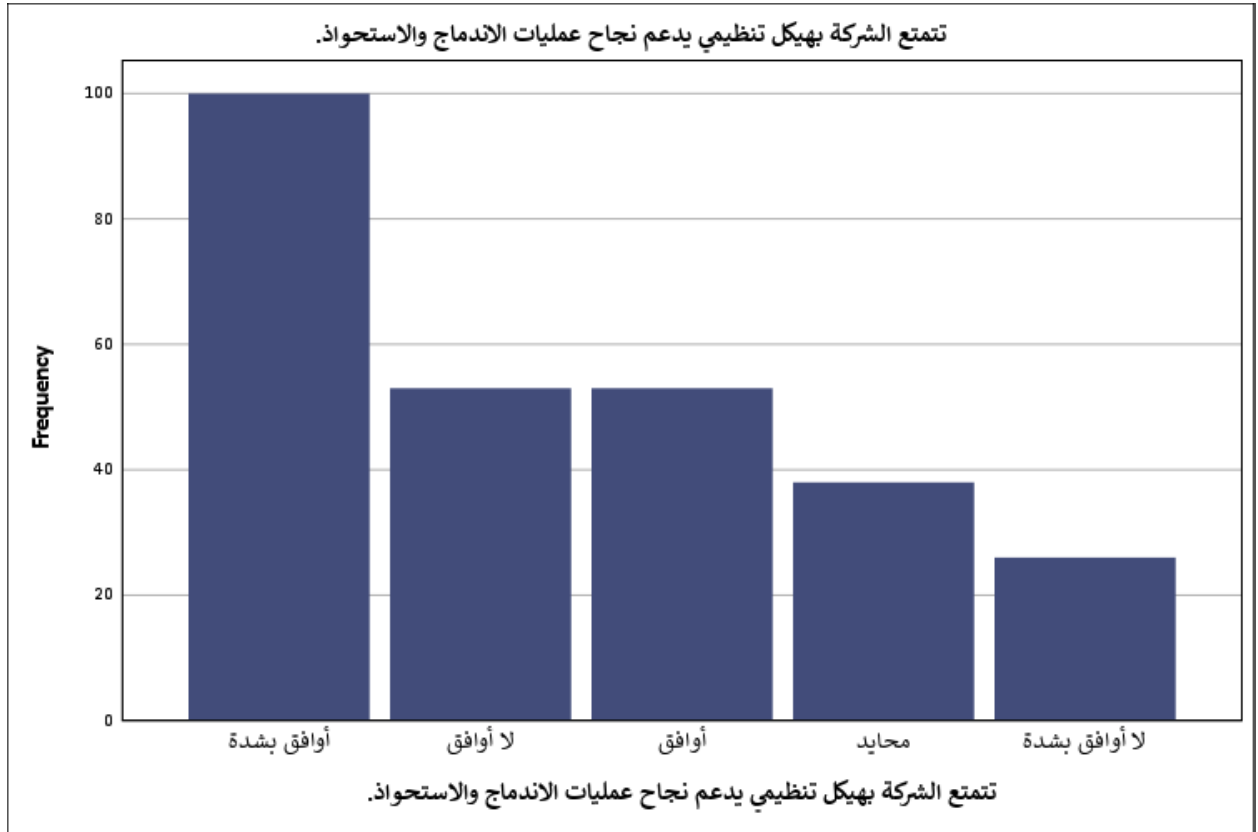
- تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

يسجل المحور التنظيمي الخاص بكفاءة الهيكل التنظيمي ميلاً واضحاً نحو الموافقة؛ فقد بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين معاً قرابة ستة وخمسين وستة من عشرة بالمائة؛ في حين بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية حوالي تسعة وعشرين واثنين من عشرة بالمائة وحل المحايدون بنسبة أربعة عشر وواحد من عشرة بالمائة؛ ويوضح المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وخمسة وخمسين من مائة مع انحراف معياري قدره واحد وأربعة من عشرة وجود قبول عام لهذه الفكرة؛ ويتوافق هذا القبول مع تشتت نسبي يشير إلى تباين النظم الهيكلية بين الشركات المشاركة؛ وربما يفسر ذلك بأن الهياكل المرنة والحديثة تسهل من دمج الأقسام والوحدات الإدارية وتوزيع الصلاحيات الجديدة دون إحداث فوضى وظيفية؛ ويبدو أن بناء هيكل تنظيمي متطور يعتبر خطوة إستراتيجية استباقية تسهم في تقليل المقاومة الداخلية للتغيير؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف الهيكل في بعض الشركات إلى إعاقة مسار التحول الشامل وفشل تحقيق المنافع المتوقعة من الدمج.

تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| 37.0               | 37.0          | 37.0    | 100       | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.7               | 19.6          | 19.6    | 53        | لا أوافق      |       |
| 76.3               | 19.6          | 19.6    | 53        | أوافق         |       |
| 90.4               | 14.1          | 14.1    | 38        | محايد         |       |
| 100.0              | 9.6           | 9.6     | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لمتن الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لمتن الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

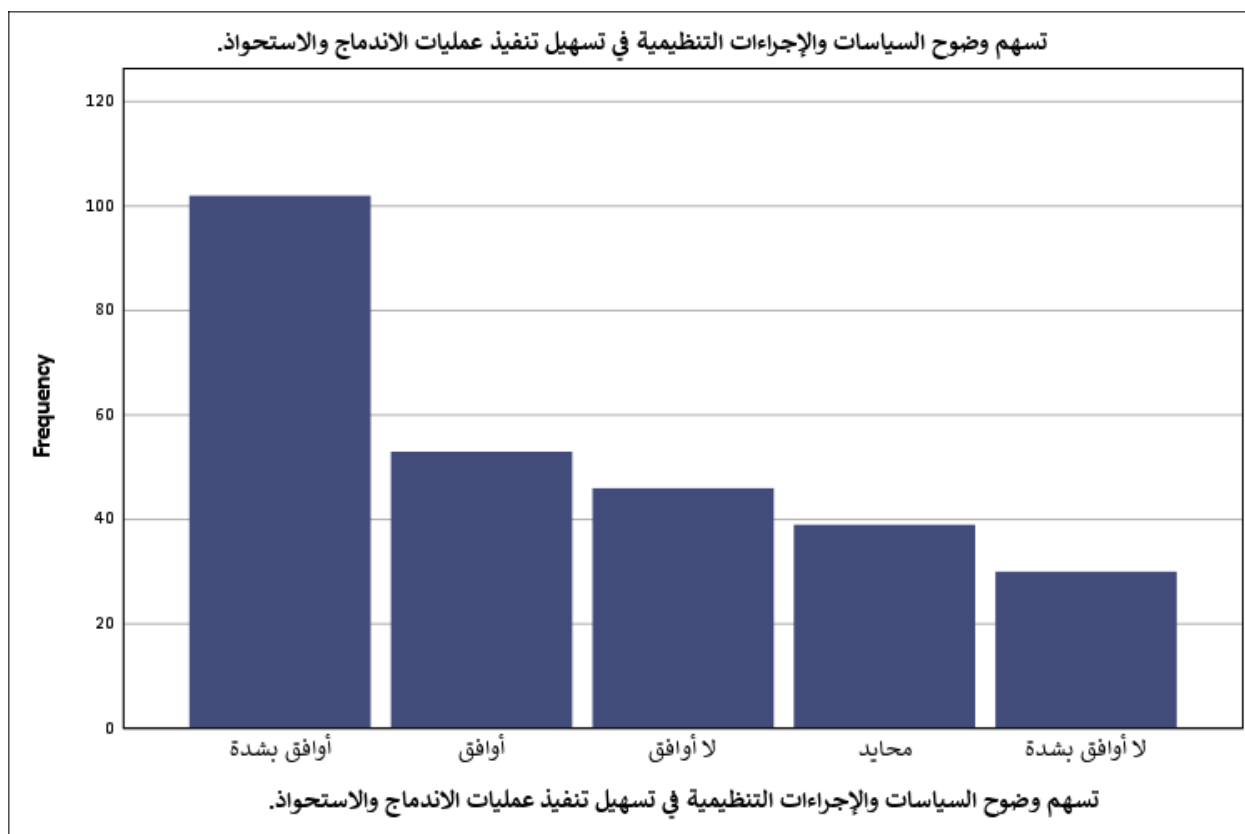
- تسهم وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.

تحوز العبارة المتعلقة بوضوح السياسات والإجراءات على تأييد واسع وملحوس؛ حيث يوافق بشدة ثمانية وثلاثون وثمانية من عشرة بالمائة ويوافق تسعة عشر وستة من عشرة بالمائة؛ مما يرفع إجمالي التأييد إلى أكثر من سبعة وخمسين بالمائة؛ بينما

استقرت نسبة المعارضة الكلية عند ثمانية وعشرين وواحد من عشرة بالمائة؛ ويؤكد المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وستة وخمسين من مائة مع انحراف واحد واثنين وأربعين من مائة الدور المحوري للدليل الإجرائي المكتوب في توجيه الموظفين أثناء المراحل الانتقالية؛ وربما تعزو النسبة المعارضة رأيها إلى غياب التحديث المستمر للسياسات أو عدم ملاءمتها للكيان الجديد بعد الاندماج؛ ويبدو أن الشفافية في تحديد الأدوار والمسؤوليات تمنع التداخل التنظيمي والتعارض الوظيفي؛ ويحتمل أن يسبب الغموض في الإجراءات بطناً في اتخاذ القرارات التنفيذية الحرجة؛ مما يعرقل وتيرة الاندماج التشغيلي الفعلي بين الشركتين.

| تسهم وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ. |                    |               |         |           |               |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                                    | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                              | 37.8               | 37.8          | 37.8    | 102       | أوافق بشدة    |
|                                                                                    | 57.4               | 19.6          | 19.6    | 53        | أوافق         |
|                                                                                    | 74.4               | 17.0          | 17.0    | 46        | لا أوافق      |
|                                                                                    | 88.9               | 14.4          | 14.4    | 39        | محايد         |
|                                                                                    | 100.0              | 11.1          | 11.1    | 30        | لا أوافق بشدة |
|                                                                                    |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.

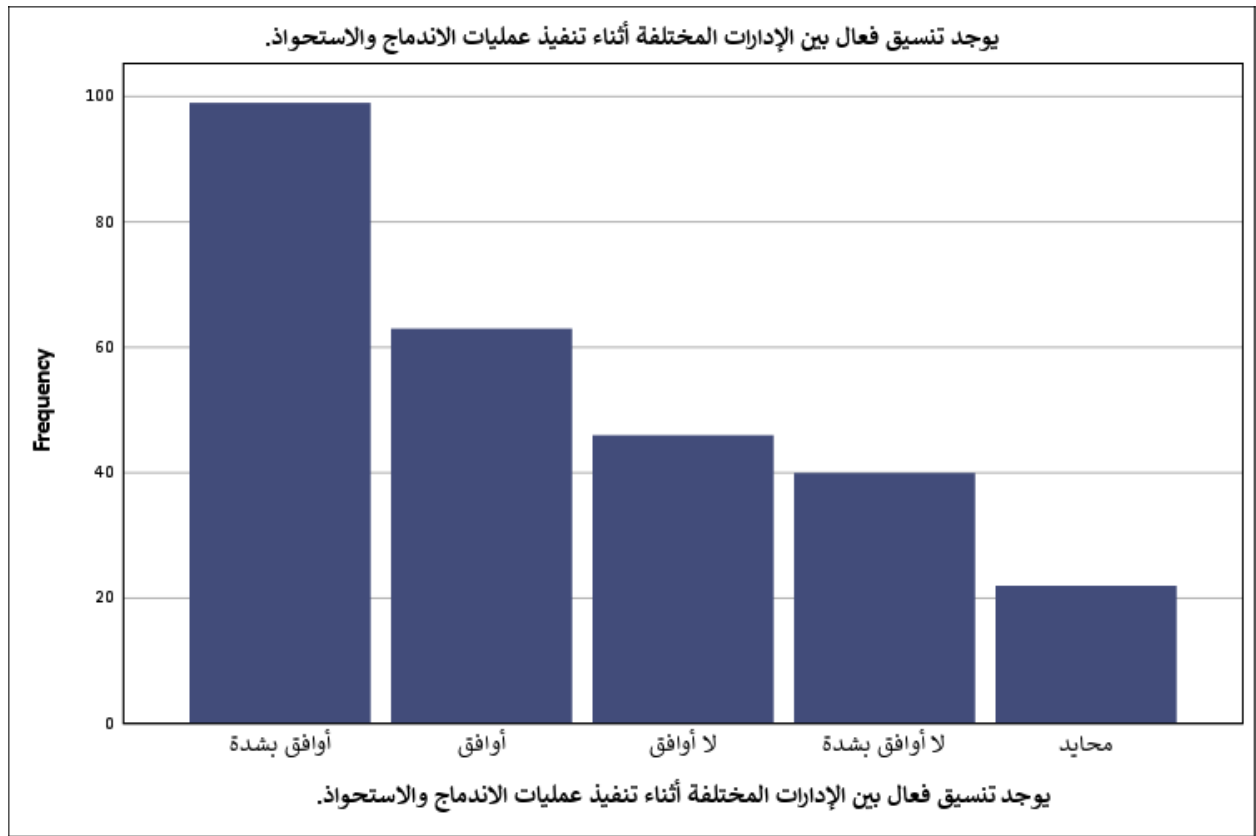
• يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.

يتجه الرأي العام الإحصائي نحو الموافقة على وجود تنسيق فعال بين القطاعات المختلفة برصيد إجمالي يقارب ستين بالمائة من عينة الدراسة؛ وتوزعت بقية الآراء بين الرفض بنسبة واحد وثلاثين وثمانية من عشرة بالمائة والمحايد بنسبة ثمانية وواحد من عشرة بالمائة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة ونصف مع انحراف معياري بلغ واحد وتسعة وأربعين من مائة؛ ويدل هذا التشتت المرتفع على تباين واقعي كبير في مستويات الاتصال الداخلي بين المؤسسات؛ وربما يرجع التنسيق الناجح إلى استخدام قنوات اتصال تكنولوجية موحدة وفِرَق عمل مشتركة تدير الأزمة؛ ويبدو أن غياب التنسيق الفعال يمثل ثغرة تنظيمية خطيرة تقود إلى جزر منعزلة داخل المؤسسة الواحدة؛ ويحتمل أن يترتب على ذلك تكرار الجهود وإهدار الموارد البشرية والزمنية؛ مما يؤخر الوصول إلى الحالة المستهدفة من التكامل الكلي بين الكيانات المندمجة.

| يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ. |               |         |           |            |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|------------|-------|
| Cumulative Percent                                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |            |       |
| 36.7                                                                          | 36.7          | 36.7    | 99        | أوافق بشدة | Valid |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 60.0  | 23.3  | 23.3  | 63  | أوافق         |
| 77.0  | 17.0  | 17.0  | 46  | لا أوافق      |
| 91.9  | 14.8  | 14.8  | 40  | لا أوافق بشدة |
| 100.0 | 8.1   | 8.1   | 22  | محايد         |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total         |

جدول 7: التحليل الإحصائي لوجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.

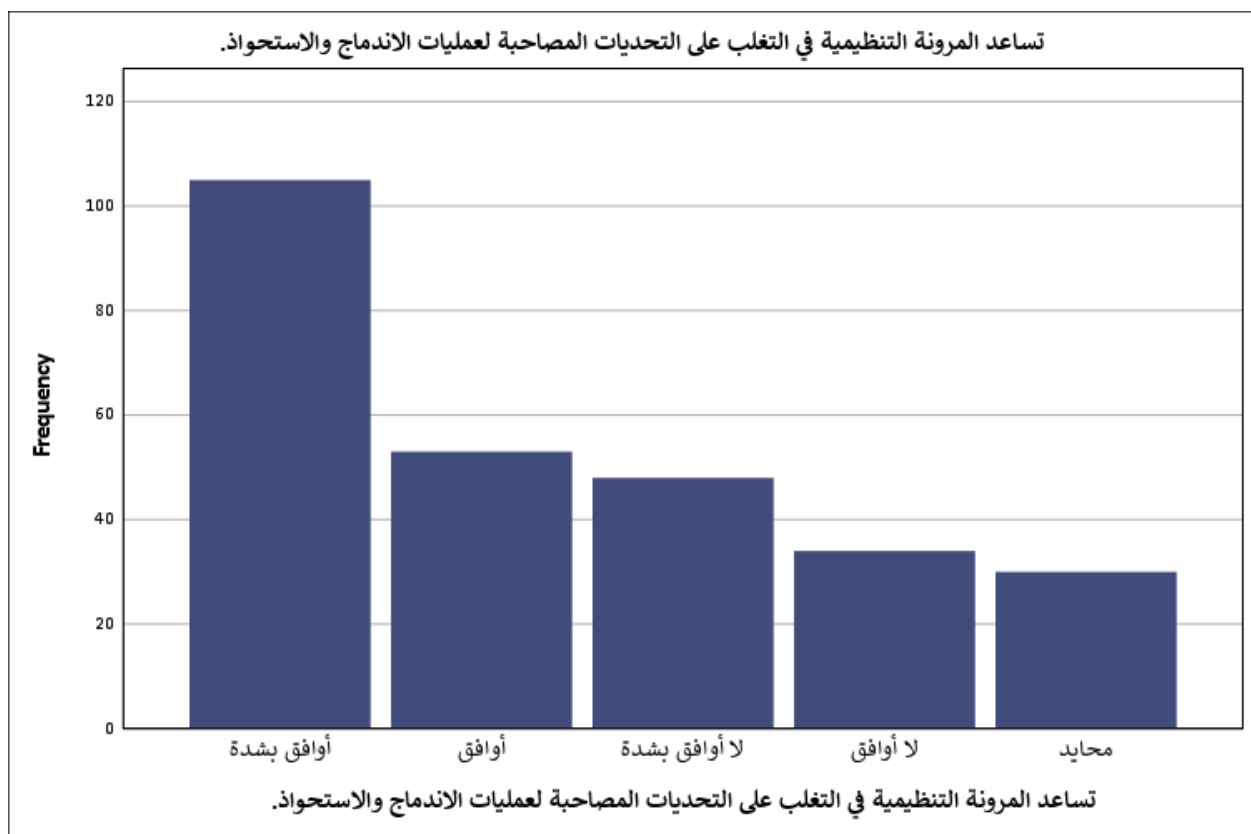
#### • تساعد المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ.

تحقق المرونة التنظيمية قبولاً كبيراً ومؤشراً إيجابياً واضحاً لدى أفراد العينة؛ فقد جاءت نسبة الموافقة الإجمالية ثمانية وخمسين وخمسة من عشرة بالمائة ونسبة المعارضة ثلاثين وأربعة من عشرة بالمائة والمحايدون أحد عشر وواحد من عشرة بالمائة؛ وحقت المتوسط الحسابي ثلاثة وتسعة وأربعين من مائة وانحرافاً معيارياً مرتفعاً نسبياً قدره واحد وثلاثة وخمسين من مائة؛ وتبرز هذه الأرقام القناعة الراسخة بأهمية التكيف السريع مع المتغيرات غير المتوقعة التي تفرضها ظروف الاستحواذ؛

وربما تعاني المنشآت ذات الانحرافات المعارضة من البيروقراطية القاتلة والجمود اللوائي الذي يعوق التغيير؛ ويبدو أن المرونة في تعديل الخطط وإعادة توزيع الموارد تمثل طوق النجاة للتغلب على الصدمات الثقافية والتنظيمية الأولى؛ ويحتمل أن يؤدي التصلب الإداري إلى تفاقم المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات هيكلية تهدد استمرارية الصفقة بأكملها.

| تساعد المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                           | 105       | 38.9    | 38.9          | 38.9               | Valid |
| أوافق                                                                                | 53        | 19.6    | 19.6          | 58.5               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                        | 48        | 17.8    | 17.8          | 76.3               |       |
| لا أوافق                                                                             | 34        | 12.6    | 12.6          | 88.9               |       |
| محايد                                                                                | 30        | 11.1    | 11.1          | 100.0              |       |
| Total                                                                                | 270       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساعدة المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ.



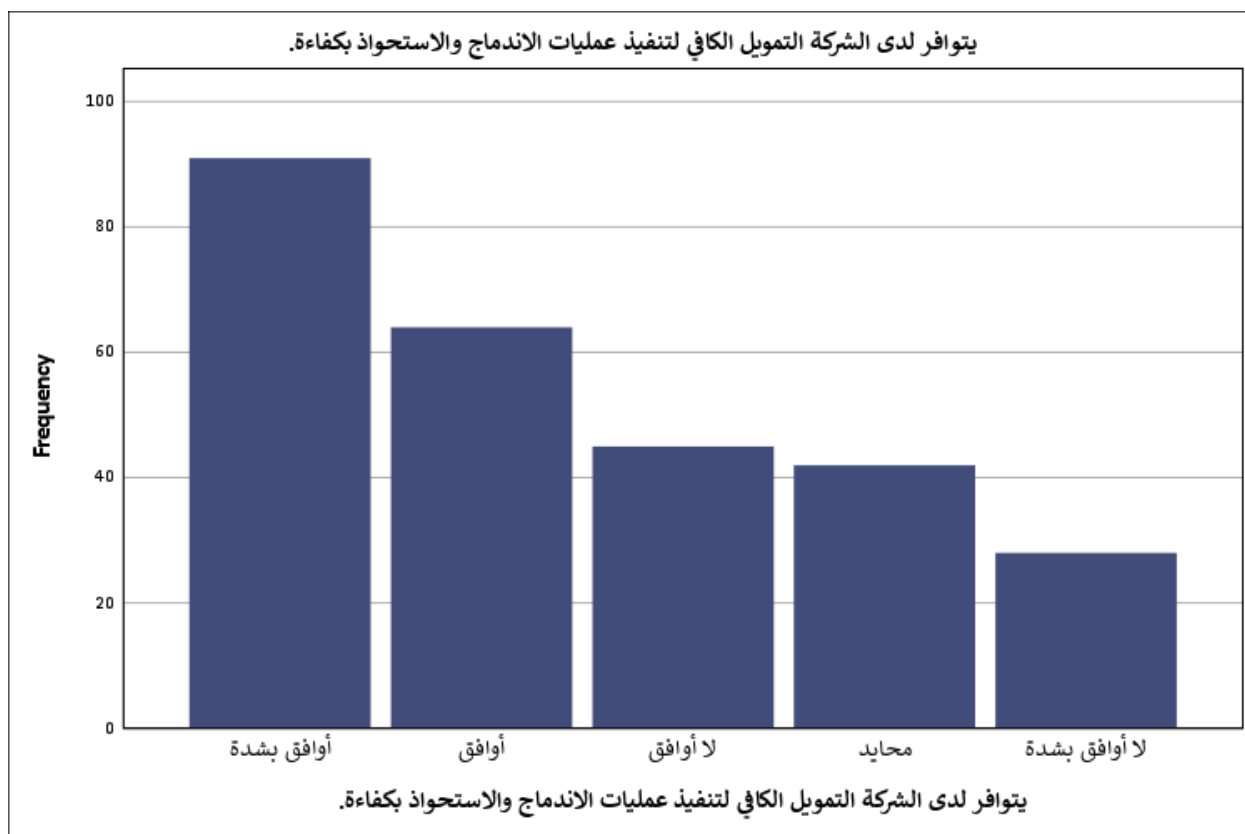
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساعدة المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ.

• يتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.

ينتقل التحليل إلى الجانب المالي حيث تظهر المؤشرات موافقة إجمالية بنسبة سبعة وخمسين واربعة من عشرة بالمائة على توافر السيولة والتمويل؛ وبلغت نسبة المعارضة سبعة وعشرين وواحد من عشرة بالمائة والمحايدين خمسة عشر وستة من عشرة بالمائة؛ وحصلت العبارة على متوسط ثلاثة وأربعة وخمسين من مائة وانحراف معياري قيمته واحد وسبعة وثلاثين من مائة؛ وتوضح هذه الأرقام الدعم المالي الجيد الذي تحظى به الصفقات في هذا القطاع الحيوي؛ وربما يعود التمويل الكافي إلى قدرة الشركات على جذب المستثمرين أو امتلاكها لتدفقات نقدية ذاتية قوية؛ ويبدو أن الملاءة المالية التمويلية تمنح الإدارة القدرة على تغطية التكاليف المباشرة وغير المباشرة للاندماج دون تعثر؛ ويحتمل أن يسبب نقص التمويل في بعض الحالات توقفاً مفاجئاً في مراحل التنفيذ أو قبول شروط تمويلية قاسية تضر بالربحية المستقبلية للشركة.

| يتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 33.7                                                                       | 33.7          | 33.7    | 91        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.4                                                                       | 23.7          | 23.7    | 64        | أوافق         |       |
| 74.1                                                                       | 16.7          | 16.7    | 45        | لا أوافق      |       |
| 89.6                                                                       | 15.6          | 15.6    | 42        | محايد         |       |
| 100.0                                                                      | 10.4          | 10.4    | 28        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                            | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.

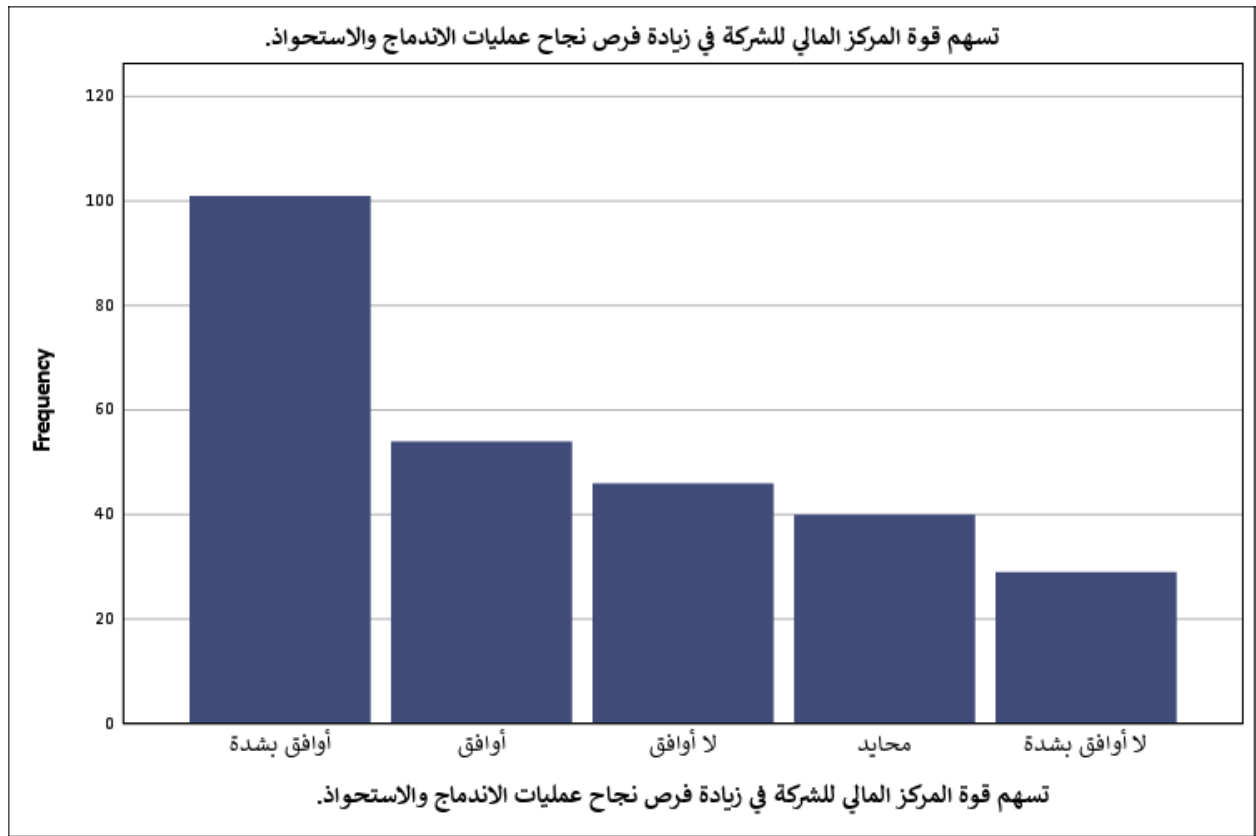
#### • تسهم قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

تحصد هذه العبارة تأييداً كبيراً يعكس الوزن النسبي لأهمية متانة المركز المالي؛ إذ بلغت الموافقة الكلية سبعة وخمسين وأربعة من عشرة بالمائة والمحايدين أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمائة والمعارضون سبعة وعشرين وسبعة من عشرة بالمائة؛ ووصل المتوسط الحسابي لثلاثة وستة وخمسين من مائة والانحراف المعياري لواحد وواحد وأربعين من مائة؛ وتثبت هذه النتيجة أن قوة الأصول وحجم الاحتياطيات النقدية يشكلان درعاً واقياً للشركة أمام التقلبات السوقية أثناء فترة الدمج؛ وربما يسهم المركز المالي القوي في تحسين القوة التفاوضية للشركة والحصول على تقييمات عادلة وممتازة؛ ويبدو أن الضعف المالي لأي من الطرفين يمثل خطورة إستراتيجية قد تنقل العدوى المالية للكيان الجديد؛ ويحتمل أن يؤدي تدهور المؤشرات المالية إلى انهيار الثقة لدى المساهمين والعملاء وتراجع القيمة السوقية للأسهم.

| تسهم قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. |                    |               |         |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------|
|                                                                             | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |            |
| Valid                                                                       | 37.4               | 37.4          | 37.4    | 101       | أوافق بشدة |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 57.4  | 20.0  | 20.0  | 54  | أوافق         |
| 74.4  | 17.0  | 17.0  | 46  | لا أوافق      |
| 89.3  | 14.8  | 14.8  | 40  | محايد         |
| 100.0 | 10.7  | 10.7  | 29  | لا أوافق بشدة |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total         |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

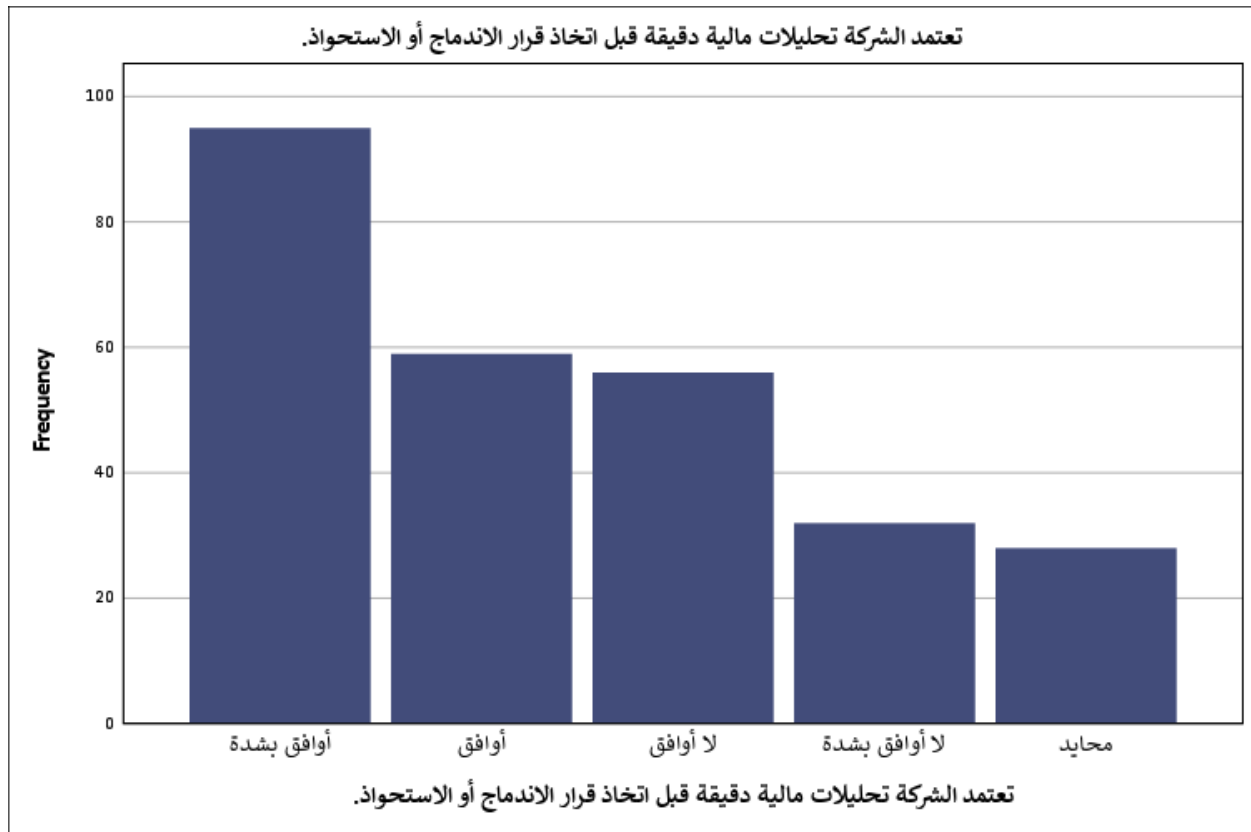
#### • تعتمد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.

يبين الفحص الإحصائي لآراء العينة موافقة مجمعة بنسبة سبعة وخمسين وواحد من عشرة بالمائة على اعتماد التحليلات المالية الدقيقة؛ وسجلت المعارضة اثنين وثلاثين وستة من عشرة بالمائة والحياد عشرة وأربعة من عشرة بالمائة؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة وثمانية وأربعين من مائة وانحراف معياري مقداره واحد وأربعة وأربعين من مائة؛ وتشير هذه المعطيات إلى الإدراك المؤسسي العميق لأهمية الفحص النافي للجهالة والتدقيق الإحصائي والمحاسبي المسبق؛ وربما تنذر النسبة المرتفعة نسبياً للمعارضة

بوجود ممارسات متسارعة في بعض الشركات تعتمد على التخمين أو الضغوط الإستراتيجية دون دراسة جدوى وافية؛ ويبدو أن التحليل المالي المعمق يسهم في كشف الالتزامات المخفية والديون الهالكة للشركة المستهدفة؛ ويحتمل أن يترتب على إهمال هذا التحليل خسائر رأسمالية فادحة يصعب تعويضها على المدى القصير.

| تعتمد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                             | 95        | 35.2    | 35.2          | 35.2               | Valid |
| أوافق                                                                  | 59        | 21.9    | 21.9          | 57.0               |       |
| لا أوافق                                                               | 56        | 20.7    | 20.7          | 77.8               |       |
| لا أوافق بشدة                                                          | 32        | 11.9    | 11.9          | 89.6               |       |
| محايد                                                                  | 28        | 10.4    | 10.4          | 100.0              |       |
| Total                                                                  | 270       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.



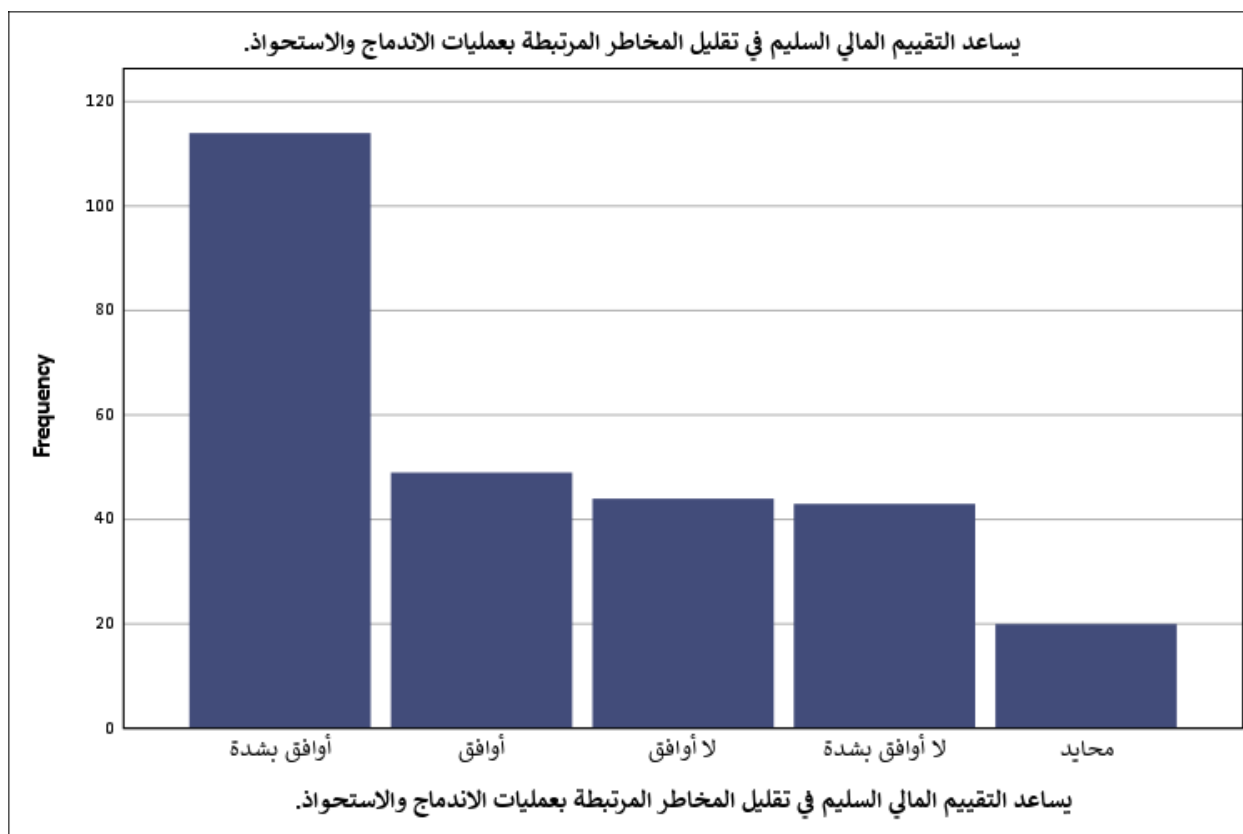
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لاعتماد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.

• يساعد التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.

تنال هذه الفكرة أعلى نسب موافقة بشدة في المحور المالي بنسبة اثنين وأربعين واثنين من عشرة بالمائة؛ وبموافقة إجمالية بلغت ستة وخمسين وثلاثة من عشرة بالمائة مقابل معارضة كلية بنسبة اثنين وثلاثين واثنين من عشرة بالمائة وحياد منخفض بنسبة سبعة وأربعة من عشرة بالمائة؛ وحقت متوسطاً حسابياً ثلاثة وأربعة وخمسين من مائة وانحرافاً معيارياً مرتفعاً بلغ واحد وأربعة وخمسين من مائة؛ ويبرز التشتت الواضح تبايناً في طرق التقييم المعتمدة ومدى دقتها بين المنشآت؛ وربما يرجع التقييم السليم إلى الاستعانة ببيوت خبرة عالمية ومستشارين ماليين مستقلين؛ ويبدو أن تحديد القيمة العادلة للأصول والأسهم يمنع المبالغة في أثمان الشراء ويحمي حقوق ملاك الأسهم؛ ويحتمل أن يودي التقييم العشوائي أو المبني على أسس مضللة بالشركة إلى نفق مظلّم من الأزمات القضائية والمالية اللاحقة.

| يساعد التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                 | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.2                                                                               | 42.2          | 42.2    | 114       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.4                                                                               | 18.1          | 18.1    | 49        | أوافق         |       |
| 76.7                                                                               | 16.3          | 16.3    | 44        | لا أوافق      |       |
| 92.6                                                                               | 15.9          | 15.9    | 43        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                              | 7.4           | 7.4     | 20        | محايد         |       |
|                                                                                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساعدة التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساعدة التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.

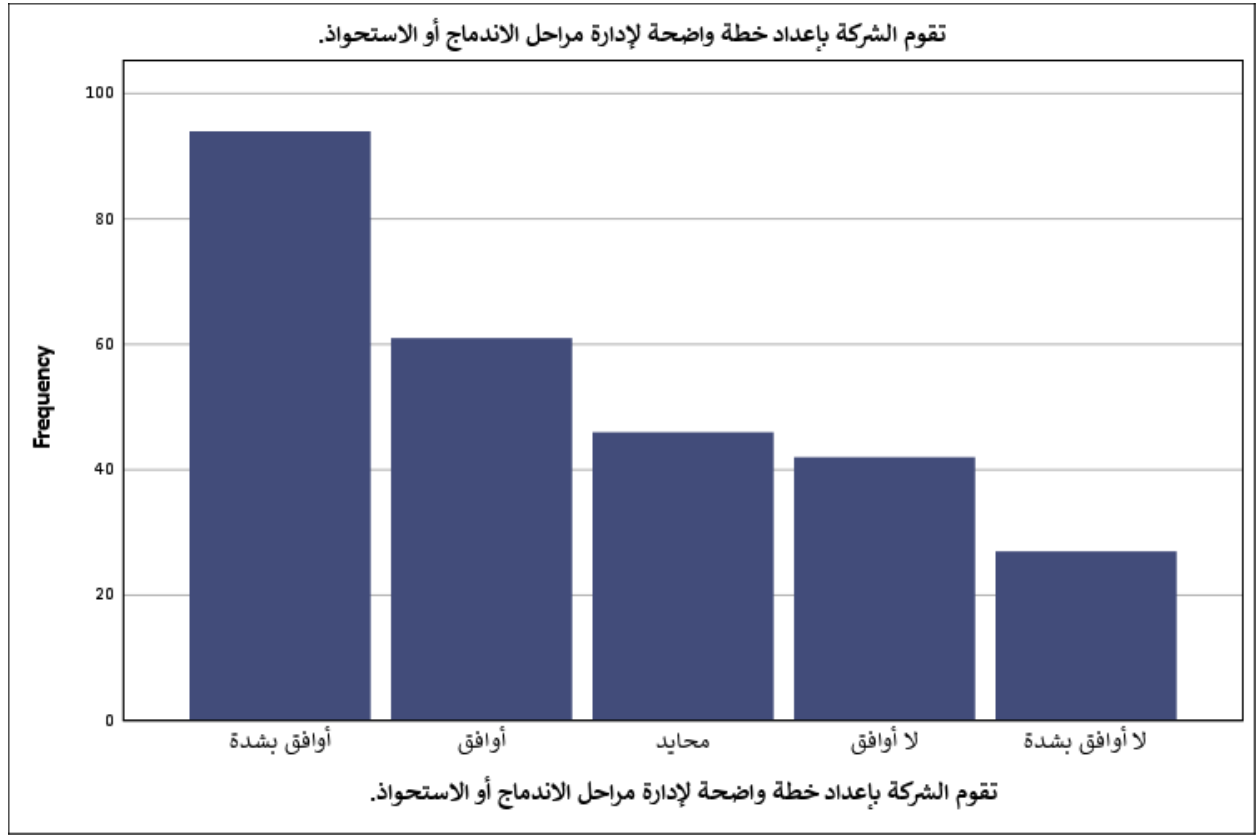
• تقوم الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.

يُظهر التحليل الوصفي لهذه العبارة توافقاً إيجابياً بنسبة سبعة وخمسين وأربعة من عشرة بالمائة يمثل مجموع الموافقين والموافقين بشدة؛ وجاء المعارضون بنسبة خمسة وعشرين وستة من عشرة بالمائة والمحايدون بنسبة سبعة عشر بالمائة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً ثلاثة وسبعة وخمسين من مائة وانحرافاً معيارياً مقداره واحد وستة وثلاثين من مائة؛ ويوضح هذا الاستقرار النسبي في الإجابات وعي الإدارات التنفيذية بأهمية التخطيط الإستراتيجي المسبق وعدم ترك الأمور للمصادفة؛ وربما تعاني الفئة المعارضة من ضعف التخطيط التشغيلي واقتصار الخطط على الأوراق دون تطبيق فعلي في الميدان؛ ويبدو أن وجود خارطة طريق زمنية محددة المراحل يضمن سلاسة الانتقال والسيطرة على التحديات؛ ويحتمل أن يؤدي غياب الخطة المكتوبة إلى عشوائية الأداء وتضارب الصلاحيات وفقدان الموظفين للبوصلة التنظيمية الموحدة.

| تقوم الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ. |                    |               |         |           |            |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------|
|                                                                  | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |            |
| Valid                                                            | 34.8               | 34.8          | 34.8    | 94        | أوافق بشدة |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 57.4  | 22.6  | 22.6  | 61  | أوافق         |
| 74.4  | 17.0  | 17.0  | 46  | محايد         |
| 90.0  | 15.6  | 15.6  | 42  | لا أوافق      |
| 100.0 | 10.0  | 10.0  | 27  | لا أوافق بشدة |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total         |

جدول 13: التحليل الإحصائي لقيام الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لقيام الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.

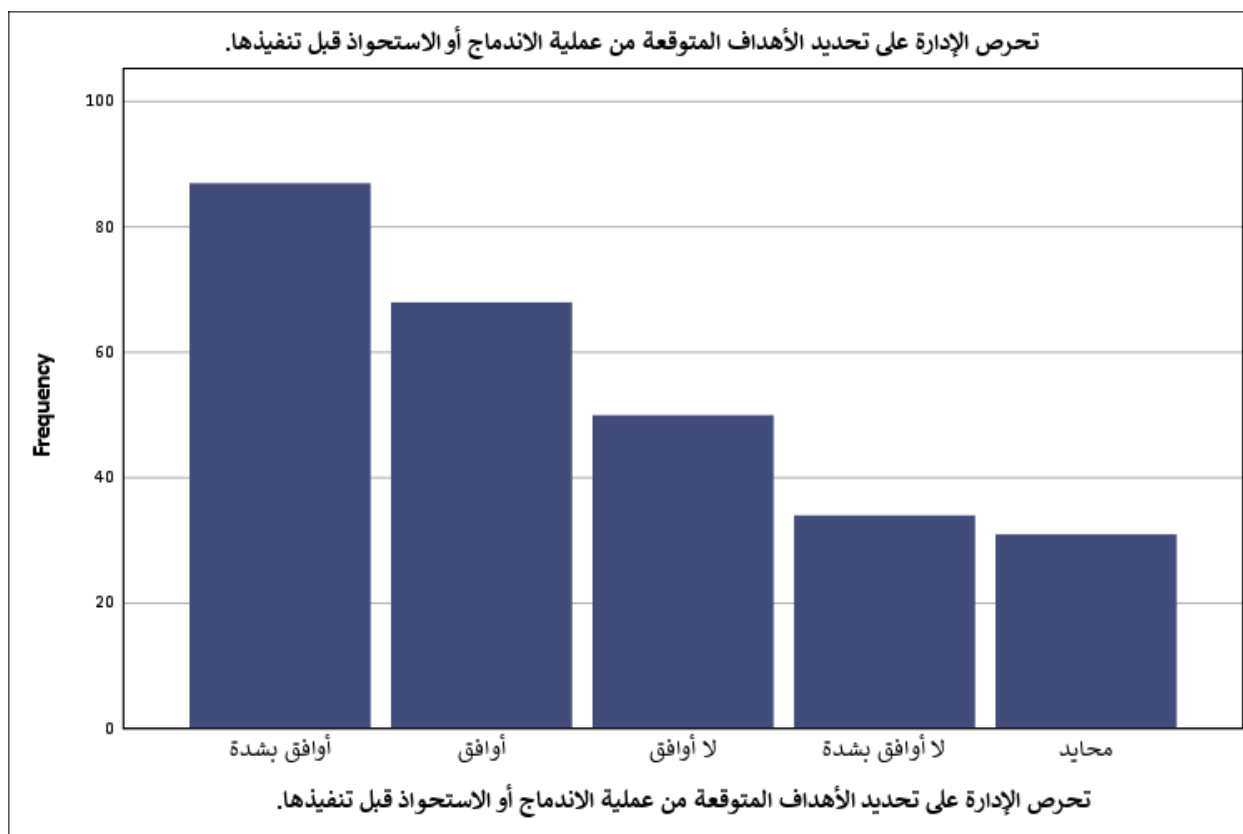
• **تحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.**

تتجه الإجابات نحو التأييد والموافقة الإجمالية بنسبة سبعة وخمسين وأربعة من عشرة بالمائة؛ وتوزعت بقية النسب بين واحد وثلاثين وواحد من عشرة بالمائة للمعارضة وأحد عشر وخمسة من عشرة بالمائة للمحايد؛ مع متوسط حسابي مقداره ثلاثة وستة وأربعين من مائة وانحراف معياري بلغ واحد واثنين وأربعين من مائة؛ وتشير هذه النتيجة الإحصائية إلى أن تحديد الغايات الإستراتيجية مثل التوسع السوقي أو خفض التكاليف يسبق التنفيذ الفعلي في غالبية الحالات؛ وربما تنعكس المعارضة من واقع

تجارب مريرة لم تتضح فيها الغايات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا؛ ويبدو أن صياغة الأهداف بدقة تتيح للإدارة وضع مؤشرات أداء رئيسة لقياس النجاح اللاحق؛ ويحتمل أن يتسبب عدم وضوح الغايات في تشتيت الجهود والدخول في تحالفات غير مجدية اقتصادياً أو تنظيمياً.

| تحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                  | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 32.2                                                                                | 32.2          | 32.2    | 87        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.4                                                                                | 25.2          | 25.2    | 68        | أوافق         |       |
| 75.9                                                                                | 18.5          | 18.5    | 50        | لا أوافق      |       |
| 88.5                                                                                | 12.6          | 12.6    | 34        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                               | 11.5          | 11.5    | 31        | محايد         |       |
|                                                                                     | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.



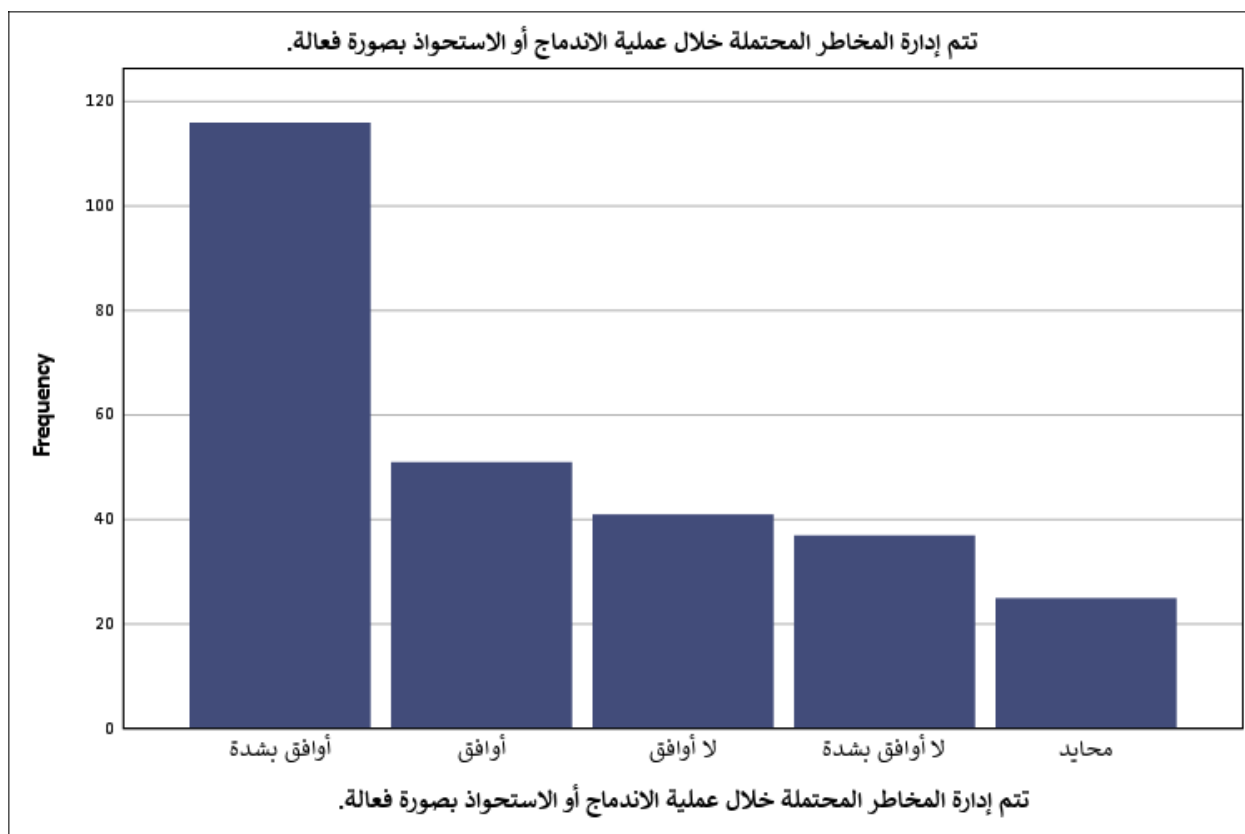
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.

- تتم إدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.

تسجل المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره ثلاثة واثنين وستين من مائة؛ مصحوباً بانحراف معياري بلغ واحد وتسعة وأربعين من مائة؛ وحازت الموافقة الإجمالية على نسبة واحد وستين وتعة من عشرة بالمائة بينما بلغت المعارضة ثمانية وعشرين ودانة من عشرة بالمائة والحياد تسعة وثلاثة من عشرة بالمائة؛ ويعكس الارتفاع في المتوسط الحسابي الاهتمام البالغ بنظم إدارة المخاطر المؤسسية وإجراءات الحوكمة؛ وربما يعود التشتت العالي إلى الاختلاف الجذري في فلسفة إدارة المخاطر بين الشركات وقدرتها على التنبؤ بالأزمات الثقافية والمالية؛ ويبدو أن المعالجة الفعالة للمشكلات الفنية والقانونية فور ظهورها تضمن حماية الصفقة من الانهيار؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف رصد المخاطر إلى مفاجآت كارثية توقف عمليات الدمج وتكبد أطرافها غرامات باهظة.

| تتم إدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                       | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 43.0                                                                     | 43.0          | 43.0    | 116       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.9                                                                     | 18.9          | 18.9    | 51        | أوافق         |       |
| 77.0                                                                     | 15.2          | 15.2    | 41        | لا أوافق      |       |
| 90.7                                                                     | 13.7          | 13.7    | 37        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                    | 9.3           | 9.3     | 25        | محايد         |       |
|                                                                          | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لإدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لإدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.

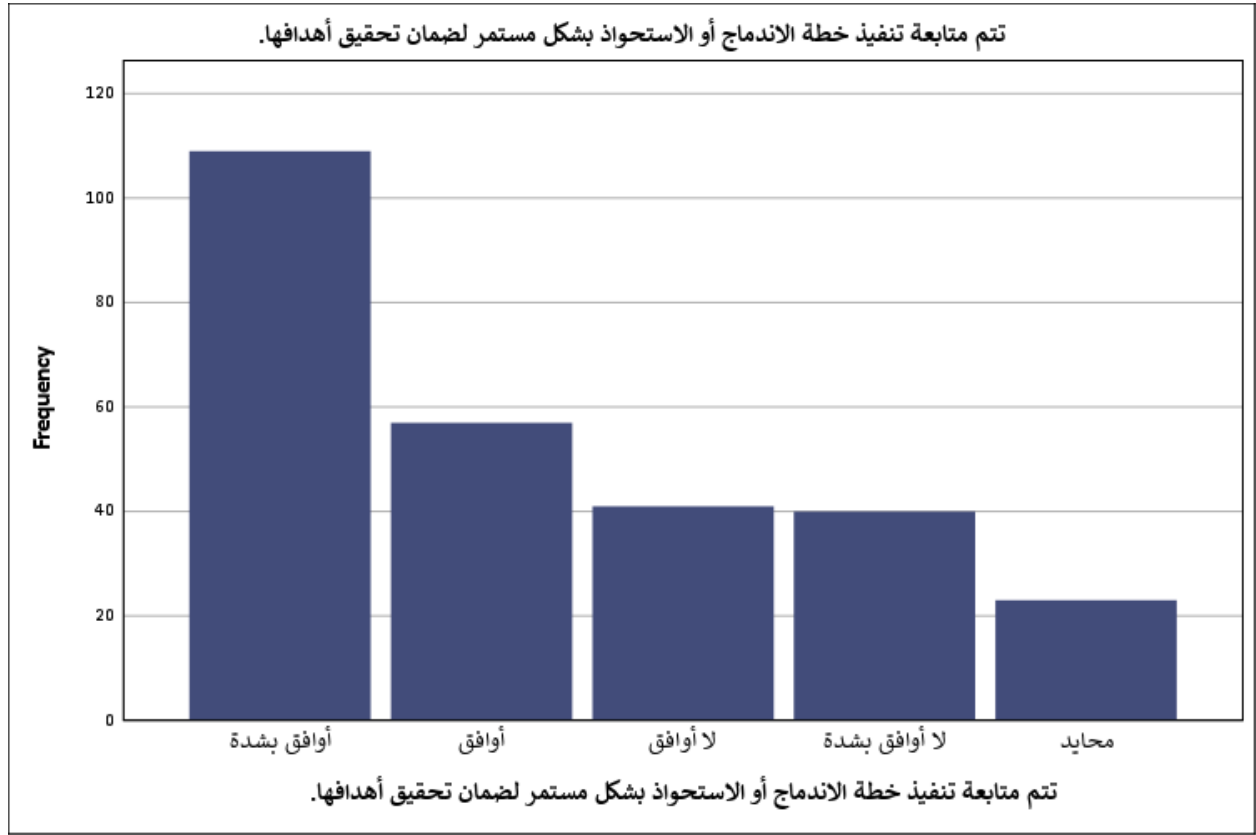
• تتم متابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.

تحوز الرقابة والمتابعة المستمرة على تأييد إجمالي يصل إلى واحد وستين وخمسة من عشرة بالمائة من أفراد العينة؛ واستقرت نسبة المعارضة عند ثلاثين بالمائة والحياد عند ثمانية وخمسة من عشرة بالمائة؛ وحقت العبارة متوسطاً حسابياً ثلاثة وسبعة وخمسين من مائة وانحرافاً معيارياً مقداره واحد ونصف؛ وتبين هذه القيمة المرتفعة للانحراف تبايناً حاداً في آليات المتابعة والتقييم المستمر بين جهات الدراسة؛ وربما تنبع المتابعة الناجحة من تشكيل لجان رقابية عليا متخصصة تقدم تقارير دورية لصناع القرار؛ ويبدو أن إهمال المتابعة اللصيقة يسمح بتراكم الأخطاء والاعتوار التنظيمي دون تصحيح في الوقت المناسب؛ ويحتمل أن ينجم عن غياب الرقابة انحراف الكيان الجديد عن مساره الإستراتيجي المرسوم وضياع الفرص الاستثمارية المستهدفة.

| تتم متابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها. |                    |               |         |           |            |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------|
|                                                                            | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |            |
| Valid                                                                      | 40.4               | 40.4          | 40.4    | 109       | أوافق بشدة |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 61.5  | 21.1  | 21.1  | 57  | أوافق         |
| 76.7  | 15.2  | 15.2  | 41  | لا أوافق      |
| 91.5  | 14.8  | 14.8  | 40  | لا أوافق بشدة |
| 100.0 | 8.5   | 8.5   | 23  | محايد         |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total         |

جدول 16: التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.

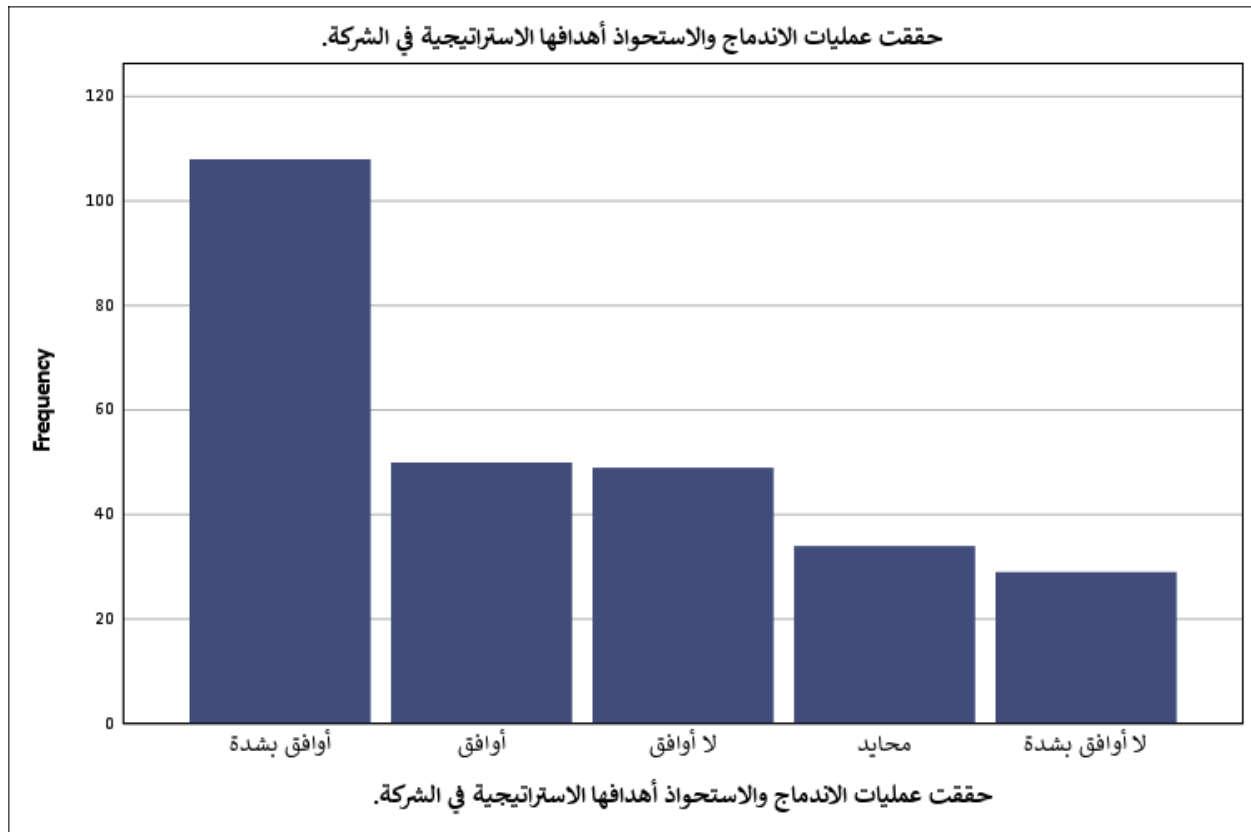
#### • حققت عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.

تظهر نتائج تقييم المخرج الإستراتيجي النهائي موافقة كلية بنسبة ثمانية وخمسين وخمسة من عشرة بالمائة؛ في حين بلغت المعارضة ثمانية وعشرين وثمانية من عشرة بالمائة والحياد اثني عشر وخمسة من عشرة بالمائة؛ وسجلت المؤشرات متوسطاً حسابياً قدره ثلاثة وتسعة وخمسين من مائة مع انحراف معياري مقداره واحد وثلاثة وأربعين من مائة؛ ويدل هذا النجاح الإستراتيجي العام على أن الصفقات المنفذة بنيت على أسس متينة من التكامل الاقتصادي والتكنولوجي؛ وربما تشير معارضة الأقلية إلى وجود

صفقات لم تحقق النمو التسويقي المأمول بسبب معوقات البيئة الخارجية؛ ويبدو أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يرفع من الأسهم السوقية للشركات ويعزز مكانتها العالمية؛ ويحتمل أن يتسبب الفشل الإستراتيجي في إضعاف الثقة العامة بالشركات التكنولوجية ويدفعها نحو الانكماش أو التصفية.

| حققت عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                 | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                           | 40.0               | 40.0          | 40.0    | 108       | أوافق بشدة    |
|                                                                 | 58.5               | 18.5          | 18.5    | 50        | أوافق         |
|                                                                 | 76.7               | 18.1          | 18.1    | 49        | لا أوافق      |
|                                                                 | 89.3               | 12.6          | 12.6    | 34        | محايد         |
|                                                                 | 100.0              | 10.7          | 10.7    | 29        | لا أوافق بشدة |
|                                                                 |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 17: التحليل الإحصائي لتحقيق عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.



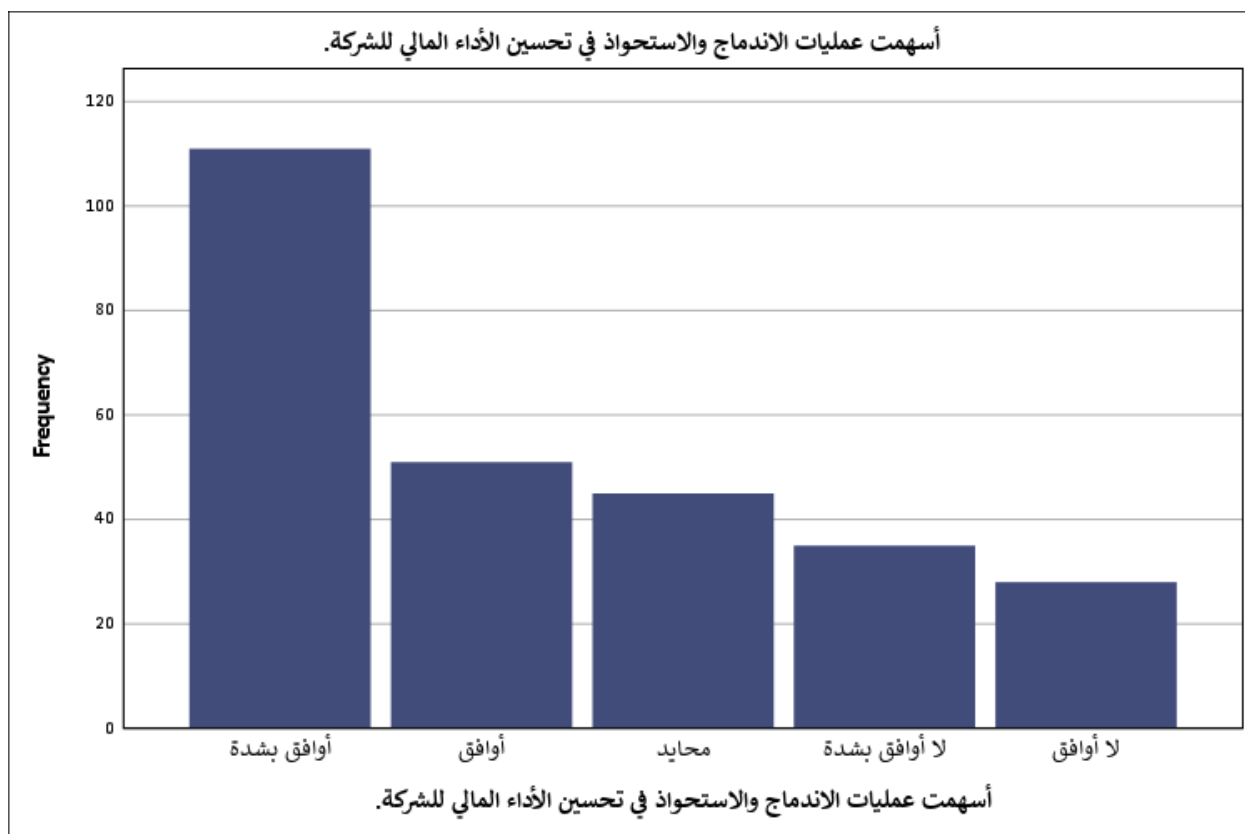
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحقيق عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.

• أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.

يسجل محور تحسين الأداء المالي أعلى متوسط حسابي بين عبارات النتائج بقيمة ثلاثة وخمسة وستين من مائة؛ وبانحراف معياري مقداره واحد واثنين وأربعين من مائة؛ وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية ستين بالمائة تماماً مقابل ثلاثة وعشرين وثلثاً من عشرة بالمائة للمعارضة وستة عشر وسبعة من عشرة بالمائة للمحايدين؛ وتبرهن هذه البيانات على الجدوى الاقتصادية العالية للاندماجات المنفذة وقدرتها على تحقيق وفورات الحجم وتقليص المصاريف التشغيلية؛ وربما تؤول النسبة المعارضة إلى ارتفاع تكاليف الدمج الرأسمالية في السنوات الأولى مما أثر مؤقتاً على صافي الأرباح؛ ويبدو أن النمو في الإيرادات وعوائد الأسهم يمثل المؤشر الحقيقي لنجاح القرار الاستثماري؛ ويحتمل أن يؤدي الفشل في تحسين الأداء المالي بالشركات إلى الإفلاس أو العودة لفك الارتباط التنظيمي.

| أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                              | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.1                                                            | 41.1          | 41.1    | 111       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.0                                                            | 18.9          | 18.9    | 51        | أوافق         |       |
| 76.7                                                            | 16.7          | 16.7    | 45        | محايد         |       |
| 89.6                                                            | 13.0          | 13.0    | 35        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                           | 10.4          | 10.4    | 28        | لا أوافق      |       |
|                                                                 | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.

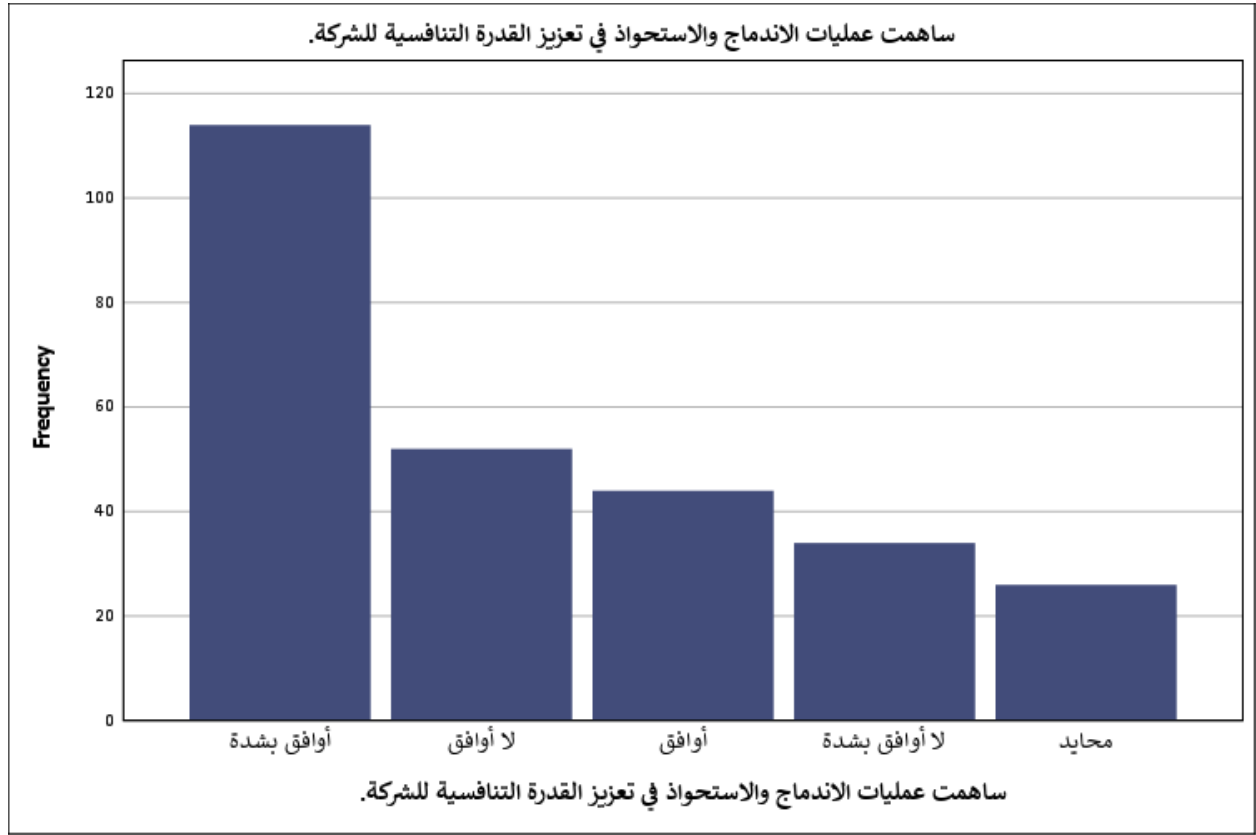
• **ساهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.**

تؤيد النتائج بقوة دور الاندماج في دعم الموقف التنافسي للشركات؛ حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية ثمانية وخمسين وخمسة من عشرة بالمائة مقابل معارضة إجمالية قدرها واحد وثلاثون وتسعة من عشرة بالمائة وحياد منخفض بنسبة تسعة وستة من عشرة بالمائة؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً ثلاثة وستة وخمسين من مائة وانحرافاً معيارياً مقداره واحد وتسعة وأربعين من مائة؛ وتعكس هذه الأرقام الأثر الإيجابي للاستحواذ في زيادة الحصة السوقية واكتساب تكنولوجيات حديثة تميز الشركة عن منافسيها؛ وربما يعجز الطرف المعارض عن التنافس نتيجة ظهور تحالفات عملاقة أخرى في السوق امتصت الأثر الإيجابي؛ ويبدو أن تعزيز التنافسية يعد صمام الأمان للبقاء في قطاع الاتصالات المتسارع؛ ويحتمل أن يؤدي التراجع التنافسي للكيان الجديد إلى خسارة العملاء لصالح المنافسين التقليديين.

| ساهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة. |                    |               |         |           |            |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------|
|                                                                    | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |            |
| Valid                                                              | 42.2               | 42.2          | 42.2    | 114       | أوافق بشدة |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 61.5  | 19.3  | 19.3  | 52  | لا أوافق      |
| 77.8  | 16.3  | 16.3  | 44  | أوافق         |
| 90.4  | 12.6  | 12.6  | 34  | لا أوافق بشدة |
| 100.0 | 9.6   | 9.6   | 26  | محايد         |
|       | 100.0 | 100.0 | 270 | Total         |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

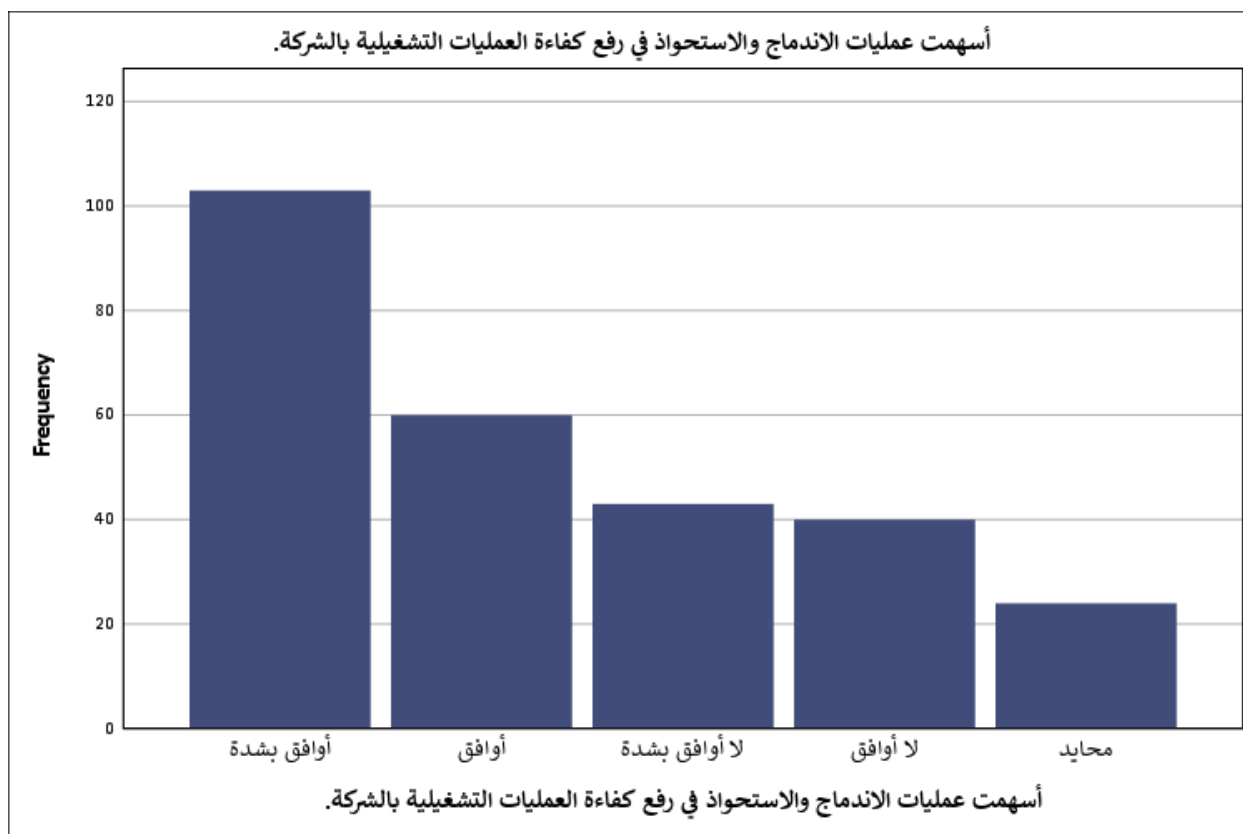
#### • أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.

توضح البيانات المتعلقة بكفاءة التشغيل موافقة إجمالية بنسبة ستين وأربعة من عشرة بالمائة؛ بينما سجل الرفض الكلي ثلاثين وسبعة من عشرة بالمائة والحياد ثمانية وتسعة من عشرة بالمائة؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة واثنتين وخمسين من مائة وانحراف معياري قيمته واحد وخمسة من مائة؛ وتشير النسبة المرتفعة للموافقة إلى نجاح الشركات في توحيد النظم التكنولوجية وتحسين سلاسل الإمداد وتسريع تقديم الخدمات للجمهور؛ وربما تنشأ المعارضة بسبب الصعوبات الفنية والتقنية المقترنة

بدمج البنى التحتية البرمجية المختلفة؛ ويبدو أن رفع الكفاءة التشغيلية يقلل من الهدر ويزيد من الإنتاجية العامة للموارد البشرية والآلية؛ ويحتمل أن يتسبب الإخفاق التشغيلي في حدوث تراجع حاد في جودة الخدمات التقنية المقدمة وانقطاعها المتكرر.

| أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                | 103       | 38.1    | 38.1          | 38.1               | Valid |
| أوافق                                                                     | 60        | 22.2    | 22.2          | 60.4               |       |
| لا أوافق بشدة                                                             | 43        | 15.9    | 15.9          | 76.3               |       |
| لا أوافق                                                                  | 40        | 14.8    | 14.8          | 91.1               |       |
| محايد                                                                     | 24        | 8.9     | 8.9           | 100.0              |       |
| Total                                                                     | 270       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لإسهام عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لإسهام عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.

- أرى أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات

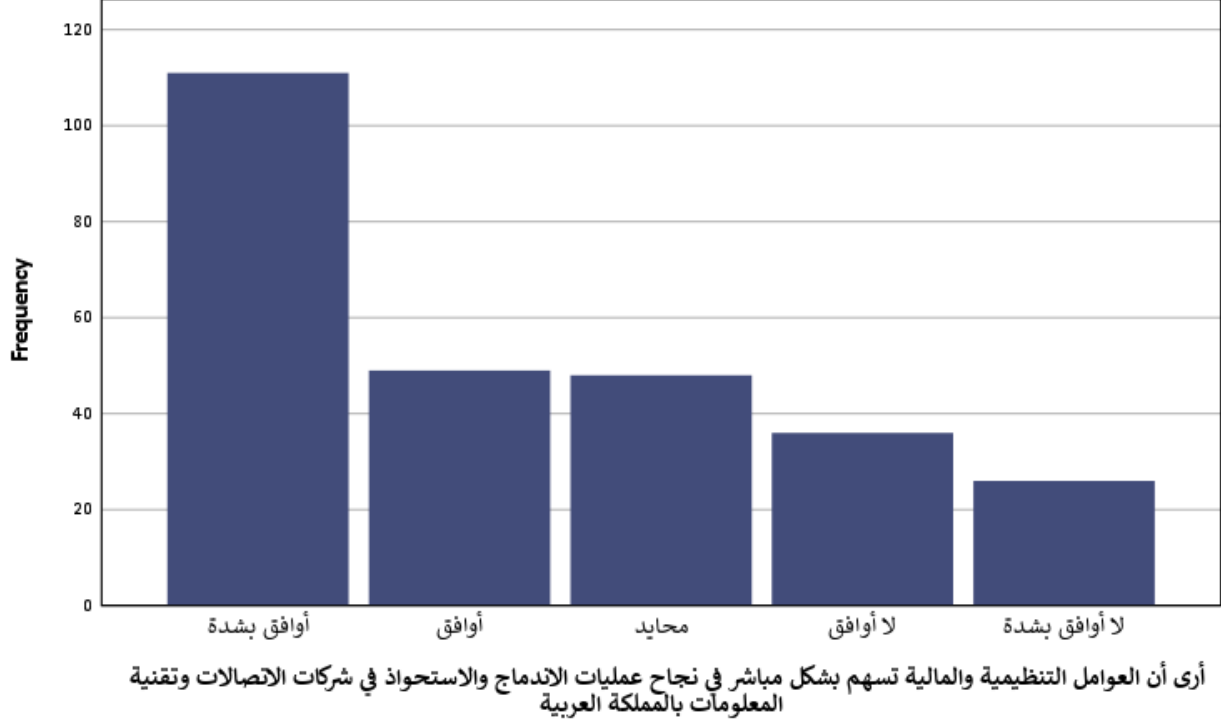
#### الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

تحصل العبارة التجميعية الشاملة لأرائهم على موافقة عامة تبلغ تسعة وخمسين ودانة من عشرة بالمائة؛ وسجلت المعارضة اثنين وعشرين وتسعة من عشرة بالمائة وحل المحايدين في المرتبة الثانية بنسبة سبعة عشر وثمانية من عشرة بالمائة؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً كبيراً ثلاثة وثمانية وستين من مائة وانحرافاً معيارياً واحداً وسبعة وثلاثين من مائة؛ وتلخص هذه النتيجة القناعة الكلية والنهائية لغالبية أفراد العينة بالدور الحاسم والارتباط المباشر للمحاور التنظيمية والمالية في دعم صفقات قطاع الاتصالات السعودي؛ وربما يفسر الحياد المرتفع نسبياً بوجود عوامل أخرى خارجية كالتشريعات الحكومية أو الظروف الاقتصادية العامة تؤثر أيضاً في النجاح؛ ويبدو أن هذه الرؤية الإيجابية تتناغم مع التوجهات الإستراتيجية لرؤية المملكة؛ ويحتمل أن يؤدي إغفال أي من هذين العاملين إلى فشل ذريع للمشروعات الاستثمارية الكبرى في هذا المجال الحرج.

| أرى أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                                                                                     | 41.1               | 41.1          | 41.1    | 111       | أوافق بشدة    |
|                                                                                                                                           | 59.3               | 18.1          | 18.1    | 49        | أوافق         |
|                                                                                                                                           | 77.0               | 17.8          | 17.8    | 48        | محايد         |
|                                                                                                                                           | 90.4               | 13.3          | 13.3    | 36        | لا أوافق      |
|                                                                                                                                           | 100.0              | 9.6           | 9.6     | 26        | لا أوافق بشدة |
|                                                                                                                                           |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

أرى أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

#### • اختبار المصدقية والموثوقية

يظهر ملخص معالجة الحالات للاستبيان الإحصائي اكتمال البيانات بنسبة مائة بالمائة وبواقع مائتين وسبعين حالة صحيحة دون وجود أي قيم مفقودة أو مستبعدة؛ ويسجل اختبار معامل ألفا كرونباخ والثبات والموثوقية قيمة متميزة وعالية جداً بلغت تسعمائة وأربعة من ألف للمحاور العشرين المكونة لأداة الدراسة؛ وثبتت هذه القيمة الإحصائية الرفيعة والمتجاوزة بكثير للحد الأدنى المقبول علمياً والمحدد بسبعة من عشرة أن الاستبيان يتمتع بدرجة اتساق داخلي ممتازة وصلاحية فائقة للتطبيق؛ وربما يعود هذا التميز الإحصائي إلى الصياغة اللغوية الواضحة والدقيقة للعبارات وتفهم المستجيبين لها؛ ويبدو أن الأداة قادرة على إعطاء نفس نتائج القياس المستقرة في حال إعادة تطبيقها على عينة مشابهة؛ ويحتمل أن تمنح هذه المصدقية العالية ثقة تامة للباحث في الاعتماد على البيانات المستخرجة لبناء التحليلات الاستدلالية المتقدمة وصناعة القرارات الإدارية بأمان.

| Case Processing Summary |     |       |       |
|-------------------------|-----|-------|-------|
| %                       | N   |       |       |
| 100.0                   | 270 | Valid | Cases |

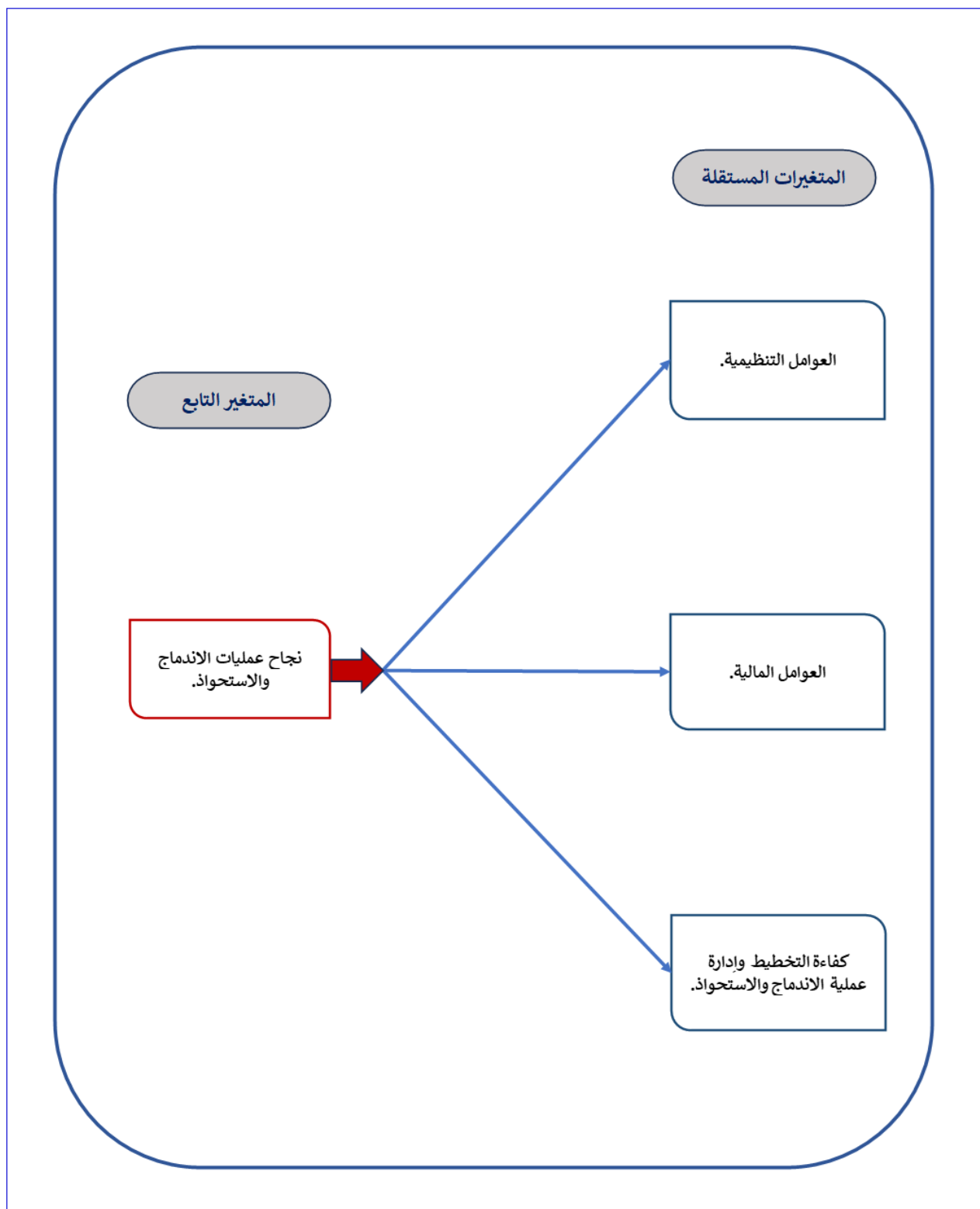
|       |     |                       |  |
|-------|-----|-----------------------|--|
| .0    | 0   | Excluded <sup>a</sup> |  |
| 100.0 | 270 | Total                 |  |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .904             |

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



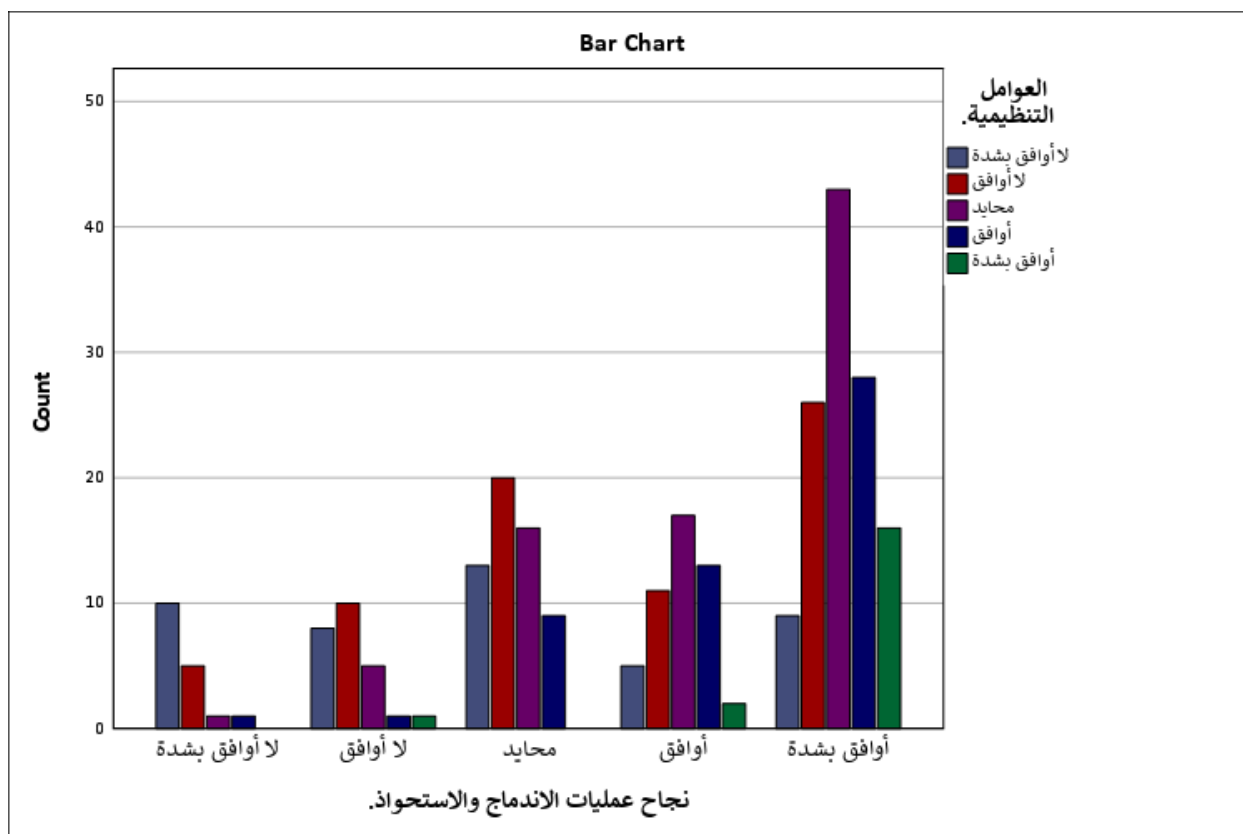
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل التنظيمية.

يكشف اختبار كاي تربيع للاستقلال عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية ومؤكدة بين العوامل التنظيمية ونظيرتها الممثلة لنجاح العمليات؛ حيث بلغت قيمة بيرسون لكاي تربيع ستين وخمسمائة وخمسة وثمانين من ألف عند درجات حرية تساوي ستة عشر؛ وبمستوى دلالة احتمالي بلغ صفرًا وهو أقل بكثير من خمسة بالمائة؛ وتؤكد هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود ارتباط معنوي وثيق؛ وربما يشير وجود ستة وثلاثين بالمائة من الخلايا بقيم متوقعة أقل من خمسة إلى ضرورة الحذر الإحصائي البسيط دون الإخلال بسلامة التوجه العام؛ ويبدو أن التطور والتنسيق الهيكلي والسياسات الواضحة ينعكسان طردياً وبشكل حتي على كفاءة تحقيق الغايات؛ ويحتمل أن يؤدي التردّي في المؤشرات التنظيمية الداخلية إلى إضعاف العلاقة وإعاقة مسارات الاندماج والنجاح المؤسسي الكلي.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 60.585 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 61.841              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 45.236              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 270                 | N of Valid Cases             |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.20. |    |                     |                              |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل التنظيمية.



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل التنظيمية.

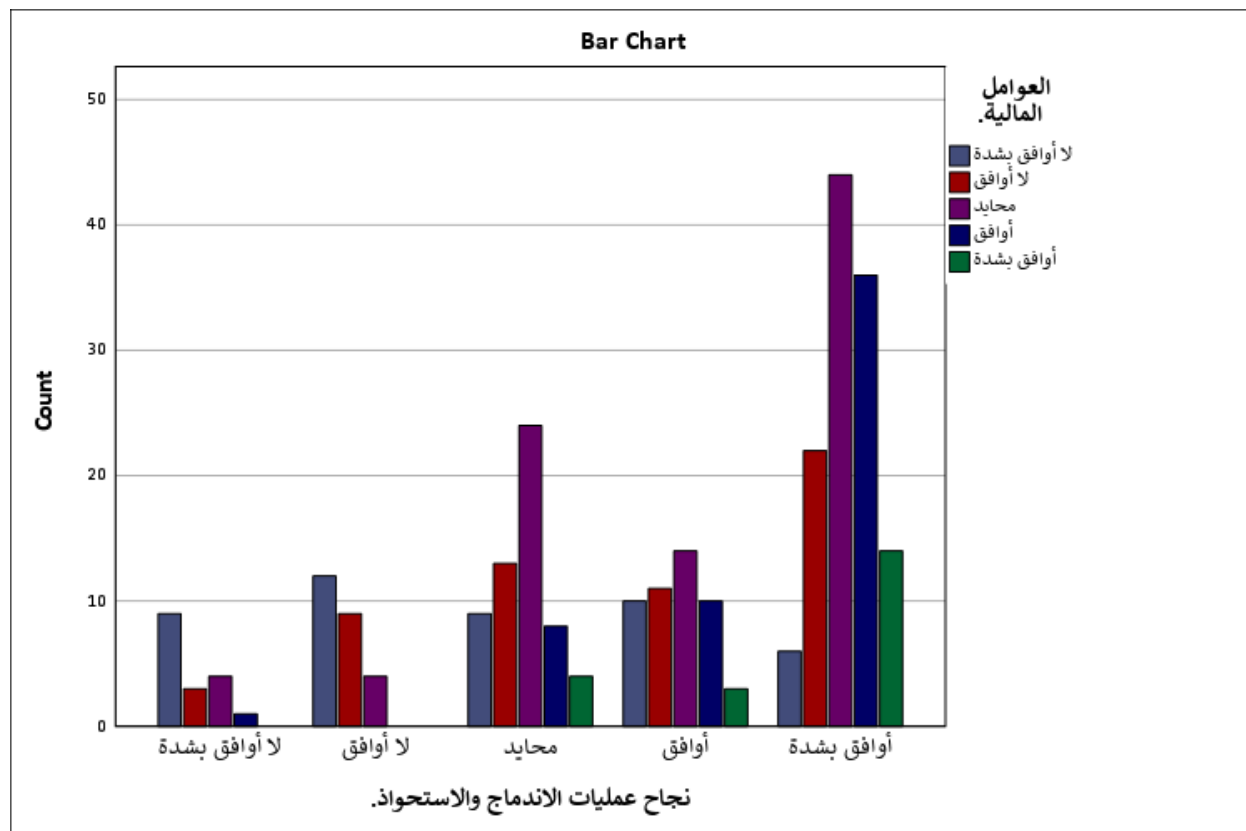
#### - اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل المالية.

تثبت النتائج الاحتمالية لاختبار كاي تربيع للعلاقة مع المحور المالي دلالة معنوية فائقة؛ إذ سجلت قيمة الاختبار أربعة وستين وثلاثمائة وستة وثلاثين من ألف عند درجات حرية بلغت ستة عشر ومستوى معنوية احتمالي يقترب من الصفر المطلق؛ ويوضح هذا المؤشر بوضوح تام وجود تلازم وارتباط وثيق بين المتغيرين؛ وربما تسهم الوفرة التمويلية ودقة التحليلات والتقييم المالي الصحيح في تعبيد الطريق لنجاح التحالفات الاقتصادية الكبرى؛ ويبدو أن المركز المالي المتين يمثل ركيزة الدعم الأساسية التي تقلل من مستويات القلق والاضطراب المؤسسي أثناء الدمج؛ ويحتمل أن يترتب على غياب الارتباط المعنوي في أي دراسة أخرى خلل في تصميم الاستبيان أو عدم تجانس العينة؛ مما يعزز من خصوصية وموثوقية نتائج البحث الحالي في السوق المحلي.

| Chi-Square Tests                  |    |                     |                    |
|-----------------------------------|----|---------------------|--------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided) | df | Value               |                    |
| .000                              | 16 | 64.336 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square |
| .000                              | 16 | 67.580              | Likelihood Ratio   |

|                                                                                         |   |        |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------|------------------------------|
| .000                                                                                    | 1 | 45.475 | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |   | 270    | N of Valid Cases             |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.32. |   |        |                              |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل المالية.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. والعوامل المالية.

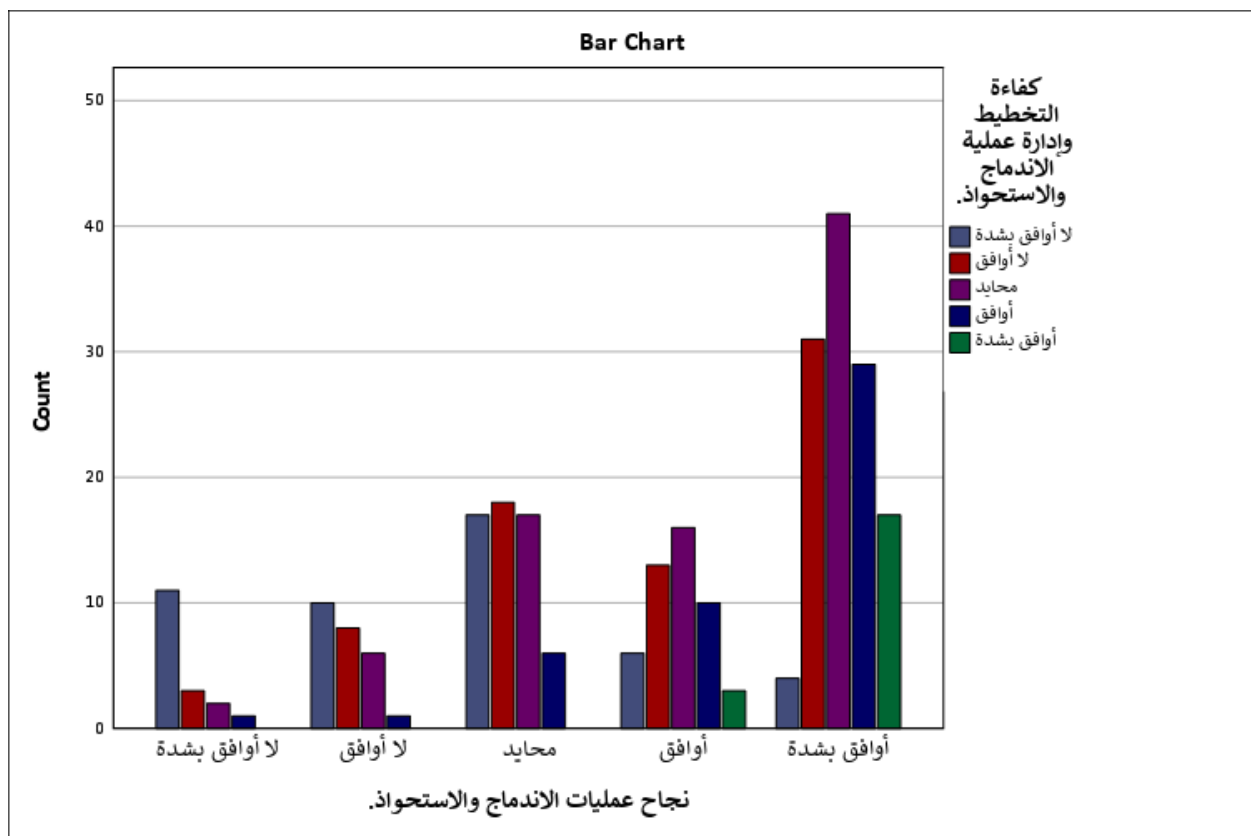
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ.

يسجل اختبار كاي تربيع أعلى قيمة ارتباطية له في هذه الدراسة عند فحص بُعد كفاءة التخطيط والإدارة؛ حيث بلغت القيمة الإحصائية أربعة وسبعين وثمانمائة وواحد وثلاثين من ألف عند درجات حرية تساوي ستة عشر وبمستوى دلالة معنوي احتمالي مساوٍ للصفر؛ وتبرهن هذه النتيجة القاطعة على الأهمية القصوى التي يكتسبها التخطيط المنظم والمتابعة المستمرة للمراحل التنفيذية في إنجاح الصفقات؛ وربما يعزى الارتفاع الكبير في قيمة الاختبار إلى وعي الإدارات بأن الفكر التخطيطي الفعال هو

المحرك والناظم لجميع الجهود التنظيمية والمالية الأخرى؛ ويبدو أن الإدارة الفعالة للمخاطر وتحديد الغايات يمثلان حجر الزاوية في بناء كيان تكنولوجي قوي وقادر على المنافسة؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف الجانب الإداري والتخطيطي إلى هدم المزايا المالية والتنظيمية المتوافرة وتبديدها.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 74.831 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 79.413              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 58.456              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 270                 | N of Valid Cases             |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.26. |    |                     |                              |

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ.



شكل توضيحي 23 : المقابيس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. وكفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ.

## • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تظهر المؤشرات الإحصائية المجمعة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قدرة تفسيرية جيدة ومقبولة للمتغيرات المستقلة المجتمعة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ستمائة وتسعة وثلاثين من ألف ومعامل التحديد أربعمائة وتسعة من ألف؛ ويعني ذلك أن العوامل التنظيمية والمالية وكفاءة التخطيط تفسر مجتمعة ما نسبته أربعون وتسعة من عشرة بالمائة من التباين الحاصل في نجاح العمليات؛ في حين يعود باقي التباين لعوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي؛ وسجل الخطأ المعياري للتقدير قيمة بلغت تسعمائة وخمسة وسبعين من ألف؛ وربما تشير هذه النسبة التفسيرية إلى دقة صياغة النموذج الهيكلي للدراسة وملاءمته للواقع العملي؛ ويبدو أن تضافر هذه الأبعاد الثلاثة يمثل الإستراتيجية المثلى لضمان الوصول للمخرجات المستهدفة؛ ويحتمل أن يؤدي إغفال أي بُعد منها إلى تراجع القدرة التفسيرية والقيادية للإدارة بشكل ملحوظ.

يؤكد جدول تحليل التباين انوفا المرفق بالنموذج الصلاحية والمعنوية العالية لنموذج الانحدار المقترح بأكمله؛ فقد بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة واحداً وستين ومائتين وخمسة وتسعين من ألف؛ وبمستوى دلالة احتمالي مساوٍ للصفر وهو أقل بكثير من خمسة بالمائة؛ وتبرهن هذه القيمة المرتفعة جداً على وجود أثر حقيقي ومعنوي لواحد على الأقل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع؛ وتثبت أن النموذج صالح تماماً للتنبؤ واستخلاص النتائج العلمية وتعميمها؛ وربما يعود هذا التناسق والانسجام الإحصائي إلى جودة البيانات المستقاة من الميدان والترابط المنطقي بين الفرضيات المصاغة؛ ويبدو أن الاعتماد على هذا التحليل يمنح متخذي القرار دليلاً كميّاً قاطعاً على جدوى استهداف المتغيرات المستقلة لتطوير الأداء؛ ويحتمل أن يتسبب رفض النموذج في تشتيت الجهود البحثية وضباغ المرجعية العلمية للتفسير.

تكشف المعاملات التفصيلية للانحدار عن الأثر الفردي المعنوي لكل متغير مستقل؛ حيث جاء متغير كفاءة التخطيط والإدارة في المرتبة الأولى كأكثر المتغيرات تأثيراً بمعامل بيتا القياسي البالغ ثلاثمائة واثنين وسبعين من ألف وقيمة ت تساوى سبعة وسبعمائة وخمسة من ألف؛ تلاه متغير العوامل التنظيمية بمعامل بيتا قدره مائتان وخمسة وتسعون من ألف وقيمة ت بلغت ستة وتسعة وستين من ألف؛ وجاءت العوامل المالية في المرتبة الأخيرة بمعامل بيتا قيمته مائتان وثمانية وسبعون من ألف وقيمة ت بلغت خمسة وستمائة وثمانية وثمانين من ألف؛ وسجلت جميع المتغيرات مستويات دلالة احتمالية مساوية للصفر؛ مما يعني معنويتها المطلقة؛ وربما يفسر تفوق التخطيط برغبة الشركات في ضبط المسار الإداري أولاً؛ ويبدو أن جميع هذه المتغيرات تعمل بشكل تكاملي وترددي؛ ويحتمل أن يتسبب إهمال الجانب المالي في إحداث فجوة تمويلية تعطل المزايا التخطيطية والتنظيمية المحققة.

| Model Summary <sup>b</sup>                                 |                   |          |                   |       |
|------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                 | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| .975                                                       | .402              | .409     | .639 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant),<br>التنظيمية, العوامل المالية.  |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable:<br>نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ. |                   |          |                   |       |

جدول 27 : ملخص النموذج

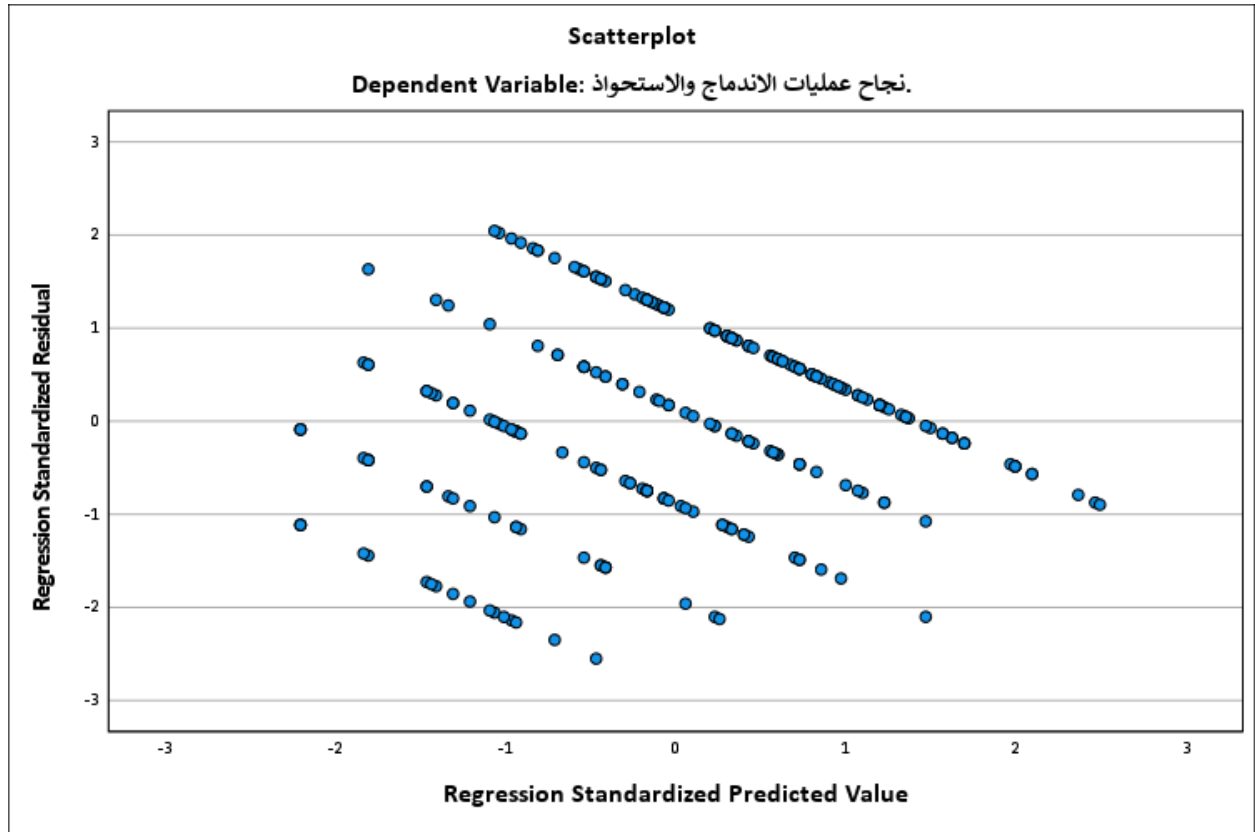
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                             |        |             |     |                |            |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                           | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                              | 61.295 | 58.304      | 3   | 174.911        | Regression | 1 |
|                                                                                                                |        | .951        | 266 | 253.019        | Residual   |   |
|                                                                                                                |        |             | 269 | 427.930        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.                                                        |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ, العوامل التنظيمية, العوامل المالية. |        |             |     |                |            |   |

جدول 28 : تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |                                                       |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                                                 |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                                                       |
| .000                      | 4.933 |                           | .216                        | 1.064 | (Constant)                                            |
| .000                      | 6.069 | .295                      | .053                        | .321  | العوامل التنظيمية.                                    |
| .000                      | 5.688 | .278                      | .053                        | .299  | العوامل المالية.                                      |
| .000                      | 7.705 | .372                      | .052                        | .401  | كفاءة التخطيط وإدارة<br>عملية الاندماج<br>والاستحواذ. |

Dependent Variable: نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

|                                                |                                 |                   |                 |                                                |
|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------|
| نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ                |                                 |                   |                 |                                                |
| العوامل التنظيمية                              |                                 |                   |                 |                                                |
| العوامل المالية                                |                                 |                   |                 |                                                |
| كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ |                                 |                   |                 |                                                |
|                                                | نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ | العوامل التنظيمية | العوامل المالية | كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ |

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يؤكد جدول تحليل التباين الأحادي العام معنوية النموذج الإجمالي وقدرته العالية على رصد الفروق والاختلافات الإحصائية؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة سبعة عشر ومائة وثلاثة وتسعين من ألف عند درجات حرية للبسط تساوي اثني عشر وللمقام مائتين وسبعاً وخمسين؛ وبمستوى دلالة معنوي احتمالي مساوٍ للصفر؛ وتوضح هذه النتيجة القاطعة رفض فرضية العدم وتؤيد بقوة وجود تباين معنوي حقيقي في تقييمات أفراد العينة تعزى للخصائص والتفاعلات المشتركة بين المتغيرات؛ وربما يسهم هذا التباين في إثراء النقاش الأكاديمي حول مستويات التطبيق الفعلية في المنظمات؛ ويبدو أن دمج المؤشرات في نموذج موحد يعطي رؤية شمولية أكثر دقة من دراسة كل عنصر بمعزل عن الآخر؛ ويحتمل أن يترتب على إهمال الفروق الأحادية سقوط الاستنتاجات في فخ التعميم المضلل الذي لا يراعي خصوصية بيئات العمل الفردية.

يقدم تحليل معامل بايز دعماً إحصائياً متطوراً وفائق القوة لصالح النموذج البديل المفترض في الدراسة مقارنة بنموذج العدم؛ حيث بلغت قيمة المعامل رقماً فلكياً كبيراً جداً يعكس الثقة الرياضية المطلقة في معنوية وأفضلية النموذج الحالي؛ وسجلت قيمة معامل الارتباط بايز ستمائة وسبعة وستين من ألف ومعامل التحديد أربعمائة وخمسة وأربعين من ألف مع خطأ معياري

منخفض للتقدير قدره ستة وتسعون من مائة؛ وتمنح هذه المؤشرات البيزية الحديثة عمقاً ومصداقية إضافية تتجاوز التحليلات التقليدية للاستدلال الإحصائي؛ وربما يرجع هذا التأييد المطلق إلى قوة وتماسك الارتباط التجريبي والميداني بين العوامل التنظيمية والمالية والإدارية والنجاح الفعلي؛ ويبدو أن استخدام هذه الأساليب المتقدمة يضع الدراسة في مصاف البحوث الرصينة؛ ويحتمل أن يعزز من فرص تبني النتائج وتطبيقها في تخطيط الصفقات المستقبلية بقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بشكل آمن ومدرّوس.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                       |        |             |     |                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                       | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                       | 17.193 | 15.880      | 12  | 190.556        | Regression |
|                                                                                                            |        | .924        | 257 | 237.374        | Residual   |
|                                                                                                            |        |             | 269 | 427.930        | Total      |
| a. Dependent Variable: عمليات الاندماج والاستحواذ.                                                         |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), العوامل التنظيمية, كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ, العوامل المالية. |        |             |     |                |            |

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                  |                   |          |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|-----------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                 | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup>   |
| .96                                                                                                        | .419              | .445     | .667 | 15027177589777445000000.000 |
| a. Method: JZS                                                                                             |                   |          |      |                             |
| b. Model: (Intercept), العوامل التنظيمية, كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ, العوامل المالية. |                   |          |      |                             |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                              |                   |          |      |                             |

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

## المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية تمثل أحد أكثر العوامل تأثيراً في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية في تحقيق التكامل المؤسسي بعد تنفيذ عمليات الاندماج. فقد بينت النتائج أن وجود هياكل تنظيمية واضحة، وقيادة إدارية فعالة، وثقافة تنظيمية مرنة، وأنظمة اتصال داخلية كفؤة، يسهم بصورة كبيرة في تقليل التعارضات التنظيمية، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات الناتجة عن الاندماج. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الموارد والقدرات، التي تؤكد أن الموارد التنظيمية تمثل أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأن قدرة المنظمة على إعادة تنظيم مواردها واستثمارها بصورة فعالة تعد أساساً لنجاح عمليات التغيير الاستراتيجي، ومنها عمليات الاندماج والاستحواذ.

كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للعوامل المالية في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث ساعدت قوة المركز المالي، وتوافر السيولة، وكفاءة إدارة رأس المال، والقدرة على تمويل تكاليف الاندماج، في تحقيق استقرار الشركات خلال مراحل التنفيذ المختلفة، وتقليل المخاطر المالية المرتبطة بإعادة الهيكلة والتطوير التقني. وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح الاندماج لا يعتمد على الجوانب التنظيمية وحدها، بل يتطلب وجود قاعدة مالية قوية تمكن الشركات من تنفيذ خططها الاستراتيجية دون التعرض لضغوط مالية قد تؤثر في استمرارية أعمالها أو قدرتها على تحقيق أهداف الاندماج.

وأظهرت الدراسة كذلك أن كفاءة التخطيط وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ جاءت من بين أكثر المتغيرات تأثيراً في نجاح العملية، حيث تبين أن الشركات التي تمتلك خططاً استراتيجية واضحة، وتجري دراسات جدوى دقيقة، وتحدد مراحل التنفيذ بصورة منظمة، وتتابع الأداء باستمرار، تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى التخطيط المنهجي. ويعكس ذلك أن الإدارة الفعالة تمثل حلقة الوصل بين الموارد التنظيمية والمالية، وأن جودة التخطيط تسهم في تقليل المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق التكامل بين الأنظمة والموارد البشرية والتقنية.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة تكاملية بين العوامل التنظيمية والعوامل المالية وكفاءة التخطيط، حيث إن تأثير كل متغير يزداد عند توافر المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ يعتمد على منظومة متكاملة من العوامل

الإدارية والمالية والاستراتيجية، وليس على عنصر منفرد. ويؤكد ذلك أن تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات الاندماج يتطلب تنسيقاً مستمراً بين مختلف الإدارات، مع توفير الموارد المالية اللازمة، وإدارة عملية التغيير بكفاءة ومرونة.

وتتفق النتائج مع العديد من الأدبيات التي أشارت إلى أن غالبية حالات فشل عمليات الاندماج والاستحواذ لا تعود إلى ضعف الجدوى الاقتصادية للصفقة، وإنما إلى ضعف التكامل التنظيمي، وسوء إدارة التغيير، وقصور التخطيط، وعدم القدرة على دمج الثقافات التنظيمية المختلفة. ومن ثم، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير الجوانب التنظيمية والإدارية لا يقل أهمية عن الاستثمار في الجوانب المالية، وأن التكامل بينهما يمثل الأساس الحقيقي لتحقيق النجاح المستدام في عمليات الاندماج والاستحواذ داخل قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات السعودي.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة البيئة التنظيمية، وقوة الإمكانيات المالية، ومستوى التخطيط والإدارة التي تسبق عملية الاندماج وترافقها وتلهمها. وقد بينت النتائج أن الشركات التي تمتلك هياكل تنظيمية مرنة، وإدارة مالية قوية، وخططاً استراتيجية واضحة، تكون أكثر قدرة على تحقيق التكامل المؤسسي، والاستفادة من الموارد المتاحة، وتعظيم القيمة الاقتصادية الناتجة عن عمليات الاندماج والاستحواذ.

كما أكدت الدراسة أن عمليات الاندماج والاستحواذ لم تعد تقتصر على كونها قرارات مالية أو قانونية، بل أصبحت تمثل عملية استراتيجية شاملة تتطلب إدارة متكاملة للموارد البشرية والتنظيمية والمالية والتقنية. ويعني ذلك أن نجاح هذه العمليات يعتمد على قدرة الإدارة على تحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المنظمة، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتوحيد الأنظمة والإجراءات، وتعزيز ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب التغيير وتحويله إلى فرص للنمو والابتكار.

وأبرزت الدراسة أيضاً أن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية يمثل بيئة مناسبة لتطبيق استراتيجيات الاندماج والاستحواذ، نظراً لما يتميز به من تطور تقني متسارع، وارتفاع حجم الاستثمارات، والتوسع في الخدمات الرقمية، الأمر الذي يزيد من أهمية تطوير الممارسات الإدارية والمالية التي تدعم نجاح تلك العمليات، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الاقتصاد الرقمي ورفع تنافسية الشركات الوطنية.

تؤكد الدراسة أهمية تبني منظور استراتيجي متكامل عند التخطيط لعمليات الاندماج والاستحواذ، بحيث يتم النظر إلى الجوانب التنظيمية والمالية والتخطيطية باعتبارها عناصر مترابطة تؤثر بصورة جماعية في نجاح العملية. كما تسهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الاندماج والاستحواذ، وتوفير دليلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه إدارات الشركات وصناع القرار عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات النمو المؤسسي، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم استمرارية الشركات في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز العوامل التنظيمية داخل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتوضيح الصلاحيات، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي بما يساهم في رفع كفاءة عمليات الاندماج والاستحواذ.
2. الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير عبر تنفيذ برامج توعوية وتدريبية تقلل من مقاومة العاملين لعمليات الاندماج، وتعزز تقبلهم للهيكل التنظيمي الجديد.
3. تعزيز كفاءة الإدارة المالية قبل وأثناء وبعد عمليات الاندماج والاستحواذ، من خلال تحسين إدارة السيولة، وإجراء تقييمات مالية دقيقة، ووضع خطط لإدارة المخاطر المالية المصاحبة لتلك العمليات.
4. إعداد خطط استراتيجية متكاملة لعمليات الاندماج والاستحواذ تتضمن مراحل واضحة للتنفيذ، وآليات للمتابعة والتقييم، ومؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. إنشاء فرق متخصصة لإدارة عمليات الاندماج والاستحواذ تضم خبراء في الإدارة والمالية والقانون وتقنية المعلومات، لضمان التكامل بين الجوانب التنظيمية والمالية والتقنية.
6. تطوير برامج إدارة التغيير بما يضمن المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي بعد الاندماج.
7. تعزيز ممارسات الحوكمة والشفافية في جميع مراحل الاندماج والاستحواذ، بما يساهم في رفع مستوى الثقة بين المستثمرين والعاملين وأصحاب المصالح.
8. الاستثمار في التحول الرقمي وتوحيد الأنظمة التقنية وقواعد البيانات بسرعة وكفاءة، بما يضمن استمرارية الأعمال وتحسين جودة الخدمات بعد الاندماج.
9. الاعتماد على مؤشرات أداء دورية لقياس نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط، بل تضمين مؤشرات تتعلق برضا العملاء، والإنتاجية، والابتكار، وجودة الخدمات.

10. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ، مثل القيادة التحويلية، والحوكمة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة، في قطاعات اقتصادية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

# المراجع

## - المراجع العربية:

- احمد, ا. ب. (2024). تأثير اندماج واستحواذ الشركات على التحكيم ( دراسة مقارنة بين القانون المصري والقانون الانجليزي) . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_359966.html](https://journals.ekb.eg/article_359966.html)
- ناصر, د. ع. (2020). أثر إدارة الأرباح على أداء الشركات خلال عمليات الاندماج والاستحواذ في ظل الظروف السياسية في مصر: دراسة تطبيقية . Retrieved from [https://cfdj.journals.ekb.eg/article\\_109219.html](https://cfdj.journals.ekb.eg/article_109219.html)
- هاني, ر. (2021). أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على مؤشرات الأداء المالي للشركات المقتنية . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_208163.html](https://journals.ekb.eg/article_208163.html)

## - المراجع الأجنبية:

- Alghushami, H. (2025). Legal Protection of Minority Shareholders from Acquisition Risks in Saudi Law. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/legal-protection-of-minority-shareholders-from-acquisition-risks-in-saudi-law-17597.html>
- Angwin, D. (2022). Does merger & acquisition (M&A) strategy matter? A contingency perspective. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363880638\\_Does\\_merger\\_acquisition\\_MA\\_strategy\\_matter\\_A\\_contingency\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/363880638_Does_merger_acquisition_MA_strategy_matter_A_contingency_perspective)
- Battisti, E. (2021). Past, present, and future of mergers and acquisitions in the MENA region: a systematic review and integrative framework. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353920920\\_Past\\_present\\_and\\_future\\_of\\_mergers\\_and\\_acquisitions\\_in\\_the\\_MENA\\_region\\_a\\_systematic\\_review\\_and\\_integrative\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/353920920_Past_present_and_future_of_mergers_and_acquisitions_in_the_MENA_region_a_systematic_review_and_integrative_framework)
- Bauer, F. (2022). Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12804>
- Celestin, M. (2022). The Role of Corporate Mergers and Acquisitions in Financial Performance: Analyzing the Success and Failures of Major M&A Deals. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390142055\\_The\\_Role\\_of\\_Corporate\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_in\\_Financial\\_Performance\\_Analyzing\\_the\\_Success\\_and\\_Failures\\_of\\_Major\\_MA\\_Deals](https://www.researchgate.net/publication/390142055_The_Role_of_Corporate_Mergers_and_Acquisitions_in_Financial_Performance_Analyzing_the_Success_and_Failures_of_Major_MA_Deals)
- Chiu, W.-H. (2022). Merger and Acquisitions Integration, Implementation as Innovative Approach Toward Sustainable Competitive Advantage: A Case Analysis From Chinese Sports Brands. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9088679/>
- Dilkhaz, S. (2022). A Strategy for the Growth and Internationalization of Companies: International Mergers and Acquisitions. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366387169\\_A\\_Strategy\\_for\\_the\\_Growth\\_and\\_Internationalization\\_of\\_Companies\\_International\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions](https://www.researchgate.net/publication/366387169_A_Strategy_for_the_Growth_and_Internationalization_of_Companies_International_Mergers_and_Acquisitions)
- Kalanoski, D. (2025). The Impact of International Mergers and Acquisitions on Rivals' Performance: The Role of Formal and Informal Institutions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951624000889>
- Khan, R. (2024). A Comprehensive Analysis of Mergers and Acquisitions -The Saudi National Bank Perspective. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/378481027\\_A\\_Comprehensive\\_Analysis\\_of\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_-The\\_Saudi\\_National\\_Bank\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/378481027_A_Comprehensive_Analysis_of_Mergers_and_Acquisitions_-The_Saudi_National_Bank_Perspective)

Li, X. (2024). The Impact of Technology Mergers and Acquisitions on Enterprise Sustainable Competitiveness. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2291>

Masood, S. (2025). A Study on Mergers and Acquisitions in the Global Market: Challenges and Opportunities. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388885330\\_A\\_Study\\_on\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_in\\_the\\_Global\\_Market\\_Challenges\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/388885330_A_Study_on_Mergers_and_Acquisitions_in_the_Global_Market_Challenges_and_Opportunities)

Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2018). Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/3/45>

Sayed, O. (2024). Market Reactions to Mergers and Acquisitions Announcements in The Saudi Arabian Insurance Industry: An Event Study Analysis. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/381309578\\_Market\\_Reactions\\_to\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Announcements\\_in\\_The\\_Saudi\\_Arabian\\_Insurance\\_Industry\\_An\\_Event\\_Study\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/381309578_Market_Reactions_to_Mergers_and_Acquisitions_Announcements_in_The_Saudi_Arabian_Insurance_Industry_An_Event_Study_Analysis)

Siddiqui, M. A. (2022). Mergers and Acquisitions: Failures and causes, an evidence-based approach. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/361366467\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Failures\\_and\\_causes\\_an\\_evidence-based\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/361366467_Mergers_and_Acquisitions_Failures_and_causes_an_evidence-based_approach)

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر العوامل التنظيمية والمالية على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر العوامل التنظيمية والمالية على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                              |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الاسئلة العامة                                                                    |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                                |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                                |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                       |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                                   |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتمتع الشركة بهيكل تنظيمي يدعم نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في تسهيل تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.   |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ.        |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد المرونة التنظيمية في التغلب على التحديات المصاحبة لعمليات الاندماج والاستحواذ. |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتوافر لدى الشركة التمويل الكافي لتنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بكفاءة.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم قوة المركز المالي للشركة في زيادة فرص نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تعتمد الشركة تحليلات مالية دقيقة قبل اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ.               |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يساعد التقييم المالي السليم في تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الاندماج والاستحواذ.   |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تقوم الشركة بإعداد خطة واضحة لإدارة مراحل الاندماج أو الاستحواذ.                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص الإدارة على تحديد الأهداف المتوقعة من عملية الاندماج أو الاستحواذ قبل تنفيذها.  |

|            |       |       |          |               |                                                                                                                                                     |
|------------|-------|-------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتم إدارة المخاطر المحتملة خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ بصورة فعالة.                                                                            |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتم متابعة تنفيذ خطة الاندماج أو الاستحواذ بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها.                                                                          |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | حققت عمليات الاندماج والاستحواذ أهدافها الاستراتيجية في الشركة.                                                                                     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تحسين الأداء المالي للشركة.                                                                                     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.                                                                                  |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ في رفع كفاءة العمليات التشغيلية بالشركة.                                                                           |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أرى أن العوامل التنظيمية والمالية تسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. |

<https://forms.gle/Rr1voTmYMoaxynVQA>

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of organizational and financial factors, as well as the efficiency of planning and management of mergers and acquisitions (M&A) processes, on the success of M&A transactions within telecommunications and information technology companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by measuring the nature of the relationship between these variables and determining their contribution to enhancing the success of M&A transactions and achieving their strategic objectives. The study employed a quantitative approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was administered to a sample of 270 participants, including employees and administrative leaders from telecommunications and information technology companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The data were then analyzed using appropriate statistical methods to test the study's hypotheses. The results showed a statistically significant positive impact of organizational factors on the success of M&A transactions. Financial factors also positively influence financial stability and enhance the chances of successful corporate integration. Furthermore, the results indicated that the efficiency of planning and management of M&A transactions is among the most influential factors in the success of these transactions, with a complementary relationship between all independent variables in explaining the success of M&A transactions. The study recommended developing organizational structures, fostering a culture of change, improving financial management, focusing on strategic planning, and forming specialized teams to manage mergers and acquisitions. It also emphasized the need to develop governance systems and digital transformation to contribute to achieving the highest levels of success and ensuring the sustainability of institutional performance.

**Keywords:** Mergers and acquisitions, organizational factors, financial factors, strategic planning, telecommunications and information technology companies, merger success, Saudi Arabia.

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Business Administration**

**Assessing the Impact of Innovation on Improving the Quality of Healthcare Services in the  
Kingdom of Saudi Arabia: A Case Study of Buraydah Central Hospital**

**Prepared by the student/**

**DALAL AHMED RAJIS ALSHARAFI**

**University ID/**

**253000933**

**Supervisor/**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**Year**

**2026**