

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في السوق السعودي

إعداد الطالب/ دلال احمد الشرافي

الرقم الجامعي/253000933

إشراف/ د. الفيصـل عبد الحميد _ د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	المنهجية وطرق البحث
16.....	أدوات الدراسة
17.....	حدود الدراسة
19.....	المراجع

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 دوراً محورياً 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 الحصص 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 سلباً 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 عائقاً أمام استكمال العمليات بنجاح، خاصة إذا لم يتم التخطيط لها بشكل دقيق (Siddiqui، 2022).

انطلاقاً 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.

الدراسات السابقة

تتناول دراسة (Khan R., 2024) عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي، مستكشفة 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 قيمًا حول استراتيجية الشركات ودinamيكياتها 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، وتقدم 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 تُكبد خسائر مالية وتُغفل. 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 تأكدي. وباستخدام دراسات الحالة والبيانات الثانوية المتعلقة بالاندماج والاستحواذ عبر الحدود للفترة من 2014 إلى 2021، مدعومة بحوارات كبار المديرين التنفيذيين، جمعت 1836 مقالة كوحدات 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 ارتباطًا وثيقًا بنجاحها أو فشلها. يهدف البحث أولاً إلى مناقشة عمليات الاندماج والاستحواذ واستراتيجيات الشركات في السياق التايواني. ثانيًا، 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. ثالثًا، يحلل البحث فعالية تكامل استراتيجية العلامة التجارية وتنفيذها. وأخيرًا، يقدم البحث مرجعًا استراتيجيًا 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 طيفًا واسعًا من ردود فعل المستثمرين الفورية، حيث أبدى البعض تفاؤلًا بينما أشار آخرون إلى قلقهم، قدم تقييم العوائد غير الطبيعية التراكمية على المدى الطويل رؤية أكثر دقة. وعند تقييمها على مدى 180 يومًا 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، مؤكّدةً على ضرورة إجراء تقييم شامل ومُراعي للسياق. علاوة على ذلك، تُساهم نتائج الدراسة بشكل 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 للأسمهم، 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.

المنطلقات النظرية 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 دوراً رئيسياً 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 أساساً 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).

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 و يتيح 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 استحوزت 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" وصولًا 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 ومصدقيتها، 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.

حدود الدراسة

- 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 تصوراً دقيقاً 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 فعالة 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.

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
- 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
- هاني, ر. (2021). أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على مؤشرات الأداء المالي للشركات المقتنية. Retrieved from 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
- 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
- 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
- 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

- 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
- 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
- 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
- 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

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Analysis of the Factors Affecting the Success of Mergers and Acquisitions in the Saudi Market

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2026