



## دور اندماج الشركات في تحقيق التداؤبية (بحث تحليلي في عينتا من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية)

الباحث / امين زيدان خلف

أ.د. عبد السلام لفته سعيد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Email : d.abdalsalam58@yahoo.com

Email : ameen.z1988@yahoo.com

Received:24/9/2019

Accepted : 15/7/2019

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على تجربة حديثة في بيئة الاعمال العراقية وهي تجربة الاندماج والسبب من وراء البحث هو لمعرفة قدرة اندماج الشركات في تحقيق التداؤبية على مستوى صافي المبيعات واجمالي التكاليف، اذ تكمن مشكلة البحث في معرفة دور الاندماج في تحقيق التداؤبية والسبب في اختيار البحث هو لتقييم تجربة حديثة في قطاع مهم من قطاعات الاعمال العراقية الا وهو القطاع الصناعي لتمكين متخذي القرار من مراجعة تلك التجربة للحكم على مدى نجاحها ومعالجة بعض الهفوات التي تعترى تلك التجربة ومن خلال قياس التداؤبية يمكن الحكم على نجاح تجربة الاندماج من عدمها وقد كان مجتمع البحث هو القطاع الصناعي الحكومي اما عينة البحث فيه ستة حالات اندماج بواقع (14) شركة قبل الاندماج وقد تمت استخدام طريقة (Holt) للتنبؤ بقيم صافي المبيعات واجمالي التكاليف قبل الاندماج وكأنها لم تندمج وبعد ذلك استخدامها كمدخلات لدالة التداؤبية التي تتناسب والشركات عينة البحث، وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها ان الاندماج حقق تداؤبية في التكاليف لكافة حالات الاندماج ، ومن الاستنتاجات الاخرى تم تحقيق تداؤبية صافي المبيعات لجزء من حالات الاندماج كالشركة العامة للصناعات الفولاذية والشركة العامة للصناعات الغذائية اما بقية الشركات لم تتحقق تداؤبية في صافي المبيعات فضلاً عن وجود نقاط فشل في اندماج الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة للصناعات التعدينية والشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع والشركة العامة للأنظمة الالكترونية لكونها لم تحقق تداؤبية على مستوى صافي المبيعات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** الاندماج ، اندماج الشركات ، التداؤبية

## مقدمة

في ظل التطور الذي تشهده بيئة الاعمال المعاصرة ولغرض ان تبقى الشركات في محور المنافسة اصبح لزاماً عليها البحث عن طرق جديدة تكون كافية لإبقائها في البيئة التنافسية ومن هذه الطرق هي الاندماج ولغرض الحكم على عملية الاندماج لابد من وضع معايير محددة من خلالها يمكن التعرف على نجاعة عملية الاندماج من عدمها اذ انه من خلال التداوبية يمكن الحكم على عملية الاندماج اذ انه لم تعد الاساليب التقليدية كافية بمفردها للحكم على نجاح عمليات الاندماج من عدمها لذا تم الاعتماد على ما يعرف بالتداوبية لتقييم نجاح الاندماج فالتداوبية تكون اما في المبيعات او التكاليف لمعرفة ما اذا كان الناتج النهائي هو اكبر من مجموع الاجزاء ويرى الباحث بان اسلوب التداوبية واحد من الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الأداء المالي للشركات بعد الاندماج. فمن خلال التداوبية يمكن التعرف على قدرة الشركات بعد الاندماج على زيادة صافي المبيعات وتخفيض اجمالي التكاليف وذلك بالمقارنة مع الشركات قبل الاندماج كلاً على انفراد ففي هذا المبحث سوف يتم التطرق الى واحدة من اهم الموضوعات المهمة الا وهو التداوبية (Synergy) او ما يطلق عليه احيانا بالتآزر، وقد تم الرمز الى الشركات قبل الاندماج بالأحرف (A-D) وبالاحرف (G) وحسب رقم كل حالة من (1-6)، اذ انه سوف يتم التعريف بالاندماج والتداوبية وتناول بعض انواعها كذلك سوف يتم التطرق الى بعض المفاهيم والمواضيع الخاصة بالاندماج وكذلك تحليل البيانات المالية للشركات قبل وبعد الاندماج للتحقق من امكانية حدوث التداوب واخيراً عرض بعض الاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

تتأني مشكلة البحث في معرفة قدرة الاندماج على تحقيق التداوبية في صافي المبيعات واجمالي التكاليف وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساولين الآتيين:-  
 أ- هل ادى الاندماج الى تحقيق تداوبية في صافي المبيعات ؟ وهل توجد زيادة في صافي المبيعات بعد الاندماج؟  
 ب- هل ادى الاندماج الى تحقيق تداوبية في اجمالي التكاليف؟ وهل يوجد انخفاض في اجمالي التكاليف بعد الاندماج؟

### 2- اهمية البحث

يمكن النظر الى اهمية البحث من اهمية تعميم القرار فبعد التوصل الى نتائج التقييم ومعرفة مدى قدرة الاندماج في تحقيق التداوبية في صافي المبيعات واجمالي التكاليف يمكن الاقتراح بتعميم قرار الاندماج على بقية الشركات التابعة للوزارات الحكومية الاخرى او الشركات ذات الطابع المختلط وحتى تقديم الاقتراحات المناسبة لشركات القطاع الخاص كونها في النهاية تصب في المصلحة الاقتصادية للبلد. اذ ان ريادية البحث تنبع من انها تعتبر اول الدراسات التي تطرقت الى تقييم تجربة الاندماج في شركات وزارة الصناعة والمعادن من حيث القدرة على تحقيق التداوبية في توقيت تتسم فيه البيئة العراقية بالتسارع الكبير وتنوع المشكلات وعلى كافة الاصعدة كما وتعد الاساليب والوسائل المعتمدة في عملية التقييم احد الجوانب التي يمكن النظر من خلالها الى اهمية البحث.

### 3- اهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيس للبحث في التحقق من قدرة اندماج الشركات في احداث تداوبية في صافي المبيعات واجمالي التكاليف ومنه تشتق اهداف فرعية للهدف الرئيس وبشكل اكثر تفصيلاً وهي كالآتي :-  
 أ- معرفة دور الاندماج في احداث تداوبية في صافي المبيعات. وهل ادى الاندماج الى زيادة صافي المبيعات للشركة بعد الاندماج مقارنة بصافي المبيعات لكل شركة على انفراد؟  
 ب- التعرف على اثر الاندماج على تحقيق تداوبية في اجمالي التكاليف. فضلا عن معرفة مدى قدرة الاندماج في تخفيض اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج مقارنة بأجمالي التكاليف لكل شركة على انفراد.  
 ت- تقديم توصيات مناسبة للشركات عينة البحث بناءً على الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها.

**4- حدود البحث**

- خطوات البحث تأطرت ضمن الحدود النظرية والزمانية والمكانية والتي تتوضح بالآتي:
- أ- الحدود النظرية: تحدد البحث نظريا وعمليا بتقييم تجربة الاندماج بين شركات وزارة الصناعة والمعادن من حيث معرفة قدرة الاندماج على تحقيق التداوية في صافي المبيعات واجمالي التكاليف.
- ب- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالآتي :
- ❖ مدة البيانات : تم استخدام البيانات المالية التي تم الحصول عليها للفترة الممتدة من (2011-2018)
- ❖ مدة البحث: غطى البحث الفترة الزمنية الممتدة من (20/10/2018) الى (15/7/2019).
- ج- الحدود المكانية: تناول البحث في حدوده المكانية عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن التي حدث فيها الاندماج.

**5- مجتمع وعينة البحث**

مجتمع البحث يتمثل بالقطاع الصناعي العراقي الذي يضم مجموعة من الشركات المختصة في مجال التصنيع اما بخصوص عينة البحث فقد اختار الباحث بستة حالات اندماج خمسة حالات منها كانت بين شركتين نتج عنها خمسة شركات مستقلة اما الحالة السادسة من الاندماج كانت تضم اربعة شركات نتج عنها لتصبح شركة واحدة والجدول (1) ادناه يوضح عينة البحث قبل وبعد الاندماج :

جدول (1) عينة البحث

الرمز	الشركة الناتجة بعد الاندماج	الرمز	الشركات المندمجة
G1	الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية	A1 B1	الشركة العامة للصناعات الكهربائية شركة العز العامة
G2	الشركة العامة للصناعات التعدينية	A2 B2	الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي شركة ذات الصواري العامة
G3	الشركة العامة للصناعات الفولاذية	A3 B3	شركة نصر العامة للصناعات الميكانيكية شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية
G4	الشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع	A4 B4	الشركة العامة للتصاميم وتنفيذ المشاريع الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي
G5	الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية	A5 B5	الشركة العامة للمنظومات الشركة العامة لنظم المعلومات
G6	الشركة العامة للصناعات الغذائية	A6 B6 C6 D6	الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية الشركة العامة للتبوغ والسكر الشركة العامة لمنتجات الابان الشركة العامة لصناعة السكر

المصدر : اعداد الباحث

**6- اساليب جمع البيانات والمعلومات**

هذه الفقرة تركز على اساليب جمع البيانات والمعلومات اذ تم الاعتماد على البيانات المالية للشركات عينة البحث والتي حدث فيها الاندماج وذلك للمدة (2011-2018) وحسب ما تقتضيه المهنية ومصلحة البحث وقد استعمل الباحث عددا من الأدوات والأساليب والدوال في الجانب العملي من البحث كالمعادلات المالية الخاصة بالتداوية بالإضافة الى الملاحظة الشخصية للباحث.

**7- الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث**

لغرض تحليل البيانات الخاصة بالبحث، للإجابة على مشكلتي البحث تم استخدام طريقة (Holt) لغرض التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لكل شركة وكأنها لم تندمج وذلك وبعد استخراج تلك النتائج تم استخدامها في دالة التداوية وسوف يتم توضيح ذلك في الجانب العملي. علما ان طريقة تعتبر احدى الطرق التي تستخدم في التنبؤ وهي ذات نتائج اكثر دقة من معدل الاتجاه العام فهي ايضا ذات اتجاه خطي فهي تجمع بين اسلوب التجانس الاسي ومعدل الاتجاه العام للوصول الى نتائج اكثر دقة (Kotsialos,2005:353).

## ثانياً: بعض الدراسات السابقة

يطلع الباحثون والدارسون على الدراسات السابقة لغرض الاهتمام الى احسن السبل في البحث والوصول الى الاهداف المستفاد من البحث وتحقيق النتائج المرجوة منه، وسوف يتم تصنيف الدراسات المشار إليها تبعاً لمراحلها التاريخية فضلاً عن ذكر مجالات الاستفادة منها وبعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة خاصة البحث وكالاتي:-

### 1. دراسة (Bruder,2009) عنوان الدراسة (الاثار الحقيقية للتداؤب المالي On the real effects of financial synergies)

هدفت الدراسة للتعرف على آثار عمليات الاندماج على الاداء المالي للشركة وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الاثار للاندماج على التداؤب المالي وقد كانت عينة الدراسة خمسة حالات اندماج من الشركات الالمانية، وعن ابرز النتائج فقد كانت النتيجة الأساسية والجوهرية لهذه الدراسة هي أن التداؤب المالي أدى الى الاضرار بالزيان ، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي اما الافادة من الدراسة فقد تمت الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري والعملي وذلك باستخدام معادلة ودالة التداؤبية.

### 2. دراسة (Van Grinsven,2011) عنوان الدراسة(تحقيق التداؤب والتكامل بعد الاندماج Synergy realization and post-acquisition integration)

تهدف هذه الدراسة للإجابة على السؤال حول كيفية إدارة التكامل ما بعد الاندماج من أجل تحقيق التداؤب، واتبعت الدراسة أسلوب ودراسة حالة مع نتائج المقابلة فيما يتعلق بالإمكانات التداؤبية المكتشفة داخل المنظمة والمستوى الأمثل للتكامل. وقد تكونت العينة من المديرين الثلاثة واثني عشر رئيساً من الإدارات لضمان إدراج آراء جميع الموظفين الأساسيين، وقد توصلت الدراسة الى انه من الواضح أن التكامل بعد الاندماج يلعب دوراً مهماً في عملية إنشاء التداؤب. وقد تمت الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري للبحث

### 3. دراسة (Jung,2014) عنوان الدراسة ( أنواع التداؤب وأثرها على أداء ما بعد الاندماج Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance)

بحثت هذه الدراسة التغير في الأداء التشغيلي من خلال أنواع التداؤب المختلفة التالية لعمليات الاندماج، عينة من 420 عملية اندماج تحدث بين عامي 1988 و 2008. وقد استخدمت الدراسة الاسلوب التحليلي وبشكل عام تظهر الشركات بشكل كبير تحسينات في الأداء التشغيلي في فترة ما بعد الاندماج. والتي تسعى إلى التداؤب في الكفاءة، في حين أن عمليات الاندماج التي تسعى إلى التداؤب في الموارد التكميلية أو قوة السوق تظهر مستوى منخفضاً من تحسين الأداء. تم العثور على علاقة إيجابية لإعادة تقييم أصول الشركة حول إعلان الاندماج للتغيير في الأداء التشغيلي. تحدد هذه العلاقة ارتباط تحسينات الأداء بعد الاندماج نحو خلق قيمة للمساهمين. وخلص إلى أن تحسينات الأداء بعد الاندماج تثبت وجود التداؤب الناجم عن الاندماج. تم العثور على مكاسب تداؤبية كبيرة بشكل خاص التداؤب في الكفاءة ، وقد تمت الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري والعملي للبحث.

### 4. دراسة (Voesenek,2014) عنوان الدراسة( آثار عمليات الاندماج والاستحواذ على أداء الشركة The effects of mergers and acquisitions on firm performance)

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال عن مدى تحقق أثر ايجابي لعمليات الاندماج على أداء الشركة ، سواء قبل وأثناء الأزمة الاقتصادية؟ وكانت الدراسة تهدف للتعرف على آثار عمليات الاندماج على أداء الشركة من خلال معرفة تلك التأثيرات على ربحية الشركات ، استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل مجموعة البيانات المجمعة بالإضافة الى ذلك تم استخدام اختبار T للمقارنة بالإضافة الى الانحراف المعياري، وقد تمثلت عينة بستة عمليات اندماج اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اظهرت نتائج البحث وجود تأثيرات ايجابية لعمليات الاندماج على اداء الشركات وخصوصا الربحية ، تم الاستفادة من الدراسة في الجانب العملي باعتماد جزء من المقياس المستخدم في الدراسة.

### 5. دراسة (Ogada etal,2016) عنوان الدراسة (تأثير التداؤب على الاداء المالي للمؤسسات المالية المدمجة في كينيا Effect of Synergy on Financial Performance of Merged Financial Institutions i n Kenya)

بحثت هذه الدراسة في تأثير التداؤب على الاداء المالي للمؤسسات المدمجة في قطاع الخدمات المالية في كينيا. اعتمدت الدراسة الاسلوب التحليلي، إذ تم جمع البيانات المالية قبل الاندماج وما بعده من (40) مؤسسة في صناعة الخدمات المالية الكينية التي أنهت عمليات الاندماج بحلول 2013. تم التحقق من التداؤب المالي باستخدام النمو في المبيعات، وتم استخدام تحليل نافذة الأحداث (قبل الدمج وما بعد الدمج) لاختبار أي اختبار، الفرق الكبير في الأداء قبل وبعد الاندماج هو كنتيجة للتداؤبية ، تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين

الأداء والتداوب التشغيلي والمالي، وكان هناك تحسن كبير في الأداء بعد الاندماج من هذه النتائج، كما اوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات المدمجة بالتركيز على الحصول على أوجه التداوب المالي على المدى الطويل لأن هذا له تأثير إيجابي على الأداء. وقد تمت الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري للبحث.

6. دراسة (Jallow et al,2017) عنوان الدراسة ( تأثير الاندماجات على الأداء المالي : دراسة حالة في شركات المملكة المتحدة **The Effects of Mergers and Acquisitions on Financial Performance : A Case Study of UK Companies**)

هدفت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها معرفة تأثير عمليات الاندماج على العائد على الأصول (ROA) وكذلك التعرف على تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على العائد على حق الملكية (ROE) بالإضافة الى دراسة تأثير عمليات الدمج والاستحواذ على ربح السهم (EPS) واخيراً دراسة تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على صافي الربح (NPM) وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة تأثير الاندماج على الاداء المالي للشركات في المملكة المتحدة، اما عن الادوات الاحصائية فقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والعينة المقترنة (T-test) إذ تم إجراء البحث على 40 شركة مدرجة في بورصة لندن (LSE) التي خضعت لعملية الاندماج في عام 2011 وقد كانت ابرز نتائج البحث في أن عمليات الاندماج لها تأثير كبير على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والربح لكل سهم. وقد تمت الاستفادة من الدراسة في الجانب العملي والنظري للبحث.

7. اختلاف البحث الحالية عن الدراسات السابقة

يختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الاندماج والتداوبية في كونها تستخدم نموذج التنبؤ باستخدام طريقة (Holt) واستخدام النتائج كمدخلات لدالة التداوبية لمعرفة مدى قدرة الاندماج على تحقيق التداوبية في صافي المبيعات والتداوبية في اجمالي التكاليف ، بالإضافة الى ذلك فان هذه البحث يكتسب ميزة خاصة تجعله يختلف عن الدراسات السابقة وهذه الميزة تنبع من مجتمع وعينة الدراسة المتمثل بشركات عامة لا تعتمد على الاسهم اذ انه وكما هو معروف فان اغلب الشركات وخصوصا الشركات العالمية التي حدثت فيها عمليات الاندماج تعتبر الاسهم هي الاساس في تكوينها ونشورها.

### ثالثاً: الجانب النظري

#### 1. مفهوم الاندماج

يعرف الاندماج على انه الاستيعاب الكامل لشركة واحدة من قبل أخرى تحتفظ الشركة الدامجة باسمها وهويتها ، وتكتسب جميع موجودات ومطلوبات الشركات المندمجة، ولا يبقى له أي كيان وجود ضمن بيئة الاعمال (Ross et al, 2011:664)، ومن جهة اخرى يعرف الاندماج بأنه استراتيجية انضمام شركة إلى أخرى من نفس مستوى الاعمال ويحدث يحدث الاندماج في الأساس عندما تنضم شركتان مع بعضهما البعض وتدمجان لتشكيل شركة واحدة ولكن باسم جديد (Alam et al,2014:1)، كما يعرف الاندماج على انه عن اشتراك شركتين مستقلتين أو أكثر في شركة واحدة ، وعادة ما يكون امتصاص شركة واحدة أو أكثر من قبل أخرى مهيمنة (Bassi&Gupta,2015:2). ويرى الباحث بان الاندماج هو العملية التي تشترك من خلالها شركتين أو أكثر تحت تسمية شركة جديدة ويكون لهن هدف واحد بحيث تبقى احد الشركات وتزول الأخرى.

#### 2. نظريات الاندماج

توجد مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الاندماج من حيث الدوافع والاسباب التي تكمن وراء سعي الشركات للاندماج فيما بينها وندرج اناه بعض النظريات التي تناولت موضوع الاندماج:

##### أ. النموذج والنظرية الكلاسيكية الجديدة **Neoclassical models**

إن التفسير الكلاسيكي الجديد لعمليات الاندماج يجمع القضايا والعوامل الاقتصادية العقلانية التي تحفز العديد من الشركات على إعادة هيكلة نفسها في وقت واحد ، ، كما ان هذه النظرية تبين أن نشاط الاندماج هو استجابة للتغير التكنولوجي، أن الصدمات التكنولوجية والعرضية تؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية في العديد من الصناعات مما يستوجب الاستفادة من هذه القدرة الزائدة عن طريق الاندماجات (Martynova& Renneboog,2005:13).

##### ب. الكفاءة الإدارية **Theory of efficiency**

تشير نظرية الكفاءة إلى أن المكاسب الناتجة عن عمليات الاندماج يمكن تحقيقها من خلال الجمع بين الموجودات والقدرات التنظيمية المالية للتقليل من للتكاليف على سبيل المثال الحد من المصروفات المكررة والزائدة عن الحاجة وحسب نظرية الكفاءة فان الشركات المندمة والتي تكون قادرة على دمج عملياتها بشكل يؤدي مجموعة من المدخلات لإنتاج مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الكفاءة (Lipeikyte,2015:10)

**ج. نظرية التداوب Theory of synergy**

وفقاً لهذه النظرية فإن عمليات الاندماج يتم تخطيطها وتنفيذها كطريقة لتحقيق التداوب وفي سياق عمليات الاندماج يمكن وصف التداوب على أنه قدرة مجموعة من الشركات على أن تصبح أكثر ربحية من وحدات الاعمال كلا على انفراد (Marengo,2012:11). يمكن تقسيم أوجه التداوب إلى الكلفة، والإيرادات ، وقوة السوق، والتداوب غير الملموس . وعادة ما تهدف الشركات الى تحقيق تداوب الإيرادات ولكن تحقيقها أصعب من التداوب في الكلفة ، ترتبط التداوبية بالقوة السوقية مع زيادة في إجمالي الهوامش إذ أن الشركة قادرة على زيادة الأسعار بدون خسارة في الطلب. تتألف التداوبية غير الملموسة من القدرة على الاستفادة من اسم العلامة التجارية أو معرفة محددة سواء من الصناعة أو المنتج أو البلد (Gehle,2018:9).

**د. نظرية التنوع Diversification theory**

يرتبط بالتنوع مجموعة من الفوائد مثل فوائد السمعة والحفاظ على رأس المال بالإضافة الى ذلك فانه من خلال التنوع والسمعة المرتبطة به تكون الشركات اكثر قدرة في الحصول على المواهب من الموظفين. وهو يساعد ايضا في زيادة قدرة الشركات في الحصول على القروض. وحسب هذه النظرية تعتبر الاندماجات طريقاً للتنوع أفضل من النمو الداخلي لأن توقيت وتوافر الموارد المطلوبة لا تتطابق مع النمو الداخلي (Leepsa&Mishra,2016:184) وحسب هذه النظرية يمكن الحصول على فوائد التنوع من خلال الاندماج مع الشركات الاخرى وبطريقة اسهل واقل كلفة وهو ما يبحث عنه اصحاب المصالح (Brealey et al 2011:798).

**ه. النظرية السلوكية Behavioral theory**

تفترض النظرية السلوكية أن الاندماجات هي نتيجة المغالاة في الأسواق بالإضافة الى التوقيتات الإدارية وتشير التوقيتات الإدارية إلى الأفق الزمني الذي يتم فيه اتخاذ القرار بشأن الاندماج من قبل الإدارة (Baniya,2016:16).

**و. نظرية التقارب المكاني theory of spatial convergence**

حسب هذه النظرية فان بعض الشركات تسعى الى عقد صفقات الاندماج بسبب تقاربها مكانياً من بعضها البعض إذ يكون تقارب تلك الشركات من بعضها البعض يدفعها للتفكير بالاستفادة من المميزات التي تتمتع بها والتقليل من المصروفات غير الضرورية التي تتحملها كلتا الشركتين في حالة بقانهما قائمتين وتشتترط هذا النظرية تقارب نشاط وعمليات الشركات.

**3. التداوبية واهميتها وانواعها Synergy importance and types**

قبل التطرق الى اهمية التداوبية ينبغي التعرف على مفهوم التداوبية فهي مشتقة من synergos ، وهي كلمة يونانية تعني "العمل معاً" (Hitt et al,2011:201) غالباً ما يرتبط مصطلح التداوب مع العلوم الفيزيائية بدلاً من الاقتصاد أو التمويل. ويشير إلى نوع التفاعل الذي يحدث عندما يتحد اثنان من المواد أو العوامل ليحدثا تأثيراً أكبر من ذلك الذي يمكن أن يمثله مجموع المواد التي تعمل بشكل مستقل، وكذلك ايضا يشار الى التداوب في الكيمياء على انه الجمع بين مادتين كيميائيتين لإنتاج تفاعل إجمالي أكثر قوة من مجموع آثارهما المنفصلة ببساطة يشير التداوب إلى ظاهرة  $2 + 2 = 5$ . في عمليات الدمج ، يترجم هذا إلى قدرة مجموعة الشركات على أن تكون أكثر ربحية من الأجزاء الفردية للشركات التي تم دمجها (Gaughan,2018:136) ، اي ان التداوب يخلق قيمة اكبر مما هي عليه لو كانت اطراف الاندماج بشكل منفصل (Depamphilis,2010:4) وقد عرف التداوب بأن العائد المشترك لـ "الكل" أكبر من مجموع العوائد من الأجزاء الفردية (Knoll,2008:14). كذلك يعرف التداوبية بانها قيمة المجموع تتجاوز مجموع القيم للوحدات المستقلة (Van Grinsven,2011:11)، وللتداوب اهمية كبيرة إذ تنبع اهميتها باعتباره احد الدوافع الرئيسية لعمليات الاندماج ، لذلك عند تحليل دور التداوب كأحد الدوافع المهمة في عمليات الاندماج والشراء في أدبيات الإدارة الاستراتيجية يتم الاعتماد على الافتراض المسبق الذي يشير الى ان نمو الشركات المندمجة يتم من خلال قدرتها على تحقيق التداوب (Mukherjee et al,2004:8-9)، إن استغلال الشركة للموارد الموجودة خلال عملية الاندماج يمكن القول إنه مهم لتوليد القيمة التداوبية (Garzella&Fiorentino,2017:20) ، ومما يقتضي التنويه اليه بان تحقيق التداوب يعتبر اساس للحكم على نجاح عملية الاندماج من عدمها ومن هنا تنبع اهمية التداوب. اما بخصوص انواع التداوبية Synergy Type فهي لا تختلف عن بقية المفاهيم الاخرى إذ تتضمن مجموعة من متعددة من الانواع وهي كالآتي:-

**أ. التداوب المالي**

عندما تندمج شركة تتمتع بمركز مالي أفضل بفرص أقل لتحقيق الربح مع شركة لديها فرص نمو معينة ولكنها لا تملك القدرة الكافية للحصول على التمويل المطلوب (Agarwal,2007:16). كما يشير التداوب المالي إلى تأثير اندماج الشركات على صافي المبيعات أو على إجمالي التكاليف في الشركات المندمجة (Gaughan,2018:143) أي ان التداوب المالي يحصل عندما يتم تخفيض تكاليف رأس المال. ومن الأشياء التي توضح ان التداوب المالي قد تحقق هي زيادة القدرة على الاقتراض وزيادة القوة المالية للشركات بعد الاندماج مقارنة مع قدرتها المالية قبل الاندماج كلا على انفراد (Depamphilis,2010:44)

وتشير (knoll,2008:38-39) الى ثلاث فوائد من التداوب المالي الاولى تتمثل بالحد والتخفيض من مخاطر الشركات اذ ان الحد من مخاطر الشركات يزيد من قدرة الشركة على المجازفة، مما يعني قدرة الشركة على تحمل المزيد من المخاطر، اما الثانية فتتمثل بالحصول مكاسب رأسمالية داخلية تعني أن الشركة ستقلل من تكاليف التمويل وستزيد من المرونة المالية مما يؤدي إلى زيادة السيولة لدى الشركة والقدرة على دفع مستحقات دائيتها بسهولة، فيما تتمثل الفائدة الاخيرة بالوفورات المالية الكبيرة عن طريق تخفيض التكاليف سواء التكاليف الخاصة بالأمور الادارية كالقرطاسية او تكاليف نقل العاملين او الحصول على المواد بتكاليف اقل نتيجة ازدياد كمية الانتاج الامر الذي يمكن الشركات من الحصول على خصومات الشراء.

**ب. التداوب التشغيلي**

يشمل التداوب التشغيلي كلا من وفورات الحجم والتي يمكن أن تكون مهمة من عوامل خلق ثروة المساهمين كما يمكن أن تأتي مكاسب التداوب التشغيلي في الكفاءة وذلك من خلال الممارسات الإدارية المحسنة اما من حيث ما يتعلق بنطاق العمليات فيرتبط التداوب التشغيلي في البحث عن تقليل التكاليف والتي تعتبر كمصدر رئيسي للتداوب التشغيلي ، وقد تأتي هذه التخفيضات في التكاليف نتيجة اقتصاديات الحجم اي انخفاض في تكاليف كل وحدة تنتج عن طريق زيادة في حجم الانتاج (DePamphilis,2010:4). ومن جانب اخر فقد فصل (Proft,2014:36) انواع التداوب بالأنواع الاربعة الاتية :-

**❖ التداوب بالتكاليف Cost Synergies**

يهتم هذا النوع من التداوب بخفض التكاليف تخفيض الكلف الثابتة المتمثلة بتكاليف اقتناء الموجودات بالإضافة الى ذلك فان من اوجه التداوب بالتكاليف الوصول الى اقتصادات الحجم ، وكذلك تخفض التكاليف المتغيرة وزيادة القوة الشرائية والإنتاجية.

**❖ التداوب بالإيرادات Revenue Synergies**

يتحقق هذا النوع من التداوب عبر بيع المنتجات أو الخدمات من خلال تنظيم المبيعات التكميلية أو من خلال قنوات التوزيع التي يتم الحصول عليها عبر الاندماج بالإضافة الى ذلك فان التداوب في الإيرادات يحدث عن طريق توسيع نطاق الخدمات والمنتجات.

**❖ التداوب بالقوة السوقية Market Power Synergies**

يحدث التداوب بالقوة السوقية عن طريق التغلب على المنافسين واكتساب القدرات من السوق وكذلك يتحقق التداوب بالقوة السوقية من خلال زيادة الأسعار وهوامش الارباح والتدفقات النقدية.

**❖ التداوب غير الملموس Intangible Synergies**

هذا النوع من التداوب يتعلق بالعلامة التجارية فضلاً عن تقاسم المعرفة وكذلك القدرات غير الملموسة.

**4. تحقيق التداوب**

لغرض تحقيق التداوب Achieving synergy ينبغي ان تكون قدرات الشركات المندمجة معززة لمكانتها في السوق وبالتالي ارتفاع صافي مبيعات الشركة بعد الاندماج فإذا تمكنت الشركة من تحقيق ذلك يعني ان التداوبية تحققت يتم إنشاء القيمة في المقابل قد يؤدي الانماج الى الوصول التداوب السلبي الناجم عن سوء الإدارة وبالتالي عدم تحقيق التداوبية ، اذ ان التداوبية الايجابية يمكن تحقيقها من خلال تخفيض في التكاليف وزيادة صافي المبيعات (Schweiger&Very,2003:2-6). ومما تجدر الإشارة اليه فان تحقيق التداوب يواجه العديد من الصعوبات وقد اكدت العديد من الدراسات والابحاث الصعوبات في تحقيق التداوب المتوقع والمستهدف، وقد اقترح بعض الباحثين أن الصعوبة في تحقيق التداوب يرتبط ارتباطاً سلبياً بدرجة صلابة الشركات المعنية بالاندماج ، كما ان الغموض الي يحيط عملية الاندماج يلعب دورا كبيرا في تحقيق التداوب (Garzella&Fiorentino,2017:22)، ومما تجدر الإشارة اليه الى ضرورة توخي الدقة في تقدير نتائج التداوب كي تكون النتائج ممكن التحقيق.

5. تداؤبية الاندماج وعلاقتها بالإنتاج وطرق قياس التداؤب

قد تكون احدى الآثار الحقيقية للاندماج ما يتمثل بأثره على الإنتاج وكيفية زيادته وهذا بدوره يؤثر على المبيعات خصوصا اذا كانت الشركة تمتلك امكانية تسويقية قادرة على تسويق كل الإنتاج او اقله وتحويله الى مبيعات والجدول (2) ادناه يوضح علاقة الاندماج بازدياد الإنتاج وانخفاضه من جهة وسلبية وايجابية التداؤب من جهة اخرى :

جدول (2) تداؤبية الاندماج والاثار الكمية للإنتاج

التداؤب السلبي	التداؤب الإيجابي	
يوجد الصراع بين أصحاب الشركات والزبائن، إذ لا تزال الشركات تركز على زيادة الإنتاج، على الرغم من أن الزبائن لا يرغبون بشراء منتجات الشركة بعد الاندماج وبالتالي تداؤبية سلبية	لا يوجد تعارض بين اندماج الشركات وما يحتاجه الزبائن، إذ ان دمج الشركات ادى الى التوسع في الإنتاج وبالتالي تداؤبية ايجابية	الاندماج يزيد الإنتاج
لا يوجد تعارض بين ادارة الشركات والزبائن لكن بعد الاندماج لم يحدث اي تأثير على كمية الإنتاج لذلك نتيجة التداؤبية كانت سلبية والافضل بقاء الشركات منفصلة ولم تندمج اي لم يكن الاندماج ضروريا.	الصراع بين ادارة الشركات والزبائن: إذ يرغب أصحاب الشركات في الاندماج ولكن دون زيادة الإنتاج ولكن من خلال التنوع ببعض المنتجات وبالتالي الوصول الى التداؤب الايجابي.	الاندماج يقلل الإنتاج (او ثبات كمية الاندماج على ما هي عليه)

Source : Bruder, Johannes (2009) ON REAL EFFECTS OF FINANCIAL SYNERGIES, Doctoral Thesis, Accepted by the Faculty of Economics in partial fulfilment of the requirement for the degree of Doctor Rerum Politicarum at the University of Hamburg, Hamburg, p: 36.

اما بخصوص طرق قياس التداؤب Methods of measuring synergy فتعتبر طريقة التداؤبية احدى الطرق الحديثة التي تستخدم للحكم على مدى نجاح عملية الاندماج من عدمها وذلك من خلال التعرف على قيمة مؤشر معين قبل الاندماج لكل شركة ومقارنة قيمة هذا المؤشر مع قيمة المؤشر بعد الاندماج للشركات مجتمعة إذ توجد مجموعة من الطرق لقياس الاندماج تتمثل بالاتي:-  
أ. الطريقة الاولى

يتم قياس التداؤبية من خلال معرفة الفرق بين قيمة متغير معين بعد الاندماج وبين قيم ذلك المتغير للشركات لو كانت غير مندمجة وطرح التكاليف الخاصة بالاندماج ويتم حساب التداؤبية بالمعادلة ادناه:  
(Gaughan,2018:136)

$$NAV = V_{AB} - [V_A + V_B] - P - E$$

اذ ان :-

$V_{AB}$  = القيمة المجمعة للشركتين

$V_A$  = قيمة الشركة الاولى

$V_B$  = قيمة الشركة الثانية

$P$  = المبالغ المدفوعة للشركة المندمجة

$E$  = مصروفات عمليات الاندماج

ب. الطريقة الثانية

وقد بين احد الكتاب بان التداؤب هو المحصلة النهائية لطرح متغير كل شركة على انفراد من مجموع المتغيرين وهم مجتمعين وهذا ما يمثله العلاقة في الآتي (Junge,2014:10)(Gaughan,2018:136):

$$Synergy = V_{AB} - (V_A + V_B)$$



### رابعاً: الجانب العملي

يتضمن الجانب العملي خطوات ومراحل تحليلية للإجابة على مشكلة البحث وتحقيق أهداف البحث وذلك من خلال قياس التداؤبية SYNERGY للشركات حسب صافي المبيعات واجمالي التكاليف عن طريق التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف وكأن الشركات بعدها قائمة لم تندمج وبعد ذلك استخدام معادلة التداؤبية للوصول للفروقات بين قيم صافي المبيعات واجمالي التكاليف الفعلية للشركة بعد الاندماج وبين قيم صافي المبيعات واجمالي التكاليف للشركات وكأنها لم تندمج (قيم متنبأ بها) وذلك لسنتي 2016 و2017. ولقياس التداؤبية سوف يعتمد الباحث على معادلة التداؤبية التي تتلاءم مع خصوصية الشركات عينة البحث إذ تتمثل المعادلات الخاصة بالتداؤبية بالآتي :-

$$\text{Synergy(Net sales)} = G - (A+B)$$

$$\text{Synergy(Total Cost)} = G - (A+B)$$

أذ ان :-

$$G = \text{تمثل القيم للشركة بعد الاندماج}$$

$$A = \text{قيم المتغير للشركة بشكل منفصل قبل الاندماج}$$

$$B = \text{قيم المتغير للشركة بشكل منفصل قبل الاندماج}$$

ولغرض إجراء التحليل والوصول الى النتائج تم اتباع الآتي :-

1- قياس التداؤبية للشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية G1

لغرض قياس التداؤبية سوف يتم في البداية التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017. لكل شركة وكأن الشركات لم تندمج وذلك باستخدام منهجية (Holt) للتنبؤ وكالاتي :

أ- قياس التداؤبية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداؤبية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداؤبية لاستخراج التداؤبية في صافي المبيعات وادناه تفاصيل ذلك :-

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركتين

باتباع طريقة (Holt) آتفة الذكر ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :-

جدول (3) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A1 وB1

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة A1	صافي المبيعات الفعلية للشركة B1
2011	15745541732	15381002169
2012	20175700206	9248996083
2013	15701568405	45584422662
2014	14089788891	70787412167
2015	8062058284	4997263109
	صافي المبيعات المخمنة للشركة A1	صافي المبيعات المخمنة للشركة B1
2016	8064616301	36939545587
2017	5919328477	41014456719

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداؤبية

بالاعتماد على المبيعات التي تم التنبؤ بها تم قياس التداؤبية وادناه نتائج القياس :

الجدول (4) التداؤبية في المبيعات للشركة G1

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة G1	صافي المبيعات المخمنة للشركة A1	صافي المبيعات المخمنة للشركة B1	synergy(Net sales)=G1-(A1+B1)
2016	3049326236	8064616301	36939545587	-41954835652
2017	4185141447	5919328477	41014456719	-42748643749

المصدر : اعداد الباحث

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) تبين ان الاندماج لم يحقق تداؤبية في المبيعات للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداؤبية في المبيعات للشركة سالبة وبقيمة (41954835652-و-42748643749) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي.

ب- قياس التداؤبية لأجمالي التكاليف

لغرض قياس التداؤبية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية وذلك باستخدام معادلة التداؤبية لاستخراج التداؤبية في اجمالي التكاليف وكما مبين وادناه تفاصيل ذلك :-

❖ التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركتين

باتباع طريقة (Holt) آفة الذكر ومن خلال البيانات المالية للشركة ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بإجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :

جدول (5) اجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A1 وB1

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A1	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B1
2011	41483163709	14790405076
2012	41444292920	16365083982
2013	34909812996	57256300058
2014	31968473167	68471926073
2015	28784957928	18162702102
	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A1	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B1
2016	25331592208	48386888725
2017	21844423161	54271959164

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداؤبية

بالاعتماد على اجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها تم قياس التداؤبية وادناه نتائج القياس :-

الجدول (6) التداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة G1

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G1	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A1	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B1	synergy(Total costs)=G1-(A1+B1)
2016	41417555219	25331592208	48386888725	-32300925714
2017	41982638766	21844423161	54271959164	-34133743559

المصدر : اعداد الباحث

يوضح الجدول (6) ان الاندماج قد حقق تداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة (32300925714-و-34133743559) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي. وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تنخفض وكلما كانت سالبة التداؤبية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

2- قياس التداؤبية للشركة العامة للصناعات التعدينية G2

لأجل قياس التداؤبية سوف يتم في البداية التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017، ولكل شركة وكان الشركات لم تندمج وذلك باستخدام منهجية (Holt) للتنبؤ وكما مبين وادناه :

أ- قياس التداؤبية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداؤبية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداؤبية لاستخراج التداؤبية في صافي المبيعات والاتي :-

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركتين

باعتماد طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :

جدول (7) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A2 و B2

صافي المبيعات الفعلية للشركة B2	صافي المبيعات الفعلية للشركة A2	السنة
1095217817	7139211431	2011
3550413655	16134418813	2012
4545085225	35403477461	2013
5255985710	29617918990	2014
1925798475	10537565430	2015
صافي المبيعات المخمنة للشركة B2	صافي المبيعات المخمنة للشركة A2	
3980724433	23855462232	2016
4317396371	25883172809	2017

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على صافي المبيعات التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس:-

الجدول (8) التداوبية في صافي المبيعات للشركة G2

synergy(Net sales)=G2-(A2+B2)	صافي المبيعات المخمنة للشركة B2	صافي المبيعات المخمنة للشركة A2	صافي المبيعات الفعلية للشركة G2	السنة
-23144109373	3980724433	23855462232	4692077292	2016
-13060377905	4317396371	25883172809	17140191275	2017

المصدر : اعداد الباحث

يبين الجدول (8) ان الاندماج لم يحقق تداوبية في المبيعات للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوبية في المبيعات للشركة سالبة وبقيمة (-23144109373 و-13060377905) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي، ومما تجدر الاشارة اليه ان اتجاه التداوبية على الرغم من انه سالب الا انه قد كان اخذاً بالتحسن.

ب- قياس التداوبية لأجمالي التكاليف

لغرض قياس التداوبية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد وكأنها لم تندمج مع بعضها البعض ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية بعد الاندماج وذلك باستخدام معادلة التداوبية لاستخراج التداوبية في اجمالي التكاليف وكما مبين وادناه :

❖ التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركتين

باتباع طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركة ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بإجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وادناه نتائج التنبؤ:-

جدول (9) اجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A2 و B2

اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B2	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A2	السنة
10860104950	11400580219	2011
12413274601	17673406128	2012
13445744005	30830947400	2013
14558190623	26709785255	2014
12170558235	15252163310	2015
اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B2	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A2	
13971285387	24078324795	2016
14447830279	25751911648	2017

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على اجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس :-

الجدول (10) التداوبية في اجمالي التكاليف للشركة G2 (المبالغ بالدنانير)

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G2	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A2	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B2	synergy(Total costs)=G2-(A2+B2)
2016	21662553523	24078324795	13971285387	-16387056659
2017	28996245836	25751911648	14447830279	-11203496091

المصدر : اعداد الباحث

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) تبين ان الاندماج قد حقق تداوبية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوبية في اجمالي التكاليف للشركة (-16387056659 و-11203496091) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي. وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تتخفف وكلما كانت سالبية التداوبية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

## 3- قياس التداوبية للشركة العامة للصناعات الفولاذية G3

لأجل قياس التداوبية سوف يتم في البداية التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017، ولكل شركة وكان الشركات لم تندمج وذلك باستخدام منهجية (Holt) للتنبؤ وكما مبين ادناه :-

أ- قياس التداوبية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداوبية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداوبية وكما مبين ادناه :

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركتين

باعتماد طريقة (Holt) آتفة الذكر ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه نتائج التنبؤ :-

جدول (11) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A3 وB3

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة A3	صافي المبيعات الفعلية للشركة B3
2011	26887368395	81728451030
2012	29356095538	169437669568
2013	34564111387	14200578397
2014	36587762216	85466351425
2015	5403472330	46625837272
	صافي المبيعات المخمنة للشركة A3	صافي المبيعات المخمنة للشركة B3
2016	14406141435	46493842801
2017	10832371445	31076518704

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على صافي المبيعات التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس:

الجدول (12) التداوبية في المبيعات للشركة G3

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة G3	صافي المبيعات المخمنة للشركة A3	صافي المبيعات المخمنة للشركة B3	synergy(Net sales)=G3-(A3+B3)
2016	38303254130	14406141435	46493842801	-22596730106
2017	61511330426	10832371445	31076518704	19602440277

المصدر : اعداد الباحث

يوضح الجدول (12) ان الاندماج لم يحقق تداوبية في صافي المبيعات للشركة بعد الاندماج ولسنة 2016 اذ كانت التداوبية في المبيعات للشركة سالبة وبقيمة (-22596730106) دينار اما لسنة 2017 فقد حققت الشركة تداوبية في المبيعات وبقيمة (19602440277) دينار ، وهذا يدل على ايجابية الاندماج للشركة .

**ب- قياس التداوئية لأجمالي التكاليف**

لغرض قياس التداوئية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد وكأنها لم تندمج مع بعضها البعض ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية بعد الاندماج وذلك باستخدام معادلة التداوئية لاستخراج التداوئية في اجمالي التكاليف وكما مفصل ادناه :

❖ التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركتين

باتباع طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بإجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وادناه نتائج التنبؤ :

جدول (13) اجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A2 و B2

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A3	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B2
2011	59281620396	79695114869
2012	59270058485	168669876589
2013	65655488686	145811538569
2014	65919613434	102831221445
2015	41954293053	36891604316
	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A3	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B3
2016	48909400634	52584053445
2017	46108843936	37439469981

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوئية

بالاعتماد على اجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوئية وادناه نتائج القياس :

الجدول (14) التداوئية في اجمالي التكاليف للشركة G3

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G3	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A3	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B3	synergy(Total costs)=G3-(A3+B3)
2016	58432113619	48909400634	52584053445	-43061340460
2017	78845897369	46108843936	37439469981	-4702416548

المصدر : اعداد الباحث

يبين الجدول (14) ان الاندماج قد حقق تداوئية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوئية في اجمالي التكاليف للشركة (43061340460- و-4702416548) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي. وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تنخفض وكلما كانت سالبية التداوئية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

#### 4- قياس التداوئية للشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع G4

لأجل قياس التداوئية سوف يتم في البداية التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017، ولكل شركة وكان الشركات لم تندمج وذلك باستخدام منهجية (Holt) للتنبؤ وكما مبيّن ادناه :

أ- قياس التداوئية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداوئية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداوئية لاستخراج التداوئية في صافي المبيعات والاتي :

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركتين

باعتماد طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :

جدول (15) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A4 وB4

صافي المبيعات الفعلية للشركة B4	صافي المبيعات الفعلية للشركة A4	السنة
58884040753	44507311010	2011
54424911511	51463880171	2012
56951835892	85362139075	2013
87104787369	73832430037	2014
73864560482	26610567186	2015
صافي المبيعات المخمنة للشركة B4	صافي المبيعات المخمنة للشركة A4	
83872843182	48893456087	2016
90136933365	47550916191	2017

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاستناد على المبيعات التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس:

الجدول (16) التداوبية في المبيعات للشركة G4

synergy(Net sales)=G4-(A4+B4)	صافي المبيعات المخمنة للشركة B4	صافي المبيعات المخمنة للشركة A4	صافي المبيعات الفعلية للشركة G4	السنة
-115466545341	83872843182	48893456087	17299753928	2016
-106972060896	90136933365	47550916191	30715788660	2017

المصدر : اعداد الباحث

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) تبين ان الاندماج لم يحقق تداوبية في المبيعات للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوبية في المبيعات للشركة سالبة وبقيمة (-) 115466545341 و-106972060896 ولسنتي 2016 و2017 على التوالي.

ب- قياس التداوبية لأجمالي التكاليف

لغرض قياس التداوبية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ باجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على افراد وكأنها لم تندمج مع بعضها البعض ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية بعد الاندماج وذلك باستخدام معادلة التداوبية لاستخراج التداوبية في اجمالي التكاليف وكما مبين وادناه :

❖ التنبؤ باجمالي التكاليف للشركتين

باتباع طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ باجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وادناه نتائج التنبؤ :

جدول (17) اجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A4 و B4

اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B4	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A4	السنة
60144666972	43001974612	2011
50760545676	51050190416	2012
63857264915	84646003783	2013
85760736637	119121719740	2014
58538977023	44676222296	2015
اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B4	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A4	
71632693258	84363531158	2016
74811400071	91504924334	2017

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على اجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس :-

الجدول (18) التداوبية في اجمالي التكاليف للشركة G4

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G4	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A4	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B4	synergy(Total costs)=G4-(A4+B4)
2016	44391108704	84363531158	71632693258	-111605115712
2017	33534381174	91504924334	74811400071	-132781943231

المصدر : اعداد الباحث

يوضح الجدول (18) ان الاندماج قد حقق تداوبية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوبية في اجمالي التكاليف للشركة (111605115712 و-132781943231) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي. وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تنخفض وكلما كانت سلبية التداوبية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

## 5- قياس التداوبية للشركة العامة للأنظمة الإلكترونية G5

لغرض قياس التداوبية فانه في البداية سوف يتم التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017، ولكل شركة وكان الشركات لم تندمج بعد وذلك باستخدام منهجية (Holt) للتنبؤ وكما مبين ادناه :

أ- قياس التداوبية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداوبية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداوبية لاستخراج التداوبية في صافي المبيعات وكما مبين ادناه:-

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركتين

باتباع طريقة (Holt) وباستخدام البيانات المالية للشركة ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :-

جدول (19) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A5 وB5

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة A5	صافي المبيعات الفعلية للشركة B5
2011	17241900056	3741779545
2012	24585510554	4436212024
2013	24585510554	5376677913
2014	20563931386	4185490173
2015	18039138955	2248103130
	صافي المبيعات المخمنة للشركة A5	صافي المبيعات المخمنة للشركة B5
2016	19478809071	310335621
2017	19236067781	1627921801

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على المبيعات التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوبية وادناه نتائج القياس:

الجدول (20) التداوبية في المبيعات للشركة G5 (المبالغ بالدنانير)

السنة	صافي المبيعات الفعلية للشركة G5	صافي المبيعات المخمنة للشركة A5	صافي المبيعات المخمنة للشركة B5	synergy(Net sales)=G5-(A5+B5)
2016	4640534607	19478809071	310335621	-15148610085
2017	3818272711	19236067781	1627921801	-17045716871

المصدر : اعداد الباحث

يوضح الجدول (20) ان التداوبية في المبيعات للشركة كانت سالبة ولسنتي (2016 و2017) (-) (-17045716871 و15148610085) أي انها لم تحقق التداوبية المنشودة في المبيعات ولا توجد زيادة في المبيعات بل انها انخفضت.

ب- قياس التداوئية لأجمالي التكاليف لغرض قياس التداوئية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ باجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد وكأنها لم تندمج مع بعضها البعض ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية بعد الاندماج وذلك باستخدام معادلة التداوئية لاستخراج التداوئية في اجمالي التكاليف وكما مبين وادناه:

❖ التنبؤ باجمالي التكاليف للشركتين باعتماد طريقة (Holt) أنفة الذكر ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ باجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وكالاتي :-

جدول (21) اجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A5 و B5 (المبالغ بالدنانير)

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية لشركة A5	اجمالي التكاليف الفعلية لشركة B5
2011	20610023076	3746594725
2012	29768311363	5923465999
2013	29768311363	5562915933
2014	26365446331	5172024869
2015	23249165994	2450612656
	اجمالي التكاليف المخمنة لشركة A5	اجمالي التكاليف المخمنة لشركة B5
2016	26045183216	3405611113
2017	26232724578	3071252569

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوئية بالاستناد على اجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها تم قياس التداوئية وادناه نتائج القياس :

الجدول (22) التداوئية في اجمالي التكاليف للشركة G5

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G5	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A5	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B5	synergy(Total costs)=G5-(A5+B5)
2016	15116535059	26045183216	3405611113	-14334259270
2017	13955555194	26232724578	3071252569	-15348421953

المصدر : اعداد الباحث

يبين الجدول (22) ان الاندماج قد حقق تداوئية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداوئية في اجمالي التكاليف للشركة (14334259270 و-15348421953) ولسنتي 2016 و2017 على التوالي. ومما تجدر الاشارة اليه بان اتجاه التداوئية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج اخذ بالارتفاع، وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تنخفض وكلما كانت سالبيه التداوئية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

6- قياس التداوئية للشركة العامة للصناعات الغذائية G6

لغرض قياس التداوئية فانه في البداية سوف يتم التنبؤ بصافي المبيعات واجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017، ولكل شركة من الشركات التي تم دمجها وكان الشركات لم تندمج بعد وكما مبين وادناه:

أ- قياس التداوئية لصافي المبيعات

لغرض قياس التداوئية في صافي المبيعات تم التنبؤ بصافي المبيعات للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد ومقارنتها مع صافي المبيعات الفعلي وذلك باستخدام معادلة التداوئية لاستخراج التداوئية في صافي المبيعات وكالاتي:

❖ التنبؤ بصافي المبيعات للشركات الرابع

بالاعتماد طريقة (Holt) ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-2015) تم التنبؤ بصافي المبيعات لسنتي 2016 و2017 وادناه النتائج :-



جدول (23) صافي المبيعات الفعلية والمخمنة لشركة A6 وB6 وC6 وD6

صافي المبيعات الفعلية للشركة B6	صافي المبيعات الفعلية للشركة A6	السنة
1356253469	7845676331	2011
418873148	3749921618	2012
185229670	4444518162	2013
2997067902	4524228996	2014
2901071275	4710248979	2015
صافي المبيعات المخمنة للشركة B6	صافي المبيعات المخمنة للشركة A6	
3145920858	3579562381	2016
3712702374	3029928775	2017
صافي المبيعات الفعلية للشركة D6	صافي المبيعات الفعلية للشركة C6	السنة
1337225566	4669674237	2011
2056034967	7712469922	2012
1632045651	9663286363	2013
1694551198	6322470240	2014
1439571163	7056106108	2015
صافي المبيعات المخمنة للشركة D6	صافي المبيعات المخمنة للشركة C6	
1533155987	7728842811	2016
1517476703	8067118112	2017

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوئية

بالاعتماد على المبيعات التي تم التنبؤ بها والخاصة بسنتي 2016 و2017 وللشركات الاربعة المندمجة تم قياس التداوئية وادناه نتائج القياس:

الجدول (24) التداوئية في المبيعات للشركة G6

synergy(Net sales)=G5-(A5+B5+C6+D6)	صافي المبيعات المخمنة للشركة B6	صافي المبيعات المخمنة للشركة A6	صافي المبيعات الفعلية للشركة G5	السنة
	3145920858	3579562381		2016
	3712702374	3029928775		2017
567157358			16554639395	2016
3020313652			19347539616	2017
	صافي المبيعات المخمنة للشركة D6	صافي المبيعات المخمنة للشركة C6		
	1533155987	7728842811		2016
	1517476703	8067118112		2017

المصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدول (24) ان الشركة بعد الاندماج قد حققت التداوئية في المبيعات للشركة ولسنتي (2016 و2017) (567157358 و3020313652) على التوالي اي ان الاندماج اثر ايجابيا على احدث تداوئية في صافي المبيعات.

ب- قياس التداوئية لأجمالي التكاليف

لغرض قياس التداوئية في اجمالي التكاليف تم التنبؤ باجمالي التكاليف للشركات التي تم دمجها كلا على انفراد وكأنها لم تندمج مع بعضها البعض ومقارنتها مع اجمالي التكاليف الفعلية بعد الاندماج وذلك باستخدام معادلة التداوئية لاستخراج التداوئية في اجمالي التكاليف وكالاتي:

❖ التنبؤ بإجمالي التكاليف للشركات الأربعة  
 باعتماد طريقة (Holt) آفة الذكر ومن خلال البيانات المالية للشركات ولمدة خمس سنوات من (2011-  
 2015) تم التنبؤ بإجمالي التكاليف لسنتي 2016 و2017 وإدناه نتائج التنبؤ :-  
 جدول (25) إجمالي التكاليف الفعلية والمخمنة لشركة A6 وB6 وC6 وD6

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A6	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B6
2011	49296299132	20181493700
2012	45168134411	21256462780
2013	44958193983	25063167252
2014	46217000821	22901488310
2015	41404543397	24955022093
	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة A6	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة B6
2016	41400400384	26075154183
2017	39926935885	27194341999
السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة C6	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة D6
2011	34906414484	18131634558
2012	37818467602	17845224184
2013	36958428418	16891384266
2014	33042873422	15851522018
2015	30126440271	14769502465
	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة C6	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة D6
2016	30127867668	14082680579
2017	28694313406	13210889613

الجدول اعداد الباحث

❖ قياس التداوبية

بالاعتماد على إجمالي التكاليف التي تم التنبؤ بها والخاصة بسنتي 2016 و2017 وللشركات الأربعة المندمجة  
 تم قياس التداوبية وإدناه نتائج القياس :-

الجدول (26) التداوبية في إجمالي التكاليف للشركة G6

السنة	اجمالي التكاليف الفعلية للشركة G5	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة A6	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة B6	synergy(Total costs)=G5-(A5+B5+C6+D6)
2016		41400400384	26075154183	
2017		39926935885	27194341999	
2016	101469805629			-10216297185
2017	96073219512			-12953261391
		اجمالي التكاليف المخمنة للشركة C6	اجمالي التكاليف المخمنة للشركة D6	
2016		30127867668	14082680579	
2017		28694313406	13210889613	

المصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدول (26) ان الاندماج قد حقق تداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة العامة للصناعات الغذائية بعد الاندماج ولسنتي 2016 و2017 اذ كانت التداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة (-) التداؤبية في اجمالي التكاليف للشركة بعد الاندماج اخذ بالارتفاع، وحسب طبيعة التكاليف فانه من الافضل ان تنخفض وكلما كانت سالبية التداؤبية لأجمالي التكاليف مرتفعة كان ذلك افضل.

ومما تقدم يمكن تلخيص نتائج التداؤبية للحالات بعد الاندماج الست من خلال الجدول (27) الموضح ادناه:  
جدول (27) مستخلص نتائج التداؤبية لكافة حالات الاندماج

حالة الاندماج	التفاصيل	السنة	قيمة التداؤبية	تحقق التداؤبية من عدمها
الحالة الاولى والخاصة بالشركة العامة للصناعات الكهربائية	التداؤبية في المبيعات	2016	-41954835652	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2017	-42748643749	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2016	-32300925714	تحققت التداؤبية
الحالة الثانية والخاصة بالشركة العامة للصناعات التعدينية	التداؤبية في المبيعات	2016	-23144109373	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2017	-13060377905	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2016	-16387056659	تحققت التداؤبية
الحالة الثالثة والخاصة بالشركة العامة للصناعات الفولاذية	التداؤبية في المبيعات	2016	-22596730106	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2017	19602440277	تحققت التداؤبية
	التداؤبية في التكاليف	2016	-43061340460	تحققت التداؤبية
الحالة الرابعة والخاصة بالشركة العامة التصميم وتنفيذ المشاريع	التداؤبية في المبيعات	2016	-115466545341	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2017	-106972060896	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2016	-111605115712	تحققت التداؤبية
الحالة الخامسة والخاصة بالشركة العامة للإنظمة الإلكترونية	التداؤبية في المبيعات	2016	-15148610085	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2017	-17045716871	لم تتحقق
	التداؤبية في التكاليف	2016	-14334259270	تحققت التداؤبية
الحالة السادسة والخاصة بالشركة العامة للصناعات الغذائية	التداؤبية في المبيعات	2016	-15348421953	تحققت التداؤبية
	التداؤبية في التكاليف	2017	567157358	تحققت التداؤبية
	التداؤبية في التكاليف	2016	3020313652	تحققت التداؤبية
		2017	-10216297185	تحققت التداؤبية
		2016	-12953261391	تحققت التداؤبية

المصدر: اعداد الباحث

## خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

### 1- الاستنتاجات

- من خلال العرض المتقدم توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكما مبين ادناه :
- أ. حقق الاندماج تداؤبية في التكاليف لكافة حالات الاندماج (لكافة الشركات التي حدث فيها الاندماج والتي تم اخذها ضمن عينة ) نتيجة انخفاض التكاليف وخاصة التكاليف الخاصة بالرواتب.
  - ب. تبين ان الاندماج حقق تداؤبية في صافي المبيعات للشركة العامة للصناعات الفولاذية والتي كان رمزها G3 الناتجة بعد الاندماج وذلك لسنة 2017 وذلك نتيجة ارتفاع صافي المبيعات للشركة بعد الاندماج.
  - ج. اتضح ان الاندماج حقق تداؤبية في صافي المبيعات للشركة G6 نتيجة زيادة صافي للشركة بعد الاندماج وتظافر الجهود لرفع مستوى الانتاج والبيع.
  - د. لم يحقق الاندماج تداؤبية لبقية الشركات نتيجة عدم حصولها على فرص بيعيه تمكنها من زيادة صافي المبيعات.
  - هـ. كانت عملية الاندماج ناجحة بشكل كبير للشركة العامة للصناعات الفولاذية والشركة العامة للصناعات الغذائية.

و. وجود نقاط فشل في اندماج الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة للصناعات التعدينية والشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع والشركة العامة للأنظمة الإلكترونية لكونها لم تحقق تداؤبية على مستوى صافي المبيعات.

## 2- التوصيات

يمكن تقديم العديد من التوصيات وكما مبين ادناه :

1. ضرورة قيام الشركات بتعزيز عملية انخفاض اجمالي التكاليف او المحافظة على مستوى التخفيض بالتكاليف كلما امكن ذلك.
2. ينبغي البحث عن فرص تسويقية لتصريف المنتجات ورفع صافي المبيعات.
3. تعزيز عملية زيادة صافي المبيعات للشركات التي حدث فيها التداؤب، مع ضرورة استفادة بقية الشركات من خطط الشركات الناجحة.
4. ضرورة قيام الجهات الحكومية بتوفير الدعم الحكومي لكي تكون الشركات الصناعية الحكومية قادرة على منافسة القطاع الصناعي الخاص، مع ضرورة تشريع القوانين الصريحة التي تنص على ان يكون للقطاع الحكومي الاولوية في الحصول على صفقات التجهيز.

## المصادر

### المصادر الاجنبية

1. Alam, Ayesha& Khan, Sana & Zafar, Fareeha, ( 2014), strategic management: managng mergers & acquisitions. International Journal of BRIC business research (IJBBR) Vol(3), No(1),pp:1-10.
2. Baniya, Dinesh& Shah,Manjeela(2016), A Study On The Factors Affecting Merger And Acquisition Decision In Nepalese Banking Sector, Faculty of Business and Law Department of Economics and Business Administration, University of Agder, Nepalese.
3. Bassi,Poonam &Gupta,Varsha(2015),A Study On Impact Of Announcement Of Merger And Acquisition On The Valuation OF The Companies, Asia Pacific Journal of Research, Vol (1), No(21),p p:1-13.
4. Brealey, Richard A.& Myers, Stewart C.& Allen, Franklin (2011), Principles of Corporate Finance ,Tenth Edition, McGraw-Hill, New York.
5. Bruder, Johannes (2009) On the real effects of financial synergies, Doctoral Thesis, Accepted by the Faculty of Economics in partial fulfilment of the requirement for the degree of Doctor Rerum Politicarum at the University of Hamburg, Hamburg.
6. Depamphilis, D. M. (2010). Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Burlington: Academic Press.
7. Garzella,Stefano& Fiorentino,Raffaele(2017)Synergy Value and Strategic ManagementInside the Black Box of Mergers and Acquisitions, first edition ,Springer International Publishing,Switzerland.
8. Gaughan,Patrick.A.(2018), Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings,Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

9. Gehle, Vanessa (2018) The effect of target countries' economic performance on the success of cross-border mergers and acquisitions A short-term study in the European Union, Degree Project in Accounting and Finance, Lund university school of economics and management, Lund, Sweden.
10. Hitt, Michael A. & Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E (2011), Concepts Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 9th Edition, Printed in Canada, South-Western.
11. Junge, Lennart Horst Michael (2014), Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance, Master Thesis Department Finance Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University Netherlands.
12. Knoll, Sebastian (2008), Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization, DISSERTATION, submitted by of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of, Wiesbaden.
13. Kotsialos Apostolos & Papageorgiou, Markos & Poulimenos, Antonios (2005), Long-Term Sales Forecasting Using Holt–Winters and Neural Network Methods, Journal of Forecasting, vol (24), p p:353–368.
14. Leepsa, N.M. & Mishra, Chandra Sekhar (2016), Theory and Practice of Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Indian Cases, IIMS Journal of Management Science, Vol.( 7), No. (2), pp- 179-194.
15. Lipeikyte, Agne (2015), How Do Mergers and Acquisitions Affect Performance of the Target Firms, The Evidence from the Baltic States, Copenhagen Business School, Master thesis M.Sc. Applied Economics and Finance (CBS ), Frederiksberg.
16. Marembo, Joseph Ooko (2012), The Impact Of Mergers And Acquisition On The Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya, Research project submitted in partial fulfillment of the requirements of the Master of Business Administration, Business School, University of Nairobi, Nairobi.
17. Martynova, Marina & Renneboog, Luc (2005), Takeover Waves: Triggers, Performance and Motives, (TILEC Discussion Paper; Vol. 2005-029), Tilburg University, Tilburg.
18. Mukherjee TK, Kiyamaz H, Baker K (2004) Merger motives and target valuation: a survey of evidence from CFOs. Journal Appl Financ Vol(14), No(2), pp:7–24.
19. Ogada, Agnes & Njuguna, Amos & Achoki, George (2016), Effect of Synergy on Financial Performance of Merged Financial Institutions in Kenya, International Journal of Economics and Finance; Vol(8), No(9), pp: 199-207.

- 20.Proft,Carolyn(2014), The Speed of Human and Task Integration in Mergers and Acquisitions, first edition, Springer Fachmedien Wiesbaden, Innsbruck.
- 21.Ross,Stephen A.&Westerfield,Randolph W.& Jaffe, Jeffrey F&Jordan, Bradford D.(2011),Corporate Finance, Core Principles& Application ,third edition, McGraw-Hill Education, New York.
- 22.Schweiger D., P. Very (2003), Creating value through merger and acquisition integration, in C. Cooper (ed), Advances in mergers and acquisitions, vol(2), pp.1-26.
- 23.Van Grinsven, S.L.C.(2011),Synergy realization and post-acquisition integration : How should Van Deursen Retail BV manage the post -acquisition integration between Lake Side and Shoebly in order to realize synergies? Master thesis submitted to the University of Tilburg - Faculty of Economics and Business, Tilburg.
- 24.Voesenek,AA(2014),The effects of mergers and acquisitions on firm performance, Master Thesis Finance Tilburg School of Economics and Management Department of Finance, Tilburg University, Tilburg.

## ملحق رقم (1) الكشوفات المالية للشركات

ت	اسم الشركة	الكشوفات المالية
1	الشركة العامة للصناعات الكهربائية	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)
2	الشركة العامة للصناعات التعدينية	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)
3	الشركة العامة للصناعات الفولاذية	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)
4	الشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)
5	الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)
6	الشركة العامة للصناعات الغذائية	كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل للمدة (2011-2018)

## The role of corporate merger in achieving synergy (Analytical research in a sample of companies of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals)

Researcher Amin Zedan Khalaf

Professor Dr. Abdel Salam Lefta Said

Email : ameen.z1988@yahoo.com

Email : d.abdalsalam58@yahoo.com

Received:24/9/2019

Accepted : 15/7/2019

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract:

The research aims to shed light on the recent experience in the Iraqi business environment, which is the experience of merger. To evaluate a recent experience in an important sector of the Iraqi business sectors, namely the industrial sector to enable decision makers to review that experience to judge the extent of its success and address some of the lapses that experience that by measuring synergies can be judged on the success of the merger experience or not. The research community is the governmental industrial sector. The research sample included six cases of merger (14) companies before the merger. The Holt method was used to predict the net sales and total cost values before the merger as if it were not merged. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is that the merger achieved cost synergies for all cases of merger, and other conclusions were achieved synergistic net sales of part of the merger cases such as the General Company for Steel Industries and the General Company for Food Industries Companies that did not achieve consistency in net sales, as well as there are points of failure in the merger of the General Company for Electrical Industries, the General Company for Metallurgical Industries, the General Company for Design and Execution of Projects and the General Electronic Systems Company for not achieving synergies at the level of net sales.

**Keywords:** Merger, Corporate merger, Synergy