



University of Tehran Press

Identifying the Drivers and Inhibitors of Promoting the Integration of Organizational Culture After Mergers and Acquisitions: A Systematic Review of the Literature

Zohreh Anvari¹ | Abbas Nargesian^{2*} | Naser Asgari³ | Neda Mohammadesmaeili⁴

1. Faculty of Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: zanvari1053@gmail.com
2. Corresponding Author, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: anargesian@ut.ac.ir
3. Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. Email: Nasgari@ssau.ac.ir
4. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: nedaesmaeili@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received 11 June 2023
Revised 09 August 2023
Accepted 19 August 2023
Published online 04 March 2025

Keywords:
Integration and acquisition,
Integration of organizational culture,
Drivers,
Inhibitors.

ABSTRACT

Integration is the combination of assets and people, and it has three levels: procedural, physical, and cultural. Cultural integration is one of the requirements for achieving successful integration. The purpose of this study is to investigate the drivers and inhibitors of cultural integration. This is an applied research study with an exploratory and descriptive approach that uses a systematic literature review method to collect data. For this purpose, the articles, theses, and books in selected valid databases related to this field, with the inclusion criteria considered for the research, have been used as sources and analyzed by the coding method. The findings indicate that the drivers of cultural integration are categorized into the three main dimensions: requirements and platforms, facilitators, and causative factors (causes). Additionally, the barriers are placed into four categories: structural-organizational, communication, cultural-social, and political-environmental. The development and spread of a common and integrated culture in an integrated organization requires the implementation and preparation of certain conditions for its success. These conditions include the identification of drivers and inhibitors of organizational culture integration, in order to take the appropriate actions to address them after the merger.

Cite this article: Anvari, Z.; Nargesian, A.; Asgari, N. & Mohammadesmaeili, N. (2025). Identifying the Drivers and Inhibitors of Promoting the Integration of Organizational Culture After Mergers and Acquisitions: A Systematic Review of the Literature. *Organizational Culture Management*, 23 (1), 29-45. <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360164.1008560>



© The Author(s). **Publisher:** University of Tehran Press.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360164.1008560>



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند پیشینه*

زهرة انوری^۱ | عباس نرگسیان^{۲*} | ناصر عسگری^۳ | ندا محمدسمعیلی^۴

۱. دانشکده مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: zanvari1053@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

۳. دانشکده مدیریت، دانشگاه علم و صنعت هوانوردی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Nasgari@ssau.ac.ir

۴. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

کلیدواژه:

ادغام و اکتساب،

بازدارنده،

پیشران،

یکپارچگی فرهنگ سازمانی.

یکپارچگی ترکیب دارایی‌ها و افراد و دارای سه سطح رویه‌ای، فیزیکی، و فرهنگی است. یکپارچگی فرهنگی یکی از الزامات رسیدن به ادغام موفقیت‌آمیز است. هدف از این مطالعه بررسی پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی است. این پژوهش کاربردی با رویکرد اکتشافی و توصیفی است که از روش مرور نظام‌مند پیشینه برای جمع‌آوری داده استفاده کرده است. برای این منظور مقالات و پایان‌نامه‌ها و کتب در پایگاه‌های داده معتبر منتخب مرتبط با این حوزه با معیارهای شمول مد نظر پژوهش به عنوان منابع استفاده و با روش کدگذاری تحلیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن‌اند که پیشران‌های یکپارچگی فرهنگی در سه بعد اصلی الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان، و عوامل سبب‌ساز (علل) دسته‌بندی شده‌اند. همچنین بازدارنده‌ها در چهار دسته موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی قرار گرفته‌اند. توسعه و فراگیر شدن فرهنگ مشترک و یکپارچه در سازمان ادغامی مستلزم اجرا و مهیا کردن برخی شرایط برای اجرای آن است. آن شرایط شامل شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی برای اقدامات صحیح در برخورد با آن‌ها پس از ادغام است.

استناد: انوری، زهرة؛ نرگسیان، عباس، عسگری، ناصر و محمدسمعیلی، ندا (۱۴۰۴). شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند پیشینه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳ (۱) ۲۹-۴۵.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360164.1008560>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360164.1008560>



* این مقاله از رساله دوره دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی استخراج شده است.

مقدمه

شرکت‌ها برای دسترسی به زمینه‌های جدید، مطلوب، حفظ مزیت رقابتی، بهبود سبد محصولات، فناوری یا دانش علمی از ادغام و اکتساب^۱ (M & A) استفاده می‌کنند (Vaaheranta, 2022). ادغام و اکتساب یک استراتژی تجاری جهانی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد وارد بازارهای بالقوه یا یک حوزه تجاری جدید شوند. انگیزه اصلی M & A دستیابی به منطقی‌سازی و تحقق هم‌افزایی است (Vaaheranta, 2022). به‌رغم محبوبیت ادغام و اکتساب، بین ۵۰ تا ۸۰ درصد معاملات ادغام و تملیک در جهان نمی‌توانند به اهداف مورد نظر برسند (ربیع‌زاده، ۱۳۹۸). شکست در M & A اغلب به عواملی مانند تفاوت در فرهنگ سازمانی، هویت‌های متضاد، رهبری ناکارآمد، و ارتباطات ضعیف نسبت داده می‌شود (Smollan & Griffiths, 2020). فرهنگ به عنوان یکی از موانع غالب بر سر راه ادغام‌های مؤثر ظاهر شده است (Kumar & Kumar, 2022). بیش از نیمی از ادغام‌ها به دلیل عدم یکپارچگی فرهنگی با شکست مواجه می‌شوند (Kumar & Kumar, 2022). از این رو ادغام یا اکتساب اغلب نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان دارد (Amiri, 2020). بنابراین، تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام یکپارچگی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas-Pires, 2013). فرهنگ متفاوت اگر به‌درستی مدیریت نشود می‌تواند باعث مشکلات بهره‌وری و سطح پایین اعتماد و همکاری بین گروه‌هایی از کارکنان شرکت‌های مختلف شوند (Bijlsma-Frankema, 2001). از راه‌حل‌های کاهش تضاد فرهنگی ادغام می‌توان به بررسی تفاوت‌های فرهنگی قبل از ادغام (کشف راه سازگاری این دو فرهنگ) و تعیین تکلیف مداخلات سازمان‌های ادغام‌شده و تعیین زمان آن برای مداخله (منظور از مداخله ارتباط برای تسهیل ادغام منابع انسانی برای یکپارچگی فرهنگی است) اشاره کرد (Hema, 2009). بدون یک برنامه یکپارچگی فرهنگی، M & A به ارزش بلندمدت خود دست نخواهد یافت. مدیران نباید یکپارچگی فرهنگ را به عنوان یک کار کوتاه‌مدت در نظر بگیرند، بلکه باید به عنوان فرایندی که تیم مدیریتی به زمان نیاز دارد تا عملکرد شرکت و کارکنان را به سمت وضعیت نهایی مطلوب هدایت کند ببینند (Knilans, 2009).

به‌رغم ادعاهای متعدد مبنی بر اینکه باید به سطوح مختلف فرهنگ و تعاملات آن‌ها توجه شود، تا امروز تحقیقات ادغام نتوانسته تنوع تأثیرات فرهنگی بر سازمان‌های ادغام‌شده را به تصویر بکشد. لازم است موضوع یکپارچگی فرهنگی در مراحل اولیه فرایند پیش از ادغام مورد توجه قرار گیرد (Viegas-Pires, 2013). بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق گویای آن است که ارتقای فرهنگ سازمانی پس از ادغام از دغدغه‌های محققان و اندیشمندان است و تضاد فرهنگی پس از ادغام نقش کلیدی در موفقیت ادغام ایفا می‌کند (Warter & Warter, 2014). مطالعات بی‌شماری که به بررسی ادغام پرداخته‌اند حاکی از آن‌اند که عدم توجه به فرهنگ سازمانی و یکپارچگی آن پس از ادغام از علت عدیده شکست ادغام‌ها بوده‌اند. کومار^۲ و کوماری (۲۰۲۲)، وارا^۳ (۲۰۱۰)، کامرون^۴ و کوئین (۲۰۱۱) عدم توجه به لایه‌های فرهنگی جدید و عدم اولویت فرهنگ سازمانی را از دلایل شکست ذکر کرده‌اند. اما تحقیقات انگشت‌شماری را می‌توان یافت که به موضوع یکپارچگی فرهنگ سازمانی و ارتقای آن پس از ادغام پرداخته باشند. دنیسون^۵ و همکارانش (۲۰۱۱) در مطالعه کیفی خود به بررسی یکپارچگی فرهنگی در ادغام فرامرزی پرداختند. همچنین بیجلسما^۶ و فرانکما (۲۰۰۱) عوامل موفقیت یکپارچگی فرهنگی و فرایندهای تغییر فرهنگی در ادغام و تملک را مورد بحث قرار دادند. نبود فرهنگ یکپارچه پس از ادغام باعث خروج کارکنان کلیدی و عدم رضایت کارکنان می‌شود (موجانی‌قمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ عبدالمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ربیع‌زاده، ۱۳۹۸). بنابراین واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های پیشران و بازدارنده‌های فرهنگ حائز اهمیت است. با توجه به اینکه در تحقیقات فرهنگ سازمانی یک کاتالیزور بالقوه برای موفقیت ادغام شناخته شده است، این پژوهش از طریق مرور سیستماتیک به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد ارتقای یکپارچگی فرهنگ سازمانی و موانع آن پرداخته است. این بررسی می‌تواند شناختی کلی‌تر در این زمینه فراهم کند و راهنمای عمل برای مدیران سازمان باشد. مدیران با شناسایی مؤلفه‌های بازدارنده و محرک‌های ارتقای فرهنگ سازمانی اقدامات مناسبی برای داشتن برنامه‌ریزی مناسب

1. Mergers & Acquisitions

2. Kumar

3. Vaara

4. Cameron

5. Denison

6. Bijlsma-Frankema

در برخورد با تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام انجام می‌دهند و با داشتن یک راهنما از بروز مشکلات احتمالی در سازمان ادغامی جلوگیری می‌شود. تعیین بازدارنده‌ها و پیشران‌ها برای فهمیدن اینکه چه تغییراتی باید انجام شود و کجا ممکن است با مشکل مواجه شود مهم است. در نهایت با تعریف و خلق فرهنگ مشترک یک فرهنگ یکپارچه برای سازمان ایجاد می‌شود. تاکنون پژوهشی که این موانع و محرک‌ها را شناسایی کند انجام نشده است و نیاز به این مهم در مباحث احساس می‌شود. این مطالعه کیفی تلاش می‌کند این جای خالی را در پیشینه پر کند.

پیشینه نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (Calciolari et al., 2021). فرهنگ سازمانی از جهاتی مهم است؛ محیط کار را تعریف می‌کند و در صورتی که کارکنان دارای ارزش مشترک باشند و نگرش خوبی نسبت به یکدیگر و هدف متقابل داشته باشند فرهنگ سازمانی آن‌ها خوب است. آن‌گاه محیط برای کار تیمی مساعد می‌شود و کارکنان بر هم تأثیر می‌گذارند. فرهنگ سازمانی قوی باعث می‌شود کارکنان احساس حمایت و ارزش بیشتری کنند و در محل کار راحت‌تر باشند. فرهنگ یک سازمان بر همه جنبه‌ها، از وقت‌شناسی کارکنان گرفته تا لحن ارتباطات کلامی و نوشتاری کارکنان، تأثیر می‌گذارد (Warrick, 2022). یک باور عمومی وجود دارد که اکثر تغییرات سازمانی به‌ویژه در ادغام و اکتساب شکست می‌خورند. شکست در M & A اغلب به عواملی مانند تفاوت در فرهنگ سازمانی نسبت داده می‌شود (Smollan & Griffiths, 2020). بنابراین، فرهنگ به عنوان یکی از موانع غالب برای یکپارچگی مؤثر ظاهر شده است (Kumar et al., 2022). همچنین، چگونگی عملکرد ادغام و اکتساب تحت تأثیر عوامل فرهنگی است (Sachsenmaier & Guo, 2019).

ادغام موفقیت‌آمیز مستلزم بسیاری از فعالیت‌های پس از ادغام است. مطالعات پژوهشگران بر لزوم تمرکز بر یکپارچگی فرهنگی تأکید می‌کنند (Cintron, 2020). تجزیه و تحلیل فرهنگ نیاز به تمرکز و آرامش دارد. تغییر فرهنگ هرگز نباید به صورت زمانی برنامه‌ریزی شده باشد. زمان اولین اولویت توسعه فرهنگ نیست. همچنین، باید از ترس اجتناب کرد. ترس بزرگ‌ترین قاتل برای تغییر فرهنگ پایدار است (Reisyan, 2016). مدیران نباید یکپارچگی فرهنگ‌ها را یک کار کوتاه‌مدت ببینند، بلکه باید آن را فرایندی در نظر بگیرند که نیازمند زمان برای تیم مدیریتی است تا اقدامات و کارمندان شرکت را به وضعیت نهایی مطلوب هدایت کنند (Cintron, 2020).

ادغام اکتساب اغلب نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان دارد و چالشی را برای مدیران منابع انسانی ایجاد می‌کند تا در یک فرهنگ مشترک ادغام شوند (Amiri, 2020). ترکیب چندین سازمان که قبلاً فرهنگ و شرایط خاص خود را دارند دشوار است (Pranajaya, 2022). مشکلات تغییر فرهنگی نه تنها در سطح روان‌شناختی، بلکه در شکل‌گیری استراتژی‌های جدید و جنبه‌های عملی بازسازی و یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و سیستم‌ها نمود پیدا می‌کند (Smollan & Griffiths, 2020). به دلیل اینکه فرهنگ نقش مهم و چندوجهی در ادغام و تملک دارد، تفاوت‌های فرهنگی سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی اغلب موانعی برای موفقیت یکپارچگی پس از M & A شمرده می‌شوند (Rottig & Tarba, 2014). یکپارچگی فرهنگی ترکیب بهترین ویژگی‌های هر فرهنگ یا ایجاد یک فرهنگ جدید است (Cintron, 2020).

چارچوب نظری پژوهش

میدان نیروی کورت لوین یک تکنیک مدیریتی است که به تجزیه و تحلیل و تشخیص دو نیروی پیشران و بازدارنده مؤثر بر تغییر در وضعیت مسئله برای رسیدن به تعادل می‌پردازد و با تشدید نیروهای تسهیل‌کننده و تضعیف بازدارنده‌ها یا هر دو وضعیت مطلوب رخ می‌دهد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۹). با استفاده از این تئوری یک چارچوب از موضوع یکپارچگی فرهنگی فراهم می‌شود که برآیند نیروهای تسهیلگر و بازدارنده باعث تعادل و یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام می‌شوند. استفاده از این تئوری به مدیران و رهبران در ایجاد تغییرات سازمانی و بنیادی با شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌ها کمک می‌کند. برای طراحی مدل از لنز نظری میدان نیروی کورت لوین استفاده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش کیفی است. بررسی حاضر سبب توسعه دانش کاربردی در زمینه پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام است. بنابراین، جهت‌گیری آن کاربردی است. در این مطالعه به دلیل اینکه برای رسیدن به چارچوب مفهومی و شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌ها از دانش‌های موجود در تجربیات گذشته با برقراری ارتباط بین آن‌ها استفاده شده است، استدلال آن استقرایی است. همچنین، با توجه به اینکه محقق با استفاده از مرور نظام‌مند پیشینه پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام را شناسایی کرده است هدف این پژوهش اکتشافی و توصیفی است. مرور نظام‌مند روشی است که امکان ارزیابی و تفسیر همه تحقیقات قابل دسترس مرتبط با تحقیق یا موضوع یا رویداد مورد علاقه را فراهم می‌کند. مرور سیستماتیک از پایگاه داده‌های آنلاین، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، و مقالات انجام شده است. روش گردآوری داده در این پژوهش روش کتابخانه‌ای است که با توجه به کمبود مباحث داخلی بر پیشینه خارجی تأکید می‌شود. در همین زمینه این مطالعه با ایجاد پروتکلی مطابق با روش باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷) اجرا شده است. روش گردآوری داده‌ها بررسی اسناد و مدارک بوده و به منظور تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری با نرم‌افزار اطلس تی‌آی با ورژن ۸ استفاده شده است. به منظور مرور نظام‌مند پیشینه، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و چارچوب جدید برای پدیده مورد بررسی در این پژوهش دو سؤال طراحی شد. پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ برای پاسخ به سؤالات پژوهش پایگاه داده‌های معتبر خارجی و داخلی، موتور جست‌وجوهای گوگل و گوگل اسکولار، و وبسایت‌های پژوهشی- اجتماعی مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه، مرور نظام‌مند در دو دسته تحقیقات داخلی و خارجی انجام شد. عبارات محرک‌های ارتقای فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی پس از ادغام، موانع یکپارچگی فرهنگی، محرک‌های یکپارچگی فرهنگی، پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام، بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی در پایگاه‌های داخلی نورمگز، سید^۱، سیویلیکا^۲، ایران پیپر^۳، سای اکسپلور^۴، گنج، تی‌پی‌بین مورد بررسی قرار گرفت. معیارهای ورود و خروج ذیل برای جست‌وجوی دقیق‌تر مطالعات انجام شده است:

۱. جست‌وجو در بین مجلات علمی معتبر و کنفرانس‌ها با روش کمی، کیفی، ترکیبی، پایان‌نامه‌ها، و کتب انجام گرفت.
۲. موضوعات مدیریت یا علوم انسانی در هر پایگاه داده انتخاب و موضوعات دیگر مانند مهندسی، پزشکی، ورزشی، و ... از دایره جست‌وجو حذف شدند.
۳. از لحاظ موضوعی بر منابعی متمرکز دارد که به بررسی فرهنگ سازمانی یا یکپارچگی فرهنگ سازمانی ادغام و اکتساب در قبل یا حین یا پس از ادغام پرداخته‌اند. منابعی که به بررسی فرهنگ سازمانی یا یکپارچگی آن در ادغام و اکتساب نپرداخته‌اند از روند جست‌وجو حذف شدند.
۴. بازه زمانی از سال ۱۹۸۵ تا کنون برای دایره جست‌وجو انتخاب شد.
۵. زبان فارسی در این بررسی انتخاب شد.
۶. روش جمع‌آوری مطالعات تحلیل محتوا است که با توجه به معیارها مطالعاتی، که در فرایند مرور نظام‌مند وارد یا از آن خارج می‌شوند، شناسایی شده‌اند.
۷. بر اساس کلیدواژه، عنوان، چکیده، و محتوا جست‌وجو انجام گرفت.

همچنین، برای شناسایی پژوهش‌های خارجی در پایگاه‌های ساینس دایرکت-الزیور^۱، وایلی^۲، امرلاد^۳، اشپرنگر^۴، جستر^۵، سمانتیک اسکولار^۶، ام‌دی‌پی‌آی^۷، آی‌ای‌ای^۸، تیلور و فرانسیس^۹، ساگ^{۱۰}، ریسرچ گیت^{۱۱}، ام‌آی‌تی^{۱۲} عبارات

Integration of organizational culture, Organizational culture integration model, Organizational culture framework, Barriers to cultural integration, Drivers of cultural integration, Drivers of organizational culture integration after M & A

مورد واکاوی و جست‌وجو قرار گرفته‌اند. معیارهای ورود و خروج ذیل برای جست‌وجوی دقیق‌تر مطالعات انجام شده است:

۱. سایت‌های شخصی و گزارش‌ها و نظرهای شخصی از دایره جست‌وجو حذف شدند.
 ۲. نوع منابع مجلات و مقاله‌های کنفرانسی، کتب، پایان‌نامه‌ها انتخاب و مطالب ارائه‌شده در وبلاگ‌ها و سایت‌ها و گزارش‌ها از روند جست‌وجو خارج شدند.
 ۳. محدودیت زمانی برای جست‌وجو از سال ۱۹۸۵ تا کنون در نظر گرفته شد.
 ۴. محدوده جغرافیایی همه مطالعات به زبان انگلیسی و غیرانگلیسی در نظر گرفته شد.
- برای ارزیابی و ارتقای کیفیت پژوهش از چهار معیار گوبا و لینکلن باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری استفاده شده است. برای باورپذیری نتایج به تأیید خبرگان رسیده است.

جدول ۱. پروفایل خبرگان

رتبه علمی	تخصص	سابقه علمی
دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مدیریت دولتی- رفتار سازمانی	بالای ۱۰ سال
دانشیار دانشکده مدیریت علم و صنعت هوانوردی شهید ستاری	مدیریت	بالای ۱۰ سال
استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مدیریت دولتی- رفتار سازمانی	بالای ۱۰ سال

برای اطمینان‌پذیری، مراحل پژوهش و برای انتقال‌پذیری، بستر پژوهش به صورت مفصل توضیح و توصیف شد. برای تأییدپذیری عین نقل‌قول‌ها ارائه گردید. در ادامه روند پژوهش، از روش کدگذاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مفهومی‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها، تحت یک نام یا برچسب‌ها که به طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را تشریح و تلخیص می‌کند را کدگذاری می‌گویند (محمدرپور، ۱۳۹۷: ۲۸۷). با کدگذاری به شناسایی و استخراج نکات مخفی در مقالات و پایان‌نامه‌ها و کتب پرداخته شد. در طی فرایند کدگذاری و مرور دقیق متون، به دلیل عدم یافتن نکات مرتبط با سؤالات و اهداف، برخی از مقالات حذف شدند. در نهایت مقالاتی انتخاب شدند که به بررسی فرهنگ سازمانی یا تفاوت‌های فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب یا مدیریت یا یکپارچگی آن در پسادغام پرداخته‌اند. همچنین با تحلیل محتوای صورت‌گرفته مطالعاتی که با توجه به معیارها مد نظر نبودند یا از اعتبار مد نظر برخوردار نبودند از مرحله کدگذاری خارج شدند.

یافته‌ها

پس از پایان جست‌وجو ۵۴۲ منبع از پایگاه داده‌های اشاره‌شده جمع‌آوری شد. در ادامه با غربالگری منابع، به کمک معیارهای تعیین شده و حذف منابع تکراری و باتوجه‌به روش معیارهای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^{۱۳} (CASP)، در نهایت ۴۶ منبع

1. Sciencedirect-Elsevier
 2. Wiley
 3. Emerald
 4. Springer
 5. Jstor
 6. Semantic Scholar
 7. MDPI
 8. IEEE
 9. Taylor & Francis
 10. SAGE
 11. Research Gate
 12. M.I.T
 13. the critical appraisal skills programme

انتخاب شد. معیار CASP متداول‌ترین ابزار مورد استفاده برای ارزیابی کیفیت در ترکیب شواهد کیفی است و ده سؤال دارد. از منابع منتخب، ۸ منبع از موتور جست‌وجوی گوگل و گوگل اسکولار، ۴ منبع از امرالد، ۲ منبع از ساگ، ۵ منبع از تیلور فرانسیس، ۱۰ منبع از ریسرچ گیت، ۳ منبع از اسپرینگر، ۳ منبع از سمانتیک اسکولار، ۳ منبع از جستار، ۲ منبع از وایلی، ۲ منبع از ام‌آی‌تی، ۲ منبع از ایران پیپر، و ۲ منبع از الزویر بودند.

پس از اعمال معیارهای شمول در نهایت ۴۶ سند به شرح جدول ۲ در فهرست پژوهش‌های منتخب قرار گرفت که همگی آن‌ها پژوهش‌های خارجی هستند. پژوهش‌های داخلی پس از بررسی از نظر کیفیت و به دلیل روشمند نبودن از فهرست مطالعه حذف شدند. روند انتخاب منابع، شامل انتخاب مقالات غیرتکراری، بررسی عنوان، چکیده، و محتوا که تناسب آن با هدف و پرسش و موضوع پژوهش رعایت شده باشد.

جدول ۲. مطالعات نهایی مرور شده در فرایند مرور نظام‌مند

H-Index	نویسنده و سال	پایگاه داده	نوع سند	کد سند
۴	سینترون، ۲۰۲۰	گوگل	مقاله پژوهشی	۱
۲۳	شریدر ^۱ و سلف، ۲۰۰۳	امرالد	مقاله پژوهشی	۲
۴۹	زاکسن‌مایر ^۲ و گوا، ۲۰۱۹	ساگ	مقاله پژوهشی	۳
۱۹	چسلی ^۳ ، ۲۰۱۹	تیلور و فرانسیس	مقاله پژوهشی	۴
-	وارا ^۴ ، ۲۰۱۰	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۵
-	پراناجایا ^۵ ، ۲۰۲۲	گوگل	مقاله مروری	۶
۱۲	کومار و کوماری، ۲۰۲۲	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۷
-	یه ^۶ و همکاران، ۲۰۲۱	گوگل اسکولار	مقاله پژوهشی	۸
۶,۲۶	هاجرو ^۷ ، ۲۰۱۵	تیلور و فرانسیس	مقاله پژوهشی	۹
۲۲	عبدالعی و ابراهیم، ۲۰۱۶	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۱۰
۷,۸۷	وحید ^۸ و همکاران، ۲۰۲۱	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۱۱
۱۲۲	اووسیک ^۹ و همکاران، ۲۰۱۵	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۱۲
مقاله کنفرانسی	کارتا ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۷	ریسرچ گیت	مقاله کنفرانسی	۱۳
۳۷	ریسیان ^{۱۱} ، ۲۰۱۶	اشپرینگر	یک فصل از کتاب	۱۴
-	کندو ^{۱۲} ، ۲۰۰۱	سمانتیک اسکولار	مقاله پژوهشی	۱۵
۱۵	اینداکوشه ^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۸	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۱۶
-	باجاج ^{۱۴} ، ۲۰۰۹	جستار	مقاله پژوهشی	۱۷
۳,۹	بیجسما - فرانکما، ۲۰۰۱	امرالد	مقاله پژوهشی	۱۸
۸۲	لاکشم ^{۱۵} ، ۲۰۱۱	وایلی	مقاله پژوهشی	۱۹
-	اپلبام ^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۳	سمانتیک اسکولار	مقاله پژوهشی	۲۰
-	رماندا ^{۱۷} ، ۲۰۱۶	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۲۱
۱۷	دنسون ^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۱	امرالد	مقاله پژوهشی	۲۲

1. Schraeder
2. Sachsenmaier
3. Chesley
4. Vaara
5. Pranajaya
6. Yie
7. Hajro
8. Waheed
9. Ovseiko
10. Carretta
11. Reisman
12. Kundu
13. Indacochea
14. Bajaj
15. Lakshman
16. Appelbaum
17. Remanda
18. Denison

ادامه جدول ۲. مطالعات نهایی مرور شده در فرایند مرور نظام مند

H-Index	نویسنده و سال	پایگاه داده	نوع سند	کد سند
یک فصل کتاب	رودریگز ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱	ریسرچ گیت	یک فصل از کتاب	۲۳
-	ساکسنا ^۲ ، ۲۰۱۶	گوگل	مقاله پژوهشی	۲۴
کتاب	رایتیس و همکاران، ۲۰۱۸	اشپرینگر	کتاب	۲۵
۱۳,۸۶	نهایندی ^۳ و ملکزاده، ۱۹۸۸	جستر	کتاب	۲۶
یک فصل کتاب	روتیگ ^۴ و همکاران، ۲۰۱۴	امرالد	مقاله پژوهشی	۲۷
پایان نامه	واهرانتا ^۵ ، ۲۰۲۲	گوگل	پایان نامه	۲۸
پایان نامه	بولاد-اوگوندفون ^۶ ، ۲۰۱۷	ام.آی.تی	پایان نامه	۲۹
کتاب	کامرون ^۷ و کوین، ۲۰۱۱	ایران پیپر	کتاب	۳۰
کتاب	نهایندی و ملکزاده، ۱۹۹۳	ایران پیپر	کتاب	۳۱
پایان نامه	امیری، ۲۰۲۰	گوگل	پایان نامه	۳۲
پایان نامه	چنگ ^۸ ، ۲۰۲۲	گوگل	پایان نامه	۳۳
۲۸	اسمولان ^۹ و گریفیتس، ۲۰۲۰	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	۳۴
۹۱	تاربا ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹	ساک	مقاله پژوهشی	۳۵
۱۲۱	سارالا ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹	الزویر	مقاله پژوهشی	۳۶
۱۱,۳۸	بران ^{۱۲} و پترسون، ۲۰۰۹	اشپرینگر	مقاله پژوهشی	۳۷
-	کارترایت ^{۱۳} و کوپر، ۱۹۹۳	جستر	مقاله پژوهشی	۳۸
۲۶	وبر ^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۱	تیلور و فرانسیس	مقاله پژوهشی	۳۹
-	لی و همکاران، ۲۰۱۹	سمانتیک اسکولار	مقاله پژوهشی	۴۰
۹۷	یانگ ^{۱۵} ، ۲۰۰۰	الزویر	مقاله پژوهشی	۴۱
۵۸	اسکات ^{۱۶} ، ۱۹۹۷	تیلور و فرانسیس	مقاله پژوهشی	۴۲
۸۲	اوگیون ^{۱۷} و هریس، ۲۰۰۲	وایی	مقاله پژوهشی	۴۳
۹	ساکمن ^{۱۸} ، ۱۹۹۰	تیلور و فرانسیس	مقاله پژوهشی	۴۴
۱۰,۹۷	چمیلکی ^{۱۹} و سولکوفسکی، ۲۰۱۶	گوگل اسکولار	مقاله پژوهشی	۴۵
پایان نامه	باخ ^{۲۰} ، ۱۹۸۶	ام.آی.تی	پایان نامه	۴۶

بدین صورت مقالات منتخب کدگذاری شدند. در ادامه نتایج کدگذاری با توجه به دو سؤال پژوهش ارائه می شود.

سؤال ۱. پیشران های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام کدام اند؟ هنگام تجزیه و تحلیل سندهای نهایی ۱۳۸ کد در رابطه با پیشران های یکپارچگی فرهنگ سازمانی شناسایی شد که ۱۰۲ عامل در قالب مضامین سازمان دهنده عوامل سبب ساز، ۲۱ عامل تسهیلگر، و ۱۵ عامل پیش نیاز طبقه بندی شدند. پس از استخراج کدها، کدهای هم خانواده ذیل دسته بندی کدهای محوری قرار گرفتند. بعد از قرار گرفتن همه مفاهیم اولیه ذیل کد مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر شناسایی شدند.

- Rodríguez-Sánchez
- Saxena
- Nahavandi
- Rottig
- Vaaheranta
- Bolade-Ogunfodun
- Cameron
- Cheng
- Smollan
- Tarba
- Sarala
- Brannen
- Cartwright
- Weber
- Young
- Scott
- Ogbonn
- Sackmann
- Chmielecki
- Bachor

جدول ۳. مفاهیم و مضامین پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمان

مضامین مضامین مضامین	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم اولیه
مضامین پیشران‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی عوامل سبب‌ساز: (علل)	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	<p>درک باورها و عملکردهای جدید (۵)، شناسایی رفتارهای ریشه‌ای منتج به موانع (۲)، فلسفه‌هایی برای شناسایی رفتارها (نوشتن فرهنگ مورد نظر) (۴۴)، شناسایی و تغییر رفتارهای خاص و اجتناب از شایعات (۲۳)، ارائه استقلال به متخصصان منابع انسانی (۷)، درک فرهنگ جدید توسط کارکنان تازه‌استخدام شده (۳۳)، درک فرهنگ به همراه بررسی واکنش کارکنان (۲۴)، مدیریت منابع انسانی (۴۴)، یک فرایند یکپارچه تحت دامنه رهبری، ارتباطات، یکپارچگی فرهنگی، مدیریت استعداد (۳۲)، توسعه منابع انسانی در ترویج فرهنگ جدید (۳۲)، استفاده از تجربیات مشترک (۱۸)، انتظارات واقع‌بینانه (۱۸)، تحلیل ارزیابی روان‌شناختی (۱۰)، تفاوت‌ها در برنامه‌ریزی ذهنی یا فرایند اجتماعی‌سازی (۲۳)، در نظر گرفتن ویژگی‌های افراد (۲۳)، شرایط ایمنی روانی (۱)، مقاومت در برابر اغوای کارکنان مخالف (۱۴)، نقش مؤثر ارتباطات در پروژه‌های فرهنگی (۲۳)، فرایندها و ابزارهای کنترل اجتماعی برای تأثیرگذاری بر فرهنگ (۴۴)، برنامه یکپارچگی، ارتباطات و فرایند یادگیری (۳۳)، فرصت دادن به کارکنان برای تغییر فرهنگ (۷)</p>
			<p>ادغام فرهنگ عینی و ذهنی (۱۷)، توجه به نمادهای فرهنگ عینی (۲۱)، ارزش‌های مشترک یک فرهنگ ذهنی (۲۱)، استفاده از ابزار کلامی برای توسعه فرهنگ (۵)، شناسایی حوزه‌هایی که فرهنگ و استراتژی در آن تطابق ندارند (۴)، تقویت پایه‌های فرهنگی (۳۴)، تمرکز روی فرهنگ مورد توافق (۵)، تشویق خرده‌فرهنگ‌ها به غنی‌سازی حیات فرهنگ خود (۴۲)، کاهش و مدیریت تفاوت‌های فرهنگی (۱۵)، تمرکز بر فرهنگ به جای فرایندهای تغییر فرهنگ (۵)، افزایش تحمل چندفرهنگی (حذف خودمختاری) (۳۹)، افزایش توانایی تشخیص تغییرات در زمینه‌های فرهنگی (۴۴)، تکامل دو فرهنگ از طریق تعامل و انطباق (۳۸)، هم‌سویی ارزش‌ها و فرهنگ‌ها (۴)، اولویت یکپارچگی فرهنگی پس از اکتساب (۳۱)، نفوذ گفتمان فرهنگی به تجزیه و تحلیل فرایندهای تغییر سازمانی پس از ادغام (۵)، مجموع فرهنگ‌های ادغام‌شده با مفروضات مختلف (۳۳)، توجه به فرهنگ پس از ادغام و اکتساب (۲۲)، استفاده از فرهنگ مبتنی بر داده‌های عمیق پس از ادغام (۳۳)، استفاده از ابزارهای مستقیم تغییر فرهنگ (۴۴)، ایجاد انگیزه برای یکپارچگی از طریق رفتارهای مطلوب (۱۹)، عدم تحمیل شدید تغییرات فرهنگی بر شرکت‌ها (۲۶)، استفاده از فرهنگ داده (۳۳)، تبادل درک از فرهنگ فعلی توسط شرکت‌های ادغامی (۳۳)، شوراها، کارهای سهام‌داران، اتحادیه‌ها، شوراها، کاری و غیره محرکی برای تغییر فرهنگی (۱۴)، یادگیری فرهنگی از طریق تسهیل درک و تشابه فرهنگ (۶)، تشخیص گروه‌های تحت تغییر فرهنگ (۱۴)، توجه به فرهنگ سازمانی برای موفقیت یکپارچگی فرهنگی (۳۳)، یک برنامه بازنگری دوره‌ای برای نظارت بر پتانسیل‌های بالقوه برخورد فرهنگی در آینده (۳۳)، مدیریت صحیح عوامل فرهنگی در طول ادغام (۳۱)، سازگاری میان اجزای فرعی و اجماع عمومی در پذیرش مؤلفه‌های فرعی (۴۴)، شفاف‌سازی چشم‌اندازهای فرهنگی در طول معامله (۳۳)، فرایندهای توسعه در چهار سطح مختلف فردی، گروهی، بین‌گروهی، سازمانی (۴۴)، توجه به تفاوت‌های فرهنگی (۱۵)، ممیزی فرهنگی یک سازمان بالقوه (۳۸)، آگاهی از تعدد و پیچیدگی فرهنگی (۸، ۱۰، ۱۸، ۲۸، ۴۴)، نقطه شروع یکپارچگی فرهنگ در نظر گرفتن استراتژی رشد (۲۲)، آگاهی از زمینه‌های فرهنگی موجود (۴۴)، طراحی ابزار آموزشی با ارزیابی‌های فرهنگی (۳۳)، طراحی یکپارچگی فرهنگی قبل از ادغام (۳۳)، بررسی عمیق فرهنگ (۴۴)، توجه به مسائل فرهنگی در مراحل اولیه (۷، ۲۲)، برنامه‌ریزی-تحلیل فرهنگی (۲۳)، درک فرهنگ‌های موجود (۸)، تجزیه و تحلیل باورها و ارزش‌ها و مفروضات فرهنگ‌سازان (۴۲)، مذاکره و ارزیابی ترجیحات فرهنگ‌پذیری قبل از ادغام (۳۱)، تجزیه و تحلیل فرهنگی (۱۴)، تحلیل مسائل فرهنگی قبل از ادغام (۹)، درک روشن از ارزش‌های فرهنگی سازمان هدف (۴۶)، ارزیابی فرهنگی قبل از ادغام (۲، ۴، ۷، ۱۷)، قوی‌تر کردن فرهنگ کلی توسط خرده‌فرهنگ‌ها (۴۲)، تغییر و تعادل نهایی بین دو گروه فرهنگی (۳۸)، تجزیه و تحلیل فرایندهای تغییر سازمانی از بعد فرهنگی (۵)، درک روشن از ارزش‌های فرهنگی سازمان (۱۳)، درک روشن از فرهنگ در شروع فرایند ادغام (۲۲)، بررسی فرهنگ موجود از طریق تعامل با کارکنان (۳۳)</p>
مضامین مضامین مضامین	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	<p>هم‌جهت بودن سبک مدیریت، پادشاه، رشد، روش‌های برنامه‌ریزی (۱۸)، اطمینان از ابلاغ پیام‌ها و اولویت‌های مشترک توسط رهبری (۲۲)، کنترل مدیریت برای حفظ و اصلاح فرهنگ موجود (۴۱)، نقش مدیران ارشد و میانی در اجرای یکپارچگی فرهنگی-اجتماعی (۲۵)، ارزیابی توانایی رهبر در مدیریت پیچیدگی فرهنگی (۲۲)، انتصاب مدیر ارزیابی فرهنگ‌ها در سازمان (۴)، استفاده از مدیران تملک‌کننده در شرکت خریداری‌شده (۱)، مشارکت مناسب/ مساوی شرکت‌های درگیر ادغام (۳۱)، اطمینان از مدیریت ارشد برای درک یکپارچگی فرهنگی (۳۳)، تأکید بر مدیریت فرهنگ سازمانی بین مدیران ارشد (۱۴)، تلاش مدیریت برای ارزیابی سطح سازگاری فرهنگی (۱۳)، توجه به مدیران عالی و رهبران/ بنیان‌گذاران به عنوان ارزش‌های فرهنگی (۴، ۴۴)، تنظیم نقشه‌های ذهنی (۱)، مشروعیت بخشیدن به تغییرات (۱۸)، درک درست مدیریت از فرهنگ و مدل‌های عملیاتی برای تعیین ساختار جدید (۲۸)، ارزیابی اجرای سیاست‌ها و راهبردهای جدید (۲۳)، درک دقیق از چگونگی توسعه راهبردها و اهداف (۲۲)</p>
			<p>مضامین مضامین مضامین</p>

ادامه جدول ۳. مفاهیم و مضامین پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم اولیه
عوامل تسهیلگر	عوامل تسهیلگر	عوامل تسهیلگر	اهمیت برنامه‌ریزی (۲، ۴۶)، تعامل با بازار (۲۲)، تعیین الزامات تغییر (۱۴)، زمینه‌های عمل، اقدامات و اولویت‌ها، چارچوب ساختاریافته و نقاط عطف واضح (۳۳)، زمینه سازمانی پس از ادغام (۲۹)، مدیریت مشتری برای حفظ و اصلاح فرهنگ موجود (۴۱)، افزایش تناسب مولد بین ساختار و فرهنگ (ها) (۱۸)، مشخص کردن استانداردهای عملکرد (۱۵)
			اجرای آیین‌های حمایت از فرهنگ (۴۲)، ایجاد تشابهات فرهنگی (۶)، برجسته کردن ضرورت و مزایای مرتبط با فرهنگ یکپارچه (۳۳)، درک و همسان‌سازی فرهنگی (۱۵)، شفاف‌سازی فرهنگی (۳۳)، هماهنگی رفتارها بر اساس ارزش‌ها و هنجارها (۱۸)
			ارتباطات برای تسهیل یکپارچگی فرهنگی (۱، ۲، ۶، ۸، ۹، ۱۴، ۱۷، ۲۲، ۴۳، ۴۶)، ارتباطات و همکاری (۲۳)، تعامل و ارتباطات (۶)، استراتژی ارتباطی معتبر (۲۳، ۳۲)، افزایش تعاملات (۱۸)
			ارزش نهادن به شیوه‌های گذشته (۲)، اعتمادسازی (۱، ۳، ۹، ۱۸)
			اقتدار و نفوذ (۴۱)، حمایت مدیران (۲)، حمایت (۲۸)
			مشارکت منابع انسانی (۲۳)، مشارکت مدیریت ارشد (۴۳)، مشارکت کارکنان در مرحله قبل از ادغام (۲۸)، مشارکت کارکنان (۲، ۸، ۲۸، ۳۱)، مشارکت رهبران (۳۱)
			تدوین استراتژی (۸، ۱۱، ۳۱)، هم‌سویی فرهنگ با استراتژی سازمان (۴۳)، استراتژی رشد (۲۲)، انطباق فرهنگ با استراتژی (۶، ۲۲، ۳۳، ۴۴)
			تشکیل مدیریت واحد (۳)، مدیران تغییر ماهر (۴۶)
			درک فرهنگ (۳۱)، ایجاد تصویر روشن از فرهنگ (۶)
			رهبری
توسعه و انطباق فرهنگ سازمانی با ساختار کسب‌وکار جدید (۱۸، ۲۲)، سازگاری فرهنگ با ساختار جدید (۱۸)، تغییرات در ساختار (۳۱، ۱۰، ۱۸، ۲۹، ۴۳، ۴۶)، طراحی برنامه متناسب با تغییرات ساختار (۱۸)			

پیشران‌های ارتقای فرهنگ سازمانی در سه بعد اصلی عوامل سبب‌ساز (علل)، عوامل پیش‌نیاز، عوامل تسهیلگر طبقه‌بندی

شده‌اند.

عوامل سبب‌ساز (علل). منظور از عوامل سبب‌ساز (علل) آن ابعادی است که مستقیماً بر پدیده یکپارچگی فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد و به نوعی ایجادکننده و توسعه‌دهنده یکپارچگی فرهنگ سازمانی هستند. با نگاهی منسجم به اتفاقات و بازبینی آن‌ها می‌توان شرایطی را مقدم یافت و آن را شرایط علی خواند. شرایط علی در چهار طبقه محوری علل فرهنگی، علل انسانی-اجتماعی، علل مدیریتی-راهبردی، علل سازمانی-محیطی دسته‌بندی شده‌اند. **علل فرهنگی** مقدمه یکپارچگی در سازمان ادغامی است. این تدابیر فرهنگی قبل و حین و پس از ادغام ضرورت پیدا می‌کند. **علل انسانی-اجتماعی** نشان می‌دهد مبحث یکپارچگی فرهنگ سازمانی جدا از ادغام منابع انسانی نیست. فقدان شیوه‌های آگاهانه بخش منابع انسانی و مشارکت آن‌ها از عوامل شکست ادغام هستند. برای ترویج فرهنگ مد نظر تغییراتی در رفتار و الگوهای رفتاری در سطح فردی و گروهی و سازمانی الزامی است. این روند با استخدام و انتخاب افرادی که با فرهنگ جدید همسان هستند و در فرهنگ جدید رشد می‌کنند شروع می‌شود و با مدیریت تضاد فرهنگی برای کاهش پیامدهای منفی ادامه می‌یابد. از جمله این علل به فرایندها و ابزارهای کنترل اجتماعی و ارتباطات و یادگیری برای تأثیرگذاری بر فرهنگ می‌توان اشاره کرد. **علل مدیریتی-راهبردی** شامل فعالیت‌ها و توانایی‌های مدیریتی است که برای ارتقای یکپارچگی فرهنگ بر عهده مدیریت سازمان است که می‌تواند در قالب دستورالعمل و حمایت و الزامات باشد. **علل سازمانی-محیطی** بیانگر این است که فرهنگ سازمان تا حدی در نتیجه تعامل با محیط خارج از آن ایجاد می‌شود و تکامل می‌یابد. فضای سیاسی، محصولات، استراتژی رقبا، مشتری، و وضعیت اقتصادی از جمله عوامل بیرونی هستند که بر فرهنگ سازمان و ارتقای آن تأثیر دارد و انتخاب‌های سازمان را محدود می‌کند. پرورش کارکنانی که بهترین تناسب را با محیط بیرونی دارند باعث ایجاد تناسب در فرهنگ داخلی سازمان می‌شود. در عین حال فرهنگ یک سازمان یکی از عواملی است که اقدامات شرکت را در زمان سازگاری و بقا در محیط خود هدایت می‌کند.

عوامل پیش‌نیاز. الزامات و بسترها شرایطی هستند که بدون آن تحقق یکپارچگی فرهنگ سازمانی صورت نمی‌گیرد و شامل تدوین استراتژی جدید، تشکیل مدیریت واحد و ماهر، تغییر در ساختار، رهبری، و درک فرهنگ‌های موجود و خرده‌فرهنگ‌ها است. **تدوین استراتژی جدید** به معنی تعیین اهداف و طرح برنامه‌هایی برای رسیدن به اهداف است و یکی از ابزارهای موفقیت در ادغام داشتن یک استراتژی جدید و یکپارچه است. نه‌اوندی و ملک‌زاده (۱۹۹۹) گفته‌اند تدوین استراتژی جدید در سازمان ادغامی ممکن است نسبتاً آسان باشد، اما اجرای موفقیت‌آمیز آن تقریباً به طور کامل به فرهنگ موجود یا در بسیاری موارد به تغییر در فرهنگ موجود بستگی دارد و فوق‌العاده دشوار است. مهم است در سازمان جدید استراتژی و فرهنگ منطبق با یک‌دیگر باشند. **تشکیل مدیریت واحد و ماهر** لزوم داشتن یک وحدت فرماندهی در فرایند ادغام را بیان می‌کند. داشتن مدیریت واحد برای یک‌دست کردن تصمیم‌گیری در سطوح بالاتر و اعمال کنترل و میزان استقلال ضروری است. **درک فرهنگ‌های موجود و خرده‌فرهنگ‌ها** قدم اول برای ارتقای یک فرهنگ است. صرف داشتن دانش در مورد فرهنگ سازمان پس از ادغام دلیلی برای درک و فهم آن نیست. برای درک فرهنگ داشتن شناخت از ساختار سازمان، رویه‌ها و فرایندها، ارزش‌ها و باورهای افراد سازمان، مدیران، زیرساخت و فرهنگ ادغام‌پذیر مهم است. همان‌طور که در مباحث اذعان شده است، فرهنگ‌پذیری با فرایند درک فرهنگی و آشتی دادن تفاوت‌های فرهنگی از طریق فرایند یادگیری فرهنگی در سطح عمیق آغاز می‌شود. **رهبری** نقش کلیدی در تصمیم‌گیری اصلاح ساختار و استراتژی و اجرای یکپارچگی فرهنگی دارد. تغییر فرهنگ نیازمند رهبری است که بتواند فضای مناسب و مساعد را برای این تغییر ایجاد کند. رهبری ناکارآمد از جمله عوامل شکست ادغام است که در مباحث به آن اشاره شده است. **تغییر در ساختار** تغییرات در ساختار و رویه‌ها و محیط کاری است که هم‌افزایی فرهنگی در آن ترویج شود. ساختار باید سازگاری فرهنگی بین افراد را افزایش دهد. اذعان شده است ساختار هم تعیین‌کننده فرهنگ است هم توسط فرهنگ تعیین می‌شود.

عوامل تسهیلگر. عوامل تسهیلگر شامل مؤلفه‌هایی است که اجرا و ارتقای یکپارچگی فرهنگی را در سازمان تسریع می‌کنند و در پنج مضمون پایه تسهیل‌کننده فرهنگی، تعاملات و ارتباطات، استفاده از مؤلفه‌های ارزش‌محور، اقتدار و حمایت، مشارکت و همکاری طبقه‌بندی شده است. **تسهیل‌کننده فرهنگی** تدوین و تعیین مهم‌ترین اصول اجرای یکپارچگی فرهنگی است که روشن‌گر راه است. شفافیت فرهنگی و بررسی اشتراکات فرهنگی از مواردی است که می‌توان به عنوان تسهیل‌کننده فرهنگی معرفی کرد. **تعاملات و ارتباطات** شامل هر نوع برخورد بین دو سازمان است که منجر به همبستگی، واکنش، اشتراک، و

مبادله می‌شود. چگونگی ارتباط برقرار کردن در سازمانی که فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی دارد بسیار حائز اهمیت است و راه و روش خاص خود را دارد. نقش ارتباطات و تعامل در انتقال و یادگیری و آموزش فرهنگ و ایجاد رفتار مورد نظر است. استفاده از مؤلفه‌های ارزش محور می‌تواند نقش قدرتمندی در ایجاد فرهنگ و هویت سازمانی جدید و مشترک پس از M & A داشته باشد. ارزش‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت و فرهنگ سازمانی هستند. تفاوت‌های ارزشی فرهنگ‌ها را از یک‌دیگر متمایز می‌کند. اقتدار و حمایت ابزار مدیریت ارشد برای حفظ یا اصلاح فرهنگ موجود است. مدیران و مؤسسان یک سازمان مهم‌ترین تأثیر را در ارتقا و تغییر فرهنگ یک سازمان جدید دارند و بدون حمایت آن‌ها و استفاده از اقتدار و قدرت یکپارچگی فرهنگی با مقاومت روبه‌رو خواهد شد. مشارکت و همکاری تأثیر مثبتی بر حمایت از تغییرات، رضایت شغلی کارکنان، افزایش تعهد و احساس هویت آنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر فرهنگ، و افزایش اعتماد کارکنان در سازمان ادغامی دارد و نقش مؤثری در ارتقای فرهنگ سازمانی پس از ادغام ایفا می‌کند.

سؤال ۲. بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ هنگام تجزیه و تحلیل سندهای نهایی ۸۰ کد در رابطه با بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی شناسایی شد که ۶۶ کد در قالب مضامین پایه موانع اجتماعی- فرهنگی، ۸ کد در قالب موانع ساختاری و سازمانی، ۵ کد در قالب موانع ارتباطی، و ۱ کد در قالب موانع سیاسی- محیطی طبقه‌بندی شدند.

جدول ۴. مفاهیم و مضامین بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم اولیه	
بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی	موانع	موانع فرهنگی- اجتماعی	تفاوت در ارزش‌ها و باورها (۵)، عدم وضوح در مواضع معرفت‌شناختی (۵)، تفاوت در ارزش‌های فرهنگی (۹)، دشواری اجتماعی کردن کارکنان به هنجارها و ارزش‌های شرکت اکتسابی (۱۰)، مقاومت در برابر تغییر باورها (۷)، تفاوت‌ها در برنامه‌ریزی ذهنی یا فرایند اجتماعی‌سازی (۱۰)، عدم پذیرش تغییرات فرهنگی (۶)، سنت‌ها (۳۲)، مقاومت حتی با وجود پذیرش تغییرات (۲)، وابستگی کارکنان به ارزش‌ها و باورها و فلسفه‌های سازمان (۱۰)، تلقی تغییر فرهنگی به عنوان پایان هویت و استقلال (۳۱)، عدم ارزیابی درست فرهنگی (۴)، عدم ارزیابی سازگاری فرهنگی پیش از ادغام (۲۰، ۳۸)، عدم تطابق فرهنگ‌ها (۵، ۸، ۳۲)، اولویت پایین یکپارچگی فرهنگ سازمانی (۱، ۲۲، ۳۰)، عدم اهمیت به یکپارچگی فرهنگ سازمانی (۱، ۲۲، ۳۰)، عدم توجه به لایه جدید فرهنگی (۵)، عدم توجه به یکپارچگی فرهنگ سازمانی در ابتدای ادغام (۲۲)، عدم درک فرهنگی یا عدم توجه به عوامل فرهنگی (۳۰)، عدم شناخت تفاوت‌های فرهنگی (۵)، نامشخص بودن و مبهم بودن چارچوب ارزیابی تناسب فرهنگی احتمالی (۳۸)، تعارضات فرهنگی- عاطفی (۱۷)، اجبار یکسان‌سازی بدون توجه به عوامل فرهنگی (۳۱)، دشوار بودن اندازه‌گیری و مدیریت مستقیم فرهنگ (۹، ۴۵)، پیچیدگی در یکپارچگی فرهنگی به دلیل رواج خرده‌فرهنگ‌ها (۹)، تفاوت بیشتر فرهنگی زمان بیشتری برای یکپارچگی آن (۴۵)، دشواری پیش‌بینی و تحلیل فرهنگی، دشواری یکپارچگی فرهنگی (۲۰)، مشخص کردن ابعاد فرهنگ (۴۴)، زمان‌بر بودن یکپارچگی فرهنگی (۱، ۱۰، ۲۲)، سیال، پیچیده، و پراکنده بودن فرهنگ (۱۰)، صرف انرژی زیاد برای یکپارچگی فرهنگ (۴۵)، غفلت از مشکلات فرهنگی (۷، ۲۲)، نادیده گرفتن جنبه‌های فرهنگی (۷، ۳۱)	
			موانع ساختاری- سازمانی	تفاوت در تصمیم‌گیری‌ها (۸)، تفاوت در رویه‌ها (۸)، تفاوت در سبک‌های مدیریت و رهبری (۸)، تفاوت در شیوه تجاری (۸)، تفاوت ساختاری اولیه (۵)، ناشناخته بودن اثربخشی روش‌ها و مداخلات مختلف (۴۴)، باورهای فرهنگی مستتر با شیوه‌های سازمانی (۵)، عدم درک رهبری از تفاوت‌های فرهنگی موجود (۱۲)
			موانع ارتباطی	تفاوت در روابط (۸)، دشواری کار تیمی و هماهنگی (۴۰)، شبکه‌های ارتباطی ناکارآمد (۸)، عدم توجه کافی به ارتباطات (۵)، مشکلاتی در ارتباطات و تفاهم بین کارکنان (۲۳)
	موانع سیاسی- محیطی		عدم شناخت ابعاد سیاسی (۵)	

موانع در این مطالعه شرایطی است که باعث محدودیت در اجرای یکپارچگی فرهنگ و کند شدن این روند می‌شود. در مرور پیشینه، موانع در چهار دسته موانع فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی، ارتباطی، ساختاری و سازمانی طبقه‌بندی شدند.

موانع اجتماعی- فرهنگی بر موانع انسانی و اجتماعی و فرهنگی و فرایند پس از ادغام از جمله ارزش‌ها و مسائل هویتی که عمدتاً بر احساسات، نگرش منفی، استرس فرهنگی، مقاومت در برابر تغییر، از دست دادن رضایت شغلی، و تعهد متمرکز است تأکید دارد و مانعی بر ایجاد فرهنگ مشترک مبتنی بر ارزش‌های مورد توافق است. طی ادغام و اکتساب ممکن است ارزش‌های متداول و در نتیجه هویت یک سازمان مورد تهدید قرار گیرد. ارزش‌ها می‌توانند نقش قدرتمندی در ایجاد فرهنگ و هویت سازمانی جدید و مشترک پس از M & A داشته باشند.

موانع ساختاری- سازمانی به برخی تفاوت‌ها مثل تفاوت در رویه‌های کاری، ساختاری، سبک‌های مدیریتی، شیوه‌های تجاری، قوانین و مقررات مختلف، و... که یکپارچگی فرهنگی را با چالش‌های زیادی مواجه می‌کنند اشاره دارد. افراد در سبک‌های مدیریتی و رویه‌های کاری متفاوت و ساختار و اندازه متفاوت دارای فرهنگ‌های متفاوت هم هستند.

موانع ارتباطی به ارتباطات ناسالم اشاره دارد که بعضاً پس از ادغام در سازمان رواج پیدا می‌کند و شامل بداخلاقی‌های زبانی و رفتاری کارکنان و عدم تعامل مثبت با یک‌دیگر است و باعث ایجاد تعارض بین آنان می‌شود. ارتباطات غیر مؤثر و وجود تفاوت‌های فرهنگی مانعی برای یکپارچگی فرهنگی هستند.

موانع سیاسی- محیطی برخی محدودیت‌های بیرون از سازمان مثل محدودیت‌های محیطی و سیاسی‌اند که مانع ارتقای یکپارچگی فرهنگی هستند.



شکل ۱. پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی

نتیجه و پیشنهاد

فرهنگ بر همه فعالیت‌های انسانی تأثیر دارد و اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. هر چه شکاف و فاصله میان فرهنگ‌های سازمان ادغام‌پذیر و ادغام‌شونده بیشتر باشد مشکلات و چالش‌های پس از ادغام بین کارکنان بیشتر است. افزایش استرس، عدم هویت، افزایش تعارض، کاهش بهره‌وری، و از همه مهم‌تر خروج کارکنان کلیدی از سازمان از مشکلاتی است که یک سازمان در خلال عدم یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام با آن مواجه می‌شود. عدم یکپارچگی فرهنگی یکی از دلایل پرننگی است که باعث شکست ادغام و تحمیل هزینه‌های هنگفت به آن است. بنابراین تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به طور مؤثر مانع از یکپارچگی موفقیت‌آمیز در طول ادغام شود (Schraeder & Self, 2003). این پژوهش با هدف بررسی پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی به بررسی پیشینه موجود در فرهنگ پرداخته است. توسعه و فراگیر شدن فرهنگ مشترک و یکپارچه در

سازمان ادغامی مستلزم اجرا و مهیا کردن برخی شرایط برای اجرای آن است؛ از جمله محرک‌ها و پیشران‌هایی که باعث یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام می‌شوند و همچنین شناسایی موانعی که این محرک‌ها را با محدودیت روبه‌رو می‌کنند و یکپارچگی فرهنگی را با کندی و چالش‌هایی مواجه می‌سازند. در پاسخ به سؤال ۱، پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی در سه دسته کلی عوامل پیش‌نیاز، عوامل سبب‌ساز (علل)، عوامل تسهیل‌گر دسته‌بندی شده‌اند که با مرور نظام‌مند این مؤلفه‌ها شناسایی شده‌اند. در ادغام وجود این سه عامل در کنار هم برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی حائز اهمیت است. بدون وجود هر یک از این پیشران‌ها یکپارچگی فرهنگی در سازمان با روند کند و گاه بدون نتیجه دلخواه روبه‌رو می‌شود. عوامل سبب‌ساز (علل) از این جهت مهم هستند که مدیران با شناسایی و آگاهی از آن‌ها می‌توانند مؤلفه‌هایی را در سازمان اصلاح کنند و تغییر دهند که به صورت مولد باعث پیشرفت فرهنگ می‌شوند و به عنوان یک کمک‌کننده در توسعه یکپارچگی فرهنگی در سازمان نقش دارند. عوامل پیش‌نیاز از جمله شرایط زمینه‌ای هستند که محیط داخلی و کلان سازمان در نظر می‌گیرد و به طور مستقیم باعث ارتقای یکپارچگی فرهنگی می‌شوند. همچنین عوامل تسهیلگر به صورت غیر مستقیم ابزاری است که مدیر با به کارگیری آن به افزایش سطح تعامل و انتخاب کارکنان شایسته، ایجاد یک محیط با جو فرهنگی مثبت، و استخدام کارمندان مطابق با فرهنگ سازمان باعث ارتقای یکپارچگی فرهنگی می‌شود. با بررسی تحقیقات پیشین، مطالعه‌ای را که به بررسی پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ بپردازد پیدا نکردیم. اما برخی از تحقیقات تعدادی از مفاهیم مربوط به کدهای محوری شناسایی شده در این پژوهش را مورد بررسی قرار داده‌اند. مثلاً یانگ (۲۰۰۲) تدوین استراتژی، اقتدار و نفوذ، و مدیریت را فرآیندهای سازمانی می‌داند که مدیریت ارشد می‌تواند برای اصلاح فرهنگ موجود از آن استفاده کند. ساکسنا و همکارانش (۲۰۱۶) برای سازگاری فرهنگ مؤلفه درک فرهنگ را ضروری دانسته‌اند. در پاسخ به سؤال دوم که در چهار مضمون پایه موانع فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی، ارتباطی، ساختاری و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند بازدارنده‌ها از جمله موانعی هستند که حرکت پیشران‌ها را کندتر می‌کنند و شناسایی آن‌ها راهنما و نحوه عمل برنامه‌های سازمانی در جهت تغییر فرهنگ است. برای کاهش موانع اجتماعی- فرهنگی می‌توان آموزش، یادگیری، ارتباطات مؤثر را پایه‌ریزی کرد و اقدامات مؤثری در جهت پذیرش تغییر انجام داد. هر چه فرهنگ عمیق‌تر و غنی‌تر باشد تغییر آن به مراتب سخت‌تر است و نقش آموزش را برای پرورش فرهنگ جدید برجسته‌تر می‌کند. بنابراین، افزایش آگاهی در زمینه فرهنگ‌های موجود و درک آن و همچنین افزایش پروژه‌های تیمی و مشارکت بیشتر کارکنان در کاهش موانع ارتباطی نقش مؤثری دارد. زمان و ارتباطات دو عامل کلیدی برای ایجاد تغییرات موفق فرهنگی هستند. همچنین اصلاح ساختار و استراتژی مطابق با فرهنگ بازتاب مثبتی در کاهش بازدارنده ساختاری و سازمانی دارد. تعاملات بیشتر با محیط بیرونی و افزایش شناخت و مدیریت درست آن هم در کاهش موانع محیطی اثربخش است. با بررسی تحقیقات پیشین، مطالعه‌ای را که به بررسی بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ بپردازد پیدا نکردیم. اما برخی از تحقیقات برخی از مفاهیم مربوط به کدهای محوری شناسایی شده در این پژوهش را مورد بررسی قرار داده‌اند. وگاس (۲۰۱۳) موانع اجتماعی- فرهنگی را مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی در نظر گرفت که مدیریت برای رفع آن می‌تواند اجتماعی شدن را از طریق چرخش کارکنان و آموزش‌ها و جلسات تعاملی مشترک تسهیل کند. وارا (۲۰۱۰) اعلام کرد هر چه باورهای فرهنگی بیشتر با شیوه‌های سازمانی تثبیت شده مرتبط باشند به عنوان موانع ساختاری مقاومت بیشتری برای یکپارچگی دارند. مدیران با شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌ها و با کاربرد تکنیک‌های لازم برای برخورداری از فرصت‌ها و امکانات برای اجرای آن‌ها گام مهمی برای یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام برمی‌دارد. تاکنون الگویی در خصوص ارائه بازدارنده‌ها و پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی در تحقیقات ارائه نشده است و صرفاً در مدل‌هایی مانند مدل دنیسون و همکارانش (۲۰۱۱) به بررسی مؤلفه‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی در ادغام فرامرزی پرداخته شده است. بنابراین محدودیت تحقیق کمبود پژوهش‌هایی است که در این حوزه در داخل و خارج از ایران وجود دارد. این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد پیشران‌ها و بازدارنده‌ها از رویکرد مرور نظام‌مند استفاده کرده است و برای غنی‌سازی آن لزوم بررسی موضوع در بافت‌ها و موردهای عملی مورد تأکید است.

پیشنادهای کاربردی

- با توجه به اینکه بنیان‌گذاران و مدیران ارشد نقش اساسی در شکل‌گیری فرهنگ ایفا می‌کنند و خصایص آن‌ها در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد، ابتدا باید درک و آگاهی از فرهنگ در بین مدیران افزایش یابد.
- حمایت مدیران برای اصلاح و تغییر فرهنگ لازمه توسعه فرهنگ جدید است.
- منابع انسانی یک سرمایه و دارایی مهم سازمان است و بدون مشارکت آن‌ها تغییر فرهنگ امکان‌پذیر نیست. بنابراین مدیریت مؤثر منابع انسانی مطابق با فرهنگ جدید الزامی است.
- شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌خواهی در ادغام باعث افزایش صداقت و شفافیت در سازمان می‌شود.
- مدیران برای بهبود ارتقای فرهنگ مشترک باید اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در این زمینه کنند و کدهای مستخرج در عوامل سبب‌ساز (علل) را در برنامه خود لحاظ کنند.
- ساختار و استراتژی بستر تغییر فرهنگ و ایجادکننده یک فرهنگ جدید هستند. در نتیجه فرهنگ جدید باید مطابق با ساختار و استراتژی باشد. اما در عین حال ساختار و استراتژی از فرهنگ مطلوب مد نظر مدیران تأثیر می‌پذیرد. بنابراین باید مدیران به این رابطه دوطرفه توجه کنند.
- آنالیز و ارزیابی فرهنگی مستمر برای نهادینه شدن فرهنگ مطلوب و مشترک در سازمان انجام شود.

پیشنهاد برای تحقیقات آینده

- مؤلفه‌های استخراجی پیشران و بازدارنده تحقیق با مرور سیستماتیک پیشینه استخراج شده‌اند و مصاحبه با کارکنان برای به تصویر کشیدن تجربیات زیسته آن‌ها می‌تواند اطلاعات کامل‌تری در این زمینه فراهم کند.
- علاوه بر پیشران‌ها و بازدارنده‌ها، مؤلفه‌های دیگری مثل راهبردها و مؤلفه‌های یکپارچگی فرهنگی هم از پیشینه استخراج شود و به منظور ارائه یک چارچوب جامع برای یکپارچگی فرهنگی اقدام شود.
- وجوه افتراق و اشتراک چارچوب ادبی یکپارچگی فرهنگی مستخرج از پیشینه با چارچوب فرایند مصاحبه در موردهای واقعی احصا شود.

منابع

- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری. *علوم اجتماعی*، ۱۷(۴۸)، ۷۳-۱۰۷.
- نوروزی، زینب؛ فروزانی، معصومه و محمدزاده، سعید (۱۳۹۹). شناسایی موانع و تسهیل‌کننده‌های اجتماعی- فرهنگی و اقتصادی مشارکت مردمی در احداث و بهره‌برداری از کانال‌های آبیاری با استفاده از تحلیل میدان نیرو (مورد مطالعه: شهرستان ویس). *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۶(۱)، ۵۷-۷۸.
- Abdulai, M. & Ibrahim, H. (2016). Merging Cultures in International Mergers and Acquisition. *Journal of Intercultural Communication*, 41(1). <http://immi.se/intercultural/nr41/abdulai.html>
- Amiri, R. (2020). *A Phenomenological Study to Improve Success Rates of Corporate Mergers & Acquisitions Through Human Resource Development and a Cultural Integration Framework to Transform the Process* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Appelbaum, S. H., Roberts, J., & Shapiro, B. T. (2013). Cultural strategies in M & As: Investigating ten case studies. *Journal of Executive Education*, 8(1), 3.
- Bachor, R. E. (1986). *Merging corporate cultures: a case study* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Bajaj, H. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2(35), 229-242.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European industrial training*, 25(2/3/4), 192-207.
- Bolade-Ogunfodun, O. (2017). *Organisational culture and meaning after a merger: challenges regarding craft, identity and values in the lab* (Doctoral dissertation, University of Reading).
- Brannen, M. Y. & Peterson, M. F. (2009). Merging without alienating: Interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations. *Journal of international business studies*, 40, 468-489.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. St. Petersburg, Fontanka.
- Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2007). M&A and post merger integration in banking industry: the missing link of corporate culture. Available at SSRN 1343667.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.
- Cheng, C. (2022). *How to Improve the Performance of M&As: from the Cultural Clash Perspective* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Chesley, C. G. (2019). Merging organizational cultures in healthcare: Lessons from the USA in differentiation among tiers in a health system merger. *International Journal of Healthcare Management*, 13(1), 447-455.
- Chmielecki, M. & Sułkowski, Ł. (2016). Organizational culture in mergers and acquisitions. *Journal of Intercultural Management*, 8(4), 47-58.
- Cintron, R. (2020). What Impact Does Cultural Integration Have On Strategic Acquisitions?. *Muma Business Review*, 4(18), 169-176.
- Denison, D. R., Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. In *Advances in global leadership* (Vol. 6, pp. 95-115). Emerald Group Publishing Limited.
- Hajro, A. (2015). Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 192-215.
- Hema, B. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian journal of industrial relations*, 45(2), 229-242.
- Indacochea, M. M. M., Concepción, R. R. F., & Lorenzo, A. F. (2018). Management of organizational culture in the public institutions of Ecuador educational sector. *Quality innovation prosperity*, 22(1), 44-57.
- Knilans, G. (2009). Mergers and acquisitions: Best practices for successful integration. *Employment Relations Today*, 35(4), 39-46.
- Kumar, J. L. & Kumari, S. A. (2022). Cross Cultural Differences in Mergers and Acquisitions. *Journal of Legal Studies & Research*, 8(1), 312-323.
- Kundu, S. C. (2001). Managing cross-cultural diversity. *Delhi Business Review*, 2(2), 27-34.
- Lakshman, C. (2011). Postacquisition Cultural Integration In Mergers & Acquisitions: A Knowledge-Based Approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605-623.
- Mohammadpour, A. (2017). Quality assessment in qualitative research: principles and strategies of validation and generalizability. *Social Sciences Quarterly*, 17(48), 73-107. (in Persian)
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.

- Nowrozi, Z., Forozani, M., & Mohammadzadeh, S. (2019). Identifying socio-cultural and economic barriers and facilitators of people's participation in the construction and operation of irrigation canals using force field analysis (Vais city case study). *Agricultural Extension and Education Sciences of Iran*, 16(1), 57-78. (in Persian)
- Ogbonn, E. & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Ovseiko, P. V., Melham, K., Fowler, J., & Buchan, A. M. (2015). Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: a mixed-methods study. *BMC health services research*, 15(1), 1-14.
- Pranajaya, G. (2022). Literature Review Determination Of Merger And Organizational Culture Change: Analysis Of Transformational Leadership And Employee Reactions (A Study Of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(5), 696-709.
- Reisyan, G. D. & Reisyan, G. D. (2016). Management of Organizational Culture. *Neuro-Organizational Culture: A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace*, 245-286.
- Remanda, L. C. (2016). A review of organizational culture in the mergers & acquisitions process. *Journal of Media Critiques*, 2(8), 99-110. DOI:10.17349/jmc116206
- Rodríguez-Sánchez, J. L., Mora-Valentín, E. M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2021). Managing Cultural Integration in Mergers and Acquisitions. *Cultural Values in Strategy and Organization*, 83-108.
- Rottig, D., Reus, T. H., & Tarba, S. Y. (2014). The impact of culture on mergers and acquisitions: A third of a century of research. In *Advances in mergers and acquisitions* (Vol. 12, pp. 135-172). Emerald Group publishing limited.
- Sachsenmaier, S. & Guo, Y. (2019). Building trust in cross-cultural integration: A study of Chinese mergers and acquisitions in Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 194-217.
- Sackmann, S. (1990). Managing organizational culture: Dreams and possibilities. *Annals of the International Communication Association*, 13(1), 114-148.
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.
- Saxena, S. (2016). Understanding Organization culture for Acquiring Bank using Quinn's Competing Value Framework-An Empirical Study. *Amity Journal of Management*, 1(1), 80-93.
- Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management decision*.
- Scott, D. K. (1997). Managing organizational culture in intercollegiate athletic organizations. *Quest*, 49(4), 403-415.
- Smollan, R. & Griffiths, C. (2020). Taking Over Or Taking In? A Qualitative Case Study Of Successful Acquisitions. *Management & Organization*, 1-21. DOI:10.1017/jmo.2020.12
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The Impact Of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, And Autonomy Granted To The Acquired High-Tech Firms On The M&A Performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483-520.
- Vaaheranta, V. (2022). IT Would Be Easy If One Would Know Exactly What To Do-A case study of how middle managers handled organizational culture differences during a post-merger integration phase in a Finnish multinational corporation. University of Gothenburg.
- Vaara, E. (2010). Cultural differences and postmerger problems: Misconceptions and cognitive simplifications. <http://hdl.handle.net/10227/758>
- Viegas-Pires, M. (2013). Multiple levels of culture and post M&A integration: A suggested theoretical framework. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 357-370.
- Waheeda, M., Iftikharb, S., & Azharc, S. (2021). Integration of Cultural Fit, Strategy Fit and Strategic Fit to Harness the Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Paradigm. *Integration*, 15(5).
- Warrick, D. S. (2022). Organizational Culture And Its Importance Marc S. Galli Walden University.
- Warter, L. I. V. I. U. & Warter, I. U. L. I. A. N. (2014). Intercultural issues in mergers and acquisitions. Are cultural differences an asset or a liability. *Bulletin of The Polytechnic Institute of Iasi*, 60, 9-24.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9-24.
- Yie, C. E., Constantia, I., & Ping, N. T. S. (2021). Cultural Crash between the Merger of Daimler-Benz and Chrysler: Applying Hofstede Analysis. 7.
- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5), 19-28.