

Identifying the drivers and inhibitors of promoting the integration of organizational culture after mergers and acquisitions: a systematic review of the literature.

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 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 in the three main dimensions of requirements and platforms, facilitators, and causative factors (causes). Also, 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 implementation. These conditions include the identification of drivers and retarders of organizational culture integration, in order to take the appropriate actions to address them after the merger.

Keywords: Drivers, Inhibitors, Integration and Acquisition, Integration of organizational culture

شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند ادبیات

چکیده^۱

یکپارچگی ترکیب دارایی‌ها و افراد است و دارای سه سطح رویه‌ای، فیزیکی و فرهنگی می‌باشد. یکپارچگی فرهنگی به عنوان 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 ادبیات برای جمع‌آوری داده استفاده کرده است. برای این منظور مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب در پایگاه‌های داده معتبر منتخب مرتبط با این حوزه، با معیارهای شمول مدنظر پژوهش به‌عنوان منابع استفاده و با روش کدگذاری تحلیل شده‌اند. 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 فراگیرشدن فرهنگ مشترک و یکپارچه در سازمان ادغامی مستلزم اجرا و مهیاکردن برخی شرایط برای اجرای آن می‌باشد. آن شرایط شامل شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی، برای انجام اقدامات صحیح در بخورد با آن‌ها، در پس از ادغام می‌باشد.

واژگان کلیدی: ادغام و اکتساب، بازدارنده‌ها، پیشران‌ها، یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی

^۱ 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 یادداشت علمی از ادغام و اکتساب¹ استفاده می‌کنند (Vaaheranta, 2022). ادغام و اکتساب یک استراتژی تجاری جهانی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا وارد بازارهای بالقوه یا یک حوزه تجاری جدید شوند. انگیزه اصلی M&A دستیابی به منطقی‌سازی و تحقق هم‌افزایی است (Vaaheranta, 2022). علی‌رغم محبوبیت ادغام و اکتساب، بین 50 تا 80 درصد معاملات ادغام و تملیک در جهان نمی‌توانند به اهداف موردنظر برسند (ربیع زاده، 1398). شکست در M&A اغلب به عواملی مانند تفاوت در فرهنگ سازمانی، هویت‌های متضاد، رهبری ناکارآمد و ارتباطات ضعیف نسبت داده می‌شود (Smollan and Griffiths, 2020). فرهنگ به‌عنوان یکی از موانع غالب بر سر راه ادغام‌های مؤثر ظاهر شده است (Kumar and Kumar, 2022). بیش از نیمی از ادغام‌ها به دلیل عدم یکپارچگی فرهنگی با شکست مواجه می‌شوند (Kumar and Kumar, 2022). از این رو ادغام یا اکتساب اغلب نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان دارد (Amiri et al., 2020). لذا، تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام، یکپارچگی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas-Pires, 2013). فرهنگ متفاوت اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند باعث مشکلات بهره‌وری، سطح پایین اعتماد و همکاری بین گروه‌هایی از کارکنان شرکت‌های مختلف شوند (Bijlsma-Frankema, 2001). از جمله راه‌حل کاهش تضاد فرهنگی ادغام می‌توان به بررسی تفاوت‌های فرهنگی قبل از ادغام (کشف راه‌سازی این دو فرهنگ)، تعیین تکلیف مداخلات سازمان‌های اکتساب شده و تعیین زمان آن برای مداخله (منظور از مداخله ارتباط برای تسهیل ادغام منابع انسانی برای یکپارچگی فرهنگی) اشاره کرد (Hema, 2009). بدون یک برنامه یکپارچگی فرهنگی، M&A به ارزش بلندمدت خود دست نخواهند یافت. مدیران نباید یکپارچگی فرهنگ را به‌عنوان یک کار کوتاه‌مدت در نظر بگیرند،

¹ Mergers & Acquisitions

بلکه باید به‌عنوان فرایندی که تیم مدیریتی به زمان نیاز دارد تا عملکرد شرکت و کارکنان را به سمت وضعیت نهایی مطلوب هدایت کند، ببینند (Knilans, 2009).

علی‌رغم ادعاهای متعدد مبنی بر اینکه باید به سطوح مختلف فرهنگ و تعاملات آن‌ها توجه شود، اما تا به 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 فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام، از ادغدهای 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 فرهنگ‌سازمانی و یکپارچگی آن پس از ادغام از علت عدیده شکست ادغام‌ها بوده‌اند. کومار و کوماری¹ (2022)، وارا² (2010) کامرون و کوئین³ (2011) عدم توجه به لایه‌های فرهنگی جدید و عدم اولویت فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان دلایل شکست ذکر کرده‌اند. اما تحقیقات انگشت‌شماری را می‌توان یافت که به موضوع یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی و ارتقا آن پس از ادغام پرداخته باشند. دنیسون و همکاران⁴ (2011) در مطالعه کیفی خود به بررسی یکپارچگی فرهنگی در ادغام فرامرزی پرداخته است و همچنین بیجسما و فرانکما⁵ (2001) عوامل موفقیت یکپارچگی فرهنگی و فرایندهای تغییر فرهنگی در ادغام و تملک را مورد بحث قرار داده است. نبود فرهنگ یکپارچه پس از ادغام باعث خروج کارکنان کلیدی و عدم رضایت کارکنان می‌شود (موجانی قمی و همکاران، 1398: عبدالهی و همکاران، 1397: ربیع زاده، 1398)؛ لذا واکاوی ابعاد و مولفه‌های پیشران و بازدارنده‌های فرهنگ حائز اهمیت است. با توجه به اینکه در تحقیقات، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک کاتالیزور بالقوه برای موفقیت ادغام شناخته شده است. این پژوهش از طریق مرور سیستماتیک به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد ارتقا یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی و موانع آن پرداخته است. این بررسی می‌تواند شناختی کلی‌تر در این زمینه فراهم

¹ Kumar & Kumari

⁴ Denison et al

⁵ Bijlsma-Frankema

² Vaara

³ Cameron, & Quinn

کند و راهنمای عمل برای مدیران سازمان باشد. مدیران با شناسایی مولفه‌های بازدارنده و محرک‌های ارتقای فرهنگ‌سازمانی، اقدامات مناسبی برای داشتن برنامه‌ریزی مناسب 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 ادبیات احساس می‌شود. این مطالعه کیفی تلاش می‌کند، این جای خالی را در ادبیات را پر می‌کند.

ادبیات نظری پژوهش

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (Calciolari et al., 2021). فرهنگ‌سازمانی از جهاتی مهم هستند؛ محیط کار را تعریف می‌کند و در صورتی که کارکنان دارای ارزش مشترک و نگرش خوبی نسبت به یکدیگر و هدف متقابل داشته باشند، فرهنگ‌سازمانی آن‌ها خوب است، آنگاه محیط برای کار تیمی مساعد و کارکنان بر هم تأثیر می‌گذارند. فرهنگ‌سازمانی قوی باعث می‌شود که کارکنان احساس حمایت و ارزش بیشتری کنند و در محل کار راحت‌تر باشند. فرهنگ یک سازمان بر تمام 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 فرهنگ‌سازمانی نسبت داده می‌شود (Smollan and Griffiths, 2020). لذا، فرهنگ به‌عنوان 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 به عنوان یک کار کوتاه‌مدت ببینند، بلکه باید آن را به عنوان فرایندی که نیازمند زمان برای تیم مدیریتی است تا اقدامات و کارمندان شرکت را به وضعیت نهایی مطلوب هدایت کنند، در نظر بگیرند (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 et al., 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 and 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 به عنوان موانعی برای موفقیت یکپارچگی پس از M&A مورد تأکید قرار می‌گیرد (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 و یا هر دو، وضعیت مطلوب رخ می‌دهد (نوروزی و همکاران، 1399). 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 کرت لوین استفاده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش، روش کیفی است. بررسی حاضر سبب توسعه دانش کاربردی در زمینه پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام است، لذا 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 ادبیات؛ پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام را شناسایی کرده است، در نتیجه هدف این پژوهش اکتشافی و توصیفی است. مرور نظام‌مند روشی است که امکان ارزیابی و تفسیر همه تحقیقات قابل‌دسترس مرتبط با تحقیق، موضوع یا رویداد موردعلاقه را فراهم می‌کند. مرور سیستماتیک از پایگاه‌داده‌های آنلاین، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات انجام شده است. روش گردآوری داده در این پژوهش، روش کتابخانه‌ای است که با توجه به کمبود ادبیات داخلی، بر ادبیات خارجی تأکید می‌گردد. در همین راستا این مطالعه با ایجاد پروتکلی مطابق با روش باروسو و ساندلوسکی (2007) اجرا شده است. روش گردآوری داده‌ها بررسی اسناد و مدارک بوده و به‌منظور تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری با نرم‌افزار اطلس تی‌آی با ورژن 8 استفاده شده است. در راستای مرور نظام‌مند ادبیات، برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و چارچوب جدید برای پدیده مورد بررسی در این پژوهش دو سؤال طراحی شد. پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ سؤال دوم، بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ برای پاسخ به سؤالات پژوهش پایگاه‌داده‌های معتبر خارجی و داخلی، موتور جستجوهای گوگل و گوگل اسکولار و وبسایت‌های پژوهشی - اجتماعی مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه، مرور نظام‌مند در دو دسته تحقیقات داخلی و خارجی انجام شد. عبارات محرک‌های ارتقا فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام، موانع یکپارچگی فرهنگی، محرک‌های یکپارچگی فرهنگی،

پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام، بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی در پایگاه‌های داخلی نورمگز، سید،^۱ سیویلیکا،^۲ ایران پیپر،^۳ سای اکسپلور،^۴ گنج، تی پی بین مورد بررسی قرار گرفت. معیارهای ورود و خروج ذیل برای جستجوی دقیق‌تر مطالعات انجام شده است:

1- جستجو در بین مجلات علمی معتبر و کنفرانس‌ها با روش کمی، کیفی، ترکیبی، پایان‌نامه‌ها و کتب انجام گرفت.

2- موضوعات مدیریت یا علوم‌انسانی در هر پایگاه‌داده انتخاب و موضوعات دیگر مانند مهندسی، پزشکی، ورزشی و... از دایره جستجو حذف شدند.

3- مرکز موضوعی بر منابعی تمرکز به بررسی فرهنگ سازمانی یا یکپارچگی فرهنگ سازمانی ادغام و اکتساب در قبل یا حین و یا پس از ادغام پرداخته‌اند دارد. منابعی که به بررسی فرهنگ سازمانی یا یکپارچگی آن در ادغام و اکتساب پرداخته‌اند، از روند جستجو حذف شدند.

4- بازه زمانی از سال ۱۹۸۵ تا کنون برای دایره جستجو انتخاب شد.

5- زبان فارسی در این بررسی انتخاب شد.

6- روش جمع‌آوری مطالعات، تحلیل محتوا است که با توجه به معیارها، مطالعاتی که به فرایند مرور نظام‌مند وارد یا خارج می‌شوند، شناسایی شده‌اند.

7- بر اساس کلیدواژه، عنوان، چکیده و محتوا جستجو انجام گرفت.

همچنین، برای شناسایی پژوهش‌های خارجی در پایگاه‌های ساینس دایرکت - الزبور^۵، وایلی،^۴ امرلاد،^۷ اشپرینگر،^۸ جسترو،^۹ سمانتیک اسکولار،^{۱۰} ام دی پی آی،^{۱۱} آی ای ای،^{۱۲} نیلور و فرانسیس،^{۱۳} ساگ،^{۱۴} ریسرچ گیت،^{۱۵} ام آی تی،^{۱۶} عبارات of organizational Integration, Organizational culture framework, Organizational culture integration model, culture

¹SID

² civilica

³Iranpaper

⁴ sciexplore

⁵Sciencedirect-Elsevier

⁶ wiley

⁷ Emerald

⁸ Springer

⁹Jstor

¹⁰Semantic Scholar

¹¹ MDPI

¹² IEEE

¹³ Taylor & Francis

¹⁴ SAGE

¹⁵ Research Gate

¹⁶ M.I.T

Barriers to cultural integration, Drivers of cultural integration, Drivers of organizational culture integration after M&A مورد واکاوی و جستجو قرار گرفته‌اند. معیارهای ورود و خروج

ذیل برای جستجوی دقیق‌تر مطالعات انجام شده است:

- 1- سایت‌های شخصی، گزارش‌ها و نظرهای شخصی از دایره جستجو حذف شدند.
 - 2- نوع منابع مجلات و مقاله‌های کنفرانسی، کتب، پایان‌نامه‌ها انتخاب و مطالب ارائه شده در وبلاگ‌ها و سایت‌ها و گزارش‌ها از روند جستجو خارج شدند.
 - 3- محدودیت زمانی برای جست‌وجو از سال 1985 تا کنون در نظر گرفته شد.
 - 4- محدود 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 (1) 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 10 سال
استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مدیریت دولتی-رفتار سازمانی	بالای 10 سال

برای اطمینان‌پذیری به تفصیل مراحل پژوهش و برای انتقال‌پذیری، بستر پژوهش به صورت مفصل توضیح و توصیف شد. برای تأییدپذیری عین نقل‌قول‌ها و برجسب‌ها انجام شده است. در ادامه روند

پژوهش، از روش کدگذاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها تحت نام، عنوان یا برچسب‌ها که به طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را تشریح و تلخیص می‌کند، را کدگذاری می‌گویند (محمدپور، 1397: 287). 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 شده‌اند. در نهایت مقالاتی انتخاب شده‌اند که به بررسی فرهنگ‌سازمانی یا تفاوت‌های فرهنگ‌سازمانی در ادغام و اکتساب مدیریت یا یکپارچگی آن در پسا ادغام پرداخته‌اند. همچنین با تحلیل محتوای صورت‌گرفته، مطالعاتی که باتوجه به معیارها مدنظر نبوده‌اند یا از اعتبار مدنظر برخوردار نبودند، از مرحله کدگذاری خارج شده‌اند.

یافته‌ها:

پس از پایان جستجو 542 منبع از پایگاه‌داده‌های ذکر شده جمع‌آوری شد. در ادامه با استفاده غربال منابع باتوجه به معیارهای تعیین شده، حذف منابع تکراری و باتوجه به روش معیارهای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)¹¹ در نهایت 46 منبع انتخاب شد. معیار CASP متداول‌ترین ابزار مورد استفاده برای ارزیابی کیفیت در ترکیب شواهد کیفی است و دارای ده سؤال است. از منابع منتخب، 8 منبع از موتور جستجوی گوگل و گوگل اسکولار، 4 امرالد، 2 ساگ، 5 تیلور فرانسیس، 10 ریسرچ گیت، 3 اسپرینگر، 3 سمانتیک اسکولار، 3 جستر، 2 وایلی، 2 ام‌ای‌تی، 2 ایران پیپر، 2 الزویر بودند.

پس از اعمال معیارهای شمول در نهایت 46 سند به شرح جدول (2) 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 مطالعات شامل مقالات غیرتکراری، عنوان، چکیده و محتوا که باهدف، پرسش و موضوع پژوهش متناسب بودند.

¹¹ The Critical Appraisal Skills Programme

جدول (2) مطالعات نهایی مرور شده در فرایند مرور نظام‌مند

H-Index	نویسنده سال	پایگاه داده	نوع سند	کد سند
4	سینترون، 2020	گوگل	مقاله پژوهشی	1
23	شریدر و سلف، ¹ 2003	امرال	مقاله پژوهشی	2
49	زاکسن مایر و گوا، ² 2019	ساگ	مقاله پژوهشی	3
19	چسلی، ³ 2019	تیلور & فرانسیس	مقاله پژوهشی	4
-	وارا، ⁴ 2010	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	5
-	پراناجایا، ⁵ 2022	گوگل	مقاله مروری	6
12	کومار و کوماری، ⁶ 2022	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	7
-	یه، کنستانتیا، پینگ، ⁷ 2021	گوگل اسکولار	مقاله پژوهشی	8
6.26	هاجرو، ⁸ 2015	تیلور & فرانسیس	مقاله پژوهشی	9
22	عبدالعی و ابراهیم، 2016	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	10
7.87	وحید، افتخار، ازار، ⁹ 2021	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	11
122	اووسیک، ملها، فاولر و بوکان، ¹⁰ 2015	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	12
مقاله کنفرانسی	کارتا، فارینا و شوپزه، ¹¹ 2007	ریسرچ گیت	مقاله کنفرانسی	13
37	ریسیان، ¹² 2016	اشپرینگر	یک فصل از کتاب	14
-	کندو، ¹³ 2001	سمانتیک اسکولار	مقاله پژوهشی	15
15	اینداکوشه، کنکپسیون و لورنز، ¹⁴ 2018	ریسرچ گیت	مقاله پژوهشی	16

¹ Schraeder & Self
² Sachsenmaier and Guo
³ Chesley
⁴ Vaara
⁵ Pranajaya
⁶ Kumar & Kumari

⁷ Yie, Constantia, Ping
⁸ Hajro
⁹ Waheed, Iftikhar, Azhar
¹⁰ Ovseiko, Melha, Fowler
 And Buchan

¹¹ Carretta, Farina & Schwize
¹² Reisman
¹³ Kundu
¹⁴ Indacochea, Concepción, & Lorenz

کد سند	نوع سند	پایگاه داده	نویسنده سال	H-Index
17	مقاله پژوهشی	جستر	باجاج ¹ ، 2009	-
18	مقاله پژوهشی	امرالد	بیجلسما - فرانکما، 2001	3.9
19	مقاله پژوهشی	وایلی	لاکشمین، ² 2011	82
20	مقاله پژوهشی	سمانتیک اسکولار	اپلبام، رابرتز و شاپیرو، ³ 2013	-
21	مقاله پژوهشی	ریسرچ گیت	رماندا ⁴ ، 2016	-
22	مقاله پژوهشی	امرالد	دنيسون، ادکینز و گویدروز ⁵ ، 2011	17
23	یک فصل از کتاب	ریسرچ گیت	رودریگز - سانچز، مورا-والنتین و اورتیز-دو-اوربینا-کریادو ⁶ ، 2021	یک فصل کتاب
24	مقاله پژوهشی	گوگل	ساکسنا، ⁷ 2016	-
25	کتاب	اشپرینگر	رایتیس و همکاران، 2018	کتاب
26	کتاب	جستر	نهادندی و ملک زاده ⁸ ، 1988	13.86
27	مقاله پژوهشی	امرالد	روتیگ، رویس و تاربا ⁹ ، 2014	یک فصل کتاب
28	پایان نامه	گوگل	واهرانتا، ¹⁰ 2022	پایان نامه
29	پایان نامه	ام.آی.تی	بولاد - اوگوندفون، ¹¹ 2017	پایان نامه
30	کتاب	ایران پیپر	کامرون و کوین، ¹² 2011	کتاب
31	کتاب	ایران پیپر	نهادندی و ملک زاده، 1993	کتاب
32	پایان نامه	گوگل	امیری، 2020	پایان نامه
33	پایان نامه	گوگل	چنگ ¹³ ، 2022	پایان نامه
34	مقاله پژوهشی	ریسرچ گیت	اسمولان، گریفیتس، ¹⁴ 2020	38
35	مقاله پژوهشی	ساک	تاربا و همکاران ¹⁵ ، 2019	91
36	مقاله پژوهشی	الزویر	سارالا، وآرا، و جونی، ¹⁶ 2019	121

¹ Bajaj

² Lakshman

³ Appelbaum, Roberts, & Shapiro

⁴ Remanda

⁵ Denison, Adkins And Guidroz

⁶ Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín & Ortiz-de-Urbina-Criado

⁷ Saxena

⁸ Nahavandi & Malekzadeh

⁹ Rottig, Reus, & Tarba

¹⁰ Vaaheranta

¹¹ Bolade-Ogunfodun,

¹² Cameron & Quinn

¹³ Cheng

¹⁴ Smollan, Griffiths

¹⁵ Tarba, et al

¹⁶ Sarala, Vaara, & Junni

H-Index	نویسنده سال	پایگاه داده	نوع سند	کد سند
11.38	بران، پترسون، ^۱ 2009	اشپرینگر	مقاله پژوهشی	37
-	کارترایت و کوپر، ^۲ 1993	جستر	مقاله پژوهشی	38
26	وبر، تاربا و رایشل، ^۳ 2011	تیلور & فرانسیس	مقاله پژوهشی	39
-	لی، مای، شن، یان، 2019	سمانتیک اسکولار	مقاله پژوهشی	40
97	یانگ، ^۴ 2000	الزویر	مقاله پژوهشی	41
58	اسکات، ^۵ 1997	تیلور & فرانسیس	مقاله پژوهشی	42
82	اوگبون و هریس، ^۶ 2002	وایلی	مقاله پژوهشی	43
9	ساکمن، ^۷ 1990	تیلور & فرانسیس	مقاله پژوهشی	44
10.97	چمیلکی و سولکوفسکی، ^۸ 2016	گوگل اسکولار	مقاله پژوهشی	45
	باخ، ^۹ 1986	ام.آی.تی	پایان نامه	46

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

سؤال 1: پیشران های یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام کدام اند؟ هنگام تجزیه و تحلیل سندهای نهایی 138 کد در رابطه با پیشران های یکپارچگی فرهنگ سازمانی شناسایی شد که 102 در قالب مضامین سازمان دهنده عوامل سبب ساز، 21 تسهیل گر و 15 عوامل پیش نیاز طبقه بندی شدند. پس از استخراج کدها، کدهای هم خانواده در ذیل دسته بندی کدهای محوری قرار گرفتند. بعد از قرار گرفتن همه مفاهیم اولیه در ذیل کد مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر شناسایی شدند.

¹ Brannen, Peterson

² Cartwright and Cooper

³ Weber, Tarba, & Reichel

⁴ Young

⁵ Scott

⁶ Ogbonn & Harris

⁷ Sackmann

⁸ Chmielecki And

Sułkowski

⁹ Bachor

جدول (2) مفاهیم و مضامین پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمان

مفاهیم اولیه

مضامین پایه

مضامین سازمان دهنده

مضامین فراگیر

عمل انسانی - اجتماعی

پیشران‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی
عوامل سبب‌ساز (علل)

عمل فرهنگی

درک باورها و عملکردهای جدید (5)، شناسایی رفتارهای ریشه‌ای منتج به موانع (2)، فلسفه‌هایی برای شناسایی رفتارها (نوشتن فرهنگ موردنظر) (44)، شناسایی و تغییر رفتارهای خاص، اجتناب از شایعات (23)، ارائه استقلال به متخصصان منابع انسانی (7)، درک فرهنگ جدید توسط کارکنان تازه استخدام‌شده (33)، درک فرهنگ به همراه بررسی واکنش کارکنان (24)، مدیریت منابع انسانی (44)، یک فرایند یکپارچه تحت دامنه رهبری، ارتباطات، یکپارچگی فرهنگی، مدیریت استعداد (32)، توسعه منابع انسانی در ترویج فرهنگ جدید (32)، استفاده از تجربیات مشترک (18)، انتظارات واقع‌بینانه (18)، تحلیل ارزیابی روان‌شناختی (10)، تفاوت‌ها در برنامه‌ریزی ذهنی یا فرایند اجتماعی سازی (23)، در نظر گرفتن ویژگی‌های افراد (23)، شرایط ایمنی روانی (1)، مقاومت در برابر اغوای کارکنان مخالف (14)، نقش مؤثر ارتباطات در پروژه‌های فرهنگی (23)، فرایندها و ابزارهای کنترل اجتماعی برای تأثیرگذاری بر فرهنگ (44)، برنامه یکپارچگی، ارتباطات و فرایند یادگیری (23)، فرصت به کارکنان برای تغییر فرهنگ (7)

ادغام فرهنگ عینی و ذهنی (17)، توجه به نمادهای فرهنگ عینی (21)، ارزش‌های مشترک یک فرهنگ ذهنی (21)، استفاده از ابزار کلامی برای توسعه فرهنگ (5)، شناسایی حوزه‌هایی که فرهنگ و استراتژی در آن تطابق ندارند (4)، تقویت پایه‌های فرهنگی (34)، تمرکز روی فرهنگ مورد توافق (5)، تشویق خرده‌فرهنگ‌ها به غنی‌سازی حیات فرهنگ خود (42)، کاهش و مدیریت تفاوت‌های فرهنگی (15)، تمرکز بر فرهنگ بجای فرایندهای تغییر فرهنگ (5)، افزایش تحمل چندفرهنگی (حذف خودمختاری) (39)، افزایش توانایی تشخیص تغییرات در زمینه‌های فرهنگی (44)، تکامل دو فرهنگ از طریق تعامل و انطباق (38)، همسویی ارزش‌ها و فرهنگ‌ها (4)، اولویت یکپارچگی فرهنگی پس از اکتساب (31)، نفوذ گفتمان فرهنگی به تجزیه و تحلیل فرایندهای تغییر سازمانی پس از ادغام (5)، مجموع فرهنگ‌های ادغام‌شده با مفروضات مختلف (33)، توجه به فرهنگ پس از ادغام و اکتساب (22)، استفاده از فرهنگ مبتنی بر داده‌های عمیق پس از ادغام (33)، استفاده از ابزارهای مستقیم تغییر فرهنگ (44)، ایجاد انگیزه برای یکپارچگی از طریق رفتارهای مطلوب (19)، عدم تحمیل شدید تغییرات فرهنگی بر شرکت‌ها (26)، استفاده از فرهنگ داده (33)، تبادل درک از فرهنگ فعلی توسط شرکت‌های ادغامی (33)، شوراها، کاری سهام‌داران، اتحادیه‌ها، شوراها، کاری و غیره محرکی برای تغییر فرهنگی (14)، یادگیری فرهنگی از طریق تسهیل درک و تشابه فرهنگ (6)، تشخیص گروه‌های تحت تغییر فرهنگ (14)، توجه به فرهنگ سازمانی برای موفقیت یکپارچگی فرهنگی (23)، یک برنامه بازنگری دوره‌ای برای نظارت بر پتانسیل‌های بالقوه برخورد فرهنگی در آینده (33)، مدیریت صحیح عوامل فرهنگی در طول ادغام (31)، سازگاری میان اجزای فرعی و اجماع عمومی در پذیرش مؤلفه‌های فرعی (44)، شفاف‌سازی چشم‌اندازهای فرهنگی در طول معامله (33)، فرایندهای توسعه در چهار سطح مختلف فردی، گروهی، بین‌گروهی و سازمانی (44)، توجه به تفاوت‌های فرهنگی (15)، ممیزی فرهنگی یک سازمان بالقوه (38)، آگاهی از تعدد و پیچیدگی فرهنگی (8، 10، 18، 28، 44)، نقطه شروع یکپارچگی فرهنگ در نظر گرفتن استراتژی رشد (22)، آگاهی از زمینه‌های فرهنگی موجود (44)، طراحی ابزار آموزشی با ارزیابی‌های فرهنگی (33)، طراحی یکپارچگی

فرهنگی قبل از ادغام (33)، بررسی عمیق فرهنگ (44)، توجه به مسائل فرهنگی در مراحل اولیه (7، 22)، برنامه‌ریزی - تحلیل فرهنگی (23)، درک فرهنگ‌های موجود (8)، تجزیه و تحلیل باورها، ارزش‌ها و مفروضات فرهنگ‌سازان (42)، مذاکره و ارزیابی ترجیحات فرهنگ‌پذیری قبل از ادغام (31)، تجزیه و تحلیل فرهنگی (14)، تحلیل مسائل فرهنگی قبل از ادغام (9)، درک روشن از ارزش‌های فرهنگی سازمان هدف (46)، ارزیابی فرهنگی قبل از ادغام (2، 4، 7، 17)، قوی‌تر کردن فرهنگ کلی توسط خرده‌فرهنگ‌ها (42)، تغییر و تعادل نهایی بین دو گروه فرهنگی (38)، تجزیه و تحلیل فرایندهای تغییر سازمانی از بعد فرهنگی (5)، درک روشن از ارزش‌های فرهنگی سازمان (13)، درک روشنی از فرهنگ در شروع فرایند ادغام (22)، بررسی فرهنگ موجود از طریق تعامل با کارکنان (33)

هم جهت بودن سبک مدیریت، پاداش‌ها، رشد، روش‌های برنامه‌ریزی (18)، اطمینان از ابلاغ پیام‌ها و اولویت‌های مشترک توسط رهبری (22)، کنترل مدیریت برای حفظ و اصلاح فرهنگ موجود (41)، نقش مدیران ارشد و میانی در اجرای یکپارچگی فرهنگی - اجتماعی (25)، ارزیابی توانایی رهبر در مدیریت پیچیدگی فرهنگی (22)، استفاده از مدیر یکپارچگی برای ارزیابی فرهنگ‌ها (4)، استفاده از مدیران تملک‌کننده در شرکت خریداری‌شده (1)، مشارکت مناسب/مساوی شرکت‌های درگیر ادغام (31)، اطمینان از مدیریت ارشد برای درک یکپارچگی فرهنگی (33)، تأکید بر مدیریت فرهنگ‌سازمانی بین مدیران ارشد (14)، تلاش مدیریت برای ارزیابی سطح سازگاری فرهنگی (13)، توجه به مدیران عالی و رهبران/بنیان‌گذاران به‌عنوان ارزش‌های فرهنگی (4، 44)، تنظیم نقشه‌های ذهنی (1)، مشروعیت بخشیدن به تغییرات (18)، درک درست مدیریت از فرهنگ و مدل‌های عملیاتی برای تعیین ساختار جدید (28)، ارزیابی اجرای سیاست‌ها و راهبردهای جدید (23)، درک دقیق از چگونگی توسعه راهبردها و اهداف (22)

اهمیت برنامه‌ریزی (2، 46)، تعامل با بازار (22)، تعیین الزامات تغییر (14)، زمینه‌های عمل، اقدامات و اولویت‌ها، چارچوب ساختاریافته و نقاط عطف واضح (33)، زمینه‌سازمانی پس از ادغام (29)، مدیریت مشتری برای حفظ و اصلاح فرهنگ موجود (41)، افزایش تناسب مولد بین ساختار و فرهنگ (ها) (18)، مشخص کردن استانداردهای عملکرد (15)

اجرای آیین‌های حمایت از فرهنگ (42)، ایجاد تشابهات فرهنگی (6)، برجسته کردن ضرورت و مزایای مرتبط با فرهنگ یکپارچه (33) درک، همسان‌سازی فرهنگی (15)، شفاف‌سازی فرهنگی (33)، هماهنگی رفتارها بر اساس ارزش‌ها و هنجارها (18)

ارتباطات برای تسهیل یکپارچگی فرهنگی (1، 2، 6، 8، 9، 14، 17، 22، 43، 46)، ارتباطات و همکاری (23)، تعامل و ارتباطات (6)، استراتژی ارتباطی معتبر (23، 32)، افزایش تعاملات (18)

ارزش‌نهادن به شیوه‌های گذشته (2)، اعتمادسازی (1، 3، 9، 18)

اقتدار و حمایت	اقتدار و نفوذ (41)، حمایت مدیران (2)، حمایت (28)
مشارکت و همکاری	مشارکت منابع انسانی (23)، مشارکت مدیریت ارشد (43)، مشارکت کارکنان در مرحله قبل از ادغام (28)، مشارکت کارکنان (2، 8، 28، 31)، مشارکت رهبران (31)
تدوین استراتژی جدید	تدوین استراتژی (8، 11، 31)، همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان (43)، استراتژی رشد (22)، انطباق فرهنگ با استراتژی (6، 22، 33، 44)
تشکیل مدیریت واحد و ماهر	تشکیل مدیریت واحد (3)، مدیران تغییر ماهر (46)
درک فرهنگ	درک فرهنگ (31)، ایجاد تصویر روشن از فرهنگ (6)
رهبری	درک رهبران از تفاوت فرهنگی (8)، قدرت رهبری (2، 5)، مشارکت رهبری، نقش مهم رهبر در شروع یکپارچگی فرهنگی (14)، وجود رهبر تعاملی و تحول‌آفرین برای فرهنگ پس از ادغام (6)، وجود رهبر تحول‌آفرینی (6)، یکسان کردن سبک‌های رهبری (8)، مشارکت رهبری (33)
تغییر در ساختار	توسعه و انطباق فرهنگ‌سازمانی با ساختار کسب‌وکار جدید (18، 22)، سازگاری فرهنگ با ساختار جدید (18)، تغییرات در ساختار (31، 10، 18، 29، 43، 46)، طراحی برنامه متناسب با تغییرات ساختار (18)

پیش‌نیازهای ارتقا فرهنگ‌سازمانی در سه بعد اصلی (1-1) عوامل سبب‌ساز (علل)، (1-2) عوامل پیش‌نیاز، (1-3) عوامل تسهیل‌گر طبقه‌بندی شده‌اند.

1-1) عوامل سبب‌ساز (علل): منظور از عوامل سبب‌ساز (علل) آن ابعادی است که مستقیماً بر پدیده یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی تأثیر می‌گذارد و به‌نوعی ایجادکننده و توسعه‌دهنده یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی هستند. با نگاهی منسجم به اتفاقات و بازبینی آن‌ها می‌توان شرایطی را مقدم یافت

و آن را شرایط علی خواند. شرایط علی در چهارطبقه محوری 1-علل فرهنگی، 2-علل انسانی - اجتماعی، 3-علل مدیریتی - راهبردی، 4-علل سازمانی - محیطی دسته‌بندی شده‌اند.

علل فرهنگی مقدمه یکپارچگی در سازمان ادغامی است. این تدابیر فرهنگی قبل، حین و پس از ادغام ضرورت پیدا می‌کند. **علل انسانی-اجتماعی** نشان می‌دهد مبحث یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی، جدا از ادغام منابع انسانی نیست. فقدان شیوه‌های آگاهانه بخش منابع انسانی و مشارکت آن‌ها، از عوامل شکست ادغام هستند. برای ترویج فرهنگ مدنظر تغییراتی در رفتار و الگوهای رفتاری در سطح فردی، 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 و با مدیریت تضاد فرهنگی برای کاهش پیامدهای منفی ادامه می‌یابد. از جمله این علل به فرایندها و ابزارهای کنترل اجتماعی، ارتباطات و یادگیری برای تأثیرگذاری بر فرهنگ می‌توان اشاره کرد. **علل مدیریتی - راهبردی** شامل فعالیت‌ها و توانایی‌های مدیریتی است که برای ارتقا یکپارچگی فرهنگی بر عهده مدیریت سازمان است که می‌تواند در قالب دستورالعمل، حمایت و الزامات باشد. **علل سازمانی - محیطی** بیانگر این است که فرهنگ سازمان تا حدی در نتیجه تعامل با محیط خارج آن ایجاد 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 درعین حال فرهنگ یک سازمان، یکی از عواملی است که اقدامات شرکت را در زمان سازگاری و بقا در محیط خود هدایت می‌کند.

2-1) عوامل پیش‌نیاز: الزامات و بسترها، شرایطی هستند که بدون آن تحقق یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی صورت نمی‌گیرد و شامل: 1) تدوین استراتژی جدید، 2) تشکیل مدیریت واحد و ماهر، 3) تغییر در ساختار، 4) رهبری، 5) درک فرهنگ 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. نپاوندی و ملک‌زاده (1999) 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 ارتقا یک فرهنگ است. صرف داشتن دانش در مورد فرهنگ‌سازمان پس از ادغام، دلیلی برای درک و فهم آن نیست. برای درک فرهنگ، داشتن شناختی از ساختار سازمان، رویه‌ها و فرایندها، ارزش و باورهای افراد سازمان، مدیران، زیرساخت و فرهنگ ادغام پذیر مهم است. همان‌طور که در ادبیات 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 ادبیات به آن اشاره شده است. **تغییر در ساختار** تغییرات در ساختار، 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 و هم توسط فرهنگ تعیین می‌شود.

3-1) عوامل تسهیل‌گر: عوامل تسهیل‌گر شامل مؤلفه‌هایی است که پیاده‌سازی و ارتقا یکپارچگی فرهنگی را در سازمان تسریع می‌کنند. در پنج مضمون پایه (1) تسهیل‌کننده فرهنگی، (2) تعاملات و ارتباطات، (3) استفاده از مولفه‌های ارزش‌محور، (4) اقتدار و حمایت و (5) 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 به‌عنوان تسهیل‌کننده فرهنگی عنوان داشت. **تعاملات و ارتباطات** شامل هر نوع برخوردی بین دو سازمان که منجر به همبستگی، واکنش، اشتراک و مبادله می‌شود. چگونگی ارتباط برقرارکردن در سازمانی که فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی دارد، بسیار حایز اهمیت است و راه و روش خاص خود را دارد. نقش ارتباطات و تعامل در انتقال و یادگیری و آموزش فرهنگ و ایجاد رفتار موردنظر است. **استفاده از مولفه‌های ارزش‌محور** می‌توانند نقش قدرتمندی در ایجاد فرهنگ و هویت‌سازمانی جدید و مشترک پس از M&A داشته باشند. ارزش‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت و فرهنگ‌سازمانی هستند. تفاوت‌های ارزشی، فرهنگ‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. **اقتدار و حمایت** ابزار مدیریت ارشد برای حفظ یا اصلاح فرهنگ موجود ضروری 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 روبرو خواهد شد. **مشارکت و همکاری** تأثیر مثبتی بر حمایت از تغییرات، رضایت شغلی کارکنان، افزایش تعهد و احساس هویت آنان و کاهش مقاومت در برابر تغییر فرهنگ و افزایش اعتماد کارکنان در سازمان ادغامی دارد و نقش مؤثری در ارتقا فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام ایفا می‌کند.

سؤال دوم، بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام کدام‌اند؟ هنگام تجزیه و تحلیل سندهای نهایی 80 کد در رابطه با بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی شناسایی شد که 66 کد در قالب مضامین پایه موانع اجتماعی - فرهنگی، 8 کد موانع ساختاری و سازمانی و 5 کد موانع ارتباطی و 1 کد سیاسی - محیطی طبقه‌بندی شدند.

جدول (3) مفاهیم و مضامین بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ سازمان

مفاهیم اولیه

موانع

موانع فرهنگی - اجتماعی

تفاوت در ارزش‌ها و باورها (5)، عدم وضوح در مواضع معرفت‌شناختی (5)، تفاوت در ارزش‌های فرهنگی (9)، دشواری اجتماعی کردن کارکنان به هنجارها و ارزش‌های شرکت اکتسابی (10)، مقاومت در برابر تغییر باورها (7)، تفاوت‌ها در برنامه‌ریزی ذهنی یا فرایند اجتماعی سازی (10)، عدم پذیرش تغییرات فرهنگی (6)، سنت‌ها (32)، مقاومت حتی باوجود پذیرش تغییرات (2)، وابستگی کارکنان به ارزش‌ها، باورها و فلسفه‌های سازمان (10)، تقلی شدن تغییر در فرهنگ، به‌عنوان پایان هویت و استقلال (31)، عدم ارزیابی درست فرهنگی (4)، عدم ارزیابی سازگاری فرهنگی پیش از ادغام (20، 38)، عدم تطابق فرهنگ‌ها (5، 8، 32)، اولویت پایین به یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی (1، 30)، عدم اهمیت به یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی (1، 22، 30)، عدم توجه به لایه جدید فرهنگی (5)، عدم توجه به یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی در ابتدای ادغام (22)، عدم درک فرهنگی یا عدم توجه به عوامل فرهنگی (30)، عدم شناخت تفاوت‌های فرهنگی (5)، نامشخص بودن و مبهم بودن چارچوب ارزیابی تناسب فرهنگی احتمالی (38)، تعارضات فرهنگی - عاطفی (17)، اجبار یکسان‌سازی بدون توجه به عوامل فرهنگی (31)، دشوار بودن اندازه‌گیری و مدیریت مستقیم فرهنگ (45، 9)، پیچیدگی یکپارچگی فرهنگی به دلیل رواج خرده‌فرهنگ‌ها (9)، تفاوت بیشتر فرهنگی زمان بیشتری برای یکپارچگی آن (45)، دشواری پیش‌بینی و تحلیل فرهنگی، دشواری یکپارچگی فرهنگی (20)، مشخص نمودن ابعاد فرهنگ (44)، زمان‌بر بودن یکپارچگی فرهنگی (1، 10، 22)، سیال، پیچیده و پراکنده بودن فرهنگ (10)، صرف انرژی زیاد برای یکپارچگی فرهنگ (45)، غفلت از مشکلات فرهنگی (7، 22)، نادیده گرفتن جنبه‌های فرهنگی (7، 31)

تفاوت در تصمیم‌گیری‌ها (8)، تفاوت در رویه‌ها (8)، تفاوت در سبک‌های مدیریت و رهبری (8)، تفاوت در شیوه تجاری (8)، تفاوت ساختاری اولیه (5)، ناشناخته بودن اثربخشی روش‌ها و مداخلات مختلف (44)، باورهای فرهنگی مستتر با شیوه‌های سازمانی (5)، عدم درک رهبری از تفاوت‌های فرهنگی موجود (12)

موانع ساختاری - سازمانی

تفاوت در روابط (8)، دشواری کار تیمی و هماهنگی (40)، شبکه‌های ارتباطی ناکارآمد (8)، عدم توجه کافی به ارتباطات (5)، مشکلاتی در ارتباطات و تفاهم بین کارکنان (23)

موانع ارتباطی

عدم شناخت ابعاد سیاسی (5)

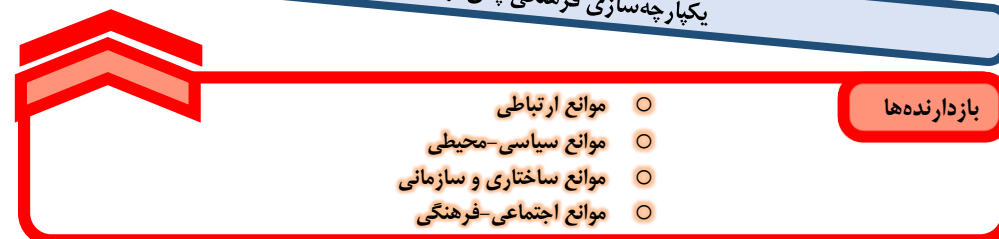
موانع سیاسی - محیطی

موانع در این مطالعه، آن شرایطی است که باعث محدودیت در اجرای یکپارچگی فرهنگ و کندشدن این روند می‌شود. در مرور ادبیات انجام شده موانع در چهار دسته موانع فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - محیطی، ارتباطی، ساختاری و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند.

موانع اجتماعی - فرهنگی بر موانع انسانی، اجتماعی و فرهنگی فرایند پس از ادغام از جمله ارزش‌ها و مسائل هویتی که عمدتاً بر روی 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. در 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 که بعضاً پس از ادغام در سازمان رواج پیدا می‌کند که شامل بد اخلاقی‌های زبانی، رفتاری کارکنان و عدم تعامل مثبت با همدیگر است و باعث ایجاد تعارض بین آنان می‌شود. ارتباطات غیرمؤثر و وجود تفاوت‌های فرهنگی مانعی برای یکپارچگی فرهنگی هستند. **موانع سیاسی - محیطی** - برخی محدودیت‌های بیرون از سازمان مثل محدودیت‌های محیطی و سیاسی است که مانع ارتقای یکپارچگی فرهنگی هستند.



یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام



شکل (1) پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی

فرهنگ بر تمامی فعالیت‌های انسانی تأثیر دارد و اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. هرچه 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 جمله مشکلاتی است که یک سازمان در خلال عدم یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام با آن مواجه می‌شوند. عدم یکپارچگی فرهنگی یکی از دلایل پررنگی است که باعث شکست ادغام و تحمیل هزینه‌های هنگفت به آن است؛ لذا، تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به طور مؤثر مانع از یکپارچگی موفقیت‌آمیز در طول ادغام شود (Schraeder and Self, 2003). این پژوهش باهدف بررسی پیشران‌ها و بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگی به بررسی ادبیات موجود در فرهنگ پرداخته است. توسعه و فراگیرشدن فرهنگ مشترک و یکپارچه در سازمان ادغامی مستلزم اجرا و مهیاکردن برخی شرایط برای اجرای آن من جمله محرک‌ها و پیشران‌هایی که باعث یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام می‌شوند و همچنین شناسایی موانعی که این محرک‌ها را با محدودیت روبرو می‌کند و یکپارچگی فرهنگی را با کندی و چالش‌هایی مواجه می‌سازد است. در پاسخ به سؤال اول، پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی 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 کدام از این پیشران‌ها، یکپارچگی فرهنگی در سازمان با روند کند و گاه بدون نتیجه دلخواه روبرو می‌شود. عوامل سبب‌ساز (علل) از این جهت مهم هستند که مدیران با شناسایی و آگاهی از آن می‌توانند مؤلفه‌هایی را در سازمان اصلاح و تغییر دهند که به صورت مولد باعث پیشرفت فرهنگ می‌شوند و به‌عنوان یک کمک‌کننده در توسعه یکپارچگی فرهنگی در سازمان نقش دارند. عوامل پیش‌نیاز از جمله شرایط زمینه‌ای است که محیط داخلی و کلان سازمان در نظر می‌گیرد و به طور مستقیم باعث ارتقا یکپارچگی فرهنگی می‌شوند. همچنین عوامل تسهیل‌گر به صورت غیرمستقیم ابزاری است که مدیر با به‌کارگیری آن به افزایش سطح تعامل و انتخاب کارکنان شایسته، ایجاد یک محیط با جو فرهنگی مثبت و استخدام کارمندان مطابق با فرهنگ سازمان باعث ارتقا 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. برای نمونه یانگ (2002) تدوین استراتژی، اقتدار و نفوذ، مدیریت را فرآیندهای سازمانی می‌داند که مدیریت ارشد، می‌تواند برای اصلاح فرهنگ موجود از آن استفاده کند. ساکسنا و همکاران (2016) برای سازگاری فرهنگ، مولفه 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 عمیق و غنی‌تر باشد؛ تغییر آن به مراتب سخت‌تر است و نقش آموزش را برای پرورش فرهنگ

جدید را برجسته‌تر می‌کند؛ بنابراین، افزایش آگاهی نسبت به فرهنگ‌های موجود و درک آن، همچنین افزایش پروژه‌های تیمی و مشارکت بیشتر کارکنان در کاهش مانع 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 (2013)، موانع اجتماعی - فرهنگی را به‌عنوان 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 (2010) 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 را برای یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام بر می‌دارد. تاکنون الگویی در خصوص ارائه بازدارنده‌ها و پیشران‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی در تحقیقات ارائه نشده است و صرفاً در مدل‌هایی مانند دنیسون و همکاران (2011) به بررسی مولفه‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی در ادغام فرامرزی پرداخته‌اند؛ لذا محدودیت تحقیق، کمبود پژوهش‌هایی است که در این حوزه در داخل و خارج ایران وجود دارد. این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد پیشران‌ها و بازدارنده‌ها از رویکرد مرور نظام‌مند استفاده نموده است و برای غنی‌سازی آن، لزوم بررسی موضوع در بافت‌ها و موردهای عملی مورد تأکید است.

پیشنهاد‌های کاربردی

-باتوجه به اینکه بنیان‌گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در شکل‌گیری فرهنگ ایفا می‌کنند و خصایص آن‌ها در شکل‌گیری فرهنگ‌سازمان تأثیر دارد، لذا 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؛ لذا مدیریت مؤثر منابع انسانی مطابق بافرهنگ جدید الزامی است.
-شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌خواهی در ادغام افزایش صداقت و شفافیت در سازمان می‌شود.

-مدیران برای بهبود ارتقا فرهنگ مشترک باید اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در این زمینه نمایند و کدهای مستخرج در عوامل سبب‌ساز (علل) 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 درعین حال ساختار، استراتژی از فرهنگ مطلوب مدنظر مدیران تأثیر می‌پذیرد، لذا بایستی مدیران باید به این رابطه دوطرفه توجه نمایند.
-آنالیز و ارزیابی فرهنگی مستمر برای نهادینه‌شدن فرهنگ مطلوب و مشترک در سازمان انجام شود.

پیشنهادها برای تحقیقات آینده

-مولفه‌های استخراجی پیشران و بازدارنده تحقیق با مرور سیستماتیک ادبیات استخراج شده‌اند و انجام مصاحبه با کارکنان برای به‌تصویرکشیدن تجربیات زیسته آن‌ها می‌تواند اطلاعات کامل‌تری در این زمینه فراهم کند.

-علاوه بر پیشران‌ها و بازدارنده‌ها، مولفه‌های دیگری مثل راهبردها و مولفه‌های یکپارچگی فرهنگی هم از ادبیات استخراج شود و نسبت به ارائه یک چارچوب جامع برای یکپارچگی فرهنگی اقدام شود.
-وجوه افتراق و اشتراک چارچوب ادبی یکپارچگی فرهنگی مستخرج از ادبیات با چارچوب فرایند مصاحبه در مورد‌های واقعی احصاء شود.

منابع

- محمدپور، احمد (1397). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری. *فصلنامه علوم اجتماعی*، 17 (48)، 107-73.
- نوروزی، زینب، فروزانی، معصومه، و محمدزاده، سعید (1399). 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*، 16 (1)، 78-57.
- 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.
- Knilians, 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.
- 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.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Vaara, E. (2010). Cultural differences and postmerger problems: Misconceptions and cognitive simplifications. <http://hdl.handle.net/10227/758>
- 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.
- 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.