



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 157- 192

**A Process Model of Organizational Culture Integration
after Merger and Acquisition****Z. Anvari¹, A. Nargesian^{2*}, N. Asgari³, N. Mohammadesmaeili⁴**

1- Ph.D. in Public Administration, Department of Management, Alborz Campus of Tehran University, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: anargesian@ut.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0003-0598-5630>

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604>

Received: 2024/09/11	How to cite this article: Anvari, Z.; Nargesian, A.; Asgari, N. & Mohammadesmaeili, N. (2024). A Process Model of Organizational Culture Integration after Merger and Acquisition. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 157-192. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604
Revised: 2024/10/12	
Accepted: 2024/11/10	
Available Online: 2024/11/10	

1- INTRODUCTION

The role of organizational culture in the success of mergers and acquisitions is crucial, but its complexity makes it a challenging task to

integrate among merged or acquired organizations. Unfortunately, there is a lack of comprehensive knowledge on the factors that should be considered and how to effectively integrate organizational culture after a merger. This gap in understanding can greatly impact the effectiveness and efficiency of the significant investments made in this area. To reduce this gap and improve the existing theoretical and practical knowledge in this field, the current research seeks to answer these questions: 1) what are the factors that must be taken into account during the integration of organizational culture? 2) what are the causal and order relationships between these factors? 3) what stages does the process of integrating organizational culture include after the merger? Such knowledge can help top managers of organizations undergoing mergers and acquisitions to manage this aspect of the organization more effectively, and it will also improve the existing theoretical knowledge in the field of organizational culture management.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The majority of studies have only examined the importance of culture or organizational culture management in mergers and acquisitions. Despite being an integral part of M&A, culture has been a low priority in M&A situations. In addition, acculturation strategies, including cultural integration, have received less attention in studies. Articles related to organizational culture in mergers and acquisitions were divided into three general categories. The first category is articles that address the importance of culture and cultural management. The second group has addressed the role and impact of cultural integration in mergers and acquisitions, and their efforts have led to the identification of some factors for creating cultural integration. The third group of articles specifically addresses the identification of factors or a framework for creating cultural integration after mergers and acquisitions.

3- METHODOLOGY

This qualitative research utilized an inductive approach and the studied method. The goal was to identify the elements of cultural integration

through empirical evidence within a real-life context. Data for the study was gathered through semi-structured interviews and document review and analyzed using trend analysis. In this research, the reliability of the data was assessed using the double coding method, also known as the reproducibility index. The results showed a subject agreement percentage of 74%, indicating acceptable reliability. To ensure the validity of the interview, the entire research process was carefully examined. This included studying the interview questions and having them confirmed by experts, as well as ensuring the questions were clear and easy for the interviewees to understand. Additionally, the speech and fluency of the questions were corrected, and the interviewees' voices were recorded. Finally, the results were reviewed and approved by experts in the field.

4- RESULTS & DISCUSSION

The process of integrating organizational culture after a merger or acquisition has been presented in two models: a preferential model and a stepwise model. The stepwise model consists of six important steps for integrating the organizational culture, they include: 1) identifying causal conditions (to identify and implement the components contributing to cultural development, 2) developing a desired culture (to identify existing cultural differences and establish a new, shared culture for the integrated organization), 3) creating the necessary platforms (to implement the new culture and make the necessary reforms based on the required platforms), 4) counting the intervenors (to remove obstacles and create facilitators to accelerate necessary cultural integration), 4) learning and promoting culture (to spread culture, and 6) integrating the organizational culture (to promote employee behaviors following the new common culture.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This research has provided a comprehensive understanding of the various dimensions and components of cultural integration and its stages after merger and acquisition. Paying attention to these dimensions and applying the identified stages in merger and acquisition plans, organizations

can effectively create and improve the cultural prerequisites necessary for a successful transformation.

Keywords: Merger and Acquisition, Organizational Culture, Organizational Culture Integration Post-Merger Integration, Sepah Bank



ارائه مدل فرآیندمحور یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب

زهرة انوری

دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران

عباس نورگسیان*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ناصر عسگری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

ندا محمداسمعیلی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604>

چکیده

ادغام و اکتساب سازمانی نوعی تحول چندجانبه و پیچیده است که در آن یکپارچه‌سازی فرهنگی میان این سازمان‌ها پیش شرطی حیاتی برای موفقیت این طرح تحول‌سازمانی به شمار می‌رود. این مطالعه باهدف شناسایی عوامل و مراحل شکل‌گیری یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام و اکتساب انجام شده است. این پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی و با روش مورد مطالعه انجام شده است. داده‌های مورد نیاز پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد بافت مورد مطالعه جمع‌آوری و با روش تحلیل روند تحلیل شده است. ارکان یکپارچه‌سازی فرهنگی با شواهد تجربی در بستر واقعیت در قالب مورد مطالعه شناسایی شد و سپس از روش الگوی ردیابی فرایند علی برای مشخص کردن تقدم و تأخر ارکان تشکیل‌دهنده و فرایندهای اصلی و فرعی استفاده شده است. فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب در قالب دو الگوی تفصیلی و مرحله‌ای ارائه شده است که الگوی مرحله‌ای در قالب شش مرحله مهم برای اجرای یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب احصا شده است. توجه به این ابعاد و به‌کارگیری مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی در طرح‌های ادغام و اکتساب سازمانی می‌تواند به ایجاد و بهسازی پیش‌نیازهای فرهنگی این تحول‌سازمانی پیچیده یاری رساند.

کلیدواژه‌ها: ادغام و اکتساب، فرهنگ سازمانی، بانک سپه، مراحل یکپارچگی فرهنگ سازمان، یکپارچه‌سازی فرهنگی پسا ادغام.

* نویسنده مسئول: anargesian@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۰

صفحات: ۱۹۲-۱۵۷

مقدمه

امروزه، جهانی شدن اقتصاد و افزایش سرعت تغییر و رقابت در بازار باعث شده بسیاری از سازمان‌ها برای بقای خود به دنبال بهره‌برداری از ادغام و اکتساب باشند؛ بنابراین ادغام و اکتساب به عنوان رویکردی استراتژیک و ضروری برای کمک به بهبود عملکرد سازمانی و حفظ رشد و افزایش مزیت رقابتی شناخته شده است (Amiri, 2020). ادغام و اکتساب تنها نوعی سرمایه‌گذاری یا معامله نیست؛ بلکه نوعی تلفیق سازمانی است که در آن اجتماعی شدن و تعامل برای موفقیت یکپارچه‌سازی پس از اکتساب حیاتی است (Hassett & Nummela, 2018). باین حال، بسیاری از ادغام‌ها و اکتساب‌ها در صنایع مختلف شکست خورده‌اند یا به اهداف خود دست نیافتند. نرخ شکست بسیار بالا بوده است، به طوری که ۷۰ تا ۹۰٪ از دستیابی به اهدافشان ناکام مانده‌اند. موفقیت یا شکست ادغام و اکتساب در پیچ و مهره‌های یکپارچه‌سازی نهفته است (Amiri, 2020). تضاد فرهنگی پس از ادغام نقش کلیدی در عدم موفقیت ادغام ایفا می‌کند (Warter & Warter, 2015) و اغلب مقصر اصلی شکست ادغام‌ها به شمار می‌رود؛ زیرا فرهنگ سازمانی نوعی تسهیل‌گر کلیدی برای موفقیت ادغام محسوب می‌شود (Adkins; Denison & Guidroz, 2011; Schraeder & Self, 2003).

هنگامی که دو سازمان در نتیجه ادغام یا اکتساب با یکدیگر ترکیب می‌شوند، کارکنان در معرض فرهنگ یا روش‌های متفاوت انجام کارها قرار می‌گیرند. تفاوت‌ها ممکن است منجر به درگیری عاطفی/فرهنگی شود (Bajaj, 2009). از این رو، شناخت فرهنگ سازمانی برای ایجاد تناسب فرهنگی برای موفقیت ادغام و اکتساب ضروری است (Saxena, 2016; Appelbaum; Roberts & Shapiro, 2013). یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی شامل نوعی تعامل متوازن از اقدامات فرهنگی و مدیریتی بین شرکای ادغام و تحمیل نکردن تغییرات فرهنگی بر دیگر شرکت‌ها است. هنگامی که یکپارچه‌سازی رخ می‌دهد، فرهنگ هر دو شرکت حفظ می‌شود (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)؛ بنابراین تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام، یکپارچه‌سازی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas & Pires, 2013). توسعه فرهنگ فراگیر تا حد زیادی به فرایند موفقیت‌آمیز یکپارچه‌سازی فرهنگی و در نتیجه روند سازگاری فرهنگی با ساختار جدید بستگی دارد (Bijlsma Frankema, 2001).

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در فرایند ادغام بانک‌ها، چالش فرهنگ سازمانی متفاوت است. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند (Godajdar & Tabatabayian, 2019). مهم‌ترین شریک در بخش خدمات در اقتصاد، بخش بانکی است که عملکرد آن ستون فقرات اقتصاد است. لذا وجود سیستم بانکی کلید رشد اقتصادی هر کشوری است (Leskaj, 2019).

(2013). در طول دهه گذشته، فرهنگ‌سازمانی یک عنصر تأثیرگذار در بخش بانکی است. فرهنگ‌سازمانی یک رویکرد سیستماتیک است که عملکرد بانک‌ها در طول زمان به‌وسیله آن ارزیابی می‌شود (Leskaj, 2013). فرهنگ‌سازمانی دستورالعملی برای ابتکارات سازمانی در نظر گرفته می‌شود که چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی رشد سازمان را منعکس می‌کند (Aveh & Kwarteng, 2018). ادغام بانک‌های انصار، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد، مؤسسه مالی و اعتباری کوثر و قوامین در سال ۱۳۹۷ در بانک سپه اعلان شد. مطالعات و برنامه‌ریزی برای ادغام آن‌ها در طی مهر و موم‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ در دستور کار بانک مرکزی ایران قرار گرفت و در نهایت در دی‌ماه ۱۳۹۹ به‌طور رسمی ادغام آن‌ها باهدف تمرکز مدیریت بانک‌ها و ساماندهی نظام بانکی صورت پذیرفت.

بااین‌حال، پس از انجام ادغام و اکتساب، تنها یکپارچه‌سازی ساختاری مهم نیست، بلکه مسائل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در این فرایند دخیل هستند که می‌توانند این مرحله را پیچیده‌تر کنند؛ بنابراین چالش‌های پس از ادغام با تفاوت‌های فرهنگی پیچیده‌تر می‌شوند (Feiz; Jabarzadeh & Adkins, 2021). با وجود اهمیت نقش فرهنگ‌سازمانی در موفقیت ادغام و اکتساب سازمانی (et al., 2011: Ordaz & Stinchcomb, 2007)، پیچیدگی این عامل باعث می‌شود، یکپارچه‌سازی آن در میان سازمان‌های ادغام (اکتساب) شده کاری بسیار چالشی و دشوار باشد. افزون بر این، شناخت موجود در خصوص عواملی که لازم است در یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام موردتوجه قرار گیرند و همچنین چگونگی انجام این کار از غنای کافی برخوردار نیست. این کاستی می‌تواند اثربخشی و کارآمدی سرمایه‌گذاری‌های انبوهی که در این زمینه انجام می‌شود را خدشه‌دار کند.

در راستای کاهش این شکاف ارتقای دانش نظری و کاربردی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش‌ها است که (۱) عواملی که ضروری است در هنگام یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی موردتوجه قرار گیرند کدام‌اند؟ (۲) روابط علی و ترتیبی میان این عوامل چگونه است؟ (۳) فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام شامل چه مراحل است؟ چنین شناختی می‌تواند به مدیران عالی سازمان‌های در حال ادغام و اکتساب یاری رساند تا مدیریت این بعد سازمان را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر انجام دهند و دانش نظری موجود در زمینه مدیریت فرهنگ‌سازمانی را نیز ارتقا خواهد داد. این بررسی در نظر دارد، ضمن شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد یکپارچه‌سازی فرهنگی به ردیابی روابط علی و شناسایی مراحل پس از ادغام از دید کارکنان و مدیران بانک ادغامی (سپه) بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این قسمت شامل دو بخش پیشینه نظری و تجربی است که در پیشینه نظری، بررسی ادبیات موجود در مورد ادغام و اکتساب، یکپارچگی فرهنگی (پس از ادغام و اکتساب) و نقش فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب صورت گرفته است. همچنین در پیشینه تجربی برخی از تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با اهداف این مطالعه ارائه شده است.

ادغام و اکتساب

شرایطی که دو شرکت بر اساس رضایت طرفین در یک بدنه جدید و در قالب یک کسب و کار یا شرکت جدید اقدام به فعالیت کنند و صاحبان شرکت‌های ترکیبی به عنوان مالکان مشترک واحد جدید باقی می‌مانند، این فرایند، ادغام تلقی می‌شود (Khapova; Klok & Kroon, 2023; Singh, 2018). لذا در ادغام، حداقل دو شرکت با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا یک شخصیت حقوقی جدید را تشکیل دهند (Lee; Lin & Kuo, 2013)؛ اما اکتساب به وضعیتی اطلاق می‌شود که یک شرکت، دیگری را خریداری می‌کند و مالک آن است (Vaaheranta, 2022). در مورد بانک‌ها، زمانی که بانکی توسط بانک دیگر خریداری شده و در درون آن بانک بلعیده می‌شود، از واژه اکتساب استفاده می‌کنند؛ اما ادغام بانک، بیشتر در شرایطی می‌باشد که دو یا چند بانک هم اندازه در قالب یک شخصیت حقوقی ادامه فعالیت می‌دهد. تحت این شرایط دو بانک از سهام قبلی صرف نظر کرده و سهام جدیدی را منتشر می‌کنند. در کل، اگر با هماهنگی یکدیگر ترکیب شوند، از لفظ ادغام و اگر بدون تمایل خریداری شود، از لفظ اکتساب استفاده می‌شود (Tavakoli, 2013). در بانک سپه به دلیل اینکه چندین بانک و موسسه مالی با هماهنگی و مذاکره توافقی طرفین با توجه به آنچه که در سند ۳۱ بندی بانک سپه از حضور نمایندگان و مدیران دیگر بانک‌ها و توافقی صورت گرفته، می‌توان گفت ادغام شده‌اند؛ اما چون شخصیت حقوقی دیگر بانک‌ها در بانک سپه بلعیده شده و دیگر اسمی و سهامی از این بانک‌ها باقی نمانده است، در نتیجه اکتساب هم رخ داده است.

نقش فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب

فرهنگ سازمانی، الگوی یکپارچه رفتار انسانی است که شامل فکر، گفتار، عمل و مصنوعات است (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). همچنین، شامل باورها، ارزش‌ها و مفروضات مشترک گروهی از کارکنان است که از یکدیگر یاد می‌گیرند و به دیگران می‌آموزند. این رفتارها، نگرش‌ها و دیدگاه‌ها در

اهداف و فعالیت‌های سازمان انعکاس می‌یابد (Ezzati; Rezaei Menes & Moua, 2023, p.27; Sharifzadeh, 2018). همان‌طور که پژوهش‌های پیشین ذکر کرده‌اند، یکی از دلایل شکست ادغام و اکتساب چالش‌های همسویی فرهنگی و توجه ناکافی به عوامل انسانی در مراحل قبل و بعد از ادغام است (Amiri, 2020)؛ لذا تضاد فرهنگی پس از ادغام ممکن است نقش کلیدی در موفقیت و شکست ادغام ایفا کند (Warter & Warter, 2015). پس از ادغام، مسائل مربوط به تفاوت‌های فرهنگی رشد می‌کنند و تهدیدی برای اصول اساسی کسب‌وکار می‌شوند (Adkins et al., 2011). بعلاوه، فرهنگ سازمانی یکی از موانع غالب برای یکپارچگی مؤثر است و چگونگی عملکرد ادغام و اکتساب تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار می‌گیرد (Anvari; Asgari; Mohammedsmaeili & Nargesian, 2023).

یکپارچگی فرهنگ سازمانی

یکپارچه‌سازی فرهنگی، ترکیب بهترین ویژگی‌های هر فرهنگ یا ایجاد یک فرهنگ جدید است (Knillans, 2009)؛ در واقع یکپارچگی فرهنگی، یک دادوستد نسبتاً متعادل از اقدامات فرهنگی و مدیریتی بین شرکای ادغام و عدم تحمیل شدید تغییرات فرهنگی بر هیچ‌کدام از شرکت‌ها است (Malekzadeh & Nahavandi, 1988). تفاوت فرهنگی، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند این گوناگونی در جهت نادرست، رشد کند و باعث مشکلات بهره‌وری مانند سطح پایین اعتماد و همکاری بین کارکنان سازمان‌های مختلف شود (Bijlsma Frankema, 2001). لیکن، فرهنگ سازمانی به یک مبحث ضروری در تحقیقات علمی بدل شده است و محققان مایل هستند که فرهنگ سازمان را موردسنجش و شناخت قرار دهند تا درک کنند که افراد از چه زاویه‌ای به سازمانی خود می‌نگرند (Dehghani Soltani; Manzari Tavakoli; Selajgeh & Pourghafari, 2023).

یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب

هنگامی که دو سازمان در نتیجه ادغام یا اکتساب با یکدیگر ترکیب می‌شوند، کارکنان در معرض فرهنگ یا روش‌های متفاوت انجام کارها قرار می‌گیرند (Bajaj, 2009). تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها، منجر به درگیری‌های عاطفی/فرهنگی می‌شود که کارکنان از هر دو طرف سعی در حفظ نمادها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای مرتبط با فرهنگ خودشان را دارند. سطح بالای تعارض فرهنگی باعث عدم اطمینان و استرس می‌شود که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری، روحیه پایین و جابه‌جایی کارکنان می‌شود (Bajaj, 2009). همچنین تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام، یکپارچگی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas Pais, 2013)، بنابراین مدیریت با اداره و دگرگونی فرایندها، بر اساس سیاست‌ها، هنجارها،

ارزش‌ها، امکان تقویت و توسعه بستر و الزامات یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام را فراهم می‌نماید (Indacochea, 2018). عدم توافق مدیریت ارشد در مورد فرهنگ موردنظر، مخاطرات فرهنگی شناسایی نشده در مرحله بررسی دقیق و عدم حمایت مدیریت ارشد از دلایل ادغام ناموفق فرهنگی ذکر شده‌اند (Grigorios, 2018). پلتفرم اجرای یکپارچگی فرهنگ بر ستون مدیریت فرهنگی بنا می‌شود، از این رو، تناسب فرهنگی، پتانسیل فرهنگی، افزایش ارتباطات و رهبری برای موفقیت ادغام و اکتساب ضروری هستند (Appelbaum et al., 2013). در نتیجه، تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به‌طور مؤثر مانع از یکپارچگی موفقیت‌آمیز در طول ادغام شود (Schraeder & Self, 2003). پس لزوم درک و اهمیت آن و تلاش در راستای اجرای این یکپارچگی گام بزرگی در موفقیت یک ادغام است.

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ذیل برخی از تحقیقات انجام شده در این حوزه ارائه شده است:

جدول (۱): پیشینه تجربی

منبع	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج
انوری و همکاران (۲۰۲۳)	شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند ادبیات	کیفی	الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان و عوامل سبب‌ساز به‌عنوان پیشران و موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی- اجتماعی، سیاسی-محیطی را به‌عنوان بازدارنده هستند.
نبات زاده و زارعی متین (۲۰۱۹)	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقا بانک‌ها (مطالعه موردی بانک سپه استان قم)	ترکیبی	مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ سازمانی در ادغام بانک‌ها از افزایش مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی ایجاد نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل و سازمان مشارکت گروهی بین مدیران و کارکنان آموزش‌های لازم هرگونه ابهام و عدم اطمینان برای کارکنان ارتقا و توانمند کردن کارکنان برای مشارکت جمعی
طباطبایان و گوداژدر (۲۰۱۸)	فرهنگ سازمانی در ادغام بانک‌ها	کیفی و توصیفی	ارتقای عملکرد ادغام مستلزم شناسایی عوامل جلوبرنده و بازدارنده است تا بتوان با تقویت عوامل جلوبرنده و تضعیف عوامل بازدارنده، زمینه موفقیت

ادغام بانک‌ها را فراهم کرد.			
تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب تأثیر مثبت دارد؛ اما تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر تأثیر منفی ندارد. از سوی دیگر، نگرش کارکنان نسبت به تغییر، میانجی رابطه بین تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب است.	توصیفی - پیمایشی	تفاوت‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد ادغام و اکتساب : نقش میانجی نگرش کارکنان	حجتی (۲۰۱۷)
ادغام صورت گرفته بر فرهنگ دانشگاهی در برخی از جنبه‌ها اثر مثبت و در برخی اثر منفی داشته است.	ترکیبی	تحلیل اثر ادغام در آموزش عالی بر فرهنگ دانشگاهی	نصیری و همکاران (۲۰۱۷)
حفظ مدیران شرکت هدف و مشتریان آن کانال بالقوه‌ای برای اینکه یکپارچگی فرهنگی است.	کیفی	یکپارچگی فرهنگی شرکت هدف در عملکرد ادغام و اکتساب	بالاچاندیان و همکاران (۲۰۲۴)
عوامل تعیین هدف استراتژیک، سطح یکپارچگی، رویکرد یکپارچگی و سبک رهبری را برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی هستند.	کیفی	یکپارچگی فرهنگی : آن را بساز یا بشکن	کونومی (۲۰۲۴)
استراتژی‌ها رهبری، تقویت ساختار سازمانی، بهینه‌سازی فرایندهای رهبری برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی مناسب می‌باشند.	کیفی	راهبردهای رهبری در ایجاد یکپارچگی فرهنگ سازمانی برای حفظ امنیت داخلی در عصر انقلاب صنعتی ۴.۰ در حمایت از توسعه ملی	ایندارتو (۲۰۲۴)
مسائل فرهنگی باید در مرحله اولیه خود معامله موردتوجه قرار گیرد؛ زیرا قدرتمند است و به‌طور ضمنی گفته می‌شود که کارکنان به‌سختی آماده تغییر باورهای خود به‌منظور پذیرش ارزش‌های فرهنگی جدید خواهند بود	کیفی مروری - نظری	تفاوت‌های فرهنگی در ادغام و اکتساب	کومار و کوماری (۲۰۲۲)
تفاوت‌های فرهنگی مشکل ساز در پس از ادغام مربوط به سلسله‌مراتب، مزایا، سرعت کسب و کارها و مدل‌های مختلف کسب و کار، الزامات برای استخدام، گسترده بودن شرح شغل، رفتارهایی مانند مالکیت و تمایل به کمک بود.	کیفی - مطالعه موردی	مطالعه موردی چگونگی مدیریت مدیران میانی با تفاوت‌های فرهنگ سازمانی در طول مرحله یکپارچگی پس از ادغام در یک شرکت چندملیتی فنلاندی	واهرانا (۲۰۲۲)

پراناجایا (۲۰۲۲)	بررسی ادبیات تعیین ادغام و تغییر فرهنگ سازمانی: تحلیل رهبری تحول آفرین و واکنش های کارکنان (مطالعه ادبیات مدیریت منابع انسانی)	کیفی - مروری	در شرایط تغییرات پیچیده؛ مانند ادغام، رهبران باید بتوانند درک کنند که نیازها و آرزوی کارکنان چیست. در چنین شرایطی، به رهبری تحول آفرین نیاز است تا عملکرد ادغام را بهبود بخشد.
رودریگز - سانچز و همکاران (۲۰۲۱)	مدیریت یکپارچگی فرهنگی در ادغام و اکتساب	کیفی مرور ادبیات	بررسی ادبیات نشان می دهد که بیشتر مطالعات تمایل دارند تنها یکی از مراحل فرایند M&A یا یک عامل فرهنگی واحد را تجزیه و تحلیل کنند. عدم مدیریت فرهنگی در مرحله برنامه ریزی باعث مشکلاتی می شود
امیری و همکاران (۲۰۲۰)	یک مطالعه پدیدارشناختی برای بهبود میزان موفقیت ادغام و اکتساب شرکت ها از طریق توسعه منابع انسانی و چارچوب یکپارچگی فرهنگی برای تغییر فرایندها	کیفی (پدیدارشناسی)	نظریه اصلی در ادبیات M&A این است که فرهنگ سازمانی مهم است؛ بنابراین، توسعه مدیریت فعال منابع انسانی با استعداد، برای یکپارچگی فرهنگی حیاتی است.
تاربا و همکاران، (۲۰۱۹)	تأثیر تفاوت های فرهنگ سازمانی، پتانسیل هم افزایی و استقلال اعطاشده به شرکت های با فناوری پیشرفته اکتسابی بر عملکرد M&A	کمی - میدانی	پتانسیل هم افزایی (شباهت ها و مکمل ها) بین شرکت های ادغام با فناوری پیشرفته، اثربخشی ادغام پس از اکتساب و تفاوت های فرهنگی سازمانی به طور مثبت بر عملکرد کلی اکتساب ادغام شرکت های با فناوری پیشرفته تأثیر می گذارد.
لاکشمین، (۲۰۱۱)	یکپارچگی فرهنگی پس از اکتساب در ادغام ها و اکتساب ها: یک رویکرد مبتنی بر دانش	کیفی	منابع انسانی استراتژیک، مدیریت دانش و ادبیات رهبری، رهبری دانش، ادغام دانش فرهنگی، مشارکت اولیه در طراحی فرایند یکپارچه سازی و متغیرهای مرتبط با ابهام علی را به عنوان مؤلفه های کلیدی مجموعه ای از عملکردها شناسایی می کند
بیجسما فرانکما، (۲۰۰۱)	در مورد مدیریت یکپارچگی فرهنگی و فرایندهای تغییر فرهنگی در ادغام و تملک	کیفی و کمی	یکپارچگی فرهنگی با اعتماد متقابل افزایش می یابد. اعتماد را می توان با اهداف مشترک، گفتگو، جستجوی هنجارهای مشترک، نظارت و مدیریت انحراف ایجاد کرد. فرایندهای تغییر فرهنگی به مشروعیت بخشیدن به تغییرات، شفاف سازی اهداف

و تغییرات در آنچه از اعضای سازمان انتظار می‌رود، نظارت و راهنمایی، شرایط ایمنی روانی و بازخورد در مورد نتایج موفقیت و شکست که در یک یادگیری کار می‌شود، وابسته است.			
---	--	--	--

در طول نگارش این مقاله جستجوی نسبتاً کاملی بر روی تحقیقات با موضوع فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب انجام شده است. اکثریت مطالعات انجام شده، صرفاً به بررسی اهمیت فرهنگ یا مدیریت فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب پرداخته‌اند. علیرغم اینکه، فرهنگ بخش جدایی‌ناپذیر ادغام و اکتساب است، با این حال در شرایط ادغام و اکتساب دارای اولویت پایینی بوده است. بعلاوه استراتژی‌های فرهنگ‌پذیری من جمله یکپارچگی فرهنگی در مطالعات کمتر مورد اقبال قرار گرفته است. مقالات مربوط به فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب در سه دسته کلی تقسیم‌بندی شدند، دسته اول مقالاتی که به اهمیت فرهنگ و مدیریت فرهنگی پرداخته‌اند که شامل نبات زاده و زارعی متین (۲۰۱۹) در راستای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ سازمانی در ادغام‌ها بانک‌ها، بیان کردند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ سازمانی در ادغام بانک‌ها از افزایش مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی، ایجاد نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل و سازمان، مشارکت گروهی بین مدیران و کارکنان و آموزش‌های لازم می‌باشد. حجتی و همکاران (۲۰۱۷) دریافت که تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب تأثیر مثبت دارد؛ اما تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر، تأثیر منفی ندارد. از سوی دیگر، نگرش کارکنان نسبت به تغییر، میانجی رابطه بین تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب است. کومار و کوماری (۲۰۲۲) اذعان داشته‌اند که مسائل فرهنگی باید در مرحله اولیه خود معامله مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا قدرتمند است و به‌طور ضمنی گفته می‌شود که کارکنان به‌سختی آماده تغییر باورهای خود به‌منظور پذیرش ارزش‌های فرهنگی جدید خواهند بود. همچنین رودریگز-سانچز و همکاران (۲۰۲۱) ذکر کرده‌اند که عدم مدیریت فرهنگی در مرحله برنامه‌ریزی باعث مشکلات می‌شود. دسته دوم به نقش و تأثیر یکپارچگی فرهنگی در ادغام و اکتساب پرداخته‌اند که تلاششان منجر به شناسایی برخی عوامل برای ایجاد

یکپارچگی فرهنگی شده است. این مقالات شامل: بالاچاندران و همکاران (۲۰۲۴) حفظ مدیران شرکت هدف و مشتریان آن را کانال بالقوه‌ای دانسته برای اینکه یکپارچگی فرهنگی در آن ایجاد شود. کونومی (۲۰۲۴) عوامل، تعیین هدف استراتژیک، سطح یکپارچگی، رویکرد یکپارچگی و سبک رهبری را برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی شناسایی کرده است. اینداتو (۲۰۲۴) استراتژی‌ها رهبری، تقویت ساختار سازمانی، بهینه‌سازی فرایندهای رهبری برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی مناسب دانسته است. دسته سوم مقالات، اختصاصاً به شناسایی عوامل یا چارچوبی برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی در پس از ادغام و اکتساب پرداخته‌اند. شامل: امیری و همکاران (۲۰۲۰) عامل توسعه منابع انسانی با مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات، مدیریت استعدادها و یکپارچگی فرهنگی را برای داشتن یکپارچگی فرهنگی ضروری دانسته‌اند. آن‌ها بیان کرده‌اند که بخش منابع انسانی، مأموریت و استراتژی سازمان جدید را برای ترویج فرهنگ جدید برای ایجاد یک محیط کاری مثبت ایجاد می‌کند. انوری و همکاران (۲۰۲۳) چارچوبی برای ایجاد یکپارچگی فرهنگ سازمانی با محوریت عوامل پیشران و بازدارنده ارائه کرده است. آنان الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان و عوامل سبب‌ساز را به‌عنوان پیشران و موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی را به‌عنوان بازدارنده در پژوهش خود معرفی کرده‌اند. با مرور تحقیقات گذشته می‌توان فهمید که هنوز هم با کمبود تحقیقات در حوزه یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام روبرو هستیم. اگرچه تعداد اندکی از تحقیقات، از دیدگاه نظری به فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی نگاه کرده‌اند، لیکن هنوز خلأ تحقیقاتی در خصوص یکپارچگی فرهنگ سازمانی در ادغام احساس می‌شود و مطالعه‌ای با تأکید بر این مهم ضروری است؛ بنابراین، در راستای شکاف شناسایی شده، این پژوهش علاوه بر شناسایی عوامل و ابعاد یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام و اکتساب به شناسایی مراحل یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام پرداخته است. تا ضمن شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی و بررسی شکل‌گیری چارچوب یکپارچگی فرهنگی به‌صورت مشروح، فرایندهای علی آن در پس از ادغام و اکتساب ردیابی شود. تجربه تحقیقات پیشین نشان داده است کم‌توجهی به یکپارچه‌سازی فرهنگی می‌تواند ادغام را از مسیر و اهداف مدنظرشان خارج کند. تلاش اصلی این مطالعه، شناسایی ارکان و اجزای

اصلی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام، روابط میان این ارکان و همچنین شناخت مراحل انجام یکپارچه‌سازی فرهنگی بوده است.

روش

این پژوهش از نگاه هدف توسعه‌ای است، رویکرد آن استقرایی است و ماهیت اکتشافی دارد. این پژوهش به دنبال تشریح پدیده‌ای با عنوان یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام است و هدف توضیح پدیده و شناسایی مکانیسم‌های علی آن است. در واقع، درک واقعیت پدیده‌های موردنظر از پس تجارب ذهنی و عینی صاحبان تجربه، مدنظر این بررسی نبوده است، بلکه توضیح موضوع موردنظر در قالب مکانیسم علی در این پژوهش دارای اهمیت بوده است. لذا فلسفه آن نیز مبتنی بر پارادایم رئالیسم انتقادی است. روش استفاده شده در این پژوهش کیفی مورد مطالعه (موردی تک‌گانه) است که به دنبال شناخت چگونگی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام به‌عنوان یک پدیده اجتماعی است که در بستری به نام بانک سپه انجام شده است.

مشخصه‌های اصلی این روش، شناخت کل واقعیت، شناخت ابعاد نهفته پدیده اجتماعی، دستیابی به کلیت منحصربه‌فرد، دستیابی به انبوهی از اطلاعات، شناخت همه جنبه‌های یک واحد اجتماعی در بستر اصلی آن است (Danaeifard, 2012). از آنجاکه این پژوهش به دنبال شناسایی اثر متقابل و فعل‌وانفعالات میان سازوکارها و شرایط مختلفی است که به ایجاد پیامدهایی خاص منتهی می‌شوند، از روش ردیابی فرایند علی برای یافتن علت‌ها و پیامدها و توضیح الگوی فرایندی استفاده می‌کند.

از دیگر سوی، پژوهش حاضر رویکرد مقطعی دارد و مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی بانک سپه در مقطع فعلی مورد مطالعه قرار می‌دهد. مورد مطالعه این پژوهش بانک سپه است که با نزدیک به یک قرن سابقه و فرهنگ خاص و به نسبت قوی که دارد به ادغام چند بانک دیگر در خودروی آورده است. این ادغام بین بانک‌هایی با قدمت متفاوت و اغلب غیرتخصصی انجام شده است.

محقق از کارکنان بانک سپه به‌عنوان مورد مطالعه بوده است و در طول زمان موردکاوی در محل حاضر بوده و به اطلاعات کافی مورد نیاز دسترسی داشته است. در این پژوهش داده‌ها با روش میدانی جمع‌آوری شده است و به این منظور از ابزار مصاحبه

نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد و مدارک استفاده شده است. پژوهشگر در این بررسی، درصدد یافتن کدهایی مشخص برای شناسایی فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از انجام ادغام در این بانک بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به صورت تحلیل محتوا بوده است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل شماری از کارکنان، کارشناسان و مدیران بانک سپه و شعب آن در شهر تهران است. روش نمونه‌گیری با حداکثر اختلاف انجام شده است تا بتواند مضمون‌های اصلی را از مشارکت‌کنندگان متفاوت به دست آورد و تا حد رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافته است. افرادی به عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب شده‌اند که در بافت سازمانی مورد مطالعه پیش از ادغام حضور داشته‌اند، پس از ادغام نیز دارای جایگاه کارشناسی یا مدیریتی مرتبط بوده‌اند و در امر ادغام نیز سمت مرتبط داشته‌اند. برای این منظور مصاحبه‌ای ۱۰ سؤالی طراحی شد که در نهایت در مصاحبه ۱۲۵م اشباع نظری حاصل شد. جدول ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

کد سمت	سمت مصاحبه‌شونده	جنسیت			نام بانک						مدرک		
		مرد	زن	تعداد کل	سپه	انصار	قوامین	مهر اقتصاد	کوثر	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
H	عضو هیئت مدیره	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	
V	معاون مدیرعامل	۴	۰	۴	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۲	
M	مدیر امور ادارات	۲	۰	۲	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۲	۱	
B	رئیس اداره کل	۷	۰	۷	۴	۱	۱	۱	۰	۰	۴	۳	
C	مدیر امور شعب	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	
S	معاون اداره کل	۳	۰	۳	۲	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۲	
A	رئیس شعبه	۳	۰	۳	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۳	۰	

E	کارشناس	۲	۲	۴	۲	۰	۰	۲	۰	۳	۰
جمع		۲۳	۲	۲۵	۱۲	۴	۲	۵	۲	۱۳	۱۰

کارکنان بانک حکمت محدود و سمت مدیریتی ندارند

روایی و پایایی

در مطالعات کیفی، روایی به میزانی که پژوهشگر توانسته پدیده مورد مطالعه یا اجزای آن را نمایان سازد اشاره دارد. برای ارزیابی روایی مصاحبه، لازم است همه فرایندهای پژوهش مورد بررسی قرار گیرد (Nargesian; Pirannejad & Seyedi, 2015). پژوهشگر برای اطمینان از روایی پژوهش، پیش از طراحی پرسش‌های مصاحبه به دقت در خصوص نحوه طراحی سؤالات، چگونگی طراحی و انجام مصاحبه مطالعه کرده است. پس از طراحی سؤالات مصاحبه، به تأیید اساتید این حوزه رسید. همچنین در مورد روان بودن، سؤالات به تعدادی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت نشان داده و در صورت گنگ بودن به اصلاح گفتاری آن پرداخته شد. در حین فرایند مصاحبه نیز پژوهشگر پس از انجام چند مصاحبه فن پرسیدن سؤالات را به طوری که برای فرد قابل درک باشد، کسب کرده و با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه‌شونده از موضوع پژوهش جلوگیری کرده است و مصاحبه‌شوندگان به سمت هدف اصلی پرسش‌ها سوق داده شده‌اند. برای جلوگیری از دست‌رفتن اطلاعات، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده‌ها صدای آنان ضبط، ثبت و کدگذاری دستی و نقطه اشباع تنویک حاصل شد.

میزان یکسان بودن نتایج در طول زمان معین با روش کار مشابه و تحت شرایط مشابه را پایایی می‌گویند که با قابلیت تکرار و تکرار نتایج اندازه‌گیری می‌شود (Nargesian et al., 2015). در این پژوهش از روش پایایی دو کدگذاری (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. پایایی بین دو کدگذار، میزان معنای مشترک متن و سازگاری درک را اندازه می‌گیرد. در واقع، این شاخص به میزانی اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند. درصد پایایی بین دو کدگذار که به عنوان شاخص پایایی تحلیل استفاده می‌شود، به صورت درصد تعداد توافقات ضربدر دو تقسیم بر تعداد کدها محاسبه می‌گردد.

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، محقق از یک دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی به عنوان همکار پژوهش درخواست همکاری کرد. آموزش های لازم در خصوص کدگذاری به همکار پژوهش داده شد و به صورت تصادفی سه مصاحبه را انتخاب کرده و کدگذاری توسط همکار پژوهش انجام شد. درصد توافق درون موضوعی ۷۴٪ درصد که نشان می دهد دارای اعتبار است.

یافته ها

در آغاز، پژوهشگر، در پی شناسایی عوامل ضروری است که در هنگام یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی باید مورد توجه و اهمیت قرار گیرند. به این منظور، با بیست و پنج نفر از افرادی که در ادغام و اکتساب سپه دارای سمت بودند، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای به عمل آمد و همچنین اسناد مرتبط با موضوع مدنظر در بافت مورد مطالعه مانند چشم انداز بانک، منشور و سند اخلاقی بانک سپه، برنامه تحول راهبردی بانک سپه، طراحی و مکانیزم های جاری سازی اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی در بانک سپه، استراتژی های کلان بانک سپه، فرهنگ سازمانی و شخصیت شناسی بانک سپه بررسی شدند. پس از خواندن متن مصاحبه و اسناد مربوطه و علامت گذاری جملات مهم، مفهوم هر جمله منتخب استخراج شد. بعد از اتمام استخراج کدها، بازنگری های مکرری برای اصلاح هرگونه خطا انجام شده است. همچنین، برای شناسایی کدهای اصلی، کدهای تکراری ترکیب و کدهای باز با ارتباط معنایی و محتوایی دسته بندی شده اند. هر کد، بر اساس محتوا و تشابه و مجاورت معنایی به دسته یا مفهوم خاصی اختصاص داده شد که به طور دقیق ویژگی هر گروه را منعکس می کند. بر اساس روش کدگذاری ۱۲۷۵ مفهوم شناسایی و بعد از آن با ترکیب کدهای تکراری و دسته بندی کدها ۷۱۳ کد باز، ۵۰ کدمحوری و ۸ مقوله اصلی شناسایی و طبقه بندی شده است. این طبقه بندی نمایانگر عوامل ضروری بر شکل گیری فرآیند یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام هستند. جدول (۳) نمونه ای از مفاهیم و مضامین یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی که از مصاحبه ها و اسناد استخراج شده می باشد.

جدول (۳): مفاهیم و مضامین یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمان از مورد مطالعه بانک سپه

مقوله اصلی	کد محوری	کدهای باز
یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی	هدایت رفتار مطابق با فرهنگ جدید	هدایت رفتار (D10B63)، ترویج رفتارهای مطلوب (D12B56)، همسانی رفتارها (D16B43)، تطابق رفتار کارکنان با فرهنگ (D14C23)، تبیین رفتارهای جدید (D3V25)
شرایط علی	برنامه‌های انسانی - اجتماعی	اولویت به سرمایه انسانی (D11B25)، مدیریت منابع انسانی (D5V22)، رفتارسنجی (D12B57)، شناسایی رفتارهای ریشه‌ای (D6M21)، برنامه‌ریزی منابع انسانی (D3V36)، توجه به خصوصیات فردی (D5V25)، نیاز به ارزیابی منابع انسانی (D9B41)، درک نیروی انسانی (D8B62)، جلب اعتماد منابع انسانی (D16B15)، متقاعدسازی کارکنان (D5V42)، عدم تحمیل هزینه‌های ادغام به پرسنل (D13B39)
تسهیل‌کننده‌ها	تیم و شبکه‌سازی	فرهنگ تیمی (D2V47)، ایجاد پروژه‌های مشترک (D4V46)، مدیریت ائتلاف‌های درون گروهی (D1H36)، مدیریت تعارض (D12B48)، اراده و رفتار مدیران (D2O59)، مهارت‌های نفوذ و تأثیرگذاری (D12B14)، تشکیل اراده جمعی (D12B58)، مدیریت تفاوت‌های فرهنگی (D14C16)
الزامات و بسترها	رهبری	نقش رهبری (D8B21)، رهبری تحول‌آفرین (D4V19)، رهبری پایه یکپارچه‌سازی فرهنگی (D2V49)، رهبری فعال و پویا (D16B24)
موانع	مدیریت آموزش	آموزشی (D1H17)، عدم شناخت وضعیت فعلی (D7M27)، عدم شناخت از بانک‌های ادغامی (D13B12)، عدم شناخت از فرهنگ (D16B18)، عدم توجه و آمادگی کارکنان (D9B28)، عدم آگاه‌سازی (D7M30)، عدم آگاهی مدیران از تفاوت‌های فرهنگی (D6M27)، عدم آمادگی در برخورد با فرهنگ‌های متفاوت (D9B21)، ناآگاهی کارکنان از قوانین و مقررات (D19B24)
راهبردها	ارتباطی	ابزار ارتباطی (D14C63)، یکسان‌سازی تعاملات درونی و بیرونی (D15S34)، ارتباطات دوسویه (D16B36)، بهبود

		گفتگو (D6M23)، گفتگو برای انتشار فرهنگ (D1H46)، طراحی کانال ارتباطی (D41M40)
مراحل یکپارچه سازی	ارزیابی فرهنگ موجود	احصاء تفاوت های فرهنگی (D4V23)، توجه به خرده فرهنگ ها (D8B28)، ارزیابی فرهنگ های موجود (D15S29)، ارزیابی فرهنگی قبل از ادغام (D10B9)، توجه به یکپارچه سازی فرهنگی قبل از ادغام (D11B17)، ارزیابی فرهنگی از جهات مختلف (سن، جنسیت، کارکنان صف و ستاد و (D8B70) (...، کار پژوهشی در خصوص ارزیابی و بررسی فرهنگ (D9B62)
پیامدها	یکپارچه سازی فرهنگی ضعیف	سر خوردگی کارکنان (D7M41)، کاهش بهره وری (D5V7)، عدم تحقق اهداف سازمان (D7M40)، کاهش انگیزه (D7M39)، نمایش نامناسب در جامعه (D7M38)، کاهش تعارض (D6M35)، کاهش حمایت کارکنان از سازمان (D14C19)، عدم اعتماد (D10B14)، کاهش منابع (D11B46)، خروج نیروهای کلیدی (D11B47)، کاهش ارتباطات سازمانی (D12B34)، بی تفاوتی کارکنان (D13B25)، خروج مشتریان (D16B10)، افزایش اضطراب (D10B57)، افزایش نارضایتی (D2V19)، فرسودگی سازمان (D9B70)، کاهش هویت سازمانی (D10B17)، کاهش تمرکز بر کار (D10B18)، کاهش عملکرد (D3V17)، اضمحلال گسیختگی سازمان (D7M37)، کاهش بازدهی عملیات بانکی (D16B11)، بی انگیزگی (D4V7)، احساس ناامیدی (D4V34)، عدم احساس هویت (D4V32)، سردرگمی کارکنان (D5V4)، خروج کارکنان (D5V5)، اتلاف زمان و انرژی (D5V35)، کاهش مشتری مداری (D6M14)، افزایش تعارضات (D1H37)، کاهش روند توسعه (D11B9)، کاهش رشد منابع (D11B14)، رواج رابطه محوری (D3V31)، خلأ سازمانی (D11B10)، کاهش خلاقیت (D18A10)، مشکلات منابع انسانی (D11B40)، صرف زمان مدیر به امور حاشیه ای (D5V29)، شکست ادغام (D10B62)، کاهش احساس مسئولیت (D13B22)، تجربه تلخ حاکمیتی (D16B54)، سکوت سازمانی (D4V5)

	یکپارچه‌سازی فرهنگی	افزایش هویت سازمانی (D6M36)، افزایش بهره‌وری (D6M34)، نمایش مناسب در جامعه (D7M44)، افزایش انگیزه (D7M45)، تحقق اهداف (D7M46)، انسجام سازمانی (D7M47)، افزایش اعتماد به نفس (D6M37)، افزایش همبستگی (D4V47)، کاهش تعارض (D6M35)، افزایش هویت سازمانی (D6M36)، افزایش تعلق سازمانی (D6M38)، افزایش رضایت شغلی (D8B49)، کاهش ناامنی (D10B65)، افزایش همبستگی (D4V47)، افزایش مشارکت و تعامل (D4V49)، افزایش تعهد سازمانی (D8B48)، افزایش کارایی (D8B51)، گسترش ارتباطات (D16B19)، سودآوری (D12B30)، موفقیت ادغام (D16B38)، افزایش رفتار شهروند سازمانی (D15S8)، تأثیر بر همه لایه‌های سازمانی (D9B46)، تأثیر بر شاخص‌های عملکردی (D9B59)، تأثیر فرهنگ بر پیش‌بینی رفتارها (D8B58)، تحقق اهداف (D7M46)، تأثیر در حمایت کارکنان از سازمان (D14C27)، اثر مثبت تفاوت‌های فرهنگی (D8B9)، محرکی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در رسیدن به اهداف (D18A28)، کاهش اضطراب (D14C46)، مؤثر بر جایگاه برند (D18)، ایجاد هویت (D19)، تأثیر بر تدوین استراتژی (D20)
--	------------------------	--

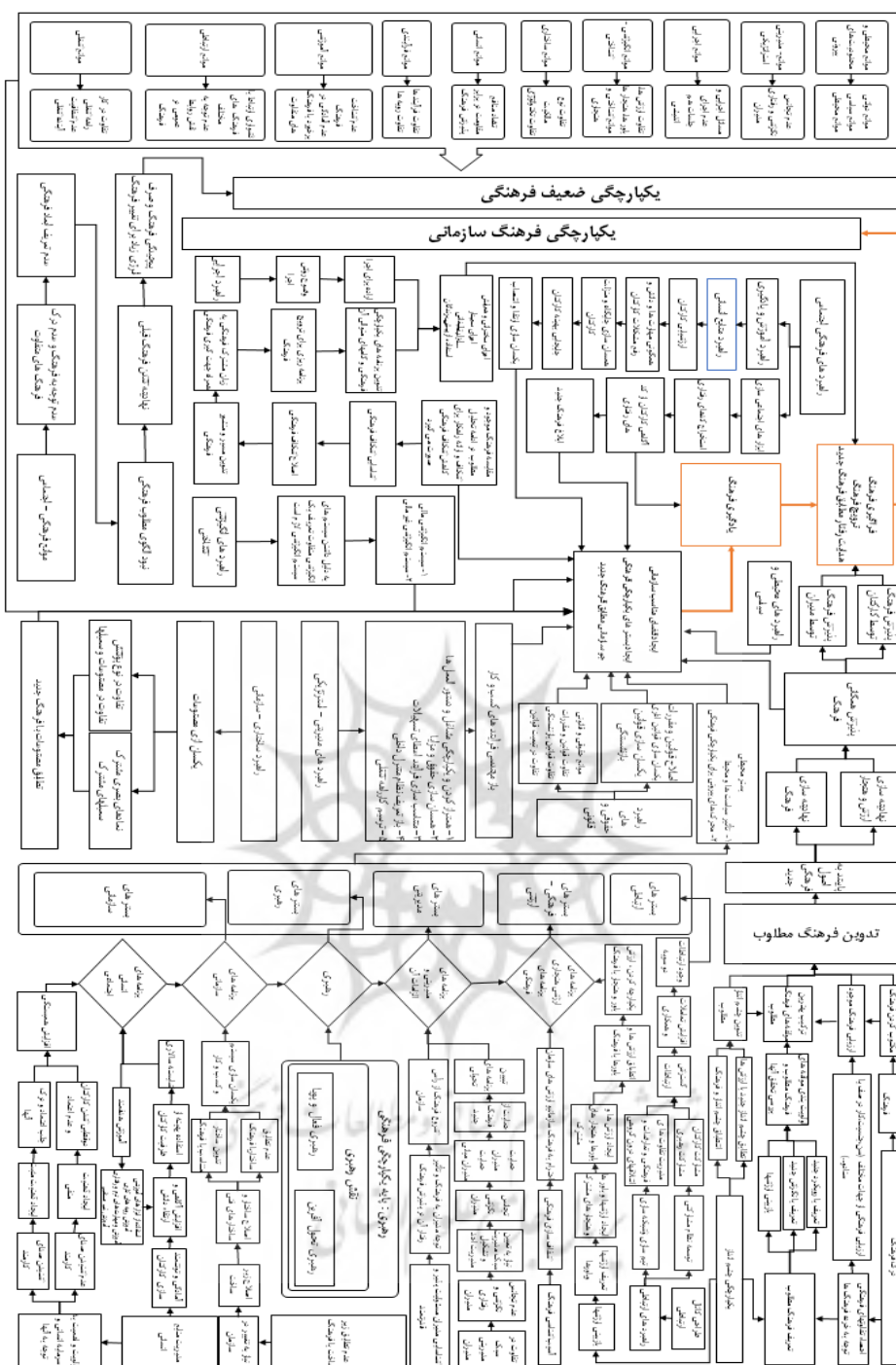
همان‌طور که در جدول شماره (۳) دیده می‌شود، در این مرحله از تحلیل داده‌ها ۸ مقوله اصلی شامل عوامل سبب‌ساز، مراحل یکپارچه‌سازی، عوامل تسهیل‌گر، موانع، پیامدها، مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی، راهبرد و الزامات و بسترها شناسایی شده است. در این بررسی منظور از مقوله اصلی (مؤلفه یکپارچگی فرهنگی) رویدادهایی است که مجموعه کنش‌های متقابل، به اداره یا کنترل کردن آن معطوف شده است. مقوله شرایط علی شامل عواملی است که به‌عنوان پیش‌برنده بر پدیده اصلی تأثیر دارند یا ایجادکننده و توسعه‌دهنده آن به شمار می‌روند. مقوله راهبرد، فعالیت‌های نتیجه‌محوری هستند که در جهت دستیابی به مؤلفه اصلی در بستر موردبررسی انجام می‌شود، در اصل به کمک

راهبردها به مقوله اصلی جامه عمل پوشانده می‌شود. مقوله موانع نیز شامل شرایطی است که باعث محدودیت و بازدارندگی در راهبردها می‌شود. مقوله تسهیل‌گرها هم به‌عنوان پیشبرنده، پیاده‌سازی پدیده اصلی را تسریع و تسهیل می‌کنند. منظور از پیامدها نیز نتایج حاصل از اجرای راهبردهایی است که برای کنترل و یا اداره پدیده اصلی به کار گرفته می‌شوند. مقوله الزامات و بسترها مجموعه شرایطی است که زمینه‌ساز اجرای راهبردها می‌باشد و در صورت عدم اجرای بسترهای مناسب اجرای راهبرد با مشکل مواجه می‌شود. درنهایت، مقوله فرایند یکپارچگی عبارت‌اند از مدیریت فرهنگی برای پیاده‌سازی یکپارچه‌سازی فرهنگی در بستر موردنظر اشاره دارد.

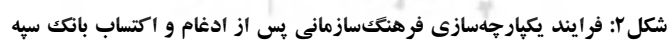
در گام بعدی پژوهش، به دنبال شناسایی تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و تقدم و تأخر عوامل حیاتی در یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام بوده است. ردیابی فرایند می‌تواند به‌عنوان روشی برای ارزیابی فرضیه‌ها در مورد علل یک پیامد خاص در یک مورد خاص مورد استفاده قرار گیرد. آزمون‌های مرتبط با ردیابی فرایند می‌توانند به محقق کمک کنند تا مشخص کند: (۱) یک رویداد یا فرایند خاص رخ داده است، (۲) یک رویداد یا فرایند متفاوت پس از رویداد یا فرایند اولیه رخ داده است و (۳) مورد اول دلیلی برای دومی است (Mahoney, 2012). در نتیجه انجام این گام از پژوهش، ۵۰ کد محوری بر اساس تحلیل پژوهشگر و استنباط از گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها بر اساس آنچه که در قسمت یافته‌ها ذکر شده است، شناسایی شد. در ادامه، با توجه به بینش کسب شده در خصوص فرآیندهای بالقوه یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی از مرور ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده، ردیابی روابط کدها به‌صورت داستان‌گونه و علت و معلولی بر اساس تقدم و تأخر انجام شد. سلسله حوادث و چرخه متغیرها و نحوه چینش عوامل مؤثر در مدل تفضیلی بر اساس همان بینش کسب شده از مرور ادبیات است. همچنین، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر یکپارچگی فرهنگ سازمانی، نحوه شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب به‌طور تفضیلی در این الگو احصا شده است. خروجی آن در قالب مدل تفضیلی (شکل ۱) ارائه شده است. لازم به توضیح است که گاه از مفاهیم شناسایی شده نیز برای شفافیت موضوع انتفاع به عمل آمده است.

همان‌گونه که در شکل (۱) دیده خواهد شد، الگوی تفصیلی یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی دارای اجزایی متکثر و سازوکار پیچیده‌ای است. برای همین منظور، تلاش شده تا مهم‌ترین اجزای این الگو طبق نظر محقق احصاء و روابط میان آن‌ها در قالب الگوی فرایندی ساده‌تر و کلی‌تری نمایش داده شود. در واقع، این الگو نمایانگر مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب است. این الگو در شکل (۲) نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل (۲) دیده می‌شود، فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی در شش مرحله خلاصه شده است: مرحله اول: احصاء شرایط علی، مرحله دوم: تدوین فرهنگ مطلوب، مرحله سوم: ایجاد بسترهای موردنیاز، مرحله چهارم: احصاء مداخله‌گرها، مرحله پنجم: یادگیری و ترویج فرهنگ مطلوب، مرحله ششم: یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام.

برای ایجاد یکپارچه‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ادغامی نیاز به برقراری و احصاء شرایطی است که مقدم بر پدیده یکپارچه‌سازی فرهنگی است. هدف این مرحله شناسایی و پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی است که باعث توسعه و ایجاد پدیده یکپارچگی فرهنگی می‌شوند. برنامه‌های مدیریتی-راهبردی در رأس برنامه‌های دیگر در سازمان قرار دارد. مدیریت با این برنامه‌ها باید حامی و پشتوانه اجرای سایر برنامه‌های مورد نیاز باشد که ازجمله آن‌ها برنامه‌های سازمانی است که معرف ایجاد تغییراتی در سازمان و رویه‌ها و ... است. از دیگر برنامه‌ها، برنامه‌های فرهنگی است که تصویرسازی مطلوبی از آینده فرهنگی سازمان ارائه می‌دهد تا به‌درستی تغییرات را در راستای تغییر نگرش نسبت به ارزش‌ها و فرهنگ‌های قبلی سازمان اجرا کنند. اساساً، این برنامه‌ها شامل اولویت و اهمیتی است که مدیران برای مبحث یکپارچه‌سازی فرهنگی قائل هستند؛ لذا داشتن رویه‌های مناسب برای آسیب‌شناسی فرهنگی در این برنامه مهم است. برنامه‌های ارزشی-هنجاری در مدیریت منابع انسانی و شناسایی رفتارهای ریشه‌ای کارکنان و متقاعدسازی آنان برای تغییرات کمک‌کننده است. درنهایت رکن اساسی هر سازمانی نیروی انسانی است که توجه به برنامه‌های انسانی-اجتماعی از دیگر کارهایی است که در این مرحله باید انجام شود. همچنین، آموزش هدفمند و آمادگی کارکنان برای مواجهه با تغییر یکی از الزامات مهم در این مرحله است.



شکل ۱: الگوی تفصیلی یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب بانک سپه



مدیران با احصا شرایط علی، محیط داخلی سازمان و شرایط را برای گسترده شدن یکپارچه‌سازی فرهنگی مهیا می‌کنند. در مرحله بعد نیاز به تدوین فرهنگ مطلوب در سازمان جدید است. ابتدا درک فرهنگ جدید، احصاء تفاوت‌های فرهنگی، تعریف یک فرهنگ مطلوب و ایجاد چشم‌انداز یکپارچه ضروری است. چشم‌انداز یک عامل مهم در تسهیل و جهت‌دهی به تغییرات است و باعث همسویی اقدامات در سازمان می‌شود. بدون داشتن یک چشم‌انداز مشترک جدید در سازمان ادغامی تلاش برای تحول در سازمان و تطبیق فرهنگ‌ها ناموفق است (Sackmann, 1990).

همان‌طور که هر عضو به تدریج ارزش‌های سازمان را درونی می‌کند، یکپارچه‌سازی چشم‌انداز سازمان به تعیین هویت کارکنان کمک می‌کند و در نتیجه تغییر را تسهیل کنند (Warrick, 2022). مدیران باید مؤلفه‌های یک فرهنگ مطلوب و نقش‌های آن را مشخص کنند و درنهایت با اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدنظر یک فرهنگ مطلوب را تدوین کنند. هدف از این مرحله شناسایی تفاوت‌های فرهنگی موجود و تدوین یک فرهنگ مشترک جدید برای سازمان ادغامی است. در مرحله بعدی پس از تدوین یک فرهنگ مطلوب نیاز به ایجاد بستر و الزامات برای اجرای یک فرهنگ یکپارچه مشهود است. در این مرحله، بسترهای موردنیاز برای پیاده‌سازی فرهنگ جدید شناسایی و با توجه به آن اصلاحات انجام می‌شود. فرهنگ مطلوب بدون اصلاحاتی در سازمان و ساختار و دیگر الزامات در سازمان رخ نخواهد داد. ساختارها، رویه‌ها و محیط کاری بایستی طوری طراحی شوند که هم‌افزایی فرهنگی را ترویج کند (Abdulai & Ibrahim, 2016). مدیران بدون اجرای بسترهای موردنیاز فرهنگ مطلوب با مشکلات و چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد. استقرار یک رهبر تحول‌آفرین برای اجرا و پیاده‌سازی بسترهای سازمانی، ارتباطی، رهبری، فرهنگی و محیطی در راستای فرهنگ جدید الزامی است. بعد از آن احصاء مداخله‌گرها که شامل حذف موانع اجرای راهکارهای لازم و ایجاد تسهیلگرها باهدف تسریع اجرای یکپارچه‌سازی فرهنگی لازم است. مدیران با اجرای همه مراحل ذکر شده یک فضای مناسب و جو سازمانی مساعد برای اجرای فرهنگ جدید و درنهایت ایجاد بسترهای لازم برای یکپارچه‌سازی فرهنگی اقدام می‌نمایند. سپس با ابلاغ فرهنگ جدید به کارکنان، وارد مرحله بعدی یعنی یادگیری و ترویج فرهنگ مطلوب می‌شوند تا

شرایط لازم برای فراگیرشدن آن مهیا شود. بعد از تلاشی که در مورد ترویج و یادگیری انجام می‌شود، پذیرش همگانی یک فرهنگ مطلوب در بین کارکنان رخ می‌دهد. از اینجا به بعد، رفتارهای کارمندان مطابق با فرهنگ جدید شروع به تغییر می‌کند و به تدریج کارمندان به اصول فرهنگ جدید پایبند شده و فرهنگ جدید در سازمان فراگیر می‌شود؛ لذا این مرحله باهدف فراگیرشدن فرهنگ انجام می‌شود تا در مرحله ششم یکپارچگی فرهنگ سازمانی در سازمان رخ دهد. در این حین، باید مدیران به صورت مستمر مقایسه‌هایی بین فرهنگ موجود و مطلوب سازمان انجام دهند و بر اساس ارزیابی و مقایسه صورت گرفته، مطابق با وضعیت و چالش‌های موجود در مراحل ۳ و ۴ و ۵ اصلاحات و راهکارهای لازم را انجام دهند. درنهایت پس از طی ۵ مرحله مطروحه، یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام در سازمان تجلی می‌یابد که همه مراحل پیشنهادی همدیگر هستند و بدون اجرای هر مرحله این یکپارچگی با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شود و چه‌بسا این پروژه با شکست مواجه شود.

بحث و نتیجه

علاوه بر اهمیت شناسایی عوامل موردنیاز برای یکپارچه‌سازی موفق، لزوم شناسایی مراحل آن برای اجرای گام به گام آن پس از ادغام ضروری است. به گفته استال و وویگت (۲۰۰۸) چارچوب فرهنگی در موقعیت ادغام نقش مهمی ایفا می‌کند (Stahl & Voigt, 2008). در ضمن شناسایی مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی و انجام اقدامات موردنیاز، به عنوان بخش مهمی که نقش قابل توجهی در موفقیت ادغام دارد، الزامی است و می‌تواند از مشکلات احتمالی در پس از ادغام جلوگیری کند. مطالعات پیشین به اهمیت یکپارچه‌سازی فرهنگی و برخی مؤلفه‌های آن به صورت تکی و پراکنده اشاره کرده است؛ اما به مراحل ایجاد یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی و تصویر انسجام یافته آن اعم از ارکان و عناصر آن پرداخته نشده است. در این پژوهش، مؤلفه‌ها به صورت منسجم و سازمان یافته، در طبقات مختلف دسته بندی شده است. گفتنی است، اکثر مؤلفه‌ها جدید هستند و ابعاد اصلی شناسایی شده شامل بازدارنده (موانع) و پیشران‌ها (شرایط علی، الزامات و بسترها، تسهیل کننده، راهبرد) و مراحل یکپارچه‌سازی مشخص شد. این بررسی، با تعیین تقدم و تأخر مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی، مراحل شکل گیری آن را مشخص می‌کند.

مراحل گام به گام اجرای یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام، می تواند شناخت تقریباً جامع و بینش عمیقی به مدیران و تصمیم گیران این حوزه بدهد و در زمان صرف شده برای بررسی مقالات صرفه جویی شود. با توجه به اینکه، تقریباً همه ابعاد و مراحل مؤثر در یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام در این پژوهش شناخته شده است، لذا مدیران می توانند از آن به عنوان یک الگوی جامع در این زمینه بهره برداری کنند. همچنین، پژوهشگران بر پایه نتایج این پژوهش می توانند دانش عمیق تری در این حوزه فراهم سازند. پیامدهای عملی این تحقیق شامل آگاهی دادن به مدیران و تصمیم گیرندگان از اهمیت تمرکز بر اجرای یکپارچه سازی فرهنگی در سازمان علاوه بر یکپارچه سازی رویه ای و فیزیکی در پس از ادغام است. همچنین مدیران می توانند در راستای مراحل شناسایی شده شکل گیری یکپارچه سازی فرهنگی در این پژوهش، برنامه ریزی های لازم در عرصه اجرایی در سازمان ادغامی داشته باشند. به این ترتیب، رهاورد ارزشمند یافته های این پژوهش برای مدیران عبارتند از:

آشنایی با مؤلفه ها و ابعاد جدید یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی که در پژوهش های پیشین به آن نپرداخته اند.

- معرفی ابعاد گوناگون یکپارچه سازی فرهنگی در پس از ادغام
- شناسایی فرایندهای اصلی و فرعی یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام
- شناسایی تقدم و تأخر فرایندها و مؤلفه های یکپارچه سازی فرهنگی
- آشنایی با شکل گیری پدیده یکپارچه سازی به صورت مشروح (الگوی تفصیلی)
- آشنایی با مراحل شکل گیری ارتقا یکپارچه سازی فرهنگی در پس از ادغام (الگوی فرایندی)
- گسترش آگاهی و دید مدیران نسبت به امر یکپارچه سازی فرهنگی و الگویی

برای برنامه ریزی در آینده

از آنجا که نتایج این بررسی بدیع است و تاکنون پژوهشی با این مقتضیات انجام نشده است، لذا بررسی بیشتر پژوهشگران ضروری است. البته محقق در پژوهشی با عنوان شناسایی پیشران ها و بازدارنده های ارتقای یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام مند ادبیات با روش مرور سیستماتیک به استخراج پیشران ها و

بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پرداخته است که مؤلفه‌های استخراج شده آن، با آنچه از مصاحبه‌ها استخراج شده در بسیاری موارد همسو است که تأکید بر اهمیت این عوامل هم از دیدگاه افرادی که تجربه زیسته در ادغام داشتند و هم تحقیقات قبلی صورت گرفته در این زمینه است. تعدد ابعاد و کدهای محوری و مفاهیم شناسایی شده نشان‌دهنده آن است که اکتفای صرف به چند عامل کلی نمی‌تواند گویای شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام باشد. یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده و متأثر از عوامل گوناگون است که ابعاد این پیچیدگی، زمانی بیشتر معلوم می‌شود که به تقدم و تأخر، تأثیر و تأثرهایی عوامل توجه شود. خروجی این پژوهش الگوی شش مرحله‌ای که مبین شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام است، می‌باشد.

در پاسخ به پرسش اول ۸ عامل اصلی به‌عنوان عواملی که ضروری است در یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام به آن‌ها توجه شود، شناسایی شد که عبارتند از: شرایط علی، بسترها و الزامات، راهبردها، مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی، تسهیل‌کننده‌ها و مراحل یکپارچه‌سازی است که پیامد آن ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگی در پس از ادغام است. همچنین در شکل (۱)، پاسخ به پرسش دوم پژوهش، از طریق ردیابی علی مؤلفه‌ها و فرآیندها ارائه شده است. این مدل پیچیدگی و دشواری یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام را نشان می‌دهد. مدل تفصیلی پایه استخراج الگوی فرایندی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام است که در پاسخ به پرسش سوم پژوهش ارائه شده است. این فرایند در شش گام اصلی تشریح شده است.

آنچه که این مراحل گویای آن هستند، یکپارچه‌سازی فرهنگی همان‌طور که محققان گفته‌اند یک امر فوری و آنی نیست، بلکه امری تدریجی است که با طراحی گام‌های مشخصی قابل پیاده‌سازی در همه جنبه‌های سازمان است. این مراحل، روند مرحله‌ای برای یکسان‌سازی فرهنگی و ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگی و درنهایت نمایش مناسب سازمان ادغامی در جامعه است. به‌طورکلی، مرور این فرایند نشان می‌دهد موفقیت ادغام نیازمند آن است که به‌طور هم‌زمان به یکسان‌سازی تفاوت‌های فرهنگی و ارائه یک فرهنگ مطلوب جدید پس از ادغام اهمیت و توجه یکسانی شود. فرهنگ مطلوب حامی اهداف،

استراتژی و رسالت سازمان است؛ لذا همان‌طور که دیگر پژوهشگران مانند انوری و همکاران، ۲۰۲۳، کوئین کامرون، ۲۰۱۰، کومار و کوماری، ۲۰۲۲، وارا، ۲۰۱۰ هم تأکید کرده‌اند، یکپارچه‌سازی فرهنگی باید در اولویت ادغام برای مدیران باشد. فرهنگ عامل مهمی برای رشد و توسعه یک سازمان است، پس اهمیت آن انکار ناشدنی است. شواهدی از تطابق نتایج با پژوهش‌های پیشین مانند اسمولان، گریفیتس، (۲۰۲۰) ادغام و اکتساب زمانی که نه تنها به یکپارچه‌سازی شیوه‌ها، بلکه به عوامل اجتماعی-فرهنگی در مدیریت فرایندهای ادغام و اکتساب توجه می‌شود، می‌تواند موفق تلقی شود. مؤلفه اجتماعی-فرهنگی این پژوهش در طبقه کد محوری از مؤلفه اصلی راهبرد قرار دارد. واهراتنا (۲۰۲۲) با شرکت در فعالیت‌های مختلف مانند آیین‌های اجتماعی، آموزش، جشن‌ها فرهنگ‌پذیری به بهترین وجه محقق می‌شود. مؤلفه آموزش و یادگیری در طبقه کد محوری از مؤلفه اصلی راهبرد آموزش و یادگیری قرار دارد. انوری و همکاران (۲۰۲۳) ابعاد و مؤلفه‌های عوامل سبب‌ساز، عوامل تسهیل‌گر، عوامل پیش‌نیاز (الزامات و بسترها) و موانع را با مرور ادبیات سیستماتیک از پژوهش‌های پیشین استخراج کرده‌اند که با ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده این پژوهش در بافت بانک پس از ادغام همسو می‌باشند. این پژوهش در عمل با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده است، محقق در حوزه برنامه‌ریزی عملیاتی، فرهنگی، مدیریت فرهنگی، شناسایی نوع فرهنگ سازمانی در طرفین ادغام با کمبود مستندات لازم روبرو بوده است. همچنین، مصاحبه‌ها فقط در یک بانک و صرفاً از شهر تهران انجام شده است، برای تعمیم نتایج به سایر صنایع و سازمان‌های ادغام شده باید با احتیاط از آن استفاده کنند. یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌ها در پژوهش حاضر کیفی بودن آن است که بر تعمیم نتایج تأثیر می‌گذارد و بایستی در استفاده از نتایج به ملاحظات سازمانی توجه شود. این پژوهش از روش ردیابی فرایند و مورد مطالعه برای شناسایی مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی استفاده کرده است که می‌توان مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی را با روش قوم‌نگاری یا پدیدارشناسی هم استخراج کرد و نتایج را با این پژوهش قیاس کرد. بافت مورد مطالعه در این پژوهش بانک بوده است، پژوهشگران دیگر می‌توانند در سازمان‌های خدماتی دیگر یا مؤسسات مالی این پژوهش را انجام دهند. از آنجاکه هیچ مطالعه خاصی کامل نیست (Richards, 2010)، برای

تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، باید با سایر صنایع و سازمان‌های ادغام شده نیز مصاحبه شود. با این وجود، تحقیقات آتی می‌تواند تجزیه و تحلیل کند که چه مؤلفه‌های دیگری بر یکپارچه‌سازی فرهنگی تأثیر دارند و مضامین ناشناخته و عاملی که این مضامین را به هم متصل می‌کند را کشف کنند. تحقیق در مطالعه حاضر مقطعی است و می‌تواند مطالعات طولی در پیش، حین و پس از ادغام نیز صورت پذیرد. مصاحبه در سایر مناطق جغرافیایی صورت بگیرد و با نتایج این پژوهش قیاس شود. در این پژوهش بحث یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام بوده است، تحقیقات دیگر می‌توانند انواع دیگر فرهنگ‌پذیر (جذب، فرهنگ‌زدایی، جدایی) پس از ادغام را بررسی کنند.

References

- Abdulai, M., & Ibrahim, H. (2016). Merging cultures in international mergers and acquisition. *Journal of Intercultural Communication*, 41(1).
- 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*. California: faculty of management.
- Anvari, Z.; Nargesian, A.; Asgari, N., & Mohammadesmaeili, N. (2023). Identifying the drivers and inhibitors of promoting organizational culture integration after mergers and acquisitions: a systematic literature review. *Scientific Journal Organizational Culture Management*. doi: 10.22059/jomc.2023.360164.1008560 (In Persian)
- Azeem, M.; Ahmed, M.; Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- 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.
- Bajaj, H. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2(35), 229-242.

Balachandran, B.; Faff, R. W.; Mishra, S., & Shams, S. (2024). Target firm's integrity culture and m&a performance. *Journal of Business Finance & Accounting*.

Bijlsma Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25, 192-207.

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*.

Cintron, R. (2020). What impact does cultural integration have on strategic acquisitions? *Muma Business Review*, 4(18), 169-176.

Danaeifard, H.; Rajabzadeh, A., & Darwish, A. (2012). The role of islamic moral competence in increasing the accountability of public hospitals. *Medical Ethics and Medical History*, 3(4), 57-70. (In Persian)

Denison, D. R.; Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions in advances in global leadership. *Emerald Group Publishing Limited*, 6, 95-115.

Feiz, M.; Senobar, N., & Jabarzadeh, Y. (2021). *A review of key success factors in the post-merger stage in the banking industry*. Tabriz: faculty of economics and management.

Grigorios, K. (2018). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: the case of aegean & olympic air. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).

Hojjati, F. (2017). Differences in organizational culture and merger and acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *The Fifth National Conference of Applied Researches in Management and Accounting*, 1-15. (In Persian)

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.

Indarto, I. (2024). Leadership strategies in building an organizational culture of integrity to maintain domestic security in the era of industrial revolution 4.0 in support of national development. *Interdisciplinary Journal and Hummanity (INJURITY)*, 3(6), 335-344.

Khamsh-Aya, A.; Rakhideh, M. R., & Dehghan, M. (2018). Examining the effect of organizational culture on organizational performance with an emphasis on the mediating role of cultural intelligence (case study: employees of ilam university of medical sciences). *The Scientific Quarterly of Farhang Ilam*, 20(62), 212-244. (In Persian)

Klok, Y.; Kroon, D. P., & Khapova, S. N. (2023). The role of emotions during mergers and acquisitions: a review of the past and a glimpse into the future. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 587-613.

Knilans, G. (2009). Mergers and acquisitions: best practices for successful integration. *Employment Relations Today*, 35(4), 39-46.

Koivuniemi, K. (2024). *Cultural integration: make it or break it*. Finland: faculty of economics and business administration.

Kumar, J. L., & Kumari, S. A. (2022). Cross cultural differences in mergers and acquisitions. *Journal of Legal Studies & Research*, 8(1), 312-323.

Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge based approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605-623.

Lin, L.; Lee, C. F., & Kuo, H. C. (2013). Merger and acquisition: definitions, motives, and market responses. *Encyclopedia of Finance*, 541.

Mahoney, J. (2012). The logic of process tracing tests in the social sciences. *Sociological Methods & Research*, 41(4), 570-597.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organization culture in the management of mergers*, (2nd ed). London: praeger publications.

Hassett, M. E., & Nummela, N. (2018). *Socio-cultural integration in mergers and acquisitions*, (3rd ed). America: springer publishing.

Pourghafari, S. R; Manzari Tavakoli, A.; Selajgeh, S., & Dehghani Soltani, M. (2023). The effect of organizational culture on employee voice through the mediation of employee empowerment. *Improvement and Transformation Management Studies*, 32, 223-273. (In Persian)

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.

Robinson, K. A.; Saldanha, I. J., & Mckoy, N. A. (2011). Development of a framework to identify research gaps from systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 64(12), 1325-1330.

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.

Richards, L. (2010). *Handling qualitative data-a practical guide*, (3rd ed). English: sage publications ltd.

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.

Santos, C. M. D. C.; Pimenta, C. A. D. M., & Nobre, M. R. C. (2007). The pico strategy for the research question construction and evidence search. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 15, 508-511.

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*.

Seyedi, S.; Nargesian, A., & Pirannejad, A. (2015). *Identifying factors affecting employees' reaction to pay dispersion and compatibility with existing theories (case study of Asan Pay company)*. Tehran: faculty of management. (In Persian)

Sharifzadeh, F.; Rezaei Menesh, B., & Ezzati, A. H. (2018). Effective factors on the institutionalization of organizational culture based on islamic values. *Improvement and Transformation Management Studies*, 28(92), 135-163. (In Persian)

Singh, S., & Das, S. (2018). Impact of post-merger and acquisition activities on the financial performance of banks: a study of indian private sector and public sector banks. *Revista Espacios Magazine*, 39(26), 25.

Tabatabaïian, S. H., & Godajdar, N. (2019). Organizational culture in bank mergers. *Quarterly Journal of Modern Banking Studies*, 3(5), 1-26.

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.

Tavakoli, M. (2013). *Mergers of companies, strategic industrial management*. Tehran: faculty of management and accounting. (In Persian)

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*. Gothenburg: faculty of management.

