

## عوامل مؤثر بر عملکرد ادغام سازمان‌ها در بخش دولتی ایران

فرج‌اله رهنورد<sup>۱</sup>

**چکیده:** ادغام سازمان‌های دولتی نوعی تجدید ساختار در بخش دولتی و یکی از راهبردهای اصلاح نظام اداری در این بخش بوده و هست که تشکیلات جدیدی در بدنه دولتی ایجاد می‌کند و بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر زیادی می‌گذارد. مسئله اصلی در این پژوهش، ناکامی در ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی در ایران است که رفع آن به بررسی علمی با رویکرد مدیریتی نیاز دارد. هدف اصلی تحقیق حاضر شناخت عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران است. روش تحقیق از نظر هدف، شناختی کاربردی و به‌لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های ادغام‌شده در بخش دولتی ایران، به تعداد ۳۵ دستگاه است که با توجه به جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۳۲ دستگاه انتخاب شده است. داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش به روش پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت هفت‌تایی گردآوری شد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ادغام دستگاه‌های دولتی ایران موفق نیست و «اعتمادسازی و انصاف»، «مدیریت تفاوت‌ها»، «تعارض و ابهام» و «مدیریت دانش و همگرایی» عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز در سازمان‌های ایران به شمار می‌آیند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در خطمشی‌گذاری ادغام سازمان‌های دولتی به‌کار گرفته شود و مدل احصاشده در ارتقای دانش بومی کشور در زمینه ادغام تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی: ادغام، اصلاح اداری، اکتساب، رویکرد ادغام، کارت امتیاز متوازن.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۰۱

E-mail: frahnavard@imps.ac.ir

## مقدمه

امروزه یکی از موضوع‌های اصلی اصلاح ساختار در نظام اداری بحث ادغام<sup>۱</sup> است که اگر موفقیت‌آمیز باشد، زمینه موفقیت آن سازمان نیز فراهم خواهد شد. اما تحقق ادغام موفقیت‌آمیز مستلزم بررسی چگونگی فرایند آن است که برای سازمان‌ها، مسئله‌ای کلیدی محسوب می‌شود. فعالیت‌های مربوط به ادغام در بخش دولتی طی دهه‌های گذشته با هدف اصلاح اداری انجام گرفته است، اما ادغام یکی از راهبردهای سازمانی است که در بخش خصوصی توسط شرکت‌ها به‌طور گسترده استفاده شده و نباید آن را با راهبرد اکتساب<sup>۲</sup> اشتباه گرفت (آندریوم و اوبوت، ۲۰۰۵). ادغام می‌تواند به‌صورت تدریجی یا جهشی انجام شود. در حالت نخست، به‌زمینه‌سازی تدریجی در سازمان‌ها برای ادغام نهایی اقدام می‌شود و در حالت دوم، سازمان جدید به‌سرعت تأسیس شده و فعالیت‌های سازمان‌های ادغام‌شده را بر عهده می‌گیرد. ادغام در حقیقت نوعی اعمال تغییر است که برای گذر از وضع موجود به وضع مطلوب صورت می‌گیرد (کریسی و استایس، ۲۰۱۶).

اندیشمندان مدیریتی در تحقیقات خود وجوه مختلفی از ادغام را بررسی کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به رابطه بین ادغام و نوآوری (سفی و مارسیلی، ۲۰۱۵)، هویت‌سازی در ادغام (تینارا و وارا، ۲۰۱۶)، فرایند ادغام (اپل بوم، گاندل، یورتیس، پراپر، و جابین، ۲۰۰۰)، آثار ادغام (لبودی، ۲۰۱۰) و عوامل مؤثر بر ادغام (پیتروبارگو و ورنر، ۲۰۰۸) اشاره کرد.

در خصوص عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز میان صاحب‌نظران اختلاف نظرهای شایان توجهی وجود دارد. به‌طور مثال، رکلیس (۲۰۰۱) مدیریت فرهنگ، هماهنگ‌سازی مدیریت پرداخت، و انتقال دانش را به‌عنوان عوامل مؤثر در ادغام موفقیت‌آمیز معرفی می‌کند، در صورتی که پیتروبارگو و ورنر (۲۰۰۸) ارتباطات، رهبری، صرف زمان کافی و سرمایه اجتماعی را از عوامل مؤثر می‌دانند. در هر صورت، با توجه به اینکه ادغام می‌تواند در کاهش هزینه‌های نیروی کار، افزایش بهره‌وری و پیدا کردن پایگاه‌های جدید مشتری مفید باشد (کاپلان، ۲۰۰۰: ۲) و با در نظر گرفتن خطمشی‌های عمومی در خصوص کوچک‌سازی و چابک‌سازی نظام اداری، ضرورت پرداختن به این پژوهش در بخش دولتی ایران نمایان می‌شود. به‌علاوه، چالش‌های دولت ایران در ادغام سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد اغلب این ادغام‌ها از مسیر اصلی خود منحرف شده‌اند. همان‌طور که کاظمی و رکوعی (۱۳۸۱) اشاره می‌کنند، نمی‌توان ادعا کرد که ادغام سازمان‌های دولتی ایران به کوچک‌سازی دولت منجر شده است. به تعبیر کاستاش و کوپر

1. Merger  
2. Acquisition

(۲۰۰۵) می‌توان گفت در ادغام سازمان‌های دولتی، نوعی شیدایی حاکم است و نتیجه آن شکست اغلب ادغام‌ها در بخش دولتی است.

اگرچه در ماده ۲۸ قانون برنامه ششم توسعه، ادغام سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از سازوکارهای اصلاح نظام اداری مطرح شده است، چگونگی ادغام موفقیت‌آمیز دستگاه‌های اجرایی یکی از مسائل کلیدی در بخش دولتی محسوب می‌شود. به سخن دیگر، علی‌رغم اینکه ادغام سازمان‌ها در بیشتر برنامه‌های توسعه کشور برای منطقی‌سازی اندازه دولت مطرح بوده و هست، نبود مدل مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز ادغام باعث شده تا ادغام‌ها بر مبنای دیدگاه‌های شخصی در ادوار گذشته دنبال شوند که نتیجه‌ای جز شکست یا توفیق ناچیز در پی نداشته است. برای ناکامی در ادغام سازمان‌های دولتی، می‌توان دلایل زیادی استنباط کرد، اما قضاوت نهایی مستلزم کنکاش و پژوهش در این زمینه است. بنابراین، یافته‌های این پژوهش می‌تواند در انتخاب پایه نظری مناسب خط‌مشی‌های ادغام نیز کارساز باشد.

## پیشینه پژوهش

### تعریف ادغام

راهبردهای ادغام و اکتساب اغلب به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند. اگر اکتساب را خرید دارایی مانند یک شرکت کامل تعریف کنیم، ممکن است نتیجه آن ادغام شرکت خریداری‌شده در شرکت خریداری‌کننده نباشد. ادغام ناظر بر ترکیب دو یا چند سازمان با یکدیگر و ایجاد سازمان جدید است (شرمن و هارت، ۲۰۰۶: ۱۱). در بخش دولتی، راهبرد اکتساب جایگاهی ندارد؛ در عوض راهبرد ادغام با هدف بهبود کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی دنبال می‌شود.

ادغام با رویکردهای متفاوتی از سوی اندیشمندان تعریف شده است. اسکادوین (۱۹۹۹: ۶۵) ادغام را ترکیب دو یا چند سازمان مستقل و تشکیل سازمان جدید می‌داند. گریگ و هافستین (۱۹۹۹: ۴۰) با تأکید بر هویت، ادغام را به‌معنای از دست دادن هویت از طریق جذب یا ترکیب تعریف می‌کنند. روزنفلد و ریس (۲۰۰۳: ۶۵) با امعان نظر به ادغام در سطح کلان، آن را نوعی تجدید ساختار می‌دانند که در آن یک حکومت محلی در حکومت محلی دیگری ترکیب می‌شود. شرمن و هارت (۲۰۰۶) با تمرکز بر ادغام در سطح شرکت‌ها، معتقد هستند که ادغام ترکیب چند شرکت با یکدیگر و تشکیل شرکت واحد است. آلائو (۲۰۱۰: ۵۵۵) و آنتونی (۲۰۰۸) نیز ادغام را ترکیب دو یا چند سازمان در یک سازمان بزرگ‌تر می‌دانند. در نهایت، آندرییوم و اوبوت (۲۰۱۵: ۹۹) معتقدند که ادغام ترکیب منابع موجودیت‌ها برای رشد و نوسازی است.

### رویکردهای ادغام

ادغام‌های سازمانی از دیدگاه‌های متفاوتی بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند که در ادامه به برخی از این دیدگاه‌ها پرداخته شده است. باید در نظر داشت که مطالعه ادغام با رویکرد مدیریتی، به‌منزله تلفیق تمام این رویکردها در بررسی ادغام بوده که در این پژوهش مد نظر قرار گرفته است.

۱. رویکرد استراتژیک که ادغام را به‌منزله نوعی استراتژی فرعی تحکیم یا ساخت‌دهی مجدد مطرح می‌کند (آندریبوم و اوبوت، ۲۰۱۵).
۲. دیدگاه اقتصادی که ادغام را در پرتوی صرفه‌جویی در مقیاس و افزایش قدرت رقابت شرکت‌ها در بازار بررسی کرده و مقیاس‌های اقتصادی را برای سنجش موفقیت ادغام به کار می‌گیرد (بویر، ۲۰۰۲).
۳. رویکرد سازمانی که بر ترکیب پست‌های سازمانی، چگونگی برخورد فرهنگ‌های سازمانی متفاوت و نیز نحوه امتزاج ساختارهای گوناگون برای نیل به هم‌افزایی توجه دارد. پیش‌فرض این رویکرد آن است که یکپارچه‌سازی در تبدیل قابلیت‌های بالقوه به عملکرد واقعی در نقش میانجی ظاهر می‌شود (استال و مندن‌هال، ۲۰۰۵).
۴. دیدگاه حقوقی که بر ساختار حقوقی مورد استفاده برای عملیات ادغام تمرکز دارد. بر اساس این دیدگاه ادغام ترکیبی از دو یا چند سازمان است که در آن فقط یک موجودیت حقوقی شکل گرفته و به بقای خود ادامه می‌دهد (دی پام فیلیس، ۲۰۱۰: ۱۸).
۵. رویکرد منابع انسانی که بر تأثیر روان‌شناختی ادغام بر کارکنان، ارتباطات مؤثر میان کارکنان و نیز میزان تأثیر این فرایند بر روند شغلی آنان می‌پردازد (لارسن و فینکلشتاین، ۱۹۹۹).
۶. رویکرد فرهنگی که موفقیت ادغام را در پرتوی یکپارچه‌سازی باورها، ارزش‌ها و هنجارهای افراد دانسته و ناسازگاری فرهنگی سازمان‌های ادغامی را موجب افزایش تعارض سازمانی می‌داند (استال و مندن‌هال، ۲۰۰۵).
۷. رویکرد هویت اجتماعی که موفقیت ادغام را بر اساس ادراک منزلت گروهی متفاوت تبیین می‌کند. فرد در مقایسه با دیگران، خود را بر مبنای عضویت در یک گروه اجتماعی نظیر سازمان تعریف می‌کند (ریکتا و ون دیک، ۲۰۰۵). هویت اجتماعی پس‌ادغام در یکپارچه‌سازی و موفقیت ادغام، نقش مهمی ایفا می‌کند. ادغام طبقه اجتماعی جدیدی را از ترکیب هویت‌های سازمانی قبلی خلق می‌کند. در صورتی که

افراد این هویت جدید را بپذیرند و خود را با آن تعریف کنند، احتمال موفقیت ادغام بیشتر است (الریج و ون دیک، ۲۰۰۷).

### عملکرد ادغام

هر سازمانی ذی‌نفعان خاص خود را دارد. یکی از روش‌های ارزیابی موفقیت ادغام، مراجعه به دیدگاه ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است. علایق ذی‌نفعان همیشه با یکدیگر سازگار نیستند. پیروزی یک گروه ممکن است به قیمت باخت دیگران تمام شود. بنابراین، ارزشیابی اثرهای ادغام از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی، می‌تواند روشی برای تعیین موفقیت ادغام سازمان‌ها باشد.

برخی از اندیشمندان مانند آون، پیتمنف کلی، و رید (۲۰۱۲) ادغام موفقیت‌آمیز را بر مبنای اثربخشی آن سنجیده و شاخص‌های زیر را در این خصوص پیشنهاد داده‌اند:

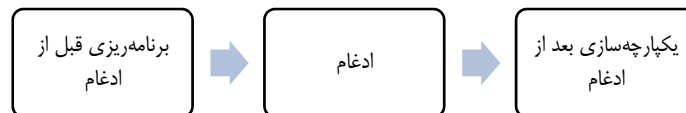
۱. بهبود تصویر، شهرت یا حمایت عمومی: افزایش احترام به مردم و افزایش آگاهی مردم از خدمات ارائه‌شده.
۲. بهبود، گسترش یا ارائه مطمئن خدمات: ارائه خدمات جدید، ارائه خدمات در حوزه‌های جغرافیایی جدید و توانایی حفظ خدمات.
۳. افزایش کیفیت عملیات: روش‌های جدید در بودجه‌بندی، سرمایه‌گذاری و همچنین همسوسازی نیازهای سازمان و کارکنان.
۴. افزایش کارایی عملیات: دسترسی سریع به خدمات، کاهش هزینه‌های اداری، کاهش موازی‌کاری و طراحی مجدد پست‌های سازمانی به‌منظور بهره‌گیری بیشتر از مهارت‌های کارکنان.
۵. بهبود ثبات مالی: نسبت بدهی = خالص دارایی‌ها / کل بدهی‌ها، نسبت جاری = بدهی‌های جاری / دارایی‌های جاری و توانایی جذب منابع مالی بیشتر.
۶. بهبود فرهنگ سازمانی: افزایش مشارکت داوطلبانه کارکنان، توانایی کار با یکدیگر، مشارکت اعضای هیئت مدیره، تغییر ساختار رأی‌گیری و اختصاص زمان کافی برای یکپارچگی.

روش دیگری که از طریق آن می‌توان عملکرد ادغام را از چهار دیدگاه مشتری، مالی، فرایندی، رشد و یادگیری ارزیابی کرد، کارت امتیاز متوازن است (کاپلان و نرتن، ۱۹۹۶: ۹). مدل کارت امتیازی متوازن تعدیل‌شده با ماهیت غیرانتفاعی سازمان‌های دولتی به شرح زیر است (نیون، ۲۰۰۸).

- **دیدگاه مالی:** دیدگاه مالی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی متفاوت است. موفقیت سازمان‌های دولتی باید از طریق کارایی و اثربخشی در دستیابی به اهداف و پاسخگویی سنجیده شود. مهم‌ترین نشانه‌های دیدگاه مالی در بخش دولتی عبارت‌اند از: ۱. کاهش هزینه، ۲. استفاده بهینه از دارایی‌ها و ۳. قیمت‌گذاری معقول خدمات.
- **دیدگاه مشتریان:** این دیدگاه تصویری از توانایی سازمان در ارائه کالاها و خدمات باکیفیت، اثربخشی در تحویل آنها و به‌طور کلی خدمات به مشتریان و رضایت آنها است، شاید بخش دولتی بر مسئولیت نظارت، امانت‌داری و ارائه حداکثر ارزش برای مشتریان، بیشتر متمرکز است. شاخص‌های دیدگاه مشتری عبارت‌اند از: ۱. ارائه به‌موقع و سریع خدمات، ۲. افزایش اعتماد مردم به سازمان، ۳. افزایش کیفیت خدمات، ۴. در دسترس بودن خدمات و ۵. تنوع خدمات.
- **دیدگاه فرایندهای داخلی:** این دیدگاه بر فرایندهای داخلی کسب‌وکار متمرکز شده است که به موفقیت‌های مالی و رضایت مشتریان منجر می‌شود. شاخص‌های دیدگاه فرایندی عبارت‌اند از: ۱. کاهش تعداد شکایات مردم، ۲. افزایش اثربخشی اطلاع‌رسانی، ۳. کاهش زمان ارائه خدمات، ۴. افزایش خدمات جدید، ۵. بهبود ارتباط با مردم، ۶. مهندسی مجدد فرایندها و ۷. ایمنی و بهداشت محیط.
- **دیدگاه یادگیری و رشد:** این دیدگاه به توانایی کارکنان و کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی و اثرهای هم‌ترازی سازمانی در حمایت از تحقق اهداف سازمانی می‌پردازد. شاخص‌های دیدگاه یادگیری و رشد عبارت‌اند از: ۱. افزایش خلاقیت و نوآوری، ۲. افزایش مشارکت، ۳. بالندگی فرهنگ سازمانی، ۴. بهبود ارتباطات بین کارکنان، ۵. توانمندسازی کارکنان، ۶. تیم‌سازی و ۷. رهبری.

### فرایند ادغام

روشی اساسی برای شناخت ادغام، بررسی آن در قالب فرایند سه‌مرحله‌ای است که با شکل‌گیری تفکر ادغام آغاز می‌شود و با گذشتن از مراحل برنامه‌ریزی، یکپارچه‌سازی و اجرا به اتمام می‌رسد. به بیان دیگر، فرایند ادغام را می‌توان در قالب ۳ مرحله برنامه‌ریزی پیش از ادغام، ادغام و یکپارچه‌سازی پس از ادغام مشخص کرد.



شکل ۱. فرایند ادغام سه‌مرحله‌ای

باید در نظر داشت که ادغام نوعی تغییر است. بنابراین، با فرایند سه‌مرحله‌ای تغییر همخوانی دارد که شامل آمادگی برای تغییر، مدیریت تغییر و تثبیت تغییر می‌شود. در گام آمادگی برای تغییر، این اقدامات انجام می‌شود: ۱. تعریف راهبرد تغییر، ۲. آماده‌سازی تیم مدیریت تغییر و ۳. طراحی مدل حمایتی. در گام دوم (مدیریت تغییر)، به این اقدامات پرداخته می‌شود: ۱. تدوین برنامه‌های مدیریت تغییر و ۲. اقدام به اجرای برنامه‌ها. گام نهایی (تثبیت تغییر) ناظر بر اقداماتی همچون ۱. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ۲. تشخیص شکاف‌ها و مدیریت مقاومت افراد و ۳. اجرای اقدامات مناسب و برگزاری جشن موفقیت است (کریسی و استایس، ۲۰۱۵).

### عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز

بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق گویای آن است که ارتقای عملکرد ادغام سازمان‌ها، از دغدغه‌های اندیشمندان رشته مدیریت بوده و هست. مطالعات شایان توجهی با رویکردهای مختلف و با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌ها انجام گرفته که نتایج آنها در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌ها

| ردیف | منبع                      | عوامل تأثیرگذار   |
|------|---------------------------|---|
| ۱    | رشف و دوین (۱۹۹۸)         | ضرورت شباهت ساختاری سازمان‌های ادغامی از نظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.  |
| ۲    | اشمیر (۱۹۹۹)              | تدوین چشم‌انداز جدید مبتنی بر مشارکت گروه‌های ذی‌نفع هر دو سازمان (گروه‌های ذی‌نفع عبارت‌اند از اشخاص و سازمان‌هایی که منافع گسترده‌ای در خط‌مشی‌های در حال تحول دارند).  |
| ۳    | لارسن و فینکلشتاین (۱۹۹۹) | ۱. مقاومت کارکنان: فعالیت‌های مقابله‌جویانه کارکنان در برابر ادغام، ۲. همگرایی سازمانی: درجه تعامل و همکاری بین دو سازمان ادغامی، ۳. قابلیت ترکیب: شباهت یا مکمل بودن فعالیت‌های سازمان‌های مد نظر برای ادغام و ۴. شباهت سبک مدیریت: میزان شباهت در سبک‌های مدیریت سازمان‌های ادغامی. |

ادامه جدول ۱

| ردیف | منبع                       | عوامل تأثیرگذار  |
|------|----------------------------|--|
| ۴    | استریت فیلد (۲۰۰۱: ۵۵)     | ۱. نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود، ۲. ادراک بهبود هویت و شایستگی‌های سازمانی، ۳. احساس اضطراب ناشی از ادغام، ۴. کاهش ابهام و عدم اطمینان در تمام سطوح و ۵. ساختار قدرت تسهیل‌کننده (استفاده از روش‌های دموکراتیک در اعمال قدرت).   |
| ۵    | رکلیس (۲۰۰۱)               | ۱. وجود ارتباط بین اهداف استراتژیک جدید و چشم‌انداز جدید در سازمان ادغام‌شده، ۲. پیاده‌سازی فرهنگ مشترک جدید و مدیریت فرهنگ، ۳. توسعه ساختار مدیریتی جدید برای سازمان بزرگ جدید به‌ویژه غلبه بر مشکل رهبری در واحدهای بزرگ، ۴. گرد هم آوردن واحدهایی که قبلاً در هر دو سازمان جدا از هم بودند، ۵. هماهنگ‌سازی مدیریت پرداخت و سیستم‌های مدیریت انگیزش، ۶. غلبه بر موانع زبان و تفاوت‌های فرهنگی، ۷. غلبه بر مشکوک بودن کارکنان نسبت به کارکنان سازمان دیگر (همرفت ما در برابر آنها)، ۸. پر کردن پست‌های مدیریتی، ۹. اختصاص مسئولیت‌ها و ۱۰. حفظ روابط با مشتریان در طول ادغام. |
| ۶    | دساریو (۲۰۰۳)              | انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری (شایسته‌سالاری توصیف یک نظم اجتماعی است که در آن افراد با توجه به ارزش‌ها و لیاقت‌ها انتخاب می‌شوند).   |
| ۷    | پاتلر (۲۰۰۳)               | ۱. حفظ تمرکز در نتایج حاصل برای خروجی‌های بهتر، ۲. برنامه‌ریزی قبلی برای یکپارچگی سرمایه‌های فیزیکی و انسانی جدید، ۳. یکپارچه‌سازی سریع، ۴. تعیین رهبر ادغام و ارائه مشوق‌های لازم از سوی مدیران، ۵. آگاهی از تفاوت فرهنگی بین سازمان‌ها و جلوگیری از تضادها از طریق ارتباط مناسب با کارکنان، مشتریان و سهامداران و ۶. حفظ استعدادها.  |
| ۸    | لارسون و همکاران (۲۰۰۴)    | ۱. عوامل هم‌افزای راهبردی: انتخاب ترکیب درست از سازمان‌های قابل ادغام، ۲. عوامل انتخاب سازمانی: اجتناب از ادغام سازمان‌ها با فرهنگ‌های متضاد. برخورد فرهنگی موانع اساسی در موفقیت ادغام سازمان‌ها است، ۳. عوامل انتخاب منابع انسانی: در پی ادغام، نیروهای انسانی مازاد بر نیاز ممکن است به‌صورت تحمیلی در سازمان جدید حفظ شوند و هزینه‌های سازمان را افزایش دهند، ۴. عوامل یکپارچه‌سازی سازمانی: رویکردهای مختلف در مورد یکپارچه‌سازی در پی هم‌بست حقوقی می‌تواند موفقیت ادغام را به خطر اندازد و ۵. عوامل یکپارچه‌سازی منابع انسانی: اجتناب از مقاومت و نیل به همکاری.        |
| ۹    | پابلو و سینکین (۲۰۰۴: ۱۸۶) | رهبری اثربخش: پشتیبانی، الهام بخشی، نظارت، زمینه‌سازی و برانگیختن.   |
| ۱۰   | بن و توماس هر (۲۰۰۴)       | اقدامات آکادمی شرکتی (فعالیت‌های یادگیری و توسعه) به شرح زیر:<br>۱. آموزش عمومی ادغام و اکتساب (M&A)، ۲. مذاکره و مدیریت تغییر، ۳. ارزیابی اولیه فرهنگی برای پیش‌بینی برخورد فرهنگی ناشی از ادغام، ۴. تسهیل تیم‌های انتقال، ۵. ایجاد فرهنگ یکپارچه‌سازی، ۶. ایجاد تیم رهبری و ۷. تدوین جهت‌گیری راهبردی.   |

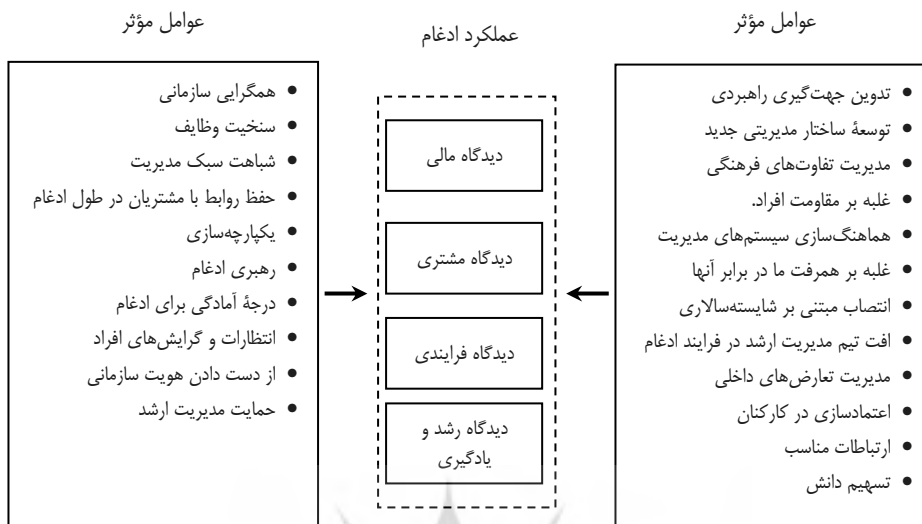


ادامه جدول ۱

| ردیف | منبع                      | عوامل تأثیرگذار  |
|------|---------------------------|--|
| ۱۱   | استال و ویت (۲۰۰۵)        | ۱. فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی (نوع، عناصر، ابعاد، سازواری و بزرگی)، ۲. متغیرهای یکپارچه‌سازی (سطح و سرعت ادغام، حذف اختیار، کیفیت ارتباطات و سازوکارهای یکپارچه‌سازی اجتماعی)، ۳. شرایط اولیه ادغام (درجه آمادگی، عدم تقارن قدرت و تجربه قبلی)، ۴. یکپارچه‌سازی فرهنگی - اجتماعی (گرایش، رفتار و عملکرد کارکنان و روابط بین فردی) و ۵. یکپارچه‌سازی وظیفه‌ای (انتقال قابلیت و دانش و تسهیم منابع).             |
| ۱۲   | کراگ و آگوئیلرا (۲۰۰۵)    | افت تیم مدیریت ارشد در فرایند ادغام.   |
| ۱۳   | کاستاشر و کوپر (۲۰۰۵: ۱۴) | ۱. عوامل انسانی: انتظارات، گرایش‌ها، انگیزه‌ها، وفاداری و اخلاقیات، ۲. سازگاری فرهنگی و یکپارچه‌سازی فرهنگی، ۳. عدم اطمینان، ۴. ارتباطات ضعیف بالا به پایین، ۵. بازی قدرت و تعارض‌های داخلی و ۶. از دست دادن هویت سازمانی.   |
| ۱۴   | باکون (۲۰۰۶)              | ۱. قوانین حاکم بر ادغام، ۲. تعهد سیاسی نسبت به برنامه‌ریزی، بودجه و فرایند ادغام، ۳. ساختار سازمانی که باید مناسب، انعطاف‌پذیر و یکپارچه باشد، ۴. فرایند و روش‌ها، ۵. فرهنگ سازمانی و ۶. رهبری از طریق انتقال آرام قدرت و ایجاد تعهد در کارکنان.   |
| ۱۵   | الریچ و ون دیک (۲۰۰۷)     | ۱. پذیرش هویت اجتماعی پسادغام توسط افراد، ۲. مشارکت فعال افراد در فرایند تغییر، ۳. اعمال رویه‌های منصفانه در فرایند تغییر سازمانی، ۴. حمایت مدیریت ارشد از ادغام و ۵. اعتمادسازی در کارکنان.   |
| ۱۵   | تیریکان گاس (۲۰۰۷)        | مدیریت تفاوت‌های فرهنگی در فرایند ادغام.   |
| ۱۶   | پیترو بارگو و ورن (۲۰۰۸)  | ۱. ارتباطات به معنای گفتگوی باز و صادقانه و تمایل برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات طی مراحل ادغام، ۲. رهبری برای تشخیص نیاز به ادغام و برقراری ارتباطات و ایجاد مجموعه‌ای از افراد همفکر متعهد برای انجام ادغام، ۳. سرمایه اجتماعی که خارج از اتاق‌های هیئت مدیره و از طریق تعامل چهره به چهره و به صورت غیررسمی شکل می‌گیرد، از جمله جلب اعتماد کارکنان، نزدیکی و تناسب ارزش‌ها و ۴. صرف زمان کافی برای ادغام. |
| ۱۷   | کینگ (۲۰۰۹)               | تسهیم دانش که عبارت است از برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل کارکنان، فرایندها و سیستم‌ها به منظور اطمینان از بهبود و کاربرد مؤثر سرمایه‌های دانشی در سازمان در واحدهایی که با هم یکپارچه شده‌اند، در واحدهای یکی شده.  |

**چارچوب مفهومی پژوهش**

جدول ۱ نشان‌دهنده تأثیرگذاری عوامل متعدد فردی، گروهی و سازمانی بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌هاست. با امعان نظر به این جدول، مدل مفهومی در قالب شکل ۲ احصا شده است.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش ادغام سازمان‌های دولتی

با در نظر گرفتن مدل مفهومی پژوهش، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:

۱. ادغام سازمان‌های دولتی در ایران تا چه حد موفقیت‌آمیز است؟
۲. عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
۳. مدل ساختاری ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام است؟

### روش‌شناسی پژوهش

با در نظر گرفتن مدل پیاز تحقیق (ساندرز، لوپس، و تورن هیل، ۲۰۰۳)، این تحقیق از نظر فلسفه پژوهشی، اثبات‌گرا، از نظر رویکرد پژوهشی، قیاسی، از نظر راهبرد پژوهشی، پیمایشی، از نظر روش‌شناختی، تک‌روشی و از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی است.

جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های ادغام‌شده در بخش دولتی ایران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی است که در حدود ۳۵ سازمان هستند. با توجه به اینکه واریانس جامعه در اختیار نیست، حجم جامعه مشخص است. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۳۲ سازمان در نظر گرفته شد. بدین ترتیب، از بین این سازمان‌ها، ۳۲ سازمان به روش تصادفی سیستماتیک انتخاب شده و پرسشنامه‌ها در اختیار آنها قرار گرفت که ۳۰ سازمان به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام کردند. واحد تحلیل این پژوهش سازمان است و در هر سازمان هفت پرسشنامه به روش نمونه در دسترس،

میان مدیران میانی و ارشد توزیع شد. بررسی مشخصات سازمان‌های ادغام‌شده در بخش دولتی ایران نشان می‌دهد این ادغام‌ها از سال ۱۳۵۸ شروع شده و تا سال ۱۳۹۵ ادامه داشته است. سازمان‌های ادغام‌شده (۱۴ سازمان بزرگ و ۱۶ سازمان کوچک) شامل ۶ وزارتخانه، ۱۴ مؤسسه دولتی، ۸ شرکت دولتی و ۲ مؤسسه عمومی غیردولتی است. مقایسه سازمان‌های ادغام‌شده از نظر بخش فعالیت نشان‌دهنده آن است که ۱۱ سازمان در امور تولیدی، ۸ سازمان در امور فرهنگی - علمی، ۶ سازمان در امور اجتماعی، ۳ سازمان در امور زیربنایی و ۲ سازمان در امور سیاسی - دفاعی فعالیت دارند. مقایسه اندازه سازمانی نیز نشان می‌دهد ۱۴ سازمان بزرگ و ۱۶ سازمان متوسط هستند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته و برای سنجش متغیر عملکرد ادغام از مدل کارت امتیاز متوازن تعدیل‌شده برای بخش دولتی (نیون، ۲۰۰۸) استفاده شده است. شایان ذکر است که روایی محتوایی پرسشنامه بر مبنای نظر خبرگان و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ بررسی شده است. روایی محتوایی نیز به کمک رابطه ۱ سنجیده شده است (لاوشه، ۱۹۷۵) که در آن  $CVR$  نسبت روایی محتوا،  $Ne$  تعداد ارزیابانی است که میزان موافقت خود را در خصوص «مناسب بودن» یک گویه خاص در مقیاس سه‌درجه‌ای، (اساسی، سودمند و ضرورتی ندارد) بیان کرده‌اند و  $N$  کل تعداد ارزیابان است.

$$CVR = (Ne - N/2) / (N/2) \quad \text{رابطه ۱}$$

در مطالعه حاضر برای سنجش روایی محتوایی از ۱۵ ارزیاب بهره‌برده شد و ۱۲ نفر گویه‌های پرسشنامه را اساسی یا سودمند ارزیابی کردند و مقدار نسبت روایی محتوا ( $CVR$ ) ۰/۶ به‌دست آمد. ضریب آلفای کرونباخ در مرحله مطالعه مقدماتی (۲۱ نفر) برای ابعاد چهارگانه عملکرد ادغام (مالی، مشتری، فرایندی، رشد و یادگیری) به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۶، ۰/۹۶ و ۰/۹۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه است. در ضمن، آلفای کرونباخ عوامل مؤثر بعد از احصای عوامل به روش تحلیل عاملی اکتشافی محاسبه شد که نتایج آن در انتهای جدول ۴ مشاهده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

مقایسه عملکرد سازمان‌های حاصل از ادغام در مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت نشان می‌دهد هیچ‌یک از سازمان‌ها در ابعاد چهارگانه بهبود مالی، مشتری‌مداری، بهبود فرایندها، رشد و یادگیری، عملکرد قابل قبولی نداشتند (شکل ۳).



شکل ۳. مقایسه عملکرد سازمان‌های دولتی حاصل از ادغام

برای پاسخ به این پرسش پژوهش که عملکرد ادغام در چه سطحی است، ضمن بررسی نرمال بودن متغیرها، از t تک‌نمونه‌ای استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ درج شده است. با توجه به منفی بودن مقادیر t، محاسبه سطح معناداری یک‌طرفه برای ابعاد چهارگانه عملکرد ادغام نشان داد که این مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در فاصله اطمینان ۹۵ درصد، عملکرد ادغام سازمان‌های بخش دولتی در سطح مطلوبی نیست.

جدول ۲. آمارهای استنباطی ابعاد عملکرد ادغام

| عملکرد ادغام | ارزش آزمون = $\xi$ |            |              |         |                   |       |
|--------------|--------------------|------------|--------------|---------|-------------------|-------|
|              | مقدار T            | درجه آزادی | سطح معناداری | میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | آماره |
| بعد مالی     | -۱۶/۸۷             | ۲۹         | ۰/۰۰۰        | ۲/۵۸    | -۱/۵۸ - ۱/۲۴      | ۰/۱۲۲ |
| بعد مشتری    | -۱۰/۷۴             | ۲۹         | ۰/۰۰۰        | ۲/۸۷    | -۱/۳۲ - ۰/۹۱      | ۰/۱۸۶ |
| بعد فرآیندی  | -۱۱/۷۰             | ۲۹         | ۰/۰۰۰        | ۲/۹۲    | -۱/۲۵ - ۰/۸۹      | ۰/۱۲۵ |
| بعد یادگیری  | -۲۳/۸۴             | ۲۹         | ۰/۰۰۰        | ۲/۶۸    | -۱/۵۰ - ۱/۱۲      | ۰/۱۷۰ |

با در نظر گرفتن میانگین ابعاد چهارگانه عملکرد ادغام، باید گفت، بعد فرایندی (۲/۹۲) دارای بهترین عملکرد و بعد مالی (۲/۵۸) دارای بدترین عملکرد است، اما با توجه به مقیاس سنجش هفت درجه‌ای لیکرت، در مجموع عملکرد تمام ابعاد بسیار ضعیف است.

### عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت آمیز

سنجش عملکرد ادغام نشان می‌دهد ادغام دستگاه‌های اجرایی موفقیت‌آمیز نبوده، بنابراین ضروری است عواملی شناسایی شود که از طریق آنها بتوان عملکرد سازمان‌های حاصل از ادغام را ارتقا داد. برای پاسخ به این پرسش که چه عواملی در ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران مؤثرند، تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، آماره KMO مقدار ۰/۸۲ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌برداری است. در ضمن، آزمون کرویت بارتلت نشان‌دهنده آن است که ماتریس همبستگی، همانی نیست (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج آزمون کرویت بارتلت و کفایت نمونه

| کفایت نمونه (KMO) |              |
|-------------------|--------------|
| ۰/۸۲۸             | آزمون بارتلت |
| ۲۰۲۹/۷۵۷          | مقدار خی دو  |
| ۳۷۸               | درجه آزادی   |
| ۰/۰۰۰             | سطح معناداری |

با استفاده از چرخش (عوامل) واریمکس، متغیرهای تأثیرگذار که از میانی نظری و پیشینه پژوهش استخراج شده بودند روی شش عامل سوار شده‌اند که نتایج آن در جدول ۴ مشاهده می‌شود. نتایج برآمده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد شش عامل کلیدی به شرح زیر در ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران دخیل هستند که در مجموع ۵۵ درصد از تغییرپذیری در ادغام موفقیت‌آمیز را تبیین می‌کنند:

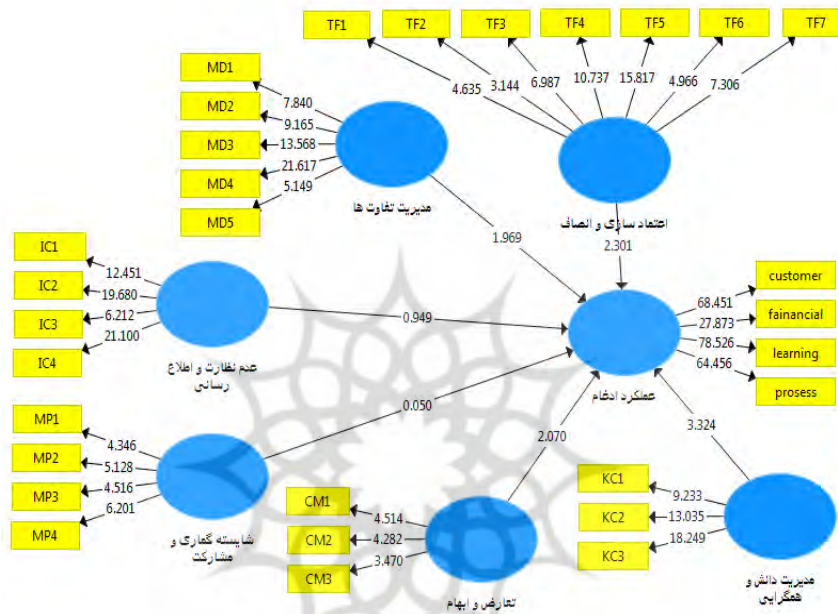
۱. اعتمادسازی و انصاف،
۲. مدیریت تفاوت‌ها،
۳. عدم نظارت و اطلاع‌رسانی،
۴. تعارض و ابهام،
۵. شایسته‌گماری و مشارکت
۶. مدیریت دانش و همگرایی.

جدول ۴. عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز دستگاه‌های اجرایی

| بار عاملی               |                                  |                         |                                  |   |   | متغیرهای مرتبط با هر عامل  | عوامل احصاشده           |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---|---|--|-------------------------|
| عامل ۱                  | عامل ۵                           | عامل ۴                  | عامل ۳                           | عامل ۲                                    | عامل ۱  |  |                         |
|                         |                                  |                         |                                  |   | ۰/۶۶۶<br>۰/۶۲۸<br>۰/۶۰۲<br>۰/۵۸۶<br>۰/۵۵۸<br>۰/۵۳۷<br>۰/۴۹۲ | انتخاب نام مناسب<br>سنخیت وظایف<br>استفاده مطلوب از مدیران<br>رعایت عدالت سازمانی<br>توجه به رویه‌های اداری<br>تشکیل شوراهای تلفیقی<br>ایجاد نگرش مثبت | اعتمادسازی و انصاف      |
|                         |                                  |                         |                                  | ۰/۷۲۵<br>۰/۷۱۸<br>۰/۶۳۴<br>۰/۵۸۷<br>۰/۴۹۶ |   | توجه به تفاوت‌های فرهنگی<br>استفاده از روش‌های دموکراتیک در تصمیم‌گیری<br>سنخیت فناوری‌ها<br>سبک رهبری مناسب<br>اجتناب از مدیریت پایین به بالا         | مدیریت تفاوت‌ها         |
|                         |                                  |                         | ۰/۶۶۲<br>۰/۵۹۹<br>۰/۵۱۵<br>۰/۴۵۶ |   |   | عدم اطلاع‌رسانی منافع حاصل به مردم<br>کم‌توجهی به توجیه کارکنان<br>ضعف در نظارت بر فرایند ادغام<br>عدم رفع موانع ادغام                                 | عدم نظارت و اطلاع‌رسانی |
|                         |                                  | ۰/۷۹۲<br>۰/۷۰۵<br>۰/۵۹۲ |                                  |   |   | اضطراب کارکنان<br>ابهام ناشی از ادغام<br>همرفت ما و آنها   | تعارض و ابهام           |
|                         | ۰/۷۷۲<br>۰/۵۰۵<br>۰/۴۶۱<br>۰/۳۷۲ |                         |                                  |   |   | توافق در تصمیم‌ها<br>توضیح دلایل ادغام<br>تأمین مشارکت ذی‌نفعان<br>شایسته‌گماری افراد  | شایسته‌گماری و مشارکت   |
| ۰/۸۲۰<br>۰/۶۷۲<br>۰/۳۹۰ |                                  |                         |                                  |   |   | سهولت تبادل اطلاعات<br>مدیریت دانش<br>تعامل و همکاری   | مدیریت دانش و همکاری    |
| ۱/۰۸۱                   | ۱/۱۲۵                            | ۱/۲۲۳                   | ۱/۵۱۵                            | ۲/۳۶۱                                     | ۸/۱۶۲   |  | ارزش ویژه               |
| ۳/۸۶۰                   | ۴/۰۱۹                            | ۴/۳۶۹                   | ۵/۴۱۰                            | ۸/۴۳۳                                     | ۲۹/۱۵۰  |  | واریانس                 |
| ۵۵/۲۴۰                  | ۵۱/۳۸۰                           | ۴۷/۳۶۱                  | ۴۲/۹۹۲                           | ۳۷/۵۸۳                                    | ۲۹/۱۵۰  |  | واریانس جمعی            |
| ۰/۷۱۷                   | ۰/۷۶۲                            | ۰/۸۳۵                   | ۰/۷۸۲                            | ۰/۷۷۱                                     | ۰/۸۹۸   |  | آلفای کرونباخ           |

### مدل روابط ساختاری

یافته‌های این پژوهش در خصوص روابط ساختاری عملکرد ادغام و عوامل تأثیرگذار در قالب نمودار تحلیل مسیر (شکل ۴) به نمایش گذاشته شده که به دلیل کم بودن حجم نمونه به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) محاسبه شده است.



شکل ۴. مدل ساختاری ادغام در حالت معناداری ضرایب

همان‌طور که در شکل دیده می‌شود با در نظر گرفتن مقادیر  $t$ ، از میان عوامل احصاشده چهار عامل اعتمادسازی و انصاف، مدیریت تفاوت‌ها، تعارض و ابهام و مدیریت دانش و همگرایی، بر عملکرد ادغام تأثیر گذارند.

مطابق مدل ساختاری با ضرایب مسیر، مدل ریاضی عملکرد ادغام در سازمان‌های دولتی ایران عبارت است از:

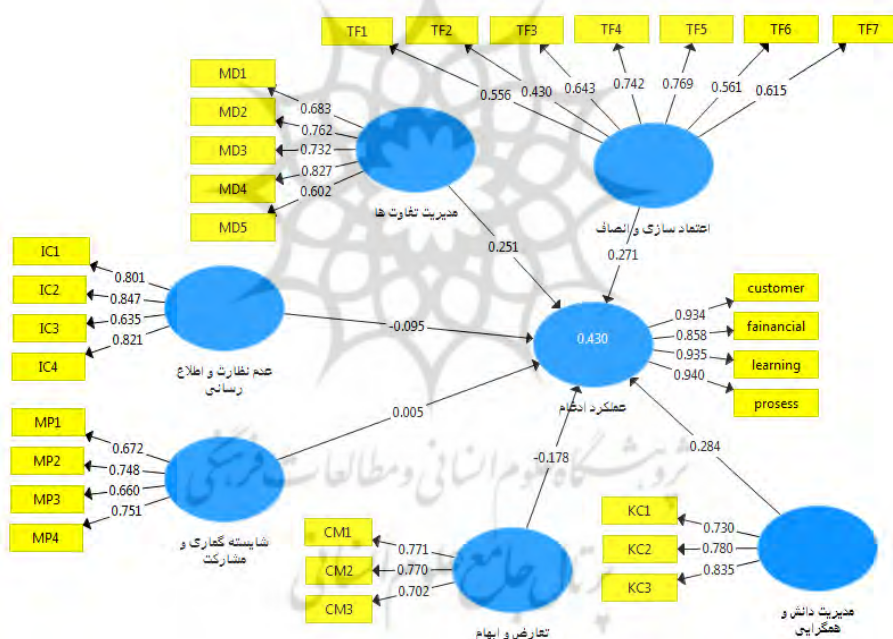
$$MP = 0.27TF + 0.25MD - 0.17AC + 0.28KC \quad \text{رابطه ۲}$$

که در آن  $MP$  معرف عملکرد ادغام،  $TF$  نشانگر اعتمادسازی و انصاف،  $MD$  نماینده مدیریت تفاوت‌ها،  $AC$  معرف تعارض و ابهام و در نهایت  $KC$  نشان‌دهنده مدیریت دانش و همگرایی

است. ضمن آن که، مقدار ضریب تعیین ( $R^2 = 0/43$ ) نشان می‌دهد ۴۳ درصد از تغییرپذیری در متغیر درون‌زا (عملکرد ادغام) توسط چهار متغیر برون‌زا تبیین می‌شود. باید در نظر داشت که در روش PLS برای آزمون برازش کلی مدل، از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌شود (هیر، رینگل، و سینکو ویکس، ۲۰۱۱). این شاخص هر ۲ مدل اندازه‌گیری و ساختاری دربرداشته و به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Communnality \times R^2} \quad \text{رابطه ۳}$$

حدود این شاخص بین صفر و ۱ بوده و مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ و بالاتر برای شاخص نیکویی برازش به ترتیب نشان‌دهنده ضعیف، متوسط و قوی است.



شکل ۵. مدل ساختاری ادغام در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار GOF مقدار ۰/۵۱ به دست آمده که گویای برازش کلی بسیار خوب مدل است. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از مقادیر  $t$  (مدل در حالت ضرایب معناداری) و ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل در حالت تخمین استاندارد) استفاده شده است.



مبنای تأیید یا رد شدن فرضیه‌ها (معناداری روابط) بررسی مدل در حالت ضرایب معناداری است. در سطح خطای ۰/۰۵ و آزمون دوطرفه (پیش فرض نرمال) مقادیر بحرانی، اعداد ۱/۹۶ و ۱/۹۶- هستند. چنانچه ضرایب معناداری (t) بیشتر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشند، فرض صفر رد شده و فرض جایگزین، یعنی وجود ارتباط معنادار تأیید می‌شود (جدول ۶).

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل

| GOF  | R <sup>۲</sup> | میانگین اشتراکی | AVE  | متغیر مکنون |
|------|----------------|-----------------|------|-------------|
| ۰/۵۱ | ۰/۴۳           | ۰/۵۹            | ۰/۶۸ | TF          |
|      |                |                 | ۰/۵۲ | MD          |
|      |                |                 | ۰/۵۶ | AC          |
|      |                |                 | ۰/۶۱ | KC          |

جدول ۶. روابط متغیرها در حالت ضرایب معناداری (آماره‌های t)

| نتیجه     | سطح معناداری | مقدار t | روابط متغیرها                          |
|-----------|--------------|---------|--|
| تأثیرگذار | ۰/۰۲۲        | ۲/۳۰۱   | اعتمادسازی و انصاف ← عملکرد ادغام      |
| تأثیرگذار | ۰/۰۳۹        | ۲/۰۷۰   | تعارض و ابهام ← عملکرد ادغام           |
| بی‌تأثیر  | ۰/۹۶۰        | ۰/۰۵۰   | شایسته‌گماری و مشارکت ← عملکرد ادغام   |
| بی‌تأثیر  | ۰/۳۴۳        | ۰/۹۴۹   | عدم نظارت و اطلاع‌رسانی ← عملکرد ادغام |
| تأثیرگذار | ۰/۰۴۹        | ۱/۹۶۹   | مدیریت تفاوت‌ها ← عملکرد ادغام         |
| تأثیرگذار | ۰/۰۰۱        | ۳/۳۲۴   | مدیریت دانش و همگرایی ← عملکرد ادغام   |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه راهبرد ادغام در بخش دولتی با هدف ساخت‌دهی مجدد بخش دولتی، واکنش به انتظارات شهروندان، بهبود فرایندها و مانند این‌ها دنبال می‌شود. ادغام سازمان‌ها ممکن است بر مبنای سنخیت و تشابه وظایف توجیه شود یا تغییر در خط‌مشی‌های کلی یا عمومی، ساخت‌دهی مجدد دستگاه‌های اجرایی را بطلبد.

بر اساس نتایج این مطالعه، ادغام دستگاه‌های اجرایی در ایران موفق نبوده است. البته مقایسه عملکرد ادغام در ابعاد چهارگانه مالی، مشتری، فرایندی و یادگیری نشان می‌دهد بعد یادگیری نسبت به سایر ابعاد عملکرد، وضعیت نسبتاً بهتری دارد. بنابراین، ارتقای عملکرد ادغام مستلزم شناسایی عوامل جلوبرنده و بازدارنده است تا بتوان با تقویت عوامل جلوبرنده و تضعیف عوامل بازدارنده، زمینه موفقیت ادغام دستگاه‌های اجرایی را فراهم کرد.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد در مجموع شش عامل عملکرد ادغام دستگاه‌های اجرایی در ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: ۱. اعتمادسازی و انصاف، ۲. مدیریت تفاوت‌ها، ۳. عدم نظارت و اطلاع‌رسانی، ۴. تعارض و ابهام، ۵. شایسته‌گماری و مشارکت و ۶. مدیریت دانش و همگرایی.

بی‌شک عوامل زیادی بر عملکرد ادغام مؤثرند؛ در حالی که عوامل احصاشده فقط درصد کوچکی (۵۵/۲۴) از پراکندگی متغیر وابسته (عملکرد ادغام) را تبیین می‌کنند، بنابراین نباید نقش عوامل دیگر را در این زمینه نادیده گرفت. در ضمن، نتایج تحلیل مسیر مبتنی بر روش PLS نشان داد از میان شش عامل احصاشده فقط چهار عامل در ایران، عملکرد ادغام را تحت تأثیر قرار می‌دهند که عبارت‌اند از: ۱. اعتمادسازی و انصاف، ۲. مدیریت تفاوت‌ها، ۳. تعارض و ابهام و ۴. مدیریت دانش و همگرایی.

ابتنای این پژوهش بر رویکرد یکپارچه در مطالعه ادغام و انتخاب مدل کارت امتیاز متوازن تعدیل شده برای بخش دولتی، نشان‌دهنده نوآوری روش‌شناختی در مطالعه ادغام سازمان‌های دولتی است. سنجش‌های سنتی مبتنی بر دیدگاه اقتصادی و حسابداری، در مطالعه عملکرد ادغام سازمان‌ها از جامعیت لازم را ندارد. از این رو، مطالعه عملکرد ادغام از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی، قضاوت واقع‌بینانه‌تری را در مورد ادغام سازمان‌ها فراهم می‌کند.

هر چهار عامل تأثیرگذار بر عملکرد ادغام سازمان‌های دولتی ایران نیز شایان توجه هستند. مدیریت تفاوت‌ها بر این واقعیت تأکید دارد که موفقیت برون‌سپاری نه تنها مستلزم توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و محیطی سازمان‌های مورد ادغام است، بلکه به اقدام متناظر با این تفاوت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارد. نیازی به توضیح نیست که اغلب کارکنان سازمان‌های ادغام‌شده با نگرش منفی و بدبینانه راهبرد ادغام را ارزیابی می‌کنند. از این رو، رعایت اعتمادسازی و انصاف در فرایند مدیریت تغییر بسیار کارساز است و بی‌توجهی به آن ادغام را به سوی شکست سوق می‌دهد. یافته‌های این پژوهش، تعارض و ابهام را به‌عنوان نیروی بازدارنده ادغام برجسته کرده است. به بیان دیگر، کم‌توجهی یا بی‌توجهی به مدیریت تعارض و رفع ابهام کارکنان و بازیگران کلیدی می‌تواند مانع موفقیت ادغام باشد. در نهایت، در این پژوهش مدیریت دانش و همگرایی، عامل تأثیرگذار دیگری بر عملکرد ادغام شناخته شد. تسهیل مبادله اطلاعات، ایجاد جو همکاری بین مدیران سازمان‌های ادغام‌شده و اعمال مدیریت دانش از جمله سازوکارهای تأثیرگذار در موفقیت ادغام است.

گفتنی است که یافته‌های این پژوهش با پیشینه پژوهش (تیری کانگاس، ۲۰۰۷؛ الریج و ون دیک، ۲۰۰۷؛ کینگ، ۲۰۰۹؛ استال و ویت، ۲۰۰۵) کاملاً سازگاری دارد. به‌طور مثال،

اعتمادسازی و انصاف با یافته‌های الریچ و ون دیک (۲۰۰۷)، مدیریت تفاوت‌ها با یافته‌های استال و ویت (۲۰۰۵)، تعارض و ابهام با یافته‌های کاستاشر و کوپر (۲۰۰۵) و همچنین مدیریت دانش و همگرایی با یافته‌های پیتر و بارگو و ورن (۲۰۰۸) همخوانی دارند. با توجه به یافته‌های پژوهش، موارد زیر برای ارتقای عملکرد ادغام در بخش دولتی ایران پیشنهاد می‌شود:

۱. ادغام مبتنی بر سنخیت وظایف؛
۲. رعایت عدالت سازمانی در فرایند ادغام؛
۳. تصمیم‌گیری مبتنی بر شوراها و تلفیقی از کارکنان سازمان‌هایی که در هم ادغام شده‌اند؛
۴. توجه به تفاوت‌های فرهنگی و جلوگیری از همرفت (سندروم) ما و آنها؛
۵. استفاده از روش‌های دموکراتیک در تصمیم‌گیری؛
۶. اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین؛
۷. اعمال مدیریت تعارض و کاهش ابهام و اضطراب ناشی از ادغام میان کارکنان؛
۸. تسهیل تبادل اطلاعات و تسهیم دانش میان کارکنان سازمان‌های ادغام‌شده؛
۹. ترغیب تعامل و همکاری میان کارکنان سازمان‌های ادغام‌شده.

از آنجا که وضعیت کشورهای توسعه‌یافته، نوظهور و در حال توسعه با یکدیگر تفاوت دارند، در تعمیم نتایج این پژوهش به سایر کشورها، باید جانب احتیاط رعایت شود. شاید در اقلیم‌های مشابه ویژگی‌های مشترکی وجود داشته باشد، اما ممکن است موفقیت در ادغام، مؤلفه‌های فرهنگی متفاوتی را در کشورهای مختلف دربرگیرد که اثرهای آن به بافت فرهنگی موجود در آن کشور وابسته باشد. بنابراین باید این نکته را نیز در تعمیم نتایج به کشورهای دیگر با فرهنگ‌های مختلف در نظر داشت. ذکر این نکته ضروری است که ادغام سازمان‌ها، یک ویژگی مختص بخش دولتی نیست و شرکت‌های بخش خصوصی نیز به‌طور گسترده از راهبرد ادغام و اکتساب استفاده می‌کنند. بنابراین پژوهش مکمل در خصوص ادغام سازمان‌ها در بخش خصوصی ایران توصیه می‌شود. در ضمن، بررسی روابط بین متغیرهای تأثیرگذار و متغیر وابسته (عملکرد ادغام) با لحاظ کردن متغیرهای مداخله‌گر و تعدیل‌کننده پیشنهاد می‌شود.

## منابع

کاظمی، ع.؛ رکوعی، ا. (۱۳۸۱). طراحی یک مدل اقتضایی برای سازمان‌های بزرگ دولتی ایران. *فصلنامه مدرس*، ۶(۱)، ۶۹-۹۸.

## References

- Alao, R. O. (2010). Mergers and Acquisitions in the Nigerian Banking Industry: An Advocate of three Mega Banks. *European Journal of Social Sciences*, 15 (4), 554.
- Anderibom A. S. & Obute, C.O. (2015). The Effects of Mergers and Acquisitions on the Performance of Commercial Banks in Nigeria: Evidenced from United Bank for Africa (UBA) plc. *International Journal of Education and Research*, 3(4), 93-112.
- Anthony, E. J. (2008). *An evaluation of growth and merger and acquisition as strategic growth options in the Nigerian banking sector*. A dissertation presented in part of consideration for the degree of MA in corporate strategy and governance. University of Nottingham, United Kingdom.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649-662.
- Bacon, R. (2006). *Amalgamating Tribunals: A recipe for optimal reform*. Faculty of Law, University of Sydney.
- Boweer, J. (2002). When We Study M&A What Are We Learning? Keynote address, *M&A Summit 2002 Conference*, Calgary, Alberta, Canada.
- Cefi, E. & Marsili, O. (2015). Crossing the innovation threshold through mergers and acquisitions. *Research Policy*, 44(3), 698-710.
- Creasey, T. & Stise, R. (2016). *Best Practices in Change Management* (9th Edition). Prosci Inc.
- DePamphilis, D.M. (2010). *Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities: an Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions* (Fifth edition). Academic Press, London.
- DeSario, N. J. (2003). Reconceptualizing Meritocracy: The Decline of Disparate Impact Discrimination Law. *Harvard civil rights-civil liberties law review*, 38(2), 479.
- Devin, K. & Reshef, Y. (1998). Union Merger Support: A Trade of two Theories, *Relations Industrials*, 53(3), 1-42.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2011). PLS-SEM Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 134-147.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action: the Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. (2000). *Mergers and Productivity*, National Bureau of Economic Research. USA: the University of Chicago Press.

- Kazemi, A. & Rokuei, A. (2002). Developing a Contingency Model for Public Sector Organizations in Iran. *Journal of Modares*, 6(1), 69-98. (in Persian)
- King, W. R. (2009). *Knowledge Management Learning and Organizational*, Springer US.
- Krug, J.A. & Aguilera, R.A. (2005). Top Management Team Turnover in Mergers and Acquisitions. In Cooper C.L. and Finkelstein S. (2005). *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 123-151.
- Kusstascher V. & Cooper C.L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Larsson R., Brousseau, K.R., Driver, M.J. & Sweet, P.L. (2004). *The Secrets of Merger and Acquisition Success: A Co-Competence and Motivational Approach to Synergy Realization*, in Pablo A.L. and Javidan M. (eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, USA: Blackwell Publishing.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). *Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*, *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575
- Lebudi, T.J. (2010). *Change management problems in multi-organizations merger*. Pretoria: University of South Africa.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, USA: John Wiley & Sons.
- Owen, G., Pittman, B., Kelly, L. M., & Reed, R. (2012). *Success factors in nonprofit mergers: A study of 41 direct service organization mergers in Minnesota, 1999-2010*. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Pautler, P. A. (2003). *The effects of mergers and post-merger integration: a review of business consulting literature*. Federal Trade Commission, Bureau of Economics, Draft paper. <http://www.ftc.gov/be/rt/businessreviewpaper>.
- Pietroburgo, J., & Wernet, S. P. (2008). Bowling together: Anatomy of a successful association merger. *Center for Nonprofit Strategy and Management Working Paper Series*.
- Recklies, O. (2001). *Vision as key Factor in Merger Processes*. Retrieved from <http://www.themanager.org>.
- Riketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

- Rosenfeld, R.A., Reese, L.A. (2003). The anatomy of an amalgamation in the case of Ottawa. *The official journal of the section on intergovernmental administration & management*, 35(1), 57-69.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd Ed). Harlow: FT Prentice Hall.
- Schmeer, K. (1999). *Stakeholder analysis guidelines*. Policy toolkit for strengthening health sector reform.
- Sherman, A. J., & Hart, M.A. (2006). *Mergers & Acquisitions: from A to Z*, New York: American Management Association.
- Sitkin, S.B., Pablo, A.L. (2004). Leadership and the M & A Process. In Pablo A.L. and Javidan M. (eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, USA: Blackwell Publishing.
- Skodvin, O-J. (1999). Mergers in Higher Education – Success or Failure? *Tertiary Education and Management*, (5), 65-80.
- Stahl, G. K. & Mendenhall, M. E. eds. (2005). *Mergers and Acquisitions – Managing Culture and Human Resources*. Stanford Business Books.
- Stahl, G. K. & Voigt, A. (2005). Impact of Cultural Differences on Member and Acquisition Performance: A Critical Research Review and an Integrative Model. In Cooper, C.L. and Finkelstein, S. eds, (2005). *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 4, Elsevier Ltd, New York.
- Streatfield, P. (2001). *The paradox of control in organizations*. Routledge, London.
- Teerikangas, S. (2007). A comparative Overview of the Impact of Cultural Diversity on Inter-Organisational Encounters. In Cooper C.L. and Finkelstein S. (2007). *Advances in Mergers and Acquisitions*, Elsevier Ltd, New York.
- Thomas, L.T., & Ben-Hur, S. (2004). *The Role of the Corporate Academy in Mergers and Acquisitions*. In Pablo A.L. and Javidan M. (eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, USA: Blackwell Publishing.
- Tienari, J. & Vaara, E. (2016). Identity Construction in Mergers and Acquisitions: a Discursive Sensemaking Perspective. In: Pratt, M., Schultz, M., Ashforth, B. E. & Ravasi, D., eds. *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Ullrich, J., & van Dick, R. (2007). The Group Psychology of Mergers and Acquisitions: Lessons from the Social Identity Approach. In Cooper C.L. and Finkelstein S. (2007). *Advances in Mergers and Acquisitions*, Elsevier Ltd, New York.