

Identifying the Factors Affecting the Successful Merger of Iranian State Organizations: Based on Thematic Analysis Approach

Nahid Azimian Ph.D. Student of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Nasrin Jazani¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Javad Mehrabi² Assistant Professor, Public Administration Department of Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 14/Jul/2023 | Accepted: 05/Nov/2023

Abstract

Purpose: The purpose of this research was to identify the factors affecting the successful merger of Iranian state organizations. The Ministry of Sports and Youths was selected as the case study.

Methodology: The research method was applied according to the purpose, cross-sectional according to the time of data collection, and descriptive-survey according to the data collection method. The statistical population included all the employees of the Ministry of Sports and Youths, and the participants of the research were human resources specialists who had worked in the Ministry before and after the merger, and university experts who had taught and done research in the field of human resources for at least 10 years. Thematic analysis approach was used to analyze the collected data.

Findings: The identified factors affecting successful merger of state organizations fall into six main factors, including individual, organizational, legal, communication, strategic, managerial, and 21secondary factors. Observing these factors can, on the one hand, reduce organizational tension after the merger and prevent the possible failures of the organization after the merger. On the other hand, it facilitates the management of post-merger issues, increases synergy, creates unity in the organizational identity and increases knowledge and awareness in this field. It can also serve as a basis for a practical, effective, and successful merger.

Originality: One contribution of the present research to merger management literature is that it demonstrates what strategies should be adopted, what factors should be focused on and to what extent they should be insisted on so that a desirable change, meaning a successful merger, is achieved. Besides, presenting a coherent framework that examines all the factors affecting successful integration based on thematic analysis approach, with the intention to help fill this gap in the literature is considered as another contribution of this article.

Keywords: Flexibility, Merger, State Organizations, Success Factors, Thematic Analysis.

1. nasrin-jazani@sbu.ac.ir

2. mehrabijavad@qiau.ac.ir

عنوان مقاله: شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت آمیز

سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون

ناهید عظیمیان^۱، نسرين جزنی^۲ و جواد محرابی^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴

چکیده:

هدف: هدف این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت آمیز سازمان‌های دولتی ایران (مورد وزارت ورزش و جوانان) است.

طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد: روش پژوهش برحسب هدف کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارتخانه ورزش و جوانان است و مشارکت کنندگان پژوهش تشکیل می‌شوند از متخصصان و خبرگان منابع انسانی، که قبل و بعد از ادغام در وزارت ورزش و جوانان مشغول بوده‌اند و خبرگان دانشگاهی شامل استادان حوزه منابع انسانی که دست کم ۱۰ سال در این حوزه تدریس و پژوهش داشته‌اند. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت آمیز در سازمان‌های دولتی در شش عامل اصلی شامل عوامل فردی، سازمانی، قانونی، ارتباطی، راهبردی، و مدیریتی و ۳۱ زیرشاخص شناسایی شدند. از طرفی، توجه به این عوامل باعث کاهش تنش‌های سازمانی و جلوگیری از شکست سازمان بعد از ادغام می‌شود، و از طرف دیگر، موجب ایجاد تسهیل در مدیریت بعد از ادغام و افزایش هم‌افزایی و ایجاد وحدت هویت سازمانی و افزایش شناخت و آگاهی در این حوزه می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز ادغام کاربردی، اثربخش و موفقیت آمیز باشد.

ارزش / اصالت پژوهش: سهم پژوهش حاضر در این است که نشان می‌دهد در جهت رسیدن به یک تغییر درست (ادغام صحیح)، چه راهبردهایی باید مورد استفاده قرار گیرد، باید به چه عواملی توجه کرد و به چه میزان بر انجام آن‌ها پافشاری نمود. بنابراین، ارائه چارچوبی منسجم که تمامی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت آمیز را با رویکرد تحلیل مضمون بررسی کند، سهم دیگر پژوهش حاضر در پر کردن شکاف موجود در ادبیات است.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری، ادغام، سازمان‌های دولتی، عوامل موفقیت آمیز، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mehrajavad@qiau.ac.ir

امروزه از میان راهبردهای متنوع رشد و توسعه سازمان‌ها، ادغام و اکتساب (M&A) به صورت روزافزونی محبوب شده است. اگرچه نرخ شکست ادغام بسیار بالاست، اما کماکان به عنوان یکی از اصلی‌ترین روش‌ها برای اجرای راهبرد رشد و توسعه سازمان‌ها به کار می‌رود. در نتایج برخی از پژوهش‌ها نرخ شکست ادغام و اکتساب دست‌کم ۵۰ درصد گزارش شده است (Weber et al., 2013). طی دو دهه گذشته، به‌طور قابل‌توجهی ادغام و اکتساب افزایش یافته است، و همان‌طور که گفته شد، این برخلاف نرخ‌های بالای شکست است (Gomes et al., 2011; Weber et al., 2013). در حقیقت، یکی از تحولات نظام اداری کشور در سال‌های اخیر، شناسایی نهادها و سازمان‌ها با خدمات مشابه و حذف فعالیت‌های موازی در دستگاه‌های متعدد و سپردن آن به یک سازمان، یا به عبارتی، ادغام چند نهاد و سازمان در یک مجموعه است. هرچند انجام این امر با هدف تحرک است و پویایی سازمان جدید در ارائه خدمات بهتر یا تولید به‌طور مطلوب‌تری صورت می‌گیرد، اما در مدت‌زمانی که مراحل ادغام طی می‌شود، کارکنان و سازمان‌های در حال ادغام را در حاله‌ای از ابهام و نگرانی فرو می‌برد و باید تلاش کرد از طریق راهبردهای متفاوت و شناسایی عوامل موثر بر ادغام، این ابهام‌ها را از بین برد. شناخت عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز، برای رفع این ابهام‌ها ضرورت دارد (Jalili et al., 2021). فرایند ادغام بین سازمان‌ها کاری پردرسر است که باید تمامی جوانب ادغام را در نظر گرفت، که این امر با هدف افزایش توان و قدرت محیط‌های پرتلاطم کاری صورت می‌گیرد (Devine & Reshef, 1998). سه نوع رویکرد در ادغام وجود دارد: رویکرد جذبی (به دلیل همپوشانی تخصصی و ماهیت کارکردی مشابه، درجه بالایی از ادغام (یکپارچه‌سازی) صورت می‌گیرد که به هضم شدن یکی در دیگری می‌انجامد). رویکرد همزیستی (با تسهیم دانش و کاهش شکاف فرهنگی، دو طرف به تدریج وابستگی بیش‌تری به هم می‌یابند و هم‌افزایی ایجاد می‌کنند)، و حفظ هویت (به دلیل غرابت زیاد بین دو طرف ادغام، و نبود دانش و تخصص مداخله در فرایندها، شرکت غالب به تدریج منابع دانشی را با حفظ هویت آن اکتساب می‌کند) (Aghazade et al., 2019). پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که ادغام پدیده‌ای چندوجهی است و در ادبیات مربوط به امور مالی و مدیریت راهبردی به بینش و توصیه‌های هنجاری کمک می‌کند (Rasouli Ghahreudi & Shahidi Asl, 2022). انعطاف‌پذیری توانایی سازگار شدن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌هاست.

شواهد نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی^۱ اثر پویایی محیط بر عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند و در نهایت، به عملکرد برتر در سازمان منجر می‌شود. اما در خصوص عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز میان صاحب‌نظران اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد (Ketkar & Sett, 2010). به عقیدهٔ برولر^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، ادغام‌ها و اکتساب‌های موفق با یکی از سه نتیجهٔ احتمالی روبه‌رو می‌شوند: حفظ، جذب یا همزیستی، که در وهله اول تاحدی توسط منطق اصلی ادغام‌ها و اکتساب‌ها تعیین می‌شود. ادبیات موجود اهمیت چالش‌ها و مداخلات کلیدی منابع انسانی را برای کمک به سازمان‌ها در مدیریت فعالیت‌های ادغام و اکتساب خود، به‌ویژه ادغام پس از آن، برجسته نموده است. برای نمونه، توسعهٔ انعطاف‌پذیری کارکنان با ساختارهای سازمانی، فرهنگ‌ها، و فرایندها به چالش کشیده می‌شود و می‌تواند احساس ناامنی بیش‌تری ایجاد کند (Khan et al., 2021; 2020).

در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (Hamadamin & Atan, 2019). مدیریت منابع انسانی (HRM)^۳ نقش اصلی را در تعیین نتایج ادغام و اکتساب ایفا می‌کند (Aklamanu et al., 2016). رهبران سازمان‌ها فشار می‌آورند که تغییرات زیادی را در مرحله ادغام در یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه ایجاد کنند. این تغییرات اغلب به تعارض، همکاری و تعهد کم‌تر به فرایندهای موفق، جابه‌جایی مدیران ارشد و سایر مشکلات رفتاری انسانی مختلف منجر می‌شود که برای فرایند ادغام مضر است (Weber & Tarba, 2014). بنابراین، باید نقش HRM در کاهش این خطرات و سایر خطرات بهتر درک شود. در واقع، پژوهش‌ها نشان داده است که چگونه مدیریت منابع انسانی ناقص عامل اصلی در چندین شکست بین‌المللی M&A بوده است (Angwin et al., 2016; Weber & Tarba, 2014).

با مرور ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که درک ما از نقش HRM در M&A محدود است و سهم پژوهش حاضر توجه به این امر است که باید نقش مدیریت منابع انسانی در تمام مراحل ادغام، به‌ویژه پس از ادغام، پررنگ شود (Weber, 2012; Cooke et al., 2018). در واقع، فرایند ادغام مستلزم انطباق دقیق و پیچیدهٔ منابع انسانی است. رهبری، تفاوت‌های فرهنگی، احساسات و اعتماد در ادغام و پس از ادغام نقش‌های کلیدی در موفقیت یا شکست نهایی M&A ایفا می‌کنند (Bauer et al., 2020). شناخت ناکافی از احساسات و عوامل فردی تاثیرگذار کارکنان

1. Human Resources Flexibility
2. Brueller
3. Human Resources Management

هر دو سازمان بسیار مهم است که این پژوهش در پر کردن این شکاف سهم قابل توجهی دارد (Edwards et al., 2017).

زمینه این پژوهش ادغام دو سازمان ورزش و جوانان و تبدیل شدن به یک وزارتخانه است که با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، به دلایل زیر ایجاد شده است:

«برای کاهش و حذف ساختارها و رویه‌های زاید و پرهیز از دوباره‌کاری‌ها به علت همراستا بودن فعالیت‌ها. کاهش هزینه‌های دولت، کنترل و هماهنگی و پاسخگویی بیش‌تر و سریع، تخصصی شدن امور مربوط به دو سازمان، هم‌افزایی، و بهبود عملکرد». سیر تطور وزارتخانه‌ها در سال‌های متمادی نشان‌دهنده این است که به اقتضای شرایط خاص کشور یا مجلس و دولت، و گاهی اعمال سلايق خاص، وزارتخانه‌هایی در ایران ایجاد، حذف یا ادغام شده است (Mirmohammadi, 2021). در واقع، ادغام دو سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان و تبدیل شدن به یک وزارتخانه از موضوعات بحث‌برانگیز بوده است. برخی معتقدند که وارد کردن ورزش در قالب یک وزارتخانه موجب می‌شود که مسائل ورزشی هر چه بیش‌تر دستخوش سیاست و امور سیاسی شود و از حالت معمول و فعالیت عادی خود بازماند، و برخی اما ادعا داشتند که ادغام این دو سازمان موجب اسراف و افزایش هزینه‌ها و همچنین، باعث افزایش بوروکراسی شده است (Mirmohammadi, 2021).

با توجه به مستندات و مطالعاتی که انجام شده، ادغام این دو سازمان با موفقیت همراه نبود. برای مثال، بعد از ادغام مشکل ساختاری به‌وجود آمد. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد تحلیل مضمون است و به‌رغم پژوهش‌های گسترده در حوزه ادغام سازمان‌ها، اختلاف‌نظرهای موجود میان اندیشمندان در حوزه ادغام موفقیت‌آمیز و همچنین، مدل بومی جامع برای ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی، ضرورت پژوهشی کیفی را برای شناسایی عوامل اثرگذار توجیه می‌کند.

مبانی نظری پژوهش

در دهه‌های اخیر، موضوع ادغام و اکتساب یکی از رادیکال‌ترین راهبردهایی بوده است که سازمان‌ها به عنوان خلق ارزش یا انتشار برای بهبود عملکرد و ارتقای مزیت رقابتی خود به‌کار می‌گرفته‌اند. ادغام و اکتساب اغلب به عنوان آخرین راه‌حل نامیدکننده‌ای است که برای جلوگیری از ماریپچ نزولی عملکرد شرکت اتخاذ می‌گردد، یا از آن به عنوان جایگزین و راهبردی تهاجمی^۱

برای کسب رهبری بازار از طریق ترکیب دارایی‌های مکمل سازمان‌های درگیر استفاده می‌شود (Lee Cooke et al., 2020).

از سال ۲۰۰۰ در سرتاسر جهان، بیش از ۷۹۰۰۰۰ قرارداد ادغام و اکتساب، با ارزش شناخته‌شده بیش از ۵۷ تریلیون دلار آمریکا اعلام شده است، با این حال، گفتمان علمی عملکرد ضعیفی را برای ادغام و اکتساب فرامرزی گزارش می‌کند، به‌نحوی که در عمل، بین ۵۰ تا ۸۰ درصد از همه ادغام و اکتساب‌ها ناموفق هستند (Zahoor et al., 2022). همچنین، تفاوت در شیوه‌های تجاری و سازمانی شرکت‌های هدف و خریدار به سختی‌های ساختاری و مسائل هماهنگی مرتبط است که چالش‌های عاطفی را برای کارکنان در مرحله یکپارچگی ایجاد می‌کند. بنابراین، همان‌طور که در فرایند ادغام و اکتساب اعلام می‌شود، کارکنان می‌توانند با نشان دادن احساسات مثبت (یعنی هیجان، رضایت، شادی، آرامش، لذت) یا احساسات منفی (مانند عصبانیت، بی‌اعتمادی، پرخاشگری، ناامیدی، غم و اندوه) واکنش متفاوتی نشان دهند. آن دسته از کارمندانی که احساسات مثبت از خود نشان می‌دهند می‌توانند ادغام و اکتساب را تسهیل کنند و خود را در سازمان جدید به‌سرعت بشناسند. در مقابل، رفتار کارکنانی که احساسات منفی و نارضایتی از خود نشان می‌دهند، به کاهش سطح بهره‌وری یا افزایش جابه‌جایی و غیبت منجر می‌شود. برخی از مطالعات نشان می‌دهند که بهبود حمایت مدیریتی و ارتباطات صادقانه می‌تواند نااطمینانی و اضطرابی را که کارکنان در طول فرایند ادغام و اکتساب احساس می‌کنند کاهش دهد، اما برخی دیگر بر توسعه انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان برای تسهیل موفقیت در ادغام و اکتساب فرامرزی تاکید دارند (Zahoor et al., 2022).

ادغام ترکیب منابع موجودیت‌ها برای رشد و نوسازی است (Anderibom & Obute, 2015). آنتونی^۲ (۲۰۰۸)، ادغام را ترکیب دو یا چند سازمان در یک سازمان بزرگ‌تر می‌داند. به‌طور کلی، ادغام بیانگر ترکیبی از شرکت‌هاست که طی آن، یک شرکت باقی می‌ماند و شرکت‌های ترکیب‌شده از بین می‌روند، یعنی شرکت خریدار، دارایی‌های شرکت‌های تلفیق‌شده را می‌بلعد (Palouj & Joodi Damirchi, 2020).

برای چرایی عدم موفقیت ادغام و اکتساب می‌توان دلایل مختلفی را برشمرد، که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: ضعف در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌ها؛ مشکلات موجود در ترکیب و انتقال منابع و حاکمیت شرکتی؛ و ضعف در یکپارچه‌سازی و مدیریت پس از ادغام (Aghazade et al., 2019).

سینکویکس^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، دریافتند که ادغام می‌تواند مشکلاتی را در نتیجهٔ غرور، و ناتوانی مدیریتی در دستیابی به مقیاس‌های اقتصادی پیش‌بینی‌شده به‌وجود آورد. اغلب این مسائل به مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود (Lee Cooke et al., 2020).

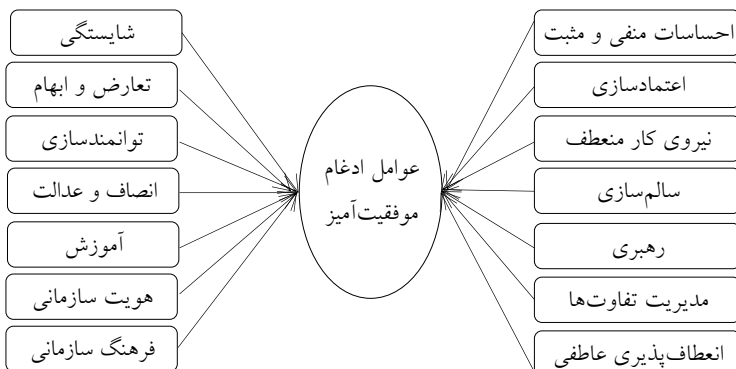
ظه‌ور و همکاران (۲۰۲۲)، دریافتند که احساسات تاثیر بسزایی در ادغام دارد. بارینیا و فوبارا^۲ (۲۰۲۲)، دریافتند که ابعاد بیان‌شده ارزیابی شایستگی به تحقق انعطاف‌پذیری منابع انسانی کمک می‌کند. همچنین، لی‌کوک و همکاران (۲۰۲۰)، استدلال می‌کنند که سازمان‌ها تمایل دارند ادغام و اکتساب خود را با موفقیت مدیریت کنند، پس باید در این فرایند (ادغام و پس از ادغام) منابع انسانی منعطفی داشته باشند. تاربا^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، به این نتیجه رسیدند که فرایند ادغام مستلزم انطباق و دقت پیچیده منابع انسانی است و همچنین دریافتند که نقش منابع انسانی باید در مراحل ادغام درک شود. یافته‌های رهنورد (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که ادغام دستگاه‌های دولتی ایران موفق نیست و اعتمادسازی و انصاف، مدیریت تفاوت‌ها، تعارض و ابهام، مدیریت دانش و همگرایی جزو عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز در سازمان‌های ایران به‌شمار می‌آیند. گودرزی و همکاران (۲۰۲۲)، نشان دادند که مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی شامل سه دسته از متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی است که برای ایجاد انعطاف منابع انسانی باید در این حوزه‌ها اقدام نمود. نتایج علی‌سلطانی و همکاران (۲۰۲۱)، نشان داد که در وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی مشروعیت سازمان و هویت‌یابی کارکنان با سازمان پس از ادغام در مقایسه با پیش از ادغام کاهش معناداری داشته است. همچنین پس از ادغام، مشخص گردید که مشروعیت سازمان تاثیر مثبتی بر هویت سازمانی دارد و هویت خنثی، دوجنبه‌ای و عدم احراز هویت را کاهش می‌دهد. در نهایت، جلیلی و همکاران (۲۰۲۱)، به طراحی مدل اجرای راهبرد ادغام سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی و سالم‌سازی به همراه عوامل درون‌سازمانی و ثبات نسبی بستر حاکم به پیامد نهایی یعنی چابکی، دستیابی به اثربخشی، و افزایش کارایی دولت منجر می‌شود.

با مطالعه پیشینه پژوهش، عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمانی در جدول (۱) و شکل (۱) به صورت شماتیک به‌دست آمد:

1. Sinkovics
2. Barinua & Fubara
3. Tarba

جدول ۱: عوامل موثر بر ادغام موفقیت آمیز سازمان‌های دولتی

منبع	عوامل تاثیرگذار
Zahoor <i>et al.</i> (2022)	درک جامع و عمیق نقش احساسات در فرایند ادغام، احساسات منفی و مثبت
Barinua & Fubara (2022)	ارزیابی شایستگی فنی، ارزیابی شایستگی رفتاری، و رهبری تحول‌آفرین
(Lee Cooke <i>et al.</i> , 2020)	ایجاد نیروی کاری انعطاف‌پذیر، کارمندان منعطف
Tarba <i>et al.</i> (2020)	نقش پررنگ و کلیدی منابع انسانی، رهبری
Rahnavard (2018)	اعتمادسازی و انصاف: انتخاب نام مناسب، سنخیت وظایف، رعایت عدالت سازمانی، ایجاد نگرش مثبت مدیریت تفاوت‌ها: توجه به تفاوت‌های فرهنگی، سبک رهبری مناسب، سنخیت فناوری‌ها، اجتناب از مدیریت پایین به بالا تعارض و ابهام: اضطراب کارکنان، ابهام ناشی از ادغام مدیریت دانش و همگرایی: تعامل و همکاری، مدیریت دانش
Goudarzi <i>et al.</i> (2022)	متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی. انعطاف‌پذیری مهارتی: تقویت اکتساب و تحریک کارکنان به توسعه مهارت‌های جدید انعطاف‌پذیری رفتاری: سازگاری آسان با موقعیت‌های متغیر انعطاف‌پذیری اخلاقی: عمل کردن به ارزش‌های اخلاقی حرفه‌ای انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای: توانایی ایجاد تصویر مثبت از آینده، توانایی یادگیری سریع و به‌کارگیری دانش، توانایی حل مشکلات و چالش‌های کاری
Alisoltani <i>et al.</i> (2021)	ادراک کارکنان از مشروعیت سازمان: هویت سازمانی کارکنان، مشروعیت سازمانی، مشروعیت عملی، مشروعیت شناختی، مشروعیت اخلاقی، تشابه، وفاداری، هویت ختنی
Jalili <i>et al.</i> (2021)	عوامل درون‌سازمانی: شکل‌گیری کارگروه‌های مشورتی و تخصصی ادغام، فرهنگ سازمانی مناسب، پشتیبان مالی، برقراری عدالت سازمانی توانمندی و سالم‌سازی سازمانی: شایسته‌سالاری، تجمیع منابع-خدمات، سلامت ساختاری



شکل ۱: عوامل موثر بر ادغام موفقیت آمیز در سازمان‌های دولتی

با توجه به مبانی نظری و مرور پیشینه با نگاه انتقادی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که همه پیشینه‌ها فقط یک بُعد را مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال، **ظهور و همکاران (۲۰۲۲)** تنها به بحث احساسات در ادغام توجه کرده‌اند. سهم پژوهش حاضر، کنکاش تمامی عواملی است که در بحث ادغام موفقیت‌آمیز اثرگذار هستند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب نوع داده، کیفی است. برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی-پیمایشی بود. پژوهشگران از میان انواع روش‌های پژوهش کیفی، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده نموده‌اند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، متخصصان و خبرگان منابع انسانی هستند که پیش از ادغام و پس از ادغام در وزارت ورزش و جوانان مشغول بوده‌اند و خبرگان دانشگاهی شامل استادان حوزه منابع انسانی که دست کم ۱۰ سال در این حوزه تدریس داشته‌اند. روش گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت گرفت و همچنین همه مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و مکتوب شد. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان (مدیران، استادان، کارشناسان، متخصصان) تا جایی ادامه پیدا کرد که کدها به اشباع رسید.

مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، مطابق مراحل شش مرحله‌ای تحلیل مضمون **براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)** انجام شده است. تحلیل مضمون، روشی است برای شناخت، تحلیل و

1. Braun & Clarke

گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷).

مرحله ۱. *آشنایی با داده‌ها*: برای این که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است خود را تا اندازه‌ای در آن‌ها غوطه‌ور سازد. این غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن‌شان به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. همچنین، با مطالعه چندین باره متن مصاحبه، داده‌ها از درون آن استخراج شد و به صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده نوشته و کدگذاری شد.

مرحله ۲. *ایجاد کدهای اولیه*: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (مضمون‌ها) متفاوت هستند و مضامینی که می‌توانست معرف بخش‌هایی از متن باشد، تعیین و ثبت شدند. به این ترتیب، عمل فهرست کردن و خوشه‌بندی مقوله‌ها (مضامین اصلی و فرعی) صورت گرفت.

مرحله ۳. *جستجوی کدهای گزینشی (مضامین)*: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع، پژوهشگر تحلیل کدهای خود را شروع می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله، پژوهشگران کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین، کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند. در واقع، ابتدا هر یک از مصاحبه‌ها با دقت خوانده و بازخوانی شدند و مضامین و برداشت‌های مشترک در گوشه‌ای از متن پیاده‌سازی و نگاشته شدند که شامل برخی تداعی‌ها و مفاهیمی بود که به ذهن پژوهشگر خطور می‌کرد و می‌توانست در مراحل بعدی استفاده شود.

مرحله ۴. *شکل‌گیری و بازبینی مضامین فرعی*: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد می‌کند و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضامین فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم، اعتبار مضامین فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله، پژوهشگران به ۲۱ مضمون فرعی دست پیدا کردند.

مرحله ۵. *تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی*: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که تصویر رضایت‌بخشی از مضامین وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، مضامین اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف می‌کند و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. سپس، داده‌های درون آن را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص می‌شود، و تعیین می‌گردد

که هر مضمون اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله، پژوهشگران پس از رفت و برگشت در میان مضامین فرعی به شش مضمون اصلی دست یافتند، که در زمینه مورد نظر قابل تبیین بود. مرحله عرتهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش را در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که در پایان پژوهش ارائه خواهد شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به منظور بررسی و تحلیل‌های متفاوت شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز، در این پژوهش با ۱۰ نفر از متخصصان منابع انسانی مصاحبه گردید که از میان افراد مشارکت‌کننده ۸ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند (جدول ۲). جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان وزارتخانه ورزش و جوانان است. در انجام مصاحبه‌ها، پیش از هر مصاحبه فرم پروتکل مصاحبه به صورت حضوری یا از طریق رایانامه در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت و برای انجام مصاحبه زمانی تعیین می‌شد.

در جدول (۲)، یافته‌های توصیفی و مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان، که شامل جنسیت افراد، تحصیلات و سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی است، نشان داده شده است. تمامی ۱۰ نفر فرد پاسخ‌دهنده به پرسش‌ها مرد بودند. در بررسی سن افراد مشارکت‌کننده مشخص گردید که متخصصان حوزه منابع انسانی با میانگین سنی ۳۵/۴۸ سال کم‌ترین رده سنی و استادان حوزه منابع انسانی با ۴۶/۲۳ سال بیش‌ترین رده سنی را دارند. در بررسی میانگین سابقه کاری مشخص گردید که استادان حوزه منابع انسانی با ۱۷/۹۰ سال سابقه فعالیت دارای بالاترین میزان سوابق و متخصصان حوزه منابع انسانی با ۱۰/۳۶ سال کم‌ترین سوابق کاری را دارند.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

گروه	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه کاری	تحصیلات	
				ارشد	دکتری
مدیران حوزه منابع انسانی	۲	۴۵/۱۶	۱۳/۵۰	-	۲
استادان حوزه منابع انسانی	۴	۴۶/۱۴	۱۷/۹۰	-	۴
کارشناسان حوزه منابع انسانی	۲	۴۶/۲۳	۱۴/۶	۱	۱
متخصصان حوزه منابع انسانی	۲	۳۵/۴۸	۱۰/۳۶	۱	۱

در این مرحله، کدهایی در قالب مضمون‌های اصلی مرتبط با هر یک از مضمون‌ها شناسایی و گردآوری شد. با بررسی مجدد و پالایش بیش‌تر مضامین، سعی شد مضمون‌ها به اندازه کافی مجزا و غیرتکراری و به اندازه کافی کلان باشد تا مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌های مختلف متون را شامل شود. با استفاده از تحلیل مضمون، فرایند کدگذاری در سه سطح صورت پذیرفت. بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک به گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دو به شاخصه و زیرمعیارهای مهم، و در کدگذاری سطح سه به مولفه‌ها توجه شده است. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که بار معنایی مستقلی دارند. نامگذاری مفهومی به شواهد گفتاری را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این پژوهش با عنوان ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نامگذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تکرار تفسیر شدند و در نهایت، مقوله‌های اصلی پژوهش، که الگو (مدل) را با مولفه‌های اصلی شکل می‌دهد، استخراج شد.

در این پژوهش، با ۱۰ خبره مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. مدت‌زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها برای استخراج کدهای اولیه روی کاغذ پیاده شدند. پرسش‌های اصلی و فرعی در **جدول (۳)** گزارش می‌شوند.

جدول ۳: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نظم‌دهی و تحلیل داده‌ها

پرسش اصلی	پرسش‌های فرعی
عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟	۱. عوامل سازمانی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
	۲. عوامل فردی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
	۳. عوامل مدیریتی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
	۴. عوامل قانونی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
	۵. عوامل ارتباطی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟
	۶. عوامل راهبردی موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

کدگذاری اولیه: با مرور متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، مشخص گردید که هر یک از مصاحبه‌کنندگان به عوامل و شاخص‌های مختلفی که می‌توانند بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران تاثیر بگذارند، اشاره کرده‌اند. در **جدول (۴)**، نمونه‌ای از متن مصاحبه‌شونده اول و کدهای استخراج‌شده ارائه شده است.

جدول ۴: نمونه‌ای از متن مصاحبه‌شونده اول و کدهای به‌دست آمده

کدهای اولیه استخراج شده	متون مصاحبه
۱- دانش مدیران	«به نظر بنده، یکی از عواملی که نقش بسیار پررنگی در انعطاف‌پذیری حوزه منابع انسانی در مرحله ادغام دارد، دانش مدیران است. اگر مدیران دانش لازم را برای انجام
۲- آشنایی با راهبردهای ادغام	راهبردهای لازم در فرایند ادغام نداشته باشند، بدون شک، فرایند ادغام دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، پیش از فرایند ادغام، مدیران باید دانش خود را برای انجام این
۳- اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران	فرایند ارزیابی کنند. یک مدیر زمانی می‌تواند فرایند ادغام را به‌نحو احسن انجام دهد که سازمان در انتصاب آن مدیر، اصل شایسته‌سالاری را رعایت کرده باشد. بنابراین، رابطه کاملاً مستقیمی بین دانش مدیر در ادغام با شایسته‌سالاری در نظر گرفته‌شده
۴- وجود ساختار یکپارچه سازمانی	توسط سازمان وجود دارد. نکته مهم دیگر در فرایندهای ادغام و توجه به راهبردهای مناسب این حوزه این است که سازمان مد نظر از ساختاری یکپارچه برخوردار باشد،
۵- وجود سلسله‌مراتب یکپارچه سازمانی	یعنی ساختار و سلسله‌مراتب سازمان با دلایل غیرموجه جلو کار مدیر را در شرایط ادغام نگیرد. بنابراین، این جاست که دانش مدیر به کار او می‌آید تا با بررسی جواب
۶- استفاده از دانش و تجربیات سایر مدیران یا کارشناسان	ساختاری سازمان، این موضوع را برای خود روشن کند که حوزه ساختار سازمان دارای گره‌های کاری نیست. مدیر کارا باید در فرایندهای حساس، مانند ادغام، از دانش و تجربیات سایر مدیران یا کارشناسان استفاده کند تا بتواند خلأهای موجود
۷- اعتقاد مدیران به اصول همکاری با کارکنان	را برطرف نماید. این اصل نیازمند استفاده از مدیرانی است که به اصول همکاری، همگرایی و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات و خرد جمعی با کارکنان و سایر مدیران
۸- اعتقاد مدیران به اصول همکاری با کارکنان	معتقد هستند. بنابراین، مدیرانی که می‌خواهند فرایندهای ادغام را به شکل مناسبی پیاده کنند باید به این موضوع واقف باشند که اطلاعات خود را در حوزه فعالیتیشان
۹- اعتقاد مدیران به اشتراک گذاشتن اطلاعات	به‌روزرسانی کنند و با بهره‌گیری از اطلاعات به‌روز، حفره‌هایی را که در راه ادغام پیش می‌آید برطرف کنند. همچنین، مدیری که درصدد گرفتن بهترین تصمیم در فرایند
	ادغام است، باید به این نکته کاملاً آشنا باشد که آیا مهارت لازم را برای اجرای منعطف ادغام در خود می‌بیند، زیرا اگر نتواند بین دانش و مهارت خود شرایط متوازنی ایجاد
	کند، سازمان را با بحران مدیریت مواجه خواهد کرد که نتیجه این بحران ایجاد شرایط بی‌نظمی در تصمیم‌گیری‌های سایر حوزه‌های سازمان خواهد بود. در نتیجه، بنده به
	حوزه دانش و مهارت و نقش این دو عامل برای یک مدیر در دستیابی به شرایط انعطاف‌پذیر منابع انسانی در حوزه ادغام بسیار باورمند هستم و معتقدم که این دو
	متغیر برای یک مدیر حکم‌بال‌های انجام یک کار موثر و کامل را دارد».

ادامه جدول ۴: نمونه‌ای از متن مصاحبه‌شونده اول و کدهای به‌دست آمده

کدهای اولیه استخراج شده	متون مصاحبه
۱۰- استفاده از اطلاعات به‌روز شده توسط مدیران	«نکته بسیار مهم دیگر در ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی، توجه به قانون است. قانون می‌تواند از طریق رویه‌های مختلفی اثرگذار باشد. توانمندسازی کارکنان مطابق قانون یکی از وظایف مدیران حوزه منابع انسانی است. یکی از حوزه‌های توانمندسازی، توانمندی اقتصادی کارکنان مطابق با قانون است. موفقیت اقتصادی باعث ارتقای قدرت و عاملیت می‌شود، یعنی قدرت کنترل و تقسیم منابع و تصمیم بهتر را افزایش می‌دهد. بُعد دیگر در توانمندی مطابق با قانون، توانمندی اجتماعی است. این نوع از توانمندی عبارت است از افزایش قدرت و محتوای ارتباطات درونی بین مردم، سازمان‌ها و محیطی که جامعه را تشکیل می‌دهد. تاکید رویکرد اجتماع‌محور توانمندسازی بر حضور مردم محلی در مراحل مختلف و شناسایی ظرفیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های موجود در جوامع محلی با مشارکت مردم است.»
۱۱- توجه مدیران به مهارت‌های خود	
۱۲- عوامل قانونی	
۱۳- توسعه قانون توانمندسازی	
۱۴- توسعه توانمندسازی اقتصادی	
۱۵- توسعه توانمندسازی اجتماعی	

در جدول (۵)، به منظور جمع‌بندی عوامل مؤثر، کدهای اولیه شناسایی شده ارائه شده‌اند.

جدول ۵: کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان

کد مصاحبه‌شونده	کدهای شناسایی شده (کدهای باز)
۱	دانش مدیران، آشنایی با راهبردهای ادغام، اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، وجود ساختار یکپارچه سازمانی، وجود سلسله‌مراتب یکپارچه سازمانی، استفاده از دانش و تجربیات سایر مدیران یا کارشناسان، اعتقاد مدیران به اصول همکاری با کارکنان، اعتقاد مدیران به اصل همگرایی با سایر مدیران، اعتقاد مدیران به اشتراک گذاشتن اطلاعات و خرد جمعی، استفاده از اطلاعات به‌روز شده توسط مدیران، توجه مدیران به مهارت‌های خود، عوامل قانونی، توسعه قانون توانمندسازی، توسعه توانمندسازی اقتصادی، توسعه توانمندسازی اجتماعی.
۲	نگرش مدیران، نگرش همکارگرایانه، نگرش فردگرایانه، توجه به اصل مدیریت آموزشی، توجه به سیستم رفتاری میان مدیر و کارکنان، استفاده از فناوری‌ها توسط مدیران، کاهش زمان و هزینه در روند انعطاف‌پذیری، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب.

کد مصاحبه‌شونده	کدهای شناسایی شده (کدهای باز)
۳	<p>راهبردهای ادغام، سطح مدیریتی حاکم بر سازمان، وجود ارتباط میان رده‌های مختلف مدیریتی، حذف یا برکناری مدیران ضعیف یا بلااستفاده، به رسمیت شناختن تفاوت‌های موجود در سازمان توسط مدیران، گوناگونی نیروی کار در سازمان‌ها، وجود تفاوت‌هایی (مانند سن، جنس، خصوصیات قومی، وضعیت جسمانی و نژاد) بین اعضای سازمان، استفاده از تفاوت‌های موجود در میان کارکنان، فقدان پیش‌داوری و تبعیض میان نیروی انسانی شاغل در سازمان، ادراک مدیران و سازمان، به رسمیت شناختن علایق و انگیزه‌های کارکنان، جو مناسب برای ایجاد درک مناسب، ایجاد هماهنگی میان کارکنان، ایجاد جو ادراکی مناسب در سازمان، نوع نگرش خود کارکنان، توجه به اصل تعهد از سوی کارکنان، توجه به اصل تعهد سازمانی، عوامل قانونی، تجدید ساختار، کاهش هزینه‌های سربار، تخصیص و استفاده درست از بودجه.</p>
۴	<p>توجه به توانایی‌های کارکنان، توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی، ارائه آموزش‌های لازم به نیروی انسانی، ارائه تصویری مثبت، روشن و شفاف از مسیر حرکت آموزش به کارکنان سازمان، تبیین چشم‌انداز و اهداف آموزش کارکنان سازمان در راستای مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سازمان، ایجاد ارتباط مستقیم میان ارائه آموزش به کارکنان با دستیابی به چشم‌اندازهای سازمان، توجه به هویت سازمان، توجه به زبان و ارتباطات سازمانی در چارچوبی کارآمد، توجه به فرهنگ سازمانی، ایجاد ارتباطات سازمانی موثر، ایجاد رابطه میان دپارتمان‌های مختلف سازمان، ایجاد رابطه میان سطوح مختلف سلسله‌مراتب داخل سازمان، توجه به فلسفه سازمان.</p>
۵	<p>برخوردراری از مهارت‌های فکری توسط مدیران، ایجاد تفکر همگرا در سازمان، کنار هم آوردن ایده‌های مختلف از افراد یا زمینه‌های مختلف، توجه به راهبرد تفکر، توجه به راهبردهای تصمیم‌گیری، استفاده از دانش توسط مدیران، توسعه خلاقیت کارکنان، ایجاد نهضت خلاقیت و نوآوری در ارکان سازمان، انعطاف‌پذیری منطقی سازمان‌ها در قبال تغییرات گوناگون و پیشرفت‌های فناوری، به‌روزرسانی اهداف و روش‌های سازمان، تنظیم سیاست‌ها، روش‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات بر اساس حقایق، توجه به بهبود و نوآوری مستمر و فراگیر، عامل قانونی، جریان خدمات، آینده‌نگری، جامعیت حمایت از منابع انسانی.</p>
۶	<p>توجه به سطوح تعدیل و تناسب، توجه به ویژگی‌های یک شغل در ارتباط با خصوصیات شاغل، توجه به اصول طراحی شغل، تناسب میان شغل و قابلیت‌های فرد استفاده‌شده، توجه به رضایت شغلی، اثربخشی، عدم تمایل به ترک خدمت و رهایی از خدمت کارکنان، طراحی مشاغل، توجه به افزایش روحیه، رضایت شغلی و در نهایت بهره‌وری نیروی انسانی، تناسب شغلی در سازمان، توجه به الزامات شغلی مانند مهارت و خلاقیت، توجه به اصل تعدیل نیروی انسانی، داشتن یک نظام برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توجه به پدیده مازاد نیروی انسانی، ارائه تفکر و تولید ناب، توجه به اصول سازمان‌های سبک و چالاک، داشتن نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی، عوامل ارتباطی، توجه به اعتبار سازمان، ارائه بازخورد، عدم تمرکز ارتباطات.</p>

ادامه جدول ۵: کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان

کد مصاحبه‌شونده	کدهای شناسایی شده (کدهای باز)
۷	توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان، توجه به ارزش‌های سازمان، ساخت فرهنگ مناسب برای سازمان توسط مدیران، توسعه و بهره‌وری روش مناسبی از تفکر و ادراک جاری، توجه به فرهنگ گروهی، توجه به ارتباطات درون و برون‌سازمانی، توجه به ارزش‌های سازمان، توجه به عملکردگرایی در فرایند فرهنگ سازمانی عوامل راهبردی، توسعه هوش سازمانی، انطباق‌پذیری سازمانی، افزایش سطح سرمایه فکری سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده، تمرکز بر برنامه‌ریزی صحیح، مدیریت منابع، توسعه شیوه‌های تحلیلی در سازمان، توسعه سازوکارهای نوآوری، توجه به چرخه زندگی شرکت.
۸	توجه ویژه به اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، توجه به برابری فرصت برای کارکنان، استفاده از افراد لایق و کاردان، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، ایجاد ضابطه و ملاک موجود برای انتخاب افراد شایسته، تعیین مولفه‌ها و محورهای شایستگی، توجه به اصل عدالت در انتصاب و انتخاب مدیر، به‌کارگیری استعدادهای علاقه‌مند و توانمند در موضع خویش، کم کردن میزان دخالت چهره‌های سیاسی در انتصاب و انتخاب مدیران، کاهش ایجاد دگرگونی در روند ساختاری سازمان، ارائه بازخورد، توسعه بازخوردهای مثبت، توسعه بازخوردهای اصلاحی.
۹	توجه به اصل تعارضات درون‌سازمانی، مدیریت تعارض، استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات موثر، سیستم حل مسئله و با تشکیل جلسات مدون و هدفمند، ایجاد شرایط عدم وابستگی متقابل در وظایف، ریشه‌یابی ابهامات در سازمان.
۱۰	شناخت ساختار سازمان، تبیین اهداف، راهبرد، محیط سازمان، فناوری و اندازه سازمان، مشخص کردن حیطه کنترل مدیران، یکپارچه‌سازی سازمان از طریق طرح سیستم، تضمین ارتباط در سازمان، شناخت و تشخیص محدوده کنترل، تشخیص حیطه تخصص کاری، توجه به اصل بخش‌بندی، ایجاد فرایند تقسیم کار میان کارکنان سازمان، استفاده از فناوری‌های نوین و به‌روز در سازمان، تسهیل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و انتشار اطلاعات

کدگذاری ثانویه: با بررسی کدهای شناسایی شده (کدهای باز) و استخراج شده از مصاحبه‌های مورد بررسی، در مرحله آخر اقدام به تعریف و نامگذاری مضامین شده است. نتایج بررسی‌ها نشان داده است که مهم‌ترین عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران در شش دسته عوامل فردی، سازمانی، قانونی، ارتباطی، راهبردی، و مدیریتی طبقه‌بندی شده‌اند که هر یک از این مولفه‌های اصلی، دارای مولفه‌های (مضامین) فرعی هم هستند که نتایج این دسته‌بندی در **جدول (۶)** و **شکل (۲)** ارائه شده است. همچنین، نتایج حاصل از کدگذاری ثانویه ماتریس کیفی مضامین (مقوله‌ها) در **جدول (۷)** نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج کدگذاری ثانویه

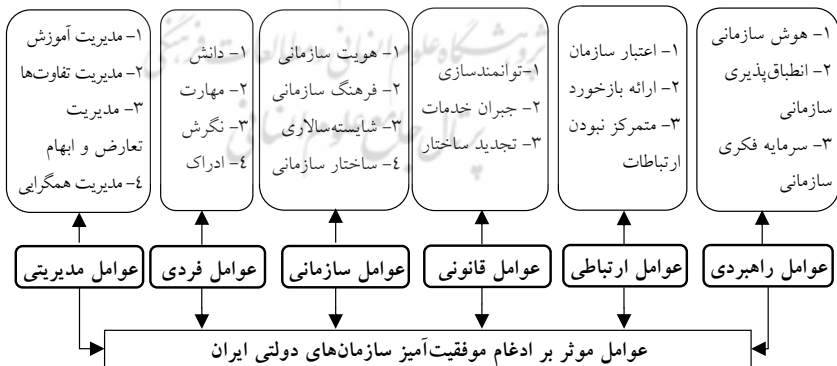
مضمین اصلی	مضمین فرعی	هدف
هویت سازمانی	توجه به زبان و ارتباطات سازمانی فلسفه و روح سازمان	
فرهنگ سازمانی	توجه به ارزش‌های سازمان توجه به عملکردگرایی فرهنگ تیمی	
عوامل سازمانی	رعایت عدالت در انتصابات	
شایسته‌سالاری	کاهش تاثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران	
ساختار سازمانی	دپارتمان‌سازی تعین محدوده کنترل تعین حیطه تخصص کاری	
عوامل فردی	دانش مهارت نگرش ادراک	
عوامل مدیریتی	مدیریت آموزش مدیریت تفاوت‌ها مدیریت تعارض و ابهام مدیریت همگرایی	
	نحوه به‌کارگیری تجربیات دیگران به‌روزرسانی اطلاعات در حوزه مدیریتی توسعه مهارت فکری توسعه خلاقیت کارکنان و مدیران نگرش فردی و گروهی نگرش مبتنی بر تعهد سازمانی انگیزه و علائق کارکنان جو حاکم بر سازمان ارائه سیستم رفتاری در سازمان ارائه سیستم فناوری در سازمان فقدان پیش‌داوری و تبعیض استفاده از تفاوت‌ها در جهت تامین منافع عدم وابستگی متقابل وظایف تقویت قدرت تصمیم‌گیری در مدیران توسعه تفکر همگرایی	

جدول ۶: نتایج کدگذاری ثانویه

هدف	مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل قانونی	توانمندسازی	توانمندسازی اقتصادی توانمندسازی اجتماعی
	عوامل ارتباطی	آینده‌نگری جامعیت حمایت و کاهش هزینه‌های سربار استفاده درست از بودجه گفتار مدیریتی مناسب رفتار و منش مدیریتی توسعه بازخوردهای مثبت توسعه بازخوردهای اصلاحی طراحی برنامه ارتباطاتی منسجم پاسخگو بودن مدیریت سازمان یادگیرنده
عوامل راهبردی	هوش سازمانی	تمرکز بر برنامه‌ریزی صحیح مدیریت منابع
	انطباق‌پذیری سازمانی	توسعه روش‌های تحلیلی سازمان توسعه سازوکار نوآوری توسعه چرخه زندگی شرکت
عوامل ارتباطی	ارائه بازخورد	توسعه بازخوردهای اصلاحی
	متمركز نبودن ارتباطات	پاسخگو بودن مدیریت سازمان یادگیرنده
عوامل راهبردی	هوش سازمانی	تمرکز بر برنامه‌ریزی صحیح مدیریت منابع
	انطباق‌پذیری سازمانی	توسعه روش‌های تحلیلی سازمان توسعه سازوکار نوآوری توسعه چرخه زندگی شرکت
عوامل ارتباطی	ارائه بازخورد	توسعه بازخوردهای اصلاحی
	متمركز نبودن ارتباطات	پاسخگو بودن مدیریت سازمان یادگیرنده

ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی ایران

مقاله ۵- شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی... | ناهید عظیمیان و همکاران



شکل ۲: عوامل موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌های دولتی

جدول ۷: ماتریس کیفی مضامین (مقوله‌ها)

کد خبره (مضامین فرعی)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
هویت سازمانی	*			*						
فرهنگ سازمانی		*		*		*				
شایسته‌سالاری			*				*			
ساختار سازمانی	*			*					*	
دانش	*			*						
مهارت	*			*	*				*	
نگرش		*								
ادراک			*	*			*		*	
مدیریت آموزش		*		*						
مدیریت تفاوت‌ها			*	*						
مدیریت تعارض و ابهام			*						*	
مدیریت همگرایی	*			*						
توانمندسازی			*	*						
جبران خدمات				*						
تجدید ساختار			*							
اعتبار سازمان				*		*				
ارائه بازخورد				*	*	*				
متمركز نبودن ارتباطات			*	*	*	*				
هوش سازمانی		*								
انطباق‌پذیری			*	*						
سرمایه فکری سازمانی		*	*	*		*	*			

ارزیابی کیفیت یافته های پژوهش

در این پژوهش از روش تصدیق‌پذیری^۱ (درجهٔ عینیت‌گرایی پژوهش و اجتناب از تورش و پیش‌داوری پژوهشگر) استفاده شده است. برای جلوگیری از پیش‌داوری، پژوهشگران به مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرها از سوی دیگران و همچنین، بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی‌شده توسط چهار نفر از خبرگان پرداختند که مورد تایید آنان قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر، ادغام و اکتساب یکی از راهبردهایی بوده است که سازمان‌ها به عنوان خلق ارزش یا انتشار برای بهبود عملکرد و ارتقای مزیت رقابتی خود به کار گرفته‌اند. ادغام و اکتساب اغلب به عنوان آخرین راه‌حل در نظر گرفته می‌شود که برای جلوگیری از ماریپچ نزولی عملکرد شرکت اتخاذ می‌گردد، یا به عنوان راهبردی تهاجمی برای به‌دست آوردن رهبری بازار از طریق ترکیب دارایی‌های مکمل شرکت‌های درگیر نیز استفاده می‌شود. دلایل و شرایط مختلفی که تحت آن ادغام و اکتساب صورت می‌گیرد، پیامدهای مشخصی را برای نیروی کار دارد. ادغام‌ها اغلب باعث تغییرات عمده سازمانی می‌شوند که برای کارکنان مرتبط با آن آسیب‌زا و استرس‌زاست. بسیاری از ادغام‌ها به دلیل دست‌کم‌گرفتن چالش‌های مدیریت منابع انسانی یا به این دلیل که کار و روابط شغلی موجود را مختل می‌کنند، بدون این‌که لزوماً سیستم‌های بهتری را در جای خود ارائه کنند، با شکست مواجه می‌شوند (Lee Cooke et al., 2020). بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز در سازمان‌های دولتی ایران (وزارت ورزش و جوانان) بود. در این راستا، با استفاده از مصاحبه و تحلیل مضمون به بررسی این مهم پرداخته شد. عوامل موثر موفقیت‌آمیز بر ادغام در شش عامل اصلی شامل عوامل سازمانی، فردی، قانونی، ارتباطی، راهبردی، و مدیریتی، و ۲۱ زیرشاخص شناسایی شدند. عوامل سازمانی شامل هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری، ساختار سازمانی؛ عوامل فردی شامل دانش، مهارت، نگرش، و ادراک؛ عوامل قانونی شامل توانمندسازی، جبران خدمات، تجدید ساختار؛ عوامل ارتباطی شامل ارتباط سازمان، ارائه بازخورد، متمرکز نبودن ارتباطات؛ عوامل راهبردی شامل هوش سازمانی، انطباق‌پذیری سازمانی، و سرمایه‌های فکری سازمانی؛ و عوامل مدیریتی شامل مدیریت آموزش، مدیریت تفاوت‌ها، مدیریت تعارض و ابهام، و مدیریت همگرایی می‌شوند.

1. Confirmability

از طرفی، توجه به این عوامل باعث کاهش تنش‌های سازمانی و جلوگیری از شکست سازمان بعد از ادغام می‌شود و از طرف دیگر، موجب ایجاد تسهیل در مدیریت بعد از ادغام و افزایش هم‌افزایی و ایجاد وحدت هویت سازمانی می‌شود. در این پژوهش، به عواملی فراتر از عوامل انسانی توجه کرده‌ایم. اما مهم‌ترین عامل با توجه یافته‌ها و تجربیات کارکنان و مدیران در سازمان بحث سازگاری منابع انسانی با این تغییرات بود. انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از ویژگی‌های داخلی سازمان در نظر گرفته می‌شود که انعطاف‌پذیری در مهارت، انعطاف‌پذیری در رفتار، و انعطاف‌پذیری در شیوه‌های منابع انسانی را شامل می‌شود. انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان را قادر می‌سازد که به سرعت با محیط پیچیده و پویا سازگار شود. در اغلب موارد، سازمان‌ها بر این باورند که مشارکت در فعالیت‌های ادغام، به کاهش هزینه‌ها، افزایش سهم و قدرت بازار، و کاهش درآمد، نوسانات، و مقیاس و دامنه اقتصاد کمک می‌کند (Kofi et al., 2022).

نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های موثر بر ادغام موفقیت‌آمیز در سازمان‌های دولتی ایران به شش دسته عوامل فردی، سازمانی، قانونی، ارتباطی، راهبردی، و مدیریتی که ۲۱ زیرشاخص دارند، طبقه‌بندی شده‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های ایرانی در زمان ادغام به موارد شناسایی شده بیش‌تر توجه نمایند تا بتوانند خود را با شرایط وقف دهند و به بهره‌وری و افزایش عملکرد برسند. استفاده از این شاخص‌ها و مدل موجب کاهش ناطمینانی و اضطراب کارکنان خواهد گردید.

گفتنی است، نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله **ظهور و همکاران (۲۰۲۲)**، که به بررسی نقش احساسات در فرایند ادغام می‌پردازند، در مورد عوامل فردی که مضمون اصلی است، همسوست. اما مورد افتراق پژوهش حاضر با پژوهش **ظهور و همکاران (۲۰۲۲)** در این است که آن‌ها فقط نقش احساسات را به‌طور جزئی مورد بررسی قرار داده‌اند، اما پژوهش فعلی همهٔ زیرشاخه‌های عوامل فردی را (شامل دانش، مهارت، نگرش، ادراک) مورد بررسی قرار داده است. مهم‌ترین بخش ادغام منعطف بودن منابع انسانی است، اما پژوهش حاضر تاکید دارد که باید سازمان از لحاظ عوامل سازمانی، فردی، قانونی، ارتباطی، راهبردی، و مدیریتی آمادگی در بحث ادغام را داشته باشد که پژوهش حاضر تمامی این عوامل را مورد بررسی قرار داده است. نتایج **علی‌سلطانی و همکاران (۲۰۲۱)**، با نتایج پژوهش حاضر در مضمون اصلی عوامل سازمانی همسوست، اما آنها نیز فقط به بحث عوامل سازمانی و آن هم فقط یکی از زیرشاخه‌های آن (هویت سازمانی) پرداخته‌اند.

باید به این نکته توجه داشت که ادغام شمشیری دولبه است و سازمان‌ها باید تمامی منابع

موجود و عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز را در نظر بگیرند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی ارتباط این عوامل با یکدیگر به وسیله مدلسازی معادلات ساختاری پرداخته شود. همچنین، در پژوهشی دیگر به بررسی و رتبه‌بندی و درجه اهمیت این عوامل با استفاده از روش‌های MCDM پرداخته شود.

در انجام هر پژوهشی، همواره با مشکلات و محدودیت‌هایی مواجه هستیم که این پژوهش نیز مستثنا نیست. دسترسی به خبرگانی که تجربه حضور در سازمان‌های ادغام‌شده را داشته باشند، کار دشواری بود و از طرف دیگر، محدودیت‌هایی در خصوص محرمانگی و دادن اطلاعات وجود داشت.

منابع

الف) انگلیسی

- Aghazade, H., Heidari, A., Dehghan Dehnavi, M. A., & Abolmouloki, H. (2019). *Presenting a Comprehensive Framework for Integration and Acquisition Management in the Financial Services Industry. Management and Development Process*, 32(3), 105-138. [In Farsi] <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.3.105>
- Aklamamu, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2016). The Role of HRM and Social Capital Configuration for Knowledge Sharing in Post-M&A Integration: A Framework for Future Empirical Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2790-2822. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075575>
- Alisoltani, S., Aali, A., & Amirkhani, T. (2021). Comparative Study of the Effect of Merger on Organizational Legitimacy and Organizational Identification. *Management research in Iran*, 24(2), 61-86. [In Farsi]
- Anderibom, A. S., & Obute, C. (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.
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). How Communication Approaches Impact Mergers and Acquisitions Outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370-2397. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330>
- Anthony, E. (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.*
- Barinua, V., & Fubara, I. I. (2022). Competency Assessment and Human Resource Flexibility: A Conceptual Review. *European Journal of Business and Innovation Research, 10*(2), 79-95. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol20no1pp.79-95>
- Bauer, F., Rothermel, M., Tarba, S. Y., Arslan, A., & Uzelac, B. (2020). Marketing Integration Decisions, Intermediate Goals and Market Expansion in Horizontal Acquisitions: How Marketing Fit Moderates the Relationships on Intermediate Goals. *British Journal of Management, 31*(4), 896-917. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12364>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2018). Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management. *Journal of Management, 44*(5), 1793-1818. <https://doi.org/10.1177/0149206315626270>
- Cooke, F. L., Wu, G., Zhou, J., Zhong, C., & Wang, J. (2018). Acquiring Global Footprints: Internationalization Strategy of Chinese Multinational Enterprises and Human Resource Implications. *Journal of Business Research, 93*(1), 184-201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.012>
- Devine, K., & Reshef, Y. (1998). Union Merger Support: A Tale of Two Theories. *Industrial Relations, 53*(3), 517-534. <https://doi.org/10.7202/005274ar>
- Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017). Trajectories and Antecedents of Integration in Mergers and Acquisitions: A Comparison of Two Longitudinal Studies. *Human Relations, 70*(10), 1258-1290. <https://doi.org/10.1177/0018726716686169>
- Gomes, E., Cohen, M., & Mellahi, K. (2011). When Two African Cultures Collide: A Study of Interactions between Managers in a Strategic Alliance between Two African Organizations. *Journal of World Business, 46*(1), 5-12. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.012>
- Goudarzi, F., Daneshfard, K., Taheri Goudarzi, H., & Abbaszadeh Sahroun, Y. (2022). Designing a Human Resource Flexibility Model (A Study on Public Organizations in Lorestan Province). *Journal of Research in Human Resources Management, 14*(1), 103-135. [In Farsi]
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment.

- Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Jalili, E., Moshabaki, A., Khodadah Hoseini, S. H., & Azar, A. (2021). Designing the Model of Implementation of Integration Strategy of Public Organizations in Iran. *Management Research in Iran*, 23(2), 151-181. [In Farsi]
- Ketkar, S., & Sett, P. (2010). Environmental Dynamism, Human Resource Flexibility, and Firm Performance: Analysis of a Multi-Level Causal Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483841>
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., & He, S. (2021). Cross-Border Mergers and Acquisitions of Emerging Economies' Multinational Enterprises—The Mediating Role of Socialization Integration Mechanisms for Successful Integration. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100578. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.003>
- Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G., & Ahammad, M. F. (2020). Employee Emotional Resilience During Post-Merger Integration across National Boundaries: Rewards and the Mediating Role of Fairness Norms. *Journal of World Business*, 55(2), 100888. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.009>
- Kofi, N. A., Baafi, J. A., & Sarkodie, E. E. (2022). The Determinants of Mergers and Acquisitions in Ghana. *American Journal of Economics*, 6(2), 37-57. <https://doi.org/10.47672/aje.1032>
- Lee Cooke, Fang, Wood, Geoffrey, Wang, Meng, Shuaishuai Li, Alice, (2020), Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100747>
- Mirmohammadi, S. M. (2021). Qualitative Analysis and Reflection of the Opinion of Figher Education Students about the Merging of Sports and Youth Affairs Organizations. *Management Research in Iran*, 17(1), 169-188. [In Farsi]
- Palouj, M., & Joodi Damirchi, M. (2020). Identifying the Most Appropriate Mergers and Acquisitions (M&A) Strategy for Collaboration of Agricultural Cooperatives. *Co-Operation and Agriculture*, 9(33), 155-185. [In Farsi]
- Rahnavard, F. (2018). Factors Influencing Merger of Iranian Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration*, 9(4), 569-590. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jjpa.2018.246515.2134>
- Rasouli Ghahroudi, M., & Shahidi Asl, S. (2022). Impact of Characteristics of Acquiring and Acquired Firms on the Performance of Mergers and Acquisitions. *Management and Development Process*, 34(4), 145-185. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.4.145>
- Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., Lew, Y. K., Jedin, M. H., & Zagelmeyer, S.

- (2015). Antecedents of Marketing Integration in Cross-Border Mergers and Acquisitions: Evidence from Malaysia and Indonesia. *International Marketing Review*, 32(1), 2-28. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0211>
- Tarba, S. Y., Cooke, F. L., Weber, Y., Ahlstrom, D., Cooper, C. L., & Collings, D. G. (2020). Mergers and Acquisitions in the Global Context: *The Role of Human Resource Management*, 55(2), 101048. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101048>
- Weber, Y. (2012). *Handbook of Research on Mergers and Acquisitions*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781953655>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Öberg, C. (2013). *A Comprehensive Guide to Mergers & Acquisitions: Managing the Critical Success Factors across Every Stage of the M&A Process*. FT Press.
- Zahoor, N., Khan, Z., & Sinkovics, R. R. (2022). The Role of Emotions in Cross-Border Mergers & Acquisitions: A Systematic Review of the Inter-Disciplinary Literature and Future Research Agenda. *Journal of International Management*, 28(4), 100958. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100958>

(ب) فارسی

خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی (جلد اول). انتشارات نگاه دانش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



نحوه ارجاع به مقاله:

عظیمیان، ناهید؛ جزنی، نسرین، و محرابی، جواد (۱۴۰۲). شناسایی عوامل اثرگذار بر ادغام موفقیت آمیز سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون. نشریه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۶(۳)، ۱۴۳-۱۱۹.
Azimian, N., Jazani, N., & Mehrabi, J. (2023). Identifying the Influencing Factors on the Successful Merger of Iranian State Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Management and Development Process*, 36(3).119-143.
DOI: [10.52547/jmdp.36.3.119](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.3.119)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

