فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره چهاردهم. پاییز ۱۳۹۸، صص۸۹-۷۷ Vol 2. No 14. 2019, p 77-89
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی انطباق‌پذیری پرسنل با تغییرات سازمانی حاصل از ادغام و تصاحب شرکت‌ها

مریم خوش قدم[1]. مسعود مردان نیا[2]
۱. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات گرایش سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته
دانشگاه الزهراء تهران. ایران*
m.khoshghadam@student.alzahra.ac.ir*
۲. کارشناس ارشد رشته مهندسی فناوری اطلاعات گرایش تجارت الکترونیک
و مدیر عامل شرکت نوآوران تارنماگستر، دپارتمان تحقیق و توسعه، تهران. ایران
director@tarnamagostar.ir

چکیده

یکی از دغدغه‌ها و چالش‌های شرکت‌های بزرگ، تعیین اهداف و استراتژی‌هایی است که منجر به گسترش بازار آن‌ها در سراسر کشورها و شهرها گردد. در این نوشتار با تحقیق به روش پرسشنامه‌ای از یکی از بزرگترین شرکت‌های هلدینگ کشور که مجموعه‌ی بزرگی از شرکت های مختلف را خریداری کرده و تجربیات بسیار مهمی در زمینه تصاحب و ادغام شرکت های خود داشته است با بررسی معیارهای تأثیر گذار بر روی میزان انطباق‌پذیری کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه‌ای که با واقعه ادغام و تصاخب شرکت خود مواجه شده‌اند، و با استفاده از روش‌های آماری به اثبات یا رد فرضیه‌های مطرح شده محقیقین پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: ادغام و تصاحب، انطباق پذیری کارکنان، مدیریت تغییر

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱- مقدمه

جهان پیوسته در حال تغییر است و هر سازمانی خواسته یا ناخواسته با تغییر مواجه است. معنای اصلی تغییر واژه فرانسوی چینج[1]به معنای عوض شدن یا تغییر می‌باشد [۱]، به گفته برنز[2]تغییر یک ویژگی همیشگی از زندگی سازمانی در هر دو سطح عملیاتی و استراتژیک است [۲]. در نتیجه، تغییر سازمانی را نمی‌توان از استراتژی سازمانی از هم جدا شده و یا بالعکس در نظر گرفت [۳].

فعالیت‌های تصاحب[3]و ادغام[4]در سراسر جهان در سه دهه گذشته رونق یافته است، اما اینگونه فعالیت ها به شدت دارای تضاد، نرخ شکست بالا و نارضایتی از عملکرد آن می‌باشند. در سال ۲۰۰۷، تجزیه و تحلیلی توسط "گروه‌های"[5]انجام شد که در آن بیش از ۲۰۰ شرکت بزرگ که فعالیت‌های تصاحب و ادغام را در اروپا تجربه کرده بوند، مورد بررسی قرار گرفتند، و در این تحقیق اعلام شد که رهبران ارشد کسب و کار بر این باورند که تنها ۹ درصد "به طور کاملاً موفقیت آمیز" در دستیابی به اهداف موفق خواهند شد. متأسفانه، مشاوران یکپارچه سازی ادغام اغلب بررسی‌های لازم را انجام نمی‌دهند تا وقتی که در اواخر مرحله‌ی بعد پس از ترکیب، مدت‌ها پس از زمانی که ادغام یا تصاحب به کمال رسیده است، مشکلات بوجود می‌آیند [۴].

ادغام و خرید شرکت یکی از دشوارترین تغییرات سازمانی می‌باشد که کارمندان ممکن است در حرفه حرفه خویش تجربه کنند. گسترش جهانی شدن در چند دهه گذشته شرکت‌های زیادی را به این سمت سوق داده تا به عنوان ابزار استراتژیکی برای گسترش بازارها در سراسر کشورها استفاده کنند [۵]. ادغام و خرید شرکت‌ها نتایج منفی‌ای برای سازمان‌ها و اعضایشان به دلیل فاصله فرهنگی [۶]، اختلاف فرهنگی [۵] و جدایی کار دارند [۷]. برای هر برنامه تغییر، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری وجود دارد؛ اما زیرساخت اصلی هر نوع تغییر در سازمان، در حقیقت انسان‌ها هستند. باید اذعان نمود که پیچیدگی پدیده تغییر از آن جهت است که فرآیندی دینامیک بوده و از تعامل متقابل عوامل مختلف بوجود می‌آید و تمامی این عوامل و متغیرهای آن در رابطه علت‌ومعلولی با یکدیگر، ساز و کاری بوجود می‌آورند که درک و تحلیل آن را مشکل می‌سازد. از این رو تشخیص جهت مناسب تغییر دشوار می‌شود. رشد در فعالیت تصاحب و ادغام، حجم سرمایه درگیر، و همه‌گیر شدن تصاحب و ادغام در تضاد با نرخ بالای شکست ایستاده است. مارک و میرویز اشاره می‌کنند که در بهترین حالت یک‌چهارم از فعالیت‌های تصاحب و ادغام به اهداف مالی خود می‌رسند [۸]. با توجه به مطالعات و اطلاعات اقتصادی منتشر شده در واحد جهانی تصاحب و ادغام در سال ۲۰۰۶، امروز استراتژی شرکت بصورتی پایدار و محکم در تصاحب و ادغام به عنوان یک ابزار برای ترویج رشد آینده و ایجاد ارزش پایدار بیان است. در نتیجه، شرکت ها به

1- change
2- bernz
3- Acquisition
4- Merger
5- Hay

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شدت به دنبال خرید و کسب و کار سازگار و هم افزایی برای تقویت نقاط قوت اصلی، و دفع عملیات فرعی هستند. با این حال، هنوز هم بسیاری از شرکت ها در جذب ارزش افزوده پیش‌بینی شده حاصل از تصاحب و ادغام شکست می‌خورند [۹].

۲- ادبیات مروری

مدت زیادی است که تصاحب و ادغام[1] به یک استراتژی محبوب برای شرکت‌ها تبدیل شده است و نشانگر یک گزینه مهم برای گسترش استراتژیک است. در دهه ۹۰، محبوبیت این استراتژی افزایش فوق‌العاده‌ای یافت [۱۰]. ارزش مالکیت‌ها در سال ۱۹۹۷ به تنهایی بیش از همه‌ی مالکیت‌های طول دهه ۸۰ شده بود [۱۱].

در سال ۱۹۹۸، در سراسر جهان فعالیت‌های تصاحب و ادغام بیش از ۲ تریلیون دلار از نظر ارزش سهام معاملات اعلام شد [۱۲]. علاوه بر این، ارزش کل معاملات بین سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ نزدیک به ۴ تریلیون دلار است که بیش از ارزش کل همه معاملات در طول ۳۰ سال گذشته است [۱۳]. در حالی که به طور کلی بازار تصاحب و ادغام از ماهیت دوره‌ای پیروی می‌کند، نرخ معاملات کل جهان تصاحب و ادغام به تازگی با سرعت بالایی افزایش یافت. این را می‌توان به ماهیت پویا از تجارت بین‌المللی نسبت داد. در حالی که اکثریت M & A ها شامل دو شرکت در ایالات متحده می‌شود، بیش از ۴۰٪ از تصاحب و ادغام که بین سال های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ صورت گرفت، شامل دفتر مرکزی شرکت‌هایی در دو کشور مختلف می‌شد [۱۱]. شواهد اخیر نشان می دهد که آنها بسیار موفق نیستند. به عنوان مثال، یک مطالعه توسط KPMG نشان می‌دهد که تنها ۱۷ درصد از ادغام برای سهام ارزش ایجاد می‌کند، در حالی که ۵۳٪ آن نابود شده است. با توجه به تعداد فزاینده‌ای از تصاحب و ادغام و اهمیت رو به رشد آنها در بازار جهانی، درک بهتر از فرصت‌ها و چالش برای شرکت‌های دنبال‌کننده این استراتژی مورد نیاز است. فرایند تصاحب و ادغام اهمیت قابل توجهی در دنیای شرکت‌های بزرگ امروز به دست آورده است. این فرایند گسترده برای تجدید ساختار سازمان های تجاری استفاده می‌شود. روند تصاحب و ادغام شرکت‌ها در هند، افزایش سریع بین سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۷ را نشان می‌دهد، ادغام و تصاحب معاملات تجاری ۴۰ میلیارد دلار طی ۲ ماه اولیه در سال ۲۰۰۷ بوده است. ارزش کل تصاحب و ادغام در هند در سال ۲۰۰۷ بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود. این دو برابر مقدار مالکیت و ادغام و در سال ۲۰۰۶ است [۱۴]. اگر چه ارزش کل معاملات برای تصاحب و ادغام در سال‌های پس از آن در مقایسه با سال ۲۰۰۷ کاهش یافته است ولی هند همچنان یکی از کشورهای پیشرو در جهان از نظر ادغام و تصاحب می‌باشد. [۱۵]

1- M&A

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

از سوی دیگر، نیجریه، پرجمعیت‌ترین کشور آفریقا و مسلماً بزرگترین تولیدکننده نفت خام این قاره، حجم بی‌سابقه‌ای را از تصاحب و ادغام (M & A) پس از زمان بازگشت آن به دموکراسی در سال ۱۹۹۹ به خود اختصاص داده است. با این حال، برجسته‌ترین فعالیت‌ها در زمینه‌ی تصاحب و ادغام و در نیجریه بدون شک در سال ۲۰۰۵ درادغام بخش بانکداری صورت گرفته بود. این ادغام توسط بانک مرکزی نیجریه در سال ۲۰۰۴ انجام شد [۱۵].

۳- تعاریف

۳-۱. ادغام و تصاحب

ادغام وحدت کاملی از دو یا چند سازمان به یک سازمان واحد می‌باشد و اصطلاحی را که برای تصاحب شرکت‌ها به کار می‌رود به این مفوم است که یک شرکت از طریق خرید شرکت دیگر آن را کنترل می‌کند [۱۶]. در حقوق ایران، یکی از حقوقدانان در تعریف ادغام که ناظر به تعریف ادغام قانونی (واقعی) است، چنین بیان می‌دارد: «ادغام دو یا چند شرکت وقتی حاصل می‌شود که یا شرکتی، شرکت دیگری را و در خود حل کند یا دو یا چند شرکت در هم حل شده، شرکت جدیدی از آنها به وجود آید» [۴۲]. مالکیت و ادغام و ممکن است به طور گسترده به عنوان افقی، عمودی یا ادغام ناهمگون طبقه‌بندی شود:

- **ادغام افقی:** ادغام افقی ادغام تجاری است که در آن دو شرکت در تولید انواع مشابه از کالاها و خدمات (به عنوان مثال، ادغام یک تولیدکننده کفش با تولیدکننده کفش دیگر) نقش دارند [۱۷].
- **ادغام عمودی:** تصاحب و ادغام عمودی هنگامی رخ می‌دهد که در آن دو یا چند شرکت درگیر در صنعت مشابه، اما در سطوح مختلف تولید تصمیم به ترکیب تجاری خود به منظورسود بردن از اقتصاد تولید در مقیاس بزرگ دارند.
- **ادغام ناهمگون[1]:** ادغام ناهمگون بین دو یا چند شرکت‌های درگیر در فعالیت‌های تجاری کاملا نا مرتبط و یا در صنایع کاملاً متفاوت رخ می‌دهد [۱۸].

۳-۲- انطباق با گذار[2]

گذار، یک رویداد است که منجر به تغییر در مفروضات در مورد خود و جهان است و به این ترتیب نیازمند به یک تغییر متناسب در انتظارات، رفتارها و روابط فرد می‌باشد [۱۹]و [۲۰]. انطباق با گذار فرایندی است که از طریق آن فردی از مشغول بودن با گذار به سمت یکپارچه‌سازی گذار برای زندگی خود حرکت می‌کند [۴۳]. این مسئله نه تنها پیامدهای آشکار برای فرد (به عنوان مثال تطبیق به شیوه‌ای است که رشد روانی در مقابل زوال روانی و یا این که فرد با نگرش جدید، انتظارات و رفتارهایی که متناسب با

1- Conglomerate Mergers
2- Transition

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

واقعیت‌های پس از گذار از واقعیت‌های پیش از گذار مجهز می‌شود)، بلکه برای سازمان‌های درگیر در گذار (به عنوان مثال که تا چه حد مشغله عضو منجر به انحراف از عملکرد و یا که نگرش ها، انتظارات و رفتارهایی که به تازگی منطبق شده بیشتر یا کمتر سازگار با اهداف گذار است) نیز دارد[۲۱].

۳-۳- تغییر

می‌دانیم که جهان پیوسته در حال تغییر است. معنای اصلی تغییر واژه فرانسوی changer به معنای عوض شدن یا تغییر می‌باشد [۱]. به گفته برنز (۲۰۰۴) تغییر یک ویژگی همیشگی از زندگی سازمانی در هر دو سطح عملیاتی و استراتژیک است. در نتیجه، تغییر سازمانی را نمی‌توان از استراتژی سازمانی از هم جدا شده و یا بالعکس در نظر گرفت [۲]. عوامل متفاوتی باعث ایجاد تغییر در سازمان‌ها می‌شوند. [۲۲] عوامل داخلی و خارجی زیر را بعنوان دلایل آغاز برنامه های تغغیر درون سازمان‌ها ارائه می‌کند:

- **عوامل خارجی:** تکنولوژی جدید، تغییرات در مکانهای بازار، تغییر انتظارات مشتری، فعالیت‌های محاسباتی، کیفیت و استاندارد ها، قانون‌گزاری دوولت و ارزش‌های سیاسی و گردش‌های اقتصادی
- **عوامل داخلی:** این عوامل مربوط به فلسفه مدیریت، ساختار سازمانی فرهنگ و همچنین سیستم‌های کنترل و قدرت درونی هستند.

ابعاد تغیر سازمانی تا حد زیادی به وقایع کلیدی خارجی سازمان نیز بستگی دارد چهار کلاس تغییر عبارتند از:

تنظیم:[1] تغییر تدریجی که در پیش بینی حوادث آینده اتفاق می‌افتد و به دنبال راه‌هایی برای افزایش بهره وری است و در پاسخ به هرگونه مشکل فوری رخ نمی‌دهد.

انطباق:[2] این تغییر تدریجی است که در پاسخ به رویدادهای خارجی است این تغییر شامل تغییر اساسی در سراسر سازمان نیست و در پاسخ به عملیات رقبا، تغییر در نیازهای بازار، فن‌آوری‌های جدید و. . . است.

جهت‌گیری مجدد:[3] این تغییر استراتژیک است یعنی با توجه به پیش‌بینی‌های رویدادهای خارجی در وقت اندکی نیاز به تغییر را احساس کنیم و تغییر را انجام دهیم.

ایجاد مجدد:[4] تغییر استراتژیک ضروری است وقتی که حوادث خارجی تهدیدی برای سازمان است. این تغییرات نیاز به یک رادیکال خروج از گذشته شامل تغییرات در رهبری دارد [۲۳].

1- tuning
2- adaption
3- reorientation
4- re-creation

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

٤-۳- مقاومت در برابر تغییر

وقتی که تغییر پیاده‌سازی شده است، همیشه مقدار مشخصی از مقاومت وجود خواهد داشت. [۲۴] مقاومت در برابر تعریف شده به عنوان تغییر عدم توانایی، یا عدم تمایل، به بحث و یا به پذیرش تغییرات سازمانی است که در برخی از راه به عنوان آسیب و یا تهدید به فرد (یا گروه) درک شده است. نظر ویلیامز[1][۲۵] بر شرایطی است که به احتمال زیاد این نوع رفتار را ایجاد می‌کند:

نیاز به تغییر توسط کسانی که تاثیر آن به رسمیت شناخته شده نیست؛

افزایش سطح عدم اطمینان مربوط به شغل آینده خود، به پاداش آن، قدرت و موقعیت (اموری که در نیازهای افراد و گروه ها مهم هستند) واستراتژی تغییر به تصویب رسید نتواند به اندازه کافی شرایطی که تحت آن مردم یاد بگیرند و نمایش رفتارهای جدید در تنظیمات سازمانی را ایجاد کند.

افراد، گروه‌ها و موقعیت‌های متفاوت هستند و پیش‌بینی که چگونه آنها با چالش‌های تغییر و چگونگی تغییرات ویژه‌ای پیوند خواهند داشت توسط کسانی که تحت تاثیر در نظر هستند دشوار است. در پیش بینی که در آن مقاومت در برابر تغییر خواهد بود، مدیران ابتدا باید مشخص کنند چه کسی پیروز خواهد شد و چه کسی در تغییرات پیشنهادی شکست خواهد خورد. با این حال، مخالفان تغییر نیز نقش مهم و اغلب ناشناخته ای بازی کند. کسانی که با مشارکت روز به روز و دانش دقیق، که ممکن است در مفهوم اولیه از تغییرات پیشنهادی در نظر گرفته شوند، در موقعیت خوبی برای به چالش کشیدن دارند و امیدوار برای بهبود تغییرات پیشنهادی می‌باشند.

٤- مبانی نظری و فرضیه‌ها

در بررسی عوامل انسانی در ادغام و خرید شرکت‌ها، محققان دیدگاه‌های فرهنگی، اجتماعی، روانی را به کار برده‌اند [۲۶]. دیدگاه روانی نشان می‌دهد که کارمندانی که با ادغام و خرید شرکت‌ها تحت تاثیر قرار می‌گیرند بیشتر در معرض سطح بالایی از فشارهای روانی، ابهام نقش و هیجانات ناشی از عدم اطمینان قرار می‌گیرند[۲۷]. آمیوت و همکارش طبق دیدگاه اجتماعی که کارمندان در شرکت بدست آورده اند و می‌آورند، افراد را بر اساس منشأ شرکت‌های خود طبقه‌بندی می‌کنند به طوری که مشکلاتی در غلبه بر تعصبات تجربه کنند [۲۸]. در این نوشتار سعی کردیم ضمن بررسی مبانی نظری مطرح شده در خصوص عوامل مؤثر بر میزان همکاری و انطباق پذیری کارکنان در مواجهه با تغییراتی از جمله ادغام شرکتشان با شرکت های دیگر و یا تغییر سیاست های کلان و حتی تیم مدیریتی آن‌ها تحقیق کنیم و این موارد را در قالب فرضیه مطرح نماییم. که فرضیه های مطرح شده را در همین قسمت خواهید یافت.

1- Williams

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱-٤- تغییر شیوه‌های مدیریت: آموزش و امنیت شغلی

تغییرات سازمانی منجر به نتایج نامطلوب در کارکنان می‌شود و مقاومت کارمندان را رشد می‌دهد [۲۹]. وقتی که تغییر پیاده‌سازی شده است، همیشه مقدار مشخصی از مقاومت وجود خواهد داشت. مقاومت در برابر تعریفی به عنوان تغییر، به منزله عدم توانایی، یا عدم تمایل به بحث و یا به پذیرش تغییرات سازمانی است که در برخی جاها به عنوان آسیب و یا تهدید به فرد (یا گروه) درک شده است. محققان با هدف کاهش این عکس‌العمل‌های منفی، انواع مختلفی از تغییر شیوه‌های مدیریتی را معرفی کرده‌اند که بر ارتباط و آموزش تاکید می‌کند. مشارکت کارکنان و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در ادغام و خرید شرکت‌ها خودکارآمدی را افزایش و سطح عدم اطمینان و نتایج ناکارآمد در میان کارکنان را کاهش می‌دهد [۳۳].

فرضیه۱: آموزش و امنیت شغلی با عملکرد پس از تغییر کارکنان به صورت مثبتی در ارتباط است.

۲-٤- ارزیابی روانی سریع: تناسب ارزش و تناسب توانایی

اگر چه ارائه آموزش و اطمینان از امنیت شغلی ممکن است طور مثبت با عملکرد پس از تغییر در ارتباط باشد. رابطه مثبت، مستقیم نیست؛ در این راستا، ارزیابی وضعیت کارکنان بر اساس یک مقایسه بین خود و چارچوب‌های سازمانی، به احتمال زیاد واکنش‌های فوری فرد را نسبت به ادغام و خرید شرکت تحت تاثیر قرار می‌دهد [۳۴]. این فرایند مقایسه، زمانی که یک مفهوم مناسب تعریف شده به عنوان "سازگاری" یا "تناسب" بین دو جسم، مانند فرد و محیط، فرد و شغل، فرد و گروه، و فرد و سرپرست مورد بررسی قرارگرفته است [۳۵]. این مفاهیم مختلف تناسب به طور مثبت به رضایت شغلی کارکنان، تعهد سازمانی، و عملکرد کار مرتبط است [۳۶].

در مطالعه حاضر، مفهوم تناسب تغییر- شخص[1]را معرفی می‌کنیم. کالدول و همکاران [۳۷] اظهار داشتند که اکثر مطالعات انجام شده در این تناسب، «ارزیابی تجانس بین دو نهاد نسبتاً با ثبات مانند فرد و محیط کار»، تمرکز کرده است. در نتیجه تناسب بین طرح‌های تغییر و تحت تاثیر قراردادن کارکنان نادیده گرفته شده است [۳۸]

آموزش می‌تواند کارمندان را با فرهنگ سازمانی جدید آشنا کند. اطمینان یافتن از امنیت شغلی می‌تواند عکس‌العمل‌های منفی کارکنان را نسبت به تغییر کاهش دهد. با کمک عوامل روانی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات از طریق آموزش، کارمندان باور می‌کنند که ارزش‌های جدید سازمانی از خودشان متفاوت نیستند[۳۹].

فرضیه۲: آموزش و امنیت شغلی به طور مثبتی با تناسب ارزش در ارتباط است.

1- P-C

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

جنبه‌ی تناسب توانایی از تناسب تغییر- شخص (**P-C**) در هماهنگی کارکنان برای تغییرات سازمانی ضروری است چرا که کارکنان به احتمال زیاد وظایف سازمانی را هنگامی که توانایی‌های خود را با خواسته‌های کار جدید سازگار می‌کنند، انجام می‌دهند [۴۰].

فرضیه۳: آموزش و امنیت شغلی به صورت مثبتی با تناسب توانایی در ارتباط است.

۳-٤. واکنش‌های رفتاری و نگرشی و عملکرد پس از تغییر

به عنوان یک ارزیابی روانی فوری تغییر سازمانی- تناسب شکل می‌دهد. نگرش‌ها و واکنش‌های رفتاری نسبت به تغییر است که به طور مستقیم مسئول پس از تغییر عملکرد کار کارکنان می‌باشد. به خصوص وقتی کارمندان تناسب را درک می‌کنند، آنها نگرش‌های مثبتی نسبت به تغییرات و انتظار مزایایی از این تغییرات دارند [۳۷]. علاوه بر این، با ادراک بیشتر ارزش تناسب، کارکنان متعهدتر نسبت به تغییر با "حداقل سازگاری شناختی" هستند[۳۸].

فرضیه٤: تناسب ارزش با تغییر مثبت و ثبات رفتاری در تغییر به طور مثبتی در ارتباط می‌باشد.

فرضیه٥: تناسب توانایی با تغییر مثبت و ثبات رفتاری در تغییر به طور مثبتی در ارتباط می‌باشد.

ارتباط نگرش و رفتار است در تعدادی از رشته‌های علوم رفتاری (به عنوان مثال، تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده [۳۸]) نشان داده شده است. به عنوان مثال، مدل پذیرش فناوری نشان می‌دهد که نگرش مثبت افراد نسبت به نوآوری، مانند منافع درک شده از نوآوری، منجر به استفاده واقعی از نوآوری می‌شود [۳۹]. تعهد عاطفی به تغییر سازمانی، حمایت رفتاری کارکنان را از تغییر افزایش می‌دهد، و در نتیجه آنها را به فداکاری و ترویج ارزش‌های تغییر تشویق می‌کند [۴۰]. بنابراین، ما این فرضیه را مطرح می‌کنیم که انتظار تغییر مثبت تغییر رفتار حمایتی افزایش می‌دهد.

فرضیه٦: انتظار تغییر مثبت با حمایت رفتاری در تغییر به طور مثبتی در ارتباط است.

کارکنان با واکنش‌های رفتاری مثبت نسبت به تغییر سازمانی در درک و تبعیت از قوانین و هنجارهای جدید در محل کار با پشتکار می‌باشند تا به اهداف تغییر دست یابند [۳۸]. آنها حاضر به تحمل ناراحتی موقت، غلبه بر اختلالات نسبتا کم هستند، و به طور مداوم در جهت تغییر سازمانی و اهداف آن کار می‌کنند [۴۰]. در تنظیم پژوهش حاضر، کارکنان با پشتیبانی رفتاری برای تغییر تمایل به اجرای رفتار مطلوب پس از ادغام و خرید شرکت دارند، و در نتیجه عملکرد کار مطلوب توسط ناظران مورد بررسی می‌باشد.

فرضیه۷: پشتیبانی رفتاری برای تغییر مثبت با عملکرد پس از تغییر است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

٤-٤- روند کلی انطباق پس از تغییر

فرضیه۸: رابطه مثبت بین شیوه‌های مدیریت تغییر (به عنوان مثال، آموزش و امنیت شغلی) و عملکرد پس از تغییر وجود دارد که به یک فرایند ترتیبی از تناسب ارزش و تناسب توانایی با انتظار تغییر مثبت و حمایت رفتاری در تغییر وابسته است.

۵- اثبات فرضیه‌ها

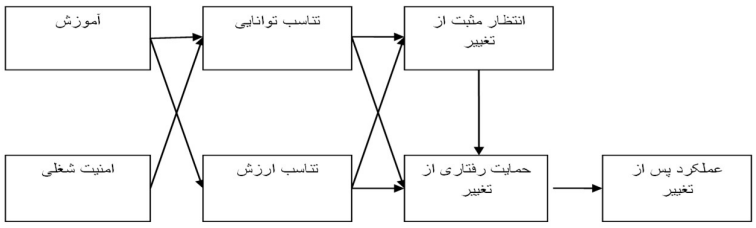
با استفاده از نرم افزار spss برای بررسی فرضیه‌ها از ضریب همبستگی آر پیرسون استفاده کردیم: مقدار این ضریب بین ۱- تا ۱ تغییر می‌کند که «۱» به معنای همبستگی مثبت کامل، «۰» به معنی نبود همبستگی، و «۱-» به معنی همبستگی منفی کامل است. اگر قدر مطلق مقادیر بین ۰ و ۰/۵ باشد همبستگی معنادار نمی‌باشد ولی مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان از رابطه معنادار بین متغیرها دارد. از آنجا که ضریب همبستگی آرپیرسون مثبت است لذا رابطه مستقیم و مثبت است و چون این مقدار از ۰/۵ بیشتر است و همچنین معیار تصمیم از ۰/۰۵ کوچکتر است لذا رابطه معنادار نیست. لذا فرضیه‌ها اثبات می‌شود و تمامی رابطه‌ها مستقیم، مثبت و معنادار هستند.

جدول۱ – محاسبه ظریب همبستگی فرضیه‌ها

فرضیه	فرضیه ۱	فرضیه ۲	فرضیه ۳	فرضیه۴	فرضیه ۵	فرضیه ۶	فرضیه ۷	فرضیه ۸
ضریب همبستگی آر پیرسون	۰/۷۶	۰/۸	۰/۹	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۷۹	۰/۸۷
معیار تصمیم	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۰

لذا مدل مفهومی طبق شکل۱ از استنباط‌های فوق استخراج می‌شود:

شکل۱: مدل مفهومی انتظارات از معیارها



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

٦- نتیجه‌گیری

در این نوشتار با کمک جامعه آماری و فرم‌های پرسشنامه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر میزان تطبیق پذیری کارکنان با تغییرات حاصل از ادغام و خرید شرکت مطبوعشان پرداختیم. همانگونه که مشخص شد، توانایی‌های افراد، جایگاه آنها در شرکت و امنیت شغلی در کنار سایر معیارها می‌تواند بر انطباق‌پذیری کارکنان با این موضوع در ارتباط مستقیم باشد بنابراین مدیران باید موارد منطقی مجاب‌کننده‌ای برای تغییر و جهت تغییر و دیدگاه سازمانی با ارزش‌های کارمندان ارائه دهند. در نتیجه، این تجزیه و تحلیل تائید می‌کند که تناسب ارزش در میان کارمندان مکانیسم مهی است و تغییر شیوه های مدیریتی و عملکرد پس از تغییر را با افزایش ثبات اخلاقی بیان می‌کند.

۷- پیشنهاد برای سایر محققان

وقتی کارکنان را انطباق‌پذیر می‌سازیم دیگر نیازی به نگرانی درباره مقاومت آنها در برابر تغییرات حاصل از ادغام و تصاحب شرکت نداریم به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که به تحقیق در مورد عوامل زمینه‌ساز انطباق پذیری توجه شود تا آنچه کارکنان را انطباق پذیر می‌سازد آشکار گردد. و همچنین پیشنهاد می‌شود محققان به تحقیق مورد فرهنگ انطباق پذیری و علل ریشه‌ای آن بپردازند تا به مدیران کمک کند که به تقویت فرهنگ انطباق پذیری بپردازند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

[1] Senge, PM. (1999). The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization: Crown Publishing Group; p. 608
[2] Burnes, B. (2004). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).
[3] Rieley, J. B. and Clarkson, I. (2001) The impact of change on performance, Journal of Change Management. (2001), pp. 160–172.
[4] Buono, A. F. (2005). Consulting to integrate mergers and acquisitions, in Greiner, L. and Poulfelt, F. (Eds), The Contemporary Consultant: Insights from World Experts, Thomson, Mason, OH, pp. 229-49.
[5] Chakrabarti, R. , Gupta-Mukherjee, S. , & Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. Journal of International Business Studies, 40: 216–236
[6] Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverley Hills, CA: Sage Publications.
[7] Brannen, M. Y. , & Peterson, M. F. (2009). Merging without alienating: Interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations. Journal of International Business Studies, 40: 468–489.
[8] Marks, M. L. , & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. Academy of Management Executive, 15(2), 80–92.
[9] Accenture & Economist Intelligence Unit. (2006). Global M&A survey. Report. Available at http://www. accenture. com/NR/rdonlyres/7FF8E735-5756-43AC-8929-F61CF10407E1/0/ExecutiveSummary. pdf
[10] Hitt, M. A. , Harrison, J. S. , Ireland, R. D. (2001). Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders. Oxford Univ. Press, New York.
[11] Hitt, M. A. , Ireland, R. D. , Camp, S. M. , Sexton, D. L. , (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for creating wealth. Strateg. Manage. J. 22 (Special Issue), 479–491.
[12] Child, J. , Falkner, D. , Pitkethly, R. , (2001). The Management of International Acquisitions. Oxford Univ. Press, Oxford, UK.
[13] Henry, D. (2002). Mergers: why most big deals don't pay off. Bus. Week, October 14, 60–70.
[14] Singh, P. (2012) Mergers and Acquisitions: Some Issues & Trends, International Journal of Innovations in Engineering and Technology 1
[15] Assocham India,"Mergers & Acquisitions Newsletter" Volume 1 (April – June 2012) http://www. assocham. org viewed 10/08/13
[16] Bryan Bory and David B. Jemison (1989) Hybrid arrangements az strategic Alliamces: Theoretical Issues in organizational Combination. Academy of management review 14, pp. 234-49.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[17] Jeffrey, C. (2004) The Impact of Vertical and Conglomerate Mergers on Competition. Department of Economics, University of Calgary, Calgary, Alberta, Canada
[18] Hewitt, G. (2001) Portfolio Effects in Conglomerate Mergers, an analytical note for the OECD. Computation Law and Policy 1, 296
[19] Schlossberg, N. K. (1981), A model for analyzing human adaptation to transition, The Counseling Psychologist, Vol. 9 No. 2, pp. 2-18.
[20] Marks, M. L. (2003a) Charging Back Up the Hill: Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions, and Downsizings, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
[21] Marks, M. L. (2007) A framework for facilitating adaptation to organizational transition, Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 5, pp. 721-739
[22] Gilgious, V. (1997), operations and the management of change, 1 st ed. ,Pitman Publishing, London
[23] Nadier, D. A. & Tushman, M. L. (1989) Organizational Frame Bending:Principles for Managing Reorientation
[24] Huczynski and Buchanan (2001) Organisational Behaviour, 4th edn, Prentice Hall, London.
[25] Williams, A. (1989) Changing Culture, Dotesios Printers, London.
[26] Marmenout, K. (2010) Employee sensemaking in mergers: How deal characteristics shape employee attitudes. The Journal of Applied Behavioral Science, 46: 329–359.
[27] Cooper, C. L. , Dewe, P. , & O'Driscoll, M. P. (2001) Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.
[28] Amiot, C. E. , Terry, D. J. , & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. British Journal of Social Psychology, 46: 557–577.
[29] Rafferty, A. E. , & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. Journal of Management, 36: 1309–1338.
[30] Amiot, C. E. , Terry, D. J. , Jimmieson, N. L. , & Callen, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. Journal of Management, 32: 552–574.
[31] Kristof-Brown, A. L. , Zimmerman, R. D. , & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. Personnel Psychology, 58: 281–342.
[32] O'Reilly, C. A. , III, Chatman, J. , & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. Academy of Management Journal, 34: 487–516.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[33] Cable, D. M. , & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organizational fit. Personnel Psychology, 54: 1–23.
[34] Choi, J. N. , & Price, R. H. (2005). The effects of person–innovation fit on individual responses to innovation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78: 83–96.
[35] Davy, J. A. , Kinicki, A. J. , & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. Journal of Organizational Behavior, 18: 323–349.
[36] Burke, W. W. , & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18: 523–545
[37] Caldwell, S. D. , Herold, D. M. , & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person–environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89: 868–882.
[38] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 179–211.
[39] Venkatesh, V. , Morris, M. G. , Davis, G. B. , & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27: 425– 478.
[40] Herscovitch, L. , & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87: 474–487.
[41]Schlossberg, N. K. (1981), A model for analyzing human adaptation to transition, The Counseling Psychologist, Vol. 9 No. 2, pp. 2-18.

[۴۲] اسکینی، ربیعا، (۱۳۸۰)، «حقوق تجارت: شرکت‌های تجاری»، جلد اول، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت

[۴۳] عیسائی تفرشی، محمد (۱۳۹۱)، تعریف ادغام قانونی (واقعی) شرکت سهامی و انواع آن از لحاظ حقوقی (مطالعه تطبیقی در حقوق انگلیس و ایران)، فصلنامه پژوهش‌های حقوق تطبیقی، شماره ۳

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]