

# 銀行購併對組織文化與組織承諾及員工工作態度影響之研究

吳妙梓、封德台

E-mail: 9403215@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

購併的確為企業追求外部成長的方法之一，大部份的購併案都 沒有達到之前預期的策略目標，企業購併最終導致失敗多來自於文化上的不能整合以及有關人的議題。本論文之研究旨在探討銀行購 併對組織文化與組織承諾及員工工作態度影響之實證研究，從中了解購併雙方的組織文化的相似性是否會影響購併後的組織承諾與 員工工作態度，本研究利用統計分析檢定以下之研究目的：一、探討購併對組織文化與組織承諾之相關性。二、探討購併對組織文化與員工工作態度之相關性。三、探討組織文化契合度對組織承諾與員工工作態度影響之 相關性。本研究以合作金庫銀行購併台中地區四家信用合作社改設之 19 家分行的員工為研究對象，採用問卷調查法進行資料蒐集，以進行實證研究，共發出280 份問卷，回收223 份，經剔除不完整問卷，實際有效問卷176 份，其有效問卷率為62%。經過分析之後，歸納出以結論：1.對同一群體在企業購併前後所認知之組織文化的差異分析，結果顯示在「績效取向」與「團隊取向」有顯著差異。2.組織文化一致性與組織承諾並「員工成長」、「安定守成」、「團隊取向」及「自尊取向」上有顯著相關性。3.組織文化一致性與員工工作態度在「安定守成」、「績效取向」與「自尊取向」上有顯著的相關性。

關鍵詞：銀行購併、組織文化、組織承諾、員工工作態度

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vi	誌謝	viii	目	
錄	ix	圖目錄	xii	表目錄	xiii	第一章 緒論	1	1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機	3	1.3 研究目的	4	1.4 研究流程	4	1.5 研究限制	6	第二章 相關文獻探討	7
2.1 購併	7	2.2 組織文化	17	2.3 組織承諾	27	2.4 員工工作態度	38	第三章 研究方法	47
3.1 研究架構	47	3.2 研究假設	48	3.3 研究對象	51	3.4 問卷設計	51	3.5 變項之操作性定義	53
3.6 資料分析方法	56	第四章 研究結果分析	58	4.1 信度分析	58	4.2 樣本結構與特徵分析	60	4.3 購併前後主併公司與被併公司組織文化之差異分析	71
4.4 組織文化一致性對組織承諾與員工工作態度之相關分析	72	第五章 結論與建議	75	5.1 研究發現	75	5.2 理論與實務的意涵	80	5.3 研究建議	84
5.4 對後續研究之建議	85	參考文獻	88	附件一 問卷	102	附件二 個案公司簡介	105	附件三 研究結果驗證總表	116
圖目錄	14	圖1.1本研究之流程	14	圖2.1組織文化的形成	26	圖2.2組織文化移轉整合程序圖	35	圖2.3 Mowday 之組織模式形成	40
圖2.4 Steers 組織承諾前因後果模式圖	41	圖2.5黃國隆之組織承諾前因變項模式	42	圖2.6 Buttigieg & Iverson組織承諾前因後果模式	42	圖2.7態度的內在結構特徵	48	圖2.8社會資訊過程影響態度、行為及工作特性圖	49
圖3.1研究架構圖	56	表目錄	17	表2.1 股權收購與資產收購的差異比較	17	表2.2 購併動機理論摘要標題	20	表2.3 金融業合併利弊分析	21
表2.4 組織文化的定義	26	表2.5 組織承諾的定義與分類	37	表2.6 組織承諾程度與可能之後果一覽表	43	表2.7 企業文化與組織承諾關係之實證研究	47	表2.8 工作滿足相關理論之彙整表	51
表3.1 問卷設計使用之量表	61	表3.2 組織文化問卷各構面題目	62	表3.3 組織承諾各問卷各構面題目	63	表3.4 員工工作態度各問卷各構面題目	64	表4.1.1 組織文化各構面之信度	67
表4.1.2 組織承諾各構面之信度表	67	表4.1.3 員工工作態度各構面之信度	68	表4.2.1 本研究問卷回收情形	68	表4.2.2 有效樣本結構分佈情形表	69	表4.2.3 年齡對組織文化各構面ANOVA分析表	70
表4.2.4 職務層級對組織文化各構面ANOVA分析表	71	表4.2.5 服務年資對組織文化各構面ANOVA分析表	72	表4.2.6 年齡對組織承諾各構面ANOVA分析表	73	表4.2.7 職務層級對組織承諾各構面ANOVA分析表	74	表4.2.8 服務年資對組織承諾各構面ANOVA分析表	75
表4.2.9 年齡對員工工作態度各構面ANOVA分析表	76	表4.2.10 職務層級對員工工作態度各構面ANOVA分析表	78	表4.2.11 服務年資對員工工作態度各構面ANOVA分析表	78	表4.3 購併前後主併公司與被併公司組織文化之差異分析表-t檢定	80	表4.4.1 組織文化一致性與組織承諾之相關分析表	81
表4.4.2 組織文化一致性與員工工作態度之相關分析表	82	表5.1 研究假設與檢定結果匯總	86						

## 參考文獻

中文部分 1. 丁虹(1987),「企業文化與組織承諾之關係研究」,國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。2. 王泰允(1993),「企業購併實用」,遠流出版社。3. 王紐儒(1991),「中美日三國企業文化與組織承諾知比較研究」,淡江大學管理科學研究所未出版碩士

論文。4. 余尚武、江玉柏(1998),「影響企業併購成敗之因素策略探討」,經濟情勢暨評論季刊,第四卷,第二期,pp.125-146。5. 江玉柏(1998),「影響企業成敗之因素與策略探討」,國立台灣科技大學工業管理研究所未出版之碩士論文。6. 成之約(2002),「購併對企業勞資關係影響之探討」,國立政治大學勞工研究所,政大勞動學報第12期,P331-371。7. 司徒達賢(1998),「策略管理」,台北:遠流出版社。8. 李春安(1994),「高級工、商職業學校行政主管全面品質管理態度與學校組織文化關係之研究」,彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。9. 李雅芳(2003),「銀行業之勞資關係、工作滿意度與組織承諾之關係」,國立中山大學人力資源管理研究在職專班未出版碩士論文。10. 河野豐弘(1992),「改造企業文化」,彭德中譯,台北:遠流出版社。11. 何永福、楊國安(2000),「人力資源策略管理」,台北;三民書局股份有限公司。12. 邱弘(1990),「購併前後企業文化差異對購併後員工承諾影響之研究-以子儀電子購併迅達資訊為例」,私立中國文化大學企業管理研究所未出版碩士論文。13. 吳盈潔(2001),「企業購併對組織文化與組織承諾之影響—以元大京華證券為例」,國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。14. 林文政(2000),「人力資源管理在企業併購之功能與角色」,企業機構併購理論與實務研討會。15. 林瑞力等(1995),「金融機構合併之研究」,中央存款保險公司。16. 林盟城(1997),「析論金融產業之購併活動」,產業金融季刊,P38-48。17. 林瑞晉(1994),「企業文化領導型態與財務績效之探討」,私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。18. 姜占魁(1993),「組織行為與行政管理」,台北:曉園書局。19. 黃國隆、陳惠芳(1998),「資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係」,管理學報,第15卷第3期,P343-366。20. 黃國隆(1986),「中學教師的組織承諾與專業承諾」,政治大學學報,第53期,P.55-84。21. 黃國隆(1996),「台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較」,兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會論文集。22. 紀春華(1998),「購併前後企業文化與人力資源管理系統演變之研究」,雲林科技大學企業管理技術研究所未出版碩士論文。23. 許士軍(1997),「管理學」,台北:東華書局。24. 許朝欽(2000),「組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究-台灣某一商業銀行之個案研究」,朝陽科技大學工業工程與管理系未出版碩士論文。25. 許志強(1990),「企業文化對組織承諾之影響研究」,私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。26. 柯惠玲(1993),「個人特質、事業發展環境與組織承諾之研究」,政治大學企業管理研究所碩士論文。27. 徐士堯(1999),「主管領導風何對新舊人類工族族群的工作滿足暨組織承諾的影響」,大同工學院事業經營研究所碩士論文。28. 葉國華(2002),「員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究—以中國國際商業銀行為例」,國立高雄第一科技大學金融營運系未出版碩士論文。29. 胡美琳(2001):非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究-以南部七縣市政府為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。30. 彭鳳明(1996),「企業文化訓練對企業文化與組織承諾之影響」,靜宜大學管理科學研究所未出版碩士論文。31. 張峻源(2000),「組織文化、組織承諾與組織變革態度之研—以中央信託局為例」,國立成功大學企業管理學系未出版碩士論文。32. 張福成(2000),「企業併購之個案研究」,國立臺灣大學商學研究所未出版碩士論文。33. 張立沅(2002),「併購對組織文化及員工工作態度間關係之實證研究—以台灣某二家進行併購之工具機公司為例」,朝陽科技大學工業工程與管理系未出版碩士論文。34. 張雅芳(2000),「臺灣銀行業同業購併之可行性分析—以交銀、世華銀及中國國際商銀為例」,國立臺北大學財政學研究所未出版碩士論文,P15。35. 張靄如(2000),「公營銀行員工特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較分析」,東吳企研所未出版碩士論文。36. 張陳貞(1995),「企業文化、生涯動機與組織認定關係之研究」,私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文。37. 陳隆麒(1993),「現代財務管理—理論與應用」,台北,華泰書局,p759。38. 陳泓鍵(2002)「員工需求、工作滿意相關分析與探討—以T公司為例」,中央大學人力資源管理研究所暑期專案報告。39. 陳孟修(1999)「零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究」,中山大學企業管理學系未出版博士論文。40. 陳進安、張文陸(1997),「銀行購併之動機與經濟效益(上)、(下)」,中國商銀月刊,P29-44。41. 陳進安(2000),「美國銀行購併案例探討(上)」,中國商銀月刊6月號。42. 陳佩玲(2001),「組織因素對購併後績效影響之研究—以證券業為例」,逢甲大學企業管理研究所未出版碩士論文。43. 陳振遠、周建新(1999),「企業購併策略與價值估算模式之研究」,台北銀行,第29卷第1期,P2-13。44. 陳重志(2002),「購併後被併以司員工期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應之關係探討」,國立東華大學國際企業研究所未出版碩士論文。45. 陳吳政(2002),「組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例」,國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。46. 曹育誌(1977),「工作滿足感、企業文與組織忠誠度之關係研究」,中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。47. 鄭伯壘(1990),「企業文化價值觀的數量衡量」,中華心理學刊,第三十二卷,pp.31-49。48. 盧正昕(1998),「銀行業購併的實務與趨勢」,華信金融季刊,第三期,台北。49. 郭志榮(2002),「金融機構被購併後員工離職行為研究—以泛亞商銀購併高雄十信與板信商銀購併高雄五信為例」,國立高雄第一科技大學金融營運系未出版碩士論文。50. 郭照榮(2000),「金融機構合併之考慮因素及其對象選擇」,金融財務第5期。51. 郭旭峰(2001),「台灣新銀行合併信用合作社後原信用合作社員工工作特性與工作滿足感之研究」,南華大學亞大研究所未出版碩士論文。52. 鐘志明(2000),「企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例」,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。53. 謝劍平(1997),「財務管理-新觀念與本土化」,P665。54. 劉炳森(1989),「組織文化與工作滿足關係之研究-以人格特質為中介變項」國防管理學院資源管理研究所碩士論文。55. 劉家駒(1996),「由組織及均衡觀點探討職位結構、組織承諾與承諾管理係之研究」,國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。56. 蔡俊良(1994),「組織文化、員工生涯定位與其生涯發展需求、工作滿意度之相關研究」,彰化師範大學輔導研究所碩士論文。57. 魏啟林(1993),「策略行銷」,時報文化,初版二刷。58. 魏淑台(2000),「企業文化與民營化知覺對公營事業民營化關係之研究-以內埔菸廠為例」,義守大學管理研究所碩士論文。英文部分 1. Allen, Natalie J. and Meryer, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Leicester, Vol. 63, Issue 1, pp.1-18 2. Aker, D. A. (1986). "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage," *California Management Review*, Winter, pp.91-106. 3. Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp 1-14. 4. Bardley, J.W.and Korn D.H.(1979), "Acquisition and Merger:A Shifting Route to Corporate Growth", *Management Review*, Vol.7,pp.46-51. 5. Barney, J. B. (1986),"Organizational Culture :Can It Be a Source of the Coperate Competitive

Advantage?", *Academy of Management*. 6. Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

7. Brooke, Paul P., Russell, Daniel W. and Price, James L. (1988), "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. Issue 2, pp. 139-145.

8. Business Week, (1990), "The Best and Worst Deals Of the '80s", Vol.15, pp.40-45.

9. Currivan, Douglas B. (1999), "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover," *Human Resource Management Review*, Vol. 9, Issue 4, pp. 495-524.

10. Connolly, James J. and Viswesvaran, Chockalingam (2000), "The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-analysis," *Personality and Individual Differences*, Vol. 29, Issue 2, pp.265-281.

11. Cooke, R.A. & Rousseau (1988) "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment and of organizational culture." *Group and Organizational studies*, Vol.13, pp.245-273.

12. Chatterjee S., Lubatkin M. H., Schweiger D. M. & Weber Y. (1992), "Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.319-334.

13. Davis, S. M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Ballinger.

14. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982), "Corporate Culture: The Rite and Rituals of Corporate Life", Reading, MA: Addison-Wesley.

15. Deal, T. E. & Kennedy A. A. (1984), "Corporate Cultures", Common Wealth Publishing, New York.

16. Dension, Daniel R. (1984) "The Climate", *Culture and Effectiveness of Work Organizations: A Study of Organizational Behavior and Financial Performance*. Ph.D. dissertation, University of Michigan.

17. Denison, D. R. (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York: John Wiley & Sons.

18. Dobson, John, (1990) "The Role of ethics in Global Corporate Culture," *Journal of Business Ethics*, Vol.1.9, No.6, pp.481-488.

19. Drucker, P.F. (1981), "The 5 Rules of successful acquisition", *The Wall Street Journal*, Oct., pp.28.

20. Drucker, P.F. (1982), "Why Some Mergers Work and Many More Don't", *Forbes*, Jan, Vol.18, pp.36.

21. Duneany, Patfick Dobson, John, (1990) "The Role of ethics in Global Corporate Culture," *Journal of Business Ethics*, Vol.1.9, No.6, pp.481-488.

22. Dyer, W. G. (1985), "The Cycle of Culture Evolution in Organization", In Ralph Kilmann et al., *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

23. Gall, E.A. (1991), "Strategies for Merger Success", *Journal of Business Strategy*, March/April, pp.26-29.

24. Gaertner, Stefan (1999), "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models," *Human Resource Management Review*, Vol. 9, Issue 4, pp. 479-493.

25. Gardner, Meryl P. (1985), "Creating a Corporate Culture for the Eighties", *Business Horizons*, 28, pp.59-63.

26. Hackman, J. R., Porter, L.W. and Lawler, E. E. (1974), *Behavior in Organizations*, NY: McGraw-Hill.

27. Hampton D. R., Summer C. E., & Webber R. A., (1987) *Organizational behavior and the Practice of Management*. 5th ed. U.S.A.: Scott, Foreman and Company. pp.89-93.

28. Harrison, Michael I. (1991): "The Politics of Consulting for Organizational Change", *Knowledge & Policy*, Vol.4, No.3.

29. Hellriegel, D., Slocum, John W., and Woodman, Richard W. (1995), *Organizational Behavior*, 7th Edition, NY: West.

30. Handy, C. (1997). *Inside Organizations: 21 Ideas for Managers*. BBC Worldwide Limited.

31. Heracleous, Loize and Langham, Brian (1996), "Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants," *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 485-494.

32. Henderson, A.R. (1989), "Business Scale and Acquisition; Post-Acquisition Intergration" *C-managazing*, April, pp.13-15.

33. Kilmann, R. H., Saxton, M. J. and Serpa, R. (1985), "Five Key Issues In Understanding and Change Culture", In Ralph Kilmann et al. *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

34. Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1979), "Choosing Strategies for Change" *Harvard Review*, pp.106-114.

35. Lam, Terry., Zhang, Hanqin, and Baum, T. (2001), "An Investigation of Employees' job Satisfaction: the Case of Hotels in Hong Kong," *Tourism Management*, Vol. 22, Issue 2, pp. 157-165.

36. Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Randenally, pp.1297-1349.

37. London Manuel (1990), *Change Agents, New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

38. Lorsch, J. W. and E. MacIver. 1989. *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

39. Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992), "Track the impact of mergers and acquisitions", *Personnel Journal* April pp.70-77.

40. McManis, Leibman L. and Leibman, Michael S (1988), "Corporate Culture: What it can and cannot do," *Personnel Administrator*, Vol.1.33, No.12, pp.24-29.

41. Martin, J., Sitkin, S., & Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In P. J. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Newbury Park, CA: sage.

42. Moon, M. J. (2000), "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level," *Public Performance & Management Review*, Thousand Oaks, Vol. 24, Issue 2, pp.177-194.

43. Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 1983, pp.486-500.

44. Nahavandi & Malekzadeh (1988), "Acculturation in mergers and Acquisition" vol.13. No.1, pp.86.

45. Niehoff, Brian P. and Enz, Cathy A. (1990), "The Impact of Top-Management Action on Employee Attitudes and Perceptions," *Group and Organization Management*, Vol. 15, Issue 3, pp.337-352.

46. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

47. O'Reilly, Charles & Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", Vol.7, No.1, pp.429-499.

48. O'Reilly, C. A. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment, Motivation and Social Control in Organization", *California Management Review*, Summer.

49. O'Reilly, C.A., Chatman, J & Caldwell, D. (1991) "People and organizational culture profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, Vol 34, pp.487-516.

50. Paine, F.T. and Power, D.J. (1984), "Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisition", *Strategic Management*, Vol.5, No.2, pp.60-63.

51. Pascale, R.T. and Athos, A.G. (1981), "The Art of Japanese Management", New York: Simon & Schuster.

52. Peter F. Drucker (1982), "Why Some Mergers Work and Many More Don't", *Forbes*, Jan, Vol.18, pp.36.

53. Peter, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982), *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*, New York: Harper & Row.

54. Pettigrew, A. M. (1983), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*,

V.28. 55. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24. 56.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5., pp.603-609. 57. Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247. 58. Porter, L.W., Mowday, R. T. & Boulian, P. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No.5, pp. 63-69. 59. Quinn, R.E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass. 60. Reichers, Arnon E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, pp.465-476. 61. Reitz, H. J. (1977), *Behavior in Organizations*, Homewood. 62. Reynolds, P.D. (1986). "Organizational Culture as related to industry, position and performance: A preliminary." *Journal of Management Studies*, Vol. 1, 23, Iss, pp.333-345. 63. Robbins, S. P. (1990), "Organization Theory: Structure, Design, and Application", San Diego: Prentice-Hall. 64. Robbins, Stephen P. (1996), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", New Jersey: Prentice-Hall Inc. 65. Salancik, Gerald R. and Pfeffer, Jeffrey (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp.224-253. 66. Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Illinois: Homewood. 67. Schein, E. H. (1985), "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey Bass. 68. Schein, E. H. (1989), "How Culture Forms, Develops, and Change", In Ralph. H. Kilman et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass. 69. Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48. 70. Smirich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organization Analysis" *Administrative Science Quarterly*, September, pp.339-358. 71. Standiland, M. (1985), "What Is Political Economy? A Study of Social Theory and Underdevelopment", Yale University Press. 72. Staw, B. M. (1977), "Two Side of Commitment, Paper Presented at The National Academy of Management", Orlando, Florida. 73. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, pp.46-56. 74. The Economist (1999), "How to Make Mergers Work", Jan.9th, pp.13-14. 75. The Economist (1999), "After the Deal", Jan.9th, P.19-21. 76. Timothy J. Galpin, & Mark Herndon, (1999), *The complete guide to mergers and acquisitions*, Jossey-Bass Publisher. 77. Vecchio, R.P. (1991), "Organizational Behavior" Behavior Orlando: Dryden press. 78. Very P., Lubatkin M., Carlori R. & Veiga J. (1997), "Relative standing and the performance of recently acquired European firms", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.8, pp.593-614. 79. Wallach, E.J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, pp.29-36. 80. Weber Y. & Pliskin N. (1996), "The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness", *Information & Management*, Vol.30, pp.81-90. 81. Weston, J.F., and K.S. Chung and Hoang, S.E. (1990), "Mergers, Restructuring and Corporate Control", Prentice-Hall, pp.425-437. 82. Wilkin, M. (1996). *Initial Teacher Training—The Dialogue of Ideology and Culture*. London: The Falmer Press.