

Tiếp biến văn hóa hành chính trong bối cảnh sáp nhập các đơn vị hành chính hiện nay – Thách thức và khuyến nghị

11/07/2025

ThS. Nguyễn Thị Hảo

ThS. Vũ Thị Thu Hà

Trường Đại học Thành Đô

(Quanlynhanuoc.vn) – Tiếp biến văn hóa hành chính trong bối cảnh sáp nhập các đơn vị hành chính nhà nước hiện nay đang đặt ra nhiều thách thức và cơ hội. Việc sắp xếp, sáp nhập đòi hỏi sự thay đổi về tư duy và tổ chức; đồng thời, cần chú trọng đến việc tiếp biến và phát huy các giá trị văn hóa hành chính. Bài viết phân tích những khó khăn, thách thức có thể gặp phải khi dung hòa các yếu tố văn hóa hành chính giữa bối cảnh thay đổi về tổ chức và cơ chế quản lý hiện nay. Từ đó, đề xuất một số khuyến nghị tập trung vào việc thúc đẩy một nền văn hóa hành chính thống nhất, hướng đến người dân, minh bạch và chuyên nghiệp, phù hợp với mục tiêu hiện đại hóa nền hành chính công trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.

Từ khóa: Văn hóa hành chính, sáp nhập, đơn vị hành chính, chính sách công, kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.

1. Đặt vấn đề

Ngày 12/6/2025, Quốc hội (khóa XV) thông qua Nghị quyết số 202/2025/QH15 về việc sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, trong đó giảm số lượng đơn vị hành chính cấp tỉnh từ 63 xuống còn 34, bao gồm 28 tỉnh và 6 thành phố. Tiếp theo đó, ngày 16/6/2025, Quốc hội ban hành Nghị quyết số 203/2025/QH15, sửa đổi, bổ sung một số điều của *Hiến pháp* năm 2013, trong đó xác nhận chính thức mô hình tổ chức chính quyền địa phương theo hướng 2 cấp: cấp tỉnh và cấp xã. Trên cơ sở hai văn bản này, từ ngày 01/7/2025, Việt Nam chính thức đưa vào vận hành hệ thống tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp trên toàn quốc. Đây là chủ trương đúng đắn, nhất quán mà Đảng và Nhà nước đã định hướng và kiên trì triển khai trong tiến trình đổi mới hệ thống chính trị, nhằm xây dựng một nền hành chính tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả. Chính sách này thể hiện rõ quyết tâm chính trị mạnh mẽ trong việc cải cách tổ chức bộ máy nhà nước, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế sâu rộng.

Là một phần của chương trình cải cách hành chính, văn hóa hành chính đóng vai trò nền tảng trong việc hình thành phong cách làm việc chuyên nghiệp, minh bạch và lấy người dân làm trung tâm phục vụ. Việc sáp nhập các đơn vị hành chính cấp tỉnh không chỉ đơn thuần là tái cơ cấu tổ chức bộ máy, mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc xây dựng và phát triển một nền văn hóa hành chính phù hợp với mô hình quản trị mới. Trong bối cảnh đó, sự khác biệt về cách thức vận hành, thói quen làm việc, văn hóa địa phương cũng như giá trị nghề nghiệp giữa các đơn vị được sáp nhập có thể gây ra xung đột, giảm hiệu suất làm việc nếu không được điều tiết bằng một nền văn hóa hành chính thống nhất.

2. Văn hóa hành chính và tiếp biến văn hóa hành chính

Theo Dwivedi và Mishra (2005), văn hóa hành chính là tổng thể các giá trị, thái độ và mô hình hành vi của công chức, ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và quá trình ra quyết định của họ.

Nghị quyết số 16/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2021 – 2030 theo định hướng xây dựng nền hành chính “dân chủ, chuyên nghiệp, hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, có năng lực kiến tạo phát triển, liêm chính, phục vụ Nhân dân”. Như vậy, có thể hiểu các yếu tố như liêm chính, phục vụ Nhân dân chính là thành tố quan trọng của văn hóa hành chính.

Từ những nhận định trên, có thể hiểu rằng: Văn hóa hành chính là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thái độ và mô hình hành vi đặc trưng cho cách thức hoạt động của nền hành chính công trong một xã hội hoặc tổ chức cụ thể. Đây là yếu tố nền tảng định hình cách cán bộ, công chức nhận thức về vai trò của mình, cách họ tương tác với người dân, cách ra quyết định và triển khai chính sách.

Tiếp biến văn hóa hành chính là quá trình thích nghi, điều chỉnh và tái cấu trúc các giá trị, chuẩn mực, phong cách và tập quán trong hoạt động quản lý nhà nước khi có sự thay đổi về tổ chức bộ máy hành chính – đặc biệt là trong các tình huống hợp nhất, sáp nhập hoặc cải cách thể chế. Khái niệm này được hình thành trên nền tảng của lý thuyết “acculturation” (tiếp biến văn hóa) trong nhân học và được vận dụng trong lĩnh vực hành chính công để phản ánh hiện tượng các thiết chế hành chính mang những nền văn hóa tổ chức khác nhau buộc phải thay đổi để thích nghi, hội nhập và cùng tồn tại trong một hệ thống hành chính mới (*xem Hình 2.1*).

3. Những thách thức về tiếp biến văn hóa hành chính trong bối cảnh sáp nhập và chuyển đổi mô hình bộ máy nhà nước

Trong quá trình sáp nhập và chuyển đổi mô hình bộ máy nhà nước, đặc biệt là sáp nhập đơn vị hành chính (sáp nhập tỉnh, xã) và cơ quan hành chính (hợp nhất bộ, ban, ngành), văn hóa hành chính đối mặt với nhiều thách thức sâu rộng và đa chiều. Trước hết là sự khác biệt về hệ giá trị, phong cách làm việc và tập quán hành chính giữa các địa phương và đơn vị được sáp nhập. Mỗi đơn vị trước khi sáp nhập đều có giá trị cốt lõi, chuẩn mực làm việc và cách thức vận hành riêng hình thành qua nhiều năm, dẫn đến sự khác biệt về tư duy, thái độ và hành vi trong công việc. Mỗi nơi có cách xử lý tình huống và quản lý nhân sự khác nhau. Khi hai hoặc nhiều đơn vị hợp nhất, xung đột văn hóa có thể xảy ra bởi một số nguyên nhân.

Thứ nhất, sự khác biệt về thói quen, tác phong làm việc và văn hóa giữa các đơn vị sáp nhập. Việc sáp nhập các đơn vị hành chính thường kéo theo sự khác biệt rõ rệt trong thói quen làm việc và văn hóa hành chính giữa các cơ quan. Một nghiên cứu của Hay Group (2007), cho thấy, 68% nhân viên tin rằng năng suất của họ giảm sau khi sáp nhập, chủ yếu là do các vấn đề văn hóa. Sự thiếu hòa hợp về văn hóa và thói quen có thể được thể hiện qua một số khía cạnh: một số nơi vẫn duy trì phong cách xử lý công việc truyền thống theo mệnh lệnh – quan liêu, trong khi đơn vị phía bên kia áp dụng phong cách linh hoạt – chuyên nghiệp; mức độ nghiêm túc về “giờ giấc”, “tuân thủ quy trình”, “báo cáo kết quả” giữa các nhóm nhân sự cũng có sự chênh lệch. Nghiên cứu của Puranam và cộng sự (2009) cho thấy rằng sự khác biệt về văn hóa có thể cản trở việc chuyển giao kiến thức và đổi mới hợp tác trong việc tiếp thu công nghệ. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả tổng thể so với khi hoạt động độc lập mà còn dẫn đến môi trường văn hóa hành chính không đồng nhất, dễ gây mâu thuẫn nội bộ và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ người dân.

Thứ hai, khác biệt về chuẩn mực hành vi, ứng xử và giao tiếp. Mỗi đơn vị hành chính, qua thời gian vận hành độc lập, thường hình thành những chuẩn mực giao tiếp và phong cách làm việc riêng, chịu ảnh hưởng bởi yếu tố địa phương, truyền thống quản lý và văn hóa tổ chức. Khi các đơn vị này được sáp nhập, sự chênh lệch về cách thức giao tiếp với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và người dân có thể dẫn đến những hiểu lầm, xung đột hoặc cảm giác thiếu hòa hợp trong nội bộ cơ quan mới. Cán bộ từ đơn vị có phong cách làm việc linh hoạt có thể cảm thấy gò bó khi phải thích nghi với quy trình hành chính chặt chẽ và ngược lại. Đồng thời, sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo, cách thức điều hành và văn hóa quản lý giữa các đơn vị cũng có thể gây xung đột ngầm, chống đối ngầm trong quá trình phối hợp công việc. Nghiên cứu của Siw Lundqvist (2011) về sáp nhập khu vực công tại Thụy Điển, cho thấy, mặc dù trước sáp nhập, họ tỏ ra tích cực và tự tin, sau đó xuất hiện các dấu hiệu, như: hiệu suất giảm; căng thẳng trong công việc; sự gián đoạn rõ rệt trong quy trình; một số bất hợp tác ngầm ngầm (tuân thủ quy trình cũ, trì hoãn). Sự phản kháng với thay đổi khi sáp nhập thường không thể hiện rõ rệt, nhưng ảnh hưởng tiêu cực là sâu sắc và kéo dài.

Thứ ba, tâm lý “đơn vị gốc” và tư tưởng cục bộ địa phương. Một trở ngại đáng kể trong quá trình sáp nhập các đơn vị hành chính là tâm lý “đơn vị gốc” và tư tưởng cục bộ địa phương có thể tồn tại trong một số bộ phận nhỏ cán bộ và người dân. Khi sáp nhập, mỗi đơn vị hành chính thường mang theo những đặc điểm riêng về lịch sử, địa lý, truyền thống văn hóa và mối quan hệ xã hội, từ đó hình thành tâm lý ưu tiên bảo vệ lợi ích và bản sắc của địa phương

mình. Nếu cán bộ vẫn giữ quan điểm “người cũ, đơn vị cũ” sẽ dẫn đến tình trạng thiếu thiện chí hợp tác, khó thích nghi với bộ máy tổ chức mới. Sự thiên vị trong phân công công việc hoặc bỏ nhiệm cán bộ từ cùng đơn vị cũ có thể gây mất đoàn kết nội bộ, làm giảm hiệu quả phối hợp và thực thi chính sách. Đối với người dân, sự thay đổi về bộ máy và cán bộ lãnh đạo cũng có thể làm phát sinh tâm lý hoài nghi, thiếu tin tưởng nếu cán bộ mới không xuất thân từ “xã mình”, từ đó ảnh hưởng đến tính hiệu quả điều hành của chính quyền sau sáp nhập.

Thứ tư, khác biệt về trình độ, năng lực cán bộ và nền nếp hành chính. Sự khác biệt về trình độ, năng lực cán bộ và nền nếp hành chính giữa các đơn vị sáp nhập là một yếu tố tiềm ẩn gây ra mất cân bằng trong tổ chức bộ máy và hiệu quả hoạt động sau sáp nhập. Trong thực tế, các đơn vị hành chính được sáp nhập thường có xuất phát điểm không đồng đều về chất lượng nguồn nhân lực; một số nơi có đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm quản lý chuyên nghiệp, có khả năng thích ứng công nghệ và chuyển đổi số, làm việc theo quy trình rõ ràng, trong khi một số đơn vị khác vẫn duy trì lối làm việc thiếu khoa học, nặng tính hình thức hoặc lệ thuộc vào quan hệ cá nhân. Một nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy, chênh lệch năng lực giữa các cán bộ phường/xã, đặc biệt ở khu vực ngoại thành, chỉ 20% cán bộ được đào tạo về kỹ năng số (Tô Hoài Thắng, Nguyễn Thị Minh Ngân, 2025). Bên cạnh đó, việc thống nhất nền nếp hành chính, như quy trình giải quyết hồ sơ, phong cách giao tiếp với người dân, chế độ báo cáo – giám sát... cũng gặp nhiều khó khăn nếu không có cơ chế điều phối và chuẩn hóa kịp thời. Tình trạng này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ hành chính công mà còn làm giảm uy tín của bộ máy chính quyền địa phương mới.

Thứ năm, khó khăn trong thống nhất quy chế – quy định nội bộ. Việc thống nhất quy chế, quy định nội bộ sau khi sáp nhập các đơn vị hành chính là một thách thức đáng kể, tác động trực tiếp đến tính hiệu quả và sự ổn định của bộ máy hành chính mới. Mỗi đơn vị trước khi hợp nhất thường xây dựng và vận hành theo những quy chế riêng phù hợp với đặc thù địa phương, cơ cấu tổ chức và văn hóa làm việc nội bộ. Sau khi sáp nhập, yêu cầu thiết lập một hệ thống quy định chung về phân công nhiệm vụ, quy trình làm việc, tiêu chí đánh giá, chế độ thi đua – khen thưởng... có thể gặp phải sự không đồng thuận do khác biệt về cách tiếp cận và lợi ích giữa các bên. Tình trạng chông chéo, thiếu thống nhất hoặc xung đột giữa các quy định cũ có thể làm phát sinh những vướng mắc trong tổ chức thực hiện, dẫn đến tâm lý hoài nghi, lúng túng hoặc thậm chí bất hợp tác trong nội bộ cán bộ, công chức. Việc xây dựng một quy chế mới cũng gặp khó khăn nếu thiếu cơ sở pháp lý rõ ràng hoặc không có sự tham gia đầy đủ, minh bạch từ các bên liên quan.

4. Một số đề xuất kiến nghị

Quá trình sáp nhập và chuyển đổi mô hình bộ máy nhà nước, đặc biệt trong cải cách tổ chức hành chính tại cấp địa phương (tỉnh, xã) và cơ quan chuyên môn (sở, ban, ngành), đang đặt ra nhiều thách thức đối với văn hóa hành chính, vốn là nền tảng của chất lượng quản trị công và hiệu quả phục vụ người dân. Nếu không có cơ chế điều phối rõ ràng và minh bạch, sự thiếu nhất quán trong quy định có thể làm giảm hiệu quả tổ chức và gây rối loạn quản trị hành chính công. Để vượt qua những thách thức trên, cần triển khai đồng bộ một số giải pháp trọng tâm sau:

Một là, xây dựng chiến lược quản trị thay đổi mang tính toàn diện.

Trong bối cảnh sáp nhập và chuyển đổi mô hình bộ máy nhà nước, việc xây dựng chiến lược quản trị thay đổi mang tính toàn diện là yêu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm tính ổn định, hiệu quả và bền vững của hệ thống hành chính sau cải cách. Một trong những trụ cột then chốt của chiến lược này là tăng cường truyền thông nội bộ gắn với quản lý cảm xúc tập thể, đặc biệt trong việc tái định hình văn hóa hành chính. Truyền thông nội bộ cần vượt khỏi phạm vi phổ biến thông tin hành chính thông thường, để trở thành công cụ chiến lược nhằm lan tỏa và củng cố những giá trị hành chính mới như kỷ luật, trách nhiệm, hợp tác và phục vụ người dân. Các thông điệp giá trị này cần được lồng ghép xuyên suốt trong diễn văn lãnh đạo, bản tin nội bộ, mô hình điển hình và không gian làm việc nhằm hình thành hệ giá trị chung giữa các nhóm nhân sự có xuất phát điểm văn hóa hành chính khác nhau. Song song với đó, việc quản lý cảm xúc tập thể giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong giai đoạn chuyển đổi, bởi cán bộ dễ rơi vào trạng thái lo âu, thiếu định hướng. Những biện pháp như hội thảo đối thoại, chia sẻ, khảo sát tâm lý định kỳ, cơ chế phản hồi hai chiều nhằm khuyến khích sự tham gia tích cực và tạo dựng niềm tin nội bộ. Chỉ khi tạo dựng được nền tảng của sự tương tác đa chiều và đồng thuận giá trị, chiến lược quản trị thay đổi mới có thể góp phần định hình một nền văn hóa hành chính hiện đại, minh bạch và thích ứng hiệu quả sau sáp nhập.

Hai là, tổ chức các chương trình bồi dưỡng văn hóa hành chính chung cho cán bộ.

Một yếu tố then chốt trong quá trình tái cấu trúc bộ máy hành chính sau sáp nhập là việc tổ chức các chương trình đào tạo văn hóa nhằm dung hòa sự khác biệt và thiết lập bản sắc văn hóa hành chính mới. Khi các đơn vị hành chính với nền tảng văn hóa khác nhau được sáp nhập, mỗi nhóm cán bộ thường mang theo những thói quen, chuẩn mực hành vi và phong cách làm việc riêng, tạo nên rào cản trong phối hợp, giao tiếp và định hướng mục tiêu chung. Trước thực trạng đó, các chương trình đào tạo văn hóa không chỉ giúp cán bộ hiểu rõ cơ cấu tổ chức mới và chức năng nhiệm vụ sau sáp nhập mà quan trọng hơn là lồng ghép những giá trị cốt lõi chung như liêm chính, minh bạch, trách nhiệm và lấy người dân làm trung tâm. Thông qua các hoạt động, như: thảo luận tình huống, diễn đàn văn hóa tổ chức, huấn luyện kỹ năng liên văn hóa, chương trình đào tạo đóng vai trò kết nối đội ngũ cán bộ đa dạng về nền nếp hành chính hướng tới một tập thể thống nhất. Đặc biệt, cần thiết lập một văn hóa hành chính thống nhất, nơi không ưu tiên hệ chuẩn mực nào, mà thay vào đó phát triển những nguyên tắc ứng xử mới mang tính dung hòa, có khả năng tiếp nhận sự khác biệt và thúc đẩy hợp tác làm nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả điều hành và cải thiện chất lượng phục vụ trong hệ thống hành chính công sau cải cách.

Ba là, minh bạch hóa tiêu chí bổ nhiệm và phân công nhiệm vụ để tránh tâm lý thiên vị hoặc ưu tiên người cùng địa phương.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến tâm lý bất mãn và thiếu hợp tác trong quá trình sáp nhập các đơn vị hành chính là cảm nhận về sự thiên vị trong công tác bổ nhiệm và phân công nhiệm vụ, đặc biệt khi có sự chênh lệch về xuất phát điểm địa phương hoặc đơn vị công tác cũ. Do đó, việc minh bạch hóa tiêu chí bổ nhiệm và phân công nhiệm vụ trở thành một yêu cầu cấp thiết nhằm thiết lập lại sự công bằng tổ chức, tạo dựng niềm tin và nâng cao tinh thần trách nhiệm trong nội bộ cơ quan mới. Các tiêu chí như năng lực chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn, hiệu suất làm việc và đạo đức công vụ cần được xây dựng rõ ràng, công khai và áp dụng thống nhất đối với tất cả các cán bộ, không phân biệt nguồn gốc địa phương hay đơn vị

cũ. Quá trình này cần được thực hiện thông qua cơ chế tuyển chọn minh bạch, có sự tham gia giám sát của tập thể. Đồng thời, việc phân công nhiệm vụ sau sáp nhập cũng cần căn cứ trên nhu cầu thực tiễn và năng lực phù hợp, tránh việc bố trí mang tính hình thức hoặc theo thâm niên. Khi công tác tổ chức nhân sự được quản trị dựa trên nguyên tắc minh bạch và công bằng, sẽ góp phần xóa bỏ rào cản tâm lý “người cũ – người mới”, thúc đẩy sự gắn kết tập thể và tạo điều kiện thuận lợi cho việc định hình văn hóa hành chính thống nhất.

Bốn là, nâng cao năng lực hành chính sau sáp nhập.

Để khắc phục sự chênh lệch về trình độ, năng lực cán bộ sau sáp nhập, cần triển khai đồng bộ các giải pháp về đào tạo, chuẩn hóa và đánh giá năng lực. Trước hết, cần xây dựng chương trình bồi dưỡng chuyên sâu cho cán bộ, công chức tại các đơn vị hành chính mới, tập trung vào kỹ năng số, quản trị công hiện đại và đạo đức công vụ, nhằm thu hẹp khoảng cách về năng lực hành chính. Đồng thời, việc ban hành bộ quy chuẩn hành chính thống nhất về quy trình xử lý công việc, chế độ báo cáo – giám sát và chuẩn mực giao tiếp hành chính là cần thiết để tạo sự đồng bộ trong hoạt động. Bên cạnh đó, việc áp dụng khung năng lực chung và hệ thống đánh giá hiệu suất công việc là giải pháp trọng yếu nhằm tạo ra mặt bằng quản trị đồng đều, khắc phục sự chênh lệch về tiêu chuẩn nghề nghiệp và phong cách làm việc sau sáp nhập. Hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên tiêu chí chung (ví dụ: mức độ hoàn thành nhiệm vụ, thái độ phục vụ, tính đổi mới, khả năng phối hợp liên ngành) sẽ bảo đảm tính minh bạch, khách quan và công bằng trong việc ghi nhận đóng góp của cán bộ, công chức. Đây là nền tảng quan trọng để xây dựng một nền công vụ chuyên nghiệp, hiệu quả và định hướng phục vụ người dân trong kỷ nguyên số.

Năm là, xây dựng các quy chế, quy định nội bộ mới.

Quy chế, quy định mới cần được triển khai theo nguyên tắc tham vấn công khai, minh bạch và dựa trên các tiêu chí quản trị hiện đại. Trong bối cảnh các đơn vị hành chính được hợp nhất thường có sự khác biệt về quy trình, thể thức làm việc và nền nếp tổ chức, việc thiết lập một hệ thống quy định thống nhất là điều kiện tiên quyết để tạo ra môi trường hành chính ổn định, hiệu quả và thích ứng với mô hình tổ chức mới. Tuy nhiên, để các quy định này có tính khả thi và nhận được sự đồng thuận rộng rãi, quá trình xây dựng cần có sự tham gia của nhiều đối tượng liên quan, bao gồm cán bộ từ các đơn vị hợp nhất, đại diện cộng đồng dân cư và chuyên gia về hành chính công. Đặc biệt, các quy định nội bộ cần được thiết kế theo hướng lấy hiệu quả phục vụ người dân làm trung tâm, thể hiện rõ cam kết của bộ máy hành chính trong việc chuyển từ mô hình quản lý hành chính thuần túy sang mô hình hành chính phục vụ. Điều này đòi hỏi phải tích hợp các yếu tố của văn hóa hành chính hướng đến người dân, như minh bạch thông tin, giảm thủ tục rườm rà, tăng khả năng tiếp cận dịch vụ và nâng cao thái độ phục vụ của cán bộ, công chức. Sự phối hợp hài hòa giữa cải cách thể chế hành chính và phát triển văn hóa hành chính không chỉ giúp hạn chế các xung đột tiềm ẩn sau sáp nhập, mà còn tạo nền tảng cho một nền hành chính hiện đại, hiệu quả và bền vững, yếu tố then chốt để bảo đảm thành công cho quá trình tái cấu trúc bộ máy nhà nước tại Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

5. Kết luận

Việc xây dựng một nền văn hóa hành chính thống nhất, chuyên nghiệp và lấy người dân làm trung tâm là điều kiện then chốt cho thành công của quá trình sáp nhập các đơn vị hành chính tại Việt Nam. Cải cách cấu trúc cần song hành với cải cách văn hóa tổ chức, văn hóa hành chính. Các chính sách cần tập trung vào nền tảng đạo đức, đào tạo nguồn nhân lực, minh bạch và sự tham gia của người dân để đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước trong kỷ nguyên mới. Vì vậy, việc xây dựng một nền văn hóa hành chính chung là điều kiện tiên quyết cho sự thành công của cải cách cơ cấu.

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương (2017). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị lần thứ sáu, Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) Một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.*
2. Chính phủ (2025). *Quyết định số 759/QĐ-TTg ngày 14/4/2025 phê duyệt “Đề án sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp”.*
3. Quốc hội (2025). *Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 01/6/2025 Sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh.*
4. Quốc hội (2025). *Nghị quyết số 203/2025/QH15 ngày 16/6/2025 Sửa đổi, bổ sung một số điều của Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.*
5. *Tác động dự báo của chuyển đổi số đến năng lực và hiệu quả làm việc của cán bộ công chức trong bối cảnh sáp nhập đơn vị hành chính: Trường hợp TP. Hồ Chí Minh.* <https://kinhtevadubao.vn/tac-dong-du-bao-cua-chuyen-doi-so-den-nang-luc-va-hieu-qua-lam-viec-cua-can-bo-cong-chuc-trong-boi-can-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-truong-hop-tp-ho-chi-minh-31727.html>.
6. Dwivedi, O. P. (2005). *Administrative culture and values: Approaches. In J. G. Jabbar & O. P. Dwivedi (Eds.). Administrative culture in a global context (pp. 19 – 36). De Sitter Publications.*
7. Hay Group (2007). *Dangerous liaisons: Mergers and acquisitions: The integration game.*
8. Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). *Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un)necessary. Organization Science, 20 (2), 313 – 328.*
9. Lundqvist, D. (2011). *A longitudinal study of merger and de-merger processes in public sector organizations. Problems of Management in the 21st Century, 1, 73 – 82.*