

طراحی مدل اجرای استراتژی ادغام سازمان‌های دولتی ایران

اسماعیل جلیلی^۱، سید حمید خداداد حسینی^{۲*}، اصغر شبکی^۳، عادل آذر^۴

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

تاریخ ارسال: ۱۳۹۶/۹/۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۲/۹

چکیده

یکی از تحولات نظام اداری کشور در سال‌های اخیر شناسایی ادارات، نهادها و سازمان‌ها با خدمات مشابه و حذف فعالیت‌های موازی در دستگاه‌های متعدد و سپردن آن به یک سازمان یا به عبارتی ادغام چند اداره و سازمان در یک مجموعه می‌باشد. هرچند انجام این امر با هدف تحرک و پویایی سازمان جدید در ارائه خدمات بهتر یا تولید مطلوب‌تر صورت می‌گیرد، اما در مدت زمانی که مراحل ادغام طی می‌شود، کارکنان و سازمان‌های در حال ادغام را درهاله‌ای از ابهام و نگرانی فرو می‌برد. در این راستا مطالعه حاضر به منظور شفاف سازی ادغام با تأکید بر سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، پژوهش کیفی است که از استراتژی تئوری داده بنیاد و همچنین از طرح نظام مند اشتراک کوربین استفاده شده است. به منظور گردآوری داده‌ها با ۱۸ خبره علمی- عملی شامل متولیان و صاحب نظران در امر ادغام سازمان‌های دولتی مصاحبه‌های باز صورت گرفت. طبق دستورالعمل کدگذاری باز و محوری در قالب ۲۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی مفهوم سازی شده است. مدل اجرای استراتژی ادغام به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق استراتژی ادغام و همچنین نحوه تعامل آنها با یکدیگر می‌پردازد. بطوری که اجرای موفق استراتژی ادغام تابعی از بستر زمینه ساز ادغام به عنوان شرط علی رخداد بعد عملی ادغام بوده، توانمندی و سالم سازی به همراه عوامل درون سازمانی و ثبات نسبی بستر حاکم منجر به پیامد نهایی یعنی چابکی، دستیابی به اثربخشی و افزایش کارایی دولت می‌شود.

واژگان کلیدی: استراتژی، اجرای ادغام، سازمان دولتی، استراتژی داده بنیاد

۱- مقدمه و بیان مسأله

یکی از تحولات نظام اداری کشور در سال‌های اخیر شناسایی ادارات، نهادها و سازمان‌ها با خدمات مشابه و حذف فعالیت‌های موازی در دستگاه‌های متعدد و سپردن آن به یک سازمان یا به عبارتی ادغام چند اداره و سازمان در یک مجموعه می‌باشد.

در سازمان‌های بزرگ چهار سطح استراتژی وجود دارد: سطح شرکت، بخشی، وظیفه‌ای و سطح عملیاتی. در سازمان‌های بزرگ مدیران ارشد اجرایی مسئول تدوین استراتژی در سطح شرکت هستند. یکی از استراتژی‌های سطح شرکت، استراتژی تصاحب و ادغام شرکت‌ها است و از استراتژی‌ها و ابزارهای رشد و توسعه شرکت‌ها به شمار می‌آید [۱]. فرایند ادغام بین سازمان‌های کاری پر دردسر می‌باشد این امر با هدف افزایش توان و قدرت در محیط‌های پرتلاطم کاری صورت می‌گیرد [۲]. اهداف دیگری که بر آن متصور است، ادغام و اکتساب شرکت‌ها^۱ به فرآیندهای مربوط به ترکیب و اتحاد شرکت‌ها می‌باشد. این اقدامات به نوعی یک تصمیم استراتژیک هستند؛ و تصمیم‌گیری از زمره مهم‌ترین امور مدیریتی تلقی می‌شود. تعاریف مختلفی از تصمیم‌گیری به عمل آمده است. از جمله الوانی تصمیم‌گیری را انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف می‌داند [۳]. به همین دلیل، این انتخاب استراتژیک در زمره تصمیمات در سطح شرکت طبقه‌بندی می‌شوند و موضوع بحث مالیه بنگاه^۲ و نیز مدیریت سرمایه‌گذاری^۳ قرار می‌گیرند [۴].

هرچند انجام این امر با هدف تحرک و پویایی سازمان جدید در ارائه خدمات بهتر یا تولید مطلوب‌تر صورت می‌گیرد، و همچنین یافتن راهی برای کاهش شکاف خدماتی برای دسترسی بهتر و کاهش دوباره کاری به منظور کاهش هزینه‌ها (زمان، انرژی و هزینه‌های دسترسی به خدمات برای مراجعین)، استفاده کارآمد از منابع کمیاب و قرار گرفتن مشتریان مشترک تحت یک پوشش اداری می‌باشد [۵]. سازمان‌ها با هدف هم‌افزایی توانایی‌ها و نتایج و به منظور افزایش قدرت رقابت، دست به ادغام می‌زنند [۳]. اما در مدت زمانی که مراحل ادغام طی می‌شود، کارکنان و سازمان‌های در حال ادغام را درهاله‌ای از ابهام و نگرانی فرو می‌برد. آثار ناشی از ادغام و اکتساب هم در سطح خرد و هم شرکت‌ها و هم در سطح اقتصاد کلان قابل بررسی است. بعضی مواقع نتایج مفید و مثبت و گاهی اوقات نتایج مخرب برای شرکت‌ها

و اقتصاد به بار می‌آورند. تصمیم‌گیری راجع به ادغام و اکتساب، از تصمیمات استراتژیک و بسیار هنرمندانه و تخصصی مدیران مالی و سایر مدیران ارشد شرکت‌ها تلقی می‌شود که بلندمدت و حرفه‌ای محسوب می‌شوند [۶].

از اولین الگو پذیری‌ها از نظام اداری دولت‌های اروپایی و به خصوص کشورهای بلژیک، فرانسه و بریتانیا در سال‌های آغازین قرن ۱۴ تا به امروز سازمان‌های دولتی در ایران تغییرات و تحولات بسیاری داشته اند [۷]. با مرور سیر تحول وزارتخانه‌ها در سال‌های اخیر حاکی از این امر است که با توجه شرایط حاضر مجلس، دولت و گاهی اوقات سلاقی بر ایجاد، حذف، یا ادغام تأکید داشته‌اند. گرچه بهترین روش، بررسی دقیق و کارشناسانه اهداف، مأموریت‌ها و کارکرد دولت می‌باشد [۸].

با توجه مباحث مطرح شده به مدلی برای اجرای استراتژی ادغام متناسب با ویژگی‌های ساختار نظام اداری ایران باشد. بدین ترتیب سوال اصلی تحقیق اینگونه مطرح می‌شود: چگونه می‌توان استراتژی ادغام را با موفقیت اجرا نمود؟

با توجه به اینکه ادغام سازمانی که حاکی از تجمع فعالیت‌های دو یا چند سازمان در قالب یک سازمان جدید دارد، همواره مورد عنایت تصمیم گیرندگان و سیاست گذران بوده است تعداد ادغام‌های انجام شده در سازمان‌های مختلف بیانگر سابقه طولانی دولت‌های ایرانی در ادغام سازمان‌هاست. نمونه‌ای از این دست ادغام‌های صورت گرفته می‌توان به ادغام سازمان ورزش و جوانان اشاره نمود که در تحقق کیفی صورت گرفته در این زمینه ضرورت و اهمیت پرداختن به این ادغام مورد بحث و بررسی قرار گرفت. و در پایان تحقیق، معایب و مزایای ادغام سازمان جوانان و تربیت بدنی با استفاده از مصاحبه‌های تحلیل شده تشریح شد [۸]. فقر موجود در ادبیات علمی مربوط به ادغام سازمان‌ها در ایران یکی از ضرورت‌های پرداختن به این تحقیق بود [۹].

به طور کلی اختلاط و ادغام شرکت‌ها با یکدیگر مورد قبول اکثر قوانین است. در حقوق ایران ادغام و جذب شرکت‌های تجاری چندان مورد توجه قانونگذار قرار نگرفت و عدم وجود یک قانون در این رابطه، تا سال ۱۳۵۰ ادامه داشت، تا اینکه در قانون شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های تعاونی برای نخستین بار ادغام شرکت‌ها مطرح گردید. از مهم ترین علل این امر وابستگی نزدیک بخش دولتی با بخش خصوصی و شرکت‌های تعاونی بود [۱۰].

۲- مفهوم پردازی ادغام

۲-۱- تعاریف کلی ادغام

برای درک هرچه بهتر مسأله، نیازمند تعریف ادغام و آگاهی از ابعاد چندگانه آن می‌باشیم. اما تعریف ارائه شده از ادغام همگی در این نقطه اشتراک داشتند که ادغام، امتزاج دو یا چند سازمان است که پیش از آن دارای مدیریت مستقل بوده‌اند [۱۱].

به طور خلاصه می‌توان گفت: ادغام، یکی شدن دو یا چند سازمان است که فعالیت‌های مشابه، مکمل یا مرتبط دارند و به منظور کسب توانایی‌های بیشتر و ایجاد بهبود در وضع موجود انجام می‌شود [۱۰]. ادغام‌های سازمانی از دیدگاه‌های متفاوتی بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند که در ادامه به ذکر برخی از دیدگاه‌ها می‌پردازیم:

الف) مدیریت استراتژیک، از ادغام به منزله‌ی یک استراتژی "رشد" نام برده است [۱۲]. علاوه بر این ادغام به عنوان یک استراتژی "متنوع سازی" معرفی شده است. در این خصوص تحقیقاتی درباره‌ی عوامل و انگیزه‌ها و تأثیرات و پیامدهای اجرای این تغییر استراتژیک انجام شده است [۱۰]. در ضمن منتقدان معتقدند ادغام فقط تغییر نام و در نهایت اصلاح ساختار سازمان‌هاست [۱۳].

ب) اقتصاد، بعد دیگر ادغام است. اهمیت اقتصاد در ادغام به حدی است که در اغلب موارد سایر ابعاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از نگاه صاحب نظران مسائل اقتصادی، ادغام‌ها به منزله‌ی استراتژی‌هایی برای تحقق هدف "مقیاس اقتصادی" و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار به کار گرفته می‌شوند [۱۲، ۱۴ و ۳]. مطالعاتی نیز درباره‌ی تقسیم سود حاصل از شرکت‌های تعاونی که اغلب از ادغام چند سازمان به وجود می‌آیند صورت گرفته است [۱۵].

ج) پراختن به "تئوری سازمان" در ادغام سازمان‌ها اجتناب پذیر است. اغلب مطالعاتی که بنا به دلایل اقتصادی مدیریتی در مورد ادغام‌ها صورت پذیرفته‌اند به چگونگی ترکیب پست‌های سازمانی، چگونگی برخورد فرهنگ‌های سازمانی متفاوت و نیز نحوه امتزاج ساختارهای گوناگون پرداخته‌اند [۱۶].

د) بعد دیگر ادغام، دیدگاه "مدیریت منابع انسانی" می‌باشد. دانشمندان این علم علاوه بر موضوع‌هایی مانند روانشناختی ادغام بر کارکنان، بر اهمیت ارتباطات مؤثر میان کارکنان و نیز میزان تحت تأثیر این فرایند بر روند شغلی و مانند آن پرداخته‌اند [۱۰ و ۱۲].

از آن چه درباره‌ی ابعاد مختلف ادغام بیان شد می‌توان نتیجه گرفت که ادغام‌های سازمانی عموماً اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند. درضمن عوامل متعددی نیز می‌توانند بر تحقق یافتن یا تحقق نیافتن این اهداف متنوع تأثیر بگذارند.

۲-۲- «ادغام» از دیدگاه مدیریت

«ادغام سازمانی یعنی به هم پیوستن عملیات چند واحد سازمانی و تمرکز عملیات آنها در یک واحد جدیدالتأسیس» [۱۷]. براساس تعریف فوق می‌توان دریافت که ادغام سازمانی صرف‌نظر از مبانی که دارد، خود نوعی فعالیت سازماندهی و به تعبیر بهتر نوعی تجدید سازمانی است [۱۸]. در این تعریف سه عامل مهم برای «ادغام سازمانی» بیان شده است.

عامل اول : ضرورت وجود دو یا چند واحد سازمانی مجزا از یکدیگر

عامل دوم : فراهم بودن امکان بهم پیوستن عملیات و فعالیت‌ها در سازمان‌های مذکور

عامل سوم: امکان پذیری تمرکز فرایندهای انجام کار در واحدهای مذکور در قالب یک واحد سازمانی جدید.

عواملی یادشده ارائه دهنده یک چارچوب معین برای ادغام سازمانی می‌باشند. بدیهی است هرگونه سازماندهی خارج از چارچوب فوق نمی‌تواند «ادغام سازمانی» قلمداد شود. به عبارت دیگر، اگر فرایندی مشخص از یک واحد سازمانی معین راجدا کرده و بدون آنکه واحد فوق را از بین ببریم این فرایند را به یک واحد دیگر ملحق کنیم براساسی تعریفی که علم مدیریت ارائه داده است نمی‌توان فعالیت فوق را ادغام سازمانی نامید و این کار باید نام دیگری داشته باشد [۱۹].

۲-۳- جمع بندی نظرات و دیدگاهها

با در نظر گرفتن موارد یاد شده به نظر میرسد برای حفظ ثبات در این تحقیق و پرهیز از هرگونه گسیختگی یا ابهام در مباحث، می‌توان تعریف زیر را که بر مبنای تعریف این واژه در علم مدیریت می‌باشد، به عنوان یک تعریف جامع از «ادغام سازمانی» ارائه داد :

ادغام سازمانی عبارت است از تمرکز و به هم پیوستن تمامی فرایندهای انجام کار در دو یا چند سازمان مشابه در قالب یک سازمان جدید به گونه‌ای که سازمان جدید توانایی انجام

وظایف سازمان‌های مذکور را دارا بوده و بتواند اهدافی را که آن سازمان‌ها دنبال می‌کردند تحقق بخشد [۲۰ و ۲۱].

براساس این تعریف، ادغام سازمانی ممکن است نوعی تجدید سازمان یا سازماندهی جدید نیز تلقی شود و این سؤال در ذهن مطرح شود که آیا ادغام وزارتخانه‌های جهاد سازندگی و کشاورزی سابق براساس تعریفی که از ادغام سازمانی ارائه شده به معنای واقعی کلمه « ادغام سازمانی» است یا صرفاً نوعی سازماندهی جدید یا تجدید سازمان می‌باشد ؟
بدیهی است تنها در صورتی می‌توان به حرکت تحقیق در مسیر صحیح خود امیدوار بود که آنچه در مورد دو سازمان فوق رخ داده است را «ادغام سازمانی» بدانیم.

۳- روش پژوهش

پژوهش، نوعی مطالعه یا بررسی و کاوش علمی دقیق متکی بر داده‌ها و اطلاعات نظام مند و سازمان دهی شده در مورد مشکلی خاص بوده که درواقع هدف آن یافتن پاسخ یا راه حلی برای مشکل است [۲۱].

همانطور که در بخش‌های پیشین اشاره گردید، اجرای استراتژی ادغام به عنوان جزئی از مدیریت استراتژیک، اهمیت زیادی در عملکرد و موفقیت سازمانهای مورد نظر دارد و باوجود مشکلات عمده سازمان‌های دولتی در اجرای آن در این پژوهش به این مهم پرداخته شده است. براین اساس با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر، و از نوع تحقیقات اکتشافی، شیوه گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های باز و عمیق بوده است. بطوری که مصاحبه‌ها درابتدا با ارائه توضیحات و شفاف سازی موضوع مصاحبه شروع شده و در طی مصاحبه براساس پاسخ‌ها سئوالات بعدی برای کنترل روند مصاحبه طرح گردید. زمان مصاحبه‌ها از یک تا دو ساعت به طول می‌انجامید. از آنجایی که پژوهش کیفی بوده، بخصوص در نظریه داده بنیاد گردآوری و تحلیل داده‌ها همزمان صورت می‌گیرد [۲۲]. تا اینکه از طریق استخراج کدهای اولیه، کدهای ثانویه، مفهوم، مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و در نهایت طبقه‌های فرعی به مدل پارادایمی دست یابیم.

۳-۱- جامعه و نمونه آماری

باتوجه به هدف تحقیق که طراحی مدل اجرای استراتژی ادغام می‌باشد، مشارکت کنندگانی

انتخاب شدند که متولیان ادغام و همچنین در خصوص راهبرد ادغام اطلاعات کافی داشتند و یا خود در این مقوله دخالت مستقیم داشتند. روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی می‌باشد. طبق متون موجود این روش زمانی مناسب است که اعضای یک گروه یا جامعه به راحتی قابل تشخیص نباشند. به‌طوری که پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی و پس از دریافت اطلاعات، از آنها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگر را به وی معرفی کنند [۲۳]. بر این اساس افرادی به عنوان خبره در نظر گرفته شد، که دارای سابقه کاری در سازمانهای دولتی بوده و به مباحث مدیریت و استراتژی و بخصوص ادغام دارای تجربه و آشنایی کامل داشته و همچنین تمایل به مشارکت نیز داشته باشند. تعداد نمونه مناسب برای روش داده بنیاد براساس پیشنهاد استراوس و کوربین، بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریکی دارد. بطوری که، تازمانی که دیگر اطلاعات و داده‌های جدیدی از مصاحبه‌شوندگان حاصل نشود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه می‌یابد [۲۳]. در این مطالعه، تعداد ۲۰ نفر به مرور انتخاب شدند. از مصاحبه دوازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۸ ادامه یافت با وجود این که از مصاحبه چهاردهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بود. همچنین در صورت موافقت مشارکت‌کننده ضبط صدا انجام می‌گرفت و در غیر این صورت تنها به یادداشت برداری اکتفا می‌شد.

۲-۳- روایی و پایایی تحقیق کیفی

فقدان دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) را بی ارزش می‌سازد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین موضوع پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد [۲۳].

روایی، در پی پاسخ به این سؤال است که چقدر یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد. به این معنی که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است همان چیزی است که او در حال اندازه‌گیری آن است [۲۰]. کرسول (۲۰۰۷) برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش کیفی هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند که البته در انتها تذکر می‌دهد که رعایت دست کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی می‌تواند پژوهش را از نظر اعتبار قابل قبول کند [۲۱]. از آنجایی که در پژوهش کیفی، پژوهشگر رکن اصلی پژوهش تلقی می‌شود و باتوجه به شیوه

گردآوری داده های پژوهش که از طریق مصاحبه بوده است، روش تضمین روایی به این صورت بوده است که هرمرحله از گردآوری و تحلیل داده ها، طبقه های مشتق شده به سایر پژوهشگران متخصص واساتید مراجعه و نظرات آنها درخلال پژوهش بدست آمد. همچنین روش تضمین پایایی درگیری طولانی مدت پژوهشگر و جلب اعتماد مشارکت کنندگان و کنترل بد فهمی های ناشی از مداخله پژوهشگر موجب افزایش پایایی گردید که این امر خود ۱۴ ماه به طول انجامید.

۳-۳- استراتژی تجزیه و تحلیل داده های کیفی

بنیان استراتژی پژوهش داده بنیاد مبتنی بر این اصل است که حقیقت قابل شناسایی نبوده بلکه باید از طریق تعبیر و تفسیر به دست آید. بنابراین، نظریات به دست آمده از این استراتژی وسیله ای برای موشکافی و فهم حقایق علمی و چارچوبی برای عمل محسوب می شوند. نظریه پردازان معتقدند که نظریه منظم ترین راه ایجاد، ترکیب و تلفیق معرفت علمی به شمار می آید. با توجه به این که پژوهش حاضر از نوع پژوهش های تفسیری بوده و مبانی فلسفی آن پدیدار شناسی است، متغیرهای وابسته و مستقل را از قبل تعریف نمی کند و بر این فرض استوار است که دسترسی به واقعیات اجتماعی تنها از طریق سازه های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک امکان پذیر است [۲۲]. از آن جهت که در این تحقیق درصدد فهم عمیق ودقیق حقایق وتوصیف و تبیین های مبتنی بر بستر پدیده هستیم. بنابراین شیوه مناسب تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده، استراتژی داده بنیاد می باشد. گلاسرو استراوس (۱۹۶۷) برای اولین بار استراتژی داده بنیاد را ارائه نمودند. آنها نظریه داده بنیاد را یک روش پژوهشی معرفی کردند که طی اجرای آن مجموعه ای از داده ها به گونه ای سیستماتیک طبقه بندی و دسته بندی می شوند تا در نهایت، نظریه از میان انبوهی از داده ها به دست آید. [۲۵ و ۲۴].

۳-۴- یافته های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده های کیفی)

با توجه به کیفی بودن تحقیق و همچنین استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد برای تجزیه و تحلیل داده ها، مصاحبه ها تجزیه و تحلیل شد و با استخراج کدهای اولیه و ثانویه و مفاهیم (کد گذاری باز)، سپس با استخراج مقوله های فرعی و اصلی (کد گذاری محوری) انجام می گیرد و در پایان با انجام کد گذاری انتخابی به مدل پارادایمی دست یافته که در ادامه براساس جداول، ارائه می گردد.

جدول ۱. کد گذاری باز

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
نسخه‌ای خاص و بسته به وضعیت و عدم اتکا به دستورالعمل یکسان در اجرای ادغام ارائه گردد. (R1). پیش از هرچیز باید شناخت جامع و کلی از سازمان های مورد ادغام را در الویت قرار داد زیرا اشراف به موضوع منجر به شناخت از نوع روابط بین اجزا شده و در آینده می تواند کمک زیادی نمایند و امکان هماهنگی بیشتر میان سازمان های ادغامی فراهم میکند (R2). سازمان ها باید از نظر ارتباط موضوعی مورد بررسی قرار گیرند مبنی براین که آیا موضوعیت واحد در سازمان های ادغامی وجود دارد و این که موضوع سازمان بخشی یا فرابخشی محسوب می شود (R3). در تصمیم گیری در خصوص ادغام باید افراد حضور داشته باشند که تنها به دنبال منافع عمومی هستند و فرا جناحی فکر کرده و پیگیر منافع جناحی و گروه خاصی نیستند و افراد که وابستگی منافع ندارند (R4) اجتناب از سیاسی کاری در تصمیم به ادغام سازمان ها پیش از هر نوع ادغامی باید جامعه هدف شناسایی و نسبت به تعداد آنها ، ویژگیهای جمعیتی آنها ، درخواست های آنها بررسی های لازم صورت گیرد و نظر آنان در خصوص ادغام و رضایت آنان بر ادغام را کسب نمود آنها گاهی می توانند بر تعیین پرسنل در سازمان تأثیر گذار باشند (R5). جامعه هدف که صرفاً خدمات گیران محسوب می شوند سازمان ها و نهادهایی وجود دارند که نظر آنها و مطالبات آنها در خصوص ادغام اهمیت بسزایی دارد و باید پیش از هرکاری درخواست های آنها نیز مد نظر قرار گیرد (R6). از جمله عواملی که باید مورد بررسی قرار داد کارکنان سازمان های مورد ادغام هستند آنچه در این مورد	توجه به وضعیت (R11) پرهیز از دستورالعمل یکسان (R12) شناخت کلی نگر (R21)، پرهیز از بخشی نگری (R22) توجه به روابط میان بخش (R23) هماهنگی بیشتر (R24) ارتباط موضوعی (R31) موضوعیت واحد (R32) موضوع بخشی یا فرا بخشی (R33) تمرکز بر منافع عمومی (R41) اجتناب از تأمین منافع گروهی و حزبی (R42) افراد فرا جناحی (R43) افراد مستقل (R44).
بررسی رضایت جامعه هدف نظر ذینفعان، تأثیر خدمات گیران بر تعیین پرسنل آمادگی کارکنان از نظر ذهنی تعیین تعداد جامعه هدف (خدمات گیرنده) (R51)، ویژگی های سنی (R52)، جنسی (R53)، درآمدی (R54)، فرهنگی (R55)، شناسایی درخواست ها (R56) و نگرش جامعه هدف (R57)، بررسی نظر و رضایت (R58) بررسی جمعیت تحت پوشش بررسی انتقالات کارکنان ارشد تأثیرگذار بین سازمان های ادغامی	

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
اهمیت دارد تعداد آنها ، سوابق کاری، تحصیلات و میزان چسبندگی آنها به سازمان و شغلشان می باشد و اینکه از نظر آنها جامعه خدمات گیرنده تا چه میزان مهمتر است از جامعه هدف سازمان مورد ادغامی دیگر. زیرا عدم انعطاف پذیری و فقدان آمادگی ذهنی در پذیرش شرایط جدید می تواند مانع مهمی ایجاد نماید به این ترتیب شناخت روابط خارج از ساختار سازمانی به عبارتی روابط اجتماعی و غیر رسمی در میان کارکنان اهمیت دارد که کنترل و استفاده از این روابط می تواند مسیر را هموار تر نماید و گروه های فشار نیز می توانند نقش آفرینی کنند (R7)	تعداد نهادها و سازمان های ذریبط (R61) نظرمجلس (R2) نظر دولت (R63) تعداد کارکنان (R71)، سوابق کاری (R72)، تحصیلات (R73)، برتری جامعه هدف (R74)، چسبندگی به جامعه هدف (R75)، میزان انعطاف پذیری (R76)، میزان پذیرش تغییر (R77)، آمادگی ذهنی پذیرش تغییر (R78)، روابط غیر رسمی (R79) روابط اعضا خارج از سازمان (R710) قدرت گروه های غیر رسمی (R711) گروه های فشار (R712) تشکل های غیر رسمی (R713)
علاوه بر حصول شناخت از کارکنان سازمان ادغامی باید ساختار سازمان فعلی از نظر شرح وظایف، همپوشانی وظایف و تعداد سطوح سازمانی و همچنین تعداد پست ها و حیطه مدیریت اطلاعاتی به دست آورد این موضوع اشکالات ساختاری را نشان داده همچنین نشان میدهد که نیروی مازاد وجود دارد (R8).	شرح وظایف (R81) مسئولیت ها (R82) همپوشانی ها (R83) تناسب سطوح سازمانی (R84) تناسب تعداد پست های مدیریتی (R85)، حیطه مدیریت (R86) تناسب تعداد مدیر و کارمند (R87) شرح ساختار سازمانی (R88)
به این ترتیب بهتر است اصلاحات ساختاری و تعدیلات لازم پیش از ادغام صورت گیرد تا اندازه سازمانی مناسب با وظایف موجود پیش از انجام ادغام داشته باشیم تا نیروی مازاد و اشکالات ساختاری تا حدودی برطرف گردد (R9).	اشکالات ساختاری (R91) اصلاحات ساختاری (R92) اصلاحات اولیه قبل از ادغام (R93)، تعیین اندازه سازمانی مناسب (R94)، تعیین نیروی مازاد (R95)، تعیین پست های مازاد (R96)، ساماندهی نسبی پیش از ادغام (R97) شیوه انجام کارها (R98)
با استفاده از خبرگان علمی ادله و مدارک علمی همچنین برای انجام این ادغام باید تهیه گردد با وجود اسناد علمی بر اعتبار اجرای ادغام افزوده می شود در این خصوص استفاده از نمونه های صورت گرفته و تجربیات در سایر کشورها می تواند راه گشا باشد در مجموع می توان گفت ادغام نباید صرف وجود قانون باشد (R10).	توجیهات علمی (R101) اسناد و مستندات کافی (R102) بکارگیری کارشناسان علمی (R103) بررسی های علمی (R104) نمونه های عملی (R105) تجربه سایر کشورها (R106) مستندات علمی و رای قانون (R107) قوانین و مقررات محاط (R111) بخش نامه ها (R112) روال صدور قوانین (R113) قوانین غیر ضروری (R114) شناسایی مقررات دست و پا گیر (R115) رابطه قوانین و

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
از نحوه انجام کارها و فعالیت‌ها کمک می‌کند و قوانین و مقرراتی که بر سر انجام کارها مانع ایجاد می‌کنند به راحتی شناسایی می‌شوند و این که براساس قانون هریک از سازمان‌ها باید چه خدماتی و به چه نحو ارائه دهند. زیرا نه تنها شناخت کلی از قوانین بخش نامه‌ها دستورات حاصل می‌شود بلکه اشکالات، تناقضات، نواقص و ابهامات قانونی به دست می‌آید. به کارشناسان در امر ارائه و تصویب قوانین مناسب، شفاف و تسهیل بخش کمک می‌کند قوانینی که در خود نوآوری دارد (R11). تهیه اساس نامه و هدفگذاری، چشم انداز مورد انتظار و تعیین برنامه‌ها از پیش برای داشتن مسیر راه برای اجرای موفق اهمیت دارد. ادغام هدفمند داشته باشیم زیرا داشتن نقشه راه احتمال انحراف را کاهش می‌دهد (R12). برگزاری دوره‌های آموزش برای پرسنل به منظور توجیه فرایندهای ادغام از ضروریات می‌باشد. در این دوره‌ها ضرورت ایجاد تغییر در ماهیت کارها و فعالیت‌ها و منافع که کلیت سازمان از منتفع خواهد شد را باید بیان نمود بطوری که هرچه شفاف‌تر و صادقانه‌تر عنوان شود همکاری و مشارکت بیشتری دیده خواهد شد و سازگاری بیشتری با شرایط جدید بروز خواهد کرد (R13). در صورتی که از تکنولوژی‌های جدید برای انجام کار استفاده می‌شود و پرسنل با آن آشنایی ندارند برقراری دوره‌های آشنایی از ضروریات می‌باشد (R14). نکته مهمی که وجود دارد این است که ضمن تهیه شرح وظیفه بهتر است حس مالکیت در فرد نسبت به شغل ایجاد گردد (R15) و این در صورتی است که آگاهی مداوم از تغییرات ایجاد شده داده شود تا تمام اطلاعات	فعالیت‌ها (R116) رفع اشکالات قانونی (R117) تناقضات قانونی (R118)، نواقص قانونی (R119)، ابهامات قانونی (R1110) مقررات شفاف (R1111) تعیین سیاست‌های اداری مناسب (R1112) قوانین متناسب با شرایط فعلی (R1113) امکان سنجی قانونی اجرای قانون براساس مستندات و مدارک کافی تهیه اساس نامه اولیه (R121) تهیه برنامه‌ها (R122) چشم انداز (R123) نقشه راه (R124) تهیه مراحل (R125) دوره‌های آموزش (کارورزی) (R131) تقویت یادگیری استاندارد های جدید (R132) و توجیه تغییرات (R133)، دوره‌های آشنایی با شرایط جدید (R134) ایجاد شفافیت و ابهام زدایی (R135) بیان صادقانه تغییرات (R136) آموزش شرح وظایف جدید (R137) آماده سازی عملیاتی (R138) شیوه متفاوت انجام کار (R139) بکارگیری تکنولوژی (R141) و آموزش تکنولوژی انجام کار (R142) مهندسی وظایف (R143) تهیه شرح وظایف مستدل (R151) و اهداف شغل شفاف (R152) احساس مالکیت نسبت به شغل (R153) آگاهی مداوم (R161) اطلاع رسانی رسمی (R162) کسب نظرات افراد (R171)، دخیل کردن دیدگاه افراد (R172)

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
مورد نیاز از مجرای رسمی ارائه گردد تا از بروز شایعات که مخرب خواهند بود جلوگیری گردد(R16). پیشبرد اهداف و سهولت اجرای ادغام کسب نظرات صاحبان فرایند و افراد دخیل و ذی نفوذ می‌باشد.(R17).	پذیرش ادغام و تغییرات(R181)، همکاری(R182) تعامل (R183) اخذ نظرات(R184) و ایده های کاربردی و مناسب(R185)رضایت ذی نفوذها از فرایندها(R186) عدم دستور دهی (R187)
ضمن توجیه ادغام و تغییرات با ایجاد همکاری و تعامل هرچه بیشتر بین کارکنان نظر آنها را در اجرای ادغام جلب نموده و این امر کمک هرچه بیشتر آنها را با اخذ ایده های کاربردی و مناسب سبب می‌شود.(R18). هرچه بتوان نظرات مالکان فرایند و افراد تأثیر گذار را در اجرا و تصمیم گیری اخذ نمود، در آنها تعهد به اجرای تصمیم فزونی می‌یابد (R19).	جذب ذی نفوذها (R191)و دخالت دادن در تصمیمات(R192) تعهد (R193) پایبندی به تصمیم اجرای تغییر(R194)
هرچه بتوان بی ثباتی را در میان کارکنان کاهش دادو در مقابل امنیت و منفعت فردی برای آنها ایجادکرد همکاری آنها را تضمین می کند(R20). راهنمایی و هدایت مدیریت در فرایندها و جریانات ادغام رکن مهمی محسوب می‌شود.(R21)	حذف بی ثباتی جایگاهی (R201) امنیت شغلی(R202)تضمین تأمین منفعت فردی(R203) راهنمایی(R211) راهبری(R212) پیشبرد فرایندها(R213)
اهمیت مشارکت بین بخشی مدیریت ناشی از نگاه سیستمی است که نباید به بخشی از یک سازمان نسبت به سازمان دیگری برتری داد و این خود منتج از پرهیز رفتارهای منفعت طلبانه ناشی از تمرکز بر سازمان مطبوع خود و آینده نگری در سازمان است (R22)	ترویج مشارکت بخشی(R221) نگاه سیستمی مدیریت به بخش‌ها(R222) پرهیز از منفعت طلبی یک سویه (R223) آینده نگری بلند مدت(R224) کاهش مقاومت بخشی توسط مدیریت(R225)، حذف موضوع گیری بخشی و فردی(R226)
مدیران مخالف و مقاومت می‌تواند اصطکاک های هزینه زا ایجاد کند باید آنها را همراه کرد در غیر اینصورت رقابت در تعین مدیر از کدام سازمان، شکل می گیرد(R23).	همراه کردن مدیران(R231) توجیه مدیران از منافع(R232) زدودن مخالفت (R233) و مقاومت مدیران(R234)کاهش رقابت در تعیین مدیر (R235)
در اجرای ادغام باید حجم نیروی انسانی را با تعداد مدیران متناسب نمود از طرفی دیگر تعداد نیروی انسانی نباید کمتر یا بیشتر از حجم کارها باشد به این منظور بهتر است که حجم خدمات و وظایف با حجم جامعه هدف تناسب داشته.(R24)	تناسب تعداد نیروی انسانی با تعداد مدیران(R241) تناسب حجم نیروی انسانی با وظایف(R242) تعیین حیطه نظارت مناسب(R243)تناسب حجم خدمات و وظایف با حجم جامعه هدف(R244)
	مهندسی مجدد فرایندها(R251)، تغییرات ضروری در ماهیت فعالیت ها(R252) باز تعریف فعالیت ها(R253)
	تعیین وظایف مشترک(R261)، تعیین همپوشانی‌ها

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
اجرای ادغام متضمن این است که فرایندهای انجام کار مهندسی مجدد شود و تغییرات ضروری در ماهیت کار و فعالیت‌ها صورت گیرد. انجام باز تعریف فعالیت ها (R25)	(R262)، تعیین شرح وظایف (R263) حذف اشتراکات (R264)، حذف وظایف مشابه (R265)، حذف وظایف موازی (R266)، حذف برخی پست‌ها (R267)، ایجاد پست‌ها جدید (R268) پیش بینی معاونت (R269) ت بخش‌ها تخصصی هریک از سازمانها (R2610)
از آنجایی که برخی به جای ادغام در عمل تجمیع را اجرا می‌کنند بهتر است برای رسیدن به هدف و عملیاتی کردن ادغام موارد ذیل را مد نظر قرار دارد که شامل شرح وظایف مشترک، و تعیین همپوشانی‌ها تعیین شرح وظایف سازمانها، و در صورت لزوم اشتراکات کنار گذاشته و وظایف مشابه حذف شوند. فعالیت های موازی حذف شوند. برخی پست‌ها حذف و شاید پست های جدید ایجاد شوند. می توان پیش بینی نمود که به چه تعداد معاونت نیاز است. می توان بخش های تخصصی و قوی هریک از سازمانها را به عاریت گرفت (R26).	انتصاب بهترین مدیران برای پست های مدیریتی (R271) شایسته سالاری (R272) کارکرد نیروی انسانی (R273) اخذ تصمیمات بهینه مدیریت (R274) یکسان سازی ساختار و نیروی انسانی (R275)
از اجرای ادغام انتظار است انتخاب شایسته ترین افراد برای پست‌های حساس یعنی شایسته سالاری و افزایش کارکرد نیروی انسانی اخذ تصمیمات بهینه را دارد (R27).	تجمع منابع (R281) فعالیت های همشکل (R282)، کاهش پرسنل (R283)، کاهش ادوات (R284) کاهش ساختمان‌ها (R285) پست‌های مدیریتی (R286)، کاهش تعداد مدیران (R287) تجمع خدمات یکسان (R288) رضایت مندی جامعه هدف (R291) جلب نظر مراجعان (R292) ایجاد عدالت و دسترسی مناسب برای خدمات گیران (R293)
به جهت این که تجمیع و تمرکز در منابع و فعالیت و تجمیع خدمات یکسان در یک سازمان ادغامی، آنچه پیش خواهد آمد، پرسنل، پست های مدیریتی، ادارات و حتی ساختمان ها کاهش می‌یابد (R28).	حذف ساختار اداری کهنه و (R301) نظام اداری کم بهره (R302) کاهش مراکز تصمیم گیری (R303) تجمیع مراکز تصمیم گیری (R304) ایجاد پست های ترکیبی (R305)
با اجرای فرایند چون ادغام بخش قوی هر سازمان وارد مجموعه ادغامی می‌شود به این ترتیب افزایش رضایت مندی جامعه هدف در پی خواهد داشت زیرا دسترسی برای خدمات گیران مناسب و عادلانه خواهد بود (R29).	مقررات اداری و قانونی منسجم تر (R311) سازمان با اساس نامه جدید (R312)
با اجرای ادغام دولت از ساختار اداری کهنه و نظام اداری کم بهره و دولت از بنگاه داری و تصدی گری خارج، می توان به کاهش مراکز تصمیم گیری و کاهش	مشاوران درون و بیرون سازمان (R321) افراد با تجربه در امر ادغام (R322) افرادی با شناخت کافی از سازمان (R323) وجود ناظر اقدام در انجام فرایند ادغام (R324) برقراری جلسات مشترک (R325)

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
تعدد پستها و شکل گیری پست های ترکیبی مرتبط نمود (R30)	جذب نیروی توانمند (R331)، حفظ نیروهای توانا (R332)، ارتقاء درخور (R333) پرداختها و جبران خدمات عادلانه (R334) احساس عدالت و عدم تبعیض و شکاف پرداختی (R335)
با تدوین مقررات اداری و قانونی منسجم تر، در نتیجه سازمانی با اساس نامه ای جدید بروز خواهد کرد (R31)	پشتیبانی مالی (R341)، برآورد دقیق هزینه ها (R342) تأمین بودجه مورد نیاز (R343)
به منظور سهیل در امر ادغام استفاده از مشاوران خبره درون و بیرون سازمان و همچنین استفاده از افراد دارای تجربه در امر ادغام و یا افرادی که شناخت کافی از سازمان دارند و برگزاری جلسات مشترک و پیوسته می تواند مثر ثمر باشد (R32).	تعدیل تعلقات پیشین (R351)، جلوگیری از احساس برتری سازمان اولیه (R352) جلوگیری از تعصب به جامعه هدف اولیه (R353)
اگر بتوان کارکنان مناسب را جذب نمود و آنهایی که از توانمندی بالایی برخوردارند حفظ نمود و همچنین کارکنانی که شایستگی دارند را ارتقاء پست بخشید و در پرداخت ها و جبران خدمات بیطرفانه و عادلانه عمل نمود به مرا تب ادغام سهل تر خواهد شد (R33)	انفکاک از سازمان اولیه (R361) مسئولیت پذیری در سازمان ادغامی (R362)، تقویت وجدان کاری (R363)، حفظ بیت المال (R364)،
پشتیبانی مالی از اجرای ادغام می تواند نقش آفرینی کند بطوری که با تعیین دقیق هزینه ها و تعیین بودجه لازم و تأمین آن اجرای ادغام را سهلتر خواهد کرد (R34)	جلوگیری از الویت بندی سلیقه ای (R371)، نگاه یکسان به وظایف و جامعه هدف (R372)
آنچه نباید از نظر دور داشت تعدیل تعلقات کارکنان به سازمان اولیه خود و همچنین تعصبی که ممکن است به جامعه هدف پیشین داشته باشد. این امر می تواند احساس برتری سازمان اولیه را قوت بخشد (R35)	ثبات مدیران و مجریان (R381)، حفظ پیوستگی و انسجام بین مدیران و مجریان (R382)، پیوستگی بخش نامه ها و تصمیمات روزانه مدیران
نه تنها باید بین نیروی انسانی و سازمان اولیه انفکاک ایجاد کرد بلکه باید نسبت به سازمان جدید مسئولیت پذیری، وجدان کاری، حفظ بیت المال، انطباط اجتماعی، و پذیرش هویت جدید همت گمارد (R36).	ثبات نظام اداری (R391)، ثبات و پیوستگی در قوانین و مقررات نظام اداری (R392)
و از برخورد سلیقه ای و فردی در اهمیت دادن به فعالیت ها و جامعه هدف جلوگیری نمود (R37)	کاهش فرایندها (R401)، کاهش حجم دولت (R402)،
از دلایل مهم شکست ادغام تغییرات مکرر در فاصله زمانی کم مدیران و مجریان ادغام، زیراهر مجری و مدیری سلايق و الویت های خاص خود را اعمال می کند	کاهش طول فرایندهای کاری (R403) تحقق رضایت مندی جامعه هدف (R404)، تعدیل فعالیت ها (R404) تغییر محتوای فعالیت ها (R405)
	کاهش هزینه ها (R411)، افزایش سرعت خدمات رسانی (R412)، کاهش مصارف انرژی (R413) صرفه جویی در منابع و هزینه (R414)

نکات کلیدی	استخراج مفاهیم اولیه
. این تغییرات انسجام و یکپارچگی را دچار اختلال می‌کند (R38). سیاستهای نظام اداری و بخش نامه های ابلاغی انسجام و پیوستگی نداشته حتی در صورت عدم تغییر مدیریت نیز تیم مدیریتی توجه کند که سیاستهای ابلاغی پیوستگی داشته در غیر این صورت ابهام و سردرگمی ایجاد و انگیزه افراد برای ادامه فعالیت ادغام از دست می‌رود (R39). انعطاف پذیری دولت در اثر باز نویسی فرایندها و فعالیت ها افزایش یابد زیرا طول فرایندها کاهش می‌یابد (R40) با حذف موازی کاری ها و فعالیت های هم پوشان نه تنها هزینه ها را کاهش و سرعت انجام کار بالا می‌رود بلکه با انتخاب روش های جدید و مناسب فعالیتها می‌توان انتظار داشت که کیفیت ارائه خدمات افزایش یافته و رضایت مندی جامعه هدف افزایش یابد (R41)	

بعد از کدگذاری باز ، باید کدگذاری محوری و تعیین کدهای ثانویه، مفاهیم و طبقه های فرعی صورت گیرد.

جدول ۲. کد گذاری محوری

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
توجه به وضعیت، پرهیز از دستورالعمل یکسان، اجتناب از قطعیت نگری	اقتضایی نگری به موضوع	تفکرات
شناخت کلی نگر، پرهیز از بخشی نگری ،توجه به روابط میان بخشی، اهمیت دادن به هماهنگی بیشتر، ارتباط موضوعی، موضوعیت واحد (موضوع بخشی یا فرا بخشی)	نگرش سیستمی	

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
تمرکز بر منافع عمومی، اجتناب از تأمین منافع گروهی و حزبی، افراد فرا جناحی، افراد مستقل، اعتقاد به نتیجه بخشی برای عموم جامعه	عدم رفتارهای سیاسی-جناحی	باورهای علمی - عمومی
توجیهات علمی، اسناد و مستندات کافی، بکارگیری کارشناسان علمی، بررسی‌های علمی، نمونه‌های عملی، تجربه سایر کشورها، مستندات علمی و رای قانون	باورهای علمی ادغام	
قوانین و مقررات محاط، بخش نامه ها، روال صدورقوانین، قوانین غیر ضروری، شناسایی مقررات دست و پا گیر، رابطه قوانین و فعالیت ها،	امکان سنجی قانونی	ترسیم ادغام قانونی - هدفمند
رفع اشکالات قانونی، تناقضات قانونی، نواقص قانونی، ابهامات قانونی، مقررات شفاف، تعیین سیاست‌های اداری مناسب، قوانین متناسب با شرایط	ترسیم قانونی و مقرراتی	
تهیه اساس نامه اولیه، تهیه برنامه ها، چشم انداز، نقشه راه، تهیه مراحل	ترسیم چشم انداز - نقشه راه	

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
بررسی رضایت جامعه هدف، نظر ذینفعان، تأثیر خدمات گیران بر تعیین پرسنل تعیین تعداد جامعه هدف (خدمات گیرنده) ویژگی‌های سنی، جنسی، درآمدی، فرهنگی، شناسایی درخواست‌ها و نگرش جامعه هدف، بررسی نظر و رضایت بررسی جمعیت تحت پوشش بررسی انتقالات کارکنان ارشد تأثیرگذار بین سازمان‌های ادغامی تعداد نهادها و سازمان‌های زیربط، نظرمجلس شورا، نظر دولت	ذینفعان حقوقی - حقیقی	شناخت ذینفعان داخلی - خارجی
آمادگی ذهنی کارکنان، تعداد کارکنان، سوابق کاری، تحصیلات، برتری جامعه هدف چسبندگی به جامعه هدف، میزان انعطاف پذیری، میزان پذیرش تغییر، آمادگی ذهنی پذیرش تغییر، روابط غیر رسمی، روابط اعضا خارج از سازمان، قدرت گروه‌های غیر رسمی، گروه‌های فشار، تشکل‌های غیر رسمی	ذینفعان داخلی	
شرح وظایف مسئولیت‌ها، همپوشانی‌ها، تناسب سطوح سازمانی، تناسب تعدادپست‌های مدیریتی، حیطه مدیریت، تناسب تعداد مدیر وکارمند، شرح ساختار سازمانی، اشکالات ساختاری.	شناخت ساختار فعلی	پیش نویسی و پیش بینی قالب (ساختار) سازمانی

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
اصلاحات ساختاری، اصلاحات اولیه قبل از ادغام، تعیین اندازه سازمانی مناسب، تعیین نیروی مازاد، تعیین پست‌های مازاد، ساماندهی نسبی پیش از ادغام، شیوه انجام کارها	تعدیل نسبی ساختاری	
دوره‌های آموزش (کارورزی) تقویت یادگیری استاندارد های جدید و توجیه تغییرات، دوره های آشنایی با شرایط جدید، ایجاد شفافیت و ابهام زدایی بیان صادقانه تغییرات (آموزش شرح وظایف جدید آماده سازی عملیاتی، شیوه متفاوت انجام کار، بکارگیری تکنولوژی و آموزش تکنولوژی انجام کارمهندسی وظایف	آموزش و یادگیری	
احساس مالکیت نسبت به شغل آگاهی مداوم، اطلاع رسانی رسمی، کسب نظرات افراد، دخیل کردن دیدگاه افراد، پذیرش ادغام و تغییرات همکاری، تعامل اخذ نظرات، و ایده های کاربردی و مناسب، رضایت ذی نفوذها از فرایندها، عدم دستور دهی جذب، ذی نفوذها و دخالت در تصمیمات، تعهد، پایبندی به تصمیم اجرای تغییر، حذف بی ثباتی جایگاهی، امنیت شغلی، تضمین تأمین منفعت فردی	مشارکت - همکاری	ابعاد پرسنلی

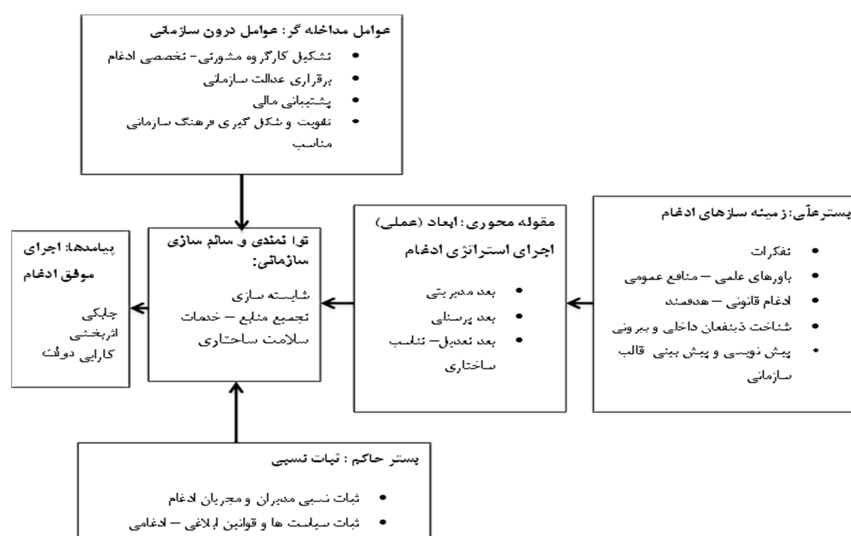
کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
راهنمایی، راهبری، پیشبرد فرایندها، ترویج مشارکت بخشی، نگاه سیستمی مدیریت به بخش‌ها، پرهیز از منفعت طلبی یک سویه، آینده نگری بلند مدت، کاهش مقاومت بخشی توسط مدیریت، حذف موضوع گیری بخشی و فردی، اهیت یکسان تمام بخش‌ها	اقدامات راهبری - مدیریتی	ابعاد مدیریتی
همراه کردن مدیران، توجیه مدیران از منافع، زدودن مخالفت، و مقاومت مدیران، کاهش رقابت در تعیین مدیر	همگام سازی مدیریت میانی - عملیاتی	
تناسب تعداد نیروی انسانی با تعداد مدیران، تناسب حجم نیروی انسانی با وظایف، تعیین حیطه نظارت مناسب، تناسب حجم خدمات و وظایف با حجم جامعه هدف،	تناسبات ساختاری	
تعیین فرایندهای کلان پس از ادغام، حذف فرایندهای موازی و ایستگاههای کاری غیر ضرور، طراحی سیستم اطلاعاتی متناسب با فرایندها	باز مهندسی فرایندها	تعدیل - تناسب ساختاری
تعیین وظایف مشترک، تعیین همپوشانی‌ها، تعیین شرح وظایف، حذف اشتراکات، حذف وظایف مشابه، حذف وظایف موازی، حذف برخی پست‌ها، ایجاد پست‌ها جدید، پیش بینی و تعیین معاونت استفاده از بخش‌ها تخصصی هریک از سازمانها	تعدیلات پست - وظایف	

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
انتصاب بهترین مدیران برای پستهای مدیریتی، شایسته سالاری، کارکرد نیروی انسانی، اخذ تصمیمات بهینه مدیریت، یکسان سازی ساختار و نیروی انسانی	شایسته سالاری	سالم سازی و تجميع
تجميع منابع، فعاليت های همشکل، ، تجميع خدمات یکسان،	تجميع منابع – خدمات	
حذف ساختار اداري کهنه ، نظام اداري کم بهره، کاهش مراکز تصميم گيري، تجميع مراکز تصميم گيري، پست های ترکیبی، مقررات اداري و قانوني منسجم تر، سازمان با اساس نامه جديد مشاوران درون و بيرون سازمان، افراد با تجربه در امر ادغام، افرادي با شناخت کافي از سازمان، وجود ناظر اقدام در انجام فرایند ادغام، برقراري جلسات مشترک،	سالم سازی ساختاری تشکیل کار گروه مشورتی ادغام	
جذب نیروی توانمند، حفظ نیرویهای توانا، ارتقاء درخور، پرداختها و جبران خدمات عادلانه، احساس عدالت و عدم تبعیض و شکاف پرداختی،	عدالت سازمانی	مداخله گر : عوامل درون سازمانی مداخله گر : عوامل درون سازمانی

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
پشتیبانی مالی، برآورد دقیق هزینه‌ها، تأمین بودجه مورد نیاز	پشتیبانی مالی	
تعدیل تعلقات پیشین، جلوگیری از احساس برتری سازمان اولیه جلوگیری از تعصب به جامعه هدف اولیه انفکاک از سازمان اولیه، مسئولیت پذیری در سازمان ادغامی، تقویت وجدان کاری، حفظ بیت المال، جلوگیری از الویت بندی سلیقه‌ای، نگاه یکسان به وظایف و جامعه هدف	تقویت و شکل گیری فرهنگ سازمانی متناسب	
ثبات مدیران و مجریان، حفظ پیوستگی و انسجام بین مدیران و مجریان پیوستگی بخش‌نامه‌ها و تصمیمات روزانه مدیران	ثبات مدیران و مجریان سازمان‌های هدف	ثبات مدیران و مجریان، حفظ پیوستگی و انسجام بین مدیران و مجریان پیوستگی بخش‌نامه‌ها و تصمیمات روزانه مدیران ثبات سیاست‌های نظام اداری، ثبات و پیوستگی در قوانین و مقررات نظام اداری
ثبات سیاست‌های نظام اداری، ثبات و پیوستگی در قوانین و مقررات نظام اداری	ثبات سیاست‌ها و قوانین ادغام	
کاهش پرسنل، کاهش ادارات، کاهش ساختمان‌ها، پست‌های مدیریتی، کاهش تعداد مدیران، کاهش هزینه‌ها افزایش سرعت خدمات رسانی کاهش اتلاف انرژی صرفه جویی در منابع و هزینه دسترسی مناسب برای خدمات گیران، رضایت مندی جامعه هدف، جلب نظر مراجعان، افزایش اعتماد عمومی به کارکرد دولت	افزایش کارایی دولت افزایش اثربخشی دولت	پیامدها: اجرای موفق استراتژی ادغام

کدهای ثانویه	مفاهیم	طبقه‌های فرعی
کاهش فرایندها، کاهش حجم دولت، کاهش طول فرایندهای کاری تعدیل فعالیت ها تغییر محتوای فعالیت ها	چابکی دولت	

در مرحله بعد، در قالب کدگذاری انتخابی، محقق به بیان ارتباط میان مقوله‌های استخراجی با استفاده از طرح نظام مند اشتراوس و کوربین پرداخته و مدل نهایی پارادایمی پژوهش به شرح (شکل ۱) زیرمی‌باشد.



شکل ۱

۴- تشریح مدل پارادایمی

در این قسمت مدل ارائه شده تشریح می‌گردد و به نمونه ای از مصاحبه‌ها به عنوان مهر تأیید

اشاره می‌شود.

۱-۴- شرایط علی: زمینه سازهای ادغام

شرایط علی باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. از میان طبقه‌های تولید شده، طبقه زمینه سازهای ادغام که به همراه ویژگی‌های آن یعنی، تفکرات، باورهای علمی و منافع عمومی و ادغام قانونی -هدفمند، شناخت ذینفعان داخلی و بیرونی و پیش نویسی و پیش بینی قالب (ساختار) سازمانی به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شد. از میان طبقه‌های استخراج شده، زمینه سازهای ادغام به عنوان کلید اصلی استراتژی ادغام اجرا محور مطرح گردیده‌است. اصلی ترین اجزای تفکرات دولت نگرش جامع و سیستمی، منعطف و اقتضایی به موضوع ادغام است. تاکید بر پرهیز از بخشی نگری، شناخت جامع در اهداف سازمان‌های ادغامی، توجه به روابط بین بخشی و ... در مصاحبه خبرگان بیانگر آن می‌باشد. مولفه بعدی باورهای علمی و مبتنی بر منافع عمومی است، تمرکز بر اهداف ادغام و استراتژی‌های اجرا محور لزوماً "با تکیه بر دیدگاه آینده نگری با توجه به منافع عمومی و نه سیاسی گروه های فشار و مبتنی بر بررسی های علمی و کارشناسی و مستند می‌تواند به پایداری استراتژی ادغام منجر گردد. بدون توجه به نقشه راه، ترسیم چشم انداز، ترسیم سیاست‌ها و قوانین مناسب و شفاف و امکان سنجی اجرای قانون و فعالیت‌های مرتبط سازمان هدف در اجرای استراتژی ادغام راه را در این مسیر پر مخاطره گم خواهد کرد.

قضیه کلی که استخراج می‌شود این است که مؤلفه‌های تفکرات، باورهای علمی و منافع عمومی، ادغام قانونی -هدفمند، شناخت ذینفعان داخلی و بیرونی و پیش نویسی و پیش بینی قالب (ساختار) سازمانی به عنوان شرایط علی زمینه سازهای اجرای موفق استراتژی ادغام خواهد شد.

۲-۴- طبقه محوری: ابعاد اجرای ادغام

این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح بوجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش اجرای استراتژی‌های ادغام مورد مطالعه قرار گرفته‌است، ابعاد اجرای عملی استراتژی ادغام به عنوان طبقه محوری تعیین شد. در مولفه بعد

مدیریتی، قابلیت و توانایی مدیریت برای هدایت و هماهنگی افراد و جهت دادن به حرکت آنها ضروری است، البته در اجرای فرایند ادغام مدیریت قوی و اقدامات راهبری گسترده در همه سطوح سازمانی مورد نظر است. در نظرات حاصل از مصاحبه ها، همراه کردن و همگام سازی مدیران میانی و عملیاتی با مدیران ارشد اجرای ادغام و توجیه آنها به منافع حاصل از ادغام و کاهش رقابت ها در تعیین مدیران و زدودن مخالفت و مقاومت مدیران شرایط را از حالت نامساعد خارج خواهد کرد.

رویکرد کارکنان به مشارکت و همکاری در اجرای موفق ادغام و توانایی کارکنان برای اجرای صحیح استراتژی ادغام در سازمان هدف، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در مدیریت سازمان هدف و مدیران مجری ادغام باید افراد درست را در موقعیت های شغلی صحیح قرار دهند، آنها باید بدانند که جهت درست چیست و چگونه در راستای آن حرکت کنند.

در تناسب ساختاری بدنبال ساختاری جدید که در آن قالب سازمان هدف ادغام با تناسب بین نیروی انسانی و تعداد مدیران، ایجاد رابطه منطقی بین بخش های سازمان مبتنی بر فرایندهای انجام کار صورت می گیرد.

بنابراین، قضیه استخراجی از آن: ابعاد اجرای عملی استراتژی ادغام مقوله محوری پژوهش است و ایجاد توان اجرای استراتژی راهبرد کنشی برای اجرای موفق استراتژی های ادغام محسوب می شود.

۳-۴- کنش ها و تعاملات : توانمندی و سالم سازی

کنش ها و تعاملات در مدل بیانگر رفتارها و فعالیت ها و تعاملات هدف داری هستند که به دنبال طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و بستر حاکم ظهور می کنند.

افراد در مصاحبه ها تأکید نمودند که قابلیت و توان اجرای استراتژی ادغام را مجموعه ای از داشته های شایسته مرتبط با اجرای استراتژی و دانش انباشته سازمان و اقدامات مورد نیاز از طریق فرایند سازمانی که سهم در عملکرد بالای سازمان دارد، محقق می کند. شایسته سازی در فرایند ادغام رویکردی در انتخاب و انتصاب بهترین مدیران از میان نیروهای شناسایی شده درون و برون سازمان هدف، برای پستهای مدیریتی، توجه به کارکرد نیروی انسانی و اخذ تصمیمات بهینه مدیریت برای یکسان سازی ساختار و نیروی انسانی است. در یادداشت ها در

مصاحبه‌ها مکرر بیان شده که بی‌توجهی به تجميع منابع و خدمات سازمان هرچند اصول ساختاری را به‌درستی رعایت گردد منجر به ساختار مبتنی بر اتلاف خواهد شد. در سالم سازی ساختار به دنبال حذف ساختار اداری کهنه، حذف نظام اداری کم بهره، تجميع و کاهش مراکز تصميم‌گیری، ایجاد پست‌های ترکیبی و مقررات اداری و قانونی منسجم تر سازمان با اساس نامه جدید است.

قضیه‌ای که استخراج می‌شود: توانمندی و سالم سازی سازمان در اجرای استراتژی ادغام به عنوان مقوله کنشی انتخاب شده که درکنار عوامل درون سازمانی و ثبات نسبی منجر به اجرای موفق استراتژی در قالب دستیابی به اثربخشی و افزایش کارایی دولت، چابکی سازمان و تحقق اهداف ادغام در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

۴-۴- بستر حاکم: ثبات نسبی

به شرایط خاصی که برکنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این بستر را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده‌اند که عبارتند از: ثبات نسبی مدیران و مجریان سازمان‌های هدف، ثبات در سیاست‌های ابلاغی نظام اداری و ثبات نسبی در قوانین مربوط به ادغام‌های دولت، تغییر زود هنگام تیم مدیریت در انجام وظایف و روند فعالیت‌ها اختلال ایجاد می‌کند. اگر مجموعه‌ای از تصمیمات، برنامه‌ها و سیاست‌ها باهم متعارض باشند و همدیگر را نقض نمایند روند انجام کار دچار اختلال می‌شود؛ چرا که سردرگمی و ابهام به همراه دارد. تأثیر سیاست‌های نظام اداری و قوانین و مقررات در ارتقای توان سازمان برای بهبود رفتار سازمانی در شرایط نامطمئن در حین و بعد از ادغام سازمان اجتناب‌ناپذیر است. قوانین و مقررات از یک سو می‌توانند شرایط اجرای استراتژی را بهبود بخشند و از سوی دیگر، می‌توانند شرایط را بنحوی تحت تأثیر قرار دهند که مانع موفقیت مدیریت ادغام و ریسک‌های ناشی از آن گردد.

قضیه استخراج شده: ثبات نسبی در مجریان و مدیران و سیاست‌ها و قوانین، بستر و زمینه حاکم را برای توان اجرای استراتژی ادغام فراهم می‌کند.

۴-۵- شرایط مداخله گر: عوامل درون سازمانی

شرایط مداخله گر، شرایط عامی هستند که مجموعه ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می دهند به عبارتی کنش ها و تعاملات از آنها متأثر می شوند. تقویت و شکل گیری فرهنگ سازمانی متناسب با شرایط ادغام سازمان، عدالت سازمانی در ارزیابی ها، تشکیل تیم ها و کمیته های مشورتی صف و ستاد و پشتیبانی مالی از مؤلفه های آن بشمار می آید. آنچه از یادداشت ها بر می آید این است که افراد مصاحبه شونده تأکید داشتند که ارزشمند بودن انجام کار در سازمان اهمیت زیادی دارد. افراد متوجه می شوند که از زیر کار در رفتن و سیاسی کاری و فعالتهایی که جز اتلاف وقت نتیجه ای ندارد در سازمان قبیح تلقی می شود. هرچه تعاملات و گفتگوها میان تصمیم گیران و مجریان بیشتر شود هردوگروه در جریان کار و مشکلات یکدیگر قرار گرفته و تاحدی موانع قبل از شروع برطرف می شوند. در مولفه پشتیبانی مالی، مدیران اجرای استراتژی ادغام بایستی تضمین نمایند که در فرایند ادغام منابع مالی مورد نیاز در مراحل مختلف ادغام بر اساس نیازمندیها در دسترس خواهد بود.

قضیه استخراجی: عوامل درون سازمانی از قبیل شکل گیری کارگروه های مشورتی و تخصصی ادغام، فرهنگ سازمانی مناسب، پشتیبانی مالی، و برقراری عدالت سازمانی توان اجرای موفق استراتژی را تسهیل یا تعدیل می بخشد.

۴-۶- پیامد(ها): اجرای موفق استراتژی ادغام

در این پژوهش اجرای موفق استراتژی (ها) نتیجه کنش ها و تعاملات ایجاد شده (و تأثیر پذیری از طبقه محوری، بستر حاکم، و شرایط مداخله گر) می باشد که شامل: چابکی دولت، دستیابی به اثربخشی و افزایش کارایی سازمان های هدف است. مصاحبه شوندگان در اظهارات خود نتایج اجرای استراتژی ادغام در سازمان های دولتی را در صورتی که به افزایش کارایی به صورت واقعی منجر شود را موفق می دانند. یعنی پیامد آن در بعد کارایی به کاهش کارکنان، کاهش ادارات، کاهش ساختمان ها، کاهش پست های مدیریتی، کاهش تعداد مدیران، کاهش هزینه ها، افزایش سرعت خدمات رسانی، کاهش اتلاف انرژی صرفه جویی در منابع و هزینه دسترسی مناسب برای جامعه هدف سازمانی می باشد.

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه سازمان‌های بزرگ با چالش‌های مهمی مواجه هستند: انتظارات مشتریان برای دسترسی جامع و به موقع به خدمات و اطلاعات، رشد حجم تجارت و تغییرات در مدل‌های ارائه خدمات به مشتریان [۲۶]. از سویی وابستگی‌های پیچیده‌ای در میان سیستم‌ها وجود دارد و هراسی مبنی بر ایجاد تغییری که ممکن است منجر به شکست شود، نمایان است. همچنین این حقیقت را نمی‌توان نادیده گرفت که، وجود فرایندهای چندگانه برای کارکردهای مشابه، محیط را پیچیده تر، کارایی را کاهش و دستیابی به چشم انداز را دشوار می‌سازد [۲۷].

به همین منظور هدف نهایی پژوهش حاضر، طراحی مدل اجرای استراتژی ادغام سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. که تمرکز اصلی بر اجرای استراتژی ادغام قرار دارد. برای رسیدن به این هدف با استفاده از نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی خبرگان علمی و عملی به شرط داشتن ویژگی‌های سابقه در زمینه ادغام سازمان‌ها و آگاهی کامل از مفاهیم ادغام و استراتژی و تمایل به مشارکت، شناسایی و با انجام مصاحبه‌های باز و اکتشافی داده‌های کیفی گردآوری شد و برای تفسیر این داده‌ها از استراتژی تئوری داده بنیاد استفاده گردید. با بکارگیری طرح نظام مند استراوس و کوربین با شش مقوله اصلی مدل پارامی اجرای استراتژی ادغام سازمان‌های دولتی ارائه گردید. بطوری که مقوله علی با عنوان زمینه سازهای ادغام با تمرکز بر تفکرات، باورهای علمی-منافع عمومی، ادغام قانونی-هدفمند، شناسایی ذینفعان، پیش نویس قالب سازمانی ارائه شده که موجب ابعاد (عملی) اجرای استراتژی ادغام می‌شود که خود شامل ابعاد مدیریتی، پرسنلی، تعدیل-تناسب ساختاری می‌باشد. طبق تحلیل‌های به دست آمده ابعاد مذکور، کنش و واکنش ایجاد میکند با عنوان توانمندی و سالم سازی سازمانی. این توانمندی نیز به نوبه خود تحت تأثیر عوامل درون سازمانی همچون کارگروه تخصصی ادغام، برقراری عدالت سازمانی، پشتیبانی مالی، تقویت و شکل گیری فرهنگ سازمانی مناسب و همچنین بستر حاکم به نام ثبات نسبی قرار دارد که در نهایت به اجرای موفق استراتژی منجر می‌گردد. با توجه به مدل ارائه شده و متغیرهای آن تئوری استراتژی اجرای ادغام سازمان‌ها را می‌توان به این شرح تعریف نمود: «بستر زمینه ساز ادغام همچون تفکرات، باورهای علمی، قانونی و... به ابعاد (عملی) اجرای استراتژی ادغام منجر می‌شود که به

نوبه خود به ایجاد و تقویت توانمندی و سالم سازی سازمان منجر می گردد که این توانمندی خود تحت تأثیر عوامل سازمانی و بستر حاکم در سازمان قرار داشته و سرانجام به چابکی، اثربخشی و کارایی دولت تحت لوای اجرای موفق استراتژی ادغام منتج می گردد.

۶- پی‌نوشت‌ها

1. Merger And Acquisition (M&A)
2. Consolidation
3. Corporate Finance
4. Investment Management

۷- منابع

- [1] Fred R. David. 2011 Strategic management: concepts and cases / 13th ed. p. cm. publishing as Prentice Hall.
- [2] Devin, Key & Reshef Yonaton; "Union Merger Support, A Trade of Two Theories", Relations industrials; Vil.; 53, No.3, 1998, pp. 1,4,5,7,20,42.
- [3] Ghasemi, Ahmadreza (2017) "Trangulation in multicriteria decision making", new research in decision making, vol(3)2.
- [4] Larsson, Rikard & Sydney Finkelstein; "Integrating Strategic, Organizational and Synergy Resource Perspective on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*; Vol. 10, No. 1, January-February 1999, pp. 2, 5, 6, 8, 20, 21.).
- [5] Patti, R., Packard, T., Daly, D., Tucker-Tatlow, J., & Prosek, K. (2003). Seeking Better Performance Through Interagency Collaboration: Prospects and Challenges. A Report Commissioned by The Southern Area Consortium of Human Services, San Diego State University:

- Network for Excellence in the Human Services. Retrieved from
- [6] Eskini, Rabia. (1984). Business Company. samt. Tehran. 10. vol1.
- [7] Kian, Gholamreza. (1984). The Social Issue of Tehran city. Social Research Institute.
- [8] Mirmohammadi, s, Mohammad (2012) "Qualitative analysis and analysis of the integration of government devices" Management Research in Iran vol.1(17).
- [9] Kazemi, Abbas. Rokoe, Iman (2002) Designing a Contingency model for Integration of large governmental organizations in Iran. Modares, 6. Vol1.
- [10] Kazami, Hossein. (2006) Business Law. Tehran, ghanoon. vol.1.
- [11] Ossadnik, Wolfgang, (1996) "A.H.P –Based Synergy Allocation to the Partners Mergers," European Journal of Operational Research; Vol. 88(1), p.42.
- [12] Richard Braden, Robinson (1998). Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, Volume 2. McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- [13] Larsson, Rikard & Sydney Finkelstein; "Integrating Strategic, Organizational and Synergy Resource Perspective on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*; Vol. 10, No. 1, January-February 1999, pp. 2, 5, 6, 8, 20, 21.).
- [14] Robbins Stephanie, S. & C. Stylianou Antonis; "Post Merger Systems Integration. The Important on J.S Capability", *Information & Management*; Vol. 36, 1999, pp, 205-212
- [15] Alkhafaji, Abbas F; *Restructuring American Corporations, Causes, Effects and Implications*, 1979, pp.2, 7, 20.

- [16] Devin, Key & Reshef Yonaton; "Union Merger Support, A Trade of Two Theories", Relations industrials; Vil.; 53, No.3, 1998, pp. 1,4,5,7,20,42.
- [17] Weber, Yaakov & Nava Pliskin; "The Effects of Information System Integration and Organizational Culture on a Firm's Effectiveness", Information & Management Journal; Vol. 3, (2), 1996, pp, 81,82.
- [18] Malaysian Securities Commission, "Malaysian Code on Take-overs and Mergers (Amendment) 2004", [www.sc.com.my].
- [19] Eghtedari, Alimohammad. (2013) Organization and management: system and organizational behavior. molvi, Tehran. vol.1.
- [20] Monavarian, Abbas. Pourmohammad, Mohsen (2005) Evaluating the Effectiveness of the Integration of Administrative and Employment Offices and the Existing Program and Budget from the View of Managers and Experts of the Organization for Management and Planning. Improvement Management Studies. vol.48, pp.48-55.
- [21] Danaeefard, Hassan (2010) The Conceptual model for building functional theory in the social sciences: How to link sense-making world of scholars and practitioners?", Methodology of Social Sciences and Humanities, Vol.16, pp.64&65.
- [22] Danaeefard, Hassan. Alvani, syed.mehdi. Azar, Adel. (2012) Methodology of qualitative research in management: Total perspective, IR: saffar publishing.
- [23] Babbie E. (2002) The basics of social research, 2nd ed. ed. Belmont, Calif, London: Wadsworth/Thomson Learning.
- [24] Struss A., Corbin J. (2008) Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2 ed, Thousand Oaks, Sage.

- [25] Creswell John (2007) Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, sage, pp. 201-220.
- [26]] Fowler, M., (2002) Patterns of Enterprise Application Architecture, Addison-Wesley Professional.
- [27] RISIMIC, Dejan, (2007), „An Integration Strategy For Large Enterprises, 2007, Yugoslav Journal of Operations Research 17 Number 2, 209-222.