



## Investigating factors affecting the integration of support departments and human resources of higher education centers

**Sharareh Kalantari Dehaghi**, MA Graduated, Sharif University of Technology, Tehran, Iran

**Misagh Tasavori** \*, Assistant Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Manchoochehr Najmi**, Associate Professor, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Received Date: 15.02.2022

Accepted Date: 09.09.2022

### Abstract

**Introduction:** The importance of successful integration has been emphasized in prior literature. In fact, it has been shown that internal integration of different departments in an organization can remove duplication among different activities, improve efficiencies, and consequently enhance firm performance. If proper integration is going to happen, different departments should focus on the key objectives of organizations and work together to share information, prioritize activities, and plan for achieving these objectives. However, previous literature has revealed that the successful integration of two departments that are well established and might be pursuing apparently different goals will be challenging. In fact, some studies have revealed that the integration of two different departments will usually fail.

In this research, we focus on the integration of two departments at a university. The context of the university has been selected as universities are also faced with uncertainties and in order to survive and be successful, they have to deploy solutions to enhance their efficiencies. Prior studies have demonstrated that any attempts to better integrate the skills and knowledge of employees can support organizations to better utilize their resources, benefit from competitive advantage and, consequently, enhance their efficiency and performance. On the other hand, universities play a pivotal role in training students, the progress of research, and consequently, economic development. As a result, the enhancement of efficiencies can be important in these organizations. Integration in organizations is a very complicated phenomenon that can be impacted by several factors such as culture, structure, formal or informal relationships, as well as cross-functional relationships. Considering the unique characteristics of universities such as their culture, stakeholders, leadership, and structure, conducting research in these contexts can offer new insights into the integration literature. Prior research has also corroborated that there is limited understanding of the factors supporting or inhibiting the successful integration of departments in an organization, especially in specific contexts.

In this research, we focus on the integration of two departments, Support Services and Human Resources. Previous studies have shown that several universities in Iran have merged these two departments. As a result, learning about the key factors that might contribute to or prevent successful integration would be valuable. The research question of this study can be thus stated: "What are the key factors that impact the successful

\*Corresponding Author; ([mtasavori@sharif.edu](mailto:mtasavori@sharif.edu))

Integration of the two departments of Support Services and Human Resources in a university?"

**Methodology:** Due to the nature of the research and our goal to provide an in-depth understanding of the phenomenon, qualitative research was adopted. To better understand the context of a university, we adopted a single case study approach. The data was collected through semi-structured interviews and observations from a university in Iran. Based on the reviewed literature, an interview guideline was designed. 23 interviews were conducted with senior executives, middle managers, and other knowledgeable individuals, such as former senior and middle managers. Snowball sampling was used to choose interviewees. Data collection continued until theoretical saturation was reached. Interviews were recorded and then transcribed. Thematic analysis was employed to evaluate semi-structured interviews. Several factors impacting the integration of Support Services and Human Resources departments were extracted in the first step, then classified into categories and subcategories, and finally, themes were determined.

**Results and Discussion:** The data of the interviews were classified into five main themes. The identified factors influencing the successful integration of the two departments of Support Services and Human Resources in a university environment were identified as follows: "cooperation of managers at different levels for the implementation of the integration plan", "existing culture and values", "university administrative rules and procedures", "structure", and "consensus on integration".

**Conclusion:** The findings of this research contribute to the integration literature by highlighting the key factors that impact the successful integration of the two departments of Support Services and Human Resources in a university. Our findings also add to the higher education literature by shedding light on the factors that should be taken into account in the integration procedure in a university, which can enhance the efficiency of a university. The findings of this research also have valuable practical implications for the top managers of universities who may want to integrate two departments, particularly Support Services and Human Resources.

**Keywords:** Organizational integration, Organizational change, Human resources department, Support services department.



## بررسی عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی واحدهای پشتیبانی و منابع انسانی مراکز آموزش عالی

شراره کلانتری دهقی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

میثاق تصویری\*، استادیار، دانشگاه دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

منوچهر نجمی، دانشیار، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۶

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی واحدهای سازمانی در فضای دانشگاهی، به طور خاص یکپارچه‌سازی واحد «پشتیبانی» با واحد «منابع انسانی» می‌باشد. در مبانی نظری یکپارچه‌سازی، به یکپارچه‌سازی دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی کمتر پرداخته شده است. به ویژه به نظر می‌رسد این موضوع در فضای دانشگاهی با ویژگی‌های خاص خود مانند نوع رهبری، ساختار حاکمیت، ذی‌نفعان و فرهنگ متفاوت نسبت به سایر سازمان‌ها، نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. این پژوهش با رویکرد کیفی در یکی از دانشگاه‌های تهران انجام شده است. برای پاسخ به سوالات تحقیق، ۲۳ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با متخصصان این حوزه، مدیران ارشد و میانی فعلی و پیشین این دو واحد و سایر افراد کلیدی مرتبط که با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند انجام گرفته و نتایج با روش تحلیل مضمون استخراج شده است. پنج مضمون اصلی که نشان‌دهنده عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی دو واحد مذکور در فضای دانشگاهی هستند شناسایی شده‌اند که شامل «همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی»، «فرهنگ و ارزش‌های موجود»، «قوانین و رویه‌های اداری دانشگاه»، «ساختار» و «توافق عام» می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: یکپارچگی سازمانی، تغییر سازمانی، منابع انسانی، پشتیبانی.

## ۱. مقدمه

پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند یکپارچگی در سازمان یا به عبارتی داشتن نوعی از تعامل<sup>۱</sup> و همکاری<sup>۲</sup> که در آن واحدها با یکدیگر به روش مشارکتی کار کنند [۳۸] عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌دهد [۲۴]. توانایی برقراری ارتباط یکپارچه‌ی هر واحد با سایر واحدها برای رشد سازمان حیاتی است. طبق دیدگاه مدیریت به صورت سیستمی، برای ایجاد بهترین خروجی در یک سازمان به عنوان سیستم، هر وظیفه باید به صورت یکپارچه در سازمان انجام شود [۲۸]. پژوهش‌های گذشته در حوزه مطالعات سازمان، مدیریت استراتژیک و مدیریت زنجیره تأمین یکپارچگی بین وظیفه‌ای را با نوآوری و عملکرد بهینه مرتبط دانسته‌اند. بسیاری از محققین، توسعه محصول یا خدمت جدید را حاصل همکاری و تعامل موفق بین واحدهای سازمانی می‌دانند [۱۱]. یکپارچگی بین وظیفه‌ای مرزهای بین وظیفه‌ها را از بین می‌برد و ارتباطات مکرر، به موقع، دقیق و به اشتراک‌گذاری به موقع اطلاعات را بین وظایف کلیدی در سازمان تسهیل می‌کند که این موارد برای برآورده نمودن نیازهای ذی‌نفعان سازمان و بهبود عملکرد سازمان ضروری است [۵۶]. در هر سازمانی وجود همکاری بین وظیفه‌های مختلف بسیار حیاتی است، اما واقعیت این است که در هم آمیختن مهارت‌ها و منابع واحدهای مختلفی که هر کدام به صورت متمرکز بر روی اهداف مستقل خود در حال فعالیت هستند، جهت رسیدن به یک هدف بزرگتر سازمانی بسیار دشوار است [۳].

در واقع ایجاد همکاری، فراتر از صرفاً تمایل افراد برای ارتباط داشتن و یا به اشتراک گذاشتن اطلاعات است. مواردی چون توانایی اخذ تصمیمات مهم با یکدیگر، توانایی سنجش و اولویت‌بندی امور و ایجاد تعادلی از حجم کار بین وظیفه‌هایی با ترجیحات مختلف و ویژگی‌های متفاوت از اهمیت بالایی برخوردار است. شواهد تجربی نیز نشان می‌دهند که یکپارچگی وظایف داخلی خاصی مانند تولید و خرید [۳۴] به عملکرد بهتری در سازمان منجر می‌گردد. بیشتر تحقیقات به رابطه بین یکپارچه‌سازی و عملکرد تأکید نموده‌اند و شالوده تمام تحقیقات انجام شده این است که یکپارچگی منجر به بهبود عملکرد می‌شود [۳۴، ۳۵، ۴۰]. لیکن برخلاف معنای جذاب عبارت یکپارچگی و «رفتارهای مشارکتی»، معمولاً تلاش‌ها در جهت همکاری بین واحدها و وظایف با شکست مواجه می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد شناسایی عوامل موثر بر یکپارچه‌سازی موفق درون سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در این تحقیق، به بررسی یکپارچه‌سازی دو واحد در یکی از دانشگاه‌های کشور می‌پردازیم زیرا دانشگاه‌ها، به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌برند، تفاوت‌های بسیار زیادی با سازمان‌های گذشته دارند. ویژگی برجسته سازمان‌های قرن بیست و یکم، مسئولیت‌پذیری، خودگردانی، خطرپذیری، و ناپایداری است [۲].

بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و رو به رشد در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده‌اند [۱۰]. مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که به خصوص در سازمان‌های بزرگ، هر تلاشی که به نحوی منجر به ترکیب بهتر مهارت‌ها و دانش کارمندان شود می‌تواند سازمان را به سمت استفاده بهینه و نوآورانه از منابع، ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد بهتر سوق دهد [۲۰]. از سوی دیگر، آموزش، سرمایه‌گذاری پر هزینه یک نسل برای نسل دیگر است. بودجه زیاد تخصیص داده شده به بحث آموزش در کشورها به این دلیل است که خروجی دانشگاه‌ها باید نیروی انسانی مولد و منطبق با نیازهای جامعه باشد [۴۱]. نقش برجسته دانشگاه‌ها در توسعه، به مفهوم خاص آن در سه رسالت عمده یعنی آموزش، پژوهش و خدمات نهفته است [۵۱] و به تبع آن بهره‌وری آن‌ها نیز اهمیت بالایی دارد. با توجه به این مسئله که دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های کلیدی در هر کشوری هستند، ایجاد یکپارچه‌سازی در آن‌ها می‌تواند موجب بهبود عملکرد و در نتیجه اعتلای هر چه بیشتر آن‌ها شود.

از این رو انجام پژوهش‌های متنوع در حوزه یکپارچه‌سازی بین وظیفه‌ای و به طور خاص در محیط دانشگاه ضروری به نظر می‌رسد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی سازمانی یک پدیده پیچیده است که با

<sup>۱</sup> Interaction

<sup>۲</sup> Collaboration

متغیرهایی مانند ساختار، فرهنگ، سیستم‌های پاداش و میزان رسمی یا غیررسمی بودن روابط میان‌وظیفه‌ای تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۳۹]. بنابراین بررسی فضای دانشگاهی با داشتن ویژگی‌های متفاوتی مانند نوع رهبری و ساختار حاکمیت، ذی‌نفعان و فرهنگ، نسبت به دیگر سازمان‌ها [۴۹] می‌تواند دارای ابعاد و نکات تازه‌ای باشد. بنابر موارد ذکر شده ایجاد همکاری بین واحدهای مختلف یا به بیانی یکپارچگی بین وظیفه‌ای در هر سازمانی با چالش‌های زیادی مواجه خواهد بود که این موضوع در دانشگاه‌ها پیچیدگی بیشتری نیز دارد. در مبانی نظری کمبود یک مطالعه جامع بر روی عوامل تقویت‌کننده و بازدارنده یکپارچه‌سازی بین بعضی وظیفه‌های کلیدی به ویژه در محیط دانشگاه‌ها حس می‌شود [۳۳].

در این تحقیق به طور خاص به بررسی یکپارچه‌سازی دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌ها پرداخته شده است. زیرا بررسی فرایندهای این دو واحد نشان می‌دهد که این دو واحد در دانشگاه‌ها معمولاً در تعامل نسبتاً زیادی با هم می‌باشند. به علاوه، بررسی نمودار سازمانی دانشگاه‌های مختلف در کشور ایران بیانگر این است که این دو واحد در بسیاری از دانشگاه‌ها تجمیع شده‌اند (پیوست ۱ را ببینید). نهایتاً بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد به یکپارچه‌سازی واحد پشتیبانی و منابع انسانی کم‌تر اشاره شده است و لذا به نظر می‌رسد که لازم است عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی بین این دو واحد که از واحدهای کلیدی هر دانشگاهی هستند و تعامل نسبتاً زیادی نیز با یکدیگر دارند، به طور جامع مورد بررسی قرار گیرد. درگیری مداوم سازمان‌ها با یکپارچه‌سازی بین وظیفه‌ای ایجاب می‌کند تا فهم جامعی از عوامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده آن شکل گیرد [۹]. بنابراین تحقیق حاضر به بررسی این سوال می‌پردازد که چه عواملی بر یکپارچه‌سازی واحد منابع انسانی و واحد پشتیبانی در یک دانشگاه تأثیر می‌گذارند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

**مبانی نظری.** در مبانی نظری تعریفی مشترک برای یکپارچه‌سازی بین وظایف دیده نمی‌شود و محققان بر یک تعریف و مقیاس واحد برای مفهوم یکپارچه‌سازی میان‌وظیفه‌ای اتفاق نظر ندارند [۱۵]. محققان گستره وسیعی از اصطلاحات را برای مشخص نمودن یکپارچه‌سازی میان‌وظیفه‌ای استفاده می‌کنند. برای مثال می‌توان به هماهنگی<sup>۱</sup>، همکاری<sup>۲</sup>، مشارکت<sup>۳</sup>، با هم کارکردن<sup>۴</sup> و یکپارچه‌سازی<sup>۵</sup> اشاره کرد. عدم توجه به مشابهت‌ها و تفاوت‌های بین این اصطلاحات و واژگان، محققان را به سمت تعاریفی از یکپارچه‌سازی میان‌وظیفه‌ای برده است که گاهی با یکدیگر همخوانی ندارند [۳۹]. محدودیت‌های موجود در زمینه‌ی تعریف، اندازه‌گیری و پیش‌بینی یکپارچه‌سازی میان‌وظیفه‌ای، تأثیرات مهمی در حوزه پژوهش و اجرا داشته است. تعاریف گوناگون مانع می‌شود که بتوان دانش پیشین ایجاد شده در حوزه یکپارچگی میان‌وظیفه‌ای را مستحکم نمود و مسیرهای جدیدی را در این حوزه پایه‌گذاری کرد [۳۰]. تعریفی که در این پژوهش از یکپارچه‌سازی بین‌وظیفه‌ای مد نظر قرار داده شده است عبارت است از فرایندی از تعامل و همکاری که در آن واحدها با یکدیگر به روش مشارکتی کار کنند تا به خروجی دو جانبه و مورد قبول برای کل سازمان برسند [۳۸].

به طور کلی یکپارچه‌سازی در دو سطح تحلیل و بررسی می‌شود. نوع اول یکپارچه‌سازی خارجی می‌باشد که یکپارچه‌سازی بین سازمان‌ها را بررسی می‌کند. بیشتر مبانی نظری مربوط به تأمین‌کننده و خریدار<sup>۶</sup> در این دسته قرار می‌گیرد [۲۶]. یکپارچه‌سازی خارجی شامل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، اتحاد استراتژیک، برنامه‌ریزی یکپارچه و همکاری با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر شرکا است. نوع دوم یکپارچه‌سازی، داخلی است که به یکپارچگی بین بخش‌های مختلف یک سازمان واحد مربوط می‌شود. یکپارچگی داخلی که موضوع این تحقیق می‌باشد، میزانی

<sup>۱</sup> Coordination

<sup>۲</sup> Collaboration

<sup>۳</sup> Cooperation

<sup>۴</sup> Working together

<sup>۵</sup> Integration

<sup>۶</sup> Buyer supplier literature

از انسجام و همکاری است که سازمان‌ها به منظور پاسخ دادن سریع به انتظارات مشتریان و سایر شرکا، بین استراتژی‌های داخلی، اقدامات و فرایندهای داخلی ایجاد می‌نمایند. یکپارچگی داخلی شامل به اشتراک گذاشتن اطلاعات، داده‌ها و هماهنگی بین فرایندها و همکاری بین واحدهای داخلی می‌باشد [۵۴]. یکپارچه‌سازی داخلی در سطح استراتژیک نیز با مفاهیمی همچون تناسب<sup>۱</sup> یا همسویی<sup>۲</sup> دیده شده است. هیز و ویل‌رایت<sup>۳</sup> [۲۲] اظهار داشته‌اند که لازم است استراتژی سطح کسب و کار<sup>۴</sup> از طریق استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای<sup>۵</sup> حمایت شود. در واقع برای دوام آوردن در رقابت‌های موجود لازم است هر وظیفه از نظر استراتژیک با کل سازمان همسو و یکپارچه باشد. مدل هیز و ویل‌رایت توسط پژوهش‌های بسیار متنوعی همچنان در حال گسترش است.

### عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی

بسیاری از محققان بر اهمیت تشخیص عواملی که باعث تسهیل تغییر در میان افراد درگیر فرایند تغییر می‌شوند، تأکید کرده‌اند [۴۳]. درگیری مداوم شرکت‌ها با یکپارچه‌سازی بین وظیفه‌ای به عنوان نوعی تغییر ایجاد می‌کند تا فهم جامعی از عوامل رفتاری تسهیل‌کننده یا بازدارنده آن شکل گیرد [۹]. تحقیقات اندکی بر روی این موضوع انجام شده است که چه عواملی دست یافتن به یکپارچگی درون سازمانی را تسهیل می‌کند [۳۵]. بیشتر تحقیقات انجام شده در این حوزه بر روی ساختارهایی که به نحوی به سیستم‌های مدیریت اطلاعات مربوط هستند انجام شده است [۱۴، ۲۱، ۴۲، ۴۸، ۵۳]. در حالی که یکپارچگی میان‌وظیفه‌ای برای وظایف دیگری که به هر نحوی می‌تواند با سایر وظایف ارتباط ایجاد کند نیز موضوع مهمی بوده [۱۲] و لازم است تحقیقات بیشتری درباره عوامل مؤثر بر یکپارچگی در سایر حوزه‌های میان‌وظیفه‌ای صورت پذیرد [۳۹].

محققان به صورت گسترده بر روی سیستم‌های مدیریت اطلاعات [۱۴] و مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد میان‌وظیفه‌ای [۲۷] به عنوان مکانیزم‌های اصلی که از طریق آن‌ها سازمان می‌تواند عملکردهایش را یکپارچه کند تمرکز کرده‌اند. اگر چه ساختارهای سازمانی موجود هم به طور کامل تأثیر یکپارچه‌سازی میان‌وظیفه‌ای را بر عملکرد نشان نمی‌دهد [۳۹].

مطالعات بسیاری معتقدند که وقوع یکپارچگی بسیار نادر است. بویر و مکدموت<sup>۶</sup> [۵] نیز متوجه شدند که درون واحد تولید از نظر اولویت‌های استراتژیک تفاوت چشمگیری بین مدیران و کارکنان کف کارخانه وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل رفتاری و همچنین ساختاری می‌توانند نقش مؤثری را در تعیین موفقیت فرایند یکپارچه‌سازی ایفا کنند. موضوع یکپارچه‌سازی یک پدیده پیچیده است که با متغیرهای متعددی مانند ساختار، فرهنگ، سیستم‌های پاداش و میزان رسمی یا غیررسمی بودن روابط میان‌وظیفه‌ای تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۳۹]. در ادامه به برخی از عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی که در مبانی نظری پیش‌تر مورد بررسی قرار گرفته‌اند اشاره می‌شود.

**فرهنگ.** فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از عادت‌ها، رفتارها و جلوه‌های استاندارد که بین اعضای آن مشترک است تعریف نمود. فرهنگ به نوعی یک پیوند دهنده اجتماعی برای سازمان محسوب می‌شود. همچنین فرهنگ یک ابزار مدیریتی قوی است که به اعضا اجازه می‌دهد در عین استقلال به صورت هماهنگ عمل کنند [۸]. در مبانی نظری دیده می‌شود که در مواردی تفاوت‌های فرهنگی را علتی برای عدم انتقال درست اطلاعات می‌دانند. در واقع این موضوع بیان می‌شود که فرهنگ‌های مختلف امکان جاری شدن اطلاعات را در سطح سازمان از بین می‌برند و این خود مانعی بزرگ برای یکپارچه‌سازی سازمانی می‌باشد. وقتی افراد در واحدهای مختلف از قوانین متفاوتی تبعیت می‌کنند و یا حتی اصطلاحات متفاوتی را استفاده می‌کنند، ارتباط و تعامل بین آن‌ها دشوار می‌شود [۴۵].

<sup>۱</sup> Fit

<sup>۲</sup> Alignment

<sup>۳</sup> Hayes and Wheelwright

<sup>۴</sup> Business strategy

<sup>۵</sup> Functional level strategies

<sup>۶</sup> Boyer & McDermott

**حمایت مدیران ارشد.** این مفهوم گاهی با واژه رهبری<sup>۱</sup> توصیف شده است. رهبری اغلب به عنوان یک پیشران درون سازمان برای ایجاد یکپارچه‌سازی داخلی معرفی می‌شود [۲۹]. حمایت‌های مدیران می‌تواند شامل تلاش‌های انگیزه‌بخش یا قدرت دادن به افراد باشد [۶، ۱۷]. بعضی حمایت مدیران ارشد را وجود رهبرانی تعریف نموده‌اند که چشم‌انداز مشخصی را برای سازمان در نظر می‌گیرد و آن را با اعضای سازمان در میان می‌گذارد و با این ترفند بخش‌های مختلف سازمان را در یک سو به حرکت در می‌آورند [۲۴].

**ساختار.** برخی از پژوهش‌ها بیان می‌دارند ساختار سازمان‌ها که در واقع ارتباطات گزارش‌دهی، گروه‌بندی و سیستم‌های یک سازمان تعریف می‌شود [۱] نقش مؤثری در فرایند یکپارچه‌سازی دارد [۴۷]. استتک و همکاری [۴۷] بیان می‌کنند که ساختارهای متمرکز منجر به تقویت یکپارچه‌سازی در سازمان می‌شوند. البته میزان تمرکز تنها یکی از مؤلفه‌های ساختاری تأثیرگذار در یکپارچه‌سازی است. بسیاری از مدیران تصورشان این است که تمرکز بالای ساختار، یکپارچه‌سازی را مختل می‌کند [۳۹]. اما همانطور که بیان شد استتک و همکاری معتقد هستند که تمرکزگرایی هم‌افزایی را در سطح سازمان افزایش می‌دهد. در بسیاری موارد هم ذکر شده است که ساختار متمرکز مشکلات اساسی را بر سر راه سازمان قرار می‌دهد، به ویژه اگر واحدهای مذکور بر سر منابع یا حتی مشتریان مشترکی رقابت داشته باشند [۳۹]. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت ساختار تأثیرات بسیار گسترده‌ای را می‌تواند داشته باشد. اما نکته کلیدی این است که ساختار باید با جریان کالاها و اطلاعات در طول سازمان هماهنگ باشد. برای مثال اگر قرار است کالا یا اطلاعات از محلی به محل دیگر برود نباید ساختار مرزهای مصنوعی ایجاد نماید [۳۹].

**ارتباطات.** در مباحث مدیریت سازمان‌ها دو نوع جریان وجود دارد [۳۹]. جریان کالا و همچنین جریان اطلاعات در سازمان که اگر از جریان کالا مهم‌تر نباشد قطعاً کم اهمیت‌تر هم نیست. بنابراین سیستم‌های اطلاعاتی توسط بسیاری از محققین در حوزه یکپارچه‌سازی مورد توجه قرار گرفته است [۳۵]. نتایج نشان می‌دهد که سیستم‌های اطلاعاتی خود بخشی از مفهوم وسیع‌تری به نام ارتباطات<sup>۲</sup> می‌باشند. ارتباطات می‌تواند یک تقویت‌کننده کلیدی در یکپارچه‌سازی باشد و بالعکس عدم وجودش به شدت می‌تواند بازدارنده باشد. درک مشترک به بلوغ ارتباطات بستگی دارد. به عبارتی، ارتباطات و شراکت بهتر و بیشتر به درک بهتر و مؤثرتر می‌انجامد [۳۷]. در واقع فناوری اطلاعات فقط بخش کوچکی از سازه بزرگ ارتباطات است و برای مثال دسترسی به روز افراد به همه اطلاعات می‌تواند مصداقی از آن باشد. حتی امکان دیدارهای حضوری خود نوع دیگری از ارتباطات است که می‌تواند از سیستم‌های فناوری اطلاعات اهمیت بیشتری داشته باشد [۳۹]. برای مثال مبانی نظری بیان می‌کند حتی ارتباطات غیررسمی خارج از سازمان می‌تواند نقش کلیدی را در میزان همکاری‌های تیمی داخل سازمانی ایفا کند [۴۰]. بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به یکپارچه‌سازی موفق، دیدارها و جلسات حضوری مداوم و هفتگی برگزار می‌کنند [۳۹].

**ارزیابی و پاداش.** ارتباط بین پاداش و ارزیابی عملکرد به خوبی در مبانی نظری مورد مطالعه قرار گرفته است و نظریه‌های بسیاری در مورد آن نوشته شده است. مبانی نظری به صورت واضحی نشان می‌دهد که افراد فعالیت‌ها را انجام می‌دهند تا به پاداش‌های ناشی از آن برسند. بنابراین چگونگی ارزیابی و پاداش‌دهی می‌تواند سطح یکپارچگی را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد [۳۹]. برای مثال برخی از سازمان‌ها یک هدف کلی در نظر می‌گیرند و آن را به صورت کاربردی برای تک تک واحدها ترجمه می‌کنند و بر اساس شاخص‌هایی که مشخص نموده‌اند پاداش می‌دهند. به طور قطع سطح یکپارچگی این سازمان با سازمان دیگری که بدون هدف و سیستم پاداش‌دهی یکپارچه پیش می‌رود، بسیار متفاوت است.

**توافق استراتژیک.** توافق استراتژیک پایه مدل ارائه شده توسط هیز و ویل رایت [۲۲] است. استراتژی‌های عملکردی باید از استراتژی کل سازمان پیروی کنند. مبانی نظری مربوط بیان می‌کند که توافق استراتژیک در

<sup>۱</sup> Leadership

<sup>۲</sup> Communication

سطح سازمان به صورت نادری اتفاق می افتد [۵]. سطوح بالای توافق استراتژیک نشان می دهد که تمام مدیران بر سر استراتژی سازمان توافق دارند و بنابراین همه واحدها نیز از استراتژی سازمان و استراتژی های عملیاتی سایر واحدها پشتیبانی می کنند. زمانی که هیچ توافقی بین وظایف نباشد توافق استراتژیک نیز رخ نمی دهد.

**چرخش شغلی.** چرخش شغلی به معنای جابه جایی افراد در جایگاه های مختلف شغلی در یک سازمان است. مبانی نظری نشان می دهد که چرخش شغلی می تواند ارتباطات را بهبود دهد. در واقع ارتباطات می تواند به معنی فهم یک واحد از کارمندان بخش های دیگر سازمان باشد و گردش شغلی می تواند به این امر کمک کند. برای مثال زمانی که مدیران واحدهای مختلف با هم جابه جا می شوند، این امر بسیار به درک مدیر از بخش پیشین خود کمک می کند. بدین ترتیب گردش شغلی می تواند به یکپارچه سازی کمک کند [۳۹].

**رفتارهای محیط کار.** جریانی غنی از پژوهش ها در مورد تأثیر رفتارهای محیط کار به عنوان عواملی که می توانند بر یکپارچه سازی میان وظیفه ای تأثیر بگذارند، شکل گرفته است [۹]. محققان حوزه روان شناسی به طور کلی سه دسته رفتار در محیط کار را تعریف نموده اند که تعیین کننده ی میزان مشارکت افراد در کارشان است: (۱) رفتارهای وظیفه ای<sup>۱</sup> (۲) رفتارهای شهروندی<sup>۲</sup> (۳) رفتارهای مخرب<sup>۳</sup> [۳۳]. این رفتارها در دو سطح فردی و گروهی قابل بررسی است و نتایج مشخصی را برای یکپارچه سازی میان وظیفه ای که قبلاً در پژوهش های گوناگون به آن ها پرداخته شده است دارد [۳۹].

**تیم های بین وظیفه ای.** پژوهش ها، بر ایجاد تیم های بین وظیفه ای نیز تأکید بسیاری دارند و بیان می کنند تشکیل این تیم ها با اعضای از واحدهای مختلف می تواند به بهبود ارتباطات و درک متقابل کمک کند و به تبع آن یکپارچگی راحت تر شکل می گیرد [۳۹].

**پیشینه پژوهش.** یکپارچه سازی بازاریابی و تولید از دیدگاه بازاریابی [۵۲] در تحقیقات پیشین بسیار مورد توجه قرار گرفته است. هدف این تحقیقات این است که مسیرهایی را که سازمان ها می توانند با همراه کردن بخش فروش و تولید به سودآوری برسند مورد بررسی قرار دهند [۲۲]. همچون تحقیقاتی که بر روی توسعه محصول انجام شده است این تحقیقات نیز بیشتر بر روی همکاری بیشتر و رویکرد کمتر وظیفه ای تأکید دارند.

سایر دوگانه های وظیفه ای نیز مورد توجه قرار گرفته اند. پجل<sup>۴</sup> و همکارانش [۴۰] ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و تولید را بررسی نمودند و متوجه شدند که زمانی که تصمیمات منابع انسانی و تولید با یکدیگر یکپارچه هستند، عملکرد بهبود می یابد. ناراسیمهان و داس<sup>۵</sup> [۳۴] شواهدی را ذکر می نمایند که یکپارچه سازی خرید با تولید، عملکرد تولید را بهبود می دهد. ناراسیمهان و کیم<sup>۶</sup> [۳۵] نشان می دهند که یکپارچه سازی تصمیمات فناوری اطلاعات<sup>۷</sup> با پشتیبانی<sup>۸</sup> می تواند عملکرد زنجیره تأمین را بهبود دهد. مطالعات دیگری همچنین یکپارچه سازی فناوری اطلاعات را با کل سازمان بررسی نموده اند [۱۶]. این مطالعات راه هایی را که یک بستر فناوری می تواند به عملکرد یکپارچه تر وظایف مختلف کمک کند بررسی کرده اند.

تحقیقات حوزه یکپارچه سازی در فضاهای دانشگاهی و آموزش عالی معمولاً یکپارچه سازی در سطح خارج سازمانی و بین سازمان های مختلف را شامل می شود [۴]. بعضی از تحقیقات سعی نموده اند مدل های مختلفی از مدیریت را برای دانشگاه ها ترسیم نمایند که معمولاً بر بعد آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه تأکید شده است و بر بخش های ستادی دانشگاه تأکید کمتری شده است. [۱۹] به علاوه اهمیت بررسی موضوع یکپارچه سازی در داخل دانشگاه ها از آنجا حائز اهمیت است که دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به طرق مختلف با سایر سازمان ها تفاوت دارند و خود آن ها نیز در جایگاه نظام آموزش عالی در درون خود اگر چه دارای برخی ویژگی های مشترک هستند،

<sup>۱</sup> Task behaviors

<sup>۲</sup> Organizational citizenship behaviors

<sup>۳</sup> Counterproductive work behaviors

<sup>۴</sup> Pagell

<sup>۵</sup> Narasimhan and Das

<sup>۶</sup> Narasimhan and Kim

<sup>۷</sup> information technology

<sup>۸</sup> logistics



تفاوت‌هایی نیز دارند. این تفاوت‌ها ناشی از عوامل مختلفی از قبیل ساختار، راهبردها، رشته مورد مطالعه و فرهنگ دانشگاهی است [۳۶]. از سوی دیگر فعالیت‌هایی که بخواهد منجر به ایجاد یکپارچگی در سازمان شود نیاز به ایجاد تغییرات در سازمان دارد. بنابراین به صورت اجتناب‌ناپذیری این مفاهیم به یکدیگر گره خورده‌اند [۲۹] که با نیم‌نگاهی به مبانی نظری تغییر در فضای آموزش عالی می‌توان دریافت سه عامل اصلی در فضای دانشگاه می‌تواند فرایند هر تغییری از جمله یکپارچه‌سازی را تحت تأثیر قرار دهد: (۱) رهبری سازمانی و ساختار حاکمیت (۲) گوناگونی ذی‌نفعان (۳) فرهنگ سازمانی [۵۰]. رهبری و ساختار حاکمیتی دانشگاه‌ها متفاوت است و یکی از عمده‌ترین دلایل این موضوع وجود آیین‌نامه‌ها و ضوابط مختلفی است که از نهادهای بالادستی ابلاغ می‌شود. دانشگاه دارای ویژگی‌های خاصی همچون رویه‌های رسمی، تخصص‌گرایی بالا، وجود قانون‌های زیاد در ساختار و کنترل‌های بیرونی می‌باشد [۳۲]. نکته دیگر این است که دانشگاه‌ها دارای ساختار پراکنده و غیرمتمرکز هستند که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۸]. دانشگاه‌ها همچنین ذی‌نفعان متنوعی از جامعه تا دانشجویان و اساتید دارند که حل تعارضات به وجود آمده بین طیف گسترده از ذی‌نفعان، چالشی برای مدیران می‌باشد [۵۰]. نهایتاً فرهنگ متفاوت آموزش عالی نیز می‌تواند فرایند تغییراتی مانند یکپارچه‌سازی را متأثر نماید برای مثال در دانشگاه مدل رهبری اشتراکی وجود دارد [۲۵]. بنابراین مرور مبانی نظری پیشین نشان می‌دهد که بررسی عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی در دانشگاه‌ها از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است و نتایج آن می‌تواند نه تنها به پوشش خلاء موجود در مبانی نظری کمک کند بلکه برای مدیران ارشد دانشگاه‌ها نیز راهگشا باشد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر قصد دارد عوامل مؤثر در یکپارچه‌سازی واحدهای منابع انسانی و امور پشتیبانی را در یکی از دانشگاه‌های معتبر ایران بررسی نماید. واحد پشتیبانی دانشگاه مورد بررسی با زیرمجموعه‌های «انبار»، «تدارکات»، «خدمات عمومی»، «فضای سبز» و «نقلیه» و واحد منابع انسانی با زیرمجموعه‌های «کارگزینی و امور بازنشستگی»، «جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی» و «رفاه و تعاون»، مشغول انجام وظیفه می‌باشند. با توجه به محدود بودن تحقیق‌های گذشته در این زمینه خاص و با عنایت به اینکه این موضوع از موارد متعددی همچون ماهیت واحدها و فضای دانشگاهی تأثیر می‌پذیرد، انجام تحقیق با رویکرد کیفی مد نظر قرار گرفته است [۴۴]. به علاوه استفاده از تحقیق کیفی به منظور درک بهتر فعالیت‌ها، اتفاقات، رفتارها و فرایندها و همچنین شناخت بهتر زمینه تحقیق (دانشگاه در اینجا) پیشنهاد شده است [۴۶].

در این تحقیق از داده‌های اولیه و ثانویه استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. مصاحبه نیمه ساختار یافته به محقق کمک می‌کند تا به طور دقیق‌تر نظرات و تجربیات افراد مصاحبه شونده را گردآوری نماید [۷]. قبل از انجام مصاحبه‌ها، بر اساس مرور مبانی نظری انجام شده، یک راهنمای مصاحبه طراحی گردید تا در همه مصاحبه‌ها سوالات مشابهی پرسیده شود. سوالات معمولاً برای شروع مصاحبه و دستیابی به سوالات دنباله‌ای<sup>۱</sup> مطرح می‌شدند. مصاحبه با ۲۳ نفر از افراد مرتبط با یکپارچه‌سازی، اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی، افراد مستقیم اجرایی و سایر افراد آگاه مانند مدیران ارشد و میانی اسبق و یا متخصصان حوزه پرداخته شد. مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه داشت [۷]. افراد مصاحبه‌شونده شامل ۸ نفر خانم و ۱۵ نفر آقا با میانگین سنی ۴۲ سال بودند که تقریباً بیش از نیمی از آن‌ها دارای تحصیلات مرتبط با علم مدیریت بودند. مشخصات کلی افراد مصاحبه شده در جدول ۱ آمده است.

<sup>۱</sup> Follow-up questions

جدول ۱ مشخصات افراد مصاحبه شده

جنسیت	سمت	گروه سنی	تحصیلات مرتبط با رشته مدیریت
زن	معاون واحد پشتیبانی	۵۰-۴۰	دارد
زن	معاون واحد منابع انسانی	۶۰-۵۰	دارد
زن	رئیس رفاه (واحد منابع انسانی)	۴۰-۳۰	دارد
زن	دبیر کارگروه و کارشناس ادغام دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی	۳۰-۲۰	دارد
زن	کارشناس واحد پشتیبانی	۴۰-۳۰	دارد
زن	کارشناس واحد منابع انسانی	۴۰-۳۰	ندارد
زن	کارشناس واحد منابع انسانی	۳۰-۲۰	دارد
زن	متخصص حوزه یکپارچگی	۶۰-۵۰	دارد
مرد	رئیس مرکز برنامه ریزی راهبردی و توسعه منابع دانشگاه	۶۰-۵۰	دارد
مرد	مدیر واحد پشتیبانی، مدیر واحد منابع انسانی	۵۰-۴۰	دارد
مرد	سرپرست کارگزینی و بازنشستگی (واحد منابع انسانی)	۵۰-۴۰	دارد
مرد	رئیس خدمات عمومی (واحد پشتیبانی)	۴۰-۳۰	ندارد
مرد	مدیر پیشین واحد پشتیبانی، مدیر پیشین واحد منابع انسانی	۵۰-۴۰	ندارد
مرد	مدیر پیشین واحد منابع انسانی	۴۰-۳۰	دارد
مرد	مدیر پیشین واحد منابع انسانی	۵۰-۴۰	دارد
مرد	مدیر واحد ساختمان و تأسیسات	۵۰-۴۰	ندارد
مرد	معاون طرح و برنامه	۶۰-۵۰	ندارد
مرد	کارشناس مسئول فضای سبز (واحد پشتیبانی)	۵۰-۴۰	ندارد
مرد	رئیس پیشین رفاه (واحد منابع انسانی)	۵۰-۴۰	ندارد
مرد	رئیس پیشین رفاه (واحد منابع انسانی)	۴۰-۳۰	دارد
مرد	کارشناس واحد پشتیبانی	۴۰-۳۰	ندارد
مرد	کارشناس واحد پشتیبانی	۳۰-۲۰	ندارد
مرد	متخصص حوزه یکپارچگی	۵۰-۴۰	دارد

به منظور انجام مصاحبه‌ها، سؤالات پایه و دستورالعملی برای اداره کارآمد مصاحبه‌ها تهیه شد. مصاحبه‌ها که از ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت و ۳۰ دقیقه طول می‌کشید در برخی از موارد با کسب اجازه از فرد به طور کامل ضبط و سپس مکتوب می‌شد و در مورد برخی دیگر در حین مصاحبه، نکات و جملات یادداشت می‌گردید. مصاحبه‌های ضبط شده به صورت لغت به لغت، و بدون نام و امکان شناسایی افراد، پیاده‌سازی شد. داده‌های ثانویه مورد استفاده علاوه بر مطالعه مبانی نظری، بررسی وضعیت دو واحد مورد مطالعه در سایر دانشگاه‌ها، اسناد بالادستی و بررسی گزارش‌های مربوط به وضعیت فعلی دو واحد و فرایندهای آن‌ها می‌باشد.

دو استراتژی در کد کردن داده‌ها می‌توان استفاده کرد: (۱) کد کردن قبل از جمع‌آوری داده و (۲) کد کردن بعد از جمع‌آوری داده. در استراتژی اول ابتدا کدها بر اساس مرور مبانی نظری تعیین می‌شود و سپس برای تحلیل مصاحبه‌ها از این کدها استفاده می‌شود و متناسب با محتوای مصاحبه‌ها کدها ادغام، اضافه و یا کم می‌شوند. استراتژی دوم بیشتر برای حالتی استفاده می‌شود که هیچگونه نظریه یا مبانی نظری خاصی در آن زمینه وجود ندارد و کدها صرفاً بر اساس محتوای مصاحبه‌ها ایجاد می‌شوند [۴۶]. با توجه به مرور مبانی نظری انجام شده و چارچوب نظری توسعه داده شده، در این تحقیق از روش اول استفاده گردید. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون [۳۱] و نرم افزار اطلس تی آی استفاده گردید. بدین ترتیب که ابتدا نوشتن متن مصاحبه‌های انجام شد و متن آنها چندین بار مطالعه گردید تا تصویری از داده‌ها و ایده‌های اولیه به دست آید [۵۵]. در مرحله دوم، هر بخش از متن مصاحبه‌ها که مرتبط با سؤال تحقیق بود (عوامل تأثیرگذار بر یکپارچه‌سازی) به عنوان یک مفهوم (کد) شناسایی و با روشی نظام‌مند در تمامی مصاحبه‌ها استخراج گردید. در صورتی که کدهای تعیین شده مطابق با

کدهای از پیش تعیین شده بر اساس مرور مبانی نظری بود، جملات مصاحبه‌شوندگان در آن دسته قرار گرفت و در صورتی که نشانگر یک مفهوم جدید بود به آن کد جدید داده شد. سپس در صورت نیاز این کدها با هدف یافتن مفاهیم جدید تحلیل و ترکیب شدند و تحت زیردسته‌هایی قرار گرفتند و هر چند دسته یک مقوله اصلی را تشکیل دادند. لازم به ذکر است که مضامینی که با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند در مضامینی واحد قرار گرفتند. همچنین جهت تصحیح و دقیق نمودن مضامین مانند نامگذاری آن‌ها، مبانی نظری موضوع به صورت مداوم و رفت و برگشتی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. در نهایت نیز نسخه نهایی مضامین و زیرمجموعه هر یک که پاسخی برای سوالات تحقیق هستند تهیه گردید [۳۱] (جدول شماره ۲ نتایج این دسته بندی‌ها را ارائه می‌دهد).

در تحقیق با رویکرد کیفی لازم است از اعتبار و پایایی پژوهش اطمینان حاصل گردد. در مورد سنجش روایی در تحقیقات کیفی باید گفت تمرکز بر اعتبار تفاسیر است [۱۳]. در واقع اعتبارپذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش مربوط است و این که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، با آن چه در ذهن پاسخگو بوده است، مطابقت داشته باشد [۲۳]. در این خصوص برخی از مصاحبه‌شوندگان، مضمون‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را ابراز کردند که صحت تفسیرها را تا حد خوبی تأیید می‌نمود. برای کسب اطمینان از پایایی پژوهش، روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. به این ترتیب که یک فرد با تجربه در حوزه استفاده از روش‌های کیفی، به عنوان کدگذار در تحلیل متون همکاری داشت. پژوهشگر و همکار پژوهش، تعداد پنج مصاحبه را کدگذاری نمودند و درصد توافق درون‌موضوعی بیشتر از ۶۰ درصد به دست آمد که نشانگر پایایی پژوهش تا حد مطلوبی بود. به منظور افزایش قابلیت تأیید سعی گردید مصاحبه‌شوندگان به طور دقیق انتخاب گردند و نقل قول‌های مربوط به هر مقوله ارائه گردد. نهایتاً به منظور افزایش اطمینان‌پذیری از فرایندهای ساختار یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها بهره برده شد. همچنین اعتمادسازی و ایجاد اطمینان به رعایت اصل محرمانگی در مصاحبه‌ها رعایت گردید که می‌تواند باعث افزایش روایی تحقیق شود [۵۵].

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی واحد پشتیبانی و منابع انسانی به واسطه تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه توضیحاتی در مورد مضمون‌های اصلی استخراج شده آورده شده است.

**مضمون اصلی: همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی.** طبق مفهوم استخراج شده به نظر می‌رسد همراهی مدیران و مسئولین مرتبط با طرح یکپارچه‌سازی دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه امری ضروری برای موفقیت‌آمیز بودن یکپارچه‌سازی می‌باشد. مسئولین مرتبط شامل رئیس دانشگاه، معاون امور اداری و مالی دانشگاه، مدیر پشتیبانی و منابع انسانی، معاونین، مدیریت و رئیس‌اداره‌ها می‌باشند. منظور از این همراهی شامل ابعاد گوناگون مانند حمایت همه‌جانبه، توانایی‌های رهبری و مدیریتی و توانایی‌های اجرایی مسئولین می‌باشد. این مضمون شامل دو دسته‌ی «حمایت مدیران و مسئولین در سطوح مختلف از یکپارچه‌سازی» و «توانایی رهبری و اجرایی مدیران مسئول پیاده‌سازی طرح یکپارچه‌سازی (مدیر منابع انسانی و پشتیبانی، معاونین و رئیس اداره‌های زیرمجموعه)» می‌باشد. مثال‌هایی از نقل قول‌های مطرح شده در مورد این مضمون در ادامه آورده شده است:

«هرچند با شرایط موجود مخالف هستم اما اگر هم در نهایت از مسئولین بالاتر تکلیف شود من می‌پذیرم.»

«دانشگاه با جذب مدیران توانمند به خوبی می‌تواند این تغییرات را یکپارچگی را شکل دهد.»

**مضمون اصلی: فرهنگ و ارزش‌های موجود.** این مضمون بیان می‌دارد که فرهنگ و ارزش‌های موجود می‌توانند نقش موثری را در یکپارچه‌سازی ایفا نمایند. تمایز فرهنگی نه تنها بین مؤسسات مختلف، بلکه بین دو مؤسسه مشابه و در درون یک مؤسسه بین واحدها، گروه‌ها و رشته‌های آن وجود دارد. چنین تمایزی در طول زمان و هنگامی که در گروه‌ها تجربه مشترک کافی جمع شود، جوانه می‌زند [۳۶]. در واقع فرهنگ حاکم، می‌تواند به

عنوان یک عامل تقویت‌کننده یا بازدارنده در راستای انجام فرایند یکپارچه‌سازی دو واحد مذکور در دانشگاه عمل نماید. این مضمون خود به دو دسته «فرهنگ حاکم بر کل سازمان» و «خرده‌فرهنگ‌های موجود در واحدهای پشتیبانی و منابع انسانی» تقسیم می‌شود. نقل قول زیر مثالی از موارد مطرح شده در مصاحبه‌ها می‌باشد:

«تیپ افراد و کارهایی که در واحدها انجام می‌شود و مشتریانی که به آنها خدمات می‌دهند شبیه هم نیست. عمده کارهایی که در پشتیبانی انجام می‌شود شامل کارهایی با افراد بیرون دانشگاه است و یکسری از بخش‌های دانشگاه مثل انبارها و ... زیرمجموعه این واحد هستند اما در واحد منابع انسانی نفراتی که درگیر هستند پرسنل دانشگاه و ... هستند و می‌توان گفت خیلی متفاوت هستند و این کلا فرهنگ رو متفاوت میکنه.»

**مضمون اصلی: قوانین و رویه‌های دانشگاه.** این مضمون به این موضوع می‌پردازد که یک عامل مهم و تأثیرگذار در یکپارچه‌سازی، قوانین و رویه‌های اداری موجود در دانشگاه می‌باشد. این مضمون از دو دسته «روندهای اداری» و «آیین‌نامه‌های موجود» تشکیل شده است. امروزه، دانشگاه نمی‌تواند به دلایل اقتصادی کاملاً مستقل از حکومت و جامعه باشد. حتی معروف‌ترین دانشگاه‌های خصوصی آمریکا نمی‌توانند بدون نوعی وابستگی، ادامه حیات دهند [۵۷]. بسیاری از روندهای اداری که موجب کند شدن انجام فرایندها و وابسته شدن سیستم به افراد می‌شوند و همچنین قوانین و آیین‌نامه‌هایی که نوآوری و انگیزه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند به شدت می‌توانند فرایند یکپارچه‌سازی را تحت تأثیر قرار دهند. مثال‌هایی از موارد مطرح شده در ادامه ذکر شده است:

«لازم است یک سری افراد ناکارآمد حذف شوند اما نوع استخدام در دانشگاه مانع آن می‌شود.»

«افراد برای این که بخواهند همدلانه تلاش کنند نیاز دارند انگیزه داشته باشند. حقوق خیلی پایین دانشگاه این

انگیزه را از افراد می‌گیرد.»

**مضمون اصلی: ساختار.** این مضمون بیان می‌دارد که ساختار و به بیانی «روابط رسمی گزارش‌دهی، گروه‌بندی و سیستم‌های یک سازمان»، در یکپارچه‌سازی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. در واقع موارد مطرح شده در مصاحبه‌ها نشان می‌دهند چگونگی چیدمان دو واحد در ساختار کل سازمان و حتی چیدمان افراد و زیرمجموعه‌های ذیل هر واحد می‌تواند فرایند یکپارچه‌سازی را تحت تأثیر قرار دهند. این مضمون شامل دو دسته «ساختار وظیفه‌ای» و «قرارگیری ذیل مدیریت واحد» می‌باشد. ساختار وظیفه‌ای در دانشگاه منجر به ایجاد مرزهایی بین امور و وظایف، کاهش چابکی امور و حتی تأثیر بر خرده‌فرهنگ‌ها و نظم و شفافیت موجود شده است. از سویی به تازگی در دانشگاه مذکور ادغام ساختاری دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی ذیل یک مدیریت واحد در دستور کار قرار گرفته است که به نظر می‌رسد این موضوع خود تا حد زیادی به موفقیت یکپارچه‌سازی دو واحد کمک خواهد نمود زیرا سبب می‌شود دو واحد از استراتژی یکسان تبعیت کنند و با کاهش بوروکراسی کارایی و چابکی بیشتر شود. برای مثال نقل قول زیر بیانگر این امر است:

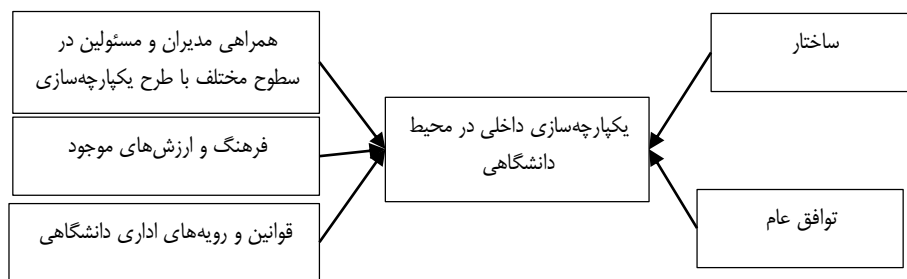
«وقتی مدیریت یکی باشد واحدهای مجموعه با هم یکپارچه‌تر عمل می‌کنند چون به هر حال دید مدیر یک

چیز است. انتظاراتش یکی است.»

**مضمون اصلی: وجود توافق عام.** یک‌سو بودن یا توافق کلی نقشی کلیدی در یکپارچه‌سازی دارد [۳۹]. مصاحبه‌های انجام گرفته نیز حاکی از آن است که وجود سطح توافق بالا نشان می‌دهد هر واحد به دنبال اهداف استراتژیک متناسب با اهداف کل سازمان و سایر واحدها است. بنابراین وجود اهداف استراتژیک جامع سازمانی و توجیه بودن واحدها و توافق کلی در مورد آن می‌تواند در امر یکپارچه‌سازی بسیار مهم باشد. این مضمون تحت عنوان «توافق عام» شامل دو دسته‌ی «وجود مرکز مشخص جهت هم سو نمودن واحدهای دانشگاه» و «تعامل مستمر واحدها و ایجاد توافق مستمر» می‌باشد. دانشگاه مورد بررسی همچون دیگر دانشگاه‌های کشور با چالش‌های اساسی روبه‌رو است و در شرایط محیطی چالش‌برانگیزی قرار دارد. مقابله با چالش‌های حال و آینده نیازمند تلاش جمعی و هماهنگی تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های دانشگاه مذکور است. به همین دلیل، افراد و بخش‌های مختلف باید در مورد این چالش‌ها و راهکارهای مقابله با آنها اتفاق نظر داشته باشند. این امر میسر نیست جز با وجود

واحدی در دانشگاه که به صورت متمرکز وظیفه همسو نمودن واحدها را به طرق مختلف از ترسیم نمودن اهداف تا کمک به اجزای مؤثر آن‌ها و پایش و نظارت، بر عهده گیرد. همچنین به نظر می‌رسد لازمه ایجاد یکپارچه‌سازی موفق، ایجاد توافق مشترک بین سطوح مختلف است. این مهم به صورت عملیاتی زمانی حاصل می‌شود که افراد دو واحد به صورت مستمر با یکدیگر در ارتباط باشند که این امر از جهات مختلفی از جمله ایجاد توافق دوره‌ای بر سر اهداف و وظایف مشترک، به اشتراک‌گذاری نقاط قوت و ضعف و انتقال خرده‌فرهنگ‌ها می‌تواند یکپارچه‌سازی را تسهیل نماید. به طور مثال نقل قول‌های زیر مؤید این امر هستند:

«به نظر من خیلی مهم است که همین مأموریت تعریف شده در سند راهبردی به صورت عملیاتی در بطن واحدها مد نظر قرار گیرد. همه علت وجود دانشگاه را می‌دانند. ناخودآگاه کل سیستم یکپارچه می‌شود نه تنها دو واحد.» «اگر جلسات مرتب برگزار شود و خواسته‌هایمان به طور دوره‌ای مطرح شود همکاری بهتر پیش می‌رود.» نتایج در قالب پنج مضمون کلی، ده دسته، شش زیردسته و چهل مفهوم دسته‌بندی شدند. مضامین اصلی استخراج شده در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.



شکل ۱. عوامل تأثیرگذار بر یکپارچه‌سازی واحد پشتیبانی و منابع انسانی در دانشگاه

خلاصه‌ای از مضامین، دسته‌ها، زیردسته‌ها و مفاهیم تعیین شده در این پژوهش، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شرح مضامین استخراج شده

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم	
همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف، با طرح یکپارچه‌سازی	حمایت همه جانبه مدیران ارشد	حمایت و تأیید مدیران ارشد به صورت مکتوب از	حکم دستوری رئیس دانشگاه برای اجرای طرح یکپارچه‌سازی	
		حمایت همه جانبه مدیران ارشد	تأیید و حمایت مکتوب رئیس دانشگاه و معاون امور اداری و مالی در مورد چگونگی فرایند انجام یکپارچه‌سازی	
		از طرح یکپارچه‌سازی	تعامل و مشارکت مدیران ارشد دانشگاه در مراحل پیاده‌سازی طرح یکپارچه‌سازی	
	توانایی رهبری و اجرایی مدیران	توانمندی مسئولین اجرا	توانمندی مسئولین اجرا برای پیاده‌سازی مؤثر طرح	تجارب و سوابق مسئولین اجرا در حوزه یکپارچه‌سازی
		مسئول پیاده‌سازی طرح	مسئول پیاده‌سازی طرح	یکپارچه‌سازی (مدیر منابع انسانی و پشتیبانی،
		یکپارچه‌سازی	یکپارچه‌سازی	معاونین و رئیس اداره‌های زیرمجموعه)
	برخورداری مسئولین اجرا از جدیت لازم و آگاهی	معاونین و رئیس اداره‌های زیرمجموعه)	برخورداری مسئولین اجرا از جدیت لازم و آگاهی	برخورداری مسئولین اجرا از جدیت لازم و آگاهی

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم	
فرهنگ و ارزش‌های موجود	فرهنگ حاکم در کل سازمان	آن‌ها		
		به لزوم و فوریت طرح		
		ارزش‌گذاری متفاوت	مقاومت برای پذیرش یکپارچگی با سطح پایین‌تر	
		بخش‌های مختلف	نگرانی از کاهش قدرت در اثر یکپارچگی	
		مقاومت در برابر تغییر		
	خرده فرهنگ‌های موجود در واحدهای پشتیبانی و منابع انسانی	حزب‌سازی و روابط غیر رسمی	تمرکز بر یافتن مقصر به جای تمرکز بر یافتن راه حل	
		میزان پایبندی به ساعت کاری	میزان صمیمیت افراد	
		میزان پایبندی به سلسله‌مراتب	داشتهن روحیه کار تیمی	
		کند بودن بسیاری از فرایندها	کند بودن بسیاری از فرایندها	
		وابسته بودن سیستم به افراد	وابسته بودن سیستم به افراد	
قوانین و رویه‌های اداری دانشگاه	روندهای اداری	لزوم انجام برخی از امور به سبک خاص		
		عدم امکان ایجاد تغییرات بنا به مصلحت		
	آیین‌نامه‌های موجود	عدم امکان ایجاد انگیزه برای افراد		
		ایجاد مرز بین امور و وظایف	عدم اشراف به سایر وظایف فردمحور شدن	
		کاهش چابکی انجام امور	ایجاد بروکراسی زیاد	
ساختار	ساختار وظیفه‌ای	تأثیر بر خرده فرهنگ‌ها	افزایش تیم‌های غیررسمی روابط سازمانی صمیمی درون بخشی	
		وجود نظم و شفافیت		
	قرارگیری ذیل مدیریت واحد	تبعیت از استراتژی یکسان		
		بروکراسی کمتر		
		افزایش کارایی و چابکی		
توافق عام	وجود مرکز مشخص جهت هم سو نمودن واحدهای دانشگاه	تبادل نکات قوت بین دو سازمان و اصلاح ایجاد مشابهت در خرده فرهنگ‌ها		
		ترسیم چشم‌انداز واحد و تبیین مأموریت مشترک		
		تبیین ارزش‌های محوری مشترک		
		تعریف نمودن اهداف مشترک در سطوح مختلف		

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم
			اولویت‌بندی اهداف تعریف شده به صورت یکپارچه
			پایش و ارزیابی عملکرد یکسان
			به اشتراک گذاشتن و مرور اهداف کلی هر واحد
			توافق دوره‌ای بر سر اهداف و وظایف مشترک
تعامل مستمر واحدها و ایجاد توافق مستمر			به اشتراک گذاری نقاط قوت و ضعف
			انتقال و تبادل خرده فرهنگ‌ها

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش در راستای پاسخ به این سوال که چه عواملی بر یکپارچه‌سازی واحد منابع انسانی و واحد پشتیبانی در یک دانشگاه تاثیر می‌گذارند انجام شد و عواملی شامل «همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی»، «فرهنگ و ارزش‌های موجود»، «قوانین و رویه‌های اداری دانشگاه»، «ساختار» و «توافق عام» در پاسخ به سوال تحقیق شناسایی گردید. مضمون اول استخراج شده تحت عنوان «همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی» در مبانی نظری تحقیق نیز با عناوین مختلف مورد اشاره قرار گرفته است [۵۶، ۱۷، ۲۲، ۲۹]. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر یکپارچه‌سازی در دانشگاه که در این تحقیق شناسایی شد، مؤلفه «توانایی رهبری و اجرایی مدیران مسئول پدیده‌سازی طرح یکپارچه‌سازی» می‌باشد. این مضمون با تعریف سازه «حمایت مدیران ارشد» در چارچوب نظری شباهت بسیاری دارد. همانطور که پیش‌تر در مبانی نظری تحقیق اشاره شد حمایت مدیران ارشد با مفهوم «رهبری» تعریف شده است و وجود حمایت مدیران ارشد را وجود رهبرانی تعریف نموده‌اند که چشم‌انداز مشخصی برای سازمان در نظر می‌گیرند و آن را با اعضای سازمان در میان می‌گذارند و با این ترنند بخش‌های مختلف سازمان را در یک سو به حرکت در می‌آورند.

از سویی زیردسته «حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد از طرح یکپارچه‌سازی» با سازه‌ی «توافق استراتژیک» که پایه مدل ارائه شده توسط هیز و ویل رایت (۱۹۸۴) است، شباهت‌های بسیاری دارد. این سازه بیان می‌دارد که برای ایجاد یکپارچگی به صورت مؤثر لازم است تمام مدیران بر سر استراتژی سازمان توافق داشته باشند و بنابراین همه واحدها از استراتژی سازمان و استراتژی‌های عملیاتی سایر واحدها پشتیبانی نمایند. در مضمون‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و در زیر دسته «تأیید و حمایت مکتوب رئیس دانشگاه و معاون امور اداری و مالی درمورد چگونگی فرایند انجام یکپارچه‌سازی» از مضمون «همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی»، به صورت مستقیم به این موضوع اشاره شده است که لازمه اجرای فرایند یکپارچه‌سازی به صورت مؤثر، وجود عزم جمعی و مشارکت افراد مختلف است. مکتوب شدن برنامه این فرایند همراه با جزئیات و تأیید شدن آن توسط شخص رئیس دانشگاه و معاون امور اداری و مالی دانشگاه می‌تواند در ایجاد این عزم جمعی مؤثر واقع گردد که می‌توان به نحوی این توافق را توافقی استراتژیک دانست. همچنین در مورد مضمون «همراهی مدیران و مسئولین در سطوح مختلف با طرح یکپارچه‌سازی»، می‌توان گفت زیر دسته «حمایت و تأیید مدیران ارشد به صورت مکتوب از طرح یکپارچه‌سازی» و توضیحاتی که در مورد چگونگی تأثیر مکتوب نمودن حمایت‌ها بر تقویت نمودن یکپارچگی دارد، مفهومی است که قبلاً در مبانی نظری مربوط به این تحقیق اشاره نشده است و با توجه به زمینه این تحقیق به دست آمده است که ممکن است در مورد سایر زمینه‌ها نیز کاربرد داشته باشد.

مفهوم مضمون «فرهنگ و ارزش‌های موجود» با عناوین مختلف در مبانی نظری این تحقیق، مورد اشاره قرار گرفته است. سازه «فرهنگ» در چارچوب نظری به صورت مستقیم با این مضمون مرتبط است [۴۵]. با بررسی دقیق‌تر مفهوم سازه‌ی «ارتباطات» می‌توان گفت بخشی از مفهوم این سازه نیز می‌تواند با برخی از مؤلفه‌های مضمون «فرهنگ و ارزش‌های موجود» مانند «داشتن روحیه کار تیمی»، «میزان صمیمیت افراد» و «حزب‌سازی و روابط غیررسمی» مشابهت‌هایی داشته باشد [۳۵، ۳۹، ۴۰]. با توجه به مفهوم سازه‌ی «رفتارهای محیط کار» در مبانی نظری تحقیق، به نظر می‌رسد این سازه به نوعی با تمام مؤلفه‌های استخراج شده برای مضمون «فرهنگ و ارزش‌های موجود» مشابهت‌هایی داشته باشد. برای مثال می‌توان «مقاومت در برابر تغییر»، «حزب‌سازی و روابط غیررسمی» و «تمرکز بر یافتن مقصر به جای تمرکز بر یافتن راه‌حل» را نوعی رفتار مخرب محسوب کرد.

سازه «ساختار» در چارچوب نظری به صورت مستقیم و با همین عنوان به عنوان مضمون نیز استخراج گردیده است [۳۹، ۴۷]. مضمون «توافق عام» نیز به نوبه خود در بخش‌های مختلف مبانی نظری تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است [۵، ۲۲، ۳۵، ۳۹، ۴۰]. این مضمون تحت عنوان «توافق استراتژیک» به صورت کاملاً مستقیم مطرح و مورد بررسی قرار گرفته است. از سویی یکی از مفاهیمی که در مبانی نظری تحقیق به عنوان یک عامل مؤثر در یکپارچه‌سازی مطرح می‌شود، یکپارچگی ارزیابی و پاداش است که تحت عنوان زیردسته‌ای به نام «پایش و ارزیابی عملکرد یکسان» در مضمون «توافق عام» نیز استخراج شده است [۳۹]. در مبانی نظری تحقیق سازه‌ی «ارتباطات» مطرح شده است که این سازه نیز با دسته استخراج شده ذیل «توافق عام» تحت عنوان «تعامل مستمر واحدها و ایجاد توافق مستمر» مشابهت زیادی دارد [۳۵، ۳۹، ۴۰].

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده برای سازه «تیم‌های بین‌وظیفه‌ای» و «چرخش شغلی» [۳۹] مفهوم مشابهی یافت نشد و به نظر می‌رسد با توجه به ویژگی‌های دانشگاه این مفاهیم موضوعیت چندانی نداشته باشند و یا از اهمیت کمتری نسبت به سایر موارد برخوردار باشند. همچنین طی مصاحبه‌ها مضمون «قوانین و رویه‌های اداری دانشگاه» استخراج گردید که مفهوم مشابه آن در مبانی نظری مربوطه مشاهده نشده بود. به نظر می‌رسد به دلیل وجود رویه‌ها و قوانین بالادستی در دانشگاه به عنوان یک سازمان دولتی این مضمون اهمیت می‌یابد و به صورت مستقیم مربوط به زمینه‌ی تحقیق است.

یافته‌های این پژوهش یکپارچه‌سازی بهتر وظایف در دانشگاه و در نتیجه افزایش بهره‌وری را تسهیل خواهد نمود. برگزاری جلساتی به صورت مداوم بین دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی می‌تواند با ایجاد فضایی که در آن تبادل نقاط قوت و به اشتراک‌گذاری اهداف دوره‌ای صورت گیرد و همین طور با فراهم کردن بستری برای نزدیک شدن خرده‌فرهنگ‌ها به یکدیگر، یکپارچه‌سازی را تسهیل نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود که هماهنگی‌ها با مرکزی که در دانشگاه مسئولیت برنامه‌ریزی راهبردی را بر عهده دارد، با جدیت بیشتری دنبال شود تا با ایجاد اشتراک در اهداف واحدها و قرارگرفتن در معرض ارزیابی به صورت یکسان و از سوی مرکزی مشخص، یکپارچه‌سازی به صورت مؤثر اتفاق بیفتد. به علاوه به نظر می‌رسد برای ایجاد تغییرات مختلف در فضای حاکم بر دانشگاه به ویژه تغییراتی که با مقاومت افراد همراه خواهد بود حمایت مدیران ارشد بسیار مهم خواهد بود. برای واحدهای کلیدی دانشگاه که یکپارچگی و همکاری همه‌جانبه آن‌ها با واحدهای دیگر می‌تواند مفید واقع شود، نیاز است در انتخاب مدیران توانمند و با تجربه دقت بیشتری معمول گردد. یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار بر ایجاد یکپارچگی و همکاری‌های گسترده در فضای دانشگاه عدم پشتیبانی آئین‌نامه‌ها و روندهای اداری از این نوع فضای دانشگاهی است. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا رویکردهای سیستمی برای حل برخی از موانع مربوط به سیستم اداری دانشگاه و آئین‌نامه‌ها اتخاذ شود تا این تغییر با سرعت هر چه بیشتری جلو رود.

**پیشنهاد برای محققان آتی.** پژوهش حاضر به طور خاص یکپارچه‌سازی دو واحد پشتیبانی و منابع انسانی را مد نظر قرار داده است. پیشنهاد می‌شود تحقیق‌های مشابهی در مورد یکپارچه‌سازی سایر واحدهای دانشگاهی نیز انجام گردد.



## منابع

1. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
2. Asghar Eskandari, M. G., & Ardalan, M. R. (2013). Knowledge leadership, organizational intelligence and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(12), 71-100. [In Persian] [http://www.smsjournal.ir/article\\_88829\\_129d1227bfbcc350d179c477a7e42238.pdf](http://www.smsjournal.ir/article_88829_129d1227bfbcc350d179c477a7e42238.pdf)
3. Ashkenas, R. (2015). There's a difference between cooperation and collaboration. *Harvard Business Review*, 20.
4. Bleiklie, I. (2007). Systemic integration and macro steering. *Higher Education Policy*, 20(4), 391-412.
5. Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
6. Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
7. Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.
8. Davies, M., & Buisine, S. (2018). Innovation culture in organizations. *Science, Technology and Innovation Culture*, 101-115. Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>
9. Ellinger, A. E., Keller, S. B., & Hansen, J. D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1-27.
10. Fakhrossadat Nasiri, R. B. (2014). Investigated the intellectual capital and labor productivity. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(19), 55-76. [In Persian] [http://www.smsjournal.ir/article\\_88752\\_c74ec8cdcee23004e2dfc2def0c703d3.pdf](http://www.smsjournal.ir/article_88752_c74ec8cdcee23004e2dfc2def0c703d3.pdf)
11. Fallatah, M. (2019). Offshoring and organizational innovation: the moderating roles of absorptive capacity and inter-functional integration. *International Business Research*, 12(10), 57-62.
12. Fawcett, A. M., & Fawcett, S. E. (2013). Awareness is not enough. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3), 205-230
13. Flake, E. (2006). An introduction to qualitative research in the human sciences. In: Translated by A. Jamshidian, A. Siadat, R. Ali Nouroozi, Qom: Sama e Ghalam.
14. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
15. Frankel, R., & Mollenkopf, D. A. (2015). Cross-functional integration revisited: Exploring the conceptual elephant. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 18-24.
16. Ganeshan, R., & Marath, R. K. (2002). Web-enabling the supply chain: an exploratory case study. *New Directions in Supply-Chain and Technology Management: Technology, Strategy, and Implementation*, New York, NY.
17. Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
18. Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2000). Analyzing organizational change in higher education. In F. E. Ragnvald Kalleberg, Grete Brochmann, Arnlaug Leira, Lars Mjøset (Ed.), *Comparative Perspectives on Universities* (pp. 83-99). Emerald Group Publishing Limited.
19. Habib, M., & Jungthirapanich, C. (2010). An empirical study of educational supply chain management for the universities. *Inform International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*,
20. Hansen, M. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Press.

21. Hausman, W. H. (2004). Supply chain performance metrics. In *The practice of supply chain management: Where theory and application converge*, 61-73. Springer, Boston, MA.
22. Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing* (Vol. 8). Wiley New York.
23. Hriri, N. (2011). Principles and methods of qualitative research, Tehran: Islamic Azad University. *Science Research Branch*.
24. Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
25. Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460.
26. Krajewski, L., & Wei, J. C. (2001). The value of production schedule integration in supply chains. *Decision Sciences*, 32(4), 601-634.
27. Lambert, D., & Knemeyer, M. 4 Measuring performance: the supply chain management perspective. *Business Performance Measurement*, 82-112.
28. Lekue, J., & Micheal, N. N. (2021). The influence of information technology capability on supply chain integration and marketing performance of downstream petroleum sector in Nigeria. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 4(2), 13-13.
29. Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(5), 275-295.
30. Mackelprang, A. W., Robinson, J. L., Bernardes, E., & Webb, G. S. (2014). The relationship between strategic supply chain integration and performance: a meta-analytic evaluation and implications for supply chain management research. *Journal of Business Logistics*, 35(1), 71-96.
31. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
32. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford University Press on Demand.
33. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
34. Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609.
35. Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2001). Information system utilization strategy for supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 51-75.
36. Nasiri, H., Yamani Douzi Sorkhabi, M., & Haqani, M. (2018). An analysis of merging effects on academic culture [Original]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24(2), 109-134. [In Persian] <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-3820-en.html>
37. Neda Abdolvand, M. M. S., & Baradaran, V. (2013). Development model of strategic alignment of business and information technology. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(14), 125-143. [In Persian] [http://www.smsjournal.ir/article\\_88799\\_8beeb9add4d0be58a16a78907114725c.pdf](http://www.smsjournal.ir/article_88799_8beeb9add4d0be58a16a78907114725c.pdf)
38. O'Leary-Kelly, S. W., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20(3), 221-240.
39. Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487.

40. Pagell, M., Handfield, R. B., & Barber, A. E. (2000). Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance. *Production and Operations Management*, 9(3), 222-238.
41. Pavel, A.-P. (2012). The importance of quality in higher education in an increasingly knowledge-driven society. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(Special 1), 120-127.
42. Rodrigues, A. M., Stank, T. P., & Lynch, D. F. (2004). Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65-94.
43. Sadr, N. S., Dohaviyan, A., & Malekzadeh, G. (2020). The effect of emotional commitment on employees' resistance to change through attitude and readiness for change. *Management Studies (improvement and transformation)*, 29(96), 101-120. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439>
44. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
45. Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360.
46. Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 9-38.
47. Stank, T. P., Daugherty, P. J., & Gustin, C. M. (1994). Organizational structure: influence on logistics integration, costs, and information system performance. *The International Journal of Logistics Management*, 5(2), 41-52.
48. Stank, T. P., Keller, S. B., & Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. *Transportation Journal*, 41(2/3), 32-46. <http://www.jstor.org/stable/20713491>
49. Storberg-Walker, J., & Torraco, R. (2004). Change and Higher Education: A Multidisciplinary Approach. *Online Submission*.
50. Storberg-Walker, J., & Torraco, R. (2004). *Change and higher education: A Multidisciplinary Approach*, Academy of Human Resource Development Austin, TX.
51. Susan Bahrami, S. R., Yarmohammadian, M. H., & Kazemi, I. (2011). Multiple relationship strategic human resources management and intellectual capital in public university of Isfahan. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(4), 87-105. [In Persian] [http://www.smsjournal.ir/article\\_88712\\_855ce34a81b7344793d3253fab11cabb.pdf](http://www.smsjournal.ir/article_88712_855ce34a81b7344793d3253fab11cabb.pdf)
52. Verma, R., Thompson, G. M., Moore, W. L., & Louviere, J. J. (2001). Effective design of products/services: An approach based on integration of marketing and operations management decisions. *Decision Sciences*, 32(1), 165-194.
53. Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523-539.
54. Wang, L., Luo, J., & Liu, Y. (2021). Agricultural cooperatives participating in vegetable supply chain integration: A case study of a trinity cooperative in China. *Plos one*, 16(6), e0253668.
55. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.
56. Yu, W., Zhao, G., Liu, Q., & Song, Y. (2021). Role of big data analytics capability in developing integrated hospital supply chains and operational flexibility: An organizational information processing theory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120417.
57. Zakersalehi, G. (2009). The study of legal and managerial aspects of autonomy of universities [Original]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 15(3), 79-106. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-614-en.html>