


Public Organizations Management *Open Access*

Autumn (2024) 12(4): 37-54

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.71947.5011>

Received: 04/Aug/2024 Accepted: 18/Oct/2024

ORIGINAL ARTICLE

Identifying the Factors of the Model of Synergic Work Teams in Iran's Government Organizations With the Meta- Synthesis Method

Elham Molla¹, Mehdi Keirandish^{2*}, Mohammadjavad Taghipourian³, Daoud Kia Kajouri⁴

1. Ph.D Candidate, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

2. Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

4. Associate Professor, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

Correspondence

Mehdi Khair Andish
E-mail: kheirandish@ssau.ac.ir

How to cite

Molla, E., Andish, M., Taghipourian, M.J., & Kia Kajouri, D. (2024). Identifying the Factors of the Model of Synergic Work Teams in Iran's Government Organizations With the Meta-Synthesis Method. *Public Organizations Management*, 12(4), 37-54.

ABSTRACT

In today's turbulent environment, teamwork is not enough to achieve team goals; In such a situation, Synergic work teams are necessary requirement; Synergy is a process that unifies teamwork in a context and aims to create an optimal harmonious balance. This research was carried out with the purpose of identifying the factors of the synergistic work team model in Iran's government organizations with meta-composite method. The current research is analytical-descriptive in terms of its practical purpose and in terms of the research method, which was carried out using the meta-synthesis qualitative research method. The metasynthesis method was performed using the seven steps of the method of Sandelowski and Barroso (2007). The statistical population of the research included all the articles in reliable domestic and foreign databases during the years 2000-2024, and 27 articles were selected based on the research criteria. The main and secondary factors of the pattern were extracted using the theme analysis method. Based on the meta-combination results, the factors of the model of complementary work teams in Iranian government organizations include 85 primary concepts, 18 sub-categories and 5 main categories, which include organizational soft factors, synergistic human resource management, synergistic team processes, internal interactions of synergistic teams and synergistic members. The findings of this research guide planners and policy makers in the field of achieving and realizing synergistic work teams.

KEY WORDS

Work Teams, Synergistic, Synergistic Work Teams, Public Organizations, Meta-Synthesis.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

شناسایی عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش فراترکیب

الهام ملا^۱، مهدی خیراندیش^{۲*}، محمدجواد تقی پوریان^۳، داود کیاکجوری^۴

چکیده

در محیط متلاطم امروز، صرفاً کار تیمی، برای دستیابی به اهداف تیم کافی نیست؛ در چنین شرایطی هم‌افزایی تیمی یک الزام موردنیاز است؛ هم‌افزایی فرایندی است که کار تیمی را در یک زمینه متحد می‌کند و هدف آن ایجاد تعادل هماهنگ بهینه بین اعضا است. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش فراترکیب انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام پژوهش، تحلیلی-توصیفی است که با استفاده از روش پژوهش کیفی فراترکیب صورت گرفت. روش فراترکیب با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مقالات در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی، طی سال‌های ۲۰۰۰-۲۰۲۴ بود که ۲۷ مقاله، براساس معیارهای پژوهش، انتخاب شدند. عوامل اصلی و فرعی الگو با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شد. براساس نتایج فراترکیب، عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران شامل ۸۵ مفهوم اولیه، ۱۸ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی است که عبارت‌اند از عوامل نرم سازمانی، مدیریت منابع انسانی هم‌افزا، فرایندهای تیمی هم‌افزا، تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا و عضو هم‌افزا. یافته‌های این پژوهش، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران را در زمینه دستیابی و تحقق تیم‌های کاری هم‌افزا هدایت می‌نماید.

واژه‌های کلیدی

تیم‌های کاری، هم‌افزایی، تیم‌های کاری هم‌افزا، سازمان‌های دولتی، فراترکیب.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

نویسنده مسئول: مهدی خیراندیش

رایانامه: kheirandiish@ssau.ac.ir

استناد به این مقاله:

ملا، الهام؛ خیراندیش، مهدی؛ تقی پوریان، محمدجواد و کیاکجوری، داود (۱۴۰۳). شناسایی عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش فراترکیب. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۴)، ۳۷-۵۴.



مقدمه

در حالی که یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۷ در ۱۴۰ کشور نشان داد که ۶۹٪ از مدیران موضوع تنوع و شمول را در تیم‌های کاری بسیار مهم می‌دانند؛ اما اغلب فکر می‌کنند که مزایای عملکردی تنوع نیروی کار به‌طور خودکار به وجود می‌آید؛ این دیدگاه بیش از حد ساده‌گرایانه است: واقعیت این است که دستیابی به هم‌افزایی نیازمند تلاش است (ون نیپربرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مرور پیشینه پژوهش نیز حاکی از آن است که اغلب تحقیقات از لحاظ نظریه مزایا و زمینه‌های هم‌افزایی در سطح تیم را بررسی می‌کنند (گال^۹، ۲۰۱۵؛ زولتان^{۱۰}، ۲۰۱۴؛ ون نیپربرگ و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال درک منسجمی از چگونگی ایجاد این تیم‌ها در ادبیات وجود ندارد. اندرجسزوک و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۹) اذعان داشتند اگرچه تحقیقات زیادی در زمینه‌های روان‌شناسی صنعتی، سازمانی و آموزشی به بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت تیم پرداخته‌اند، الگویی برای ایجاد تیم‌های کاری هم‌افزا به چشم نمی‌خورد. از سوی دیگر، اغلب از مفهوم هم‌افزایی در فعالیت تیمی به‌عنوان دلیل اصلی برتری کار جمعی در مقایسه با کار فردی یاد می‌شود؛ این در حالی است که در برخی تحقیقات به اثرات منفی آن شامل مفت سواری^{۱۲}، لوف اجتماعی^{۱۳} و اثر مکند^{۱۴} اشاره شده است (زولتان، ۲۰۱۴). با توجه به پیچیدگی و ماهیت پویای مشارکت‌های تیمی و مشکلات ناشی از تنوع، استنباط عوامل مختلف مؤثر بر شکل‌گیری تیم‌های هم‌افزا چالش‌برانگیز است (لوبان و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۱).

بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه، معمولاً با دیوان‌سالاری عظیم و درجه پایین انعطاف‌پذیری در نحوه اجرای قوانین مشخص می‌شود. یکی دیگر از ویژگی‌های بخش دولتی، وجود لایه‌های متعدد قوانین و مقررات در سطوح مختلف حکومت است که اغلب به‌شدت با تغییر شرایط کار مخالف هستند (تریگرو-سانچز و همکاران، ۲۰۲۱). تیم‌های قانون‌گذاری و اداری در ایران نیز متشکل از تیم‌های قومی، سیاسی و گرایش‌های فکری متفاوت است. چنین تفاوت‌هایی زمینه‌ساز موانعی برای تعامل و اعتماد بین این تیم‌ها خواهد بود. این در حالی است که با ادغام این تیم‌ها به

با توجه به تنوع فزاینده نیروی کار، پیشرفت‌های سریع فناوری و تغییرات قانونی-سیاسی مکرر، کار تیمی یک فعالیت ضروری در سازمان‌های عمومی عصر حاضر است؛ با این حال در اغلب موارد تیم‌ها انتظارات را برآورده نمی‌کنند (تریگرو-سانچز و همکاران^۱، ۲۰۲۱). یکی از علل این موضوع در این واقعیت نهفته است که گردآوری بهترین افراد الزاماً عملکرد مطلوب را تضمین نمی‌کند (سون و همکاران^۲، ۲۰۲۳)؛ بلکه هم‌افزایی، کلید تحقق مزایای عملکردی تیم است (ون نیپربرگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

به عبارتی تیم‌های کاری، اغلب با مشکلات چالش‌برانگیزی با مؤلفه‌های پیچیده اجتماعی-اقتصادی و محیطی مواجه هستند. در چنین محیطی، ظرفیت زیادی در مشارکت‌های هم‌افزا وجود دارد که افراد و سازمان‌های مختلف را قادر می‌سازد تا با اعمال نفوذ، ترکیب و سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت و قابلیت‌های مکمل خود از یکدیگر حمایت کنند (لاسکر و همکاران^۴، ۲۰۰۱). محققان نیز بر این باورند کار تیمی صرفاً برای دستیابی به اهداف تیم کافی نیست؛ محققان متعدد در زمینه‌های مختلف نشان داده‌اند که تأثیر کنش مشترک بیشتر از مجموع تأثیرات بازیگران مستقل است (براسر^۵، ۲۰۲۰). بنابراین، هم‌افزایی تیمی یک الزام موردنیاز است؛ هم‌افزایی فرایندی است که کار تیمی را در یک زمینه متحد می‌کند و هدف آن ایجاد تعادل هماهنگ بهینه است (هرماوان و همکاران^۶، ۲۰۲۲).

هم‌افزایی به معنای تعامل یا همکاری دو یا چند عامل است که منجر به نتیجه‌ای بهتر یا متفاوت از نتیجه هر یک از عوامل به‌طور جداگانه است (پودولچاک و همکاران^۷، ۲۰۲۳). هم‌افزایی به‌عنوان ویژگی اولیه یک فرایند مشارکتی موفق در نظر گرفته می‌شود زیرا یک ترتیب مشارکتی با هم‌افزایی، به ظرفیت کامل خود می‌رسد (لانگبروک^۸، ۲۰۲۳). هم‌افزایی، چیزی بیش از تبادل منابع صرف است؛ هم‌افزایی با ترکیب دیدگاه‌ها، منابع و مهارت‌های فردی اعضای تیم، کلیتی جدید و ارزشمند را با هم ایجاد می‌کند که بیشتر از مجموع اجزای فردی آن است (لاسکر و همکاران، ۲۰۰۱).

9. Gal
10. Zoltan
11. Andrejczuk et al
12. Free-riding
13. Social loafing
14. Sucker effect
15. Loban et al

1. Triguero-Sánchez et al
2. Son2 et al
3. Van Knippenberg et al
4. Lasker et al
5. Brasseur
6. Hermawan et al
7. aaaaaaa a a a l
8. Langbroek

لوبان و همکاران، ۲۰۲۱). هم‌افزایی را می‌توان به‌عنوان ترکیب دیدگاه‌های فردی، منابع و مهارت‌های شرکا تعریف کرد، [به‌طوری که] تیم با هم چیز جدید و ارزشمندی ایجاد می‌کند. در این راستا، هم‌افزایی را می‌توان به‌عنوان نتیجه فرایند، مانند یک نتیجه نوآورانه موفق یا به‌عنوان یک فرایند به خودی خود، شامل احساس هیجان و پیشرفت و منبع در نظر گرفت (لانگبروک، ۲۰۲۳). هم‌افزایی دیدگاهی جامع و نظام‌مند به سازمان و عملکرد آن دارد و مسائل فرهنگی اجتماعی و موقعیتی سازمان را به‌خوبی رصد کرده و به دنبال هماهنگ نمودن و هم‌راستاسازی ساختار سازمان، رفتارها، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها است (یوسف و همکاران، ۲۰۲۰).

تیم‌های کاری هم‌افزا

هم‌افزایی تیمی، مفهومی گریزان است که توضیح می‌دهد چگونه همکاری می‌تواند نتایجی فراتر از انتظارات را به همراه داشته باشد (سون و همکاران، ۲۰۲۳). هم‌افزایی تیم شامل اقدامات تعاملی و فرایند محور است که توسط اعضای تیم انجام شده و برای تیم مفید است (گال، ۲۰۱۵). اندرجسزوک و همکاران (۲۰۱۹) تیم‌های هم‌افزا را به‌عنوان تیم‌هایی تعریف می‌کند که از نظر شخصیت و جنسیت متفاوت هستند و اعضای آن همه شایستگی‌های لازم برای تکمیل یک کار را پوشش می‌دهند. علاوه بر این، انتظار می‌رود در هنگام تکمیل کار، عملکردهای مشابهی از خود نشان دهند (اندرجسزوک و همکاران، ۲۰۱۹).

هم‌افزایی ادراک نادرست را کاهش داده و درک از موقعیت را به شکلی عمیق‌تر می‌کنند که به‌سادگی توسط افرادی که به‌تنهایی کار می‌کنند، امکان‌پذیر نیست (هافمیرا و همکاران، ۲۰۱۸). بر این اساس اثربخشی یک تیم، بخش یا کل سازمان را می‌توان با بهینه‌سازی تعامل بین اعضای آن افزایش داد. این به معنای نه‌تنها هماهنگ کردن اقدامات آن‌ها، بلکه توسعه اشکالی از تعامل است که در آن هم‌افزایی ایجاد می‌شود (پودولچاک و همکاران، ۲۰۲۳). براسر (۲۰۲۰) سه نوع تیم کاری را متمایز می‌سازد: تیم ثانویه، ترکیبی و هم‌افزا. این سه نوع تیم کاری در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

صورت تیم‌های هم‌افزا، نوعی یکپارچگی در بین تیم‌ها ایجاد شده و نتایجی اثربخش‌تر حاصل می‌شود. به عبارتی با هم‌افزایی، امکان حل مسائل به صورت خلاقانه امکان‌پذیر می‌شود (رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور، ۲۰۲۰). با این حال به‌زعم رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰) هنوز شناخت کافی از تیم‌سازی در بخش دولتی وجود ندارد؛ اغلب پژوهش‌ها به ضرورت تیم‌های کاری در این بخش پرداخته‌اند و فاقد درک روشنی از ایجاد تیم‌های کاری هستند.

نزاریان و همکاران (۲۰۲۱)، وضعیت نهادینه شدن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس را پایین‌تر از حد ارزیابی کردند. صادقی و همکاران (۲۰۱۷) و سعدآبادی، طالقانی و گلچین (۲۰۱۳) به بی‌اعتمادی بین اعضا و مسئولین و روشن نبودن اهداف تیمی، به‌عنوان آسیب‌های تیم‌های کاری در سازمان‌های دولتی در کشور اشاره کردند. جعفری و ادیب (۲۰۲۳) نیز ناکارآمدی نظام ارتباطات میان فردی و فرهنگ نامناسب را از آسیب‌های تیم‌های کاری در کشور دانستند. نادری و همکاران (۲۰۱۷) اذعان داشتند تصمیمات و اقدامات سازمان‌یافته‌ای در راستای ایجاد تیم در بخش دانشگاه‌های دولتی ایران صورت نگرفته است. این شواهد پژوهشی حاکی از وضعیت نامطلوب تیم‌های کاری در بخش دولتی کشور است که نیاز به یک الگوی تیمی هم‌افزا را آشکار می‌سازد. با توجه به اهمیت موضوع و شکاف نظری این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های ایجاد تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران است.

این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، فهم عمیق‌تری از موضوع مورد پژوهش با ادغام مطالعات فراهم می‌سازد. این پژوهش به غنی‌سازی ادبیات الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود.

مبانی نظری

هم‌افزایی

اصطلاح هم‌افزایی از کلمه یونانی Sunergos گرفته شده است که به معنای «با هم کار کردن» است. غالباً برای اشاره به «افزایش عملکردی که به‌نوعی به تعامل تیمی نسبت داده می‌شود» مورد استفاده قرار می‌گیرد (براسر، ۲۰۲۰). قدرت ترکیب دیدگاه‌ها، منابع و مهارت‌های تیمی از افراد و سازمان‌ها را هم‌افزایی می‌نامند (لاسکر و همکاران، ۲۰۰۱). هم‌افزایی، مشارکت‌هایی با عملکرد بالا هستند که با استفاده از منابع و توانایی‌های شرکای خود ارزش‌افزوده ایجاد کرده‌اند.

جدول ۱. ویژگی‌های تیم‌های کاری ثانویه، ترکیبی و هم‌افزا (براسر، ۲۰۲۰)

Table 1. Characteristics of secondary, hybrid and complementary work teams (Brasser, 2020)

تیم‌های کاری ثانویه	تیم‌های کاری تلفیقی	تیم‌های کاری هم‌افزا
- بدون هویت تیمی - ادعای فردیت - متمرکز بر وظایف - تنظیم توزیع وظایف	- انسجام تیمی قوی - از دست دادن هویت فردی - متمرکز بر تیم - تنظیم روابط	- انسجام تیمی قوی - نقش‌های فردی قوی - متمرکز بر پروژه - تنظیم چندگانه و یکنواخت تنظیم مقررات
فقط انجام کار با حداقل نتایج	تمایل به رد اهداف حرفه‌ای به‌عنوان یک تهدید برای تیم تلقی می‌شود	رسیدن به اهداف حرفه‌ای و گاهی فراتر از آن
رهبر سازمانی یا دعوی روستا (رد کلی نفوذ دیگران)	- رهبر کاریزماتیک - ارتباط جمعی خود به خود	تعریف شده توسط نقش‌های کاری، تجسم‌یافته، رهبری حمایت شده و شناخته شده

- برنامه‌ریزی و اجرای مداخلات جامعی که چندین برنامه، خدمات و بخش‌ها را به هم متصل می‌کند.
- تأثیر اقدامات خود را درک و مستند می‌کنند.
- دیدگاه‌ها و اولویت‌های ذی‌نفعان جامعه، از جمله جمعیت هدف را در برمی‌گیرد.
- نحوه رسیدگی به مشکلات جامعه را با اقدامات آن ارتباط می‌دهد.
- حمایت جامعه را دریافت می‌کند.

پیشینه پژوهش

در این بخش مروری بر پیشینه داخلی و خارجی پژوهش صورت می‌گیرد. جدول ۲ خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش را ارائه می‌کند.

جعفری و ادیب (۲۰۲۳)، به پژوهشی تحت عنوان «شناسایی روابط علی و معلولی فاکتورهای مؤثر بر موانع کار تیمی» پرداختند آن‌ها در نتایج پژوهش‌شان نشان دادند که فرهنگ نامناسب کار تیمی کلیدی‌ترین مؤلفه و اثرگذارترین مؤلفه نیز نبود آموزش کاربردی به‌روز و کاربردی می‌باشد. نزاریان و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله‌شان با عنوان «ارائه مدلی برای نهادینه کردن و بررسی وضع فعلی کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس» بیان می‌کنند که نهادینه کردن کار تیمی در اداره کل بهزیستی استان فارس در همه ابعاد و مؤلفه‌های الگو (شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) پایین‌تر از حد متوسط بود. رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی تیم‌سازی موفق در بخش دولتی» بیان می‌کنند که مقوله‌های اعتمادسازی، حمایت اعضاء از یکدیگر، هماهنگی بین اعضاء، توجه به محیط و کارایی مقوله‌های کلیدی پژوهش هستند.

تیم‌های ثانویه یک مرحله مقدماتی است؛ در این حالت افراد برای انجام کاری با هم جمع می‌شوند، اما تیم واقعاً وجود ندارد هیچ چیز مشترک نیست و هریک از اعضای تیم کاری براساس محاسبه سود یا زیان شخصی خود بدون در نظر گرفتن امکان انگیزه فردی دیگر یا وجود پویایی جمعی رفتار می‌کند (مگلینو و کورسگارد، ۲۰۰۴). در تیم‌های کاری تلفیقی، نتایج جمعی و متفاوت از مجموع تولیدات فردی است. یک تیم کاری هم‌افزا وجود تفاوت‌های هر عضو و یک کل منسجم را با هم تطبیق می‌دهد. در چنین تیمی، همه می‌دانند که مقررات برای اجتناب از دو دام قدرت مطلق تیم‌های ترکیبی یا تکه‌تکه شدن تیم‌های کاری ثانویه ضروری است (براسر، ۲۰۲۰). هم‌افزایی باعث ایجاد، تقویت و تسریع روند بهبود سازمانی می‌شود. همچنین به وجود هر سازمانی معنا می‌دهد. هم‌افزایی نقش خلاقانه مهمی در توسعه نظام‌های پیچیده ایفا می‌کند به‌عنوان منبع ارزشمندی برای تکامل تیم شناخته شده است (جسینکا، ۲۰۱۹).

به‌زعم لاسکر و همکاران (۲۰۰۱) هم‌افزایی، محصول تعامل تیم‌ها است. ایشان سطح هم‌افزایی را به‌عنوان میزانی تعریف می‌کنند که دیدگاه‌ها، منابع و مهارت‌های افراد و سازمان‌های شرکت‌کننده به تحقق اهداف و برنامه‌های تیم کمک کرده و آن را تقویت می‌کنند. یک مشارکت بین شرکای مختلف، در صورتی هم‌افزا است که شامل موارد زیر باشد (لاسکر و همکاران، ۲۰۰۱):

- در مورد کار به روش‌های خلاقانه، کل‌نگر و عملی فکر می‌کنند.
- اهداف واقع‌بینانه‌ای را ایجاد کرده که به‌طور گسترده درک و پشتیبانی شوند.

1. Meglino & Korsgaard

2. aaaaaaaa

دادند که هم‌افزایی تیم با رهبری مشارکتی، مدیریت، تصمیم‌گیری، توانایی مشارکت برای بهینه‌سازی مشارکت شرکا و کفایت منابع غیرمالی همراه است.

براسر (۲۰۲۰)، در مقاله تحت عنوان «علاقه و تحمل مشترک: هم‌افزایی به‌عنوان یک چالش برای تیم‌های ناهمگن مطالعه کیفی شش کار تیم چند فرهنگی در دانشگاه» نشان می‌دهند که موفقیت یک تیم کاری به اجرای خودتنظیمی برای حرکت از منافع شخصی به منافع مشترک و مدارا بستگی دارد.

جسینکا (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای با عنوان «شناخت و تشریح شرایط هم‌افزایی در کار تیمی با توجه به نظریه زمینه‌ای» بیان می‌کنند که رویکرد خلاقانه، فعالیت کارآفرینانه و سرمایه اجتماعی برای ایجاد اثر هم‌افزایی در کار تیمی حیاتی هستند.

هافمیر و همکاران (۲۰۱۸)، به پژوهشی با عنوان «هم‌افزایی قوی یا ضعیف؟ بازنگری در فرض مزایای مرتبط با تیم در مذاکرات یکپارچه» پرداختند. آن‌ها در نتایج پژوهش‌شان نشان دادند که احتمال دستیابی تیم‌ها به نتایج بهتر نسبت به بهترین افراد در تیم‌های اسمی متناسب (هم‌افزایی قوی) کمتر بود.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تحقیقات در زمینه تیم‌های کاری هم‌افزا پراکنده و غیرمنسجم است. تحقیقات فاقد یک چارچوب یکپارچه از عوامل مؤثر بر تیم‌های کاری هم‌افزا هستند. مطالعه لاسکر و همکاران (۲۰۰۱) به‌عنوان «یک نقطه عطف، عوامل تعیین‌کننده مختلفی را برای مشارکت هم‌افزایی» ذکر می‌کند که شامل خصوصیات شریک و شرکات، روابط بین شرکا، محیط خارجی و منابع است. رافتری و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند هم‌افزایی توسط برابری بین شرکا و وضوح و اجماع در مورد فرایندهای حکمرانی و تصمیم‌گیری تحریک می‌شود.

در پژوهش لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، رهبری مؤثر به‌عنوان یک توانمند برای هم‌افزایی شناخته می‌شود زیرا تعاملات بین بازیگران را با تسهیل گفتگوی باز، ارتباط بازیگران با یکدیگر، آشکارسازی و مفروضات چالش‌برانگیز، تسهیل می‌کند. جسینکا (۲۰۱۹)، رویکرد خلاقانه، فعالیت کارآفرینانه و سرمایه اجتماعی را برای ایجاد اثر هم‌افزایی در کار تیمی حیاتی می‌داند. این یافته‌ها بیان‌گر ادبیات پراکنده فاقد انسجام در زمینه ایجاد تیم‌های کار هم‌افزا می‌باشد.

محققانی همچون براسر (۲۰۲۰) و جسینکا (۲۰۱۹)، به نبود یک دیدگاه یکپارچه نسبت به تیم‌های هم‌افزا اشاره

اسکندر و همکارانش (۲۰۱۹)، با عنوان «ارائه الگو شبیه‌سازی عامل بنیان جهت پیش‌بینی عملکرد تیم کاری در جهت بهبود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: تیم مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران)» نشان دادند که نیاز است تا تیم برای بهبود راهبردهای مدیریت منابع انسانی در تیم مدیریت صنعتی سیاست‌های جدیدی را اتخاذ کند.

نادی و همکاران (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران بررسی اسناد دانشگاه (سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد)» نشان دادند که دانشگاه فاقد راهبرد و یک برنامه روش‌مند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی می‌باشد.

گو^۱ و همکارانش (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای با عنوان «افزایش عملکرد هم‌افزایی از طریق قراردادهای تشویقی ضمنی: پرداختن به «معمای استعداد» در بخش دولتی» نتایج مطالعه نشان می‌دهند که قرارداد تشویقی بهینه هم‌افزایی عملکرد را محقق کند و «معضل استعداد» را رفع کند.

هرماوان و همکاران (۲۰۲۲)، به پژوهش با عنوان «تعیین نقش رهبری بر عملکرد خلاق با اجرای هم‌افزایی تیمی» پرداختند. این مطالعه بر نقش مهم رهبران در سازمان‌ها برای هم‌افزایی کار تیمی با توجه به تخصص مربوطه خود در راستای توسعه عصر دیجیتال پویا برای افزایش خلاقیت تأکید می‌کند.

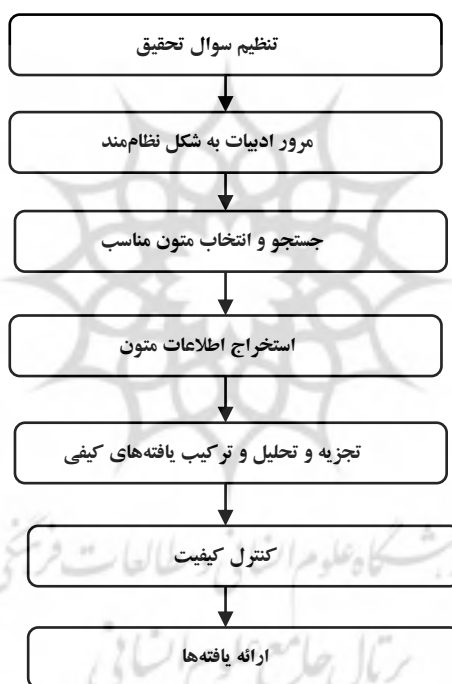
رافتری و همکارانش^۲ (۲۰۲۲)، در پژوهش‌شان با عنوان «چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل مشارکت و هم‌افزایی در یک اتحاد جهانی بهداشت: مورد تیم پشتیبانی سریع سلامت عمومی بریتانیا» بیان می‌کنند که عناصر الگو مشارکت شامل ساختارهای حاکمیتی و مالی اتخاذ شده، تعادل اعتماد و قدرت، فرهنگ‌سازمانی، راهبرد و ارزیابی و مدیریت دانش است. با این حال، فرهنگ‌های سازمانی متنوع، شیوه‌های ارتباطی ضعیف و عدم تعادل قدرت درک شده، انسجام تیم را به خطر انداختند.

لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «فعال‌سازی دارایی‌های مشارکت برای ایجاد هم‌افزایی در مراقبت‌های بهداشتی اولیه: مطالعه روش‌های آمیخته» نشان

1. Guo

2. Raftery et al

سازمان‌های عمومی جهت پیاده‌سازی مناسب تیم‌های هم‌افزا و همچنین پژوهشگران این حوزه قابل استفاده است. از لحاظ ماهیت و شیوه تحلیل اطلاعات جزو تحقیقات کیفی است. از منظر روش جمع‌آوری اطلاعات اسنادی است و در نهایت بر مبنای روش پژوهش، جزو تحقیقات تحلیلی - توصیفی است که با استفاده از روش فراترکیب صورت گرفته است. فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کیفی در یک حوزه خاص است (رعنایی‌کردشولی و دانشور، ۱۳۹۰). روش‌های متعددی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است که الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بیشترین کاربرد را دارد. در این پژوهش نیز از این روش استفاده شد. این مراحل در شکل (۱) ارائه شده است:



شکل ۱. مراحل فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

Figure 1. Metasynthesis Steps (Sendlowski and Barroso, 2007)

یافته‌های پژوهش

به‌منظور انجام فراترکیب در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است.

گام اول - تنظیم سؤال پژوهش: فراترکیب با سؤال در مورد شناسایی ماهیت موضوع پژوهش که هدف اصلی اجرای تحلیل است، شروع می‌گردد. در این مرحله سؤالات پژوهش مطرح خواهند شد؛ پاسخگویی به این سؤالات در جدول ۳ ارائه شده است:

کردند و خواستار تحقیقات برای ادغام و ترکیب این یافته‌ها شده‌اند. علاوه بر این تحقیق عوامل را با تأکید بر نیازها و الزامات بخش دولتی ادغام می‌کند. به‌زعم پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) در عصر جهانی شده و متغیر امروز، یافتن روش‌ها و رویکردهای جدید و مؤثر، همچون هم‌افزایی برای مدیریت کارکنان خدمات عمومی حائز اهمیت است، زیرا این راه‌حلی مؤثر برای مقابله با چالش‌ها و تضمین توسعه پایدار کشور است. از این رو تحقیق حاضر پاسخی به شکاف تحقیقاتی موجود و فراخوان محققان این حوزه است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از این نظر کاربردی است که نتایج آن برای

جامعه آماری این پژوهش در روش فراترکیب، پژوهش‌های پیشین می‌باشد که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ از پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی جستجو شده است. در ادامه نمونه‌ها براساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب شدند. در این پژوهش معیارهای رد یا پذیرش مقالات شامل مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر و تحقیقات با روش‌های کیفی و آمیخته است. به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. در ادامه یافته‌های فراترکیب براساس گام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) ارائه می‌شود.

جدول ۲. سؤالات پژوهش

Table 3. Research questions

شاخص	سؤال	پاسخ
چه چیزی (What)	مؤلفه‌های تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران چه هستند؟	استخراج مؤلفه‌ها از ادبیات موضوع
چه کسی (Who)	جامعه موردنظر کدام است؟	کلیه مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی در دسترس
چه زمانی (When)	بازه زمانی جستجو به چه صورت است؟	از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴
چگونه (How)	روش‌های گردآوری داده‌های پژوهش چگونه است؟	با استفاده از داده‌های ثانویه

داخلی پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و نورمگز مرحله، با توجه به موضوع پژوهش و کلیدواژه‌های پژوهش، جستجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و تارنماهای اینترنتی خارجی شامل ساینس دایرکت^۱، امرالد این‌سایت^۲، وایلی^۳، اشپرینگر^۴ و پایگاه‌های

گام دوم - مرور ادبیات به شکل نظام‌مند: در این مرحله، با توجه به موضوع پژوهش و کلیدواژه‌های پژوهش، جستجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و تارنماهای اینترنتی خارجی شامل ساینس دایرکت^۱، امرالد این‌سایت^۲، وایلی^۳، اشپرینگر^۴ و پایگاه‌های

جدول ۳. کلیدواژه‌های پژوهش

Table 4. Research keywords

کلمات کلیدی	Keywords
تیم‌های هم‌افزا	Synergistic Teams
تیم‌های کاری بخش دولتی	Public Sector Teamworks
هم‌افزایی بخش دولتی	Public Sector' Synergy

پذیرش بررسی می‌شود. در این مرحله از ۳۲۶ مقاله، با حذف عناوین تکراری و نامرتب (۱۲۶)، حذف چکیده نامرتب (۱۰۶)، حذف محتوای نامرتب (۳۷)، حذف روش‌های نامرتب (۴۲)، در نهایت ۲۷ مقاله، به‌عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.

گام سوم - جستجو و انتخاب متون مناسب: در این مرحله برای انتخاب متون موردنظر در پایگاه‌های داده‌ها، مقالاتی که معیارهای شمول را دارا بودند وارد فرایند فراترکیب شدند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چکیده و روش‌های آن‌ها است و در هر مرحله تناسب با معیارهای



شکل ۲. فرایند بازبینی برای انتخاب مقالات نهایی

Figure 2. Review Process for Selection of Final Articles

1. Science Direc
2. Emerald Insight
3. Wiley
4. Springer

مقالات نهایی در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴. مقالات نهایی در فراترکیب

Table 5. Final Articles in Metacomposition

عنوان	محقق (سال)
افزایش عملکرد هم‌افزایی از طریق قراردادهای تشویقی ضمنی: پرداختن به «معمای استعداد» در بخش دولتی	گو و همکاران (۲۰۲۴)
هماهنگی در پروژه‌های نوآوری بخش عمومی برای ایجاد هم‌افزایی	لانگبروک (۲۰۲۳)
دستیابی به هم‌افزایی مشارکت: ورودی‌های منابع، مأموریت مشترک و وابستگی‌های متقابل در مشارکت‌های ارتقای سلامت دانمارک	هولت و اولینگ ^۱ (۲۰۲۳)
رویکرد هم‌افزایی برای مدیریت پایدار کارکنان خدمات عمومی در طول کووید-۱۹ به حداکثر رساندن هم‌افزایی تیم در تیم‌های بین‌رشته‌ای مرتبط با هوش مصنوعی: یک روش تکراری بین‌رشته‌ای براساس طراحی	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
توانمندسازی کار تیمی تعاونی برای پایداری خدمات اجتماعی: بینش از یادگیری خدمات باز کردن جعبه سیاه بهبود شایستگی‌های اعضای تیم پروژه در یک سازمان بخش دولتی برای انتقال موفقیت‌آمیز به جامعه پروژه،	بیسکانتی ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)
چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل مشارکت و هم‌افزایی در یک اتحاد جهانی بهداشت: مورد تیم پشتیبانی فوری سلامت عمومی بریتانیا	زاینوری و هدا ^۳ (۲۰۲۳)
فعال‌سازی دارایی‌های مشارکت برای ایجاد هم‌افزایی در مراقبت‌های بهداشتی اولیه: مطالعه روش‌های ترکیبی	دسجاردینز، جین و بریدیل ^۴ (۲۰۲۲)
تأثیر آموزش تنوع فرهنگی بر هم‌افزایی تیمی در سازمان	رافتری و همکاران (۲۰۲۲)
علاقه و تحمل مشترک: هم‌افزایی به‌عنوان یک چالش برای تیم‌های ناهمگن مطالعه کیفی شش کار تیم چند فرهنگی در دانشگاه	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)
تأثیر هم‌افزایی بر عملکرد مشارکت عمومی خصوصی در کنیا: مطالعه موردی یک صندوق بورسیه	چپمن ^۵ (۲۰۲۱)
شناخت و توصیف شرایط هم‌افزایی در کار تیمی از نظر نظریه داده‌بنیاد	براسر (۲۰۲۰)
ترکیب تیم هم‌افزایی: یک رویکرد محاسباتی برای تقویت تنوع در تیم‌ها	کاتامبارا ^۶ (۲۰۲۰)
بررسی کارایی تیم‌های چند فرهنگی هم‌افزایی	جسینکا (۲۰۱۹)
ارزیابی واقع‌بینانه از تحقیقات مشارکتی مبتنی بر جامعه: هم‌افزایی مشارکت، ایجاد اعتماد و اثرات موجی مرتبط	اندرجسزوک و همکاران (۲۰۱۹)
رسمی‌سازی کارکنان و تقویت کار تیمی: مقایسه عمومی و خصوصی	پاول و همکاران ^۷ (۲۰۱۵)
تولید هم‌افزایی در همکاری‌ها: یک نوآوری موفق بیمارستانی	جاگوش ^۸ و همکاران (۲۰۱۵)
توسعه دانش هم‌افزایی در تیم‌های بین‌رشته‌ای	چن و رینی ^۹ (۲۰۱۳)
هم‌افزایی مشارکت: چارچوبی عملی برای مطالعه و تقویت مزیت همکاری	کوروین و همکاران ^{۱۰} (۲۰۱۲)
شناسایی روابط علی و معلولی عوامل مؤثر بر موانع کار تیمی	بروسارد و همکاران ^{۱۱} (۲۰۰۷)
طراحی الگوی تیم سازی موفق در بخش دولتی	لاسکر و همکاران (۲۰۰۱)
طراحی الگوی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه‌های ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد	جعفری و ادیب (۲۰۲۳)
	رنجبر کبوترخانی و اکبرپور (۲۰۲۰)
	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)

1. Holt & Aveling
2. Bisconti
3. Zainuri & Huda
4. Desjardins et al
5. Chapman
6. Kathambara
7. Paul et al
8. Jagosh
9. Chen et al
10. Corwin et al
11. Broussard et al

ادامه جدول ۴. مقالات نهایی در فراترکیب

عنوان	محقق (سال)
ارائه الگوی شبیه‌سازی عامل بنیان جهت پیش‌بینی عملکرد تیم کاری در جهت بهبود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: تیم مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران)	اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
مطالعه کیفی وضعیت تیم‌سازی و کار تیمی در دانشگاه‌های دولتی ایران	نادی و همکاران (۲۰۱۷)
شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران	خلیلی، سلطانی و نفر (۲۰۱۵)
بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد تیم‌محوری در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه موردی: صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران	سرلک و همکاران (۲۰۱۳)

از: مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها، مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه، مرحله ۳. جستجوی مضامین، مرحله ۴. بازبینی مضامین، مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین و مرحله ۶. تهیه گزارش (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

در این مرحله با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند. نتیجه این بخش در جدول ۷ ارائه شده است. بر این اساس الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران شامل ۸۵ مفهوم، ۱۸ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی است.

گام چهارم - استخراج اطلاعات متون: در این مرحله، برای استخراج اطلاعات مناسب، به‌طور پیوسته مقالات منتخب، مورد مطالعه قرار گرفتند. در این راستا محتوای مقالات چندین بار بررسی شد و کدهای اولیه تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران استخراج شد، در این بخش ۱۳۴ کد اولیه شناسایی شد.

گام پنجم - تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون بر اساس روش شش مرحله‌ای بارون و کلازک (۲۰۰۶) استفاده شد. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون عبارت‌اند

جدول ۷. مؤلفه‌های تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران

Table 7. Components of Complementary Work Teams in Iranian Government Organizations

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	منابع
هدف‌گذاری اثربخش	اهداف مشترک	اهداف مشترک	هولت و اولینگ (۲۰۲۳)، جسیکا (۲۰۱۹)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، کاتامبارا (۲۰۲۰)، رنجبر کیوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)
		تعین راهبرد اهداف و مأموریت‌ها همسویی اهداف و مقاصد	خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، رافتی و همکاران (۲۰۲۲) کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)
عوامل نرم سازمانی	فرهنگ مشترک	مأموریت روشن همسویی منافع	رافتری و همکاران (۲۰۲۲)، کوروبین و همکاران (۲۰۱۲) هولت و اولینگ (۲۰۲۳)، براسر (۲۰۲۰)
		ارزش‌ها و باورهای مشترک	خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، جسیکا (۲۰۱۹)، رنجبر کیوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، بیسکانتی و همکاران (۲۰۲۳)
		تعریف واضح ارزش‌های سازمانی فرهنگ مناسب کار تیمی	رافتری و همکاران (۲۰۲۲)، سرلک و همکاران (۲۰۱۳) جعفری و ادیب (۲۰۲۳)
		فرهنگ‌های متنوع و مکمل	رافتری و همکاران (۲۰۲۲)
رهبری هم‌افزا	حمایت و تعهد رهبری مهارت رهبری بسیج دیدگاه‌های مختلف توسط رهبری دیدگاه کل‌نگر رهبری استقبال رهبری از تنوع متناسب بودن ویژگی‌های رهبری	حمایت و تعهد رهبری	کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، کوروبین و همکاران (۲۰۱۲)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
		مهارت رهبری	رافتری و همکاران (۲۰۲۲)
		بسیج دیدگاه‌های مختلف توسط رهبری	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)
		دیدگاه کل‌نگر رهبری	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)
		استقبال رهبری از تنوع	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)
		متناسب بودن ویژگی‌های رهبری	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)

ادامه جدول ۷. مؤلفه‌های تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	منابع
توسعه و آموزش هدفمند		توانمندسازی	هولت و اولینگ (۲۰۲۳)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)
		آموزش تنوع فرهنگی	چپمن (۲۰۲۱)
		تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی	دسجاردینز و همکاران (۲۰۲۲)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
مدیریت منابع انسانی هم‌افزا	وظایف و شغل	آموزش‌های بهره‌روز و کاربردی	جعفری و ادیب (۲۰۲۳)، چن و رینی (۲۰۱۳)
		وضوح نقش	سرلک و همکاران (۲۰۱۳)، رنجبر کیوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، چن و رینی (۲۰۱۳)
		فرایندهای کاری منعطف	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، پاول و همکاران (۲۰۱۵)
ارزیابی عملکرد		تأمین امنیت شغلی کارکنان	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
		انگیزش کارکنان بر اساس مشوق‌های درونی و بیرونی	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، جعفری و ادیب (۲۰۲۳)، گو و همکاران (۲۰۲۴)، جسنیکا (۲۰۱۹)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
		ارزیابی نتایج عملکرد کارکنان	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، دسجاردینز و همکاران (۲۰۲۲)
مدیریت تنوع		تعیین معیارهای مناسب برای ارزیابی	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
		رویه‌های رسمی برای ارتقاء	چن و رینی (۲۰۱۳)
		ایجاد تعادل بین شایستگی‌های کارکنان	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، سرلک و همکاران (۲۰۱۳)
فرایندهای تیمی هم‌افزا	دانش هم‌افزا	بهره‌برداری از مهارت‌های متنوع در تیم	اندرجسزوک و همکاران (۲۰۱۹)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، کاتامبارا (۲۰۲۰)، بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		توزیع ناهمگون کارکنان با توانایی بالا و کارکنان عادی	گو و همکاران (۲۰۲۴)
		رقابت سازنده	خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)
به اشتراک‌گذاری بازخوردها		ادغام نظرات مختلف اعضا	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		به اشتراک‌گذاری اطلاعات	خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، جسنیکا (۲۰۱۹)، رافتری و همکاران (۲۰۲۲)، جسنیکا (۲۰۱۹)
		جریان اطلاعات	جسنیکا (۲۰۱۹)
تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا	مشارکت تیمی	توسعه دانش و مهارت‌های جدید	رافتري و همکاران (۲۰۲۲)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، پاول و همکاران (۲۰۱۵)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، جسنیکا (۲۰۱۹)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)
		جلسات بازخورد درباره ارزیابی فرایندهای تیم	رافتري و همکاران (۲۰۲۲)، بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		بحث درباره درس‌های آموخته شده در طول جلسات پروژه	دسجاردینز و همکاران (۲۰۲۲)
مشارکت تیمی		ارائه گزارش‌های مستمر	رافتري و همکاران (۲۰۲۲)
		مسئولیت‌پذیری متقابل	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، براسر (۲۰۲۰)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)، خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)
		پاسخگویی	کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)
همانگی تیم		مشارکت فعال	کاتامبارا (۲۰۲۰)، رنجبر کیوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
		جذاب کردن مشارکت	لانگبرویک (۲۰۲۳)
		همانگی تیم	اندرجسزوک و همکاران (۲۰۱۹)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، رنجبر کیوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، کاتامبارا (۲۰۲۰)

ادامه جدول ۷. مؤلفه‌های تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	منابع
مشارکت تیمی	مشارکت تیمی	حمایت از مشارکت و تسهیل توانایی شرکا	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)
		ساختار سازمانی مشارکتی	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، کورویین و همکاران (۲۰۱۲)، جعفری و ادیب (۲۰۲۳)
		تصمیم‌گیری مشارکتی	خلیلی و همکاران (۲۱۰۵)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
همکاری	همکاری	تمرکز بر تعاملات تیمی	لانگیرویک (۲۰۲۳)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
		بحث درباره بهبود کار تیمی	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، جسنیکا (۲۰۱۹)
		تداوم همکاری‌های مشترک	جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)
		ارتباط با همسالان	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
حل تضاد بین اعضا	حل تضاد بین اعضا	همکاری گسترده با سایر اعضا	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		پذیرش تفاوت‌های اعضا	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)
		رویه‌های رسمی برای حل اختلاف	چن و رینی (۲۰۱۳)، جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)
		احساس راحتی در بیان مشکلات	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		پذیرش نظرات متناقض اعضا	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا	تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا	مقابله با آزاد و اذیت	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
		اجتناب از درگیری	براسر (۲۰۲۰)
ارتباطات هم‌افزا	ارتباطات هم‌افزا	پذیرش اختلاف‌نظرها در انجام کار	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		ارتباط از پایین به بالا و افقی	کاتامبارا (۲۰۲۰)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
		ارتباط کافی بین اعضای تیم	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، لایکر و همکاران (۲۰۰۱)
		برقراری روابط اجتماعی مؤثر	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، چپمن (۲۰۲۱)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
جو روانی مثبت	جو روانی مثبت	سازوکارهای ارتباطی به موقع و متنوع	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، کورویین و همکاران (۲۰۱۲)، کاتامبارا (۲۰۲۰)
		روابط عاطفی پویا	یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)
		نزدیکی در روابط	جسنیکا (۲۰۱۹)
		روابط بلندمدت بین اعضا	جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)
		مثبت‌اندیشی اعضا نسبت به یکدیگر	رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)
ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی	اعتماد و شفافیت بین اعضا	کاتامبارا (۲۰۲۰)، رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۷)، چپمن (۲۰۲۱)، جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)
		همدلی و درک احساسات	نادى و همکاران (۲۰۱۷)
		آزاداندیشی	نادى و همکاران (۲۰۱۷)
عضو هم‌افزا	عضو هم‌افزا	اعتماد به نفس	جسنیکا (۲۰۱۹)
		خودکارآمدی	جسنیکا (۲۰۱۹)، لاسکر و همکاران (۲۰۰۱)
		صداقت در عمل و گفتار	جسنیکا (۲۰۱۹)، خلیلی و همکاران (۲۱۰۵)، نادى و همکاران (۲۰۱۷)
		رعایت موازین اخلاقی	رنجبر کبوترخانی و حسن‌پور (۲۰۲۰)، بیسکانتی و همکاران (۲۰۲۳)
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	گشودگی به تغییر	جسنیکا (۲۰۱۹)
		شناخت و سازگاری با تغییرات	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، چپمن (۲۰۲۱)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)
		واکنش سریع به تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان	پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)
		درک فرصت‌های جدید	جسنیکا (۲۰۱۹)

ادامه جدول ۷. مؤلفه‌های تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	منابع
تعهد به کار تیمی		شناخت کافی و آگاهی از منافع تیمی	جعفری و ادیب (۲۰۲۳)
		حس مشترک جمعی	جسینکا (۲۰۱۹)، براسر (۲۰۲۰)
		دستاوردهای مشترک	جسینکا (۲۰۱۹)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)
عضو هم‌افزا		احترام و کمک متقابل	جسینکا (۲۰۱۹)، بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		ارزشمند شمردن نظرات منحصربه‌فرد اعضا	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، دسجاردینز و همکاران (۲۰۲۲)
توانایی حل مسئله		رویکرد مشارکتی حل مسئله	لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، جسینکا (۲۰۱۹)، نادای و همکاران (۲۰۱۷)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)
		توانایی برای کار مشترک	بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)
		مشارکت در تفکر خلاق	زاینوری و هدا (۲۰۲۳)
		یادگیری مشارکتی و مستمر	سرلک و همکاران (۲۰۱۳)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)

درصد پایایی بازآزمون برابر با ۰/۷۹ تعیین شد که با توجه به مقدار قابل قبول ۰/۶ (وارن، ۲۰۱۵) نشان‌دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

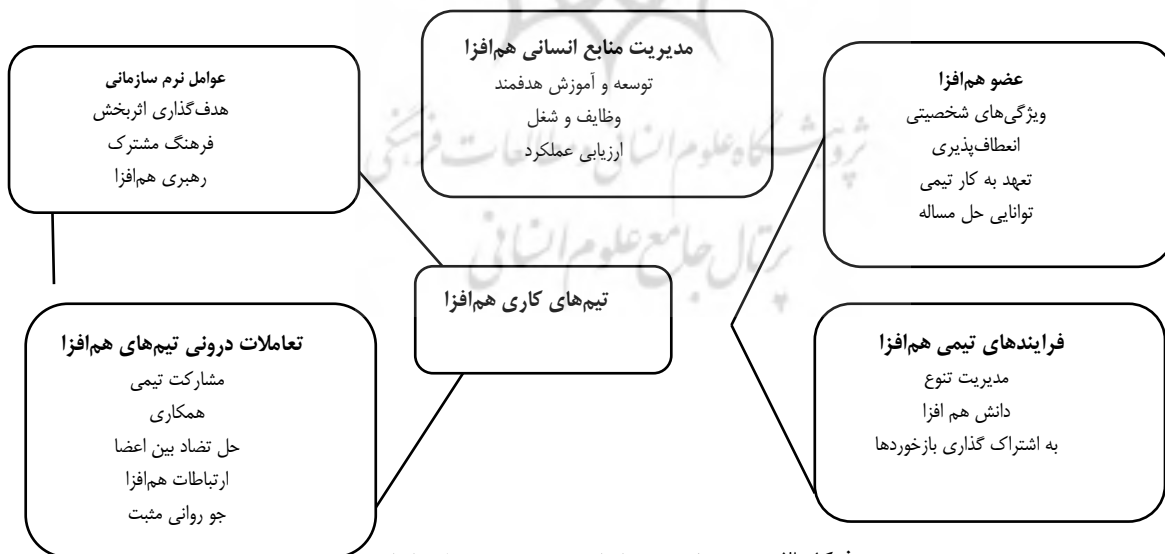
گام هفتم - ارائه نتایج (چارچوب پیشنهادی): در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. براساس یافته‌های حاصل از فراترکیب، الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران به صورت زیر ارائه می‌شود.

گام ششم - نظارت بر کیفیت: محقق در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود و به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش توافق بین دو کدگذار بهره گرفته شد. در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول زیر محاسبه شد.

رابطه (۱) تعداد توافقات $\times 2$

ضریب پایایی =

تعداد کل کدها



شکل ۳. تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران

Figure 3. Complementary Work Teams in Iran's Government Organizations

در سازمان‌های دولتی ایران شامل ۸۵ مفهوم اولیه، ۱۸ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی است که عبارت‌اند از عوامل نرم سازمانی، مدیریت منابع انسانی هم‌افزا، فرایندهای تیمی هم‌افزا، تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا و عضو هم‌افزا.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش فراترکیب صورت گرفت. براساس نتایج فراترکیب، الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا

تیم‌های کاری هم‌افزا نیازمند مجموعه‌ای از فرایندها برای مدیریت و ایجاد توازن بین اعضای تیم است. ون نیپربرگ و همکاران (۲۰۲۰) تنوع اعضا را یک چالش در تیم‌ها دانسته و مدیریت تنوع را یک امر ضروری برای افزایش عملکرد معرفی کردند. گو و همکاران (۲۰۲۴) نیز به معضل استعداد در سازمان‌های بخش دولتی اشاره کردند که بهره‌برداری از آن‌ها نیازمند ایجاد تعادل در توزیع و کنار هم قرار دادن کارکنان با توانایی بالا و کارکنان عادی است. توسعه دانش هم‌افزایی توسط بورسارد و همکاران (۲۰۰۷) به‌عنوان فرایندی تعریف شده است که طی آن اعضای تیم به‌طور سازنده دیدگاه‌های متنوع اعضای تیم را ادغام می‌کنند. چنین اقدامی برای ایجاد هم‌افزایی در سازمان‌های دولتی ایران که از نوعی انفعال در ادغام و یکپارچه‌سازی نظرات اعضا رنج می‌برد، لازم و ضروری است. پاول و همکاران (۲۰۱۵) به نقش فرایندها در ایجاد هم‌افزایی تیم‌های چند فرهنگی اشاره کردند.

تعاملات درونی هم‌افزا شامل ۵ مقوله فرعی مشارکت تیمی، همکاری، حل تضاد بین اعضا، ارتباطات هم‌افزا و جو روانی مثبت است. مرور تعاریف هم‌افزایی نشان می‌دهد که این مفهوم، بر پایه تعامل و همکاری بنا شده است، از این رو اهمیت تعاملات را در تحقق تیم‌های هم‌افزا نمی‌توان نادیده گرفت. در کیفیت تعاملات در کار تیمی که با سطح اعتماد و کیفیت تماس بین اعضا تعریف می‌شود و شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن اعضای تیم می‌توانند قدرت ترکیب مهارت‌ها در کار با یکدیگر را تجربه کنند. این عامل به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند توجه و عنایت بیشتر است.

در حال حاضر، سازوکارهای ارتباطی در سازمان‌های دولتی کشور مبتنی بر رویه‌های رسمی و ارتباطات از بالا به پایین است. چنین اشکالی از روابط، برای هدف هم‌افزایی چندان مناسب نیستند. جو هم‌افزایی در سازمان‌های دولتی نیازمند بازنگری و حرکت از ارتباطات سازمانی سنتی به سوی روابط مسطح و بر پایه تعاملات متقابل است. در این زمینه به نظر جسیکا (۲۰۱۹) نیز ارتباطات کارآمد، به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد ارتباط، حس توسعه، فرصت‌های جدید را ایجاد می‌کند و هم‌افزایی را افزایش می‌دهد. لانگبرویک (۲۰۲۳)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت تعاملات در هم‌افزایی تأکید کردند.

در آخر، عضو هم‌افزا شامل ۴ مقوله فرعی ویژگی‌های شخصیتی، انعطاف‌پذیری، تعهد به کار تیمی و توانایی حل مسئله است. این مقوله دربردارنده ویژگی‌های فردی و مهارتی اعضای تیم هم‌افزا است. هم‌افزایی در کنار عوامل سازمانی و

مقوله عوامل نرم سازمانی متشکل از ۳ زیر مقوله هدف‌گذاری اثربخش، فرهنگ مشترک و رهبری هم‌افزا است. عوامل نرم به آن دسته از عوامل اطلاق می‌شود که در حکم روح سازمان قرار دارد. با توجه به این که تیم‌های کاری هم‌افزا، یک سطح بالاتر از تیم‌های اولیه و معمولی در سازمان‌ها هستند، عوامل نرم سازمانی نقش بسزایی در تحقق آن‌ها خواهند داشت. در واقع این عوامل فراتر از عوامل سخت و اولیه همچون بودجه، زیرساخت‌ها و قوانین و تنظیمات سازمانی است. یک تیم هم‌افزا در متن سازمانی نیازمند هدف‌گذاری جمعی و همسو، فرهنگ مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و هویت جمعی و یک سبک رهبری هم‌افزا است. خلیلی و همکاران (۲۰۱۵) نیز به نقش رهبری و هدایت‌گری در عملکرد تیمی سازمان‌های دولتی ایران، اشاره کردند. این عامل در تحقیقات داخلی به‌طور چشم‌گیری مورد توجه قرار گرفته است (نادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ اسکندر و همکاران، ۲۰۱۹؛ یوسف بروجردی و همکاران، ۲۰۲۰). به نظر می‌رسد این موضوع می‌تواند حاکی از نقش مهم رهبر در سازمان‌های دولتی ایرانی باشد. علت آن را نیز می‌توان در ساختارهای سلسله‌مراتبی و دیوان‌سالار سازمان‌های دولتی ایران جستجو کرد. در این سازمان‌ها به دلیل تمرکز، ارتباطات از بالا به پایین و رسمیت بالا، تصمیمات و جهت‌گیری‌های کلی تحت تأثیر رهبری است، لذا به‌منظور تحقق تیم‌های کاری هم‌افزا نیاز به یک سبک رهبری هم‌افزا وجود دارد. در خصوص دو مؤلفه فرهنگ و هدف‌گذاری تعادلی بین تحقیقات داخلی و خارجی وجود دارد.

مدیریت منابع انسانی هم‌افزا شامل ۳ مقوله فرعی توسعه و آموزش هدفمند، وظایف و شغل و ارزیابی عملکرد است. بر این اساس تحقق تیم‌های کاری هم‌افزا نیازمند تحولاتی در رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. شیوه‌های منابع انسانی باید به سمت آموزش‌های متنوع چند فرهنگی، فرایندهای کاری منعطف و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های تیمی حرکت نماید. این در حالی است که در حال حاضر این شیوه‌ها همچنان از فرایندهای دستوری و از پیش تعیین شده پیروی می‌کند. لذا نیاز به شخصی‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور بنا بر اقتضات هر سازمان و در راستای توانمندسازی کارکنان برای کار تیمی وجود دارد. در این زمینه دسجاردینز و همکاران (۲۰۲۲)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) به موضوع تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی برای افزایش هم‌افزایی تأکید کردند.

فرایندهای تیمی هم‌افزا، شامل ۳ مقوله مدیریت تنوع، دانش هم‌افزا و به اشتراک‌گذاری بازخوردها است. بر این اساس

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهادهای زیر را برای پژوهش‌های آینده ارائه کرد:
 ≠ شناسایی الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از مصاحبه‌های کیفی در آینده صورت گیرد.
 ≠ برآزش الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش‌های کمی صورت گیرد.

سپاسگزاری

از کلیه افرادی که در انجام پژوهش حمایت معنوی درزمینهٔ بازبینی متن مقاله و ارائه نظراتی ساختاری و ارزشمند، به تیم پژوهش یاری رسانده‌اند، سپاسگزاری صورت می‌گیرد.

فرآیندی نیازمند اعضای با ویژگی‌های خاص و مهارت‌های مناسب با هدف هم‌افزایی می‌باشد. در این زمینه پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) نیز پیشنهاد کردند که به‌منظور هم‌افزایی برای مدیریت پایدار کارکنان خدمات عمومی، سازمان‌های دولتی با مؤسسات آموزش عالی برای جذب کارکنان همکاری کنند.
 از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به شناسایی عوامل الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش کیفی فراترکیب اشاره کرد که تنها مبتنی بر یافته‌های نظری بوده و فاقد دیدگاه خبرگان در این زمینه و عوامل بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی ایرانی است. همچنین به علت کمبود تحقیقات درزمینهٔ تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی، محدودیت‌هایی در این زمینه وجود داشت.

References

- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Andrejczuk, E., Bistaffa, F., Blum, C., Rodríguez-Aguilar, J. A., & Sierra, C. (2019). Synergistic team composition: A computational approach to foster diversity in teams. *Knowledge-Based Systems*, 182, 104799. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2019.06.007>
- Bisconti, P., Orsitto, D., Fedorczyk, F., Brau, F., Capasso, M., De Marinis, L., ... & Schettini, C. (2023). Maximizing team synergy in AI-related interdisciplinary groups: an interdisciplinary-by-design iterative methodology. *AI & SOCIETY*, 38(4), 1443-1452. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01518-8>
- Brasseur, M. (2020). Common Interest and Tolerance: Synergy as a Challenge for Heterogeneous Teams. A Qualitative Study of Six Multicultural Workgroups at University. *Management international*, 24(2), 64-78. <https://doi.org/10.7202/1072642ar>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Broussard, S. R., La Lopa, J. M., & Ross-Davis, A. (2007). Synergistic knowledge development in interdisciplinary teams. *Journal of Natural Resources and Life Sciences Education*, 36(1), 129-133. <https://doi.org/10.2134/jnrlse2007.361129x>
- Chapman, N. C. (2021). *Cultural Diversity Training Impact on Team Synergy within the Organization* (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).
- Chen, C. A., & Rainey, H. G. (2013). Personnel formalization and the enhancement of teamwork: A public-private comparison. *Public Management Review*, 16(7), 945-968.
- Corwin, L., Corbin, H., & Mittelmark, M. B. (2012). Producing synergy in collaborations: A successful hospital innovation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), Article-5.
- Desjardins, F., Jean, E., & Lillill Il. ,,,, (2022). pp ggggg eee kkkkk kxx ff rrjj ttt eamm m. rrr '' competencies improvement in a public sector organization for a successful transition to the project society. *Project Leadership and Society*, 3, 100074. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100074>.
- Gal, A. (2015). Synergy work and synergistic membership: towards a theory of beneficial social interactions in teams. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 16638). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.16638abstract>
- Guo, J., Du, J., Li, M., Chen, X., & Bian, Y. (2024). Enhancing synergistic performance through implicit iiiiiii ii nnttttt tt dd rrgggggggg tt ll ttt mmmmmiii nn eee uucccc ccccr. *Managerial and Decision Economics*, 45(7), 4432-4449. <https://doi.org/10.1002/mde.4273>
- Hermawan, I., Suharnomo, S., Sartono, S., & Hindrawati, G. (2022). Determining the role of leadership on creative performance by implementing synergized-team consolidation. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 7(2), 14-29. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v7i2.1545>
- Holt, D. H., & Aveling, E. L. (2023). Achieving partnership synergy: resource inputs, shared mission and interdependencies in Danish health promotion partnerships. *Health Promotion International*, 38(1), 203.

- <https://doi.org/10.1093/heapro/daac203>
- Hüffmeier, J., Zerres, A., Freund, P. A., Backhaus, K., Trötschel, R., & Hertel, G. (2018). *Strong or Weak Synergy? Revising the Assumption of Team-Related Advantages in Integrative Negotiations*. *Journal of Management*, 014920631877024. <https://doi.org/10.1177/0149206318770245>
- Iskandar, F., Radfar, R., & Toloui Ashlaghi, A. (2019). A simulation Model to Predict and Improve the Performance of the Working Team and Achieve better Human-Resource Management Strategies (Case Study: Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Sciences and Research Branch, Islamic Azad University). *Strategic Management Researches*, 25(74), 49-73. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.22285067.1398.25.74.2.5](https://doi.org/10.22285067.1398.25.74.2.5)
- Jafari, M., & Adib, S. (2023). Factors affecting barriers to teamwork and identification of their causal relationships. *Transformative Human Resources*, 2(1), 85-100. (In Persian)
- Jagosh, J., Bush, P. L., Salsberg, J., Macaulay, A. C., Greenhalgh, T., Wong, G., ... & Pluye, P. (2015). A realist evaluation of community-based participatory research: partnership synergy, trust building and related ripple effects. *BMC public health*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1949-1>
- kkkkkkkk. (2019). ee gggiiii nn ddd rrrrr rrrrrn ff ggggggg nnniiii nns nneemmo kknffff ff fff f ffnddd theory. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 375. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(27))
- Kathambara, C. M. (2020). *The influence of synergy on performance of public private partnership in Kenya: A case study of the afya elimu fund* (Doctoral dissertation, Africa Nazarene University).
- Khalili, K., Soltani, I., & Nefer, M. (2015). ddyyyyyyyeemrrr oomraee eeeee ddd mmmnnnm nrrr'' s public organizations. *Public Administration*, 7(1), 55-70. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jipa.2015.52898>
- Langbroek, T. (2023). Coordination in public sector innovation projects for the establishment of synergy. *The Innovation Journal*, 28(2), 1-20. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00203>
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179-205. [Doi:10.1111/1468-0009.00203](https://doi.org/10.1111/1468-0009.00203)
- Loban, E., Scott, C., Lewis, V., Law, S., & Haggerty, J. (2021). Activating Partnership assets to produce synergy in Primary Health Care: a mixed methods study. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 8, p. 1060). MDPI. <https://doi.org/10.3390/healthcare9081060>
- Meglino, Bruce M.; Korsgaard, Audrey (2004), Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation, *The Journal of Applied Psychology*, 89, 946-959. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.946>
- Nadi, Mojtabi., Ahanchian, M., Noghani Dekht Bahmani, M. (2017). Qualitative Research of Team Building and Teamwork Status in Public Universities of Iran. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(1), 81-120. <https://doi.org/10.23221518.1396.6.1.4.1> (In Persian)
- Nazariyan, S., Ghorchian, N., Bagheri, M., & Nami, K. (2021). Providing a model for institutionalizing and reviewing the current status of teamwork in the General Welfare Office of Fars Province. *New Approaches in Educational Administration*, 12(1), 41-53. (In Persian) DOI: [10.30495/jedu.2021.24360.4908](https://doi.org/10.30495/jedu.2021.24360.4908)
- Paul, M. D., Madathil, K. C., & Gramopadhye, A. K. (2015). An investigation of the efficiency of synergistic multicultural teams. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 59, No. 1, pp. 731-735). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- ooooo ckkk, .. , rrr ooss,,, .. , llllll ll .. , rrrrr rrr , .. , & ii yy, .. (2023). *Synergetic approach for sustainable public service personnel management during Covid-19*. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 408, p. 01015). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801015>
- Raftery, P., Hossain, M., & Palmer, J. (2022). A conceptual framework for analysing partnership and synergy in a global health alliance: case of the UK Public Health Rapid Support Team. *Health policy and planning*, 37(3), 322-336. <https://doi.org/10.1093%2Fheapol%2Fczab150>
- Ranjbar Kabutrkhani, M., & Hasanpour, A. (2020). Designing a successful team building model in the public sector. *Public Management Research*, 13(48), 241-264. (In Persian) [Doi: 10.22111/jmr.2020.33419.4999](https://doi.org/10.22111/jmr.2020.33419.4999)
- Saadabadi, A.A., Taleghani, Gh.R., & Golchin, A. (2013). Identifying and Investigating Teamwork Barriers in Iranian Knowledge-based Organizations and Tehran University of Science and Technology Parks Through Fuzzy Approach. *Public Organization Management*, 1(3), 65-82.

- <https://doi.org/20.1001.1.2322522.1392.1.0.12.6> (In Persian)
- Sadeghi, S., Zandi, Kh., & Sadeghi, P. (2017). Pathology of Teamwork in the Agricultural Cooperatives of Hamadan City. *Journal of public Administration Mission*, 8(1), 45-58 (In Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Toward a Meta synthesis of qualitative findings on-motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170
- Sarlak, M.A., Abolhasani, A., Rasooli, R., & Rezaei Limah, S. (2013). Investigating the Effective Factors on the Creation of Team- oriented in Iranian Government Agencies, A Case Study: the insurance industry of the Islamic Republic of Iran. *Public Organization Management*, 1(4), 29-48. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.2322522.1392.1.0.2.6](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1392.1.0.2.6)
- Son, G., Yun, J. & Jeong, H. (2023). Untangling pair synergy in the evolution of collaborative scientific impact. *EPJ Data Sci.* 12, 62 . <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-023-00439-w>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-....., .. & uulle, .. (2021). hhhhhhhhl eeeeeee eee mnoœe''' commitment as conditioning of team-based work in the Spanish public sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 537-551.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Warrens, M. J. (2015). Five ways to look at Cohen's kappa. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 5.
- Youssef Boroujerdi, R., Siadat Seyed A., Rajaipour S., & Abedi A. (2020). Designing the synergistic leadership model for universities of Iran based on grounded theory. *Managing Education in Organizations (MEO)*, 8(2), 47-82. (In Persian) URL: <http://journalieaa.ir/article-1-129-fa.html>
- Zainuri, A., & Huda, M. (2023). Empowering cooperative teamwork for community service sustainability: insights from service learning. *Sustainability*, 15(5), 4551. <https://doi.org/10.3390/su15054551>
- Zoltan, R. C. (2014). Synergy effects in work teams. *Network Intelligence Studies*, 2(03), 122-128.