

# Public Organizations Management

Open Access

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

 DOI: <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 Molla<sup>1</sup>, Mehdi Keirandish<sup>2\*</sup>, Mohammadjavad Taghipourian<sup>3</sup>, Daoud Kia Kajouri<sup>4</sup>

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: [kheirandiish@ssau.ac.ir](mailto:kheirandiish@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/>

## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی چهل و هشتم، پاییز ۱۴۰۳، (۵۴-۳۷)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

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

«مقاله پژوهشی اکتشافی»

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

الهام ملا<sup>۱</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۲\*</sup>، محمدجواد تقی پوریان<sup>۳</sup>، داود کیاکجوری<sup>۴</sup>

### 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 بین اعضاء 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 مفهوم اولیه، ۱۸ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی است که عبارت‌اند از عوامل نرم سازمانی، مدیریت متابع انسانی هم‌افزا، فرایندی‌های 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 همایی 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  
[kheirandiish@ssau.ac.ir](mailto:kheirandiish@ssau.ac.ir)

رايانame:

### 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، ۳۷-۵۴، (۴)، ۱۲

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسنده‌ان آن است. ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).  
<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

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 به طور 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 مزايا و زمینه‌های همافزایی در سطح تیم را بررسی می‌کنند (غال،<sup>۹</sup> ۲۰۱۵؛ زولتان،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۴؛ ون نیپربرگ و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال درک منسجمی از چگونگی ایجاد این تیم‌ها در ادبیات وجود ندارد. اندرجسزوک و همکاران<sup>۱۱</sup> (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 همافرا به چشم نمی‌خورد. از سوی دیگر، اغلب از مفهوم همافزایی در فعالیت تیمی به عنوان 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<sup>۱۲</sup>، لوف اجتماعی<sup>۱۳</sup> و اثر مکنده<sup>۱۴</sup> 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 همافرا چالش‌برانگیز است (لوبان و همکاران،<sup>۱۵</sup> ۲۰۲۱).

بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه، معمولاً با دیوان‌سalarی 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 به شدت 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 موافقی برای تعامل و اعتماد بین این تیم‌ها خواهد بود. این در حالی است که با ادغام این تیم‌ها به

## مقدمه

با توجه به تنوع فراینده 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،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱). یکی از علل این موضوع در این واقعیت نهفته است که گردآوری بهترین افراد الزاماً عملکرد مطلوب را تضمین نمی‌کند (سون و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۲۳)؛ بلکه همافزایی، کلید تحقق مزایای عملکردی تیم است (ون نیپربرگ و همکاران،<sup>۳</sup> 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 همافرا 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 (ласکر و همکاران،<sup>۴</sup> 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،<sup>۵</sup> 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،<sup>۶</sup> ۲۰۲۲).

همافزایی به معنای تعامل یا همکاری دو یا چند عامل است که منجر به نتیجه‌ای بهتر یا متفاوت از نتیجه هریک از عوامل به طور جداگانه است (پودولچاک و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۲۳). همافزایی به عنوان ویژگی اولیه یک فرایند مشارکتی موفق در نظر گرفته می‌شود زیرا یک ترتیب مشارکتی با همافزایی، به ظرفیت کامل خود می‌رسد (لانگبروک،<sup>۸</sup> 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 (ласکر و همکاران،<sup>۹</sup> 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. Son et al
- 3. Van Knippenberg et al
- 4. Lasker et al
- 5. Brasseur
- 6. Hermawan et al
- 7. Podolchak et al
- 8. Langbroek

(لوبان و همکاران، ۲۰۲۱). همافزایی را می‌توان به عنوان ترکیب دیدگاه‌های فردی، منابع و مهارت‌های شرکا تعریف کرد، [به طوری که] تیم با هم چیز جدید و ارزشمندی ایجاد می‌کند. در این راستا، همافزایی را می‌توان به عنوان نتیجه فرایند، مانند یک نتیجه نوآورانه موفق یا به عنوان 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 به خوبی رصد کرده و به دنبال هماهنگ نمودن و هم راستاسازی 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 به عنوان تیم‌هایی تعریف می‌کند که از نظر شخصیت و جنسیت متفاوت هستند و اعضای آن همه شایستگی‌های لازم برای تکمیل یک کار را پوشش می‌دهند. علاوه‌بر 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 به سادگی توسط افرادی که به تنهایی کار می‌کنند، امکان‌پذیر نیست (هافمیر<sup>۱</sup> 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 نه تنها 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.

نژاریان 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، به عنوان 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. نادی 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 به نوعی 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 هم‌افزا  | تیم‌های کاری تلفیقی  | تیم‌های کاری ثانویه   |
|---|--|---|
| - انسجام تیمی قوی   | - انسجام تیمی قوی  | - بدون هویت تیمی  |
| - نقش‌های فردی قوی  | - از دست دادن هویت فردی  | - ادعای فردیت   |
| - مرکز بر پروژه   | - مرکز بر تیم  | - مرکز بر وظایف   |
| - تنظیم چندگانه و یکنواخت تنظیم مقررات                                | - تنظیم روابط  | - تنظیم توزیع وظایف   |
| رسیدن به اهداف حرفه‌ای و گاهی فراتر از آن                             | تمایل به رد اهداف حرفه‌ای به عنوان یک تهدید برای تیم تلقی می‌شود | فقط انجام کار با حداقل نتایج                                    |
| تعریف شده توسط نقش‌های کاری، تجسم یافته، رهبری حمایت شده و شناخته شده | - رهبر کاریزماتیک<br>- ارتباط جمعی خود به خود                    | نوع رهبری<br>رهبر سازمانی یا دعوای روسا<br>(رد کلی نفوذ دیگران) |

- 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 بر می‌گیرد.
- 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.

جهانی و ادب (۲۰۲۳)، به پژوهشی تحت عنوان «شناسایی روابط علی و معلوی فاکتورهای مؤثر بر موانع کار تیمی» پرداختند آن‌ها در نتایج پژوهش‌شان نشان دادند که فرهنگ نامناسب کار تیمی کلیدی‌ترین مؤلفه و اثربارترین مؤلفه نیز نبود آموزش کاربردی به روز 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 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 هیچ‌چیز مشترک نیست و هر یک 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 (Meglino و Korsgaard، 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 تسريع روند بهبود سازمانی می‌شود. همچنین به وجود هر سازمانی معنا می‌دهد. هم‌افزایی نقش خلاقانه مهمی در توسعه نظام‌های پیچیده ایفا می‌کند به عنوان منبع ارزشمندی برای تکامل تیم شناخته شده است (Gusinkaka، ۲۰۱۹).

به رغم لاسکر و همکاران (۲۰۰۱) هم‌افزایی، محصول تعامل تیم‌ها است. ایشان سطح هم‌افزایی را به عنوان میزانی تعريف 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 (Lascher و Hemkaran، ۲۰۰۱):

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

1. Meglino & Korsgaard

2. Jasińska

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 به عنوان یک چالش برای تیم‌های ناهمگن مطالعه کیفی شش کارتیم چند فرهنگی در دانشگاه» نشان می‌دهند که موقوفیت 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) با عنوان «یک نقطه عطف، عوامل تعیین‌کننده مختلفی را برای مشارکت هم‌افزایی» ذکر می‌کند که شامل خصوصیات شریک و شراکت، روابط بین شرکا، محیط خارجی و منابع است. رافتري و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند هم‌افزایی توسط برابری بین شرکا ووضوح واجماع در مورد فرایندهای حکمرانی و تصمیم‌گیری تحریک می‌شود.

در پژوهش لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، رهبری مؤثر به عنوان 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 بیان گر ادبیات پراکنده

فاقد انسجام در زمینه ایجاد تیم‌های کار هم‌افزا می‌باشد.

محققانی همچون براسر (۲۰۲۰) و جسینکا (۲۰۱۹)، به

نیویک 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 دادن 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 کارتیمی در دانشگاه‌های دولتی ایرانبررسی اسناد دانشگاه (سنند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد)» نشان دادن که دانشگاه فاقد راهبرد و یک برنامه روش‌مند و ساختاریافته برای تیم‌سازی و بهبود کار تیمی می‌باشد.

گو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای با عنوان «افزایش عملکرد هم‌افزایی از طریق قراردادهای تشویقی ضمنی: پرداختن به «معماهی 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 خلاقه 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<sup>۲</sup> (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

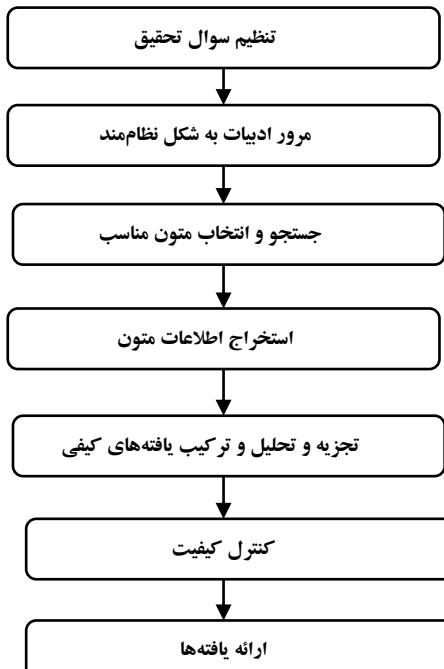
2. Raftery et al

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 درنهایت 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 (عنایی‌کردشولی و باروسو، 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:

کردن و خواستار تحقیقات برای ادغام و ترکیب این یافته‌ها شده‌اند. علاوه‌بر این تحقیق عوامل را با تأکید بر نیازها و الزامات بخش دولتی ادغام می‌کند. بدزعم پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) در عصر جهانی شده و متغیر امروز، یافتن روش‌ها و رویکردهای جدید و مؤثر، همچون همافرایی برای مدیریت کارکنان خدمات عمومی حائز اهمیت است، زیرا این راه حلی مؤثر برای مقابله با چالش‌ها و تضمین توسعه پایدار کشور است. از این‌رو 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



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 خواهد شد؛ پاسخگویی به این سؤالات در جدول ۳ ارائه شده است:

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. سوالات پژوهش

Table 3. Research questions

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

داخلي پايگاه اطلاعات علمي جهاد دانشگاهي و نورمگز براساس انجام شد. در نتيجه جستجو و بررسی با استفاده از واژه‌های کلیدي موردنظر ۳۲۶ مورد مرتبط با واژه‌ها به صورت فارسي و انگليسى از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ يافت شد.

گام دوم- مرور ادبیات به شکل نظاممند: در این مرحله، با توجه به موضوع پژوهش و کلیدواژه‌های پژوهش، جستجوی نظاممند روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و تارنماهای اينترنتي خارجی شامل ساينس دايركت<sup>۱</sup>، امرالد اين سايت<sup>۲</sup>، وايلى<sup>۳</sup>، اشپرينت<sup>۴</sup> و پايگاه‌های

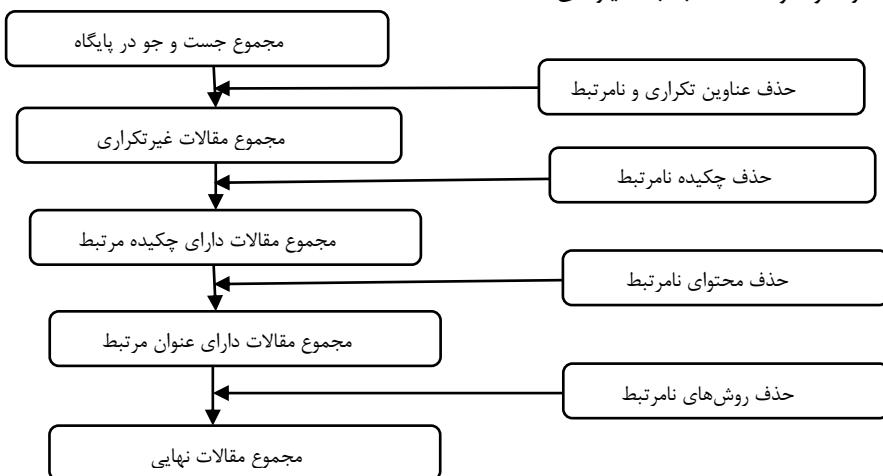
### جدول ۳. کلیدواژه‌های پژوهش

Table 4. Research keywords

| Keywords                | كلمات کلیدی            |
|-------------------------|------------------------|
| Synergistic Teams       | تيم‌های هم‌افزا        |
| Public Sector Teamworks | تيم‌های کاري بخش دولتی |
| Public Sector' Synergy  | هم‌افزايی بخش دولتی    |

پذيرش بررسی می‌شود. در اين مرحله از ۳۲۶ مقاله، با حذف عنوانين تكراري و نامرتب (۱۲۶)، حذف چكیده نامرتب (۱۰۶)، حذف محتواي نامرتب (۳۷)، حذف روش‌های نامرتب (۴۲)، در نهايit ۲۷ مقاله، به عنوان مقالات نهايی انتخاب شدند.

گام سوم- جستجو و انتخاب متون مناسب: در اين مرحله برای انتخاب متون موردنظر در پايگاه‌های داده‌ها، مقالياتی که معيارهای شمول را دارا بودند وارد فرایند فراترکیب شدند. فرایند بازيبياني شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چكیده و روش‌های آن‌ها است و در هر مرحله تناسب با معيارهای



شکل ۲. فرایند بازيبياني برای انتخاب مقالات نهايی

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 «عمماًی استعداد» در بخش دولتی                 | گو و همکاران (۲۰۲۴)                          |
| هماهنگی در پروژه‌های نوآوری بخش عمومی برای ایجاد هم‌افزایی   | لانگبروک (۲۰۲۳)                              |
| دستیابی به هم‌افزایی مشارکت: رودهای منابع، مأموریت مشترک و وابستگی‌های متقابل در مشارکت‌های ارتقای سلامت دانمارک | Holt و اولینگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)            |
| رویکرد هم‌افزایی برای مدیریت پایدار کارکان خدمات عمومی در طول کووید-۱۹   | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)                    |
| به حداقل رساندن هم‌افزایی تیم در تیمهای بین‌رشته‌ای مرتبط با هوش مصنوعی: یک روش تکراری بین‌رشته‌ای براساس طراحی  | بیسکانتی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳)       |
| توانمندسازی کار تیمی توانی برای پایداری خدمات اجتماعی: بینش از یادگیری خدمات                                     | زاینوری و هدا <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)            |
| باز کردن جعبه سیاه بهمود شایستگی‌های اعضای تیم پروژه در یک سازمان بخش دولتی                                      | دسجاردینز، جین و بریدیلت <sup>۴</sup> (۲۰۲۲) |
| چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل مشارکت و هم‌افزایی  | رافتری و همکاران (۲۰۲۲)                      |
| در یک اتحاد جهانی بهداشت: مورد تیم پشتیبانی فوری سلامت عمومی بریتانیا  |  |
| فعال سازی دارایی‌های مشارکت برای ایجاد هم‌افزایی در مراقبت‌های بهداشتی اولیه: مطالعه روش‌های ترکیبی              | لویان و همکاران (۲۰۲۱)                       |
| تأثیر آموزش تنوع فرهنگی بر هم‌افزایی تیمی در سازمان  | چپمن <sup>۵</sup> (۲۰۲۱)                     |
| علاقة و تحمل مشترک: هم‌افزایی به عنوان یک چالش برای تیمهای ناهمگن  | براسر (۲۰۲۰)                                 |
| مطالعه کیفی شش کارتیم چند فرهنگی در دانشگاه  |  |
| تأثیر هم‌افزایی بر عملکرد مشارکت عمومی خصوصی در کنیا: مطالعه موردی یک صندوق بورسیه                               | کاتامبارا <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)                |
| شناخت و توصیف شرایط هم‌افزایی در کار تیمی از نظر نظریه داده‌بنیاد  | جسینکا (۲۰۱۹)                                |
| ترکیب تیم هم‌افزایی: یک رویکرد محاسباتی برای تقویت تنوع در تیمهای  | اندرجسزوک و همکاران (۲۰۱۹)                   |
| بررسی کارایی تیمهای چند فرهنگی هم‌افزایی   | پاول و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)           |
| ارزیابی واقع‌بینانه از تحقیقات مشارکتی مبتنی بر جامعه: هم‌افزایی مشارکت، ایجاد اعتماد و اثرات موجی مرتبط         | جاگوش <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۵)          |
| رسمی‌سازی کارکنان و تقویت کار تیمی: مقایسه عمومی و خصوصی   | چن و رینی <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)                |
| تولید هم‌افزایی در همکاری‌ها: یک نوآوری موفق بیمارستانی  | کوروین و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲)        |
| توسعه دانش هم‌افزایی در تیمهای بین‌رشته‌ای   | بروسارد و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷)       |
| هم‌افزایی مشارکت: چارچوبی عملی برای مطالعه و تقویت مزیت همکاری   | لاسکر و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱)         |
| شناسایی روابط علی و معلولی عوامل مؤثر بر موانع کار تیمی  | جعفری و ادیب (۲۰۲۳)                          |
| طراجی الگوی تیم سازی موفق در بخش دولتی   | رنجبر کبوترخانی و اکبرپور (۲۰۲۰)             |
| طراجی الگوی رهبری هم‌افزا برای دانشگاه‌های ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد                                       | 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)                 |
|---|----------------------------|
| راهه الگوی شیوه‌سازی عامل بنیان جهت پیش‌بینی عملکرد تیم کاری در جهت بهبود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مقاله موردي: تیم مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران) | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)    |
| مقاله 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 تیم محوری در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه موردي: 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 (عقلی 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 کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. مراحل شش گانه تحلیل مضمون عبارت‌اند

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

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

| مفهوم اصلی        | مفهوم فرعی                       | مفهوم اوایله                   | منابع  |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|--|
| هدف گذاری         | اهداف مشترک                      | اهداف مشترک                    | هولت و اولینگ (۲۰۲۳)، جسینکا (۲۰۱۹)، نادی و همکاران (۲۰۱۷).                  |
| اثربخش            | تعیین راهبرد اهداف و مأموریت‌ها  | همسویی اهداف و مقاصد           | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، کاتامبارا (۲۰۲۰)، رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰). |
| عوامل نرم سازمانی | ماموریت روشن                     | ماموریت روشن                   | خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، رافتی و همکاران (۲۰۲۲).                              |
| فرهنگ مشترک       | همسویی منافع                     | ارزش‌ها و باورهای مشترک        | کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷).                                     |
| رهبری هم‌افزا     | تمایل و تعهد رهبری               | راهارت رهبری                   | رافتی و همکاران (۲۰۲۲)، سرلک و همکاران (۲۰۱۳).                               |
|                   | بسیج دیدگاه‌های مختلف توسط رهبری | دیگاه کل نگر رهبری             | کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، حمایت و تعهد رهبری (۲۰۱۹).          |
|                   | استقبال رهبری از تنوع            | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰). | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰).   |
|                   | متناسب بودن ویژگی‌های رهبری      | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰). | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰).   |

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

| مفهوم اصلی   | مفهوم فرعی   | منابع  |
|--|--|--|
| توسعه و آموزش هدفمند                                 | توانمندسازی  | هولت و اولینگ (۲۰۲۳)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)<br>یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰) چیمن (۲۰۲۱)   |
| وظایف و شغل  | آموزش نوع فرهنگی                                     | دستگار دینز و همکاران (۲۰۲۲)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی  |
| مدیریت منابع انسانی هم‌افزا                          | آموزش‌های به روز و کاربردی                           | جهفری و ادبی (۲۰۲۳)، چن و رینی (۲۰۱۳)  |
| مدیریت ارائه‌دهنده                                   | وضوح نقش   | سرلک و همکاران (۲۰۱۳)، رنجبر کوتراخانی و حسن پور (۲۰۲۰)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، چن و رینی (۲۰۱۳)، یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، پاول و همکاران (۲۰۱۵) |
| مدیریت ارزیابی عملکرد                                | فرایندی‌های کاری منعطف                               | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) تأمین امنیت شغلی کارکنان   |
| مدیریت تنوع  | انگیزش کارکنان بر اساس مشوق‌های درونی و بیرونی       | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، جهفری و ادبی (۲۰۲۳)، کو و همکاران (۲۰۲۴)، جسینکا (۲۰۱۹) اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)   |
| فرایندی‌های تیمی هم‌افزا                             | ارزیابی نتایج عملکرد کارکنان                         | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، دستگار دینز و همکاران (۲۰۲۳)  |
| تعیین معیارهای مناسب برای ارزیابی                    | تعیین معیارهای مناسب برای ارزیابی                    | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)  |
| رویه‌های رسمی برای ارتقاء                            | رویه‌های رسمی برای ارتقاء                            | چن و رینی (۲۰۱۳)   |
| ایجاد تعادل بین شایستگی‌های کارکنان                  | ایجاد تعادل بین شایستگی‌های کارکنان                  | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)، سرلک و همکاران (۲۰۱۳)   |
| بهره‌برداری از مهارت‌های متنوع در تیم                | بهره‌برداری از مهارت‌های متنوع در تیم                | اندر جسوک و همکاران (۲۰۱۹)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، کاتامبارا (۲۰۲۰)، بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  |
| توزیع ناهمگون کارکنان با توانایی بالا و کارکنان عادی | توزیع ناهمگون کارکنان با توانایی بالا و کارکنان عادی | گو و همکاران (۲۰۲۴)  |
| رقابت سازنده   | ادغام نظرات مختلف اعضا                               | خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)   |
| به اشتراک‌گذاری اطلاعات                              | به اشتراک‌گذاری اطلاعات                              | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)   |
| جریان اطلاعات  | جریان اطلاعات  | جلسات بازخورد دریاره ارزیابی فرایندی‌های تیم   |
| ب  | ب  | رافتری و همکاران (۲۰۲۲)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۵)، جسینکا (۲۰۱۹)   |
| اشتراک‌گذاری بازخوردها                               | بحث دریاره درس‌های آموخته شده در طول جلسات پژوهه     | دستگار دینز و همکاران (۲۰۲۲)   |
| تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا                        | ارائه گزارش‌های مستمر                                | رافتری و همکاران (۲۰۲۲)  |
| مسئولیت‌پذیری متقابل                                 | جلسات بازخورد دریاره ارزیابی فرایندی‌های تیم         | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، نادی و همکاران (۲۰۲۰)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)   |
| پاسخگویی   | اسکندر و همکاران (۲۰۱۷)، نادی و همکاران (۲۰۱۶)       | کاتامبارا (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)  |
| مشارکت تیمی  | مشارکت فعال  | کاتامبارا (۲۰۲۰)، رنجبر کوتراخانی و حسن پور (۲۰۲۰)   |
| تعاملات درونی تیم‌های هم‌افزا                        | جناب کردن مشارکت                                     | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹) لانگبیویک (۲۰۲۳)   |
| هماهنگی تیم  | هماهنگی تیم  | اندر جسوک و همکاران (۲۰۱۹)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، رنجبر کوتراخانی و حسن پور (۲۰۲۰)، کاتامبارا (۲۰۲۰)  |

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

| مقوله اصلی  | مقوله فرعی       | منابع   | مفهوم اولیه                                     |
|-------------|------------------|---|---|
| مشارکت تیمی | همکاری           | لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰)                    | حمایت از مشارکت و تسهیل توانایی شرکا            |
| همکاری      | حل تضاد بین اعضا | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)، جعفری و ادبی (۲۰۲۳) | ساختار سازمانی مشارکتی                          |
| اعضا        | تعاملات          | خلیلی و همکاران (۲۰۰۵)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)      | تصمیم‌گیری مشارکتی                              |
| اعضا        | دروني            | لانگبیرویک (۲۰۲۲)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)                                  | تمرکز بر تعاملات تیمی                           |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، جسینکا (۲۰۱۹)                                     | بحث درباره بهبود کار تیمی                       |
| اعضا        | ارتباطات         | جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)، زاینوری و هدا (۲۰۲۳)                                | تداوی همکاری‌های مشترک                          |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  | ارتباط با همسالان                               |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  | همکاری گسترشده با سایر اعضا                     |
| اعضا        | تعاملات          | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰)                  | پذیرش تفاوت‌های اعضا                            |
| اعضا        | دروني            | چن و رینی (۲۰۱۳)، جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)                                    | رویه‌های رسمی برای حل اختلاف                    |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  | احساس راحتی در بیان مشکلات                      |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  | پذیرش نظرات متقاض اعضا                          |
| اعضا        | ارتباطات         | پودولچاک و همکاران (۲۰۳۳)   | مقابلة با آزاد و اذیت                           |
| اعضا        | دروني            | براسر (۲۰۲۰)  | اجتناب از درگیری                                |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)  | پذیرش اختلاف‌نظرها در انجام کار                 |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | کاتامارا (۲۰۲۰)، پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)                                  | ارتباط از پایین به بالا و افقی                  |
| اعضا        | ارتباطات         | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، لایکر و همکاران (۲۰۰۱)                            | ارتباط کافی بین اعضای تیم                       |
| اعضا        | دروني            | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)، چیمن (۲۰۲۱)           | برقراری روابط اجتماعی مؤثر                      |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)   | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)                         |
| اعضا        | ارتباطات         | لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)                             | سازوکارهای ارتباطی به موقع و متنوع              |
| اعضا        | دروني            | کاتامارا (۲۰۰۷)   | سازوکارهای ارتباطی به موقع و متنوع              |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | یوسف بروجردی و همکاران (۲۰۲۰)   | روابط عاطفی پویا                                |
| اعضا        | ارتباطات         | جسینکا (۲۰۱۹)   | نژدیکی در روابط                                 |
| اعضا        | دروني            | جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)  | روابط بلندمدت بین اعضا                          |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰)  | ثبت اندیشه اعضا نسبت به یکدیگر                  |
| اعضا        | ارتباطات         | کاتامارا (۲۰۲۰)، رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)    | ثبت اندیشه اعضا نسبت به یکدیگر                  |
| اعضا        | دروني            | اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)، چیمن (۲۰۲۱)، جاگوش و همکاران (۲۰۱۵)                | اعتماد و شفاقت بین اعضا                         |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | نادی و همکاران (۲۰۱۷)   | همدلی و درک احساسات                             |
| اعضا        | ارتباطات         | نادی و همکاران (۲۰۱۷)   | آزاداندیشه                                      |
| اعضا        | دروني            | نادی و همکاران (۲۰۱۷)   | اعتماد به نفس                                   |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | جسینکا (۲۰۱۹)   | خودکارآمدی                                      |
| اعضا        | ارتباطات         | جسینکا (۲۰۱۹)، لاسکر و همکاران (۲۰۰۱)                                       | صداقت در عمل و گفتار                            |
| اعضا        | دروني            | جسینکا (۲۰۱۹)، خلیلی و همکاران (۲۰۱۵)، نادی و همکاران (۲۰۱۷)                | رعايت موائز اخلاقی                              |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | رنجبر کبوترخانی و حسن پور (۲۰۲۰)، بیسکانتی و همکاران (۲۰۲۳)                 | گشودگی به تغییر                                 |
| اعضا        | ارتباطات         | لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، چیمن (۲۰۲۱)، اسکندر و همکاران (۲۰۱۹)                | شناخت و سازگاری با تغییرات                      |
| اعضا        | دروني            | پودولچاک و همکاران (۲۰۲۳)   | واکنش سریع به تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان |
| اعضا        | تیم‌های هم‌افزا  | جسینکا (۲۰۱۹)   | درک فرصت‌های جدید                               |

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

| مقوله اصلی  | مقوله فرعی                            | مفهوم اولیه   | منابع  |
|-------------|---------------------------------------|---|--------|
| عضو هم‌افزا | شناخت کافی و آگاهی از منافع تیمی      | جهفری و ادیب (۲۰۲۳)                                 | (۲۰۲۳) |
|             | حس مشترک جمعی                         | جسینکا (۲۰۱۹)، براسر (۲۰۲۰)                         |        |
|             | دستاوردهای مشترک                      | جسینکا (۲۰۱۹)، کوروین و همکاران (۲۰۱۲)              |        |
|             | احترام و کمک متقابل                   | جسینکا (۲۰۱۹)، بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)             |        |
|             | ارزشمند شمردن نظرات منحصر به فرد اعضا | بروسارد و همکاران (۲۰۰۷)، دسجاردنز و همکاران (۲۰۲۲) |        |
|             | رویکرد مشارکتی حل مسئله               | لوبان و همکاران (۲۰۲۱)، جسینکا (۲۰۱۹)               |        |
|             | توانایی حل مسئله                      | نادی 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)         |        |

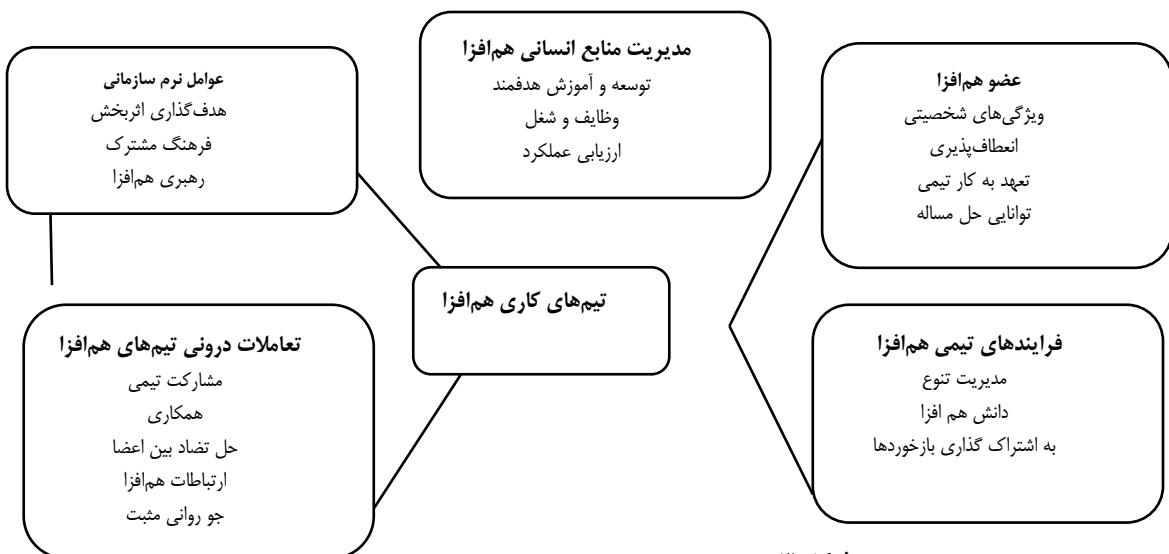
در صد پایابی بازآزمون برابر با ۰/۷۹ تعیین شد که با توجه به مقدار قابل قبول ۰/۶ (وارن، ۲۰۱۵) نشان‌دهنده پایابی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

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 به‌منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود و به‌منظور بررسی پایابی کدگذاری نیز از روش پایابی 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 پایابی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول زیر محاسبه شد.

رابطه (۱) = ضرب پایابی × تعداد توافقات

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، فرآیندهای 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) به عنوان 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 اعضاء، ارتباطات هم‌افزا و جو روانی مثبت است. مرور تعاریف هم‌افزایی نشان می‌دهد که این مفهوم، بر پایه تعامل و همکاری بنا شده است، از این‌رو اهمیت تعاملات را در تحقیق تیم‌های هم‌افزا نمی‌توان نادیده گرفت. در کیفیت تعاملات در کار تیمی که با سطح اعتماد و کیفیت تماس بین اعضاء تعریف می‌شود و شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن اعضاء 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 جسینکا (۲۰۱۹) نیز ارتباطات کارآمد، به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد ارتباط، حس توسعه، فرسته‌های 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 در بردارنده ویژگی‌های فردی و مهارتی اعضا 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 می‌توان 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 اقتضایات هر سازمان و در راستای توافق‌سازی کارکنان برای کار تیمی وجود دارد. در این زمینه دسجاردنز 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.
- برآش الگوی تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی ایران با روش‌های کمی صورت گیرد.

### سپاسگزاری

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

فرایندی نیازمند اعضاًی با ویژگی‌های خاص و مهارت‌های مناسب با هدف هم‌افزایی می‌باشد. در این زمینه بودولچاک و همکاران (۲۰۲۳) نیز پیشنهاد کردنده 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 قادر دیدگاه خبرگان در این زمینه و عوامل بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی ایرانی است. همچنین به علت کمبود تحقیقات درزمنه 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., & Bredillet. CH., (2022). Opening the black box of project team members' 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 incentive contracts: Addressing the “talent dilemma” in the public sector. *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) *Doi:* 20.1001.1.22285067.1398.25.74.2.5
- 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>
- Jasińska, M. (2019). Recognition and description of synergy conditions in team work in view of the grounded 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). Identifying team performance factors and dimensions in Iran'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
- 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/20.1001.1.23221518.1396.6.1.4.1> (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.
- Podolchak, N., Karkovska, V., Tsygylyk, N., Dziurakh, Y., & Bilyk, O. (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%2Fczb150>
- 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/10.1001.1.2322522.1392.1.0.2.6)
- 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-Vinches, J., & Guillen, J. (2021). Hierarchical distance and employees' 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.