



## Identifying indicators of collaborative human resource management in the field of health by Meta-Synthesis Approach

Sepideh Massoudsinki<sup>1\*</sup>, Akbar Hasanpour<sup>2</sup>, Vajelah Ghorbanzadeh<sup>3</sup>

1. PhD Candidate in Human Resource Management, Islamic Azad University Tehran, Iran

2. Associate Professor, Department of Human Resources and Business Management, Faculty of Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran

3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Received Date:** 07 April 2024 **Accepted Date:** 07 May 2024

### Abstract

**Background and Aim:** This research has been done with the aim of identifying indicators of human resource management based on cooperation to achieve organizational goals in the field of health.

**Methods:** The research was carried out meta-combination by examining 142 sources, during the meta-combination process, 27 articles were selected in Irandoc, Science Direct, Google Scholar, Springer, IEEE and ACM databases and search engines between the years (2000-2022). First, a code was considered for all the factors extracted from previous studies and then they were categorized in a concept. Two coders were used to control the extracted codes and concepts, and the intended index in this context was the Holstein index.

**Findings and Conclusion:** Based on the analysis done with the help of the content analysis method, there are a total of 5 main categories and 19 subcategories including; The field of collaborative (recruitment based on Collaborative, Collaboration-based organizational culture, Collaboration-based training, Evaluation with a collaborative approach, Collaborative-Based career design, conflict of interest and Collaborative-Based communication), Incentive for Collaboration (perception of justice, Establishing trust for Collaboration, Reward based on Collaboration, Motivation to participate and providing resources for Collaboration), facilitator of Collaboration (Collaborative-Based leadership, Support for Collaborative activities and having emotional intelligence), achievements of Collaboration (Consequence of Collaboration) and Partnership or joint Collaboration (Collaboration-Based team-building, common goal and Collaborative planning) for the indicators of human resource management of cooperation-oriented identification became.

**Keywords:** Cooperation, human resources, participation, Organizational Culture, Training.

\* **Correspong Author: Email:** [sepideh.masoud@gmail.com](mailto:sepideh.masoud@gmail.com)

**Cite this article:** Massoudsinki, S., Hasanpour, A., Ghorbanzadeh, V. (2024). Identifying indicators of collaborative human resource management in the field of health by Meta-Synthesis Approach. *Journal of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS)*,5(1)112,-131.



شاپا: ۰۷۶۴-۲۷۸۳

دوره ۵، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۵، بهار ۱۴۰۳

Journal Homepage <https://www.srds.ir/>  
DOR.20.1001.1.27830764.1403.5.1.7.9

## شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور در حوزه سلامت با استفاده از روش فراترکیب

سپیده مسعودسینکی\*<sup>۱</sup>، اکبر حسن پور<sup>۲</sup>، وجه اله قربانی زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸

### چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش با هدف شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور جهت رسیدن به اهداف سازمانی در حوزه سلامت صورت گرفته است.

**روش بررسی:** پژوهش به صورت فراترکیب و با بررسی ۱۴۲ منبع انجام شد که طی مراحل فراترکیب ۲۷ مقاله در پایگاه‌ها و موتورهای جستجوی ایرانداک، Science Direct، Google Scholar، Springer، IEEE و ACM در بین سال‌های (۲۰۰۰-۲۰۲۲) انتخاب گردید. ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شد و سپس در یک مفهوم دسته‌بندی شدند. برای کنترل کدها و مفاهیم استخراجی از دو کدگذار استفاده شد و شاخص موردنظر در این زمینه، شاخص هولستی بود.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** براساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا، در مجموع تعداد ۵ مقوله اصلی و ۱۹ مقوله فرعی شامل: زمینه همکاری (استخدام مبتنی بر همکاری، فرهنگ سازمانی همکاری محور، آموزش همکاری محور، ارزیابی با رویکرد همکاری، طراحی شغلی همکاری محور، تعارض منافع و ارتباطات همکاری محور)، محرک‌های همکاری (ادراک از عدالت، ایجاد اعتماد جهت همکاری، پاداش مبتنی بر همکاری، انگیزه مشارکت و تأمین منابع جهت همکاری)، تسهیل‌گر همکاری (رهبری همکاری محور، حمایت از فعالیت‌های همکاری محور و برخورداری از هوش هیجانی)، دستاوردهای همکاری (آثار همکاری) و همکاری مشترک (تیم‌سازی همکاری محور، هدف مشترک و برنامه‌ریزی مشترک) برای نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور شناسایی شدند.

**کلید واژه‌ها:** همکاری، منابع انسانی، مشارکت، فرهنگ سازمانی، آموزش

\* نویسنده مسئول: Email: sepideh.masoud@gmail.com

ارجاع به این مقاله: مسعود سینکی، سپیده، حسن پور، اکبر، قربانی زاده، وجه اله. (۱۴۰۳). شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور در حوزه سلامت با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مطالعات توسعه‌یادار شهری و منطقه‌ای، ۵(۱)، ۱۳۱-۱۱۲.

## مقدمه و بیان مسأله

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که باید در پاسخ به مسائل غیرمنتظره محیطی، منابع انسانی مؤثر، انعطاف‌پذیر و نوآوری داشته باشند که در بحران‌هایی نظیر پاندمی کووید ۱۹ که منجر به دورکاری‌های گسترده در بسیاری از سازمان‌ها شد و باعث تغییرات زیادی در ساختار حوزه بهداشت و درمان گردید، بتوانند گروه‌های انعطاف‌پذیری که قادرند به سرعت با حداقل موانع کار کنند، توسعه دهند (۱). بسیاری از مطالعات نیز بر اقدامات فوری در بحران‌ها پرداخته‌اند اما تعداد کمی به مسئله همکاری و فعالیت‌های همکاری محور در این دوران پرداخته‌اند (۲). لذا از آنجاکه انسان همواره به‌عنوان مهم‌ترین منبع و عنصر سازمانی مطرح بوده و مدیریت مؤثر آن مخصوصاً در زمینه همکاری نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد دارد (۳) و نقش منحصر به فرد او به‌منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به‌مراتب والاتر از گذشته دارد و مهم‌ترین منبع و دارایی سازمان است (۴)؛ از این‌رو، سازمان‌ها در راستای مأموریت، تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی و مدیریت این منبع ارزشمند انجام دهند (۵) تا بتوانند پویایی این منبع را در بلندمدت حفظ کنند (۶) و با در نظر گرفتن تئوری مبتنی بر منابع به مزیت رقابتی سازمان دست یابند (۷).

به عقیده میرسپاسی (۱۳۹۷) مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری منابع انسانی است. وی نظام مدیریت منابع انسانی را شامل ۶ حوزه می‌داند: نظام حقوق و مزایا؛ برنامه‌ریزی، جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛ بهسازی و پرورش منابع انسانی و تقویت دانش؛ نظام نگهداری منابع انسانی؛ به‌کارگیری مؤثر منابع جذب شده و آموزش‌یافته؛ تنظیم روابط مدیران و کارکنان (روابط کار) (۸). وی اشاره دارد که این شش حوزه بایستی سازگاری درونی داشته باشند تا نظام مدیریت منابع انسانی کارایی لازم را داشته باشد. همچنین همه این سیستم نیز سازگاری بیرونی میان سازمان، محیط و افراد داشته باشند تا منافع همه آن‌ها تأمین گردند. همه این‌ها محقق نمی‌گردد مگر با استقرار مدیریت منابع انسانی همکاری محور که همه عوامل با یکدیگر به یک اتحاد درونی برسند. این سطح از همکاری و مشارکت اگر حاصل شود می‌تواند به بهبود سطوح دوسوتوانی منابع انسانی نیز منجر شود (۹).

طبق تحقیقات و نظریه‌های موجود در زمینه اثر نگرش‌ها و باورها بر رفتار می‌توان گفت که کارکنان با نگرش‌ها و باورهای مثبت در زمینه همکاری‌های درون‌سازمانی، تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت‌های مبتنی بر همکاری خواهند داشت (۱۰). این همکاری یا مشارکت بدان مفهوم است که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرها و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود و توسعه سازمان مشارکت می‌نمایند (۱۱). به‌عبارت‌دیگر، تشریک‌مساعی یا همان همکاری تعامل متقابل همکاران با همدیگر برای حل یک مشکل در یک تلاش هم‌زمان است (۱۲).

در حوزه‌های سلامت، متخصصین بهداشت و درمان، مهم‌ترین سرمایه برای هدف این سازمان‌ها یعنی تأمین سلامت، ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و آموزشی و پیشگیری به شمار می‌روند؛ هنگامی که این حوزه‌ها مدیریت کارآمدی بر روی این بخش از منابع خود داشته باشند، نتیجه افزایش کیفیت خدمات ارائه شده و حرکت سازمان به سمت رقابت‌پذیری بیشتر خواهد بود. با نگاهی به مشکلات مربوط به حوزه‌های سلامت، مشاهده می‌شود که مفهوم مدیریت منابع انسانی به‌صورت مناسبی در آن‌ها به اجرا در نمی‌آید. در نظام سلامت، ضعف در همکاری و ارتباط ضعیف ریشه بسیاری از حوادث ناخواسته

۱ Resource based theory

۴ Collaboration

است (۱۳). اگر اجرای برنامه‌های خاص در سیستم سلامت با مشکل کمبود نیروی انسانی مواجه است، می‌توان خدمات سلامت را با استفاده از ایجاد مشارکت میان بخش سلامت و سایر بخش‌های جامعه مانند سازمان‌های غیردولتی، نهادهای مدنی، نهادهای مذهبی و یا سایر سازمان‌های مشابه پیگیری نمود. ایجاد چنین ظرفیتی در نظام سلامت، علاوه بر پوشش کاستی‌های مربوط به نیروی انسانی در این بخش، قدرت خدمت‌رسانی در حوزه بهداشتی و درمانی را به سطوح مختلف جامعه افزایش خواهد داد (۱۴).

بررسی یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد که برای استقرار رویکرد سلامت در همه زمینه‌ها، جایگاه همکاری از اهمیت بالایی برخوردار است. همکاری در این حوزه در دو بخش بین سازمانی و درون‌سازمانی می‌باشد. همکاری بین بخشی در بخش سلامت ایران از حیث حمایت صریح در قوانین و اسناد بالادستی و همچنین ساختار سازمانی در سطح مطلوبی قرار دارد. در تاریخچه بیانیه‌های بین‌المللی ارتقای سلامت از قبیل منشور اوتاوا<sup>۱</sup> و یا منشور آلتا<sup>۲</sup> ضرورت همکاری‌های بین بخشی تأکید شده و ابعاد سلامت در سیاست‌های مختلف در نظر گرفته شده است و تا حد زیادی به آن پرداخته شده است؛ اما در بخش رویکرد همکاری درون‌سازمانی بخش سلامت در کشور در ساختار، رسالت و برنامه، فرآیند و استاندارد، شیوه مدیریت و منابع (نیروی انسانی، منابع مالی، مدیریت اطلاعات و مجوزها یا امکانات) نیازمند برنامه‌ریزی و تحول است. اگر شاخص‌های حوزه همکاری درون‌سازمانی شناسایی و به تبع آن الگویی در این زمینه ارائه شود، هم ادبیات این حوزه تقویت می‌شود و هم این مسائل و مشکلات در بیمارستان‌ها را، حل خواهد شد. همان‌طور که مزایای همکاری میان کارمندان به‌صورت کامل مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ تعیین عناصر این همکاری نیز از مسائلی است که به آن پرداخته نشده است تا بتوان به سطوح بالایی از همکاری در سازمان دست یافت و اگر این عناصر و نتایج آن کاملاً تعیین نشوند چه‌بسا دستیابی به همکاری نیز محقق نگردد.

با توجه به آنچه گفته شد می‌توان گفت در جهان رقابتی کنونی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد و بسترسازی تحول و حیات سازمان و دستیابی به اهداف آن، توجه به نیروهای انسانی است و این مفهوم در بخش بهداشت و درمان که به‌طور مستقیم با زندگی و رفاه نسبی مردم رابطه دارد، بسیار اهمیت بیشتری خواهد داشت و لذا مدیریت منابع انسانی تضمین‌کننده بقای سازمان خواهد بود؛ چراکه منابع انسانی کارآمد در کنار مفاهیم نوآوری و انعطاف‌پذیری در کاهش اثرات بحران‌هایی همچون پاندمی کرونا و مدیریت مؤثر در ساختار حوزه بهداشت و درمان تأثیرگذار خواهد بود. لذا با توجه به این‌که در این پژوهش به شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری‌محور پرداخته می‌شود، لازم است برای رسیدن به یک الگوی مناسب، به بررسی مرور سیستماتیک پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت منابع انسانی همکاری‌محور پرداخته می‌شود. از این‌رو، روش این پژوهش از نوع فراترکیب انتخاب شده است.

<sup>۱</sup> Charter Ottawa

<sup>۲</sup> Declaration Ata Alma

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱. مبانی نظری

منظور از مدیریت منابع انسانی حوزه‌های مرتبط با فرایندهای منابع انسانی سازمان (جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری) است (۱۵). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی نیروی انسانی، توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (۱۶). مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری منابع انسانی است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

الف) مدیریت منابع انسانی در بعد جذب منابع انسانی: طرح‌ریزی منابع انسانی عبارت از تعیین راهبردهای خرد و کلان عرضه و تقاضای نیروی انسانی، نظام اطلاعات منابع انسانی و تدوین نیروی انسانی است (۱۷).

ب) مدیریت منابع انسانی در بعد به‌کارگیری منابع انسانی: در حوزه کارگزینی و اشتغال پست‌های مدیریت منابع انسانی است. در این مرحله، خصوصیات اساسی شغل، شرح شغل، شرایط احراز شغل باید تعیین شوند؛ یعنی خصوصیتی که زیربنای اصلی شغل هستند و بدون داشتن آن‌ها، فرد پیشنهادی نمی‌تواند شغل موردنظر را به‌گونه‌ای رضایت‌بخش انجام دهد (۱۸) تا در مسیر پیشرفت شغلی قرار گیرد. سایر فعالیت‌های به‌کارگیری عبارت‌اند از: نظارت بر استخدام، تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته، تعیین جایگاه صحیح سازمانی، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن شغل، طرح‌های کارسنجی و زمان‌سنجی.

ج) مدیریت منابع انسانی در بعد بهسازی منابع انسانی: یعنی آموزش و پرورش برای افزایش کیفیت منابع انسانی؛ به‌عبارت‌دیگر افزایش فرصت یادگیری است. بهسازی توسعه افراد برای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی می‌باشد. سایر فعالیت‌های بهسازی عبارت‌اند از: فرایند اجتماعی کردن، تربیت مدیر و آموزش مهارت‌های لازم.

د) مدیریت منابع انسانی در بعد نگهداری منابع انسانی: مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، تناسب پرداخت با جبران خدمات است. سایر فعالیت‌های نگهداری عبارت‌اند از: طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طراحی نظام پاداش، طراحی نظام حقوق و دستمزد، وساطت میان سازمان و سندیکاها، طراحی نظام پیشنهادها و شکایات، طراحی نظام بهداشت و ایمنی کار و طراحی نظام انضباطی (۸).

حوزه مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط و موقعیت‌های مختلف در معرض تحولات و تغییرات فراوان قرار گرفته است. مدیریت منابع انسانی در همه حال و تحت همه شرایط عملکرد کارکنان را تقویت کرده و چابکی سازمانی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر کارکنان خلاق به خود و سازمانشان نفع می‌رسانند، زندگی و شغل خود را هدفمند می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و چابکی خود را به کار می‌گیرند، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. توجه به این نکته ضروری است که انسان‌ها به خلاقیت‌های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند (۱۹). هدف راهبردهای مدیریت منابع انسانی، حمایت از برنامه‌ها برای بهبود اثربخشی سازمان از طریق ارائه سیاست‌هایی در آن حوزه‌ها با عنوان دانش، مدیریت، مدیریت

1-Human Resource Planning

2- Human Resource Staffing

3- Human Resource Development

4- Human Resource Maintenance

استعداد و ایجاد فضای مطلوبی برای کار است (۲۰). ارتباط و همکاری سبب افزایش آگاهی از مسائل و مشکلات بیمار، بهبود تصمیم‌گیری در مورد ترخیص و انتقال بیماران، ارائه راه‌حل‌های بهداشتی مناسب و بهبود کیفیت مراقبت از بیمار می‌شود. افزایش نگرش حمایت از افراد و کارکنان، افزایش حس مشارکت و همکاری در تیم درمان، افزایش مهارت و دانش و نگرش، ارتقاء کیفیت مراقبت و کاهش خطای درمانی، کاهش طول اقامت بیمار در بیمارستان، کاهش هزینه‌های درمانی، کاهش استرس و فرسودگی شغلی، افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی در کار می‌گردد (۲۱). کمی مشارکت در تصمیم‌گیری در بیمارستان‌ها سبب فقدان ارزش فردی، احساس جزء و زیردست بودن، کاهش اعتماد به نفس، کاهش رضایت شغلی، یاس و ناامیدی، ناراحتی و عصبانیت، دل‌سردی و عدم داشتن انگیزه می‌گردد. این در حالی است که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرات مثبتی مانند افزایش اعتماد به نفس، تصمیم‌گیری بهتر، تقویت احترام انسانی و جایگاه اجتماعی، ایجاد انگیزش و علاقه مشترک، تحریک کارکنان به قبول مسئولیت و بهبود روحیه افراد برای کار گروهی، ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان، افزایش تعهد فرد به سازمان، افزایش رضایت شغلی و افزایش کیفیت مراقبت را در پی خواهد داشت (۲۲). علاوه بر این در سازمان‌های بهداشتی در دوران بحران کرونا، توسعه و حفظ یک فرهنگ منسجم که از ارتباطات و تعاملات کارکنان پشتیبانی می‌کند برای تشویق حمایت اجتماعی و همکاری در بین کارکنان، به‌ویژه آن‌هایی که از راه دور کار می‌کنند مورد نیاز است. با نگاهی کوتاه بر کتابچه توصیه‌های دانشگاه هاروارد برای مسئولان در مبارزه با کووید ۱۹ که مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه آن را در قالب کتابچه منتشر نموده است؛ می‌توان دریافت که ایجاد فضای مبتنی بر همکاری چه در سطح داخل و چه در سطح خارج سازمان در حوزه منابع انسانی راهگشای بسیاری از مشکلات و بحران‌ها خواهد بود (۲۳).

در نقشه تحول نظام سلامت یکی از نقاط مورد تأکید در سیاست‌های کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری نیز اصل یکپارچگی تولید در نظام سلامت در بند ۷ می‌باشد و هدف آن دستیابی به چشم‌انداز نظام سلامت می‌باشد که حاکمیت باید با تأکید بر مصالح عمومی نسبت به آن پاسخگو باشد (۲۴) و در این راستا ششمین اصل تعریف شده آن همکاری بین بخشی یعنی همکاری همه بخش‌ها، پذیرش مسئولیت همگانی در ارتقای سلامت و پاسخگویی کلیه سازمان‌ها، نهادها در مورد تأثیر سیاست‌ها و اقداماتشان بر سلامت، با هدف تحقق "سلامت در همه سیاست‌ها" می‌باشد. همچنین ردیف ۱۱ سیاست‌های وزارت بهداشت در حوزه منابع انسانی؛ تأکید بر هدایت فرهنگ‌سازمانی به سمت فرهنگ کاری با رویکرد تیم‌های چند تخصصی بوده است.

در یک تقسیم‌بندی از روش‌های مدیریت منابع انسانی که به چهار حوزه تفکیک می‌شوند؛ عبارت‌اند از روش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انطباق؛ روش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعهد؛ روش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بازار؛ روش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری<sup>۴</sup> (۲۵).

<sup>۱</sup>Compliance-based HRM

<sup>۲</sup>Commitment – based HRM

<sup>۳</sup>Market-based HRM

<sup>۴</sup>Collaborative-based HRM

شیوه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری بر توسعه مشارکت‌های بلندمدت و با کیفیت با نهادهای خارجی، انگیزه دادن به بازیگران داخلی و خارجی برای مشارکت در تصمیم‌گیری مشترک و همکاری محور و تشویق ارتباط و همکاری میان کارمندان و کارفرمایان متمرکز است (۲۶ و ۲۵). محیط خارجی می‌تواند حجم زیاد دانش و اطلاعات و فرصت‌های جدید در اختیار سازمان قرار دهد و روابط متقابل با کیفیت و توأم با اعتماد در سراسر مرزهای سازمانی بسط دهد و نقش مهمی در بین‌المللی‌سازی سازمان خواهد داشت و این امر منجر به ایجاد هم‌افزایی و همکاری درون‌سازمانی و میان‌سازمانی می‌گردد (۲۷). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری شامل عناصر: استخدام مبتنی بر کار گروهی؛ برنامه‌های آموزشی جهت افزایش مهارت‌های کار گروهی؛ ارزیابی و پاداش‌های مبتنی بر تیم؛ طراحی شغل چرخشی (۲۷).

بعد از تشریح مبانی مربوط به مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی همکاری محور، لازم است به پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در سطح داخلی و خارجی پرداخته شود، که در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

## ۲-۲. پیشینه عملی تحقیق

پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع مدیریت منابع انسانی همکاری محور در جدول ۱ نشان داده شده است.

### جدول ۱. پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نتایج
۱	فتحی زاده و همکاران	۱۳۹۹	تحلیل اثر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار: تبیین نقش میانجی بخشش و تعدیل گر همدلی بین کارکنان	نتایج، حاکی از تأثیر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری بر تعارض در محیط کار به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق نقش میانجی بخشش بود. همچنین نتایج مؤید نقش تعدیل گر همدلی بود؛ به نحوی که وجود همدلی میان کارکنان، تأثیر عذرخواهی خالصانه و تمایل به همکاری را در کاهش تعارضات سازمانی، تقویت می‌کند. نتایج این پژوهش نیز تأثیر همکاری در حل تعارض علی‌الخصوص تعارضات حاصله در بحران‌ها در حوزه بهداشت و درمان را تأکید می‌نماید.
۲	سارانی همکاران (۲۸)	۱۳۹۹	به بررسی رابطه فرهنگ همکاری با عملکرد خلاقانه کارکنان سازمان‌های گردشگری و هتلداری	یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که نهادینه‌سازی فرهنگ همکاری مزایای زیادی در رشد عملکرد سازمان دارد که این نتیجه ضرورت انجام پژوهش حاضر در بررسی منابع انسانی همکاری محور را قوی‌تر می‌سازد.
۳	اکبری همکاران (۲۹)	۱۳۹۹	ترویج رفتارهای فراتر از راه همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون‌سازمانی مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی	نتایج آن حاکی از آن است بهسازی ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند با افزایش آگاهی و علاقه‌مندی نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و نقش مورد انتظار از کارکنان تمایل به انجام رفتارهای فراتر از همکاری برای دستیابی به این اهداف را تقویت کند لکن حوزه تمرکز آن صرفاً همکاری منابع انسانی نبوده است و نتوانسته است حوزه همکاری منابع انسانی را به صورت گسترده مورد ملاحظه قرار دهد و فقط روابط میان کارکنان را تا حدودی بررسی کرده است.
۴	رفیعی همکاران (۳۰)	۱۳۹۸	بررسی رابطه بین الگوی حاکمیت همکاری‌های نوآوری با کارایی همکاری	بر اساس نتایج حاصل شده، بسته به موضوع و شرایط همکاری، حاکمیت همکاری در چارچوب سه نظریه «نگرش منبع محور، «هزینه تبادل» و «حاکمیت شبکه‌ای قابل تعریف و تفسیر است و

چنانچه نظریه مفسر صحیحی انتخاب گردد، میان الگوی حاکمیت همکاری و کارایی همکاری رابطه مستقیمی قابل مشاهده است. لذا در مورد های مطالعه، در مواردی که سازوکارهای حاکمیت به‌طور مؤثر به کار گرفته شده، شاهد کارایی همکاری هستیم			
نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت توجه به نقش روابط بین مدیر و کارکنان، اعتماد و همکاری درون‌سازمانی کارکنان در ارتقای عملکرد سازمانی و به تبع آن تحقق فلسفه وجودی سازمان‌های آموزشی دارد.	بررسی نقش رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اعتماد و همکاری درون‌سازمانی کارکنان دانشگاه سمنان	۱۳۹۸ و همکاران (۳۱)	۵
نتایج این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی پرستاران در چگونگی مدیریت کردن تعارضات مؤثر است و پرستاران سبک همکاری و مصالحه را ترجیح می‌دهند. مطالعاتی از این دست می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت، سازمان مورد استفاده‌ی مدیران قرار گیرد. از این رو این مطالعه با موشکافی حوزه همکاری در حوزه بهداشت و درمان سعی در دستیابی به این بهره‌وری در حوزه نیروی انسانی می‌باشد.	سنجش رابطه‌ی هوش هیجانی و سبک‌های همکاری و مصالحه در سرپرستان بیمارستان میلاد	۱۳۸۹ فرزاد نیا (۳۲)	۶
این مطالعه با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر همکاری بخش سلامت در بلایا انجام شد. در این بررسی سیستمی، پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی (MEDLINE از طریق PubMed، Scopus، Google Scholar، Pro-Quest، Web of Science) و همچنین مقالات در دو مجله کلیدی در دوره زمانی ۲۰۰۰-۲۰۱۹ جستجو شد. ما از ترکیب پنج گروه کلیدواژه استفاده کردیم: همکاری، درون‌سازمانی، چارچوب، بلایا و سلامت. با استفاده از "OR" و "AND". در مجموع ۵۸۸۹ مطالعه استخراج شده، ۴۶ مقاله برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از چک‌لیست PRISMA وارد شد. مؤلفه‌ها در ۶ دسته و ۱۶ زیرمجموعه طبقه‌بندی شدند. این شش دسته شامل؛ شرایط اولیه، ساختارهای مشارکتی، فرآیندهای مشارکتی، تسهیل‌کننده‌ها، درگیری‌ها و تنش‌ها، پاسخگویی و نتایج، شرایط اولیه، ساختارها و فرآیندهای مشارکتی به ترتیب با ۹۷ درصد، ۹۵ درصد و ۶۵ درصد، مهم‌تر از سایر مؤلفه‌ها در نظر گرفته شده‌اند. طرح‌های آماده‌سازی و واکنش بخش سلامت باید بر اساس توصیف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌های مجدد، شبکه‌سازی و فرآیندهای مشارکتی و روش‌های به اشتراک‌گذاری منابع، توسعه و به‌روز شود. توسعه و استفاده از ابزار ارزیابی استاندارد می‌تواند به مدیران کمک کند تا همکاری‌های آتی خود را در بلایا بهبود بخشند.	شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر همکاری درون‌سازمانی بخش سلامت در حوادث غیرمترقبه: ارائه یک چارچوب مفهومی با استفاده از مرور سیستماتیک	۲۰۲۱ و یوسفیان همکاران (۳۳)	۷
بررسی تأثیر مؤلفه‌های خاص تعاملات مشارکتی برای درک بهتر مبانی شناختی اجتماعی این رشد زودرس در به اشتراک‌گذاری برابر پرداخته است. اثرات سه شکل تعامل مشارکتی بر روی به اشتراک‌گذاری کودکان مورد مقایسه قرار گرفت: همکاری با هدف عینی مشترک منابع درآمدی که متعاقباً می‌توانند به اشتراک گذاشته شوند، همکاری با هدف عینی مشترک بدون منابع درآمدی و بازی اجتماعی بدون منابع درآمدی. با تکرار کارهای قبلی، افزایش	افزایش به اشتراک‌گذاری بین همکاران فراتر از غنای همکاری است	۲۰۱۹ کرابیت جان همکاران (۳۴)	۸

قابل توجهی در سهم به اشتراک‌گذاری برابر زمانی مشاهده شد که کودکان به‌طور مشارکتی منابع کسب‌شده را به اشتراک می‌گذاشتند. با گسترش این یافته‌ها، همکاری به سمت یک هدف واقعی منجر به افزایش به اشتراک‌گذاری بدون در نظر گرفتن اینکه آیا منابع به‌طور مشارکتی به دست آمده‌اند یا خارج از زمینه مشارکتی داده شده‌اند، شد. بازی اجتماعی به‌تنهایی تأثیری بر به اشتراک‌گذاری کودکان نداشت و بر اهمیت زمینه همکاری برای رسیدن به یک هدف مشخص برای افزایش به اشتراک‌گذاری کودکان تأکید می‌کرد. به‌طور کلی، این یافته‌ها نشان می‌دهند که همکاری با یک هدف واقعی مشترک، یک افزایش کلی در پیش اجتماعی بودن را پرورش می‌دهد که فراتر از زمینه به اشتراک‌گذاری منابع کسب‌شده مشترک است

۹	گراسمن و همکارانش (۳۵)	۲۰۲۱ و	دیدگاه‌های میان فرهنگی در مورد همکاری: تفاوت‌های بین خاورمیانه و ایالات‌متحده	تفاوت‌ها شامل عناصر بین فردی، انگیزه و برابری منابع است. شباهت‌ها شامل اهمیت و چالش‌های همکاری هستند. همکاری میان فرهنگی برای مقابله با بسیاری از مسائل پیچیده دنیای مدرن حیاتی است، با این حال می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، به‌خصوص زمانی که شامل همکاری با سابقه تعارض، مانند کشورهای خاورمیانه و ایالات‌متحده باشد. برای کشف این که چگونه همکاران ممکن است مفهوم منحصر به فردی از همکاری داشته باشند که در نهایت می‌تواند به این چالش کمک کند، این تحقیق از تحلیل ساختاری مقایسه‌ای داده‌های مصاحبه از ۱۱۳ شرکت‌کننده در چهار کشور در خاورمیانه و ایالات‌متحده استفاده می‌کند. چندین تفاوت کلیدی در مفهوم‌سازی پدیدار شد. نمونه‌های خاورمیانه تأکید کردند (۱) چه کسی درگیر است، شامل یک عنصر معنوی، (۲) جنبه‌های بین فردی، (۳) سطوح بالاتر انگیزش و (۴) برابری منابع، بیشتر از شرکت‌کنندگان آمریکایی. با این حال، همه مفاهیم متفاوت نبودند. این فرهنگ‌ها همگی توافق کرده‌اند که همکاری چالش‌برانگیز است و برای موفقیت و به ثمر رسیدن نیاز به تلاش زیادی دارد. یافته‌ها دیدگاه‌های مهمی را برای اطلاع‌رسانی به تحقیقات آینده و نیز رویکردهای عملی برای مدیریت تفاوت‌های فرهنگی در محیط‌های مشارکتی و همکاری محور فراهم می‌کنند.
۱۰	جکی همکاران (۲۷)	۲۰۱۹ و	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری و نوآوری باز: یک بررسی مفهومی	از دیدگاه مدیریت دانش، ما سه نوع مانع را شناسایی می‌کنیم که ممکن است نوآوری باز را بازدارند یا مانع شوند. این‌ها به سوگیری‌های شناختی، نگرانی در مورد هزینه‌های مبادله و کمبودها از نظر قابلیت و توانایی سازمان مربوط می‌شود. همچنین نقش چهار نوع شیوه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری (استخدام مبتنی بر کار تیمی، آموزش مهارت‌های کار تیمی، ارزیابی‌ها و پاداش‌های تیمی و طراحی شغل چرخشی) را در کاهش موانع نوآوری باز مورد بحث قرار می‌دهد.
۱۱	وندی بدول و همکاران (۳۶)	۲۰۱۲ و	همکاری در محل کار: یک مفهوم‌سازی چند سطحی یکپارچه	تلاش‌های پیشین توسعه نظریه هنوز یک رویکرد چند رشته‌ای جامع اتخاذ نکرده‌اند. این منجر به شکست در ادغام موضوعات کلیدی در سراسر رشته‌ها در یک دیدگاه کلی از همکاری شده است که یک عمل رایج در بخش‌های تجاری و نظامی به‌طور یکسان است. این

مقاله یک مفهوم‌سازی چند رشته‌ای از همکاری را توصیف می‌کند و پیامدهای این نظریه یکپارچه را برای مدیریت منابع انسانی و توسعه استراتژی و همچنین تلاش‌های تحقیقاتی آینده مورد بحث قرار می‌دهد.

طبق بررسی پیشینه تحقیق؛ تحقیقات زیادی در حوزه همکاری انجام شده است لکن به مدیریت منابع انسانی همکاری محور به لحاظ نظری (تئوریک) و تجربی توجه چندانی نشده است و تنها در تعداد محدودی از تحقیقات آن به‌عنوان یکی از متغیرها در نظر گرفته‌اند ولی به لحاظ نظری خلأ آن محسوس است. این تحقیق به بررسی این شکاف در تکمیل ادبیات همکاری در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. در داخل کشور نیز تقریباً هیچ تحقیقی در حوزه مدیریت منابع انسانی همکاری محور انجام نشده است و این موضوع بیانگر نو بودن این مفهوم در حوزه منابع انسانی است لذا در این پژوهش به تبیین مدل مدیریت منابع انسانی همکاری محور با استفاده از روش فراترکیب پرداخته می‌شود تا ادبیات آن به لحاظ مفهومی غنی شود.

### ۳. روش بررسی

در این پژوهش، فراترکیب به‌عنوان یک روش مناسب برای دستیابی به یک ترکیب جامع از عوامل تشکیل‌دهنده مدیریت منابع انسانی همکاری محور معرفی می‌شود. به‌طور کلی ترکیب و تلفیق مطالعات اولیه کیفی و نتایج آن‌ها را فراترکیب می‌نامند. این دسته از مطالعات مروری ساختارمند از طریق استخراج کدها، تعابیر و مفاهیم ارائه شده در اطلاعات کیفی با متدولوژی یکسان و همسان‌سازی و تلفیق آن‌ها، تعابیر و مفاهیم جدید و جامع‌تری را ارائه می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر فراترکیب در جستجوی یکی کردن نتایج مطالعات کیفی جهت کشف مفاهیم اساسی آن‌ها و ترجمه این مفاهیم به یک مفهوم نهایی و واحد است. فراترکیب به‌گونه‌ای ارائه می‌شود که هم‌زمان نتایج مطالعات اولیه در آن قابل‌ردیابی باشد.

لذا فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده، یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو<sup>۳۷</sup> استفاده شده است؛ که در شکل ۱ مراحل آن نشان داده شده است.

۱ meta synthesis

۲ Sandlowski and Barço



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۳)

#### ۴. یافته‌های تحقیق

گام یک: تنظیم سؤال‌های پژوهش

برای تنظیم پرسش پژوهش، نخستین گام برای پژوهشگران تمرکز بر «چه چیزی» پژوهش است. در پژوهش حاضر، شناسایی و گروه‌بندی منافع حاصل از به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی همکاری محور مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پارامتر با جواب دادن به پرسش‌های زیر تنظیم می‌شود:

۱. چه کسی: در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند و مقاله‌هایی که در مورد همکاری منابع انسانی باشد، مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

۲. چه وقت: پژوهش‌های مطالعه شده از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ هستند.

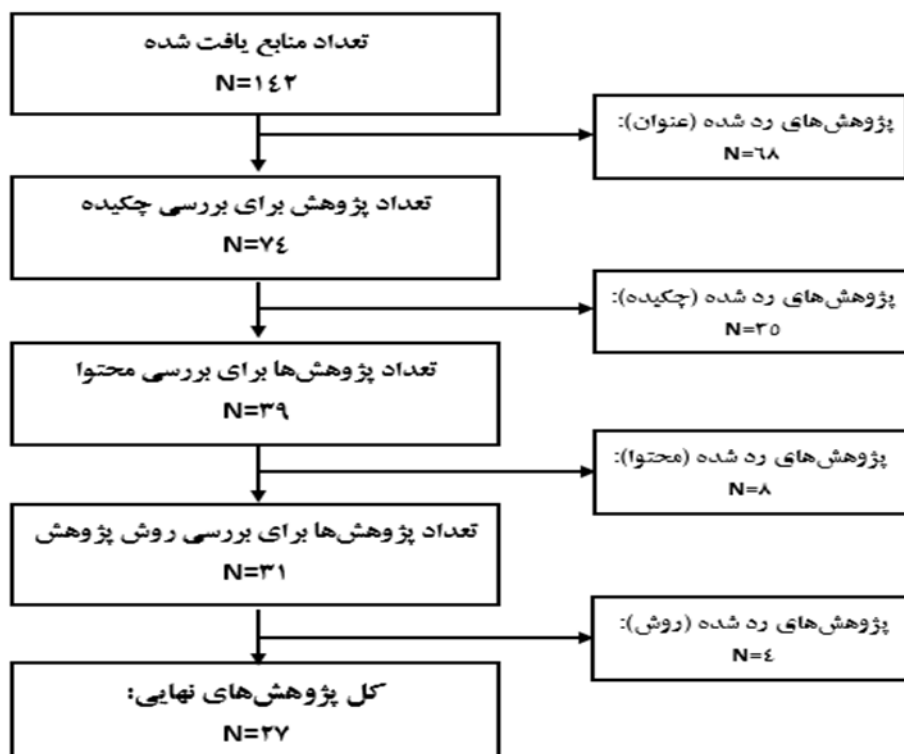
۳. چگونگی: در این پژوهش، روش «تحلیل اسنادی»، یعنی داده‌هایی که به‌صورت ثانویه هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۲ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله، «همکاری»، «مشارکت»، «منابع انسانی»، «انگیزه همکاری»، «مدیریت منابع انسانی و همکاری» و «مشارکت و همکاری»، برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه جستجوی بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر، ۱۴۲ منابع یافت شد.

## گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

برای جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب از کلیدواژه‌های ذکر شده در پایگاه‌های ایرانداک، Science Direct، Google Scholar، IEEE و ACM در بین سال‌های (۲۰۰۰-۲۰۲۲) پرداخته شد و بخش‌های مختلف پژوهش‌ها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش و منابع مورد ارزیابی قرار گرفت.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب پژوهش‌های نهایی

## گام چهارم: استخراج نتایج

پژوهش‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر پژوهش، شامل نام و نام‌خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله بیان شده است.

## گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۲۷ پژوهش نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد ۵ مقوله اصلی و ۱۹ مقوله فرعی برای مدیریت منابع انسانی همکاری محور کشف و مشخص شدند. در جدول ۲ نتایج حاصل از مقوله‌های فرعی و مفاهیم پایه نشان داده شده است و در جدول ۳ دسته‌بندی مقوله‌های اصلی صورت گرفته است.

## جدول ۲. شناسایی شاخص‌ها یا مقوله‌های فرعی

ردیف	مقوله‌های فرعی	مفاهیم پایه	منبع
۱	استخدام	استخدام مبتنی بر کار تیمی؛ جستجوی افراد منصوب با پتانسیل برای توسعه مهارت‌های همکاری	Hong & et al (2019) (۳۸); Jacky & et al (2018)
۲	رهبری	هدایت همکاری، پاسخگویی، حفظ همکاری	Campbell (2018) (۳۹)
۳	حمایت	حمایت اجتماعی، حمایت سازمانی، حمایت از نیازهای روانی کارکنان	Campbell (2018); Rigby, & Ryan, (2018) (۴۰)
۴	تیم‌سازی	کار گروهی، تیم‌های همکاری، مشارکت با همه ذینفعان، تیم‌ها و شبکه‌های عملکردی، مشارکت اجتماعی	Bedwell & et al, (2012); Jacky & et al (2018); Molitor & Renkema (2022) (۴۱); Robbins (2021) (۴۲)
۵	ارزیابی	شناسایی موانع همکاری؛ تقویت روابط مشارکتی و مبتنی بر اعتماد؛	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)
۶	طراحی شغل	طراحی شغل چرخشی؛	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)
۷	برنامه‌ریزی مشترک	تدوین برنامه‌های مشترک، تدوین مراحل برنامه‌ریزی به صورت مشترک	Singh & et al, (۲۰۱۰) Jolink & Dankbaar (2010) (۴۳); Bean & Joubert (2021) (۴۴); (۴۵)
۸	ارتباطات	درک متقابل، عدم رقابت بین فردی، نبود نبرد قدرت، ایجاد توازن، اهمیت ارتباطات، تعامل سازنده	قربانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ Singh & et al, (2016); Hong & et al (2019); Robbins (2021); Molitor & Renkema (2022)
۹	فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و هنجارهای فعالیت همکاری، یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، اشتراک‌گذاری دانش	سارانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ Oseni & Shannon, (2020) (۴۶); Galvin (2021) (۴۷)
۱۰	آموزش	آموزش مهارت‌های کار تیمی؛ توسعه مهارت‌های همکاری و شبکه‌سازی	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)
۱۱	تعارض منافع	نبود تضاد منافع	فرزاد نیا (۱۳۸۹)
۱۲	اعتماد	اعتماد میان اعضاء مشارکت، اعتماد سازمانی، اعتماد بین فردی، اعتماد و احترام	قربانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ محمدی و همکاران (۱۳۹۷) (۴۸)؛ Galvin & et al, (2021) (۴۹); Kangas & et al, (2021) (2021); Oseni, & Shannon (2020); Hong & et al (2019)
۱۳	پاداش	پاداش برای همکاری، پاداش تیمی	Jolink & Dankbaar (2010); Jacky & et al (2018)
۱۴	هدف مشترک	برخورداری از هدف مشترک، هدف‌گذاری مشترک، نظرخواهی از همکاران در تنظیم اهداف	مختارزاده (۱۳۹۷) (۵۰)؛ Corbit (2019)
۱۵	تأمین منابع	منابع مالی، بودجه	فقیهی و سلیمی (۱۳۸۸) (۵۱)
۱۶	ادراک از عدالت	درک همکاران از عدالت محوری در سازمان، برقراری عدالت رویه‌ای در سازمان	O'Leary, Gleasure, O'Reilly & Feller (2022) (۵۲)
۱۷	هوش هیجانی	آگاهی از هیجانات، کنترل هیجانات	فرزاد نیا (۱۳۸۹)

۱۸	نتایج مشارکت عملکرد مشارکتی، انسجام داخلی، مشارکت با همه ذینفعان، بهبود اثربخشی، بهسازی ارتباطات درون‌سازمانی، تعهد و یکپارچگی در منابع انسانی	Bedwell & et (۵۳) Marchington & et al (2011); Van Royen (۵۴) al, (2012); Zhou & et al (2013); Singh & et al (2016); Oseni (۵۵) & et al (2014) & Shannon (2020)
۱۹	انگیزه مشارکت تمایل به همکاری، تمایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش، انگیزه همکاری، عذرخواهی خالصانه، همدلی	اکبری و همکاران (۱۳۹۹): فتحي زاده و همکاران (۱۳۹۹); Bean & Joubert (2021)

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل کدها و مقوله‌های استخراجی از دو کدگذار استفاده شده و شاخص موردنظر در این زمینه، شاخص هولستی<sup>۱</sup> است.

هولستی کی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1 + N2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد، N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مطلوب می‌باشد (ضربی و همکاران، ۱۴۰۰).

$$PAO = 2(59) / (63 + 60) = 0.96$$

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته برابر با ۵۹ کد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین، بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۹۶ صدم قرار دارد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی همکاری محور شامل جدول زیر است.

#### جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی همکاری محور

مضمون	مضامین	مضامین پایه	کدهای اولیه	منبع	فراوانی
مدیریت منابع انسانی همکاری محور	سازمان‌دهنده	استخدام مبتنی بر همکاری	استخدام مبتنی بر کار تیمی؛ جستجوی افراد منصوب با پتانسیل برای توسعه مهارت‌های همکاری	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)	۲
	زمینه همکاری	فرهنگ‌سازمانی همکاری محور	ارزش‌ها و هنجارهای فعالیت همکاری، یادگیری سازمانی،	سارانی و همکاران (۱۳۹۹); Oseni & Shannon, (2020); Galvin (2021)	۴

		تسهیم دانش، اشتراک‌گذاری دانش		
۲	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)	آموزش مهارت‌های کار تیمی؛ توسعه مهارت‌های همکاری و شبکه‌سازی	آموزش همکاری- محور	
۲	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)	شناسایی موانع همکاری؛ تقویت روابط مشارکتی و مبتنی بر اعتماد؛	ارزیابی با رویکرد همکاری	
۲	Hong & et al (2019); Jacky & et al (2018)	طراحی شغل چرخشی؛ طراحی شغل مبتنی بر همکاری	طراحی شغلی همکاری محور	
۱	فرزاد نیا (۱۳۸۹)	نبود تضاد منافع	تعارض منافع	
۵	قربانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ Singh & et al, (2016); Hong & et al (2019); Robbins (2021); Molitor & Renkema (2022)	درک متقابل، عدم رقابت بین فردی، نبود نبرد قدرت، ایجاد توازن، اهمیت ارتباطات، تعامل سازنده	ارتباطات همکاری محور	
۲	O'Leary, Gleasure, O'Reilly & Feller (2022)	درک همکاران از عدالت محوری در سازمان، برقراری عدالت رویه‌ای در سازمان	ادراک از عدالت	محرك همکاری
۶	قربانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ محمدی و همکاران (۱۳۹۷)؛ Kangas & et al, (2021); Galvin & et al, (2021); Oseni, & Shannon (2020); Hong & et al (2019)	اعتماد میان اعضاء مشارکت، اعتماد سازمانی، اعتماد بین فردی، اعتماد و احترام	ایجاد اعتماد جهت همکاری	
۲	Jolink & Dankbaar (2010); Jacky & et al (2018)	پاداش برای همکاری، پاداش تیمی	پاداش مبتنی بر همکاری	
۵	اکبری و همکاران ۱۳۹۹؛ فتحی زاده و همکاران (۱۳۹۹)؛ Bean & Joubert (2021)	تمایل به همکاری، تمایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش، انگیزه همکاری، عذرخواهی خالصانه، همدلی	انگیزه مشارکت	
۲	فقیهی و سلیمی (۱۳۸۸)	منابع مالی، بودجه	تأمین منابع جهت همکاری	
۳	Campbell (2018)	هدایت همکاری، پاسخگویی، حفظ همکاری	رهبری همکاری محور	تسهیل‌گر همکاری
۳	Campbell (2018); Rigby, & Ryan, (2018).	حمایت اجتماعی، حمایت سازمانی، حمایت از نیازهای روانی کارکنان	حمایت از فعالیت‌های همکاری محور	
۲	فرزاد نیا (۱۳۸۹)	آگاهی از هیجانات، کنترل هیجانات	برخورداری از هوش هیجانی	
۶	Marchington & et al (2011); Bedwell & et al, (2012); Zhou & et al (2013); Van Royen & et al (2014); Singh & et al	عملکرد مشارکتی، انسجام داخلی، مشارکت با همه ذینفعان، بهبود اثربخشی، ارتباطات	آثار همکاری	دستاوردهای همکاری

	(2016); Oseni & Shannon (2020)	درون‌سازمانی، تعهد و یکپارچگی در منابع انسانی		
۵	Bedwell & et al, (2012); Jacky & et al (2018); Robbins (2021); Molitor & Renkema (2022)	کار گروهی، تیم‌های همکاری، مشارکت با همه ذینفعان، تیم‌ها و شبکه‌های عملکردی، مشارکت اجتماعی	تیم‌سازی همکاری محور	مشارکت یا همکاری مشترک
۳	مختارزاده (۱۳۹۷); Corbit (2019)	برخورداری از هدف مشترک، هدف‌گذاری مشترک، نظرخواهی از همکاران در تنظیم اهداف	هدف مشترک	
۳	Jolink & Dankbaar (2010); Singh & et al, 2016); Bean & Joubert (2021)	تدوین برنامه‌های مشترک، تدوین مراحل برنامه‌ریزی به صورت مشترک	برنامه‌ریزی مشترک	

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش شناسایی نشانگرهای مدیریت منابع انسانی همکاری محور بود. روش پژوهش از نوع فراترکیب استفاده شد. از ۱۴۲ منبع یافت شده، طی مراحل فراترکیب، ۲۷ مقاله با معیارهای موردپذیرش منطبق بود. در این پژوهش ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا، در مجموع تعداد ۵ مقوله اصلی و ۱۹ مقوله فرعی برای مدیریت منابع انسانی همکاری محور کشف و مشخص شدند.

یکی از مقوله‌های اصلی مربوط به «زمینه همکاری» می‌باشد. زمینه همکاری به مواردی از جمله؛ استخدام مبتنی بر همکاری، فرهنگ سازمانی همکاری محور، آموزش همکاری محور، ارزیابی با رویکرد همکاری، طراحی شغلی همکاری محور، تعارض منافع و ارتباطات همکاری محور اشاره دارد. در تفسیر و تبیین نتیجه به دست آمده از مقوله اصلی اول، می‌توان بیان کرد که؛ مدیریت منابع انسانی برای اینکه بتواند در سازمان، همکاری منابع انسانی را به سمت مدیریت جلب نماید، لازم است موقع استخدام افراد همکاری محور را جذب نماید و به مقوله‌های همکاری توجه نماید. از سویی ایجاد فرهنگ همکاری محور در سازمان می‌تواند بافت و زمینه همکاری را برای تمامی منابع انسانی (چه منابع انسانی قدیمی و تازه ورود) ایجاد نماید. آموزش‌های همکاری محور جهت توسعه همکاری در سازمان و ارزیابی نقاط و ضعف سازمان در زمینه میزان همکاری و پیاده‌سازی همکاری کمک‌کننده باشد. همچنین عدم وجود تعارض منافع و ارتباطات دوستانه، بهانه عدم همکاری را از کارکنان می‌گیرد و آنان را به سمت محیط همکاری محور سوق می‌دهد. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های سارانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ قربانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ فرزاد نیا (۱۳۸۹)؛ Jacky & et al (2019); Hong & et al

al (2018); Oseni & Shannon, (2020); Galvin (2021); Singh & et al, (2016); Robbins (2021); Molitor & Renkema (2022) منطبق دانست.

مقوله اصلی دیگری که در زمینه مدیریت منابع انسانی همکاری محور مورد شناسایی قرار گرفت، «محرک‌های همکاری» هست. تا زمانی که محرک همکاری وجود نداشته باشد، همکاری در سازمان صورت نخواهد گرفت. باید محرک‌هایی برای همکاری منابع انسانی در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان بر اساس آن همکاری سازمانی را شاهد بود که از آن جمله می‌توان به موارد از جمله؛ ادراک از عدالت، ایجاد اعتماد جهت همکاری، پاداش مبتنی بر همکاری، انگیزه مشارکت و تأمین منابع جهت همکاری اشاره کرد. برای بسیاری از کارکنان مهم است که بدانند و درک کند که رفتار سازمان توأم با عدالت بوده و این عدالت هم در درون سازمان و بیرون از سازمان حکم فرماست. همچنین اعتماد بین کارکنان و مدیران با یکدیگر می‌توان منابع انسانی را به سمت همکاری محور سوق دهد. از سویی پاداش دادن به کارکنان، قدردانی از کارکنانی که همکاری می‌کنند و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت دارند و ارائه گواهینامه مشارکت به آنان می‌تواند مدیریت منابع انسانی همکاری محور را شکل بدهد. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های قربانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ محمدی و همکاران (۱۳۹۷)؛ اکبری و همکاران ۱۳۹۹؛ فتحی زاده و همکاران (۱۳۹۹)؛ فقیهی و سلیمی (۱۳۸۸)؛ O'Leary, & et al (2022); Kangas & et al, (2021); Galvin & et al, (2021); Oseni, & Shannon (2020); Hong & et al (2019); Jolink & Dankbaar (2010); Jacky & et al (2018); Bean & Joubert (2021) همسو و منطبق دانست.

مقوله اصلی دیگر در زمینه مدیریت منابع انسانی همکاری محور، «تسهیل‌گر همکاری» هست. این مقوله دارای مقوله‌های فرعی دیگر از جمله؛ رهبری همکاری محور، حمایت از فعالیت‌های همکاری محور و برخورداری از هوش هیجانی است. رهبری با هدایت همکاری، پاسخگویی و حفظ همکاری می‌تواند باعث تسهیل‌گر همکاری در سازمان شود. همچنین حمایت اجتماعی، حمایت سازمانی و حمایت از نیازهای روانی کارکنان نیز در این زمینه کمک‌کننده خواهد بود. در نهایت هوش هیجانی افراد نیز می‌تواند از طریق کنترل هیجانات فردی، آگاهی از هیجانات و برقراری ارتباط با دیگران تسهیل‌گر و کمک‌کننده باشد. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های؛ فرزادینیا (۱۳۸۹)؛ Campbell (2018); Rigby, & Ryan, (2018). همسو و منطبق دانست.

مقوله «دستاوردهای همکاری» از دیگر مقوله‌های اصلی است که در زمینه مدیریت همکاری محور مورد شناسایی قرار گرفته است. در واقع منظور از دستاوردهای همکاری حاصل آثار و نتایج همکاری است که در سازمان به دست خواهد آمد. لذا مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان، انسجام داخلی سازمان در شرایط مختلف عادی و بحرانی، همکاری همه ذی‌نفعان سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی، بهبود ارتباطات درون و برون سازمانی، تعهد و یکپارچگی منابع انسانی را می‌توان از جمله دستاوردها یا پیامدهای همکاری در سازمان تلقی کرد. نتایج پژوهش‌های؛ Marchington & et al (2011); Bedwell & et al, (2012); Zhou & et al (2013); Van Royen & et al (2014); Singh & et al (2016); Oseni & Shannon (2020) می‌توان همسو با نتایج این بخش از پژوهش دانست.

مقوله دیگری که در زمینه مدیریت منابع انسانی همکاری محور مورد شناسایی قرار گرفت، «مشارکت/همکاری مشترک» می‌باشد. طبق یافته‌های پژوهشی، همکاری مشترک نیازمند سه مقوله فرعی؛ تیم‌سازی همکاری محور، هدف مشترک و برنامه‌ریزی مشترک است. زمانی که تیم‌سازی در سازمان صورت گیرد، به راحتی می‌توان در زمینه‌های مختلف با همکاری یکدیگر موفق شد و یا اگر هدف مشترکی در سازمان وجود داشته باشد یا اهداف مورد تأیید منابع انسانی باشد، به راحتی

می‌توان همکاری منابع انسانی را جلب کرد و برای اهداف مشترک، برنامه‌ریزی‌های مشترکی را تدوین نمود. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های؛ مختارزاده (۱۳۹۷)؛ Robbins (2012); Jacky & et al (2018); Bedwell & et al, (2012); Molitor & Renkema (2022); Corbit (2019); Jolink & Dankbaar (2010); Singh & et al, (2016); Bean & Joubert (2021) همسو و منطبق دانست.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود؛ در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی همکاری‌محور به شاخص‌هایی از جمله؛ زمینه همکاری «استخدام، فرهنگ‌سازمانی، ارزیابی و...»، محرک‌های همکاری «عدالت، اعتماد، پاداش، انگیزه»، تسهیل‌گر همکاری «رهبری، حمایت و هوش هیجانی»، دستاوردهای همکاری و همکاری مشترک توجه شود.

## ۶. منابع و مأخذ

Biron M, De Cieri H, Fulmer I, Lin Cai-Hui, Mayrhofer W, Nyfoudi M, Sanders K, Shipton H & Sun J. Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review* 2021; 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>

Winch Graham M, Cao D, Maytorenasanchez E, Pinto J, Sergeeva N, Zhang S. Operation Warp Speed: Projects responding to the COVID-19 pandemic. *Project Leadership and Society* 2021;2.

Guest D & Bos-Nehles A. Human resource management and performance, the role of effective implementation. In *Human resource Management and Performance* (5th ed): Achievements and Challenges. 2013: 79-96.

Jajarmizadeh M, Forouzandehkordi L, Abasi N & Tadayon A. Designing a native model of human resource management with emphasis on contextual factors. *Public Management Research Journal* 2015; 26.

Gholipour A. *Human Resource Management*. Samt pub. 2012.

Hamidi N, Hassanpour A, Kiani M. The Role of Human Resource Management in Organizational Agility. *Journal of Industrial Management, Faculty of Human Sciences. Islamic Azad University, Sanandaj Branch* 2010; 4(8).

Bamberger P & Meshoulam I. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Sage Publications (Beverly Hills, CA) 2000.

Mirsepasi N. Strategic management of human resources and labor relations with an attitude towards globalization. Mir publications 2019; 45th edition.

Moazeni B. Designing a dual-purpose human resource management model. Doctoral dissertation of Khwarazmi University 2022.

Weilenmann S, Schnyder U, Parkinson B, Corda C, Von Kanel R & Pfaltz M.C. Emotion transfer, emotion regulation, and empathy-related processes in physician-patient interactions and their association with physician well-being: a theoretical model. *Front Psychiatry* 2018; 9:389. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2018.00389> PMID: 30210371.

Bahrami S, Rajaeipour S, Yarmohamadian M, Kazemi I. The relationship between the multiple functions of strategic management of human resources and intellectual capital in public universities of Isfahan province. *Strategic management studies* 2011; 4: 87-105[Article in Persian].

Fathizade A, Zare R, Montazeri M. Analyzing the effect of sincere apology and willingness to cooperate on conflict in the work environment: Clarifying the mediating role of forgiveness and modulating empathy between employees. *Organizational Behavior Studies Quarterly* 2021; 9(1): 83-114[Article in Persian].

D'Amour D, Ferrara-Videla M, San Martin Rodriguez L, Beaulieu M. The conceptual basis for interpersonal collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal for Inter professional Care* 2005; 5(suppl):116-31.

Ghaderi Charmhini Z. Solutions to improve human resource management in the health system, the first regional conference on the development of nursing and midwifery sciences with a focus on community-oriented care services in Isfahan. 2018; <https://civilica.com/doc/724946> [Article in Persian].

Purcell, P. D. Baxall. *Strategy and Human Resource Management*. Mc Graw Hill 2004; 214: 46.

Dyer, L & Reeves, T. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management* 1995; 6 (3): 656–70.

Mirsepasi N, Gholamzade D. *Strategic Human resource development*. Editor: John Valton. Publisher Noor & Nar 2006 [Book in Persian].

Gholipour A, Aghaz A. *Advanced human resource management book 1 (design, analysis, evaluation and classification of jobs)*. Industrial Management Organization Publisher 2021[Book in Persian].

Touna, W.A. & Stole, M.D. The culture of innovation and strategic management of human resources in the public sector and private sector within the framework of employee ownership. *Journal of Information Systems* 2015; 24(2): 1210-1219.

Kelinton E, Prof. Mukulu E. The leadership of HRM is based on four principles: business competence, trust, expertise and performance of Kenya's Corporate Organization. *International Journal of Humanities and Social Science* 2015; 2(10): 235-248.

Horak B.J, Pauig J, Keidan B, Kerns J. Patient safety: A case study in team building and interdisciplinary collaboration. *Journal for Healthcare Quality* 2004; 26(2): 6-13.

Sim T.A & Joyner J. A multidisciplinary team approach to reducing medication variance. *Journal on Quality Improvement* 2002; 28(7): 403-409.

Lund S, Madgavkar A, Manyika J, Smit S, Ellingrud K, Meaney M & Robinson O. The future of work after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. 2021.

Joulaei H, Bagheri Lankarani K, Zarei N, Keshtkar V, Hatam N, Kavooosi Z & Ghorbanian A. The concept and role of supervision and its functions in the health system: a comprehensive review. *Scientific Research Journal of Academy of Medical Sciences* 2019; 2(2): 206-216[Article in Persian].

Lepak D.P, Snell S.A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation. *Academy of Management, the Academy of Management Review* 1999; 24 (1): 31-48.

Choi B & Lee h. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert systems with applications* 2002; 23.

Jacky F.L, Hong Xi Zhao & Stanley Snell R. Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management* 2018; DOI: 10.1080/09585192.2018.1511616

Sarani M, Amin Bidokhti AK, Jafari S. The relationship between the culture of Collaboration and the creative performance of employees of tourism and hospitality organizations. *Tourism social studies* 2021; 8(15): 71-94[Article in Persian].

Akbari S, Masoudi Asl I & Nasiripour A. Designing a native model of human resources management for the private healthcare sector of West Azarbaijan province in 2018. *Journal of nursing and midwifery* 2021; 18(9): 680-688[Article in Persian].

Rafiei S.H, Tabatabaeian S.H & Manteghi M. Examining the relationship between the governance model of innovation collaborations and the efficiency of collaboration. *Scientific and Research Quarterly of Science and Technology Policy* 2019; 11(3) [Article in Persian].

Ghorbani Z, Amin Bidokhti AK & Jafari S. The role of manager-employee relationship with organizational performance with the mediation of trust and intra-organizational cooperation. *Allameh Tabatabai University Leadership and Educational Management Research Quarterly* 2018; 4(14): 1-23.

Farzadnia F. Measuring the relationship between emotional intelligence and cooperation and compromise styles in the supervisors of Milad Hospital. *Iranian Management Sciences Quarterly* 2011; 5(19): 119-133[Article in Persian].

Yousefian Sh, Sohrabizadeh S & Jahangiri K. Identifying the components affecting intra-organizational collaboration of health sector in disasters: Providing a conceptual framework using a systematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 2021; 57: 102146[Article in Persian].

Corbit J. Increased sharing between collaborators extends beyond the spoils of collaboration. *Journal of Experimental Child Psychology* 2019; 186: 159-170.

Grossman R, Salazar Campo M, Feitosa J & Salas E. Cross-cultural perspectives on collaboration: Differences between the Middle East and the United States. *Journal of Business Research* 2021; 129: 2-13.

Bedwell W L, Wildman J L, DiazGranados D, Salazar M, Kramer W S & Salas E. Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review* 2012; [22\(2\)](#): 128-145.

Sandelowski M & Barroso J. Creating metasummaries of qualitative findings. *Nursing Research* 2003; 52(4): 226-233.

Hong J. F, Zhao X & Stanley Snell R. Collaborative-based HRM practices and open innovation: A conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management* 2019; 30(1): 31-62.

Campbell J. W. Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review* 2018; 41(2): 277-299.

Rigby C. S & Ryan R. M. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources* 2018; 20(2): 133-147.

Robbins S. E. Team learning as boundary crossing: incubating collaboration. *Human Resource Development International* 2021; 24(3): 304-328.

Molitor M & Renkema M. Human-Robot Collaboration in a Smart Industry Context: Does HRM Matter? In *Smart Industry –Better Management*. Emerald Publishing Limited 2022; 28: 105-123.

Jolink M & Dankbaar B. Creating a climate for inter-organizational networking through people management. *The International Journal of Human Resource Management* 2010; 21(9): 1436-1453.

Singh R.K, Sharma H.O & Garg S.K. Study on supply chain issues in an auto component manufacturing organization: Case study. *Global Business Review* 2016; 17(5): 1196-1210.

Bean W.L & Joubert J.W. An agent-based implementation of freight receiver and carrier collaboration with cost sharing. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 2021; 11, 100416. 10.1016/j.trip.2021.100416.

Oseni Z & Shannon G. The relationship between Indigenous and allopathic health practitioners in Africa and its implications for collaboration: a qualitative synthesis. *Global health action* 2020; 13(1): 1838241.

Galvin P, Tywoniak S & Sutherland J. Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture. *International Journal of Project Management* 2021; 39(4): 394-405.

Mohamadi M, Hajipour B & Hamidzadeh M. Designing and explaining the model of cooperation-competition: the study of SAIPA group. *Explorations of business management* 2019; 10(20): 353-377 [Article in Persian].

Kangas S, Jaatinen P, Metso S, Paavilainen E & Rintala T M. Students' perceptions of interprofessional collaboration on the care of diabetes: A qualitative study. *Nurse Education in Practice* 2021; 53, 103023.

Mokhtarzadeh N, Razavi M, Nilforoshan H & Faghei M. Investigating the factors affecting the success of the knowledge transfer process in inter-organizational strategic collaborations (case study: collaborations between pharmaceutical companies). *Industrial management perspective* 2019; 8(4): 33-60 [Article in Persian].

Faghihi A & Salimi S. (2010). The study of the sectorial innovation system with an emphasis on determining the relationships between institutions, knowledge collaborations and functions. *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences Association* 2010; 4(13): 1-25 [Article in Persian].

O'Leary K, Gleasure R, O'Reilly P & Feller J. Introducing the concept of creative ancestry as a means of increasing perceived fairness and satisfaction in online collaboration: An experimental study. *Technovation* 2022; 110, 102369.

Marchington M, Rubery J & Grimshaw D. Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management* 2011; 50(3): 313-339.

Zhou Y, Hong Y & Liu J. Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management* 2013; 52(2): 263-288.

Van Royen P, Rees C. E & Groenewegen P. Patient-centered interprofessional collaboration in primary care: challenges for clinical, educational and health services research. An EGPRN keynote paper. *The European journal of general practice* 2014; 20(4): 327-332. doi: 10.3109/13814788.2014.908462.