

چکیده

بهره‌گیری از الگوهای کسب‌وکار شبکه‌ای برای فراهم کردن خدمات سلامت روندی رو به افزایش در نظام‌های سلامت موفق دنیا محسوب می‌شود. شکل‌دهی و استقرار موفق شبکه‌های ارائه خدمت در نظام سلامت مستلزم بهره‌گیری از ساختارها و مکانیسم‌هایی است که به الزامات و اقتضائات حاکم بر نظام سلامت مانند نامتقارن بودن بازار سلامت و نیز لزوم تضمین کیفیت خدمات توجه داشته باشد و درعین‌حال با بهره‌گیری از رویکردهای همکاری و هماهنگی امکان خلق مزیت در فضای رقابتی را فراهم آورد. در این مقاله، در ساختارها و مکانیسم‌هایی که بتواند مبتنی بر تئوری قابلیت محوری امکان حکمرانی مؤثر شبکه‌های ارائه خدمت در نظام سلامت را فراهم آورد شناسایی شده‌اند. اثربخشی ساختارها و مکانیسم‌های شناسایی شده با استفاده از مطالعه موردی در یک شبکه خدمات آزمایشگاهی در استان تهران مورد ارزیابی قرار گرفته است.

کلید واژه:

حکمرانی شبکه‌ای، شبکه‌های ارائه خدمات سلامت، کسب قابلیت‌های پویا، ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای

مقدمه

حرکت به سمت الگوهای شبکه‌ای ارائه خدمت از الزامات اجتناب‌ناپذیر برای توفیق راهبردی در بازارهای رقابتی امروز است [1]. حرکت از الگوهای کسب‌وکار منفرد به سمت الگوهای مشارکتی مستلزم به‌کارگیری درست از مکانیسم‌های حکمرانی است، به‌نحوی که بتوان تعاملات بین اعضای همکاری کننده در شبکه را هماهنگ و هم‌افزا نمود [2].

حکمرانی شبکه‌ای را می‌توان به‌صورت " استفاده از نهادها و ساختارهای قدرت و همکاری برای اختصاص منابع، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های مشترک که در سراسر شبکه به‌طورکلی استفاده می‌شود " تعریف نمود [3]. حکمرانی مشترک یک فرآیند پویا است که همکاری، تصمیم‌گیری مشترک و مشارکت در عمل را از طریق توانمندسازی نیروی کار ترویج می‌دهد. بااینکه اصول حکمرانی مشترک جهانی هستند، ساختار و فرآیند به‌طورکلی نیازهای یک سازمان را بر اساس ارزش‌های اصلی، مأموریت، دیدگاه و فلسفه می‌سنجند [4].

تحقیقات در مورد شبکه‌ها ارائه خدمات سلامت از اوایل دهه 1990 به‌طور چشمگیری افزایش یافته است، به‌خصوص به این دلیل که رویکردهای شبکه‌ای در ارائه خدمات سلامت به الزامی اجتناب‌ناپذیر در این صنعت تبدیل شده است [5]. شبکه‌های ارائه خدمات سلامت مانند شبکه‌های ارائه خدمات سلامت عمومی و خدمات بشردوستانه در مسائلی مانند سیگار کشیدن، چاقی، اچ آی وی، سلامت روان و پیشگیری از بیماری‌های مزمن که یک سازمان به‌طور منفرد نمی‌تواند به‌تنهایی کارایی لازم را داشته باشد مورد توجه قرار گرفته‌اند [6]. اصلاح نظام سلامت در بسیاری از کشورها، از جمله انگلستان، بازارهای جدید مراقبت‌های بهداشتی را مجدداً معرفی یا گسترش داده است و این موضوع را مطرح می‌کند که چگونه تغییرات در ساختارهای حکمرانی آن‌ها بر عملکرد

رویکرد قابلیت‌های پویا به طراحی
مدل‌های حکمرانی در شبکه‌های ارائه
خدمات سلامت

رضا عالی خانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی

صنایع - سیستم‌های اقتصادی اجتماعی

دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران

دکتر علیرضا علی احمدی

استاد دانشکده‌های مهندسی صنایع و مهندسی

پیشرفت دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران

Pe@iust.ac.ir

دکتر محمد رضا رسولی (نویسنده مسئول)

عضو هیئت‌علمی دانشکده مهندسی صنایع

دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران

rasouli@iust.ac.ir

شبکه‌های سلامت تأثیر می‌گذارد [7]. شبکه‌های مراقبت سلامت برای توصیف مراقبت‌های روان‌پزشکی، مراقبت تسکین‌دهنده بیماری، مراقبت از سالمندان، پیشگیری و درمان سرطان، آزمایشگاه‌های تشخیصی و غیره که در آن چندین سازمان مراقبت سلامت برای درمان

یک گروه خاص از بیماران همکاری می‌کنند و یا در میان بیمارستان‌هایی که برای اهداف کارایی بیشتر همکاری می‌کنند بیان شده است [3]

در تحقیق‌های صورت گرفته در زمینه‌ی حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت دیدگاه‌های مبتنی بر منابع [8]، [9]، تئوری هزینه‌ی معاملاتی [9]، [10] و همچنین تئوری شبکه‌های اجتماعی [10]، دیدگاه پیکربندی [3]، دیدگاه سهامداران [11] برای ارزیابی کارایی شبکه ارائه خدمات سلامت و تعیین تأثیر ساختارهای مختلف حکمرانی بر عملکرد شبکه‌ی همکاری استفاده شده است. درحالی‌که حکمرانی یک فرایند پویاست کمتر در زمینه‌ی حکمرانی شبکه‌های ارائه خدمات سلامت از دیدگاه قابلیت‌های پویا برای بررسی و ارزیابی ساختارهای و مکانیسم‌های حکمرانی و تأثیر آن بر شبکه به کار گرفته شده، لذا به‌کارگیری دیدگاه قابلیت‌های پویا به درک و شناخت نواحی پنهان حکمرانی شبکه‌ای در زمینه ارائه خدمات سلامت کمک خواهد کرد. در ادامه درصدد پاسخگویی به این سؤال‌هایی هستیم که خواص مکانیسم‌ها و ساختارهای مختلف حکمرانی شبکه‌ای چیست؟ چه عواملی در کسب قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی مؤثر هستند؟ اقتضائات حکمرانی در نظام سلامت چیست؟ اقتضائات حکمرانی در نظام سلامت برای کسب قابلیت‌های پویا چیست؟ چه مکانیسم‌ها و ساختارهای حکمرانی شبکه‌ای برای پاسخ گوی به این اقتضائات ارجحیت دارند؟

برای پاسخ گوی به سؤالات مطرح‌شده در پاراگراف قبل ابتدا به بررسی ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای و خواص و ویژگی‌های آن‌ها مبتنی بر ادبیات می‌پردازیم و پس از کشف ویژگی‌های موردنیاز به بررسی ادبیات قابلیت‌های پویا برای دستیابی به فاکتورهای مؤثر در ایجاد این قابلیت‌ها در روابط بین سازمانی پرداخته خواهد شد. با بررسی ادبیات مربوط به حکمرانی در نظام سلامت به بررسی اقتضائات حکمرانی در نظام سلامت و دسته‌بندی این اقتضائات در فاکتورهای کشف شده برای دستیابی به قابلیت‌های پویا در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت پرداخته خواهد شد. درنهایت ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی که در کسب این اقتضائات دارای ارجحیت هستند دسته‌بندی و معرفی خواهند شد. برای تصدیق سنجی نتایج به‌دست‌آمده و ارزیابی ساختارها و مکانیسم‌های شناسایی‌شده در کسب اقتضائات حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت نتایج در مطالعه موردی تحت بررسی و آزمایش قرار خواهد گرفت. در این مقاله ابتدا به بررسی و مروری در ادبیات موضوع می‌پردازیم، سپس به تشریح متدولوژی انجام این پژوهش پرداخته خواهد شد. با پیمودن متدولوژی در نظر گرفته شده به تشریح نتایج حاصله در بخش سوم از این مقاله پرداخته خواهد شد. برای ارزیابی نتایج حاصله از این مقاله به بررسی نتایج در مطالعه‌ی موردی پرداخته و درنهایت به جمع‌بندی نتایج مطرح و منتج شده از این مقاله می‌پردازیم.

۱. مرور ادبیات

۱.۱. حکمرانی و انواع آن

اصطلاح حکمرانی دارای معانی مختلفی است که بستگی به زمینه که حکمرانی در آن مطرح می‌شود دارد. معنای که برای حکمرانی در تمام اشکال یا شیوه‌های حکمرانی وجود دارد نظارت و کنترل روابط و رفتار بازیگران در یک شبکه یا سازمان در تلاش برای بهبود هماهنگی بین آن‌ها است [12]. با توجه به ادبیات و سه نوع حکمرانی به‌صورت کلی وجود دارد (۱) حکمرانی مدیریت عمومی، (۲) حکمرانی شرکتی، (۳) حکمرانی شبکه‌ای (رابطه‌ای) که حکمرانی شبکه‌ای در واقع از در نظر گرفتن تمام حکمرانی‌های رابطه‌ای بین اعضای شبکه به‌صورت یکپارچه حاصل می‌شود [13]. به‌طور سنتی، در حاکمیت شرکتی، نقش حکمرانی به نقش هیئت‌مدیره در نمایندگی و محافظت از منافع سهامداران مربوط می‌شود. در مدیریت عمومی نقش حکمرانی مربوط به سازمان‌دهی خدمات عمومی مؤثر و کارآمد می‌باشد. در شبکه‌ها، حکمرانی اغلب به‌عنوان شبکه‌ها توصیف نمی‌شود، بلکه همکاری بین بازیگران مستقل را شامل می‌شود که به آن حکمرانی رابطه‌ای گفته می‌شود. با این حال، در یک شبکه با یک هدف مشترک به‌عنوان یک دیدگاه اکوسیستم کسب‌وکار، حکمرانی با سازمان‌دهی اقدام جمعی کارآمد و مؤثر برای اطمینان از کسب یک هدف مشترک مرتبط است [12].

حکمرانی شبکه‌ای توسط ویلیم و گمل (۲۰۱۳) به‌صورت مقابل تقسیم‌بندی می‌شود: (۱) ساختار برای همکاری (ساختار حکمرانی) و (۲) هماهنگی در شبکه (مکانیسم حکمرانی). مکانیسم‌های حکمرانی به مکانیسم‌های مورداستفاده در شبکه برای هماهنگ کردن وظایف اشاره دارد که انواع مکانیسم‌های حکمرانی به بازارها، سلسله‌مراتب و حکمرانی ارتباطی تقسیم می‌شوند. ساختار حکمرانی شبکه‌ای، به ساختاری برای همکاری اشاره دارد که معمولاً به‌صورت: شبکه‌ی حکمرانی شرکا (مشترک)، فرم سازمان رهبر و سازمان حکمرانی شبکه است.



ساختار حکمرانی و مکانیسم‌های حکمرانی وابسته هستند و می‌توانند به‌عنوان دو بعد حکمرانی شبکه دیده شوند که می‌تواند در چندین ترکیب وجود داشته باشد [3].

شبکه‌ها ممکن است توسط سازمان‌هایی که شبکه را تشکیل می‌دهند، به‌طور کامل اداره شوند. هر سازمان یا هر سازمان دیگری در جهت مدیریت شبکه ارتباط برقرار می‌کند و در نتیجه یک فرم انبوه و بسیار غیرمتمرکز است. این همان چیزی است که به آن حکمرانی مشترک می‌گویند. جریان دیگر حکمرانی شبکه‌ای توسط یک سازمان واحد، به‌عنوان یک کارگزار شبکه‌ای متمرکز و یا سازمان رهبر، با توجه به مسائل حیاتی که برای نگهداری و بقای کل شبکه وجود دارد انجام می‌شود. شبکه‌های حکمرانی ممکن است توسط یک سازمان حکمرانی شبکه ۱ (NAO) منحصربه‌فرد اداره می‌شوند که می‌تواند به‌صورت داوطلبانه توسط اعضای شبکه ایجاد شود یا به‌عنوان بخشی از روند تشکیل شبکه باشد [2]. یک سازمان حکمرانی شبکه (NAO) حالتی از حکمرانی است که در آن یک نهاد جداگانه و متمایز، نه برای ارائه خدمات مستقیم بلکه تسهیل، مدیریت و حکمرانی فرایند شبکه برای طرفین و از طرف همه شرکت‌کنندگان شبکه ایجاد شده است [6].

۲.۱. خصوصیات ساختار و مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای

حکمرانی ارتباطی به هماهنگی مبتنی بر اعتماد، متقابل بودن و هنجارهای مشترک و ارزش‌هایی که در روابط بین شرکای شبکه تعبیه شده است اشاره می‌کند. بازارها به‌وسیله قراردادهای و مکانیسم‌های قیمت‌گذاری اداره می‌شوند که در زمینه همکاری در مراقبت‌های سلامت، این مکانیسم اشاره به میزان همکاری دقیق و رسمی در قراردادهای دارد و معمولاً به‌عنوان مکانیسم حکمرانی قراردادی معرفی شده است. در سلسله‌مراتب، کنترل رسمی مکانیسم غالب برای هماهنگی و کنترل وظایف است؛ در شبکه‌ها، همکاری می‌تواند با روابط سلسله‌مراتبی در شبکه هماهنگ شود که در آن یک شریک یا نماینده دارای قدرت بیشتری نسبت به دیگران است [3]. مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای برای بررسی دقیق در سطح اتحاد (همکاری) دوتایی مورد بررسی قرار می‌گیرند که به حکمرانی رابطه‌ای معروف است [13]، [14]. مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای به دو دسته مبتنی بر سهام و غیر سهام تقسیم‌بندی می‌شوند. اتحادها انواع مختلفی از جمله سرمایه‌گذاری‌های مشترک ۲، اتحاد با حداقل سهام، قراردادهای تحقیق و توسعه، تحقیق و توسعه مشترک، تولید مشترک، بازاریابی مشترک و ترویج، افزایش مشارکت تأمین‌کنندگان، توافقنامه توزیع و توافقنامه صدور مجوز را شامل می‌شوند. نظریه‌پردازان در تلاش برای سازمان‌دهی چنین مجموعه‌ای بزرگ از اشکال اتحاد، نوعی تقسیم‌بندی از اتحادهای را پیشنهاد کرده‌اند. بیشتر مطالعات در مورد انتخاب ساختار حکمرانی بر دو بخش اتحاد بر مبنای سهام و اتحاد غیر سهام تقسیم شده‌اند. در حالی که اتحاد بر مبنای سهام شامل سرمایه‌گذاری مشترک سهام و اتحاد حداقل سهام است، اتحادهای غیر سهام به تمام توافقات همکاری دیگر اشاره دارند که مبادله سهام را شامل نمی‌شوند [15]. ما تقسیم‌بندی جامع زیر را در این مقاله انتخاب می‌کنیم: (1) سرمایه‌گذاری مشترک سهام؛ (2) اتحادهای با حداقل سهام؛ (3) اتحادهای مبتنی بر قرارداد دوجانبه؛ و (4) اتحادهای مبتنی بر قرارداد یک‌جانبه [16].

اولین نوع ساختار حکمرانی شبکه‌ای، ساختار حکمرانی مشترک، دارای نهاد مدیریت جداگانه نیست و هر یک از سازمان‌ها در شبکه مسئول تصمیم‌گیری و مدیریت شبکه است. در ساختار حکمرانی مشترک، اعتماد مهم است و حکمرانی شبکه‌ای بر اساس مکانیسم حکمرانی ارتباطی تحت تأثیر قرار گرفته است. فرم سازمان رهبر، توسط یک سازمان غالب در شبکه مشخص می‌شود و مسئولیت مدیریت شبکه را بر عهده دارد. سازمان حکمرانی شبکه یک ماهیت مجزا در شبکه است که شبکه را مدیریت می‌کند [3].

پروان و کنیس (۲۰۰۷) پیشنهاد می‌کنند که انتخاب موفقیت‌آمیز یک شکل خاص از حکمرانی بر اساس چهار ویژگی کلیدی ساختاری و رابطه‌ای می‌باشد: اعتماد، اندازه (تعداد شرکت‌کنندگان)، اجماع هدف و ماهیت وظیفه (به‌ویژه نیاز به صلاحیت‌ها در سطح شبکه) [2]. در مطالعه‌ی تنگ و داس (۲۰۰۸) در بررسی عوامل مؤثر بر حکمرانی سه عامل اهداف اتحاد، تجربه‌ی اتحاد استراتژیک و شرکای بین‌المللی را معرفی می‌کند [14].

۳.۱. قابلیت‌های پویا

اهمیت قابلیت‌های پویا در عصر حاضر تقویت شده است، زیرا اقتصاد جهانی به اقتصادی باز تبدیل شده است و منابع اختراع، نوآوری و تولید از لحاظ جغرافیایی و سازمانی متنوع‌تر شده‌اند. قابلیت‌های پویا توانایی‌های لازم برای حفظ عملکرد برتر سازمانی در یک اقتصاد باز با نوآوری سریع و منابع پراکنده جهانی، اختراع، نوآوری و قابلیت تولید است. قابلیت‌های پویا شرکت‌های تجاری را قادر می‌سازد تا دارایی‌های نامشهودی را که از عملکرد برتر و بلندمدت کسب‌وکار پشتیبانی می‌کنند، ایجاد، استقرار و محافظت نمایند. با این حال، در محیط‌های تجاری به‌سرعت در حال گسترش و باز به رقابت جهانی و با پراکندگی در منابع جغرافیایی و سازمانی، نوآوری و تولید مزیت

پایدار نیاز به مالکیت دارایی‌های دشوار برای تکرار (مانند دانش فنی) وجود دارد. این قابلیت‌ها را می‌توان برای ایجاد، گسترش، ارتقاء، حفاظت و نگهداری پایگاه‌های منحصربه‌فرد دارایی‌های سازمانی مورد استفاده قرار داد [17].

وانگ و احمد (۲۰۰۷) توانایی‌های پویایی را به‌عنوان یک جهت‌گیری رفتاری شرکت برای یکپارچگی پایدار، پیکربندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و قابلیت‌ها و مهم‌تر از همه، ارتقاء و بازسازی قابلیت‌های اصلی خود را در واکنش به محیط‌های متغیر برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی تعریف می‌کنند. از این رو، قابلیت‌های پویا بر پیگیری مستمر شرکت برای یکپارچه‌سازی، تجدید، پیکربندی مجدد و بازسازی منابع، قابلیت‌ها و قابلیت‌های هسته برای رسیدگی به تغییرات محیطی تأکید می‌کند. او از نتایج مطالعات تجربی گذشته سه مؤلفه از قابلیت‌های پویا را شناسایی کرد: قابلیت انطباق، ظرفیت‌های جاذب، قابلیت‌های نوآوری. [18]. قابلیت‌های پویا توسط آمبروزینی (۲۰۰۹) به چهار نوع تقسیم می‌شود: نوع اول به بیانگر قابلیت‌هایی است که برای اجرای فعالیت‌های کارکردی ابتدایی سازمان هستند آن‌ها منابع سازمان در مفهوم گسترده هستند. نوع دوم و سوم عمدتاً در ارتباط با بهبود پویایی فعالیت‌های سازمان است. نوع سوم خصوصاً در مورد توانایی شناسایی ارزش ذاتی منابع با ایجاد استراتژی جدید قبل از رقبا است؛ و اما گونه چهارم در ارتباط با فراگیری قابلیت‌هاست [19]. نقش قابلیت‌های پویا اثرگذاری بر منابع اساسی موجود و تبدیل آن‌ها به گونه‌ای است که یک مجموعه یا صورت‌بندی جدید منابع شکل گیرد که از این موضوع با یکپارچه‌سازی منابع یادشده و از عوامل تأثیرگذار بر ایجاد قابلیت‌های پویا است [18],[19].

تیس (۲۰۰۷) سه فاکتور حس کردن فرصت‌های جدید، کسب کردن و مدیریت تهدیدها و ساختاربندی مجدد را عوامل ایجاد قابلیت‌های پویا می‌داند. بیشتر مسیرهای در حال ظهور برای کشف کردن سخت است. حس کردن (و شکل دادن) فرصت‌های جدید شامل پویا بسیار، یادگیری و فعالیت تفسیری است. سرمایه‌گذاری در تحقیقات و فعالیت‌های مرتبط معمولاً یک مکمل لازم برای این فعالیت است [17].

۲. متدولوژی

برای برخورد با موضوع حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت مبتنی بر رویکرد قابلیت‌های پویا و بررسی اقتضانات حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت برای دستیابی به قابلیت‌های پویا از متدولوژی به شرح زیر استفاده می‌کنیم.

برای بررسی ساختارها و مکانیسم‌های مختلف حکمرانی شبکه‌ای ما به بررسی ادبیات در حوزه حکمرانی شبکه‌ای و به‌طور دقیق حکمرانی رابطه‌ای می‌پردازیم. در این بررسی ویژگی‌های ساختارها و مکانیسم‌های مختلف حکمرانی شبکه‌ای و به‌خصوص مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای مورد بررسی قرار خواهد گرفت زیرا هر یک از ساختارها و مکانیسم‌هایی که برای حکمرانی وجود دارد دارای خواص و ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که برای در نظر گرفتن و کاربرد این مکانیسم‌ها و ساختارها در موقعیتی که مطلوب آن‌هاست بایستی این ویژگی‌ها به‌طور دقیق احصا شده و از این ویژگی‌ها بهره برد. ما به بررسی مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای که به دو گروه اتحادیه‌های مبتنی بر سهام و اتحادیه‌های غیر سهام دسته‌بندی می‌شوند می‌پردازیم. در دسته‌ی اتحادیه‌های مبتنی بر سهام، اتحادیه‌های حداقل سهام و اتحادیه‌های سرمایه‌گذاری مشترک سهام و در دسته‌ی اتحادیه‌های غیر سهام به بررسی اتحادیه‌های قرارداد دوجانبه و قرارداد یک‌جانبه را مورد مطالعه قرار داده و ویژگی‌های آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

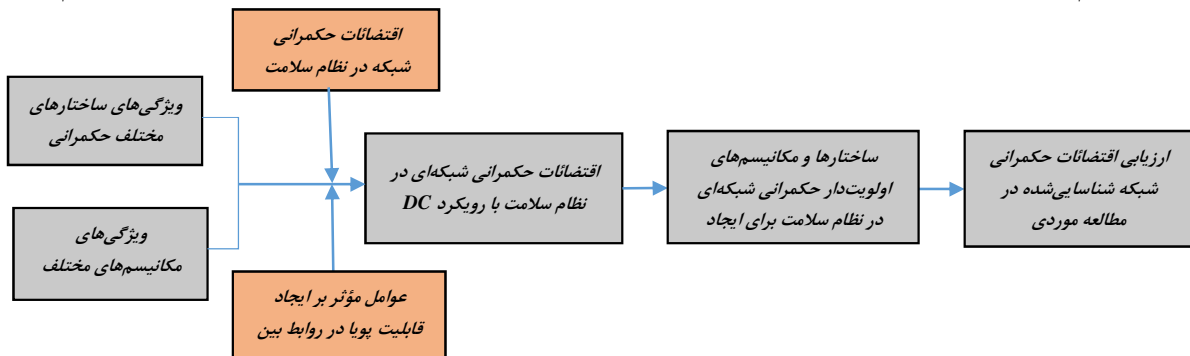
برای بررسی قابلیت‌های پویا و عواملی که در کسب این قابلیت‌ها در روابط بین سازمانی مؤثر هستند ما ابتدا به بررسی دقیق موضوع قابلیت‌های پویا به‌طور عمومی و به‌طور خاص در روابط بین سازمانی می‌پردازیم. با بررسی‌های صورت گرفته فاکتورها و عواملی جهت کسب قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی شناخته شده که کسب این عوامل باعث ایجاد قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی و شبکه‌های همکاری می‌شود. برای بررسی اقتضانات حکمرانی در نظام سلامت با رویکرد قابلیت‌های پویا نیازمند این عوامل برای ایجاد قابلیت‌های پویا در شبکه و روابط بین سازمانی هستیم.

برای ورود به مبحث حکمرانی در نظام سلامت و تعیین اقتضانات حکمرانی در این نظام به بررسی ادبیات موضوع حکمرانی در نظام سلامت به‌طور عمومی و عوامل تأثیرگذار بر حکمرانی موفق در نظام سلامت می‌پردازیم. برای این منظور مقالات مربوط به حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت عمومی، مراقبت از سالمندان، مراقبت‌های سلامت روان، مراقبت‌های پیشگیری از بیماری و سایر مقالات در حوزه حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت مورد مطالعه قرار گرفته می‌شود. در نتیجه این بررسی نتایج به‌دست آمده به دو فاکتور داخل شبکه و خارج از شبکه دسته‌بندی و اجزای هر دسته بیان مشخص می‌شوند.



برای تبیین دیدگاه قابلیت پویا به اقتضائات حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت، اقتضائات حکمرانی شناسایی شده در قسمت قبلی متدولوژی را در فاکتورهای شناسایی شده در ایجاد قابلیت‌های پویا تقسیم‌بندی می‌کنیم. فاکتورهای ایجاد قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی در ایجاد این اقتضائات نقش کلیدی داشته و با کسب این فاکتورها به کسب این اقتضائات نیز در صورت اخذ ساختار و مکانیسم حکمرانی مناسب دست خواهیم یافت که خود باعث ایجاد قابلیت‌های پویا در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت و دستیابی به اقتضائات حکمرانی موفق در این حوزه می‌شود.

برای بررسی ساختارهای و مکانیسم‌های حکمرانی که در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت برای کسب قابلیت‌های پویا دارای ارجحیت هستند با پیمودن متدولوژی و در نظر گرفتن خواص ساختارها و مکانیسم‌های مختلف حکمرانی شبکه‌ای و به‌طور خاص برای بررسی دقیق با در نظر گرفتن مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای، عوامل مؤثر بر ایجاد قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی، اقتضائات حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت، تخصیص اقتضائات شناسایی شده به فاکتورهای ایجادکننده قابلیت‌های پویا و در نهایت به اولویت‌بندی مکانیسم‌ها و ساختارهای مختلف حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت برای ایجاد قابلیت‌های پویا در شبکه دست خواهیم یافت.



شکل ۱. متدولوژی تحقیق

(به شکل ۱ نگاه کنید)

۳. نتایج

۳.۱. خواص مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای

اتحاد قرارداد یک‌جانبه: اتحادها قرارداد یک‌جانبه هستند زمانی که انتقال حقوق مالکیت به‌خوبی تعریف شده باشد، مانند مبادله "تکنولوژی برای پول نقد" در موافقت‌نامه‌های صدور مجوز. قرارداد توزیع، صدور مجوز و قرارداد تحقیق و توسعه شکل‌های اصلی اتحاد مبتنی بر قراردادهای یک‌طرفه هستند. یکی از ویژگی‌های اصلی این است که شرکت‌های خصوصی تعهدات خود را مستقل از دیگران انجام می‌دهند. چنین قراردادهایی تمایل به کامل و مشخص بودن دارند و انتظار می‌رود که همکاران بر اساس آن، بدون هماهنگی یا همکاری زیادی کارها را انجام دهند؛ بنابراین، سطح یکپارچگی در اتحادهای مبتنی بر قرارداد یک‌طرفه کم است [20].

اتحاد قرارداد دوجانبه: اتحادها زمانی که شرکا حقوق مالکیت تولید محصول را حفظ می‌کنند، به‌عنوان قرارداد دوجانبه نامیده می‌شود. این اتحادها به شرکای خود نیاز دارند تا منابع خود را به‌طور مداوم به اشتراک بگذارند و با یکدیگر همکاری کنند. تحقیق و توسعه مشترک، بازاریابی مشترک و ترویج، تولید مشترک و افزایش مشارکت تأمین‌کنندگان، برخی از نمونه‌های اتحادهای مبتنی بر قرارداد دوجانبه هستند. سرمایه‌گذاری‌های مشترک سهام فرایند انتقال منابع مبتنی بر دانش را تسهیل می‌کنند و باعث مجاورت بسیار زیاد شرکا می‌شود [16].

سرمایه‌گذاری حداقل سهام: در سرمایه‌گذاری حداقل سهام یک شرکت مالکیت را عهده‌دار می‌شود و بیش از ۵۰ درصد سهام را در اتحاد از آن خود می‌کند و شرکت دیگر سهام کمتری از ۵۰ درصد را دارد. سرمایه‌گذاری‌های سهام برخی از حفاظت‌ها را در برابر انتقال غیرمستقیم دانش ضمنی شرکا فراهم می‌کند. این مکانیسم حکمرانی رابطه‌ای باعث کاهش انتقال دانش می‌شود و یادگیری سازمانی را پایین می‌آورد اما از طرفی به علت مبادله شدن سهام بین طرفین اتحاد منجر به طولانی بودن ارتباط و افزایش حس تعهد و رفتار صادقانه می‌شود [21].

سرمایه‌گذاری مشترک سهام: سرمایه‌گذاری مشترک سهام ایجاد شده است تا به‌طور قابل ملاحظه‌ای تلاش‌های مشترک نهادهای جداگانه شرکا را که در آن شرکا به معنای واقعی کلمه باهم کار می‌کنند، ادغام کنند. این مکانیسم موجب افزایش مجاورت بین شرکا شود و باعث بیشتر شدن انتقال دانش ضمنی می‌شود، لذا یادگیری بین سازمانی را در مواردی مانند مهارت‌های ظریف فنی و خلاقانه، مهارت‌های همکاری و هماهنگی، مهارت‌های مدیریتی و دانش فنی کارکنان را بهبود می‌بخشد. در میان فرم‌های مختلف اتحاد، سرمایه‌گذاری مشترک سهام مهم‌ترین وسیله در انتقال دانش ضمنی بین شرکا است که به دلیل میزان قابل‌توجهی است که شرکا در مجاورت یکدیگر هستند. شکل‌های اتحاد مانند موافقت‌نامه‌های صدور مجوز فرصت‌های یادگیری بسیار کمتری را فراهم می‌کند [16]. (برای مشاهده خصوصیات مکانیسم‌های مختلف حکمرانی رابطه‌ای به جدول ۱ نگاه کنید)

جدول ۱. مکانیسم‌های مختلف حکمرانی رابطه‌ای و خواص آن

مکانیسم‌های حکمرانی رابطه‌ای			
اتحاد مبتنی بر سهام		اتحاد غیر سهام	
سرمایه‌گذاری مشترک سهام	اتحاد حداقل سهام	اتحاد قرارداد یک‌جانبه	اتحاد قرارداد دو‌جانبه
<ul style="list-style-type: none"> • یکپارچگی عملیات • مجاورت بسیار زیاد شرکا • طولانی‌مدت • حفظ حقوق مالکیت • کسب دانش ضمنی • یادگیری بسیار زیاد • سطح یکپارچگی بالا 	<ul style="list-style-type: none"> • طولانی‌مدت • مالکیت مشترک • مشکل بودن خروج • افزایش اعتماد • هزینه کنترلی بالا • مجاورت زیاد • یادگیری متوسط 	<ul style="list-style-type: none"> • انتقال حقوق مالکیت • کوتاه‌مدت • هزینه کنترلی پایین • مجاورت کم • یادگیری کم • اعتماد کم • سطح پایین یکپارچگی 	<ul style="list-style-type: none"> • کسب دانش ضمنی • انتقال دانش ضمنی • مدت‌زمان همکاری متوسط • یادگیری زیاد • اشتراک‌گذاری متقابل منابع • مجاورت زیاد شرکا • سطح متوسط یکپارچگی

۳. ۲. عوامل مؤثر بر ایجاد قابلیت‌های پویا در روابط بین‌سازمانی

آگرو و ویلیام (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که توانایی‌های پویای بالا در خدمات در نتیجه همکاری بین ذینفعان ایجاد می‌شود. علاوه بر این، از طریق همکاری و آموزش ذینفعان، قابلیت‌های اضافی بالاتری (نظیر مشارکت مشتری (CuE)، چابکی مشارکتی (CA)، هشجاری کارآفرینی (EA) و قابلیت نوآوری مشارکتی (CIC)) که همه آن‌ها بر نتایج نوآوری خدمات تأثیر می‌گذارد به دست می‌آید. مدیران سازمان‌های ارائه خدمات باید پتانسیل تعبیه‌شده در این مجموعه مهارت‌های بالاتر را از طریق همکاری در یادگیری و مدیریت ایده‌های خلاقانه برای کسب هرودی مزایای استراتژیک و عملیاتی تشخیص دهند. علاوه بر این، قابلیت‌های EA، CA و CuE در مدیریت انعطاف‌پذیری، تحویل به‌موقع و قابلیت اطمینان ارائه خدمات نیز مهم هستند. مدیران باید اقداماتی را برای ایجاد، ترویج و مدیریت مجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا برای ارتقاء نوآوری در خدمات انجام دهند [22]. سرمایه‌ی روابط سازمانی (ORC) یکی از عوامل ایجاد قابلیت‌های پویاست که به‌صورت زیر تقسیم‌بندی می‌شود: سرمایه‌ی رابطه‌ای، سرمایه‌ی اعضا و روابط قبلی سازمان. سرمایه‌ی روابط سازمانی به معنای میزان سرمایه‌ی است که در همکاری بین دو سازمان یا همکاری‌های گذشته‌ی آن ایجاد شده است [23].

یکی از عوامل ایجاد پویایی در مشارکت‌های بین سازمانی سیستم‌های ارتباطی فناوری اطلاعات (ICT) است که قادر به حفظ تعاملات متقابل هستند که علیرغم چالش‌های ناهمگنی منابع و پیچیدگی فرایند در تدوین، انتشار دانش و کسب دانش ضمنی و ارتباط غیررسمی در یک رابطه تجاری ضروری هستند. اصطلاح هوشیاری کارآفرینی (EA) به‌عنوان "قابلیت پویایی یک سازمان برای کشف بازار آن و شناسایی مناطق تهدید و فرصت‌های فعلی و آینده بازار" تعریف می‌شود [24]. یکی از اصطلاحات پرکاربرد در زمینه‌ی پویایی اصطلاح چابکی است که "چابکی شامل قابلیت‌های شرکت است که مربوط به تعامل با مشتریان، هماهنگ‌سازی عملیات داخلی و بهره‌برداری از اکوسیستم شرکای کسب‌وکار خارجی است" همچنین "چابکی شامل اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای معاملات بازار است". چابکی شامل سه زیر ساختارهای توانمندی مرتبط با یکدیگر است: چابکی مشتری (CuA)، چابکی همکاری (PA) و چابکی عملیاتی (OA). چابکی مشتری (CuA)، نشان‌دهنده همکاری مشتریان در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای نوآوری و اقدامات رقابتی است. چابکی همکاری (PA) به‌عنوان "توانایی سازمان برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق منابع و مراحل فرایندهای ارائه خدمات تعریف می‌شود. چابکی عملیاتی (OA) مربوط به فرایندهای عملیاتی است که اساس سازمان را تشکیل می‌دهند و اشاره به توانایی تغییر سریع و طراحی دوباره فرآیندهای موجود و ایجاد فرایندهای جدید برای بهره‌برداری از بازارهای پویا است. چابکی مشتری (CuA) نشان‌دهنده همکاری مشتریان در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای نوآوری و اقدامات رقابتی است [22].



یادگیری مشارکتی سازمان (COL) را به عنوان یک ساختار مرتبه بالا دسته‌بندی می‌کنند که دو زیر ساختار دارد: یادگیری سازمانی برای شما و یادگیری سازمانی برای شریک. مزایایی برای هر یک از سازمان‌های همکار وجود دارد که هرکدام از آن‌ها به دنبال مجموعه‌ای از مهارت‌ها و/یا منابع است که آن را ندارد و در هر دو شرکت گسترش سریع فن‌آوری‌های جدید و یادگیری متقابل را بهبود می‌بخشد [25]. (به جدول ۲ نگاه کنید)

جدول ۲. عوامل مؤثر بر قابلیت‌های پویا در ارتباطات بین سازمانی

تعاریف	اجزاء	عوامل مؤثر بر قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی
سرمایه‌ی ایجادشده در یک مشارکت بین سازمانی که شامل اعتماد، اعتبار، دانش فنی و غیره است	سرمایه‌ی رابطه‌ای، سرمایه‌ی اعضا، روابط قبلی	سرمایه‌ی روابط سازمانی (ORC)
میزان یادگیری ایجادشده به دلیل مشارکت بین سازمانی که شامل دانش فنی، دانش ضمنی و به‌طور کل منابع مبتنی بر دانش است	یادگیری سازمانی برای شرکت، یادگیری سازمانی برای شریک	یادگیری سازمانی مشارکتی (COL)
قابلیت پویایی یک سازمان برای کشف بازار و شناسایی تهدیدها و فرصت‌های فعلی و آینده بازار است	دوراندیشی استراتژیک، بینش سیستماتیک	هوشیاری کارآفرینی (EA)
چابکی شامل قابلیت‌های شرکت است که مربوط به تعامل با مشتریان، هماهنگ‌سازی عملیات داخلی و بهره‌برداری از اکوسیستم شرکای کسب‌وکار خارجی است	چابکی عملیاتی (OA)، چابکی همکاری (PA)، چابکی مشتری (CuA)	چابکی مشارکتی (CA)
مشتریان یک هدف مثلثی را در تحریک یک اقدام رقابتی سازمان، به‌عنوان یک همکار در توسعه و طراحی محصولات و خدمات نوآورانه، به‌عنوان منبع ایده‌های نوآورانه و به‌عنوان کاربر برای آزمایش نمونه اولیه یا کمک به دیگر کاربران در یادگیری محصول یا خدمات ارائه می‌دهند	مشارکت مشتری (CuE)	مشارکت مشتری (CuE)
سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات به اشتراک گذاشته شده توسط شرکا	سیستم‌های ارتباطی فناوری اطلاعات (ICT)	سیستم‌های ارتباطی فناوری اطلاعات (ICT)

۳.۳. اقتضانات حکمرانی در نظام سلامت

تنها با درک اینکه چگونه شبکه‌ها می‌توانند با موفقیت تشکیل شوند و تکامل یابند، مدیران شبکه‌ها، برنامه‌ریزان، تأمین‌کنندگان و مشارکت‌کنندگان شبکه‌های ارائه خدمات سلامت می‌توانند تصمیمات لازم را اتخاذ کنند تا اطمینان حاصل شود که شبکه‌ها وعده خود را انجام می‌دهند و موجب اثرات هم‌افزایی می‌شود که شبکه‌ها را برای رسیدن به آگاهی وضعیتی مشترک یا مزیت مشارکتی یاری می‌کند [6]. شبکه‌های بالینی برای بهبود نتایج سلامت و فرایندهای مراقبت از طریق راه‌اندازی تعدادی از نوآوری‌ها و اجرای پروژه‌ها بر اساس نیاز درک شده محلی ایجاد شده است. تحقیقات محدود در مورد شرایط لازم برای به دست آوردن نتایج موفقیت‌آمیز شبکه وجود دارد [11]. مطالعه کیفی مکینس و همکاران (۲۰۱۲)، دیدگاه‌های ذینفعان را در مورد (۱) شرایط شبکه‌های مؤثر بالینی و (۲) نتایج مطلوب شبکه‌های بالینی موفق مشخص کرده است. آن‌ها دریافتند پنج عامل کلیدی برای ایجاد شبکه‌های بالقوه موفقیت‌آمیز تحت موضوع اصلی ساختار سازمانی شبکه، سازمان و حکمرانی مشخص شده‌اند. آن‌ها عبارت‌اند از: ایجاد روابط؛ رهبری مؤثر؛ برنامه‌های کاری مبتنی بر شواهد استراتژیک؛ منابع کافی و توانایی اجرای و ارزیابی ابتکارات شبکه. دو موضوع اصلی که دیدگاه‌های مربوط به نتایج مطلوب شبکه‌های موفق کلینیکی را شامل می‌شوند: اتصال و تعهد بودند [11].

مارافیوتی و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین مدل‌های حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت و عملکرد شبکه در یک محیط با چند سطح جغرافیایی پرداختند. آن‌ها دریافتند از آنجاکه پیچیدگی اجزاء و هماهنگی بر ارتباط بین انسجام شبکه و عملکرد شبکه تأثیر می‌گذارد به‌منظور ترویج انسجام شبکه، سیاست‌هایی که باهدف توسعه تعاملات متقابل و افزایش همبستگی میان گره‌های شبکه، ارزش‌های مشترک و هماهنگی هدف، اعتماد در میان شرکا، دخالت وسیع بازیگران در تصمیم‌گیری، مکانیسم مؤثر حل مشکل، وضوح نقش و بازخورد عملکرد مؤثر، انعطاف شبکه را تسهیل می‌کند و به همین دلیل باعث بهبود عملکرد شبکه می‌شود [8]. پرووان و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی مدل‌های حکمرانی شبکه در مطالعه شبکه‌ی ارائه خدمات تلفنی ترک اعتیاد در شمال آمریکا بیان می‌دارد که به دلیل تنوع شرکت‌کنندگان، یک ساختار حکمرانی مشارکتی (به دلیل اندازه بزرگ شبکه و دیدگاه‌های بسیار متفاوت) و یا یک‌شکل حکمرانی سازمان رهبر (یک شرکت احتمال کمی دارد که توسط همه‌ی شرکت‌کنندگان پذیرفته شود) احتمالاً در دستیابی به اهداف سطح شبکه موفق خواهد بود. به‌منظور

تقویت همکاری و ارتباطات بین تعداد روزافزون تعداد شرکا در شبکه، طرفین در نهایت موافقت کردند که یک نهاد جدید (سازمان حکمرانی شبکه) تأسیس شود. دلیل اصلی موفقیت این شبکه در مقابل دیگر شبکه‌ها به تلاش سازمان حکمرانی شبکه و رهبری آن در ساخت و حفظ مشروعیت مربوط می‌شود. کلید ساختن مشروعیت را اجرای یک استراتژی حمایتی از پایین به بالا و توسعه و اجرای یک مأموریت که حامی اعضای شبکه بوده و در تضاد با آن‌ها نباشد می‌داند. این مأموریت به منظور افزایش اثربخشی کلی و پایداری اعضا، در درجه اول از طریق کسب و توزیع گسترده اطلاعات مربوط به عملیات و خدمات شبکه است که این امکان را فراهم می‌کند که شبکه کارش را به نحو مؤثرتری انجام دهد [6].

متخصصان مراقبت‌های سلامت بدون مزایای اطلاعات کامل در مورد وضعیت بیمار عمل می‌کنند و به همین ترتیب به علت گام‌های تکراری هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در یک محیط فزاینده رقابتی و هزینه‌گرایی، فقدان سوابق پزشکی الکترونیک و سایر اطلاعات الکترونیکی یا دیجیتال مراقبت‌های سلامت بر کیفیت تأثیر منفی می‌گذارد. سیستم بهداشتی باید بر بهبود مستمر و متدولوژی بهبود فرایند "ارزش‌افزوده" در طراحی و نگهداری تمامی فرایندها تمرکز کند. سیستم بهداشتی باید بتواند از اطلاعات به‌طور مؤثری برای خدمت به جامعه، ذخیره منابع، هزینه‌های نظارت و کیفیت مراقبت و مدیریت سیستم استفاده کند [26].

ون‌راک و همکاران (۲۰۰۵) "مراقبت یکپارچه" را به‌صورت یک مجموعه منسجم و هماهنگ از خدمات که برنامه‌ریزی و مدیریت شده تا به کاربران فردی خدمات را در سراسر طیف وسیعی از سازمان‌ها و توسط طیف وسیعی از متخصصان همکار ارائه دهد که هدف عمده آن کسب کیفیت بهتر در مراقبت تعریف می‌کند. همچنین متذکر می‌شوند که همکاری بین شرکت‌کنندگان لزوماً به دستیابی به اهداف آن‌ها منجر نمی‌شود و در واقع نتایج با توجه به این اهداف ممکن است نامشخص باشد. آن‌ها چهار مفهوم را برای دستیابی به کیفیت ارائه خدمات سلامت طبقه‌بندی می‌کند: وضعیت منطقه‌ای / محلی (به‌عنوان مثال ویژگی‌های سازمان‌های ارائه‌دهنده)؛ تعهد و حمایت (مثلاً منافع، سطح اعتماد و توافق در میان شرکت‌کنندگان، حمایت از اهداف)؛ مدیریت (به‌عنوان مثال استراتژی‌ها و صلاحیت‌ها)؛ عوامل خارجی (مثلاً سیاست، قانون و تأمین مالی دولت) [27]. (به جدول ۳ نگاه کنید)

جدول ۳. اقتضائات حکمرانی در نظام سلامت

اقتضائات حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت	
داخل شبکه	خارج از شبکه
<ul style="list-style-type: none">• اجماع هدف و انعطاف• دخالت بازیگران در تصمیم‌گیری• حمایت از اهداف شرکا• استراتژی‌های حمایتی از اعضا• انسجام شبکه• فراگیری شبکه• زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات• مکانیسم‌های مؤثر حل مشکل• افزایش همبستگی و ارزش مشترک• منابع کافی• ایجاد و حفظ مشروعیت	<ul style="list-style-type: none">• کیفیت بهتر خدمات• تعهد• بهبود مستمر• افزایش انعطاف• محیط رقابتی• مراقبت یکپارچه• فراگیری خدمات• رضایت بیماران• ایجاد ابتکارات

۳. ۴. اولویت‌بندی ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت برای کسب قابلیت‌های پویا

در این قسمت از مقاله به بررسی اقتضائات حکمرانی شبکه‌ای برای کسب قابلیت‌های پویا می‌پردازیم و ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای را که در رسیدن به این اقتضائات با توجه به عوامل مؤثر بر قابلیت‌های پویای کشف‌شده ارجحیت دارند را دسته‌بندی و معرفی می‌کنیم.

۳. ۴. ۱. در مورد یادگیری سازمانی مشارکتی در میان ساختارهای حکمرانی مطرح‌شده ساختار همکاری مشارکتی به این دلیل که مجاورت اعضا را با یکدیگر افزایش می‌دهد و از میان ساختارهای حکمرانی ساختار حکمرانی سرمایه‌گذاری مشترک سهام و اتحاد قرارداد دوجانبه به دلیل افزایش مجاورت بین شرکا میزان یادگیری بین شرکا و لذا یادگیری سازمانی مشترک را چه برای خود شرکت چه برای شریک به ارمغان می‌آورد لذا برای دستیابی به این عامل ارجحیت دارند.

۳. ۴. ۲. در مورد عامل سرمایه روابط سازمانی از میان ساختارهای مختلف حکمرانی، حکمرانی مشارکتی به دلیل استفاده بیشتر از سرمایه‌ی اعضا (مدیران) سازمان‌های مختلف ارجحیت دارد. از منظر مکانیسم‌های مختلف حکمرانی اتحاد قرارداد دوجانبه و سرمایه‌گذاری



مشترک سهام به دلیل افزایش استفاده از نیروی انسانی و اتحاد حداقل سهام به دلیل افزایش حس اعتماد به دلیل بلندمدت بودن ارجحیت دارند.

۳. ۴. ۳. در عامل هوشیاری استراتژیک، ساختار سازمان حکمرانی شبکه به دلیل انسجام استراتژیک و دوراندیشی استراتژیکی که دارد و همچنین ساختار فرم سازمان رهبر به علت بینش سیستماتیک دارای ارجحیت هستند. از میان ساختارهای حکمرانی ساختار حکمرانی مبتنی بر سهام به علت بلندمدت بودن و دارای بینش استراتژیک بالایی هستند.

۴. ۴. ۳. در عامل چابکی مشارکتی ساختار سازمان حکمرانی شبکه به علت مجزا بودن از لایه عملیاتی و مستقل بودن از اعضای شبکه باعث تغییرات به‌جا و سریع در ساختار عملیاتی و چابکی عملیاتی و چابکی همکاری می‌شود. مکانیسم حکمرانی اتحاد قرارداد دوجانبه و یک‌جانبه به علت کوتاه بودن چابکی بالایی در مشارکت و در عملیات کلی شبکه ایجاد می‌کند.

۵. ۴. ۳. اگر به مشتریان به‌عنوان یک بازیگر در کسب‌وکار نگاه کرد می‌توان آن را به‌عنوان شرکای شبکه در نظر گرفت. در این صورت اتحاد قرارداد یک‌جانبه و دوجانبه تنها مکانیسم‌های ممکن برای همکاری با این شریک هستند و لذا برای افزایش مشارکت این مشتری اتحاد قرارداد دوجانبه ارجحیت دارد. از منظر ساختار حکمرانی نیز سازمان حکمرانی شبکه تنها گزینه‌ی موجود برای این شریک ویژه است.

۶. ۴. ۳. سیستم‌های ارتباطی فناوری اطلاعات (ICT) در مواقعی که مشارکت بین شرکا طولانی‌مدت و هدفمندتر است توسعه داده می‌شود. هزینه‌ی این زیرساخت‌های فناوری اطلاعات شرکا را برای استفاده از زیرساخت‌های یکپارچه فناوری اطلاعات در کوتاه‌مدت مجاب نمی‌کند. لذا مکانیسم حکمرانی که به این عامل کمک شایانی می‌کنند اتحاد‌های حداقل سهام و سرمایه‌گذاری مشترک سهام هستند. برای ساختارهای مختلف حکمرانی به دلیل این‌که در حکمرانی مشارکتی تعداد افراد کم است معمولاً نیاز به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه کمتر حس می‌شود و معمولاً تصمیمات استراتژیک کمتری در این ساختار گرفته می‌شود اما از آنجایی‌که در ساختارهای فرم سازمان رهبر و سازمان حکمرانی شبکه تصمیمات معمولاً استراتژیک، یکپارچه و برای تعداد شرکای بیشتر گرفته می‌شود این ساختارها برای ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه ارجحیت دارند (به جدول ۴ نگاه کنید).

جدول ۴. ترجیحات ساختاری و مکانیسمی در حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت برای کسب قابلیت‌های پویا

عوامل مؤثر بر قابلیت‌های پویا در روابط بین سازمانی	اقتضائات حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت	ساختارهای اولویت‌دار	مکانیسم‌های اولویت‌دار
سرمایه‌ی روابط سازمانی (ORC)	<ul style="list-style-type: none"> • مکانیسم مؤثر حل مشکل • افزایش همبستگی و ارزش مشترک • اجماع هدف و انعطاف • فراگیری شبکه • کیفیت بهتر خدمات • ایجاد ابتکارات • انسجام شبکه 	حکمرانی مشارکتی	اتحاد حداقل سهام، سرمایه‌گذاری مشترک سهام، اتحاد قرارداد دوجانبه
یادگیری سازمانی مشارکتی (COL)	<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت بهتر خدمات • بهبود مستمر • افزایش انعطاف • محیط رقابتی • رضایت بیماران • فراگیری خدمات • افزایش همبستگی و ارزش مشترک • ایجاد ابتکارات 	حکمرانی مشارکتی	سرمایه‌گذاری مشترک سهام، اتحاد قرارداد دوجانبه
هوشیاری کارآفرینی (EA)	<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت بهتر خدمات • بهبود مستمر • ایجاد و حفظ مشروعیت • رضایت بیماران • فراگیری خدمات • افزایش همبستگی و ارزش مشترک • تعهد • استراتژی حمایتی از اعضا • مراقبت‌های یکپارچه 	سازمان حکمرانی شبکه، فرم سازمان رهبر	اتحاد حداقل سهام، سرمایه‌گذاری مشترک سهام
چابکی مشارکتی (CA)	<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت بهتر خدمات • انسجام شبکه • بهبود مستمر • رضایت بیماران • انعطاف‌پذیری • محیط رقابتی • ایجاد ابتکارات • فراگیری خدمات 	سازمان حکمرانی شبکه	اتحاد قرارداد دوجانبه، اتحاد قرارداد یک‌جانبه

مشارکت مشتری (CUE)	<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت بهتر خدمات • تعهد • بهبود مستمر • رضایت بیماران • افزایش انعطاف • ایجاد و حفظ مشروعیت • ایجاد ابتکارات • مراقبت یکپارچه • فراگیری خدمات 	سازمان حکمرانی شبکه	اتحاد قرارداد دوجانبه
سیستم‌های ارتباطی فناوری اطلاعات (ICT)	<ul style="list-style-type: none"> • زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات • مکانیسم مؤثر حل مشکل • کیفیت بهتر خدمات • بهبود مستمر • افزایش انعطاف • رضایت بیماران • فراگیری خدمات • ایجاد ابتکارات 	سازمان حکمرانی شبکه، فرم سازمان رهبر	سرمایه‌گذاری مشترک سهام، اتحاد حداقل سهام

۵. اعتبار بخشی مدل با رویکرد مطالعه موردی

برای ارزیابی نتایج به‌دست‌آمده از روش مطالعه موردی در صنعت خدمات تشخیص آزمایشگاهی استفاده می‌کنیم. بدین منظور، شبکه‌ای از آزمایشگاه‌های تشخیص طبی در استان تهران که در قالب یک تعاونی تشکیل شده و درصدد ارائه خدمات در یک ساختار شبکه‌ای هستند مورد مطالعه قرار می‌گیرد. صنعت آزمایشگاهی در نظام سلامت کشور جایگاه به خصوصی دارد و نقش آزمایشگاه‌های تشخیص طبی در نظام سلامت مکرراً مورد تأکید قرار گرفته است. با توجه به گذشت زمان و تغییرات سریع تکنولوژی صنعت آزمایشگاهی تحت تأثیر این تغییرات سریع تکنولوژیک از محیط رقابتی پویایی برخوردار است و سرعت در پاسخگویی به تغییرات محیطی در این صنعت از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. صنعت آزمایشگاهی کشور به دلیل نداشتن پویایی لازم برای هماهنگ شدن با تغییرات محیط درخطر تضعیف و حتی نابودی قرار دارد. به‌منظور حل مشکلات آزمایشگاهیان تصمیم به تشکیل شبکه‌ای گسترده از آزمایشگاه‌ها برای دستیابی به این پویایی صورت گرفت. در شکل‌گیری شبکه هماهنگ کردن و تعیین ساختاری مناسب برای حکمرانی به‌منظور دستیابی به قابلیت‌های پویا که منجر به واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی می‌شود امری مهم در تشکیل و راهبری شبکه شناخته شد. به همین دلیل ما برای بررسی ساختارها و مکانیسم‌هایی که در دستیابی به قابلیت‌های پویا ارجحیت دارند اقدام به انجام این تحقیق نمودیم.

در زمینه‌ی مطالعه موردی مدنظر به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا ساختارها و مکانیسم‌های شناسایی شده در بخش ۴ می‌تواند به چالش‌هایی که شبکه مورد مطالعه در حوزه حکمرانی با آن‌ها روبروست پاسخ دهد. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه عمیق با اعضای کلیدی شبکه با استفاده از پرسشنامه‌های نیم ساختاریافته و دو کارگاه با خبرگان استفاده شد. در این راستا ۸ مصاحبه عمیق صورت گرفته است. کارگاه‌های مدنظر با حضور ۹ نفر از اعضای کلیدی شبکه که جزو خبرگان صنعت خدمات تشخیص آزمایشگاهی نیز هستند برگزار می‌شود. در کارگاه‌های مذکور نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های عمیق ارائه شده و توسط خبرگان موردنظر مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد تا از روایی شواهد به‌دست‌آمده اطمینان حاصل کنیم.

بر اساس شواهد به‌دست‌آمده از مطالعه موردی، توسعه شبکه مذکور درگرو ایجاد اعتماد و چشم‌انداز مشترک بین اعضای فعلی و اعضای بالقوه شبکه می‌باشد. به علت وجود فضای رقابت بین بازیگران منفرد این صنعت، چشم‌انداز مشترک و اعتماد بین اعضای حاضر و اعضای جدید کلیدی‌ترین نقش را در توسعه‌پذیری شبکه دارد. بر این اساس، بهره‌گیری از الگوی حکمرانی مشارکتی در فاز شکل‌گیری شبکه این امکان را فراهم می‌آورد تا اعضای جدید با اطمینان به مکانیسم‌های تصمیم‌گیری راهبردی اشتیاق بیشتری به عضویت در شبکه داشته باشند. در کنار این موضوع، مکانیسم سرمایه‌گذاری مشترک این امکان را فراهم می‌آورد تا بازیگران جدید جذابیت لازم برای سرمایه‌گذاری در شبکه را داشته باشند. این در حالی است که بازیگران موجود در شبکه تشخیص نیز از قبل توسعه شبکه و توسعه سهم بازار و ایجاد مزیت رقابتی برای شبکه در کنار بقیه رقبا نیز از منافع توسعه شبکه منتفع می‌شوند.

از سوی دیگر، ایجاد هماهنگی بین همه اعضای شبکه برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های شبکه در قالب تدارک و تأمین متمرکز، عملیات تشخیصی متمرکز در قالب مغالبت، بازاریابی مشترک و زیرساخت اطلاعاتی یکپارچه مستلزم نقش‌آفرینی بازیگری کلیدی به‌عنوان هماهنگ کننده شبکه می‌باشد. هماهنگی توزیع شده در این صنعت کارایی لازم را ندارد و نتایج شبکه‌های مشابه که در چند سال گذشته در کشور



شکل گرفته‌اند مؤید این نکته است که مکانیسم هماهنگی توزیع شده جزو نقاط شکست این شبکه‌ها بوده است. از دیگر سو به علت وجود فضای رقابتی بین اعضا و فقدان یک بازیگر کلیدی با سهم بازار بسیار بزرگ و معتمد از طرف همه اعضا، انتخاب بازیگری از جمع خود نقش آفرینان برای عهده‌دار شدن نقش هماهنگی در شبکه امکان‌پذیر نیست. لذا مطابق با جمع‌بندی صورت گرفته در بخش ۴ مقاله، استفاده از رویکردهای مبتنی بر سازمان حکمرانی شبکه به‌عنوان یک سازمان واسطه که به‌عنوان بازیگری مستقل از کسب‌وکار صنعت آزمایشگاهی نقش هماهنگی بین بازیگران مختلف را به‌صورت متمرکز ایفا نماید بهترین گزینه برای تحقق کارکردهای حکمرانی در این شبکه است.

همان‌طور که بیان شد، شواهد به‌دست‌آمده از مطالعه موردی در شبکه تشخیص آزمایشگاهی مؤید نتایج به‌دست‌آمده در بخش ۴ مقاله است و نشان می‌دهد در شبکه‌های پویا بهره‌گیری از ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی که مبتنی بر سازمان حکمرانی شبکه و تمرکز بر مکانیسم‌های رابطه‌ای برای تنظیم‌گری و هماهنگی در شبکه شکل گرفته‌اند با واقعیات موجود در فضای واقعی سازگار است. هرچند برای اطمینان بیشتر از اعتبار نتایج به‌دست‌آمده پژوهش‌های کاربردی بیشتر در مطالعات موردی متعددی موردنیاز است، اما نتایج به‌دست‌آمده از مطالعه موردی صورت گرفته به‌صورت اولیه صحت و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده را تأیید می‌کند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله به ارزیابی و اولویت‌بندی ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی در نظام سلامت برای کسب قابلیت‌های پویا پرداخته شد. برای رسیدن به هدف مورد انتظار در این مقاله طبق متدولوژی مطرح‌شده، ابتدا به بررسی ساختارهای و مکانیسم‌های مختلف حکمرانی پرداختیم. با بررسی دقیق این ساختارها و مکانیسم‌ها ویژگی‌های ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی شبکه‌ای و برای بررسی دقیق مکانیسم حکمرانی شبکه‌ای به بررسی ویژگی‌های مکانیسم‌های مختلف حکمرانی رابطه‌ای پرداخته شد و ویژگی‌های آن‌ها استخراج گردید. با بررسی دقیق ادبیات قابلیت‌های پویا و عوامل مؤثر بر ایجاد قابلیت‌های پویا به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد قابلیت‌های پویا در ارتباطات بین سازمانی پرداخته شد و درنهایت با بررسی اقتضانات حکمرانی در نظام سلامت، ساختارها و مکانیسم‌های ارجحیت دار در حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت برای ایجاد قابلیت‌های پویا مشخص گردید. اعتبار نتایج به‌دست‌آمده با استفاده از مطالعه موردی در یک شبکه شکل‌گرفته توسط ۲۵ آزمایشگاه تشخیص طبی در نظام سلامت مورد بررسی قرار گرفت.

هرچند مطالعه موردی صورت گرفته اعتبار نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش را تأیید می‌کند، اما اعتبار بیشتر نتایج مستلزم انجام پژوهش‌های میدانی بیشتر در قالب مطالعات موردی چندگانه در صنایع مختلف یا پیمایش‌های آماری می‌باشد. لذا بهره‌گیری از رویکردهای پژوهش کاربردی برای ارزیابی اثربخشی ساختارها و مکانیسم‌های حکمرانی پیشنهادشده در این مقاله می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد. همچنین توسعه چارچوب‌هایی که بتواند عملیاتی‌تر شدن مکانیسم‌های شناسایی شده را تمهید نماید به‌عنوان مسیری جذاب برای تحقیقات آتی مبتنی بر نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- [1] L. M. Camarinha-Matos and H. Afsarmanesh, "Collaborative networks: A new scientific discipline," *J. Intell. Manuf.*, vol. 16, no. 4-5, pp. 439-452, 2005.
- [2] K. G. Provan and P. Kenis, "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness," *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 18, no. 2, pp. 229-252, 2007.
- [3] A. Willem and P. Gemmel, "Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 13, no. 1, p. 229, 2013.
- [4] V. Batson and S. Bakewell, "Shared governance in an integrated health care network," *AORN J.*, vol. 80, no. 3, pp. 493-514, 2004.
- [5] K. G. Provan, A. Fish, and J. Sydow, "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks," *J. Manage.*, vol. 33, no. 3, pp. 479-516, 2007.
- [6] K. G. Provan, J. E. Beagles, and S. J. Leischow, "Network formation, governance, and evolution in public health," *Health Care Manage. Rev.*, vol. 36, no. 4, pp. 315-326, 2011.



- [7]R. Sheaff, L. Benson, L. Farbus, J. Schofield, R. Mannion, and D. Reeves, "Network resilience in the face of health system reform," *Soc. Sci. Med.*, vol. 70, no. 5, pp. 779–786, 2010.
- [8]E. Marafioti, L. Mariani, and M. Martini, "Exploring the Effect of Network Governance Models on Health-Care Systems Performance," *Int. J. Public Adm.*, vol. 37, no. 13, pp. 987–998, 2014.
- [9]H. H. Nuroğlu, "Business Network Governance Structure and IT Capabilities," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 229, pp. 50–59, 2016.
- [10]C. Jones, W. S. Hesterly, S. P. Borgatti, and C. Jones, "A GENERAL THEORY OF NETWORK GOVERNANCE : EXCHANGE CONDITIONS AND SOCIAL MECHANISMS University of Utah," vol. 22, no. 4, pp. 911–945, 2015.
- [11]E. McInnes et al., "A qualitative study of stakeholder views of the conditions for and outcomes of successful clinical networks.," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 12, no. 1, p. 49, 2012.
- [12]E.-H. Klijn, "Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme," *Public Manag. Rev.*, vol. 10, no. 4, pp. 505–525, 2008.
- [13]R. Hakvoort, "Relationship governance in mobile ecosystems: The case of mobile application developers," no. August, 2013.
- [14]B. Teng and T. K. Das, "Governance structure choice in strategic alliances," *Manag. Decis.*, vol. 46, no. 5, pp. 725–742, 2008.
- [15]R. Gulati, "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis," *Adm. Sci. Q.*, pp. 619–652, 1995.
- [16]T. K. Das and B.-S. Teng, "A resource-based theory of strategic alliances," *J. Manage.*, vol. 26, no. 1, pp. 31–61, 2000.
- [17]D. J. Teece and D. J. Teece, "Performance THE NATURE DYNAMIC CAPABILITIES : EXPLICATING AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE," vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350, 2007.
- [18]P. Wang, Catherine L; Ahmed, "Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 9, no. 2007, pp. 31–51, 2007.
- [19]V. Ambrosini and C. Bowman, "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 11, no. 1, pp. 29–49, 2009.
- [20]D. C. Mowery, J. E. Oxley, and B. S. Silverman, "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer," *Strateg. Manag. J.*, vol. 17, no. S2, pp. 77–91, 1996.
- [21]J. H. Dyer and H. Singh, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 4, pp. 660–679, 1998.
- [22]R. Agarwal and W. Selen, "Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service," *Decis. Sci.*, vol. 40, no. 3, pp. 431–475, 2009.
- [23]R. Agarwal, "Elevated service offering in service value networks: Building dynamic capability," 2007.
- [24]Y. Y. Kor and A. Mesko, "Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic," *Strateg. Manag. J.*, vol. 34, no. 2, pp. 233–244, 2013.
- [25]D. W. Cravens*, S. H. Shipp, and K. S. Cravens, "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness," *J. Strateg. Mark.*, vol. 1, no. 1, pp. 55–70, 1993.
- [26]K. D. Snyder, P. Paulson, and P. McGrath, "Improving processes in a small health-care network," *Bus. Process Manag. J.*, vol. 11, no. 1, pp. 87–99, 2005.
- [27]A. Van Raak, A. Paulus, and I. Mur-Veeman, "Why do health and social care providers co-operate?," *Health Policy (New York)*, vol. 74, no. 1, pp. 13–23, 2005.



¹ *Network Administrative Organization*

² *joint Ventures*