



Dimensions and Components of Managers' Competencies for Coopetition in the Health Sector

Esmail Mazroui Nasrabadi¹ | Zahra Sadeqi-Arani^{2*} | Abolfazl Sadeqi-Arani^{3*}

Abstract

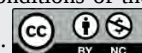
Coopetition is a strategic approach that can address existing shortages in resources and expertise within the healthcare supply chain. Its implementation requires competent managers. The competencies of managers for coopetition have not been previously examined, and this research aims to identify these competencies to fill this research research gap. In order to answer the research question, a qualitative method with an exploratory approach of thematic analysis has been used. In order to collect data, semi-structured interviews were used. The statistical population of the research is the health supply chain experts of Kashan, Aran and Bidgol cities. After thematic analysis , 67 competencies were identified and grouped into 15 categories: "knowledge and innovation competency," "conflict resolution competency," "time management," "visionary and foresight competency," "cognitive pattern competency," "cultural competency," "perceptual competency," "problem-solving and decision-making competency," "team-building and teamwork competency," "leadership competency," "security competency," "personal competencies," "interactive competency," "supervisory competency," and "legal competency". Based on these findings, it is recommended to recruit managers based on the competencies identified in this research and to conduct training programs to strengthen these competencies.

Keywords: Coopetition, Managerial Competencies, Healthcare Supply Chain, Thematic Analysis.

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.1.2

1. Corresponding Author: Department of management and Entrepreneurship, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran. drmazroui@kashanu.ac.ir
2. Department of management and Entrepreneurship, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran.
3. MSc in healthcare management, Seyed al-Shohda Hospital, Kashan University of Medical Sciences and Healthcare Services, Kashan, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران برای هم‌قاب‌تی در بخش سلامت

اسماعیل مزروعی نصرآبادی^۱ | زهرا صادقی آرانی^۲ | ابوالفضل صادقی آرانی^۳سال شانزدهم
زمستان ۱۴۰۳
صص: ۳۴-۱۱

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۴/۱۴

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۱۲/۱۸

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۳۶۴۵

چکیده

هم‌قاب‌تی رویکردی راهبردی است که می‌تواند کمبودهای موجود در منابع و تخصص‌های زنجیره تأمین سلامت را رفع کند. برای پیاده‌سازی آن نیاز به مدیران شایسته است. شایستگی‌های مدیران برای هم‌قاب‌تی تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته و این تحقیق به منظور پوشش این شکاف تحقیقاتی به شناسایی شایستگی‌ها و ترسیم شبکه مضامین پرداخته است. به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش، از روش کیفی با رویکرد اکتشافی تحلیل مضمون و به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، خبرگان زنجیره تأمین سلامت شهرستان‌های کاشان و آران و بیدگل هستند. پس از تحلیل مضمون، ۶۷ شایستگی شناسایی گردید که در قالب ۱۵ دسته «شایستگی دانشی و نوآفرینی»، «شایستگی حل تعارض»، «مدیریت زمان»، «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری»، «شایستگی الگوی فکری»، «شایستگی فرهنگی»، «شایستگی ادراکی»، «شایستگی حل مسئله و تصمیم‌گیری»، «شایستگی تیم سازی و کارگروهی»، «شایستگی راهبری»، «شایستگی امنیتی»، «شایستگی‌های شخصیتی»، «شایستگی تعاملی»، «شایستگی نظارتی» و «شایستگی حقوقی» گروه‌بندی شدند. با توجه به این موارد در جذب مدیران بر اساس شایستگی‌ها حاصل شده در این تحقیق و برگزاری دوره‌های آموزشی بر اساس اولویت، به‌منظور تقویت این شایستگی‌ها توصیه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: هم‌قاب‌تی، شایستگی مدیران، زنجیره تأمین سلامت، تحلیل مضمون

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.1.2

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

drmazroui@kashanu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، بیمارستان سیدالشهدا، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی کاشان، کاشان، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

رقابت بی‌وقفه در دنیای به‌شدت دگرگون شده امروزی، شرکت‌ها را به ایجاد ایده‌های جدید و توسعه مستمر در تمام فعالیت‌های مرتبط با کسب و کار خود، مانند ارائه خدمات جدید، پیشنهاد روش‌های نوین تولید و مدیریت سازمان‌ها و معاملات تجاری خود تشویق کرده است (جوانمردی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴: ۲). این عدم قطعیت و پیچیدگی در بخش سلامت نیز رخ داده است و سازمان‌ها و نظام‌های سلامت در سراسر جهان به دلیل تقاضای رو به رشد برای خدمات بهداشتی با چالش‌های پیچیده‌ای روبرو شده‌اند (ناماتی-اشنایدر و سالواتور^۲، ۲۰۲۳: ۲۲۸). اهمیت این موضوع در بخش سلامت از آنجایی تشدید می‌شود که کارآمدی این بخش برای حفظ زندگی انسان‌ها بسیار مهم است (سرکار^۳، ۲۰۲۳: ۱۵۶). در نتیجه این موارد، در بخش سلامت و به ویژه در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی مانند بیمارستان‌ها نیاز به یک راهبرد مناسب برای ماندن در یک محیط رقابتی وجود دارد (رجیسون^۴، ۲۰۲۴: ۲).

مدیریت راهبردی برای توسعه هر شرکتی مهم است (سینایا^۵ و همکاران، ۲۰۲۳: ۳۷) و لازم است بخش سلامت نیز به آن توجه ویژه‌ای داشته باشد. یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که در سال‌های اخیر در بخش سلامت مورد توجه بوده است هم‌رقابتی است. هم‌رقابتی ترکیبی از رقابت و همکاری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی است (مونتیسللی^۶ و همکاران، ۲۰۲۳: ۳۶). این رویکرد محبوبیت بالایی دارد و نشان‌دهنده روندی تازه، سودمند، اما متناقض در روابط بین سازمانی است (کیلما^۷ و همکاران، ۲۰۲۳: ۳).

استفاده از هم‌رقابتی در کسب و کارها مزایای متعددی از جمله بهبود عملکرد (کریک و کریک^۸، ۲۰۲۳: ۲۱ و همکاران، ۲۰۲۳)، افزایش توان نوآوری، گسترش بازار (ژی و همکاران، ۲۰۲۳)، بهبود کارایی و انعطاف‌پذیری (فیسل^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴) را به دنبال دارد. هرچند این

1. Javanmardi
2. Naamati-Schneider & Salvatore
3. Sarkar
4. Rejison
5. Sinnaiah
6. Monticelli
7. Klimas
8. Crick & Crick
9. Xie
10. Faisal

مزایا برای سازمان‌ها جذاب است اما ذکر چند نکته حائز اهمیت می‌باشد: (۱) همراقابتی پدیده‌ای است که در شرکت‌های سنتی به‌خوبی مطالعه شده است اما در حوزه اجتماعی، به‌ویژه در سازمان‌های ترکیبی (اهداف اجتماعی و تجاری) نیاز به مطالعات بیشتری دارد (ناسیمنتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۱۷۸). نمونه‌ای از این موضوع، بخش سلامت است. (۲) مدیران از نظر تمایل به پذیرش همراقابتی متفاوت هستند (گلی و دوبوس^۲، ۲۰۲۴: ۱) در نتیجه باید تحلیل‌های مناسبی روی مدیران انجام شود. (۳) شرکت‌ها تنها در صورتی می‌توانند از مزایای منحصربه‌فرد همراقابتی بهره‌مند شوند و از پیامدهای منفی آن اجتناب کنند که این رابطه به‌درستی مدیریت شود (کوستیس^۳ و همکاران، ۲۰۲۴: ۱۵۸). در نتیجه این موارد لازم است شایستگی‌های مدیران در زنجیره تأمین سلامت به‌درستی و به‌نحو مطلوب بررسی و مطالعه گردد.

در زنجیره تأمین سلامت ایران نیز همراقابتی به دلیل کمبود منابع انسانی (پزشک و پرستار)، کمبود تجهیزات، کمبود زیرساخت‌ها، وجود دارد و شرایط مالی بسیاری از شرکای زنجیره برای خرید تجهیزات گران‌قیمت مناسب نیست در نتیجه در این شرایط همراقابتی از اهمیت بسزایی برخوردار خواهد بود. همان‌طور که در بالا اشاره شد، موفقیت این همراقابتی‌ها نیازمند وجود مدیران شایسته است در نتیجه باید شایستگی‌های مدیران در زنجیره تأمین سلامت بررسی گردد. شایستگی، به ویژگی‌های خاصی اشاره دارد که باعث می‌شود افراد کارهای پیچیده را در موقعیت‌های حساس به گونه‌ای ماهرانه انجام دهند (دهقان‌پور و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲۳).

بررسی پیشینه تحقیق بیانگر نبود تحقیقی در این زمینه است. تحقیقات پیشین بر روی موضوعاتی مانند مزایای همراقابتی (رجوع شود به لی^۴ (۲۰۱۵)؛ سیپانا^۵ (۲۰۲۱))، محرک‌های همراقابتی (رجوع شود به میرزجوسکا^۶ و همکاران (۲۰۲۳)؛ جاسزکزیک^۷ (۲۰۲۳))، عوامل کلیدی موفقیت همراقابتی (رجوع شود به سیتورانو^۸ (۲۰۱۸)؛ چین^۹ و همکاران (۲۰۰۸)) و سایر مطالعات

1. Nascimento
2. Gelei & Dobos
3. Kostis
4. Li
5. Seepana
6. Mierzejewska
7. Juszczyk
8. Ceptureanu
9. Chin

مانند بررسی عوامل تعیین‌کننده فردی و سازمانی در همراقبتی (رجوع شود به وسترا^۱ و همکاران (۲۰۱۷)) تمرکز داشته‌اند در نتیجه در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران برای همراقبتی در زنجیره تأمین سلامت، خلأ تحقیقاتی وجود دارد. این پژوهش به منظور پر کردن این خلأ تحقیقاتی و باهدف شناسایی شایستگی‌های مدیران برای همراقبتی در زنجیره تأمین سلامت انجام شده است. بنابراین پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این سؤال پژوهش است: «ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران برای همراقبتی در بخش سلامت چیست؟».

یافته‌های این مطالعه می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای تربیت مدیران با تمرکز روی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای همراقبتی در بخش سلامت، باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همراقبتی، به عنوان یک راهبرد تجاری، به همکاری همزمان شرکت‌های رقیب در برخی زمینه‌ها و رقابت در سایر زمینه‌ها اشاره دارد. این اصطلاح که ترکیبی از کلمات «همکاری»^۲ و «رقابت»^۳ است، نشان‌دهنده پیچیدگی روابط در دنیای کسب‌وکار مدرن است (پنگ و بورن^۴، ۲۰۰۹: ۳۷۷). همراقبتی زمانی شکل می‌گیرد که دو یا چند شرکت با وجود رقابت در بازار، منافع مشترکی داشته و تصمیم به همکاری برای تحقق این منافع می‌گیرند و همزمان هم به همکاری و هم به رقابت می‌پردازند (مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳: ۳). در این رویکرد، سازمان‌ها برای منافع مشترک در برخی زمینه‌ها (مانند تحقیق و توسعه، تولید، یا استانداردسازی) همکاری می‌کنند، در حالی که در بازارهای نهایی و جذب مشتریان به شدت با یکدیگر رقابت دارند (والی^۵، ۲۰۰۷: ۱۱).

بنگتسون و کوک^۶ (۲۰۰۰) همراقبتی را یک رابطه پیچیده اقتصادی تعریف می‌کند که در آن شرکت‌ها با اینکه رقیب هستند، اما برای رسیدن به یک هدف مشترک یا بهره‌برداری از یک فرصت بزرگ‌تر، همکاری می‌کنند. این رابطه از این نظر منحصر به فرد است که هم‌زمان هم

1. Westra
2. Cooperation
3. Competition
4. Peng & Bourne
5. Walley
6. Bengtsson & Kock

رقابت و هم همکاری وجود دارد. پنگ و بورن (۲۰۰۹) هم‌رقابتی را به عنوان پدیده‌ای توصیف می‌کنند که در آن شرکت‌ها به طور هم‌زمان با یکدیگر رقابت می‌کنند و در عین حال، برای تحقق اهداف مشترک یا منافع متقابل همکاری می‌کنند. گیوت و پارک^۱ (۲۰۰۱) از هم‌رقابتی به عنوان استراتژی تعامل هم‌زمان رقابت و همکاری میان شرکت‌ها یاد می‌کنند که می‌تواند به بهبود عملکرد نوآورانه، بهبود سهم بازار و افزایش قدرت رقابتی شرکت‌ها منجر شود.

هم‌رقابتی یک راهبرد تجاری است که از بینش‌های به دست آمده از نظریه بازی استفاده می‌کند تا بفهمد چه زمانی بهتر است رقبا باهم کار کنند (اوزکان-کانبولات^۲ و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۶۵۷). ادبیات نشان می‌دهد که این نوع همکاری می‌تواند نوآوری سازمان‌ها را با اشتراک دانش و تنش‌های رقابتی بهبود بخشد (دورن^۳، ۲۰۲۰: ۲).

به‌طور کلی بر اساس ساختار روابط که دو بخش (تعداد رقبا و نوع فعالیت آن‌ها) در زنجیره تأمین یک صنعت است، انواع اصلی هم‌رقابتی به شرح زیر است (جدول ۱):

الف) هم‌رقابتی دوگانه ساده: زمانی که هم‌رقابتی میان دو رقیب و در یک مرحله یکسان از زنجیره تأمین به صورت افقی، تشکیل می‌شود. در این حالت، دو شرکت رقیب مانند دو تأمین‌کننده، دو تولیدکننده و یا دو فروشنده که یک محصول یکسانی را تأمین، تولید و یا توزیع می‌کنند وارد شبکه هم‌رقابتی می‌شوند.

ب) هم‌رقابتی دوگانه پیچیده: زمانی که هم‌رقابتی میان دو رقیب و در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین به صورت عمودی، تشکیل می‌شود. در این حالت نیز دو شرکت رقیب که در بخش‌های مختلف یک زنجیره ارزش فعالیت می‌کنند مانند دو شرکت تأمین‌کننده و تولیدکننده با یکدیگر وارد بازی هم‌رقابتی می‌شوند.

پ) هم‌رقابتی چندگانه ساده: زمانی که هم‌رقابتی میان چند رقیب (بیش از دو) و در یک مرحله از زنجیره تأمین به صورت افقی، تشکیل می‌شود. در این حالت، چند شرکت رقیب مانند چند تأمین‌کننده، چند تولیدکننده و یا چند فروشنده که محصول یکسانی را تأمین، تولید و یا

1. Gnyawali & Park
2. Ozkan-Canbolat
3. Doren

توزیع می‌کنند وارد شبکه هم‌رقابتی شوند. نمونه بارز این نوع روابط هم‌رقابتی، ائتلاف‌هایی هستند که از چندین شرکت هم‌سو جهت توسعه و پیشرفت مشترک تشکیل می‌شوند.

ت) **هم‌رقابتی چندگانه پیچیده**: زمانی که هم‌رقابتی میان چند رقیب (بیش از دو) و در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین به صورت عمودی، تشکیل می‌شود. در این حالت چند شرکت رقیب که در بخش‌های مختلف یک زنجیره تأمین فعالیت می‌کنند مانند چند شرکت تأمین‌کننده، تولیدکننده و فروشنده با یکدیگر وارد بازی هم‌رقابتی می‌شوند (داگنینو و پادولا^۱، ۲۰۰۲: ۱۵-۱۴).

جدول ۱. انواع هم‌کاری-رقابت.

تعداد رقبا		انواع هم‌کاری-رقابت	
بیش از دو	دو		
هم‌کاری-رقابت چندگانه ساده	هم‌کاری-رقابت دوگانه ساده	یک	نوع فعالیت‌ها
هم‌کاری-رقابت چندگانه پیچیده	هم‌کاری-رقابت دوگانه پیچیده	چند	

بدون تردید نقش مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبرد هم‌رقابتی شناخته می‌شود به گونه‌ای که عدم مدیریت اثربخش، می‌تواند منجر به یک وضعیت باخت-باخت شود (الکساندروویچ^۲، ۲۰۲۳: ۱۴). برخی از ویژگی‌های مدیران در فرایند هم‌رقابتی در پیشینه تحقیق به صورت زیر بیان شده است:

مدیریت تناقض‌ها: هم‌رقابتی به طور طبیعی دارای تناقض‌هایی است که مدیران باید آن‌ها را به خوبی مدیریت کنند. از یک سو، شرکت‌ها باید در زمینه‌هایی مانند تحقیق و توسعه یا استانداردسازی با رقبا همکاری کنند، اما از سوی دیگر، باید در بازار نهایی رقابت کنند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰: ۴۱۲). توانایی مدیریت این تناقض‌ها نیازمند تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری‌های دقیق است. مدیران باید بتوانند بین منافع کوتاه‌مدت رقابتی و منافع بلندمدت همکاری به طور بهینه تعادل برقرار کنند.

1. Dagnino & Padula
2. Aleksandrovic

ایجاد اعتماد و مهارت در مذاکره: اعتمادسازی یکی از ارکان اساسی موفقیت در همراقابتی است. بدون وجود اعتماد متقابل، همکاری میان رقبا می‌تواند به راحتی دچار مشکل شود. مدیران باید توانایی ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد را داشته باشند و این مهارت به خصوص در شرایطی که اطلاعات حساس یا دانش تخصصی به اشتراک گذاشته می‌شود، حیاتی است (داگنینو و پادولا، ۲۰۰۷: ۳۳). همچنین، توانایی مذاکره برای دستیابی به توافقات برد-برد و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی از سوی رقبا، از دیگر شایستگی‌های ضروری مدیران است.

حفظ تعادل بین همکاری و رقابت: مدیران موفق در همراقابتی باید توانایی ایجاد تعادل بین همکاری و رقابت را داشته باشند. این تعادل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا همکاری بیش از حد می‌تواند منجر به از دست رفتن مزیت رقابتی شود و رقابت بیش از حد می‌تواند همکاری‌های بالقوه را از بین ببرد (پارک^۱ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۱۲). به طور مثال، در برخی صنایع مانند فناوری، شرکت‌ها ممکن است در توسعه زیرساخت‌ها با یکدیگر همکاری کنند، اما در ارائه محصولات نهایی به بازار به شدت رقابت داشته باشند. توانایی مدیریت این تعادل یکی از چالش‌های کلیدی برای مدیران در همراقابتی است.

رهبری راهبردی و تفکر بلندمدت: مدیرانی که در فضای همراقابتی فعالیت می‌کنند، باید به طور همزمان دارای رهبری راهبردی و تفکر بلندمدت باشند. این بدان معناست که مدیران باید بتوانند به درستی فرصت‌های همکاری و رقابت را شناسایی کنند و برنامه‌ریزی‌های راهبردی مناسب برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها را انجام دهند. علاوه بر این، آن‌ها باید قادر باشند که مسیر پیشرفت شرکت را در طولانی‌مدت، حتی در شرایط تغییرات محیطی و رقابتی، به خوبی هدایت کنند (گیوت و پارک، ۲۰۱۱: ۶۵۰).

مدیریت دانش و اطلاعات: در شرایط همراقابتی، شرکت‌ها اغلب مجبور به تسهیم اطلاعات و دانش هستند. مدیران باید دارای مهارت‌های لازم برای مدیریت صحیح اطلاعات مشترک باشند. این بدان معناست که مدیران باید به دقت تعیین کنند که چه اطلاعاتی باید به اشتراک گذاشته شود و چه اطلاعاتی محرمانه باقی بماند. مدیریت نادرست این مسئله می‌تواند منجر به از دست رفتن مزیت رقابتی یا افشای اطلاعات حساس شود (تسای^۲، ۲۰۰۲: ۱۷۹).

1. Park
2. Tsai

توانایی شناسایی فرصت‌های نوآوری مشترک: یکی از مزایای بزرگ همراقابتی، امکان نوآوری مشترک است. مدیران باید بتوانند فرصت‌های همکاری را شناسایی کنند که منجر به نوآوری‌های مشترک شود. این همکاری‌ها می‌تواند شامل توسعه محصولات جدید، بهبود فرآیندهای تولید یا کشف بازارهای جدید باشد. مدیرانی که قادر به شناسایی و بهره‌برداری از این فرصت‌ها هستند، می‌توانند ارزش افزوده بیشتری برای شرکت خود ایجاد کنند و در عین حال به رشد بازار کمک کنند (استرادا^۱ و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۶).

مدیریت همراقابتی نیازمند توانایی‌های منحصربه‌فردی است که به مدیران اجازه می‌دهد تا توازن میان همکاری و رقابت را به‌طور مؤثری حفظ کنند. مدیران باید قادر باشند روابط متناقض را به خوبی مدیریت کنند و از منابع مشترک بهره‌برداری نمایند، در حالی که همزمان منافع شرکت خود را در فضای رقابتی حفظ کنند. علی‌رغم پژوهش‌هایی که در سال‌های اخیر در موضوع همراقابتی انجام شده بررسی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران در این حوزه به ندرت مورد توجه قرار گرفته است. جدول ۲ بیانگر پیشنهاد تحقیق به منظور ترسیم شکاف تحقیقاتی است.

جدول ۲. پیشنهاد تحقیق

نوینسده (سال)	صنعت	تمرکز
لی (۲۰۱۵)	شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور	مزایا و معایب همراقابتی
سپانا (۲۰۲۱)	بریتانیا، ایرلند، هلند، ایالات متحده آمریکا و کانادا	معایب و مزایا
میرزجوسکا و همکاران (۲۰۲۳)	گروه‌های همکاری	شناسایی محرک‌های اثرگذار
جاسزکزیک (۲۰۲۳)	موزه‌های لهستان	شناسایی محرک‌ها و موانع
سپتورانو و همکاران (۲۰۱۸)	شبکه‌های توزیع نفت و گاز	رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت
چین و همکاران (۲۰۰۸)	صنایع تولیدی هنگ‌کنگ	رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت
وسترا و همکاران (۲۰۱۷)	بهداشت و درمان	عوامل تعیین‌کننده فردی و سازمان

1. Estrada

جدول ۲. پیشینه تحقیق

نوینسده (سال)	صنعت	تمرکز
مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی (۱۴۰۳)	بهداشت و درمان	مزایای همراقبتی در بخش سلامت
پژوهش حاضر	زنجره تأمین بخش سلامت	شناسایی شایستگی‌های مدیران

بدون تردید نقش مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبرد همراقبتی شناخته می‌شود به گونه‌ای که عدم مدیریت اثربخش، می‌تواند منجر به یک وضعیت باخت-باخت شود (الکساندر و ویچ، ۲۰۲۳: ۱۴). برخی از ویژگی‌های مدیران در فرایند همراقبتی در پیشینه تحقیق به صورت زیر بیان شده است:

مدیریت تناقض‌ها: همراقبتی به طور طبیعی دارای تناقض‌هایی است که مدیران باید آن‌ها را به خوبی مدیریت کنند. از یک سو، شرکت‌ها باید در زمینه‌هایی مانند تحقیق و توسعه یا استانداردسازی با رقبا همکاری کنند، اما از سوی دیگر، باید در بازار نهایی رقابت کنند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰: ۴۱۲). توانایی مدیریت این تناقض‌ها نیازمند تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری‌های دقیق است. مدیران باید بتوانند بین منافع کوتاه‌مدت رقابتی و منافع بلندمدت همکاری به طور بهینه تعادل برقرار کنند.

ایجاد اعتماد و مهارت در مذاکره: اعتمادسازی یکی از ارکان اساسی موفقیت در همراقبتی است. بدون وجود اعتماد متقابل، همکاری میان رقبا می‌تواند به راحتی دچار مشکل شود. مدیران باید توانایی ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد را داشته باشند و این مهارت به خصوص در شرایطی که اطلاعات حساس یا دانش تخصصی به اشتراک گذاشته می‌شود، حیاتی است (داگینو و پادولا، ۲۰۰۷: ۳۳). همچنین، توانایی مذاکره برای دستیابی به توافقات برد-برد و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی از سوی رقبا، از دیگر شایستگی‌های ضروری مدیران است.

حفظ تعادل بین همکاری و رقابت: مدیران موفق در همراقبتی باید توانایی ایجاد تعادل بین همکاری و رقابت را داشته باشند. این تعادل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا همکاری بیش از حد می‌تواند منجر به از دست رفتن مزیت رقابتی شود و رقابت بیش از حد می‌تواند

همکاری‌های بالقوه را از بین ببرد (پارک و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۱۲). به طور مثال، در برخی صنایع مانند فناوری، شرکت‌ها ممکن است در توسعه زیرساخت‌ها با یکدیگر همکاری کنند، اما در ارائه محصولات نهایی به بازار به شدت رقابت داشته باشند. توانایی مدیریت این تعادل یکی از چالش‌های کلیدی برای مدیران در هم‌رقابتی است.

رهبری راهبردی و تفکر بلندمدت: مدیرانی که در فضای هم‌رقابتی فعالیت می‌کنند، باید به طور همزمان دارای رهبری راهبردی و تفکر بلندمدت باشند. این بدان معناست که مدیران باید بتوانند به درستی فرصت‌های همکاری و رقابت را شناسایی کنند و برنامه‌ریزی‌های راهبردی مناسب برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها را انجام دهند. علاوه بر این، آن‌ها باید قادر باشند که مسیر پیشرفت شرکت را در طولانی مدت، حتی در شرایط تغییرات محیطی و رقابتی، به خوبی هدایت کنند (گیوت و پارک، ۲۰۱۱: ۶۵۰).

مدیریت دانش و اطلاعات: در شرایط هم‌رقابتی، شرکت‌ها اغلب مجبور به تسهیم اطلاعات و دانش هستند. مدیران باید دارای مهارت‌های لازم برای مدیریت صحیح اطلاعات مشترک باشند. این بدان معناست که مدیران باید به دقت تعیین کنند که چه اطلاعاتی باید به اشتراک گذاشته شود و چه اطلاعاتی محرمانه باقی بماند. مدیریت نادرست این مسئله می‌تواند منجر به از دست رفتن مزیت رقابتی یا افشای اطلاعات حساس شود (تسای، ۲۰۰۲: ۱۷۹).

توانایی شناسایی فرصت‌های نوآوری مشترک: یکی از مزایای بزرگ هم‌رقابتی، امکان نوآوری مشترک است. مدیران باید بتوانند فرصت‌های همکاری را شناسایی کنند که منجر به نوآوری‌های مشترک شود. این همکاری‌ها می‌تواند شامل توسعه محصولات جدید، بهبود فرآیندهای تولید یا کشف بازارهای جدید باشد. مدیرانی که قادر به شناسایی و بهره‌برداری از این فرصت‌ها هستند، می‌توانند ارزش افزوده بیشتری برای شرکت خود ایجاد کنند و در عین حال به رشد بازار کمک کنند (استرادا و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۶).

مدیریت هم‌رقابتی نیازمند توانایی‌های منحصربه‌فردی است که به مدیران اجازه می‌دهد تا توازن میان همکاری و رقابت را به طور مؤثری حفظ کنند. مدیران باید قادر باشند روابط متناقض را به خوبی مدیریت کنند و از منابع مشترک بهره‌برداری نمایند، در حالی که همزمان منافع شرکت خود را در فضای رقابتی حفظ کنند. علی‌رغم پژوهش‌هایی که در سال‌های اخیر در موضوع

همرفابتی انجام شده بررسی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران در این حوزه به ندرت مورد توجه قرار گرفته است. جدول ۲ بیانگر پیشینه تحقیق به منظور ترسیم شکاف تحقیقاتی است. بیانگر خلأ تحقیقاتی در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران در همرفابتی است. به تبع این موضوع، این نوع شایستگی‌ها در بخش سلامت نیز بررسی نشده است. این پژوهش برای پوشش این خلأ تحقیقاتی انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

به منظور پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش، از روش کیفی با رویکرد اکتشافی تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون یک فرآیند سیستماتیک کیفی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای (مضامین) در داده‌ها است (بروان و کلارک؛ ۲۰۰۶: ۱۰۰). در این رویکرد پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی (مانند مصاحبه، مشاهده و ...) از شش مرحله برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌کند (بروان و کلارک؛ ۲۰۰۶: ۱۰۲-۱۰۱؛ طاهری و داداشی زارنجی، ۱۴۰۳: ۸۵):

۱- آشنایی با داده‌ها: این مرحله شامل خواندن مکرر متن‌ها یا شنیدن و تماشای مصاحبه‌ها و جلسات ضبط شده، یادداشت‌برداری از ایده‌های اولیه و نقاط مهم که در داده‌ها مشاهده می‌شود. هدف این است که پژوهشگر یک درک کلی و عمیق از محتوا و موضوعات اصلی به دست آورد.

۲- کدگذاری اولیه: در این مرحله داده‌ها به بخش‌های کوچکتر و معنادار تقسیم می‌شوند. کدگذاری در این مرحله شامل برچسب زدن قسمت‌های مختلف متن با کلمات یا عبارات کوتاه است به گونه‌ای که ماهیت و مفهوم آن قسمت را بیان می‌کند.

۳- جستجوی مضامین: کدهای مشابه و مرتبط به گروه‌های بزرگتر و معنادارتر دسته‌بندی می‌شوند. این گروه‌ها یا خوشه‌ها همان مضامین هستند که موضوعات اصلی تحقیق را نشان می‌دهند.

۴- بازبینی مضامین: در این مرحله مضامین شناسایی شده باید بازبینی و اصلاح شوند تا اطمینان حاصل شود که با داده‌ها سازگاری دارند.

۵- تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله نام‌های توصیفی و مناسبی برای هر مضمون انتخاب شود که بتواند مفهوم کلی آن را به خوبی بیان کند.

۶- تهیه گزارش: در این مرحله گزارش نهایی تهیه می‌شود که شامل توصیف مضامین و شواهد مرتبط از داده‌ها است.

به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان زنجیره تأمین سلامت شهرستان‌های کاشان و آران و بیدگل هستند که دارای مشخصه‌های روبرو باشند: حداقل پنج سال سابقه کاری داشته باشند، تجربه در زمینه هم‌رقابتی داشته باشند، تحصیلات کارشناسی و یا بالاتر از آن داشته باشند. این جامعه آماری به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. ۱۷ مصاحبه انجام گردید که مصاحبه‌ها ۱۲ ساعت و ۳۸ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها در نفر ۱۴ام به اشیاع رسید ولی تا نفر ۱۷ام ادامه یافت. جدول ۳ بیانگر آمار توصیفی نمونه آماری تحقیق است.

جدول ۳. آمار توصیفی خبرگان

میزان تحصیلات	سمت	سابقه	جنسیت
کارشناسی	کارشناس پرستاری	۲۰	مرد
کارشناسی	کارشناس آزمایشگاه	۲۰	زن
کارشناسی ارشد	مدیر مالی	۱۵	مرد
پزشک	مدیر درمان بیمارستان	۱۷	مرد
دکتری	مدیر منابع انسانی بیمارستان	۱۵	مرد
کارشناسی	مسئول بهبود کیفیت اعتباربخشی	۲۰	مرد
کارشناسی	مشاور رئیس بیمارستان	۳۰	مرد
کارشناسی	مدیر دفتر پرستاری	۲۲	مرد
دکتری	مسئول فنی آزمایشگاه بیمارستان	۶	زن
کارشناسی ارشد	مسئول کلینیک شخصی فیزیوتراپی	۱۱	زن
کارشناسی ارشد	مسئول بهبود کیفیت بیمارستان	۱۱	مرد
کارشناسی ارشد	مؤسس و مسئول کلینیک فیزیوتراپی	۸	مرد
پزشک	دندان‌پزشک	۵	مرد
کارشناس ارشد	سوپروایزر آموزش بیمارستان	۱۲	مرد

جدول ۳. آمار توصیفی خبرگان

میزان تحصیلات	سمت	سابقه	جنسیت
کارشناسی	کارشناس بیمه تأمین اجتماعی	۳۰	مرد
دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۸	مرد
دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۰	زن

برای ارزیابی استحکام یافته‌های از چهار معیار اصلی ارائه شده توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد (جدول ۴).

جدول ۴. معیارهای اعتباربخشی به یافته‌های تحقیق

معیار	روش‌های دستیابی	اقدامات صورت گرفته در این تحقیق
قابلیت اعتبار ^۱	مثلت‌سازی، بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، مشارکت طولانی‌مدت و مشاهده مداوم	استفاده از چندپژوهشگر برای کدگذاری، تعامل مستمر با مشارکت‌کنندگان به منظور تأیید کدهای اولیه، درگیری و سابقه ۱۲ ساله یکی از پژوهشگران در امر هم‌رقابتی در بخش سلامت
قابلیت انتقال ^۲	توصیف غنی و دقیق، نمونه‌گیری هدفمند.	ارائه توصیف جامع و دقیق از زمینه و شرایط تحقیق، انتخاب نمونه‌های مناسب که نمایانگر زمینه‌های مختلف مسأله است
قابلیت اعتماد ^۳	بررسی و مستندسازی، کدگذاری مجدد	ثبت و مستندسازی دقیق تمامی مراحل تحقیق، انجام مجدد کدگذاری و محاسبه ضریب توافق (در این مطالعه ضریب توافق ۰,۷۸ بود که قابل قبول است).
تأییدپذیری ^۴	حسابرسی پژوهشی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از تمامی دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال پژوهش تحقیق - «ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت چیست؟» - از روش تحلیل مضمون استفاده شد. از این رو، پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی (مانند مصاحبه، مشاهده و ...) شش مرحله برای تحلیل داده‌ها انجام گرفت:

۱- آشنایی با داده‌ها: این مرحله ابتدا جلسات مصاحبه ضبط شده به دقت پیاده‌سازی و متن مصاحبه‌ها به صورت مستقل توسط سه پژوهشگر تحقیق به دقت مطالعه شد تا یک درک کلی و عمیق از محتوا و موضوعات اصلی که همان شایستگی مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت بود حاصل شود.

۲- کدگذاری اولیه: در این مرحله کدگذاری متن مصاحبه شامل مطالعه هر جمله و برچسب زدن قسمت‌های مختلف متن با کلمات یا عبارات کوتاه انجام شد. در این مرحله ۶۷ مضمون پایه^۱ (شایستگی) استخراج شد. جدول بیانگر نمونه‌ای از این فرایند است. جدول ۴. نمونه از گزاره‌های کلامی و شایستگی‌های شناسایی شده

مضامین پایه	گزاره کلامی
توانایی مدیریت انتظارات	انتظارات بین رقبا متفاوت و باید مدیر این را بداند و کنترل کند ... (مصاحبه شونده ۱۱۲) ... یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین کارها اینه که انتظارات مختلف را مدیریت کند (مصاحبه شونده ۱۱۳)
مهارت حل تعارض	تعارض همیشه هست باید مدیر قابلیت کنترل اون را داشته باشه (مصاحبه شونده ۱۱۳) ... اختلافاتی که بین ما پیش میاد نیاز به یک مدیر کاربلد داره ... (مصاحبه شونده ۱۱۴)
کنترل نگرش‌های فرصت‌طلبانه	ممکنه رقیب به دنبال فرصت‌طلبی باشه. باید این را با دقت رصد کنه (مصاحبه شونده ۱۱۲)
مهارت حل مسئله	... کسی که نتونه یک مسئله را مدیریت کنه و جوابی براش پیدا کنه قطعاً شایستگی لازم را نداره و این خیلی به ما آسیب میزنه ... (مصاحبه شونده ۱۱۳)
توان برنامه‌ریزی	... داشتن برنامه توی این کارها مهم‌تر از سایر کارهاست چون پای رقیب هم درمیان است و همیشه بی‌برنامه کاری کرد (مصاحبه شونده ۱۱۳) مدیرهایی که برنامه دارن موفق‌تر ظاهر میشن و باید خودشونم این قابلیت را داشته باشن که برنامه‌ریزی کنن و نباید منتظر باشند تا دیگران برنامه به اونها بدن (مصاحبه شونده ۱۱۳)

1. Basic Themes

جدول ۴. نمونه از گزاره‌های کلامی و شایستگی‌های شناسایی شده

مضامین پایه	گزاره کلامی
	(۱۱۲م)
توان برنامه‌ریزی نیروی انسانی	حالا حتی اگر مشکل نیرو داشته باشیم حتی اگر شده ساعتی به همدیگه کمک کنیم (مصاحبه شونده هشتم)
توان تحلیل داده	به نظرم باید بتونه داده‌ها را بررسی کنه و یه خروجی خوب از اون‌ها در بیاره چون خیلی وقت‌ها فرصت کمه ... (مصاحبه شونده ۱۳م) الآن عصر داده و اطلاعاته باید مدیر سریع بتونه اون‌ها را تحلیل کنه ... (مصاحبه شونده ۱۵م)
توان ادراکی بالا	درک کردن مدیر و و رئیس ... رده‌های میانی از پرسنل هست مثلاً جوابگو بودن و شفافیت و.. هست یکسان‌سازی در برخورد با پرسنل باشه و به سابقه اون‌ها توجه شود تبعیض نباشه بین پرسنل (مصاحبه شونده اول)
درک هم‌قابلی	بده اگه اینو متوجه باشه همکاری‌های خوبی صورت می‌گیره هم از لحاظ انسانیت هستش هم از لحاظ مالی (مصاحبه شونده دوم)

۳- جستجوی مضامین: در این مرحله کدهای مشابه به منظور تشکیل مضامین اصلی به گروه‌های بزرگتر و معنادارتر دسته‌بندی می‌شوند. در این مرحله ۶۷ مضمون پایه (شایستگی) که در مرحله قبل شناسایی شده بود چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند تا شایستگی‌های مشابه که یک مضمون را تشکیل می‌دادند در یک خوشه یا گروه یا به اصطلاح مضمون سازمان‌دهنده^۱ قرار گیرند.

۴ و ۵- بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله مضامین شناسایی شده پس از بازبینی و اصلاح و اطمینان از سازگاری مضامین پایه این مضامین در ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده جای گرفتند (جدول ۵). همچنین بر اساس کدهای اولیه نام‌های توصیفی و مناسبی برای هر مضمون انتخاب شد که مفهوم کلی آن به خوبی بیان شود. لازم به ذکر است مضمون فراگیر^۲ در این پژوهش شایستگی‌های مدیران برای هم‌قابلی در بخش سلامت است.

جدول ۵. دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران برای هم‌قابلی در بخش سلامت

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
-------------	---------------------	-------------	---------------------

1. Organizing Themes
2. General Theme

جدول ۵. دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
تجربه کافی	مضامین پایه	توانایی مدیریت	مضامین سازمان‌دهنده
دانش لازم		انتظارات	
اطلاعات میان‌رشته‌ای		مهارت حل تعارض	
آگاهی از ریسک‌های هم‌رقابتی		کنترل نگرش‌های فرصت‌طلبانه	
داشتن مهارت الگوبرداری	شایستگی دانشی و نوآفرینی	مهارت حل مسئله	شایستگی حل مسئله و تصمیم‌گیری
چندتخصصی		توان برنامه‌ریزی	
آشنایی با فرایندها		توان برنامه‌ریزی نیروی انسانی	
توانایی نوآوری		توان تحلیل داده‌ها	
تعامل مناسب	شایستگی تعاملی	نظارت و کنترل	شایستگی نظارتی
مهارت ارتباطی		توان نظارتی	
فن مذاکره		پیگیری	
شفاف‌سازی		پیگیری رفع عيوب	
رعایت شفافیت	شایستگی راهبری	شایستگی کنترل روی منابع	شایستگی‌های شخصیتی
پاسخگویی		شخصیت لازم	
روابط مناسب با مدیر هم‌رده		توان ابهام‌بلا	
ارتباطات مناسب		انعطاف‌پذیری	
مدیریت مقاومت در برابر تغییر	شایستگی راهبری	وظیفه‌شناسی	شایستگی حقوقی
همراهی کارمندان		عمل‌گرایی	
امکان ایجاد تحول در		شایستگی مدیریت قرارداد	
		مهارت حقوقی	

جدول ۵. دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران برای هم‌قابلی در بخش سلامت

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
فرهنگ‌سازمانی		مدیریت زمان	مدیریت زمان
سبک رهبری حمایتی		توان ادراکی بالا	شایستگی ادراکی
رهبری اقتضایی		درک هم‌قابلی	
مهارت نفوذ در دیگران		تیم‌سازی	شایستگی تیم‌سازی و کارگروهی
تفویض اختیار		کار تیمی	
آینده‌نگری	شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری	متعهد بودن	شایستگی فرهنگی
پیگیری روندهای جدید		صداقت	
وسعت دید		قدرشناسی	
نگاه سیستمی	شایستگی الگوی فکری	علاقه مدیر	
تفکر نقاد		پابندی به اصول اخلاقی	
تفکر راهبردی		تعهد	
تفکر خلاق		حفظ امانت‌داری	
تفکر نظام‌مند	شایستگی امنیتی	ارزش برای جان انسان‌ها	
مدیریت دارایی معنوی		رعایت عدالت اداری	
حفظ محرمانگی			
کنترل اطلاعات سازمانی			

۶- تهیه گزارش: در این مرحله گزارش نهایی تهیه می‌شود که شامل توصیف مضامین و شواهد مرتبط از داده‌ها است. خلاصه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در هم‌قابلی در قالب ۱۵ شایستگی کلیدی در ادامه آمده است:

۱. «شایستگی دانشی و نوآفرینی» این شایستگی عبارت‌اند از تجربه کافی، دانش لازم، اطلاعات میان‌رشته‌ای، آگاهی از ریسک‌های هم‌قابلی، مهارت الگوبرداری، چند تخصصی، آشنایی با فرایندها و توانایی نوآوری.

۲. «شایستگی فرهنگی» این شایستگی عبارت‌اند از متعهد بودن، صداقت، قدرشناسی، علاقه‌مدیر، پابندی به اصول اخلاقی، تعهد، حفظ امانت‌داری، ارزش برای جان انسان‌ها و رعایت عدالت اداری
۳. «شایستگی راهبری» این شایستگی عبارت‌اند از مدیریت مقاومت در برابر تغییر، همراهی کارمندان، امکان ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی، سبک رهبری حمایتی، رهبری اقتضایی، مهارت نفوذ در دیگران، تفویض اختیار،
۴. «شایستگی تعاملی» این شایستگی عبارت‌اند از تعامل مناسب، مهارت ارتباطی، فن مذاکره، شفاف‌سازی، رعایت شفافیت، پاسخگویی، روابط مناسب با مدیر هم‌رده و ارتباطات مناسب.
۵. «شایستگی حل مسئله و تصمیم‌گیری» این شایستگی عبارت‌اند از مهارت حل مسئله، توان برنامه‌ریزی، توان برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توان تحلیل داده‌ها.
۶. «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری» این شایستگی عبارت‌اند از آینده‌نگری، پیگیری روندهای جدید، وسعت دید، نگاه سیستمی.
۷. «شایستگی الگوی فکری» این شایستگی عبارت‌اند از تفکر نقاد، تفکر راهبردی، تفکر خلاق و تفکر نظام‌مند.
۸. «شایستگی امنیتی» این شایستگی عبارت‌اند از مدیریت دارایی معنوی، حفظ محرمانگی و کنترل اطلاعات سازمانی.
۹. «شایستگی حل تعارض» این شایستگی عبارت‌اند از توانایی مدیریت انتظارات، مهارت حل تعارض و کنترل نگرش‌های فرصت‌طلبانه.
۱۰. «شایستگی نظارتی» این شایستگی عبارت‌اند از نظارت و کنترل، توان نظارتی، پیگیری، پیگیری رفع عیوب، شایستگی کنترل روی منابع.
۱۱. «شایستگی‌های شخصیتی» این شایستگی عبارت‌اند از شخصیت لازم، توان ابهام‌بلا، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، عمل‌گرایی.
۱۲. «شایستگی تیم‌سازی و کارگروهی» این شایستگی عبارت‌اند از مهارت تیم‌سازی، مهارت کار تیمی.

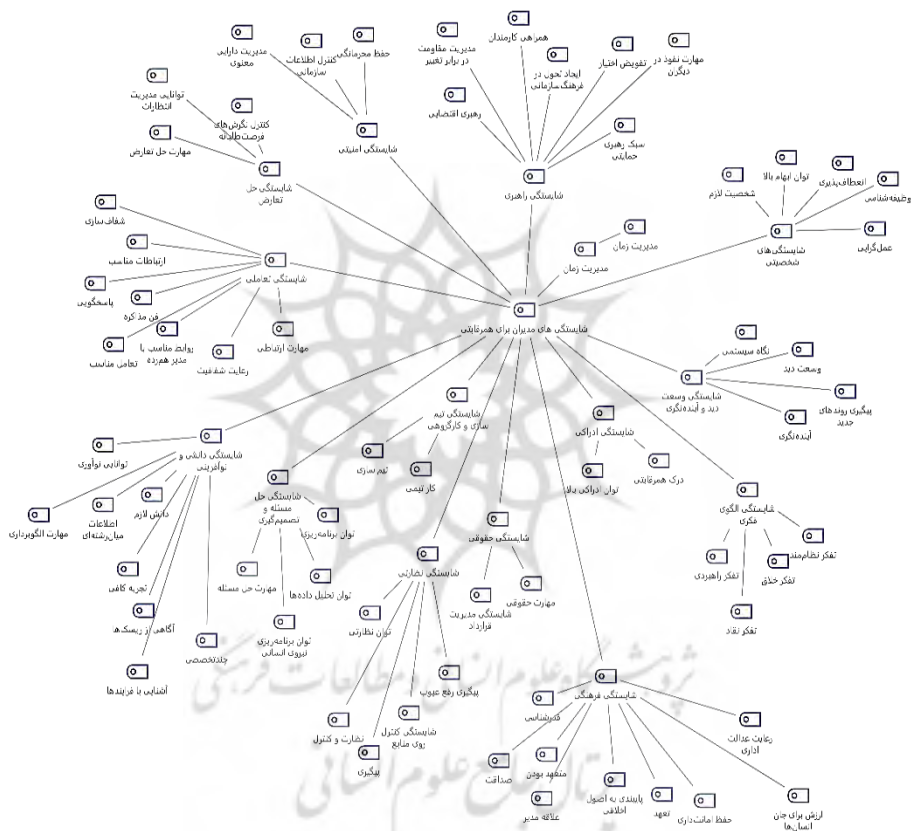
۱۳. «شایستگی حقوقی» این شایستگی شامل شایستگی مدیریت قرارداد و مهارت حقوقی.

۱۴. «شایستگی ادراکی» این شایستگی عبارت‌اند از توان ادراکی بالا، درک هم‌رابطی.

۱۵. «مدیریت زمان» این شایستگی عبارت‌اند از مهارت مدیریت زمان.

شبکه مضامین (مؤلفه‌ها و ابعاد) شایستگی‌های مدیران برای هم‌رابطی در بخش سلامت نیز در

شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین (مؤلفه‌ها و ابعاد) شایستگی‌های مدیران برای هم‌رقابتی در بخش سلامت

نتیجه گیری و پیشنهادها

زنجیره تأمین بهداشت و درمان ایران با کمبودهای متعددی مانند منابع انسانی، تجهیزات، زیرساخت‌ها، دارو و ... روبرو است که یکی از راهبردهای اساسی برای رفع آن‌ها، همراقابتی است.

هم‌رقابتي مزایای متعددی دارد لیکن تحقق آن وابسته به وجود مدیران توانمند است. در این تحقیق ۶۷ شایستگی شناسایی گردید که در قالب ۱۵ دسته «شایستگی دانشی و نوآفرینی»، «شایستگی حل تعارض»، «مدیریت زمان»، «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری»، «شایستگی الگوی فکری»، «شایستگی فرهنگی»، «شایستگی ادراکی»، «شایستگی حل مسئله و تصمیم‌گیری»، «شایستگی تیم‌سازی و کار گروهی»، «شایستگی راهبری»، «شایستگی امنیتی»، «شایستگی‌های شخصیتی»، «شایستگی تعاملی»، «شایستگی نظارتی» و «شایستگی حقوقی» گروه‌بندی شدند.

در زمینه شناسایی شایستگی‌ها در ادبیات تحقیق مشابهی ملاحظه نشد. بعضی از شایستگی‌ها به صورت مستقیم در متون بعضی از مقالات قابل ملاحظه است به عنوان مثال قادری عابد و همکاران (۱۳۹۷) به ویژگی‌های تحصیلات و تجربه برای مدیران اشاره می‌کند که می‌تواند در دسته‌بندی «شایستگی دانشی و نوآفرینی» قرار بگیرد. همچنین گیلینسکی و گیلینسکی^۱ (۲۰۲۳) بیان می‌کند توانایی مدیران در تشخیص و مدیریت تنش و تعارضات ذاتی در همکاری-رقابت، عامل مهمی در مدیریت همکاری-رقابت است و به نوعی «شایستگی حل تعارض» را بیان کرده است. به عنوان مثال قادری عابد و همکاران (۱۳۹۷) به ویژگی‌های ریسک‌پذیری، جاه‌طلبی اشاره کرده است که می‌تواند بیانگر «شایستگی‌های شخصیتی» باشد. در نهایت پارک و همکاران (۲۰۱۴) یکی از این توانایی‌های مدیران را ایجاد تعادل در تعاملات با رقبای می‌داند که مدیران باید نسبت به آن توجه بیشتری نمایند و از این طریق، شبکه همکاری-رقابت را توسعه بخشند. این مورد می‌تواند بیانگر «شایستگی تعاملی» باشد. در زمینه «شایستگی فرهنگی» ژي و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند در نظر گرفتن عامل زمینه‌ای فرهنگ ملی، زمانی که مدیران به دنبال ارتقای راهبردهای رقابتی هستند، بسیار مهم است؛ یعنی مدیران باید آمادگی پذیرش و برخورد با تفاوت‌های ارزش‌های اخلاقی در کشورهای مختلف را داشته باشند و شرکای مناسب با اصول سازگار پیدا کنند. البته بعضی از شایستگی‌های دیگر در ادبیات به عنوان توانمندسازهای هم‌رقابتي ذکر شده‌اند اما مستقیماً روی مدیر سازمان تمرکز نداشته‌اند.

از آنجایی که شخصیت، تأثیر زیادی روی افکار و افعال دارد و برای اینکه سایر شایستگی‌ها بروز کنند باید شخصیت فرد نیز متناسب باشد، به نظر «شایستگی‌های شخصیتی» بنیادی‌ترین

1. Gilinsky & Gilinsky

شایستگی مدیران در هم‌قاب‌تی است. همچنین، شایستگی‌های «شایستگی دانشی و نوآفرینی»، «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری»، «شایستگی الگوی فکری» و «شایستگی ادراکی» نیز اهمیت زیادی در فرایند هم‌قاب‌تی دارند. در این شایستگی‌ها آنچه که می‌توان به‌طور واضح بیان کرد نقش دانش و توانایی‌های ذهنی مدیر است. مدیران فاقد دانش امکان هدایت مجموعه را ندارند و در صورتی که فاقد توانایی ذهنی و هوشی لازم باشند نیز سازمان به مشکل بر خواهد خورد. در این سطح در کنار هم قرار گرفتن دانش و توان ذهنی به نوعی مکمل بودن آن‌ها را می‌رساند و هریک بدون دیگری نمی‌تواند مجموعه را به اهداف عالی خود برساند.

به‌منظور بهبود فرایند هم‌قاب‌تی در بخش سلامت و بهره‌مندی از تمامی مزایای آن و با توجه به نقش کلیدی مدیران در پیاده‌سازی این راهبرد پیشنهاد می‌شود فرایند جذب مدیران در زنجیره تأمین سلامت بر اساس فهرستی از شایستگی‌ها به‌ویژه شایستگی‌های شخصیتی باشد. حضور افرادی که ریسک‌پذیری مناسبی دارند و از نظر «شایستگی دانشی و نوآفرینی»، «شایستگی الگوی فکری» و «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری» در سطح مطلوبی هستند می‌تواند مشکلات متعددی را از زنجیره تأمین بهداشت و درمان حل کند که یکی از آن مشکلات، پیاده‌سازی مناسب هم‌قاب‌تی است. در زمینه «شایستگی دانشی و نوآفرینی»، «شایستگی ادراکی» و «شایستگی وسعت دید و آینده‌نگری» لازم است کارگاه‌های آموزشی برای ارتقاء سطح دانشی مدیران برگزار شود. همچنین حضور در نمایشگاه‌ها، بازدید از بیمارستان‌های تراز در سطح جهانی و وجود اجتماع‌های بین رقبای می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. در زمینه «شایستگی حل تعارض»، «شایستگی حل مسئله و تصمیم‌گیری»، «شایستگی تیم‌سازی و کار گروهی» و «شایستگی تعاملی» نیز برگزاری دوره‌های فن مذاکره، تصمیم‌گیری و حل مسئله و مهارت حل تعارض ضروری است.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به استخراج شبکه مضامین (ابعاد و مؤلفه‌های) شایستگی‌های مدیران برای هم‌قاب‌تی در بخش سلامت پرداخته است تعیین اهمیت هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها می‌تواند مجریان را در تخصیص بهینه منابع به منظور اثربخشی اقدامات هم‌قاب‌تی یاری رساند. از این رو پژوهش‌های آتی می‌تواند با استفاده از این شایستگی‌ها و با به‌کارگیری روش‌های تحقیق کمی مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، نقشه‌شناختی و ... به مدل‌سازی، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی این شایستگی‌ها بپردازد. همچنین پژوهش‌های آتی می‌تواند

بر بخش‌های دیگر به‌ویژه آن‌هایی که دارای زنجیره تأمین پیچیده هستند متمرکز شود و مقایسه‌ای بین شایستگی‌های مدیران در زنجیره تأمین سلامت و سایر بخش‌ها انجام دهد. شناسایی موانع یا تسهیل‌گرهای هم‌قاب‌تی در بخش سلامت نیز می‌تواند موضوع کلیدی برای تحقیقات آتی باشد.

قدردانی

نویسندگان از مشارکت کنندگان در این مطالعه قدردانی می‌کنند.



فهرست منابع

- قادری عابد، امیرحسین، نظری، محسن؛ و حیدری، علی. (۱۳۹۷). ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۲ (۴): ۱۰۲-۱۲۸. [Dor: 20.1001.1.2322200.1397.22.4.5.0](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1397.22.4.5.0)
- طاهری، فاطمه، و داداشی زارنجی، علی اصغر. (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های موثر بر سرمایه‌میسر شغلی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶ (۱): ۷۵-۱۱۰. [Dor: 20.1001.1.20084528.1403.16.1.3.8](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1403.16.1.3.8)
- دهقان‌پور فراشا، علیرضا، پور عزت، علی اصغر، و دهقان‌پور فراشا، افسانه. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵ (۱): ۱۲۱-۱۵۳. [Dor: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1402.15.1.3.1)
- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل، صادقی آرانی، زهرا. (۱۴۰۳). مدل تعاملی-فرایندی مزایای راهبرد همراقبتی در بخش مراقبت‌های سلامت. *راهبرد*، ۳۳ (۱): ۲۰-۱. [doi: 10.22034/rahbord.2024.465515.1680](https://doi.org/10.22034/rahbord.2024.465515.1680)
- Aleksandrovic, V. I. (2023). **Influence of Perceived Business Ecosystem Value on Intention to Use New E-Services: The Case of Yandex**. School of Management, St. Petersburg State University. (Master's Thesis). https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/43544/2/MT_Vostrikov.pdf
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1191/1478088706qp0630a>
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Radulescu, V., & Ionescu, S. A. (2018). What makes coopetition successful? An inter-organizational side analysis on coopetition critical success factors in oil and gas distribution networks. *Energies*, 11(12), 3447. <https://doi.org/10.3390/en11123447>
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454. <https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2023). Regional-level coopetition strategies and company performance: Evidence from the Canadian wine industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2238671>
- Dagnino, G.B., & Padula, G. (2002). **Co-opetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation**. In: *Paper presented at the Innovative Research in Management*, European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference. 1-33. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203874301-11/coopetition-strategy-new-kind-interfirm-dynamics-value-creation-giovanni-battista-dagnino>

- Doren, J. V. (2020). **The influence of technology development stages on the drivers of coopetition in the Dutch Green Hydrogen sector**, Utrecht University (Master's thesis). <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/35309>
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. **Industrial Marketing Management**, 53, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013>
- Faisal, M. N., Sabir, L. B., AlNaimi, M. S., Sharif, K. J., & Uddin, S. F. (2024). Critical Role of Coopetition Among Supply Chains for Blockchain Adoption: Review of Reviews and Mixed-Method Analysis. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00369-6>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. **Journal of Work-Applied Management**, 15(1), 37-50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Gelei, A., & Dobos, I. (2024). Modelling the Performance Consequences of Coopetition in Business Relationships—a Quantitative Approach. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**.1-12. <https://doi.org/10.3311/PPso.22140>.
- Gilinsky, A., & Gilinsky, A. (2023). **Competing. In Business Strategy for a Better Normal: Concepts and Cases** (pp. 67-81). Cham: Springer International Publishing. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-28708-4>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research policy**, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Javanmardi, E., Maresova, P., Xie, N., & Mierzwiak, R. (2024). Exploring business models for managing uncertainty in healthcare, medical devices, and biotechnology industries. **Heliyon**. 10, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25962>
- Juszczyk, P. (2023). Stimulators and Barriers to Coopetition in Non-Commercial Entities-Case Study of Cultural Institutions. **International Journal of Business Science & Applied Management**, 18(3). <https://doi.org/10.69864/ijbsam.18-3.179>
- Klimas, P., Ahmadian, A. A., Soltani, M., Shahbazi, M., & Hamidizadeh, A. (2023). Coopetition, where do you come from? identification, categorization, and configuration of theoretical roots of Coopetition. **SAGE Open**, 13(1), 21582440221085003. <https://doi.org/10.1177/21582440221085003>
- Kostis, A., Albers, S., Vanderstraeten, J., Chinchani, S., & Bengtsson, M. (2024). Coopetitive dynamics, really? Towards an interaction perspective on coopetition. **Industrial Marketing Management**, 116, 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.005>
- Li, J. (2015). **The benefits and drawbacks of coopetition on the performance of SMEs**, University of Twente (Bachelor's thesis). <https://purl.utwente.nl/essays/67302>
- Mierzejewska, W., Górska, R., Aluchna, M., Krejner-Nowicka, A., & Dziurski, P. (2023). Understanding drivers of intrafirm coopetition: perspective of corporate groups. **Central**

- European Management Journal**, 31(2), 169-188. [https:// DOI 10.1108/CEMJ-12-2021-0148](https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2021-0148)
- Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., & Garrido, I. L. (2023). The emergence of coopetition in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. **Industrial Marketing Management**, 108, 35-46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.007>
- Naamati-Schneider, L., & Salvatore, F. P. (2023). **Sustainability for Healthcare Organisations and Systems: Cultivating Strategy and Governance Processes for a Better Future. In Business for Sustainability, Volume I: Strategic Avenues and Managerial Approaches** (pp. 227-248). Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-37361-9_11
- Nascimento, L. D. S., da Costa Júnior, J. C., Salazar, V. S., & Chim-Miki, A. F. (2023). Coopetition in social entrepreneurship: A strategy for social value devolution. **International Journal of Emerging Markets**, 18(9), 2176-2197. [https://DOI:10.1108/IJOEM-09-2020-1062](https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2020-1062)
- Opricovic, S., & Tzeng, G.-H. (2003). Defuzzification within a Multicriteria Decision Model. **International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems**, 11(05), 635-652. [https:// DOI:10.1142/S0218488503002387](https://doi.org/10.1142/S0218488503002387)
- Ozkan-Canbolat, E., Ozkan, G., & Beraha, A. (2023). Evolutionary philosophical games in strategic management. **Journal of Modelling in Management**, 18(5), 1655-1668. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2022-0039>
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, 37(2), 32-52. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>
- Park, B. J. (R.), Srivastava, M. K., & Gnyawali. D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. **Industrial Marketing Management**, (43), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Peng, T. J. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. **British Journal of Management**, 20(3), 377-400. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00565.x>
- Rejison, P. (2024). A Study to Develop Sustainable Competitive Strategy for a Healthcare Organization in India. Available at SSRN 4810915. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.481091>
- Sarkar, S. (2023). Why Pharmaceuticals Serialization is a Fairytale for Third World. **Novel Aspects on Pharmaceutical Research**, 5, 155-162. <https://doi.org/10.9734/bpi/napr/v5/19634D>
- Seepana, C. (2021). **Interfirm coopetition: antecedents, tensions, and performance outcomes. The University of Manchester** (United Kingdom). https://pure.manchester.ac.uk/ws/portalfiles/portal/216120479/FULL_TEXT.PDF
- Tsai, W. (2002). Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization science**, 13(2), 179-190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>

- Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, 37(2), 11-31. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370201>
- Westra, D., Angeli, F., Carree, M., & Ruwaard, D. (2017). Coopetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. **Social Science & Medicine**, 186, 43-51. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.05.051>
- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S., & Tao, G. (2023). Coopetition and organizational performance outcomes: A meta-analysis of the main and moderator effects. **Journal of Business Research**, 154, 113363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113363>

