



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration
Perspective

عنوان مقاله: مزیت هم‌رقابتهی (همکاری و رقابت) در سازمان‌های دولتی: هم‌افزایی انسان و فرایند

Article Title: Coopetitive (Cooperation and Competition) Advantage in Public Organizations: Synergy of People and Process

نویسندگان: مهدی هدائی، سیدمهدی الوانی، حمیدرضا یزدانی و حسن زارعی متین

Authors: Mehdi Hodaiei, Seyed Mehdi Alvani, Hamid Reza Yazdani & Hasan Zarei Matin

روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله: هدائی، مهدی، الوانی، سیدمهدی، یزدانی، حمیدرضا و زارعی متین، حسن (۱۳۹۹). مزیت هم‌رقابتهی (همکاری و رقابت) در سازمان‌های دولتی: هم‌افزایی انسان و فرایند. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۲) ۱۱، ۳۳-۱۵.

To Cite This Article: Hodaiei, M., Alvani, S.M., Yazdani, H.R., Zarei Matin, H. (2020). Coopetitive (Cooperation and Competition) Advantage in Public Organizations: Synergy of People and Process. Journal of Public Administration Perspective, 11(2), 15-33.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱
ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2020/June/21

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ۱۵ - ۳۳

مزیت هم‌رقابتی (همکاری و رقابت) در سازمان‌های دولتی: هم‌افزایی انسان و فرایند

مهدی هدائی^{۱*}، سیدمهدی الوانی^۲، حمیدرضا یزدانی^۳، حسن زارعی متین^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، ایران، تهران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.

۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، ایران، تهران.

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، ایران، تهران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، چگونگی نیل به مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی است. مفهوم جدیدی با عنوان «مزیت هم‌رقابتی به‌صورت همکاری و رقابت» با توجه به هدف منفعت عامه و خلق ارزش مشترک در این سازمان‌ها جهت تمایز با مفهوم رقابت و سودآوری در شرکت‌های خصوصی مطرح شده است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: در این پژوهش از روش هرمنوتیک انتقادی استفاده شده است. ابتدا محورهای اصلی تفکر سیستمی بررسی شده و تفسیر و همفکری بین نظریه‌ها ارائه شده‌اند؛ سپس به بررسی ابعاد در پارادایم تفسیری پرداخته شده و گزاره‌ها و امتزاج مفاهیم کلیدی بیان می‌شود.

یافته‌های پژوهش: می‌توان مزیت هم‌رقابتی را با تأکید بر همکاری جهت رقابت برای تبدیل شدن به خدمت‌رسان برتر بین سازمان‌های دولتی تعریف کرد. سه بُعد ساختار سازمان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای سرمایه انسانی به مثابه یک کلیت در نظر گرفته می‌شوند. تکرار این اجزا، مزیت هم‌رقابتی را در رابطه با کل می‌سجد که در تکرارهای بعدی منسجم‌تر می‌شود.

محدودیت‌ها و پیامدها: از جمله محدودیت‌های اصلی این تحقیق می‌توان به زمانبر بودن روش هرمنوتیک انتقادی اشاره کرد که محقق با توجه به بنیادی بودن موضوع و لزوم فراتر از برداری، ناگزیر از انتخاب این راهبرد جهت نیل به پیامدهای مطلوب می‌باشد.

پیامدهای عملی: با معرفی انسان و فرایند به‌عنوان ارکان اصلی کسب مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی، از برنامه‌های راهبردی حکومت نیز حمایت می‌شود. مزیت هم‌رقابتی در ساختار این سازمان‌ها با هم‌افزایی کارکردها و فرایندها به‌صورت سیستمی حاصل خواهد شد که اجزای آن در محیط ارزشی کل‌نگر و چرخه‌ای در ارتباط هستند.

ابتکار یا ارزش مقاله: این مقاله برای اولین بار با طرح مفهوم بدیع مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی، ماتریس و رابطه انسان و فرایند را به عنوان مبنای تحقیقات آینده ارائه می‌دهد.

کلمات کلیدی: مزیت رقابتی، سازمان‌های دولتی، سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۱۸.

* نویسنده مسئول.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل تکامل قابلیت‌های سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران: رویکرد سلسله‌مراتب پدیده‌ها» است که در دانشگاه تهران انجام شده است.

E-mail: mehdihodaei@ut.ac.ir; sralvani@gmail.com; hryazdani@ut.ac.ir; matin@ut.ac.ir

۱. مقدمه

دغدغه آغاز پژوهش حاضر، این سؤال است که مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی چگونه حاصل می‌شود و راه‌حل منسجم برای رویارویی با این مسئله چیست؟
 خاستگاه شکل‌گیری مسئله پژوهش از تفکر سیستمی و بررسی نظریه‌های مرتبط بوده است. مطالعات اولیه در این حوزه، پژوهش را به سوی کارکرد و فرایند سوق می‌دهند. کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در ساختار سازمان‌های دولتی برای ارائه دیدگاه جامع نگریسته می‌شوند.

مسئله اصلی این پژوهش که پژوهشگر در جست‌وجوی راه‌حلی برای آن است، تک‌بُعدی بودن مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی به‌عنوان مانعی برای نیل به هدف است؛ بدین معنا که بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در اغلب این سازمان‌ها بیشتر تأکید شده است (Curtis et al., 2009; Swanson, 1987; McLean & McLean, 2001)، از کارکردهای سرمایه انسانی غافل مانده‌اند و یا در برخی با تمرکز بر کارکردها (Bloom, 1956; Krathwohl, 2002; Lee, 2001)، فرایندها مورد توجه قرار نگرفته‌اند؛ بنابراین نتیجه در هر دو حالت، نقصان مزیت رقابتی خواهد بود؛ زیرا بین فرایند و کارکرد در نگاه تک‌بُعدی ناسازگاری وجود دارد.

آسیب‌شناسی مسأله نشان‌دهنده وجود موانع رویکردی و نگاه تک‌بُعدی به مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی به‌صورت عمومی است. این مسئله تفاسیر گوناگونی دارد و مستلزم انسجام نظریه و عمل در محیط دانشگاهی و سازمانی است؛ از این رو راه‌حلی که برای آن در نظر گرفته است، طراحی چندبُعدی با تفکر سیستمی و رویکرد کل‌نگر بوده که عنوان مقاله نیز بر اساس این تفکر شکل گرفته است.

کارکرد و فرایند در مدیریت منابع انسانی، اهمیت ویژه‌ای دارد و ضرورت نگاه چندبُعدی به مزیت هم‌رقابتی^۱ در سازمان‌های دولتی را مضاعف می‌سازد. مزیت هم‌رقابتی عنوان بدیعی است که پژوهشگر بر آن است اثر پیوند کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی را در این مفهوم آشکار سازد. این مفهوم بر هدف منفعت‌عامه و خلق ارزش‌های مشترک در سازمان‌های دولتی تأکید دارد؛ اما مزیت رقابتی با تمرکز اقتصادی به مقوله سودآوری در شرکت‌های خصوصی می‌پردازد.

مفهوم مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی برای نخستین بار در این پژوهش بیان شده است؛ بنابراین یافته‌ها و نتایج پژوهش به‌صورت بنیادی استخراج می‌شوند تا تمایز آن با شرکت‌های خصوصی مشخص شود.

1. Coopetitive (Cooperation+Competition) Advantage

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هم‌رقابتی به‌مثابه پدیده همکاری بین‌سازمانی دو و چندجانبه تلقی می‌شود که طی سال‌های اخیر به‌شدت توسعه یافته است. این موضوع به‌عنوان یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید از راهبردهای همکاری ائتلافی شبکه و خوشه‌ها نشأت می‌گیرد (Cygler & Sroka, 2016). هم‌رقابتی به‌مثابه مفهوم چندبُعدی و چندوجهی، موضوع بدیعی برای پژوهش به‌شمار می‌رود. این موضوع بر خلاف رشد تعداد مقاله‌ها، پدیده نسبتاً ناشناخته‌ای است و هنوز فهم کلی آن محقق نشده است (Cygler & Sroka, 2017; Cygler, et al., 2018).

پژوهش‌های اخیر با هدف مطالعه پیوند بین کاربرد راهبرد هم‌رقابتی و توسعه پایدار سازمان‌ها انجام شده‌اند (Christ, et al., 2017). پژوهش‌های پیشین جریان‌های هم‌زمان همکاری و رقابت را در سطح درون‌سازمانی، به‌ویژه شبکه‌ها، نشان می‌دهند (Sanou, et al., 2016). سطح کلی اعتماد بر روابط و همکاری بین افراد در جامعه، مدیریت شرکت و درآمدها پیش از مالیات تأثیر مثبت دارد (Oláh, et al., 2017).

هم‌رقابتی مستلزم اهداف مشترکی است که کارمندان را به همکاری و رقابت برای کاهش ریسک، زیان و عدم‌اطمینان واداشته، گزینه‌های راهبردی را گسترش و عواید و عملکرد را افزایش می‌دهد (Le Roy, et al., 2017). هم‌رقابتی می‌تواند ایده‌های خلاق‌تری را نسبت به همکاری یا رقابت تولید کند (Zhao, et al., 2016).

روابط هم‌رقابتی طی زمان بر اساس هنجارها و قوانینی توسعه می‌یابند که به‌دنبال تعاملات مشترک بین سازمان‌ها هستند. افزایش اعتماد بین رقبا این روابط را بر اساس یادگیری درون‌سازمانی از طریق مبادلات توسعه می‌دهد. یادگیری بین‌سازمانی روابط هم‌رقابتی را بر اساس مبادله با رقبا توسعه می‌بخشد. مؤسسه‌های رسمی می‌توانند هم‌رقابتی را در صنعت به‌وسیله مشارکت برای ایجاد یا رسمی‌سازی راهبرد همکاری در محیط جدید یا نسبتاً غیراشباع بین سازمان‌هایی ارتقا دهند که در محیط متفاوت رقیب هستند. تغییرات ناشی از محیط خارجی روابط هم‌رقابتی را از طریق مؤسسه‌های رسمی ترغیب می‌کنند که نتایج موفق یا ناموفق تجربه‌های پیشین را بین سازمان‌ها در نظر می‌گیرند (Monticelli, et al., 2018).

اصولاً روابط هم‌رقابتی در قالب سه مفهوم نظری تفسیر می‌شوند: نظریه بازی، هزینه‌های تراکنش و رویکرد منبع‌محور. این روابط در نظریه بازی به‌عنوان جمع مثبتی تلقی می‌شوند که به همه بازیگران فرصت کسب منفعت را می‌دهد. هم‌رقابتی به‌مثابه بازی برداشت می‌شود که منافع همه طرف‌ها در آن به یک اندازه هم‌پوشانی دارند (Cygler, et al., 2018). نظریه هزینه‌های تراکنش سه شکل از کارکرد سازمانی را پیشنهاد می‌دهند: تراکنش‌های بازار، ساختار سلسله‌مراتبی و روابط دوطرفه (Williamson, 1987). شرکت‌ها در مفهوم منبع‌محور با

سازمان‌هایی هم‌رقابتی می‌کنند که منابع مکمل و راهبردی دارند (Cygler, et al., 2018). پدیده هم‌رقابتی علاوه بر سه مفهوم نظری اصلی از طریق ائتلاف راهبردی به‌طور فزاینده تحلیل می‌شود (Lechner, et al., 2016).

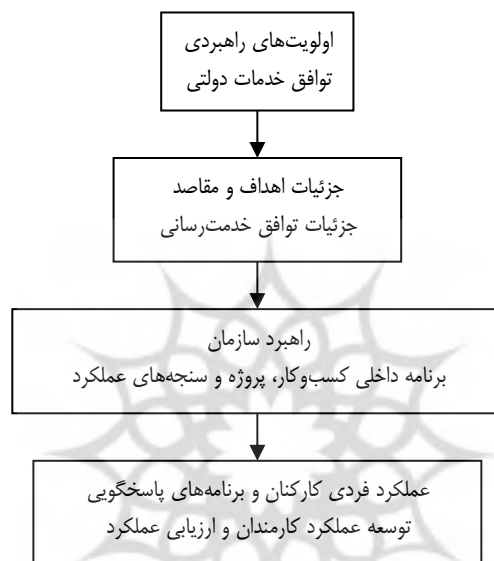
تصمیم به همکاری و رقابت هم‌زمان با رقیب یکی از سخت‌ترین تصمیم‌هایی است که مدیران در دنیای کسب‌وکار مدرن با آن مواجه هستند و اکثراً این نوع رابطه را به‌علت منافع مهم مشتق از هم‌رقابتی انتخاب می‌کنند (Šebestová, et al., 2017). با توجه به رشد پیچیدگی محیط، هم‌رقابتی به تنها شانس بقا و توسعه پایدار سازمان در بسیاری از موارد تبدیل می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر هم‌رقابتی تنها راه‌حل به‌نظر می‌رسد. شرکت‌ها بر اساس نگاه منبع‌محور اراده خود را برای خلق روابط هم‌رقابتی به‌منظور خلق مشترک‌داری‌های ناملموس شامل توانایی انتقال و استفاده از دانش، همکاری و مهارت‌ها برای افزایش کارایی سازمان نشان می‌دهند (Cygler, et al., 2018).

همکاری رقابتی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به صرفه‌جویی اقتصادی نائل شوند (Cygler & Sroka, 2017). روابط هم‌رقابتی در توسعه پویای شرکت‌ها و ارزش‌آفرینی رقبای همکار مشارکت دارد (Lechner, et al., 2016). این روابط اغلب دارای ماهیت تدافعی هستند، جایگاه بازار را تقویت و حفاظت می‌کنند و موانع ورود عناصر غیرسیستمی را افزایش می‌دهند (مثل شرکت‌ها در اتحادیه اروپا)؛ بنابراین ممکن است تأکید شود هم‌رقابتی مزایایی را در ابعاد بازار، مالی، مدیریت و فناوری تولید می‌کند؛ در نتیجه مزایای همکاری با رقیب بیش از معایب است. انواع مزایا و معایب به ویژگی حوزه هم‌رقابتی ارتباط دارند. ذهنیت همکاری یا رقابت بیشتر شرکا بر مدت قرارداد هم‌رقابتی و مزایا و معایب متقابل تأثیر دارد. رسمی‌سازی روابط هم‌رقابتی همکاری بلندمدت را تضمین می‌کند. انعطاف‌پذیری با توانایی سازمان‌های رقیب برای تغییر ساختار ائتلاف راهبردی مطابق با شرایط بازار مرتبط است. انعطاف‌پذیری شرکای هم‌رقابتی بر مدت ائتلاف راهبردی تأثیر دارد. همکاری و رقابت دو نیروی معارض در هم‌رقابتی هستند. اثرات هم‌رقابتی با مدت همکاری بین رقبا در حوزه‌های منتخب مرتبط است. انواع مزایا و معایبی که حین هم‌رقابتی رخ می‌دهند به مدت همکاری با رقیب ارتباط دارند (Cygler, et al., 2018).

سرمایه‌گذاری در سرمایه‌انسانی مهم‌ترین عامل در کسب مزیت رقابتی است (Swanson, 2001). فلسفه مدیریت منابع انسانی راهبردی به میزان زیادی بر اساس نگاه منبع‌محور است؛ بدین معنی که تعدادی منبع در سازمان از جمله منابع انسانی وجود دارند که مشخصه منحصربه‌فرد و مزیت رقابتی را تولید و ایجاد می‌کنند (Hamel & Prahalad, 1989). نگاه منبع‌محور به مزیت رقابتی در جایی با پارادایم راهبرد سنتی تفاوت دارد که این نگاه بر پیوند بین راهبرد و منابع داخلی سازمان تأکید می‌کند (Wright & McMahan, 1992). ماهیت کلیدی

منظر منبع محور قابلیت بالقوه و غیرقابل تقلید خدمت‌رسانی دارای‌های داخلی سازمان، مانند سرمایه انسانی، برای خلق ارزش و تمایز از رقبا در صورت مدیریت صحیح است (Jiang, et al., 2013).

بهبود مدیریت عملکرد در نظام ارزشی و بخش دولتی با اجازه‌دادن به مسئولان برای تنظیم سطح و استانداردهای خدمت‌رسانی هدف‌گذاری می‌شود؛ درحالی‌که سازمان‌های خصوصی راهبرد را جهت پیگیری مزیت رقابتی و خلق ارزش برای ذی‌نفعان تنظیم می‌کنند (مثل حداکثرسازی فرصت‌ها و توسعه محصولات و فرآیندهای نوآورانه)، اولویت‌های راهبردی سازمان‌های دولتی در خط‌مشی حکومت و فرآیند ساختاری ترتیب یافته، جاری می‌شوند (شکل ۱).



شکل ۱. اولویت راهبردی سازمان‌های دولتی (Murby & Gould, 2005)

درحالی‌که شرکت‌های خصوصی باید بر تنظیم راهبرد رقابتی نوآور به‌منظور تولید و عملیات سودآور کافی برای حفظ رونق تأکید داشته باشند، راهبرد سازمان‌های دولتی باید بر نیل به اهداف عملکرد و رعایت توافق در خدمت‌رسانی با ذی‌نفعان تمرکز یابد. بسیاری از سازمان‌های دولتی منظر مالی کارت امتیازی کاپلان و نورتون را نامناسب می‌دانند و بخش «ذی‌نفع» را با آن جایگزین می‌کنند. با توجه به این نکته، امکان جریان کارت امتیازی در سراسر سازمان و ظرفیت سفارشی‌سازی قابلیت بالقوه لحاظ می‌شود (Murby & Gould, 2005).

شایستگی‌های کارمند به‌مثابه انواع دیگر قابلیت‌ها، منابع بالقوه برای مزیت رقابتی هستند. اگرچه شایستگی‌ها برای شرکت در رقابت ابتدا باید با جهت راهبردی سازمان هم‌سو شوند. با

توجه به شکل ۱، شایستگی‌های کارمند به عنوان واسط بین چشم‌انداز راهبردی سازمان و تحقق سطح رقابتی عمل می‌کند. همان‌طور که در مدل مشخص شده است، تعیین شایستگی‌های کارمند منظر مهمی از فرایند است؛ به‌ویژه تصمیم راهبردی سازمان باید به‌دقت لحاظ و به شایستگی‌های مناسب تبدیل شود. شایستگی‌های کارمند باید با تصمیم راهبردی سازمان هم‌سو باشند و آن را تقویت کنند. درحالی‌که می‌تواند به‌سادگی بیان شود، ممکن است عملاً دشوار باشد. چه شایستگی‌هایی برای تحقق اهداف راهبردی موردنیاز هستند؟ کارمندان چه نوع مهارت، دانش و مشخصه‌های دیگر را نیاز دارند تا برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کنند؟ این‌گونه سؤال‌ها برای سازمان‌هایی چالشی هستند که برای هم‌سوئی تصمیم راهبردی با شایستگی‌های کارمند تلاش می‌کنند. سازمان ممکن است تشخیص دهد که از طریق خدمت به مشتری در صنعت رقابت خواهد کرد. این تصمیم راهبردی برای شایستگی‌های کارمند به چه معنی است؟ آیا تحویل سریع مهم است یا بر کیفیت تأکید خواهد شد؟ حتی اگر مفاهیم شایستگی در چشم‌انداز راهبردی شفاف باشند، سایر شایستگی‌های کارمند ممکن است در کانون توجه قرار گیرند.



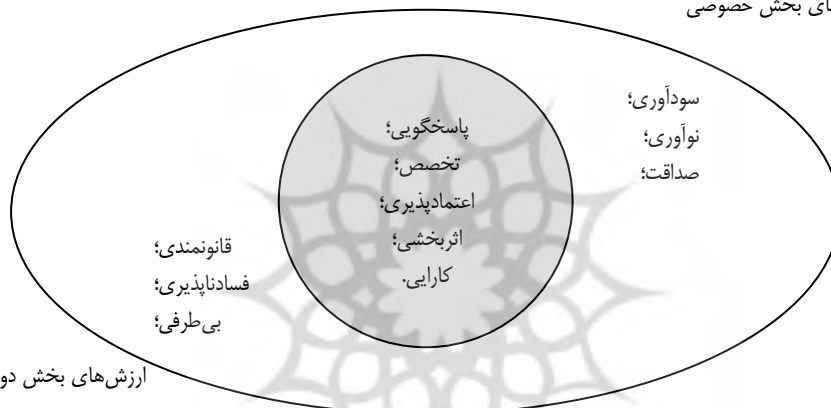
شکل ۲. شایستگی‌های کارمند به‌منابۀ ابزار رقابت و اثربخشی (Cardy & Selvarajan, 2006)

با توجه به شکل ۲، ارتباط بین شایستگی‌های معین و اثربخشی سازمانی توسط محیط تعدیل می‌شود. محیط سازمانی با تغییر پایدار جهت موفقیت مستلزم چارچوب متفاوتی برای تعیین شایستگی‌ها نسبت به محیط ساکن است (Cardy & Selvarajan, 2006). باید در تنظیم هدف راهبردی سازمان به خاطر داشت که مزیت رقابتی، پدیده پویا و نسبی بوده و در محیط‌های متفاوت و مراجعه به طبقات متفاوت کاربران، متفاوت است (Gharajedagi, 2011). سازمان‌های تجاری به‌وسیله سودآوری، عملیات بخش دولتی توسط خدمت‌رسانی حکومت و سازمان‌های غیرانتفاعی به‌وسیله تعهد به انگیزه خاص راهبری می‌شوند (Murby & Gould, 2005). چالش‌های بزرگ برای سازمان‌هایی به‌وجود می‌آیند که در اقتصاد جهانی رقابت می‌کنند. برخی از این چالش‌ها برای توسعه منابع انسانی ایجاد تقاضا می‌کنند. دو جریان رایج در چنین کشورهایی تعطیلی کارخانه‌های دولتی زیان‌ده و بیکاری بسیاری از کارکنان و انتقال بخش مهمی از کارمندان به بخش خصوصی است (McLean & McLean, 2001). سرمایه‌گذاری در

افراد و بهبود سطح سرمایه فکری یکی از اجزای کلیدی راهبرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است (Armstrong, 2008).

خدمات دولتی نوین، چارچوب نظری با اولویت دموکراسی و شهروندی برای منفعت عامه است. این مدل هنجاری و قابل قیاس جایگزین مهم و ماندگاری را هم برای مدل سنتی و هم برای مدل غالب کنونی از مدیریت دولتی پیشنهاد می‌کند که بر اساس پژوهش‌های نظری و نوآوری‌های عملی در سازمان‌های دولتی ساخته شده است (Denhardt & Denhardt, 2007). کدام ارزش‌ها می‌توانند دولتی، خصوصی یا مشترک در نظر گرفته شوند؟ اشتراک استاندارد به‌مثابه وسیله‌ای برای تعیین ارزشمندترین کیفیت و استانداردها استفاده می‌شود و تحلیل رگرسیون برای تعیین ارزش‌های دولتی، خصوصی و مشترک به‌کار می‌رود. بر اساس این سنجش، شکل ۳، توزیع ارزش‌های اصلی سازمان را بین هر دو بخش نشان می‌دهد (Van der Wal, et al., 2008).

ارزش‌های بخش خصوصی



ارزش‌های بخش دولتی

شکل ۳. لایه‌های ارزش با قطب دولتی و خصوصی و هسته مشترک کیفیت و استانداردهای سازمانی (Van der Wal, et al., 2008)

سطح بالاتر در بلوغ اخلاقی، ویژگی‌های سطوح قبلی را دارد. اصولاً عقلانیت ابزاری و جوهری، عقلانیت انسان و سازمان را تشکیل می‌دهند؛ همچنین دیدگاه‌های نتیجه‌گرا، انسان‌گرا، جمع‌گرا و فضیلت‌گرا سعادت و خیر بشری و مصلحت سازمانی را در پی دارند. اخلاق نتیجه‌گرا برای بقای سازمان ضروری است؛ اما وقتی ارتقا می‌یابد که با اخلاق انسان‌گرا جمع شود. به همین ترتیب، اگر اخلاق فضیلت‌گرا با اخلاق نتیجه‌گرا، انسان‌گرا و جمع‌گرا همراه نشود، آرمان‌گرا خواهد بود. سازمان بالغ و رشدیافته اخلاقی در تعادل موزون از دیدگاه‌های اخلاقی بهره می‌گیرد؛ ضمن آنکه نماد کمال‌جویی اخلاقی است و جنبه‌های عملی و کارکردی

را در اهداف و آرمان‌ها مد نظر دارد. سازمان در دیدگاه نتیجه‌گرا مولد و سازنده شده، وجه انسانی خود را با دیدگاه انسان‌گرایی نشان می‌دهد و با دیدگاه‌های جمع‌گرا و فضیلت‌گرا متحول و متعالی شده، به کمال و اوج اخلاقی می‌رسد. سازمان اهداف مادی را در عقلانیت ابزاری تحقق می‌بخشد، ارزش‌ها را با عقلانیت جوهری دخالت می‌دهد و تولید و خدمت را به جامعه اخلاق می‌آراید. با این نگاه، سطوح بلوغ اخلاقی سازمان‌ها در جدول ۱، مشاهده می‌شود (Alvani, 2012).

جدول ۱. سطوح بلوغ اخلاقی سازمان‌ها (Alvani, 2012)

عقلانیت جوهری (ارزشی)		
سطوح	دیدگاه اخلاقی	شیوه تحقق
چهارم	فضیلت‌گرایی	رعایت عدالت، انصاف و تقوی در انجام امور
سوم	جمع‌گرایی، نسبی‌گرایی و موقعیت‌گرایی	توجه به جامعه و شرایط
دوم	انسان‌گرایی	رعایت حقوق فردی در کسب نتایج
اول	نتیجه‌گرایی	کسب نتیجه اولویت سازمان

عقلانیت ابزاری (کارکردی)

از لحاظ سازگاری با نظریه منبع‌محور به نظر می‌رسد که سرمایه انسانی می‌تواند دارایی را در سازمان فراهم سازد که ارزشمند، کمیاب، مشکل در جایگزینی و منبع حفظ مزیت رقابتی است (Dzinkowsky, 2000). سنجش معادل سرمایه انسانی به‌طور قابل ملاحظه‌ای پیچیده، ناملموس و مشکل است. سرمایه اجتماعی به منابع اعتماد، روابط و شبکه‌های تماس اطلاق می‌شود. همان‌طور که در شکل ۴، مشاهده می‌شود، سرمایه انسانی در واقع «چه می‌دانی؟» است؛ درحالی که سرمایه اجتماعی «چه کسی را می‌شناسی؟» است (Luthans, et al., 2004).



شکل ۴. توسعه سرمایه برای مزیت رقابتی (Luthans, et al., 2004)

روابط بین مدت هم‌رقابتی، تکرار و ارزیابی مزایای همکاری بر توسعه شرکت تأثیر دارند. دسترسی به منابع، بیشترین مزیت مشترک در هم‌رقابتی منابع انسانی است. سرمایه‌گذاری در منابع ناهمگون مختص همکاری از معایب این هم‌رقابتی است. سازمان‌هایی که در حوزه منابع انسانی بین یک تا سه سال و بیش از هفت سال همکاری دارند، مزایای بسیار زیادی کسب می‌کنند. قوانین مشارکت مربوط به مدت و مزایای همکاری است. زمان کوتاه‌تر هم‌رقابتی (یک تا سه سال) در حوزه منابع انسانی احتمال دسترسی به منابع را بیش از ۵۰ درصد افزایش می‌دهد؛ درحالی‌که همکاری به مدت سه تا پنج سال افزایش ارزش سازمان، کاهش هزینه‌های تراکنش و دسترسی به بازارهای جدید را به همراه دارد. کاهش هزینه‌ها، مزیت همکاری بلندمدت با رقیب در بسیاری از حوزه‌های هم‌رقابتی است؛ از طرف دیگر هم‌رقابتی کوتاه‌مدت امکان نیل به مزایای گوناگون از جمله دسترسی به منابع یا کسب دانش منحصربه‌فرد را فراهم می‌کند (Cygler, 2018).

در پژوهش سلطانی و همکاران (۲۰۱۷)، مشخص شد که راهبرد هم‌رقابتی، رابطه بین همکاری در صنعت و عملکرد نوآوری را تعدیل می‌کند. طبق نتایج این پژوهش، شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات می‌توانند از راهبرد هم‌رقابتی در روابط به‌عنوان ابزار بهبود محصولات و خدمات فعلی و جدید استفاده کنند. سازگاری بین محصولات ارائه‌شده توسط شرکت‌های فعال در این صنعت پیش‌نیاز ایجاد بازار است. افزایش همکاری با رقیب در چنین مسائلی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا برای مشتریان در قالب ارائه محصولات نوآور، مناسب و بهتر ارزش افزوده داشته باشند. این همکاری فرصت به‌دست‌آوردن منافع مشترک را نیز افزایش می‌دهد. بدین منظور شرکت‌ها از طریق راهبرد هم‌رقابتی می‌توانند با ریسک‌های ناخواسته دانش در دسترس و هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های مختلف مقابله کنند و عملکرد را به‌ویژه در نوآوری بهبود بخشند. تمایل شرکت‌ها در محیط رقابتی امروز به استفاده مؤثر یا کمتر از منابع برای رسیدن به سهم بازار، انگیزه ایجاد اتحادیه را بین شرکت‌های رقیب به‌منظور کسب منافع، بالا می‌برد؛ در نتیجه شرکت‌ها با توجه به متغیر و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط تجاری امروز با افزایش همکاری رقبای فعال در صنعت می‌توانند به تولید ادامه دهند.

هم‌رقابتی به سرعت در حال تبدیل شدن به عامل موفقیت کلیدی برای شرکت‌های فعال در دنیای کسب‌وکار کنونی است. اهمیت این پدیده با توسعه فرایندهای جهانی‌سازی در بخش‌های ویژه افزایش یافت. روابط هم‌رقابتی بیشتر در فضای مزایای حاصل مشخص می‌شود؛ همچنین عامل زمان نقش مهمی در این روابط ایفا می‌کند (Cygler, 2018).

با توجه به مراتب اشاره‌شده، چارچوب نظری این پژوهش به صورت ماتریس دو بُعدی طراحی می‌شود که یک بُعد را کارکردهای سرمایه انسانی و بُعد دیگر را فرایندهای مدیریت منابع انسانی

از ساده تا پیچیده به صورت سلسله‌مراتبی تشکیل می‌دهند (جدول ۲). خانه‌های ماتریس از تقاطع این دو بُعد حاصل می‌شوند؛ به طوری که مزیت هم‌رقابتی mn شامل مزایای پیشین و مشخصه خدمت‌رسان برتر بین سازمان‌های دولتی است.

جدول ۲. ماتریس مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی

فرایند n	فرایند ۲	فرایند ۱	فرایندهای مدیریت منابع انسانی کارکردهای سرمایه انسانی
مزیت هم‌رقابتی ۱n	مزیت هم‌رقابتی ۱۲	مزیت هم‌رقابتی ۱۱	کارکرد ۱
مزیت هم‌رقابتی ۲n	مزیت هم‌رقابتی ۲۲	مزیت هم‌رقابتی ۲۱	کارکرد ۲
مزیت هم‌رقابتی mn	مزیت هم‌رقابتی m۲	مزیت هم‌رقابتی m۱	کارکرد m

۳. روش‌شناسی

در این پژوهش برای نیل به راه‌حل متناسب با مسئله از روش پژوهش کیفی، نوع اکتشافی، پارادایم تفسیری و به‌طور مشخص رهیافت هرمنوتیک انتقادی با شیوه تحلیل دور هرمنوتیکی استفاده شد. پژوهشگر برای دستیابی به رهیافتی که بتواند از نظر روش‌شناسی نیازهای پژوهش را در حوزه هرمنوتیک برطرف سازد، عمدتاً با تعابیر کلی و مفهومی رویارو بوده که مستلزم مذاقه و شفافیت است. برخی روش‌های هرمنوتیکی که در مقیاس پژوهشی کوچک و مسائل محدود استفاده می‌شوند، نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای این پژوهش باشند؛ زیرا مفاهیم این پژوهش، بنیادی و کلان هستند.

هرمنوتیک حوزه دانش گسترده‌ای است که روش‌های فکری مختلف و شیوه اندیشمندان متعددی را شامل می‌شود. هرمنوتیک مورد استفاده در این پژوهش برگرفته از آرای دیلتای^۱ (۱۸۳۳-۱۹۱۱)، گادامر^۲ (۱۹۰۰-۲۰۰۲) و هابرماس^۳ (۱۹۲۹) است. نیاز به استفاده از پارادایم تفسیری و روش هرمنوتیک در کارکردهای سرمایه انسانی از یک طرف و لزوم بهره‌گیری از چنین رویکردهایی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از طرف دیگر، اتخاذ این رهیافت را در پژوهش حاضر مضاعف می‌سازد. قابلیت‌های روش هرمنوتیک امکان هم‌زیستی چند مفهوم اساسی را با نظریه‌های متعدد پدید می‌آورد و بستر استفاده از تجربه‌های علمی مرتبط را ایجاد می‌کند.

روش نیل به اهداف مورد نظر در این پژوهش، دور هرمنوتیکی از طریق تحقق فهم مشترک بوده است. این دیدگاه برگرفته از استعاره ترکیب افق‌های گادامر است: «تفاسیر مختلف از پدیده

1. Dilthey
2. Gadamer
3. Habermas

موردبررسی به‌وسیله گفت‌وگوی باز با متن و بازگشت متوالی ترکیب می‌شوند تا فهم مشترک را ایجاد کنند». با هر بازگشت، فهم از پدیده نسبت به قبل افزایش می‌یابد و تفسیر کامل‌تر می‌شود. با توجه به پویایی دیدگاه‌های مزیت رقابتی و امکان تغییر در فهم متناسب با رخدادهای نوین علم مدیریت منابع انسانی، پژوهشگر در این پژوهش به فهم مداوم گرایش داشته است؛ زیرا فهم درست بر اساس چهار محور مفسر، مؤلف، متن و زمینه محقق شده و تأکید صرف بر مفسر یا محورهای دیگر، مانع از فهم جامع می‌شود؛ بنابراین رابطه بین کل و جزء، متن و مفسر، فهم و پیش‌فهم، متن و زمینه و سطح و عمق در دور هرمنوتیکی قابل‌تعریف است.

انتخاب روش پژوهش یا شیوه نیل به حقیقت باید بیشترین تناسب را با مسئله اساسی و سؤال‌های پژوهش داشته باشد؛ بنابراین ابتدا لازم است تا به تصریح مسئله محوری در مزیت هم‌رقابتی پرداخته شود. پیوند بین سه حوزه دانشی ساختار سازمان‌های دولتی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای سرمایه انسانی که در این پژوهش مسئله اصلی است از طریق فهم عمیق‌تر این سه حوزه امکان‌پذیر می‌شود؛ از این‌رو روش‌شناسی در این پژوهش باید از توانایی فهم، تفهم و مفاهمه برخوردار باشد. سؤال‌های پژوهش نیز از چیستی مزیت هم‌رقابتی، فهم اجزا و روابط پرسش می‌کنند. روش هرمنوتیک بر تحقق فهم و تفهم تأکید دارد. دانش هرمنوتیک می‌کوشد تا راهی برای فهم بهتر پدیده‌ها پیدا کند و به فرایند فهم و چگونگی درک معنا از پدیده‌های گوناگون هستی، اعم از پندار، گفتار، کردار، آثار و متون کمک می‌کند؛ بنابراین هرمنوتیک راه‌حل مناسبی برای مسئله این پژوهش است. چارچوب طراحی ساختار این پژوهش از رویکرد سلسله‌مراتب پدیده‌ها به‌صورت ماتریس تعاملی پیروی می‌کند و طی مراحل اصلی زیر منسجم می‌شود:

- شناخت ساختار: مفهوم ابعاد، تعداد و ماهیت مراتب؛
- شناخت محتوا: اجزای موردسؤال در مراتب؛
- شناخت تناظر: نحوه ارتباط مراتب و اجزا.

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و دریافت، تحلیل، تفسیر و استنتاج اطلاعات با توجه به پیچیدگی موضوع، کمبود منابع و لزوم به‌کارگیری تفکر بین‌رشته‌ای از روش هرمنوتیک انتقادی استفاده شده است. بر این اساس، متناسب با موضوع مزیت هم‌رقابتی از نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی بهره‌گیری شد که ابزار و روش گردآوری داده‌ها عمدتاً فیش‌برداری کتابخانه‌ای، جست‌وجوی اینترنتی و مراجعه به متون، اسناد و مدارک حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و نظریه‌پردازی هرمنوتیک بوده است.

علت استفاده از روش هرمنوتیک انتقادی در این پژوهش، توسعه رویکردهای تفسیری درباره مزیت هم‌رقابتی به سوی نظریه‌پردازی در سازمان‌های دولتی و مدیریت منابع انسانی است.

هرمنوتیک انتقادی، روشی سیستماتیک برای بررسی نقش اجزا در سازمان و حل مسائل پیچیده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سازمان‌های دولتی مجموعه‌ای از واحدها با هدف منفعت عامه و مسئولیت مدیران هستند. سازمان می‌تواند شامل کل شرکت یا فقط یک جزء، مانند بخش یا شعبه، از موجودیت بزرگ‌تر باشد. این سازمان‌ها برای خلق ارزش‌های مشترک از جمله قانونمندی، سلامت، عدالت، پاسخگویی، تخصص، اعتمادپذیری و بهره‌وری به مردم خدمت می‌کنند.

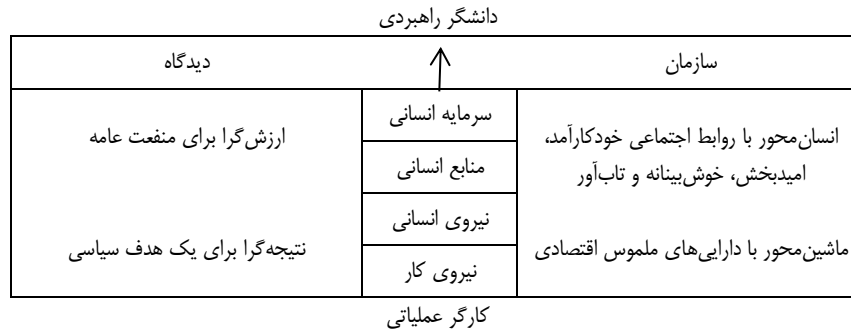
ساختار مفهومی مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی به صورت ماتریسی شامل کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود (جدول ۲)؛ بنابراین هدف مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی با جایگزینی کارکردها و فرایندها در محورهای ماتریس و هم‌افزایی این دو بُعد حاصل خواهد شد. ترکیب کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی در کل سلسله‌مراتب سیستم به صورت متعادل برای نیل به منفعت عامه، مزیت هم‌رقابتی و بقای سازمان‌های دولتی ضروری است.

کارکرد اصلی سرمایه انسانی دانش فردی ضمنی و پیچیده در سلسله‌مراتب چستی (اجزای سازنده)، چگونگی (عمل و تجربه) و چرایی (فهم فراسطح و سیستم کل‌گرا) و تعامل با سایر سرمایه‌ها (فکری، اجتماعی، ساختاری، سازمانی، کاربری و شبکه‌ای) برای مزیت هم‌رقابتی به عنوان خروجی فرایندهای مدیریت منابع انسانی (رویه، روال و فناوری‌ها) مختص ساختار سازمان‌های دولتی است.

برای حفظ مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی باید سرمایه‌های ناملموس و پیچیده هم‌راستا با راهبرد منفعت عامه توسعه یابند. در این راستا، سرمایه انسانی دانش‌بنیان با روابط اجتماعی به سرمایه خودکارآمد، امیدوار، خوش‌بین و تاب‌آور تبدیل خواهد شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مطالب مرتبط با سازمان‌های دولتی ابعادی وجود دارند که ممکن است از چشم مدیران پنهان بمانند و جزو اهداف نباشند؛ بنابراین در پژوهش حاضر به کشف برخی از این ابعاد (کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی) پرداخته شد. سیر تکامل مفهوم «انسان» در سازمان‌های دولتی از نیروی کار عملیاتی به سرمایه انسانی راهبردی در شکل ۵، نشان داده شده است.



شکل ۵. سیر تکامل مفهوم انسان در سازمان‌های دولتی

با توجه به مراتب اشاره‌شده، مزیت هم‌رقابتی در ساختار سازمان‌های دولتی با هم‌افزایی و خلق ارزش مشترک کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی طبق رابطه ۱، در سطوح درون و برون‌سازمانی حاصل خواهد شد. مزیت حاصل از انسان^۱ و فرایند^۲ در این رابطه بسیار بیشتر از مجموع آن‌ها است؛ بنابراین سازمان‌های دولتی برای تبدیل نظریه خدمت‌رسانی برتر به عمل و افزایش اعتماد عمومی ضمن توجه به کارکردهای سلسله‌مراتبی و رعایت حقوق فردی و جمعی شهروندان در کسب نتایج، با رعایت عدالت، انصاف و تقوا در اجرای فرایندهای سیستم از ساده تا پیچیده به‌صورت تجمعی همکاری و رقابت دارند.

$$CA = P^2$$

رابطه (۱)

با توجه به اصول یادشده مشاهده می‌شود که ارتباط بین کارکردهای سرمایه انسانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی تعاملی است؛ اما اگر این رابطه به‌صورت خطی تعریف شود، طبیعتاً متعارض خواهد بود. رویکرد سلسله‌مراتب پدیده‌های هر دو بُعد انسان و فرایند باعث هم‌افزایی و مزیت هم‌رقابتی در سازمان‌های دولتی می‌شود؛ اما ممکن است این ویژگی در رویکرد طیفی وجود نداشته باشد.

تفکیک کارکردهای سرمایه انسانی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی باعث نقصان مزیت هم‌رقابتی در ساختار سازمان‌های دولتی شده است؛ بنابراین این ابعاد باید اجزای سیستمی از سیستم‌ها را در ارتباط با هم شکل دهند. در رویارویی با این مسئله، دیدگاه‌های متنوع با کاهش تضاد و رفع نقصان در سلسله‌مراتب بالاتر هر بُعد ترکیب می‌شوند و سازمان‌های دولتی با خلق ارزش مشترک دارای مزیت هم‌رقابتی در نیل به منفعت عامه می‌گردند.

1. People
2. Process

علی‌رغم معایب سرمایه‌گذاری ناهمگون در شرکت‌های خصوصی به دلیل اهداف متضاد و معارض با عقلانیت ابزاری و سودآوری کوتاه‌مدت و تأکید بر دارایی‌های ملموس اقتصادی، مزیت هم‌رقابتهی در سازمان‌های دولتی مزایا، کاربرد، سازگاری و تناسب بسیار بیشتری با عقلانیت جوهری، راهبرد منفعت‌عامه و روحیه خدمت‌رسانی مداوم دارد؛ این سازمان‌ها بر تکرار اقدامات موفق مدیران، توسعه پایدار، بقا و حفظ ارزش‌های قانونمندی، فسادناپذیری و بی‌طرفی، ذهنیت، رسمیت، هنجارها و ضوابط شبکه‌ای جامعه، یادگیری بین‌سازمانی، اشتراک و انتقال دانش، مهارت، توانایی و تجربه‌ها و دسترسی به منابع ناملموس مشترک و مکمل تمرکز دارند. علت این تأکید ویژگی قرارداد و ضمانت‌های همکاری، ائتلاف، مشارکت، تبادل و تعامل بلندمدت در محیط مشابه این حوزه است.

بر پایه این اصل که سرمایه انسانی دارای حقیقت وجودی و ذات مشترکی است می‌توان منازعات بیهوده را در مسائل سازمان‌های دولتی حل کرد. انسان ذاتاً حق‌طلب و عقل‌جو است و ضمن دنبال کردن علم، عدالت، پیشرفت، کمال، سعادت، آرامش و تعادل، در جست‌وجوی قدرت، منفعت و لذت است. موانع مزیت هم‌رقابتهی را می‌توان با خلق ارزش‌های مشترک به‌مثابه نقطه اتکای تحلیل‌ها برطرف کرد و به منفعت‌عامه در سازمان‌های دولتی نائل شد.

علم مدیریت منابع انسانی ظرفیت استفاده از دستاوردهای علوم گوناگون و فراخوانی آن‌ها را برای حل مسائل سازمان‌های دولتی دارد. این علم شامل تعابیر و دیدگاه‌های متنوعی در فرایندها است که مستلزم توجه به آموزه تجارب است. مدیریت منابع انسانی برای مزیت هم‌رقابتهی باید توانایی بهره‌گیری از فرایندها را در بستر الزامات ساختاری و اقتضائات سازمان‌های دولتی داشته باشد.

منابع

1. Alvani, S. M. (2012). Introduction to organizations' ethical maturity. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 1(1), 1-9. (In Persian)
2. Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*. 4th Edition. London: Kogan Page.
3. Bloom, B. S. (Editor), Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook 1: Cognitive domain*. NY: David McKay.
4. Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
5. Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
6. Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. Version 2.0, 2nd Edition. Carnegie Mellon University.
7. Cygler, J., Sroka, W. (2016). The boundaries of coopetition: A case study of Polish companies operating in the high-tech sector. In J. Ateljević & J. Trivić (Editors), *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
8. Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: The case of the high tech companies. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
9. Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
10. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. Expanded Edition. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
11. Dzikowski, R. (2000). The value of intellectual capital. In F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans (Editors), Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
12. Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. 3rd Edition. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
13. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. In M. Armstrong (Editor), *Strategic human resource management: A guide to action*. 4th Edition. London: Kogan Page.
14. Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
15. Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into Practice*, 41(4), 212-218.
16. Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical coopetition and sales growth of young and small firms. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K.

- Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coepetition: The roles of scope and durability in coepetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
17. Lee, M. (2001). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, 4(3), 327-341.
18. Le Roy, F., Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2017). Managing coepetition in knowledge-based industries. In S. Sindakis & P. Theodorou (Editors.), *Global opportunities for entrepreneurial growth: Coepetition and knowledge dynamics within and across firms; Advanced strategies in entrepreneurship, education and ecology*. In J. M. Monticelli, A. B. Da Silveira, & L. M. Da Silva (Editors). The process of coepetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(4), 1-32.
19. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
20. McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
21. Monticelli, J. M., Da Silveira, A. B., & Da Silva, L. M. (2018). The process of coepetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(4), 1-32.
22. Murby, L., & Gould, S. (2005). *Effective performance management with the balanced scorecard: Technical report*. London: CIMA.
23. Oláh, J., Bai, A., Karmazin, G., Balogh, P., & Popp, J. (2017). The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service providers in Hungary. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coepetition: The roles of scope and durability in coepetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
24. Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in coepetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coepetition: The roles of scope and durability in coepetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
25. Šebestová, J., Šperka, R., Maľecka, J., & Łuczka, T. (2017). Co-working centres as a potential supportive network for cross-border business cooperation. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of coepetition: The roles of scope and durability in coepetitive relationships. *Sustainability*, 10, 1-24.
26. Soltani, M., Jafari, S., Binandeh, R. (2017). The effect of cooperation in IT industry on innovation performance in Condition of implementing coepetition strategy. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 313-332. (In Persian)
27. Swanson, R. A. (1987). *Human resource development definition*. In R. L. Jacobs (Editor), Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 65-71.
28. Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
29. Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most: Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.

30. Williamson, O. E. (1987). *The economic institutions of capitalism*. In J. Cygler, W. Sroka, M. Solesvik & K. Dębkowska (Editors), Benefits and drawbacks of cooptition: The roles of scope and durability in cooptitive relationships. *Sustainability, 10*, 1-24.
31. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for SHRM. In M. Armstrong (Editor), *Strategic human resource management: A guide to action*. 4th Edition. London: Kogan Page.
32. Zhao, Z., Renard, D., Elmoukhliiss, M., & Balague, C. (2016). What affects creative performance in idea co-creation: Competitive, cooperative or cooptitive climate? In J. M. Monticelli, A. B. Da Silveira, & L. M. Da Silva (Editors). The process of cooptitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. *Revista de Administração Mackenzie, 19(4)*, 1-32.



Coopetitive (Cooperation and Competition) Advantage in Public Organizations: Synergy of People and Process

Mehdi Hodaei^{1*}, Seyed Mehdi Alvani², Hamid Reza Yazdani³, Hasan Zarei Matin⁴

1. Ph.D Student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.

4. Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Purpose: The purpose of this article is how to achieve competitive advantage in public organizations. The new concept of *coopetitive advantage* has introduced in terms of cooperation and competition regard to the objective of common interest and creating shared value in these organizations to distinguish with competition and profitability concept in private corporations.

Design/Methodology/Approach: The research method of this paper is Critical Hermeneutics. The main axes of systems thinking have been studied and interpretation and sympathy between theories have been presented firstly. Then, the dimensions are examined in the interpretative paradigm and the expressions and synthesis of key concepts are declared.

Research Findings: Coopetitive advantage can be defined with emphasis on cooperation to compete for becoming the premier service deliverer among public organizations. Three dimensions of organization's structure, human resource management's processes and human capital's functions are considered as a whole. Iteration of these components measures coopetitive advantage relating to the whole that is more integrated in next iterations.

Limitations & Consequences: Timeconsuming of the Critical Hermeneutics method is one of the main limitations in this research that the researcher is indispensable to choose this strategy for achieving desirable consequences regarding the fundamental subject and necessity of meta-theorizing.

Practical Consequences: Introducing people and process as the main pillars to achieve coopetitive advantage in public organizations, the government strategic plans are also supported. Coopetitive advantage in these organizations will be resulted systematically by synergy of functions and processes that its components are interrelated in a value-based and holistic context.

Innovation or Value of the Article: This article is presenting the matrix and formula of People and Process with designing the newfound concept of Coopetitive Advantage in Public Organizations for the first time in title of the foundation for future research.

Keywords: Competitive Advantage, Public Organizations, Human Capital, Human Resource Management.

Paper Type: Research paper.

Received: Jul. 28, 2019, Accepted: April 6, 2020.

* Corresponding Author.

E-mail: mehdihodaei@ut.ac.ir; sralvani@gmail.com; hryzdani@ut.ac.ir; matin@ut.ac.ir