

توسعه فردی و تحول سازمانی

رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان آموزش و پرورش

بهمن غلامی^۱، رضا غفاری‌نیا^{۲*}، شکوه محمدی^۳

شیوه استناددهی: غلامی، بهمن، غفاری‌نیا، رضا، و محمدی،

شکوه. (۱۴۰۶). رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی و

عملکرد سازمانی با نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان

آموزش و پرورش. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۲)، ۲۷-۲۹.

۱.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه باختر، ایلام، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه باختر، ایلام، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.reza53@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۰ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۹ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۲ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، تبیین رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۳۷۶ نفر از کارکنان آموزش و پرورش ایلام بود که از میان آنان ۲۵۱ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه عملکرد سازمانی وانگ و وانگ، پرسشنامه مزیت رقابتی هیل و جونز و پرسشنامه نوآوری در روش‌های منابع انسانی گردآوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزارها با نظر متخصصان و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و پایایی نیز با آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شد. نتایج استنباطی نشان داد نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی ($r=0.54$) و مزیت رقابتی ($p<0.01$) و مزیت رقابتی ($r=0.53$, $p<0.01$) رابطه مثبت و معناداری داشت و مزیت رقابتی نیز با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری نشان داد ($r=0.48$, $p<0.01$). در مدل ساختاری، اثر مستقیم نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر مزیت رقابتی ($\beta=0.56$, $t=6.17$)، اثر آن بر عملکرد سازمانی ($\beta=0.39$, $t=3.71$) و اثر مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی ($\beta=0.50$) و مزیت رقابتی ($t=4.32$) مثبت و معنادار بود. همچنین اثر غیرمستقیم نوآوری بر عملکرد سازمانی از طریق مزیت رقابتی برابر با $\beta=0.28$ و معنادار بود. مدل، ۴۴ درصد واریانس عملکرد سازمانی و ۳۲ درصد واریانس مزیت رقابتی را تبیین کرد و از برازش مطلوبی برخوردار بود ($\chi^2/df=1.33$, $RMSEA=0.052$, $GFI=0.94$, $AGFI=0.92$, $CFI=0.98$, $NFI=0.96$). نوآوری در شیوه‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند مستقیماً عملکرد سازمانی را ارتقا دهد و هم‌زمان از طریق تقویت مزیت رقابتی کارکنان، اثر مضاعفی بر عملکرد ایجاد کند؛ بنابراین توسعه نظام‌های نوین جذب، آموزش، ارزیابی، مشارکت و مدیریت کارکنان می‌تواند راهبرد مؤثری برای افزایش رقابت‌پذیری و عملکرد در سازمان‌های آموزشی باشد.

کلیدواژگان: نوآوری، منابع انسانی، نوآوری در روش‌های منابع انسانی، عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Innovation in Human Resource Methods and Organizational Performance: The Mediating Role of Employees' Competitive Advantage

Bahman Gholami¹, Reza Ghafarinia^{2*}, Shokouh Mohamadi³

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bakhtar University, Ilam, Iran

3. M.A. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Bakhtar University, Ilam, Iran

*Corresponding Author's Email: dr.reza53@gmail.com

How to cite: Gholami, B., Ghafarinia, R., & Mohamadi, S. (2027). Innovation in Human Resource Methods and Organizational Performance: The Mediating Role of Employees' Competitive Advantage. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-27.

Submit Date: 09 May 2026

Revise Date: 03 September 2026

Accept Date: 10 September 2026

Initial Publish: 11 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to explain the relationship between innovation in human resource methods and organizational performance, considering the mediating role of competitive advantage among employees of the Education Department in Ilam. This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of 376 employees of the Education Department in Ilam, of whom 251 were selected through simple random sampling. Data were collected using the Wang and Wang Organizational Performance Questionnaire, the Hill and Jones Competitive Advantage Questionnaire, and the Innovation in Human Resource Methods Questionnaire. Face and content validity were confirmed by experts, construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, and reliability was established using Cronbach's alpha. Pearson correlation analysis and structural equation modeling were conducted using SPSS and LISREL. Inferential results indicated that innovation in human resource methods was positively correlated with organizational performance ($r=.54$, $p<.01$) and competitive advantage ($r=.53$, $p<.01$), while competitive advantage was also positively correlated with organizational performance ($r=.48$, $p<.01$). Structural equation modeling showed significant positive effects of human resource innovation on competitive advantage ($\beta=.56$, $t=6.17$) and organizational performance ($\beta=.39$, $t=3.71$), as well as a significant effect of competitive advantage on organizational performance ($\beta=.50$, $t=4.32$). The indirect effect of human resource innovation on organizational performance through competitive advantage was also significant ($\beta=.28$). The model explained 44% of the variance in organizational performance and 32% of the variance in competitive advantage and demonstrated acceptable fit ($\chi^2/df=1.33$, $RMSEA=.052$, $GFI=.94$, $AGFI=.92$, $CFI=.98$, $NFI=.96$). Innovation in human resource methods can improve organizational performance both directly and indirectly by strengthening employees' competitive advantage; therefore, adopting innovative recruitment, training, evaluation, participation, and employee-management practices may enhance competitiveness and organizational effectiveness in educational organizations.

Keywords: Innovation, Human Resources, Innovation in Human Resource Methods, Organizational Performance, Competitive Advantage.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط‌های سازمانی معاصر، منابع انسانی صرفاً یکی از نهاده‌های اجرایی سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین منابع ایجاد ارزش، یادگیری، انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. تغییرات سریع فناوری، گسترش دیجیتالی‌شدن، پیچیده‌تر شدن انتظارات ذی‌نفعان، افزایش فشارهای رقابتی و ضرورت پاسخ‌گویی سریع‌تر به تحولات محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا شیوه‌های سنتی مدیریت نیروی انسانی را مورد بازنگری قرار دهند. از منظر مبتنی بر منابع، سرمایه انسانی زمانی می‌تواند به خلق ارزش و بهبود عملکرد منجر شود که دانش، مهارت، تجربه و قابلیت‌های کارکنان در قالب سازوکارهای مدیریتی اثربخش سازمان‌دهی و به توانمندی‌هایی تبدیل شود که تقلید از آن‌ها برای رقبا دشوار باشد؛ از این‌رو، نقش راهبردی سرمایه انسانی در خلق ارزش و پیامدهای عملکردی سازمان، بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است (Supian & Fuad, 2025). در همین راستا، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که حتی در شرایط تحول دیجیتال، کیفیت مدیریت منابع انسانی همچنان یکی از تعیین‌کننده‌های اساسی عملکرد سازمانی است و ابزارهای تحلیلی پیشرفته نیز بر اهمیت شناسایی شاخص‌های کلیدی منابع انسانی برای پیش‌بینی و ارتقای عملکرد تأکید دارند (Sun, 2025). همچنین، توسعه تجربه دیجیتال کارکنان، سواد دیجیتال و چابکی منابع انسانی می‌تواند زمینه را برای دستیابی به عملکرد پایدار منابع انسانی فراهم سازد (Shekari et al., 2026). بنابراین، مسئله اصلی برای سازمان‌های امروزی تنها برخورداری از نیروی انسانی نیست، بلکه چگونگی طراحی و اجرای روش‌های نوآورانه‌ای است که بتواند ظرفیت‌های انسانی را به نتایج سازمانی قابل اندازه‌گیری تبدیل کند.

مدیریت منابع انسانی از طریق مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط با جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، مشارکت، توانمندسازی و توسعه مسیر شغلی می‌تواند رفتار و قابلیت‌های کارکنان را در جهت اهداف سازمان هدایت کند. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند با افزایش دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب کارکنان، عملکرد سازمان را بهبود دهد (Anwar & Abdullah, 2021) و نقش مدیریت منابع انسانی در افزایش اثربخشی، کارایی و تحقق اهداف سازمانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Ghsouri, 2022). با این حال، صرف اجرای رویه‌های متعارف منابع انسانی برای سازمان‌هایی که در محیط‌های متغیر فعالیت می‌کنند کافی نیست؛ زیرا مزیت عملکردی زمانی ایجاد می‌شود که روش‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات جدید سازمان بازطراحی شوند. پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی ناب نشان داده‌اند که بازطراحی فرایندهای منابع انسانی می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت، ثبات و عملکرد کسب‌وکار را فراهم کند (Madhani, 2022) و مدل‌های نوآوری سازمانی نیز بر جایگاه مدیریت منابع انسانی، فناوری، ساختار سازمانی، همکاری و زیرساخت‌های مناسب در شکل‌گیری نوآوری تأکید کرده‌اند (Ghasemzadeh et al., 2022). در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز نیز شواهد نشان می‌دهد که شیوه‌های منابع انسانی می‌توانند فراتر از پیامدهای سنتی، رفتارها و عملکردهای سازگار با اهداف پایداری را در کارکنان تقویت کنند (Ali et al., 2022; Khan et al., 2022). مرورهای جدید نیز مدیریت منابع انسانی سبز را با عملکرد پایدار سازمانی پیوند داده و نشان داده‌اند که نوآوری در سیاست‌های نیروی انسانی می‌تواند بخشی از معماری گسترده‌تر پایداری سازمان باشد (Sunggu & Pandin, 2026).

در سال‌های اخیر، مفهوم نوآوری در روش‌های منابع انسانی به‌عنوان یکی از پاسخ‌های سازمان به پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی اهمیت بیشتری یافته است. نوآوری سازمانی در معنای عام، ایجاد، پذیرش یا اجرای ایده‌ها، فرایندها و روش‌های جدیدی است که نسبت به رویه‌های موجود تازگی داشته و به ایجاد ارزش منجر می‌شوند (Yasa et al., 2020). در حوزه منابع انسانی، چنین نوآوری‌هایی می‌توانند به طراحی

روش‌های جدید استخدام، آموزش، ارزیابی، پاداش‌دهی، مشارکت کارکنان، به‌کارگیری فناوری و مدیریت استعداد مربوط شوند. بررسی رابطه میان شیوه‌های نوین منابع انسانی، نوآوری سازمانی و عملکرد نشان داده است که رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز در مدیریت منابع انسانی می‌توانند بر نوآوری و عملکرد سازمان تأثیرگذار باشند (Alipour et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی نشان داده‌اند که بازآرایی رویکردهای منابع انسانی می‌تواند با افزایش ظرفیت نوآوری و در ادامه بهبود پیامدهای سازمانی همراه باشد (Kamalirad et al., 2023). در مطالعه‌ای که به‌طور مستقیم بر نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی تمرکز داشته است نیز این دو سازه به‌عنوان متغیرهای مرتبط مورد بررسی قرار گرفته‌اند (Mohammadi, 2024). از این منظر، نوآوری در منابع انسانی را می‌توان سازوکاری دانست که از طریق آن سازمان‌ها قادرند قابلیت‌های کارکنان را با نیازهای جدید محیطی همسو کرده و شیوه‌های سنتی اداره نیروی انسانی را به رویکردهای منعطف‌تر و ارزش‌آفرین‌تر تبدیل کنند.

تحول دیجیتال و گسترش هوش مصنوعی نیز دامنه نوآوری در مدیریت منابع انسانی را به‌طور محسوسی گسترش داده است. هوش مصنوعی می‌تواند برخی فرایندهای منابع انسانی را از سطح اقدامات اداری به سطح تصمیم‌گیری داده‌محور، پیش‌بینی، شخصی‌سازی و بهینه‌سازی ارتقا دهد. مطالعات جدید، کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی را با فرصت‌هایی برای تحول دیجیتال و بهبود عملکرد اداری کارکنان مرتبط دانسته‌اند (Basheer, 2026) و مرور نظام‌مند ادبیات نیز نشان می‌دهد که استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر نحوه مدیریت کارکنان و عملکرد آنان اثرگذار باشد (Sulthoni & Pandin, 2026). این تحولات بیانگر آن است که مفهوم نوآوری منابع انسانی دیگر محدود به تغییرات جزئی در رویه‌های اداری نیست، بلکه می‌تواند شامل تحول در منطق تصمیم‌گیری، شیوه تعامل با کارکنان و سازوکارهای ارزیابی و توسعه آنان باشد. در عین حال، نوآوری فناورانه زمانی می‌تواند به پیامدهای مطلوب منجر شود که با ظرفیت‌های انسانی و سازمانی متناسب همراه باشد. مطالعات مرتبط با پذیرش فناوری اطلاعات و نوآوری خدمات نشان داده‌اند که فناوری و نوآوری با مزیت رقابتی دارای روابط متقابل بوده و عوامل محیطی می‌توانند این روابط را تحت تأثیر قرار دهند (Chiu & Yang, 2019). از این‌رو، سازمان‌ها برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدید نیازمند نیروی انسانی آماده، یادگیرنده و توانمند هستند و نوآوری منابع انسانی می‌تواند یکی از پیوندهای اصلی میان تحول فناورانه و عملکرد سازمانی باشد.

عملکرد سازمانی مفهومی چندبعدی است که میزان موفقیت سازمان را در تحقق اهداف، استفاده مؤثر از منابع، ارائه خدمات مطلوب، یادگیری، سازگاری و حفظ اثربخشی در طول زمان منعکس می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی می‌تواند با عملکرد سازمانی ارتباط داشته باشد و توسعه ظرفیت یادگیری، یکی از زمینه‌های مهم دستیابی به نتایج بهتر سازمانی است (Allameh & Moghadami, 2018). افزون بر آن، عملکرد سازمان تنها به فرایندهای رسمی وابسته نیست، بلکه ویژگی‌های فردی کارکنان، شرایط شغلی و تناسب میان ویژگی‌های شخصی و بافت عملکرد نیز می‌تواند بر نتایج کاری اثرگذار باشد (Blickle et al., 2021). عوامل مدیریتی و رهبری نیز در این میان اهمیت دارند؛ برای مثال، انگیزش رهبران، رهبری فکری و جهت‌گیری‌های راهبردی با عملکرد سازمانی پیوند یافته‌اند (Eide et al., 2020) و هوش هیجانی مدیران و شیوه‌های تصمیم‌گیری آنان نیز بخشی از ظرفیت مدیریتی سازمان را تشکیل می‌دهد (Lopez, 2020; Mohamed & Ahamed, 2020). همچنین، چابکی راهبردی و آینده‌نگری می‌تواند سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی آماده کرده و زمینه دستیابی به عملکرد برتر را فراهم آورند (Arokodare & Asikhia, 2021). در چنین چارچوبی، نوآوری در روش‌های منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بر یکی از اصلی‌ترین منابع تحقق عملکرد، یعنی کارکنان، تمرکز می‌کند.

با وجود اهمیت اثر مستقیم نوآوری در منابع انسانی بر عملکرد، این رابطه احتمالاً از طریق سازوکارهای واسطه‌ای سازمانی نیز شکل می‌گیرد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی به برخورداری سازمان از قابلیت‌ها، منابع یا شیوه‌هایی اشاره دارد که امکان ایجاد ارزش بیشتر و دستیابی به موقعیتی برتر نسبت به سازمان‌های رقیب یا جایگزین را فراهم می‌کنند. پژوهش‌های حوزه مزیت رقابتی نشان داده‌اند که قابلیت‌های غیرقابل تقلید می‌توانند مبنای مزیت رقابتی باشند (Annarelli et al., 2020) و میان منابع مزیت، پیامدهای رقابتی و استمرار عملکرد اقتصادی باید تمایز تحلیلی قائل شد (Maury, 2018). سرمایه فکری و توانایی تشخیص مسائل نیز از جمله منابعی هستند که می‌توانند در مدیریت مزیت رقابتی نقش داشته باشند (Li & Liu, 2018). همچنین، منابع انسانی ماهر و خلاق به‌عنوان یکی از مبانی رقابت‌پذیری شناخته شده‌اند و می‌توانند از طریق خلق ارزش اقتصادی و افزایش توان جذب و حفظ سرمایه انسانی، ظرفیت رقابتی سازمان را تقویت کنند (Vaňova et al., 2022). بدین‌ترتیب، هنگامی که نوآوری در روش‌های منابع انسانی موجب ارتقای شایستگی، انعطاف‌پذیری، مشارکت، یادگیری و خلاقیت کارکنان می‌شود، می‌توان انتظار داشت که بخشی از اثر آن بر عملکرد سازمان از مسیر ایجاد مزیت رقابتی منتقل شود.

شواهد موجود درباره پیوند نوآوری و مزیت رقابتی نیز این استدلال را تقویت می‌کنند. نوآوری باز می‌تواند با توسعه جریان دانش و استفاده از ظرفیت‌های داخلی و خارجی سازمان، به شکل‌گیری مزیت رقابتی کمک کند (Jasimuddin & Naqshbandi, 2018) و پژوهش‌های داخلی نیز ارتباط نوآوری باز و مزیت رقابتی را با توجه به نقش قابلیت‌های مدیریت دانش مورد توجه قرار داده‌اند (Roudsaz et al., 2020). از سوی دیگر، عملکرد نوآوری می‌تواند در رابطه میان شیوه‌های مدیریتی و مزیت رقابتی نقش واسطه‌ای داشته باشد (Dehghani & Soltani & Azar, 2019). مطالعات مرتبط با مدیریت کیفیت و نظام‌های عملکرد بالا نیز نشان داده‌اند که هماهنگی رویه‌های سازمانی و منابع انسانی می‌تواند توسعه سرمایه اجتماعی و قابلیت نوآوری را تسهیل کند (Donate et al., 2019). در همین راستا، تلفیق رویکردهای کیفیت و عملیات با سازوکارهای مدیریتی مناسب، پیامدهای عملکردی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Iqbal et al., 2018; Sahoo, 2018) و هم‌افزایی میان نظام‌های کیفیت می‌تواند رقابت‌پذیری و عملکرد عملیاتی را تقویت کند (Youssef & Youssef, 2018). همچنین، مطالعات مربوط به انواع نوآوری نشان می‌دهند که نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه الزاماً آثار یکسانی بر عملکرد نوآوری ندارند و سازمان باید میان بهره‌گیری از دانش موجود و جست‌وجوی قابلیت‌های جدید تعادل ایجاد کند (Lennerts et al., 2020). عملکرد نوآوری تحت تأثیر ویژگی‌های نیروی کار نیز قرار دارد و نوع ترکیب کارکنان و شرایط اشتغال می‌تواند بر ظرفیت نوآوری سازمان اثر بگذارد (Chen et al., 2019)؛ افزون بر این، اعتماد، قراردادهای عدم قطعیت محیطی نیز از عوامل مرتبط با عملکرد نوآوری هستند (Wang et al., 2019). در سازمان‌های آموزشی، اهمیت این روابط دوچندان است؛ زیرا کیفیت عملکرد سازمان تا حد زیادی به کیفیت نیروی انسانی، همکاری، رهبری، تعهد و توانایی کارکنان برای پاسخ‌گویی به تغییرات وابسته است. پژوهش‌های حوزه آموزش نشان داده‌اند که رهبری توزیع‌شده می‌تواند با تعهد کارکنان به تغییر در محیط‌های آموزشی مرتبط باشد (Liu, 2020) و رابطه میان رهبری توزیع‌شده، خوش‌بینی تحصیلی معلمان و تعهد سازمانی نیز از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است (Thien et al., 2021). همچنین، رهبری آموزشی توزیع‌شده و رهبری معلمان در محیط‌های آموزشی می‌توانند زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در فرایندهای سازمانی را فراهم کنند (Heikka et al., 2021). تجربه سازمان‌ها در شرایط بحرانی نیز نشان داده است که توزیع مسئولیت و ایجاد ظرفیت برای نوآوری کارکنان می‌تواند به پاسخ‌گویی منعطف‌تر سازمان کمک کند (Oliveira & Cunha, 2021). در سایر حوزه‌های خدماتی نیز رهبری توزیع‌شده با

پیامدهای شغلی کارکنان مرتبط گزارش شده است (Sammur et al., 2021). بنابراین، آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان دانش محور و خدماتی، بیش از بسیاری از سازمان ها به کارکنانی نیاز دارد که نه تنها وظایف جاری خود را انجام دهند، بلکه قادر باشند با تغییرات محیطی، فناوریانه و اجتماعی سازگار شوند و در طراحی و اجرای راه حل های جدید مشارکت کنند.

در چنین سازمان هایی، ایجاد جو مناسب برای نوآوری نیز اهمیت اساسی دارد. شواهد نشان داده اند که جو سازمانی نوآورانه می تواند با عملکرد شغلی معلمان مرتبط باشد و رفتار کاری نوآورانه در این رابطه نقش قابل توجهی ایفا کند (Rodgrendjad, 2023). در سطح فردی نیز سبک رهبری و عوامل انگیزشی می توانند رفتار نوآورانه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند؛ برای نمونه، رهبری خدمتگزار از طریق انگیزش درونی و همانندسازی با رهبر می تواند رفتار نوآورانه خدماتی کارکنان را تقویت کند (Su et al., 2020) و رهبری کارآفرینانه نیز با رفتار نوآورانه کارکنان در ارتباط دانسته شده است (Hoang et al., 2022). هوش جمعی، هوش هیجانی جمعی و احساس امنیت روان شناختی نیز می توانند شرایط اجتماعی لازم برای تبادل ایده و مشارکت کارکنان را فراهم آورند (Shankar & Tewari, 2021). از سوی دیگر، برنامه های توسعه حرفه ای هدفمند می توانند کیفیت یادگیری و تدریس را تقویت کرده و به رشد حرفه ای مستمر نیروی انسانی کمک کنند (Weuffen et al., 2020). این مجموعه شواهد نشان می دهد که نوآوری در منابع انسانی باید در یک چارچوب گسترده تر دیده شود که در آن آموزش، رهبری، یادگیری، مشارکت، فناوری و روابط سازمانی به صورت متقابل ظرفیت های کارکنان را شکل می دهند.

مدیریت استعداد نیز یکی از حوزه هایی است که ارتباط نزدیکی با نوآوری منابع انسانی و ایجاد مزیت رقابتی دارد؛ زیرا شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت افراد توانمند می تواند ظرفیت راهبردی سازمان را تقویت کند (Phillips & Roper, 2020). در محیط های رقابتی، صرف برخورداری از کارکنان توانمند کافی نیست و سازمان باید سازوکارهایی فراهم کند که این توانمندی ها به عملکرد و نوآوری تبدیل شوند. به همین دلیل، توجه به رفتار کارکنان و ایجاد زمینه مشارکت فعال آنان در تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارد؛ برای مثال، پژوهش ها درباره رفتار سبز کارکنان نشان می دهند که سازمان از طریق طراحی محیط و سیاست های مناسب می تواند رفتارهای مورد انتظار را در نیروی انسانی تسهیل کند (Kerrie et al., 2021). همچنین، ارتباط میان ویژگی های مدیریتی، خلاقیت و نبوغ سازمانی نشان می دهد که ظرفیت های فردی و مدیریتی زمانی ارزشمند می شوند که در بستر همکاری سازمانی هدایت شوند (Chenari & Isund, 2023). از این منظر، مزیت رقابتی کارکنان را می توان پیامد انباشته مجموعه ای از سیاست ها، قابلیت ها و شرایط سازمانی دانست که به کارکنان امکان می دهد کیفیت، نوآوری، پاسخ گویی و کارایی بیشتری نسبت به وضعیت متعارف ایجاد کنند.

با وجود گسترش مطالعات درباره مدیریت منابع انسانی، نوآوری، عملکرد و مزیت رقابتی، بخش قابل توجهی از پژوهش ها هر یک از این متغیرها را به صورت جداگانه یا در ترکیب هایی متفاوت بررسی کرده اند. برخی مطالعات بر رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد متمرکز بوده اند (Anwar & Abdullah, 2021; Ghsouri, 2022)، برخی نقش نوآوری و قابلیت های نوآورانه را در نتایج سازمانی بررسی کرده اند (Alipour et al., 2022; Kamalirad et al., 2023) و گروه دیگری بر مزیت رقابتی و عوامل ایجادکننده آن تمرکز داشته اند (Annarelli et al., 2020; Maury, 2018). افزون بر این، تحولات جدید نشان داده اند که مدیریت منابع انسانی در حال حرکت به سوی مدل های داده محور، هوشمند، دیجیتال و پایدار است (Basheer, 2026; Sulthoni & Pandin, 2026; Sunggu & Pandin, 2026). در نتیجه، بررسی هم زمان رابطه میان نوآوری در روش های منابع انسانی، مزیت رقابتی کارکنان و عملکرد سازمانی می تواند تصویر منسجم تری از سازوکار اثرگذاری مدیریت منابع انسانی فراهم کند. اهمیت این موضوع در آموزش و پرورش بیشتر است، زیرا این سازمان از

یک سو وظیفه پاسخ‌گویی به نیازهای گسترده آموزشی و اجتماعی را بر عهده دارد و از سوی دیگر، کیفیت خدمات آن به میزان زیادی به قابلیت، انگیزش، خلاقیت و عملکرد کارکنان وابسته است. بر این اساس، بررسی نقش میانجی مزیت رقابتی امکان آن را فراهم می‌کند که مشخص شود نوآوری در روش‌های منابع انسانی صرفاً به‌طور مستقیم با عملکرد مرتبط است یا بخشی از این رابطه از طریق افزایش ظرفیت رقابتی کارکنان شکل می‌گیرد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر تبیین رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی غیرآزمایشی با طرح همبستگی مبتنی بر تحلیل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام تشکیل دادند که تعداد آنان ۳۷۶ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعیین شد و بر این اساس، ۲۵۱ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. انتخاب شرکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام گرفت تا همه اعضای جامعه آماری از شانس یکسانی برای ورود به مطالعه برخوردار باشند. در فرایند گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار افراد منتخب قرار گرفت و پاسخ‌دهندگان بر اساس دستورالعمل هر ابزار به‌گویه‌ها پاسخ دادند. برای بررسی اولیه پایایی ابزارها نیز یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان ایلام انجام شد و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها برای محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ وارد نرم‌افزار SPSS شدند. نتایج این بررسی مقدماتی نشان داد ضرایب پایایی تمامی ابزارهای اصلی پژوهش بالاتر از ۷۰٪ بوده و از کفایت لازم برای اجرای مطالعه اصلی برخوردار بودند.

برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. عملکرد سازمانی با استفاده از پرسشنامه وانگ و وانگ (۲۰۱۹) اندازه‌گیری شد. این ابزار شامل ۹ گویه است که بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» با نمره ۱ تا «کاملاً موافقم» با نمره ۵ نمره‌گذاری می‌شود. در مطالعات پیشین، آلفای کرونباخ این ابزار ۹۲٪ گزارش شده بود و Ebrahimi, Dezhkam, and Seghatoleslam (۲۰۲۰) نیز ضریب پایایی ۸۹٪ و روایی مطلوب آن را گزارش کرده بودند. در مطالعه حاضر، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه عملکرد سازمانی ۸۹٪ به دست آمد. نوآوری در روش‌های منابع انسانی با استفاده از پرسشنامه Khou et al (۲۰۱۷) سنجیده شد. این پرسشنامه دارای ۸ گویه است و پاسخ‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ برای «کاملاً مخالفم» تا ۵ برای «کاملاً موافقم» نمره‌گذاری می‌شوند. در مطالعه Zarea (۲۰۲۱)، روایی این ابزار بر اساس نظر متخصصان مطلوب ارزیابی شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۷۸٪ گزارش شده بود. در پژوهش حاضر، آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۸۱٪ محاسبه شد. برای سنجش مزیت رقابتی از پرسشنامه برگرفته از چارچوب Hill and Jones (۲۰۱۰) استفاده شد که شامل ۱۶ گویه در چهار بعد کیفیت، نوآوری، پاسخگویی به مشتریان و کارایی است و هر بعد با چهار گویه اندازه‌گیری می‌شود. در متن ابزار، گویه‌های کیفیت شامل سؤالات ۱ تا ۴، نوآوری شامل سؤالات ۵ تا ۸، پاسخگویی به مشتریان شامل سؤالات ۹ تا ۱۲ و کارایی شامل سؤالات ۱۳ تا ۱۶ است. این ابزار پیش‌تر توسط Abdollahzadeh and Salar (۲۰۲۰) در یک نمونه ایرانی شامل ۱۵۱ زن و ۱۴۶ مرد هنجاریابی شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۸۰٪ گزارش شده بود. در پژوهش حاضر، پایایی این ابزار با آلفای کرونباخ ۷۹٪ تأیید شد. روایی صوری و محتوایی هر سه پرسشنامه با بهره‌گیری از نظر استاد راهنما و متخصصان مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی بررسی و تأیید شد. افزون بر این، روایی سازه ابزارها از طریق تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار LISREL ارزیابی و مورد تأیید قرار گرفت.

تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش توصیفی، برای خلاصه‌سازی ویژگی‌های متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی شامل میانگین، میانه و نما و شاخص‌های پراکندگی شامل انحراف استاندارد و واریانس استفاده شد. پیش از انجام تحلیل‌های استنباطی، نرمال بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. در بخش استنباطی، برای بررسی روابط دو متغیره میان نوآوری در روش‌های منابع انسانی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. سپس به منظور آزمون هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها و بررسی نقش میانجی مزیت رقابتی در رابطه میان نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. پیش از آزمون مدل ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی سازه مقیاس‌ها انجام گرفت. برای تعیین معناداری اثرات غیرمستقیم نیز از آزمون سوبل استفاده شد. برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری بر اساس شاخص‌هایی نظیر نسبت مجذور کای به درجه آزادی، RMSEA، GFI، AGFI، CFI و NFI ارزیابی شد. کلیه تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام گرفت و سطح معناداری آزمون‌ها بر مبنای مقادیر p کمتر از ۰.۰۵ و ۰.۰۱ تفسیر شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی برای نمونه مورد بررسی شامل میانگین و انحراف استاندارد برای متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
نوآوری در روش‌های منابع انسانی	۳/۳۲	۰/۷۹
مزیت رقابتی	۲/۹۵	۰/۹۲
عملکرد سازمانی	۳/۴۴	۰/۸۲

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

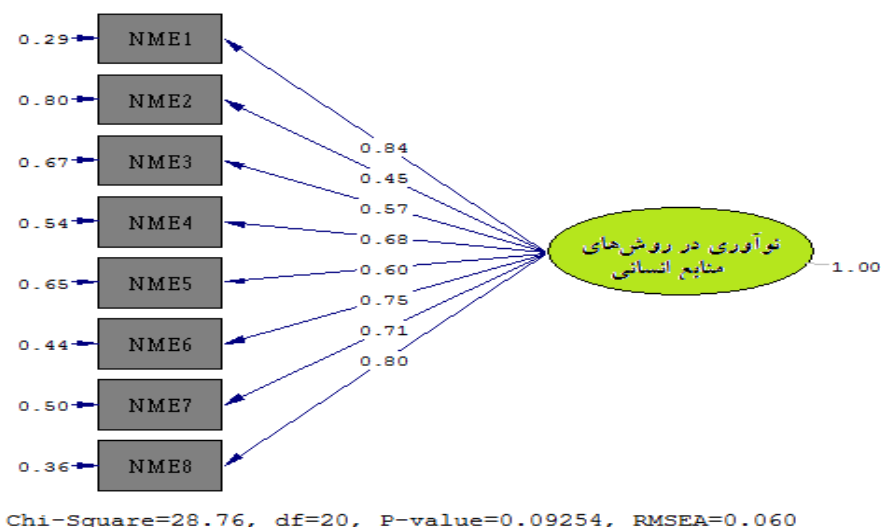
جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار آزمون	Sig (سطح معناداری)
نوآوری در روش‌های منابع انسانی	۰/۸۵۳	۰/۴۶۰
مزیت رقابتی	۱/۰۶۲	۰/۲۱۰
عملکرد سازمانی	۱/۰۵۲	۰/۲۳۱

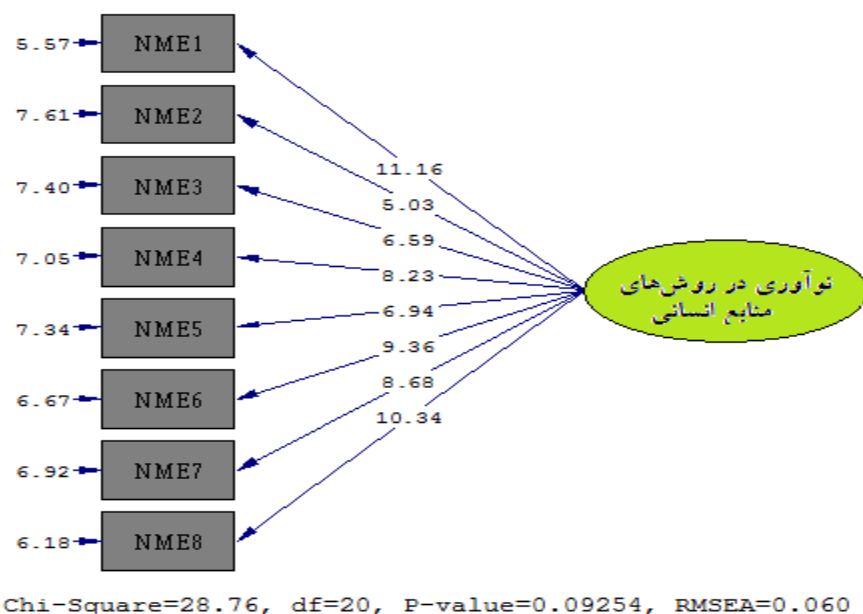
با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰.۰۵ است پس نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای پژوهش نرمال است.

تحلیل عاملی تأییدی: ابتدا برای ورود به معادلات ساختاری باید ابزارهای پژوهش جهت تعیین اعتبار سازه مورد تحلیل تاییدی قرار گیرد. برای تایید هر یک از متغیرها همچنین گویه‌های مربوط به هر یک از آنها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. به منظور تعیین اعتبار

نوآوری در روش‌های منابع انسانی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. اعداد روی مسیرها بارهای عاملی هستند تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند.



شکل ۱. خروجی لیزرل برای متغیر نوآوری در روش‌های منابع انسانی



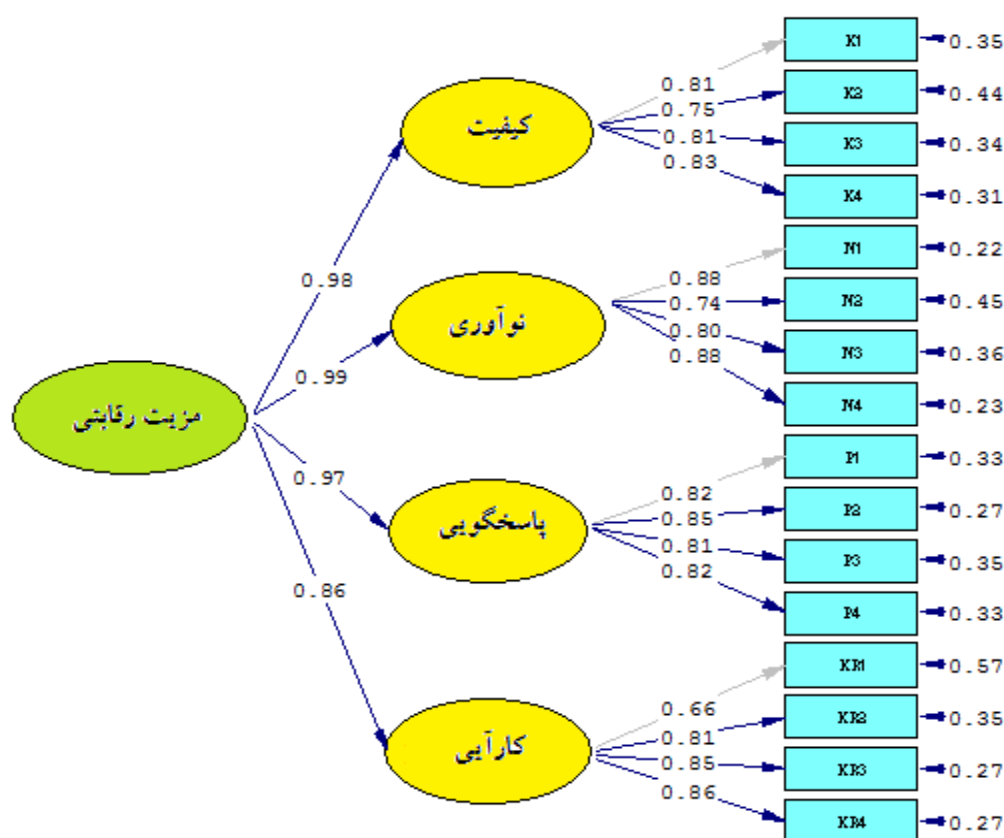
شکل ۲. ضرایب تی برای متغیر نوآوری در روش‌های منابع انسانی

با توجه به خروجی لیزرل در جدول زیر، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۱/۴۴ است، وجود χ^2/df کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۶ است. میزان شاخص‌های GFI, AGFI, CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است. بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسویی سؤالات با متغیر نوآوری در روش‌های منابع انسانی است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مقیاس نوآوری در روش‌های منابع انسانی

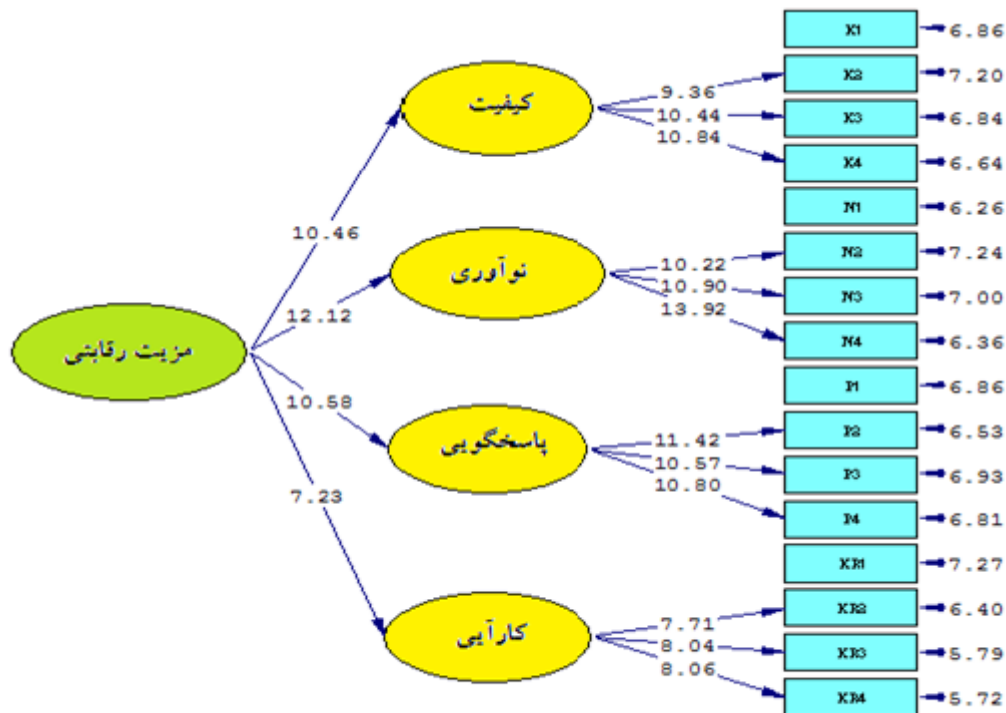
ملاک	برآورد	مشخصه
$\chi^2/df < 3$	۱/۴۴	نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)
$RMSEA < 0.08$	۰/۰۶	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
$GFI > 0.9$	۰/۹۴	شاخص نکویی برازش (GFI)
$AGFI > 0.9$	۰/۹۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
$CFI > 0.9$	۰/۹۹	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
$NFI > 0.9$	۰/۹۶	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)

به منظور تعیین اعتبار مزیت رقابتی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. اعداد روی مسیرها بارهای عاملی هستند تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند.



Chi-Square=136.64, df=97, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۳. خروجی لیزرل برای متغیر مزیت رقابتی



Chi-Square=136.64, df=97, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

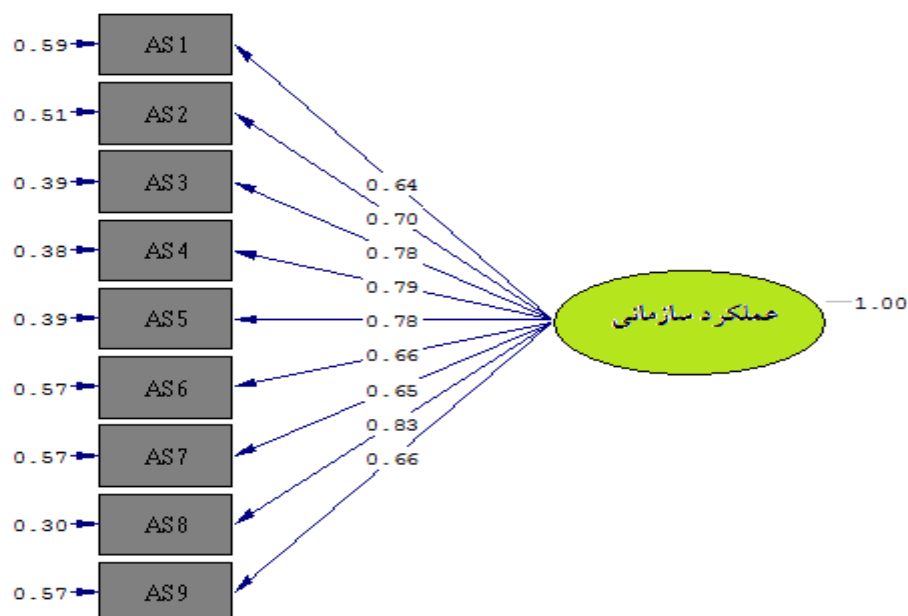
شکل ۴. ضرایب تی برای متغیر مزیت رقابتی

با توجه به خروجی لیزرل در جدول زیر، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۱/۴۱ است، وجود χ^2/df کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۵۷ است. میزان شاخص های GFI, AGFI, CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است. بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسویی سؤالات با متغیر مزیت رقابتی است.

جدول ۴. شاخص های برازش مقیاس مزیت رقابتی

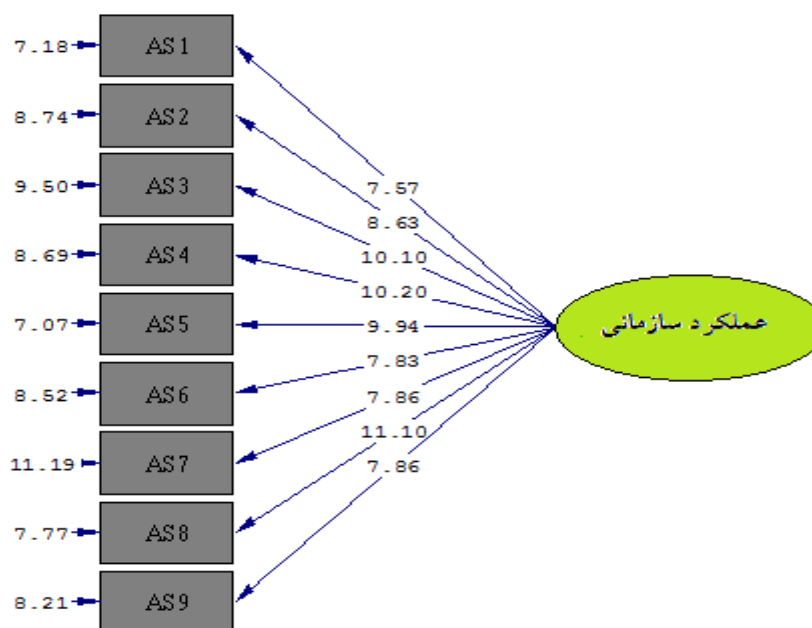
مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)	۱/۴۱	$\chi^2/df < 3$
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۵۷	$RMSEA < 0.08$
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۹	$GFI > 0.9$
شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۶	$AGFI > 0.9$
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۹	$CFI > 0.9$
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۸	$NFI > 0.9$

به منظور تعیین اعتبار عملکرد سازمانی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. اعداد روی مسیرها بارهای عاملی هستند تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند.



Chi-Square=41.30, df=27, P-value=0.03849, RMSEA=0.066

شکل ۵. خروجی لیزرل برای متغیر عملکرد سازمانی



Chi-Square=41.30, df=27, P-value=0.03849, RMSEA=0.066

شکل ۶. خروجی لیزرل برای متغیر عملکرد سازمانی

یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش عملکرد سازمانی در جدول زیر حاکی از آن است که شاخص CFI، GFI، NFI، RMR و RMSEA از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و این مشخصه‌های نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسویی سؤالات با سازه عملکرد سازمانی است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۵. شاخص‌های برازش عملکرد سازمانی

مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)	۱/۵۳	$\chi^2/df < ۳$
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۶۶	$RMSEA < ۰/۰۸$
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۳	$GFI > ۰/۹$
شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۰	$AGFI > ۰/۹$
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۹	$CFI > ۰/۹$
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۷	$NFI > ۰/۹$

برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های بدست آمده از ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول زیر درج گردیده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی تمام متغیرهای با یکدیگر در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش عملکرد سازمانی

مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)	۱/۵۳	$\chi^2/df < ۳$
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۶۶	$RMSEA < ۰/۰۸$
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۳	$GFI > ۰/۹$
شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۰	$AGFI > ۰/۹$
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۹	$CFI > ۰/۹$
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۷	$NFI > ۰/۹$

جدول ۷. ماتریس همبستگی سازه‌های پژوهش (نتایج ضریب همبستگی پیرسون)

متغیرها	نوآوری در روش‌های منابع انسانی	نوآوری در روش‌های منابع انسانی	مزیت رقابتی	عملکرد سازمانی
نوآوری در روش‌های منابع انسانی	۱			
مزیت رقابتی	۰/۵۳**	۱		
عملکرد سازمانی	۰/۵۴**	۰/۴۸**	۱	۱

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

در شکل ۷ مدل آزمون شده همراه با مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است. تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه اول: بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی (۰/۵۴) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است.

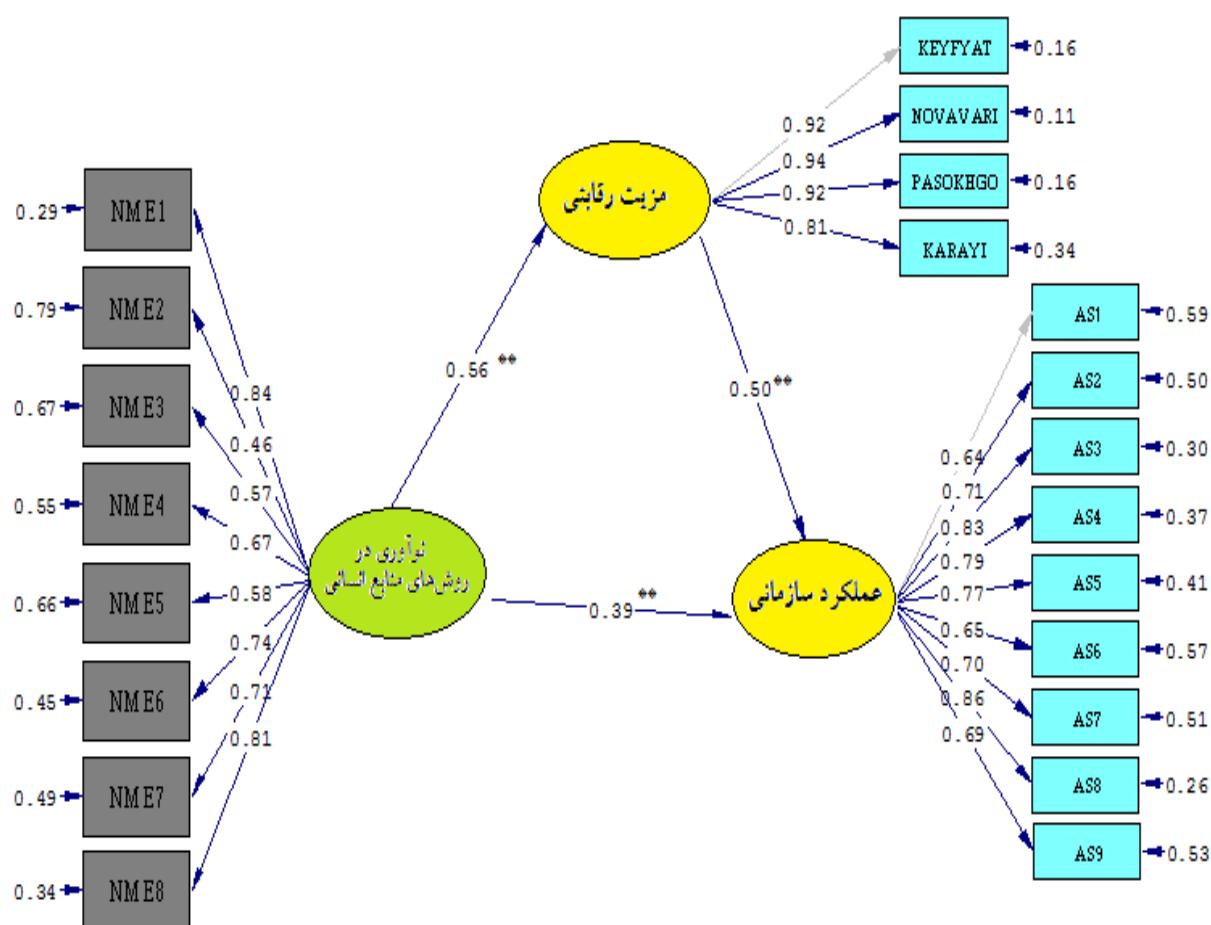
فرضیه دوم: بین مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی (۰/۴۸) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه سوم: بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با مزیت رقابتی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد.

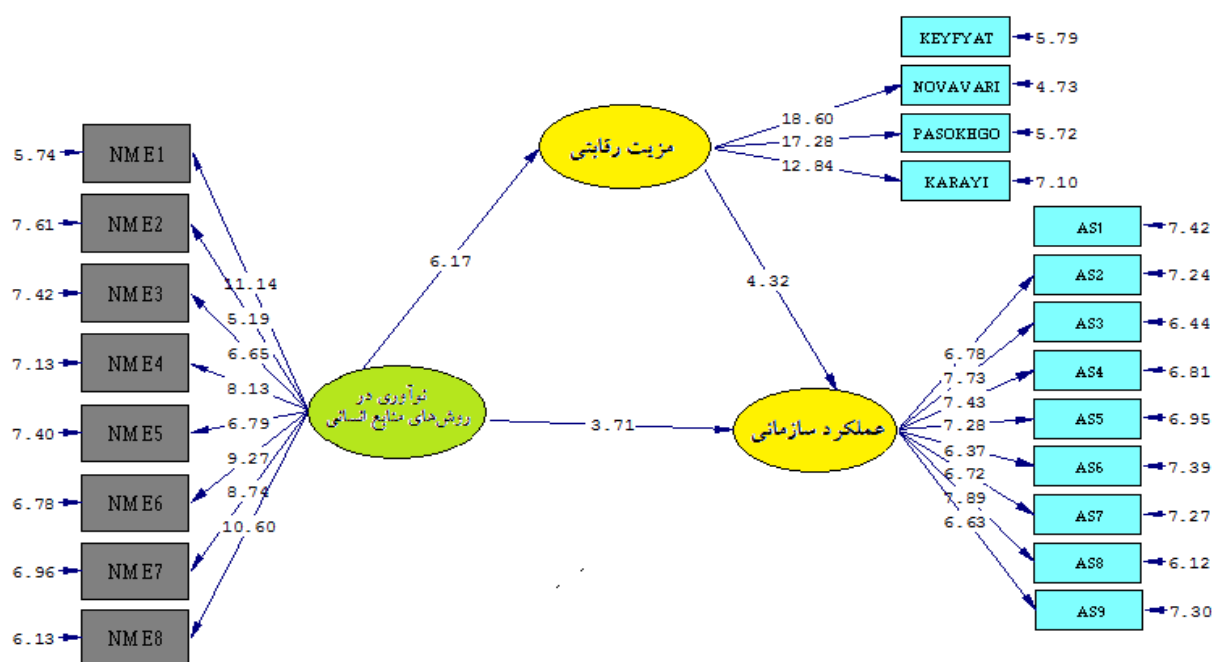
یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با مزیت رقابتی (۰/۵۳) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه چهارم: بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام رابطه غیر مستقیم وجود دارد.



Chi-Square=247.92, df=186, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

شکل ۷. ضرایب استاندارد شده مدل آزمون شده پژوهش (* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$)



Chi-Square=247.92, df=186, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

شکل ۸. ضرایب تی مدل آزمون شده پژوهش (* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$)

در شکل ۸ ضرایب تی مدل آزمون شده برای بررسی معناداری ضرایب مسیر آورده شده است. ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. در جدول ۸ ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش آورده شده است. اعداد داخل ضرایب تی هستند. جهت محاسبه ضرایب تی اثرات غیر مستقیم از آزمون سویل استفاده شده است.

جدول ۸. نتایج ضرایب اثرات مستقیم، غیر مستقیم و واریانس تبیین شده

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	واریانس تبیین شده
به روی عملکرد سازمانی از:			۴۴٪
مزیت رقابتی	۰/۵۰** (۴/۳۲)	-	
نوآوری در روش‌های منابع انسانی	۰/۳۹** (۳/۷۱)	۰/۲۸** (۳/۵۴)	
به روی مزیت رقابتی از:			۳۲٪
نوآوری در روش‌های منابع انسانی	۰/۵۶** (۶/۱۷)	-	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. مزیت رقابتی در تأثیر نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی نقش میانجی مثبت و معنی داری دارد. علاوه بر این، ۴۴ درصد واریانس عملکرد سازمانی و ۳۲ درصد واریانس مزیت رقابتی توسط مدل پژوهش تبیین می شود.

شاخص‌های برازش بدست آمده برای مدل آزمون شده در جدول زیر نشان می دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان $0/052$ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI و AGFI به ترتیب برابر با $0/98$ ، $0/94$ ، $0/96$

و ۰/۹۲ همگی در سطح مناسبی هستند و این مشخصه‌های نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مدل برازش مناسبی دارد.

جدول ۹. مشخصه‌های برازندگی مدل برازش شده

مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)	۱/۳۳	$\chi^2/df < 3$
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۵۲	$RMSEA < 0.08$
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	$GFI > 0.9$
شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۲	$AGFI > 0.9$
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	$CFI > 0.9$
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۶	$NFI > 0.9$

در جدول زیر خلاصه نتایج تحقیق (فرضیه‌ها، ضرایب مسیر و آماره تی) ارائه شده است. ضرایب مسیر شدت تأثیر را نشان می‌دهند، هر چه ضریب مسیر بزرگتر باشد بیانگر تأثیر بیشتر است. جهت بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر باید آماره یا ضرایب تی را مورد بررسی قرار داد. ضرایب تی بالای ± 1.96 تا ± 2.58 در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از ± 2.58 در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. ضرایب تی کمتر از ۱/۹۶ معنادار نیستند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	نتایج	تأیید فرضیه	رد فرضیه
بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد.	نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون (۰/۵۴) نشان داد رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است.	تأیید شد	-
بین مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد.	نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون (۰/۴۸) نشان داد رابطه مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی مثبت و معنی‌دار است.	تأیید شد	-
بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با مزیت رقابتی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه وجود دارد.	نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون (۰/۵۳) نشان داد رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی با مزیت رقابتی مثبت و معنی‌دار است.	تأیید شد	-
بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه غیر مستقیم وجود دارد.	نتایج نشان داد بین نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه غیر مستقیم وجود دارد.	تأیید شد	-

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که نوآوری در روش‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش‌وپرورش شهرستان ایلام رابطه مثبت و معناداری دارد. ضریب همبستگی میان نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی برابر با ۰/۵۴ بود و در سطح ۰/۰۱ معنادار شد. همچنین، نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که نوآوری در روش‌های منابع انسانی دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۳۹ و آماره t برابر با ۳/۷۱ به دست آمد. این یافته بیانگر آن است که هرچه سازمان آموزش‌وپرورش در استفاده از روش‌های جدید جذب، آموزش، ارزیابی، توسعه، مشارکت و مدیریت کارکنان فعال‌تر عمل کند، احتمال

دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند از طریق تقویت دانش، مهارت، انگیزش و رفتار کارکنان، عملکرد سازمان را ارتقا دهند (Anwar & Abdullah, 2021; Ghsouri, 2022). همچنین، شواهد مربوط به مدیریت منابع انسانی ناب، چابک، تاب‌آور و سبز نشان می‌دهد که بازطراحی فرایندهای منابع انسانی و فاصله گرفتن از الگوهای سنتی می‌تواند زمینه ارتقای نوآوری و عملکرد سازمانی را فراهم کند (Alipour et al., 2022; Madhani, 2022). یافته پژوهش حاضر همچنین با نتایج مطالعه‌ای که به‌طور مستقیم رابطه نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده است همخوانی دارد (Mohammadi, 2024) و با پژوهش Kamalirad و همکاران نیز سازگار است که نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت نوآوری سازمانی و عملکرد را مورد تأکید قرار داده‌اند (Kamalirad et al., 2023).

در تبیین این یافته می‌توان گفت که روش‌های نوآورانه منابع انسانی، منابع و قابلیت‌های انسانی سازمان را از یک وضعیت ایستا به ظرفیتی پویا تبدیل می‌کنند. در سازمانی مانند آموزش و پرورش که بخش عمده فرایندهای آن بر دانش، تعامل انسانی، تصمیم‌گیری، هماهنگی و ارائه خدمات آموزشی استوار است، کیفیت مدیریت کارکنان مستقیماً بر اثربخشی کلی سازمان اثر می‌گذارد. هنگامی که نظام جذب و انتخاب به شناسایی افراد شایسته‌تر منجر شود، برنامه‌های آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان تطبیق یابد، ارزیابی عملکرد از شکل تشریفاتی خارج شده و به بازخورد و توسعه تبدیل شود و کارکنان در تصمیم‌گیری و طراحی فرایندهای جدید مشارکت داده شوند، زمینه برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های انسانی فراهم می‌شود. پژوهش‌های مرتبط با سرمایه انسانی نیز نشان داده‌اند که ارزش‌آفرینی سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که دانش و مهارت کارکنان به قابلیت‌های قابل استفاده در فرایندهای سازمان تبدیل شود (Supian & Fuad, 2025). در همین راستا، یافته‌های جدید درباره تجربه دیجیتال، سواد دیجیتال و چابکی منابع انسانی نیز بیانگر آن است که توسعه قابلیت‌های جدید کارکنان می‌تواند عملکرد پایدار منابع انسانی را تقویت کند (Shekari et al., 2026). حتی مطالعات جدید در حوزه هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی نیز نشان داده‌اند که تحول دیجیتال در فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند به بهبود فرایندهای اداری و عملکرد کارکنان کمک کند (Basheer, 2026; Sulthoni & Pandin, 2026). بنابراین، اثر مثبت نوآوری منابع انسانی بر عملکرد را می‌توان حاصل افزایش انطباق‌پذیری، سرعت پاسخ‌گویی و کارآمدی استفاده از ظرفیت‌های کارکنان دانست.

نتیجه دیگر پژوهش نشان داد که نوآوری در روش‌های منابع انسانی با مزیت رقابتی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. ضریب همبستگی میان این دو متغیر ۵۳ بود و در سطح ۰۱ معنادار شد. در مدل ساختاری نیز اثر مستقیم نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر مزیت رقابتی برابر با ۵۶ و آماره t آن ۶۰۱۷ بود که نشان‌دهنده یک اثر مثبت و معنادار است. افزون بر این، مدل پژوهش توانست ۳۲ درصد از واریانس مزیت رقابتی را تبیین کند. این یافته نشان می‌دهد که نوآوری در سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی می‌تواند توان سازمان را برای ایجاد کیفیت بالاتر، نوآوری بیشتر، پاسخ‌گویی مناسب‌تر و کارایی بیشتر افزایش دهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی همخوان است که منابع انسانی را یکی از منابع اصلی رقابت‌پذیری سازمان‌ها و مناطق معرفی کرده‌اند (Vaňova et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های حوزه نوآوری باز نشان داده‌اند که نوآوری و جریان دانش می‌توانند زمینه توسعه مزیت رقابتی را فراهم سازند (Jasimuddin & Naqshbandi, 2018; Roudsaz et al., 2020). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با نوآوری، فناوری و کیفیت نیز تأکید کرده‌اند که قابلیت نوآوری می‌تواند موقعیت رقابتی سازمان را تقویت کند (Chiu & Yang, 2019; Dehghani Soltani & Azar, 2019).

از منظر نظری، مزیت رقابتی زمانی شکل می‌گیرد که سازمان بتواند منابع و قابلیت‌هایی ایجاد کند که ارزشمند، دشوار برای تقلید و مؤثر در تحقق اهداف باشند. منابع انسانی دقیقاً چنین ظرفیتی دارند؛ زیرا دانش ضمنی، تجربه، مهارت، شبکه‌های ارتباطی و قابلیت حل مسئله کارکنان به‌سادگی قابل کپی‌برداری نیست. پژوهش‌های مرتبط با مزیت رقابتی پایدار نیز نشان داده‌اند که قابلیت‌های غیرقابل تکرار و منابع خاص سازمان می‌توانند مبنای شکل‌گیری مزیت باشند (Annarelli et al., 2020; Maury, 2018). همچنین، سرمایه فکری و توان تشخیص و حل مسائل به‌عنوان عناصر مؤثر در مدیریت مزیت رقابتی معرفی شده‌اند (Li & Liu, 2018). بر این اساس، هنگامی که آموزش و پرورش از روش‌های نوین برای توسعه کارکنان استفاده می‌کند، در واقع قابلیت‌هایی ایجاد می‌کند که در قالب کیفیت ارائه خدمات، پاسخ‌گویی سریع‌تر، انعطاف در مواجهه با مسائل، بهره‌گیری بهتر از فناوری و ارائه راه‌حل‌های جدید نمود پیدا می‌کنند. به همین دلیل است که نوآوری در مدیریت منابع انسانی نه تنها یک اقدام درون‌سازمانی، بلکه یک سازوکار ایجاد برتری عملکردی محسوب می‌شود.

یافته سوم پژوهش نشان داد که مزیت رقابتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. ضریب همبستگی این دو سازه برابر با ۰.۴۸ و در سطح ۰.۰۱ معنادار بود. همچنین در مدل ساختاری، اثر مستقیم مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی برابر با ۰.۵۰ و آماره t برابر با ۴.۳۲ بود. این نتیجه بیانگر آن است که افزایش مزیت رقابتی کارکنان می‌تواند به افزایش عملکرد سازمانی منجر شود. چنین نتیجه‌ای با مبانی نظری مزیت رقابتی و شواهد تجربی پیشین سازگار است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از قابلیت‌های متمایز و دشوار برای تقلید برخوردارند، احتمال بیشتری برای حفظ عملکرد برتر دارند (Annarelli et al., 2020; Maury, 2018). همچنین، نقش مزیت رقابتی در تبدیل برخی راهبردها و قابلیت‌های سازمانی به عملکرد بهتر در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (Yasa et al., 2020). پژوهش‌های مربوط به کیفیت، نوآوری و رقابت‌پذیری نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به ترکیب کیفیت، کارایی و نوآوری هستند، در دستیابی به پیامدهای عملکردی بهتر موفق‌ترند (Iqbal et al., 2018; Sahoo, 2018; Youssef & Youssef, 2018).

در محیط آموزشی، مزیت رقابتی الزاماً به معنای رقابت تجاری یا کسب سهم بازار نیست، بلکه می‌تواند به توان سازمان در ارائه خدمات با کیفیت‌تر، استفاده کارآمدتر از منابع، پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای ذی‌نفعان، نوآوری در فرایندها و برخورداری از کارکنان توانمندتر اشاره داشته باشد. از این منظر، کارکنانی که دانش و مهارت بالاتر، توان حل مسئله، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای تغییر دارند، به سازمان کمک می‌کنند تا وظایف خود را مؤثرتر انجام دهد. یافته‌های مطالعات حوزه آموزش نشان داده‌اند که رهبری توزیع‌شده، تعهد به تغییر و مشارکت کارکنان می‌توانند ظرفیت سازمان آموزشی را برای پاسخ به تحولات افزایش دهند (Heikka et al., 2021; Liu, 2020; Thien et al., 2021). همچنین، جو سازمانی نوآورانه و رفتار کاری نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان ارتباط دارند (Rodgrenjad, 2023). بنابراین، مزیت رقابتی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش را می‌توان مجموعه‌ای از توانایی‌های انسانی و سازمانی دانست که امکان ارائه عملکردی فراتر از سطح معمول را فراهم می‌کند.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر به نقش میانجی مزیت رقابتی در رابطه میان نوآوری در روش‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی مربوط بود. نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق مزیت رقابتی برابر با ۰.۲۸ و معنادار بود. آنجا که اثر مستقیم نوآوری در روش‌های منابع انسانی بر عملکرد نیز همچنان معنادار باقی ماند، می‌توان نتیجه گرفت که مزیت رقابتی در این رابطه نقش میانجی مثبت دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که نوآوری در منابع انسانی صرفاً به‌طور مستقیم عملکرد را ارتقا نمی‌دهد، بلکه بخشی از تأثیر آن از طریق ایجاد قابلیت‌های رقابتی در کارکنان و سازمان منتقل می‌شود. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نقش میانجی مزیت

رقابتی یا قابلیت‌های مشابه را در انتقال اثر نوآوری و راهبردهای سازمانی به عملکرد گزارش کرده‌اند (Dehghani Soltani & Azar, 2019; Yasa et al., 2020). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با شواهدی سازگار است که نشان می‌دهند نوآوری و مدیریت دانش می‌توانند با تقویت مزیت رقابتی، شرایط لازم برای بهبود پیامدهای سازمانی را فراهم کنند (Jasimuddin & Naqshbandi, 2018; Roudsaz et al., 2020).

این میانجی‌گری را می‌توان بر اساس یک زنجیره علّی منطقی تبیین کرد. نوآوری در روش‌های منابع انسانی ابتدا کیفیت سرمایه انسانی و نحوه به‌کارگیری آن را تغییر می‌دهد؛ برای مثال، آموزش هدفمند موجب افزایش مهارت، ارزیابی نوین موجب شناسایی بهتر نقاط ضعف و قوت، مشارکت کارکنان موجب افزایش احساس مالکیت و انگیزش، و استفاده از فناوری موجب افزایش سرعت و دقت فرایندها می‌شود. این تغییرات به نوبه خود می‌توانند کیفیت، پاسخ‌گویی، نوآوری و کارایی کارکنان را تقویت کنند که همان ابعاد اصلی مزیت رقابتی مورد بررسی در پژوهش حاضر هستند. در مرحله بعد، این مزیت‌های ایجادشده خود را در قالب عملکرد بهتر سازمانی نشان می‌دهند. شواهد پژوهشی درباره سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و قابلیت نوآوری نیز نشان داده‌اند که هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی و فرایندهای سازمانی می‌تواند سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های نوآوری را توسعه دهد (Donate et al., 2019). همچنین، رفتار نوآورانه کارکنان تحت تأثیر سبک‌های رهبری و شرایط انگیزشی قرار می‌گیرد (Hoang et al., 2022; Su et al., 2020) و وجود امنیت روان‌شناختی و هوش جمعی می‌تواند زمینه مشارکت و ارائه ایده‌های جدید را فراهم کند (Shankar & Tewari, 2021). بنابراین، مزیت رقابتی حاصل یک اقدام منفرد نیست، بلکه نتیجه انباشت مجموعه‌ای از قابلیت‌های انسانی و سازمانی است که از سیاست‌های نوآورانه منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند.

یکی دیگر از نکات مهم نتایج پژوهش، میزان واریانس تبیین‌شده متغیرها بود. مدل پژوهش توانست ۴۴ درصد از واریانس عملکرد سازمانی و ۳۲ درصد از واریانس مزیت رقابتی را تبیین کند. این مقادیر نشان می‌دهند که نوآوری در روش‌های منابع انسانی و مزیت رقابتی سهم قابل توجهی در توضیح عملکرد سازمانی دارند، هرچند عملکرد سازمانی طبیعتاً تحت تأثیر عوامل متعدد دیگری نیز قرار می‌گیرد. پژوهش‌های پیشین نیز بر نقش هم‌زمان عوامل رهبری، یادگیری، انگیزش، ساختار، فناوری و ویژگی‌های کارکنان در عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند (Allameh & Moghadami, 2018; Arokodare & Asikhia, 2021; Blickle et al., 2021; Eide et al., 2020). سازمان‌های آموزشی نیز متغیرهایی مانند رهبری، تعهد، جو سازمانی و رشد حرفه‌ای می‌توانند بخشی از تغییرات عملکرد را توضیح دهند (Thien et al., 2021; Weuffen et al., 2020). از این‌رو، میزان تبیین به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت واقعی سازوکارهای منابع انسانی در کنار سایر عوامل سازمانی باشد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای بهبود عملکرد سازمانی در آموزش و پرورش، نباید نوآوری در منابع انسانی و مزیت رقابتی را به‌عنوان دو حوزه مستقل در نظر گرفت. نوآوری در روش‌های منابع انسانی می‌تواند از طریق بازطراحی نظام‌های جذب، آموزش، ارزیابی، توسعه و مشارکت کارکنان، قابلیت‌های انسانی جدیدی ایجاد کند و این قابلیت‌ها از طریق افزایش کیفیت، نوآوری، پاسخ‌گویی و کارایی به مزیت رقابتی تبدیل شوند. در نهایت، مزیت رقابتی حاصل‌شده زمینه افزایش عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند. این نتیجه با رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی نیز همخوان است که بر دیجیتالی‌شدن، چابکی، پایداری و استفاده از فناوری‌های هوشمند تأکید دارند (Shekari et al., 2026; Sun, 2025; Sunggu & Pandin, 2026). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سیاست‌های منابع

انسانی زمانی بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند که از حالت اجرایی و اداری صرف فراتر رفته و به یک ابزار راهبردی برای ایجاد قابلیت‌های متمایز و ارتقای عملکرد تبدیل شوند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه مطالعه تنها در میان کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ایلام انجام شد؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به سایر استان‌ها، سازمان‌های آموزشی یا سایر بخش‌های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شدند و از این رو، احتمال تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی، برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان و شرایط زمانی پاسخ‌گویی بر نتایج وجود دارد. سوم، طرح پژوهش مقطعی و همبستگی بود؛ بنابراین، اگرچه مدل ساختاری روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها را نشان داد، استنباط قطعی رابطه علی نیازمند طرح‌های طولی یا مداخله‌ای است. همچنین، مدل پژوهش بر سه سازه اصلی متمرکز بود و سایر عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی، فناوری، انگیزش، تعهد سازمانی و شرایط محیطی، در مدل وارد نشدند. محدودیت دیگر این بود که ارزیابی عملکرد و مزیت رقابتی عمدتاً بر ادراک کارکنان متکی بود و از شاخص‌های عینی و مستقل عملکرد سازمانی استفاده نشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در نمونه‌های گسترده‌تر و در استان‌ها و سازمان‌های آموزشی مختلف تکرار کنند تا قابلیت تعمیم نتایج بررسی شود. اجرای مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و خصوصی یا میان سطوح مختلف نظام آموزشی نیز می‌تواند به روشن شدن نقش زمینه سازمانی در روابط مورد مطالعه کمک کند. استفاده از طرح‌های طولی برای بررسی تغییرات نوآوری منابع انسانی، مزیت رقابتی و عملکرد در طول زمان می‌تواند شواهد قوی‌تری درباره جهت روابط فراهم آورد. همچنین، پیشنهاد می‌شود متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگری مانند چابکی منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار کاری نوآورانه، یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآوری، رهبری تحول‌آفرین و آمادگی دیجیتال به مدل افزوده شوند. بررسی ابعاد مختلف نوآوری در روش‌های منابع انسانی به صورت جداگانه نیز می‌تواند مشخص کند که کدام حوزه‌ها، مانند جذب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات یا فناوری منابع انسانی، بیشترین تأثیر را بر مزیت رقابتی و عملکرد دارند. استفاده هم‌زمان از داده‌های پرسشنامه‌ای، ارزیابی مدیران، شاخص‌های عینی عملکرد و روش‌های کیفی نیز می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش نظام مدیریت منابع انسانی را از رویکردهای اداری و سنتی به سمت رویکردهای نوآورانه، منعطف و مبتنی بر شایستگی هدایت کنند. طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای واقعی کارکنان، استفاده از روش‌های جدید ارزیابی عملکرد، ایجاد سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه نظام مدیریت استعداد و فراهم کردن فرصت برای ارائه و اجرای ایده‌های جدید می‌تواند به تقویت مزیت رقابتی کارکنان کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود از فناوری‌های جدید برای تسهیل فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد استفاده شود و شاخص‌های کیفیت، نوآوری، پاسخ‌گویی و کارایی در ارزیابی کارکنان و واحدهای سازمانی مورد توجه قرار گیرند. مدیران می‌توانند با ایجاد فضای امن برای ارائه ایده، حمایت از یادگیری مستمر، تشویق همکاری بین واحدها و ارائه بازخورد منظم، شرایطی فراهم کنند که کارکنان قابلیت‌های خود را به مزیت‌های واقعی سازمانی تبدیل کنند. افزون بر این، ضروری است نوآوری منابع انسانی به عنوان بخشی از برنامه راهبردی آموزش و پرورش تلقی شود و اثربخشی آن به طور مستمر بر اساس شاخص‌های عملکردی و نتایج سازمانی ارزیابی گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Human resources constitute one of the most strategic organizational assets because employees' knowledge, competencies, creativity, and capacity for adaptation determine how effectively organizations respond to environmental change and achieve their objectives. Contemporary organizations operate in environments characterized by technological transformation, increasing stakeholder expectations, intensified competition, and growing demand for flexible and innovative service delivery. Under these conditions, conventional human resource management practices may no longer be sufficient, and organizations increasingly need innovative approaches to recruitment, training, performance appraisal, employee participation, talent development, and work-process design. From a resource-based perspective, human capital contributes to value creation and superior organizational outcomes when employee competencies are transformed into distinctive organizational capabilities (Supian & Fuad, 2025). Recent research likewise emphasizes that identifying and managing critical human resource indicators can substantially contribute to organizational performance (Sun, 2025), while employees' digital experience, digital literacy, and human resource agility have become increasingly important for sustainable human resource performance (Shekari et al., 2026).

The strategic importance of human resource management is supported by evidence showing that effective human resource practices improve employees' knowledge, skills, motivation, and work behavior and consequently enhance organizational performance (Anwar & Abdullah, 2021; Ghosouri, 2022). More recent approaches extend this perspective by emphasizing lean, agile, resilient, and green human resource management as mechanisms through which organizations can strengthen both innovation and performance (Alipour et al., 2022). Lean-oriented human resource practices can also contribute to business performance by improving process quality and efficiency (Madhani, 2022), while green human resource practices have been associated with employee performance and environmentally responsible organizational outcomes (Ali et al., 2022; Khan et al., 2022). Systematic evidence further suggests that green human resource management can serve as an important foundation for sustainable organizational performance (Sunggu & Pandin, 2026).

Innovation in human resource methods refers to the introduction, adoption, or implementation of novel practices and processes for managing employees. Such innovations may include new recruitment systems, technology-based training, participatory decision-making, competency-based evaluation, flexible career development, advanced performance-management systems, and digitally

enabled human resource services. Organizational research has shown that innovation-oriented human resource practices can improve organizational innovation and organizational performance (Kamalirad et al., 2023; Mohammadi, 2024). The growing use of artificial intelligence has further expanded the scope of human resource innovation by enabling data-driven decision-making, automation, personalization, and more advanced employee management. Recent studies indicate that artificial intelligence in human resource management may facilitate digital transformation and administrative performance improvement (Basheer, 2026) and can potentially influence employee performance through the transformation of HR processes (Sulthoni & Pandin, 2026).

However, the effect of innovative human resource practices on organizational performance may not be entirely direct. Competitive advantage represents an important mechanism through which organizational resources and capabilities are converted into superior outcomes. Sustainable competitive advantage can emerge from valuable and difficult-to-replicate organizational capabilities (Annarelli et al., 2020; Maury, 2018), while intellectual capital and problem-identification capabilities also contribute to the development of competitive advantage (Li & Liu, 2018). Human resources themselves constitute a fundamental source of competitiveness because knowledgeable, skilled, and creative employees can generate economic and organizational value (Vaňova et al., 2022). Research has additionally demonstrated that innovation, knowledge management, and technological capabilities can contribute to competitive advantage (Chiu & Yang, 2019; Jasimuddin & Naqshbandi, 2018; Roudsaz et al., 2020). In educational organizations, these relationships are especially important because organizational effectiveness depends heavily on employees' adaptability, commitment, innovation, professional development, and capacity to respond to changing educational needs. Innovative organizational climate has been associated with teachers' job performance (Rodgrenjad, 2023), and leadership, employee participation, and organizational commitment have also been recognized as relevant mechanisms in educational settings (Heikka et al., 2021; Liu, 2020; Thien et al., 2021). Accordingly, the present study aimed to explain the relationship between innovation in human resource methods and organizational performance by examining the mediating role of employees' competitive advantage among Education Department employees in Ilam.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of research design and employed structural equation modeling. The statistical population consisted of all 376 employees of the Education Department in Ilam. The required sample size was determined based on the Krejcie and Morgan sample-size framework, and 251 employees were selected using simple random sampling. Three standardized instruments were used to collect the data. Organizational performance was assessed using the Wang and Wang Organizational Performance Questionnaire, which consists of nine items scored on a five-point Likert scale ranging from 1, strongly disagree, to 5, strongly agree. Innovation in human resource methods was measured using the eight-item instrument developed by Khiu et al., also rated on a five-point Likert scale. Competitive advantage was measured using the instrument derived from Hill and Jones, comprising 16 items distributed across four dimensions: quality, innovation, customer responsiveness, and efficiency, with four items allocated to each dimension.

The face and content validity of the questionnaires were evaluated and confirmed by academic supervisors and experts in human resource management and educational management. Construct validity was subsequently examined using confirmatory factor analysis in LISREL. Reliability was initially assessed through a pilot study involving 30 employees of the Education Department. Cronbach's alpha coefficients were .89 for organizational performance, .79 for competitive

advantage, and .81 for innovation in human resource methods, indicating acceptable internal consistency. Data analysis was conducted at both descriptive and inferential levels. Descriptive statistics included measures of central tendency and dispersion. The Kolmogorov-Smirnov test was used to assess the normality of the data. Pearson's correlation coefficient was applied to examine bivariate relationships among the research variables, while structural equation modeling was used to test the proposed direct and indirect relationships. The Sobel test was employed to evaluate the statistical significance of the indirect effect. Model fit was examined using the chi-square to degrees-of-freedom ratio, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, and NFI. Statistical analyses were conducted using SPSS and LISREL.

Findings

The preliminary analyses supported the suitability of the data for subsequent inferential testing. The Kolmogorov-Smirnov test showed that the distributions of innovation in human resource methods, competitive advantage, and organizational performance did not significantly deviate from normality. Confirmatory factor analyses also supported the construct validity of the measurement instruments, with factor loadings exceeding the minimum acceptable level and goodness-of-fit indices indicating adequate fit for the measurement models.

Pearson correlation analysis revealed statistically significant positive associations among all three study variables. Innovation in human resource methods was positively correlated with organizational performance ($r = .54, p < .01$), indicating that greater use of innovative human resource practices was associated with higher perceived organizational performance. Innovation in human resource methods was also positively related to competitive advantage ($r = .53, p < .01$). In addition, competitive advantage demonstrated a significant positive association with organizational performance ($r = .48, p < .01$).

The structural equation model provided further support for the hypothesized relationships. Innovation in human resource methods had a significant positive direct effect on competitive advantage ($\beta = .56, t = 6.17$). It also exerted a significant positive direct effect on organizational performance ($\beta = .39, t = 3.71$). Competitive advantage, in turn, had a significant positive effect on organizational performance ($\beta = .50, t = 4.32$). The indirect effect of innovation in human resource methods on organizational performance through competitive advantage was positive and significant and amounted to $\beta = .28$, confirming the mediating role of competitive advantage. Because the direct path from human resource innovation to organizational performance remained significant after including the mediator, the findings supported a partial mediating effect.

The structural model explained 32% of the variance in competitive advantage and 44% of the variance in organizational performance. The overall model demonstrated satisfactory fit to the observed data. The chi-square to degrees-of-freedom ratio was 1.33, RMSEA was .052, GFI was .94, AGFI was .92, CFI was .98, and NFI was .96. These indices collectively indicated that the proposed structural model provided an acceptable representation of the relationships among innovation in human resource methods, competitive advantage, and organizational performance.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that innovation in human resource methods is an important predictor of organizational performance among Education Department employees. The positive direct effect suggests that organizations can improve their performance by moving beyond conventional administrative approaches to human resource management and adopting more innovative systems for recruiting, developing, evaluating, engaging, and managing employees. Innovative practices may enable organizations to use employee competencies more efficiently, adapt more rapidly to

environmental demands, improve internal processes, and create conditions in which employees are better prepared to contribute to organizational objectives.

The significant relationship between innovation in human resource methods and competitive advantage further indicates that innovative HR practices contribute to the development of distinctive organizational capabilities. In an educational organization, competitive advantage should not be interpreted solely in a commercial or market-oriented sense. Rather, it can be reflected in higher service quality, more innovative work practices, stronger responsiveness to stakeholders, more efficient use of organizational resources, and greater employee capability. When an organization develops innovative approaches to employee training, performance management, participation, recruitment, and professional development, employees may acquire knowledge and competencies that enhance these dimensions of competitive advantage.

Competitive advantage was also found to exert a substantial positive effect on organizational performance. This result indicates that employees' quality, innovative capability, responsiveness, and efficiency can translate into improved organizational outcomes. An educational organization that possesses more capable, adaptive, and responsive employees is more likely to coordinate its activities effectively, solve emerging problems, deliver higher-quality services, and respond successfully to organizational and environmental changes. Competitive advantage therefore functions as an organizational capability through which human resources contribute to broader performance outcomes.

The most important finding of the study was the significant mediating role of competitive advantage. Innovation in human resource methods not only affected organizational performance directly but also improved performance indirectly by strengthening competitive advantage. This pattern suggests a sequential mechanism: innovative human resource practices develop employee capabilities and improve the way human resources are managed; these improvements enhance quality, innovation, responsiveness, and efficiency; and these competitive capabilities subsequently contribute to superior organizational performance. The persistence of a significant direct effect alongside the indirect pathway indicates that competitive advantage explains an important, but not exclusive, part of the relationship.

The explained variances of 32% for competitive advantage and 44% for organizational performance also demonstrate that the proposed model has meaningful explanatory power, while simultaneously suggesting that organizational performance remains a multidimensional phenomenon influenced by other organizational, managerial, technological, and individual factors. Nevertheless, the magnitude and significance of the observed relationships confirm the strategic importance of innovative human resource management within educational organizations.

In conclusion, innovation in human resource methods represents more than an administrative modernization initiative; it constitutes a strategic mechanism for building employee-based competitive capabilities and improving organizational performance. Education authorities should therefore consider innovative human resource management as an integral component of organizational development rather than a peripheral personnel function. Strengthening innovative recruitment, competency-based training, participatory management, modern performance appraisal, talent development, and technology-enabled human resource systems may enhance employees' competitive capabilities and ultimately improve organizational effectiveness. The findings specifically support the proposition that competitive advantage partially mediates the relationship between innovation in human resource methods and organizational performance, providing an integrated

explanation of how innovative human resource practices can generate superior organizational outcomes in the educational context.

References

- Ali, Q. M., Nisar, Q. A., Qammar, R., & Abbass, K. (2022). Greening the Workforce in Higher Educational Institutions: The Pursuance of Environmental Performance. *Environ Sci Pollut Res*, 4(7), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19888-3>
- Alipour, N., NazariShirkouhi, S., Sangari, M. S., & Rezaeivandchali, H. (2022). Lean, Agile, Resilient, and Green Human Resource Management: The Impact on Organizational Innovation and Organizational Performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 12(4), 16-30. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21576-1>
- Allameh, S. M., & Moghadami, M. (2018). Examining the Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance: Case Study of the Propulsion Unit of Iran Khodro Company. *Executive Management Research Quarterly*, 2(38), 75-100.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). Competitive Advantage Implication of Different Product Service System Business Models: Consequences of 'Not-Replicable' Capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 24(7), 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119121>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *Int J Eng Bus Manag*, 5(1), 35-47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2021). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight. *Global Journal of Management and Business Research (A)*, 2(3), 7-16. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL20IS3PG7>
- Basheer, S. e. (2026). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Opportunities for Digital Transformation and Administrative Performance Improvement Among Employees in the Palestinian Health Sector. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9666254/v1>
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Merkl, R., & Missfeld, T. (2021). Extraversion and Job Performance: How Context Relevance and Bandwidth Specificity Create a Non-Linear, Positive, and Asymptotic Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 87(12), 80-88. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.009>
- Chen, C., Yeh, P., & Madsen, J. (2019). Contingent Worker and Innovation Performance in Electronics Manufacturing Service Industry. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2018-0676>
- Chenari, V., & Isund, M. (2023). Investigating the Effect of Emotional Intelligence on Organizational Ingenuity with the Mediating Role of Collaborative Leadership: Case Study of Ahvaz Pipeline Workers. *Journal of Management and Accounting*, 3(2), 41-57.
- Chiu, C. N., & Yang, C. L. (2019). Competitive Advantage and Simultaneous Mutual Influences between Information Technology Adoption and Service Innovation: Moderating Effects of Environmental Factors. *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 192-205. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.09.005>
- Dehghani Soltani, M., & Azar, A. (2019). The Effect of Comprehensive Quality Management on Competitive Advantage by Explaining the Mediating Role of Innovation Performance of Exporting Companies in the Apparel Industry. *International Business Management*, 3(2), 1-22.
- Donate, M., Ruiz-Monterrubio, E., Sanchez-de Pablo, J., & Pena, I. (2019). Total Quality Management and High-Performance Work Systems for Social Capital Development: Effects on Company Innovation Capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 87-144. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0116>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An Investigation of Leaders Motivation, Intellectual Leadership, and Sustainability Strategy in Relation to Norwegian Manufacturers' Performance. *Journal of Cleaner Production*, 12(15), 45-68. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Ghasemzadeh, I., Bagherzadeh, M. R., Jafarikalarijani, S. A., & Yalouijamkhane, E. (2022). Designing an Organizational Innovation Model with an Emphasis on Lean Human Resource Management with an Interpretive Structural Modeling Approach. *Marine Science Education Quarterly*, 1(1), 194-208.
- Ghsouri, A. (2022). The Role of Human Resource Management in the Performance of the Organization. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 81-91.
- Heikka, J., Pitkaniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed Pedagogical Leadership and Teacher Leadership in Early Childhood Education Contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333-348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. T., Du, T., & Le, L. P. (2022). Examining the Effect of Entrepreneurial Leadership on Employees' Innovative Behavior in SME Hotels: A Mediated Moderation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 103142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103142>

- Iqbal, T., Huq, F., & Bhutta, M. K. S. (2018). Agile Manufacturing Relationship Building with TQM, JIT, and Firm Performance: An Exploratory Study in Apparel Export Industry of Pakistan. *International Journal of Production Economics*, 20(3), 24-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.033>
- Jasimuddin, S. M., & Naqshbandi, M. M. (2018). Knowledge-Oriented Leadership and Open Innovation: Role of Knowledge Management Capability in France-Based Multinationals. *International Business Review*, 27(2), 102-131. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Kamalirad, I., Afsharnesab, S., & Khiracheshm, B. (2023). Investigating the Impact of Large Human Resource Management on Organizational Innovation and Organizational Performance. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(90), 1206-1226.
- Kerrie, L., Unsworth, M. C., Davis, S. V., & Russell, C. B. (2021). Employee Green Behaviour: How Organizations Can Help the Environment. *Current opinion in psychology*, 4(2), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.12.006>
- Khan, A. J., Muhammad Akbar, A. A., Tanveer, A., & Areeba, A. M. (2022). Green Human Resource Practices: A Sustainable Approach to Increase Employee Performance. *iRASD Journal of Management*, 4(1), 17-25. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0058>
- Lennerts, S., Schulze, A., & Tomczak, T. (2020). The Asymmetric Effects of Exploitation and Exploration on Radical and Incremental Innovation Performance: An Uneven Affair. *European Management Journal*, 38(1), 121-134. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.002>
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. M. (2018). The Role of Problem Identification and Intellectual Capital in the Management of Hotels' Competitive Advantage: An Integrated Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 7(7), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.022>
- Liu, P. (2020). Motivating Teachers' Commitment to Change through Distributed Leadership in Chinese Urban Primary Schools. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1171-1183. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2019-0431>
- Lopez, R. (2020). *Leadership Styles and Emotional Intelligence of Federal Employees in Diversified Work Environments* [Walden University].
- Madhani, P. M. (2022). Lean Six Sigma Deployment in HR: Enhancing Business Performance. *Int J Hum Resour Dev Manag*, 22(1-2), 75-97. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.121314>
- Maury, B. (2018). Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources versus Outcomes for Assessing Advantage. *Journal of Business Research*, 8(4), 100-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>
- Mohamed, F. R., & Ahamed, E. M. (2020). Nurse Managers Emotional Intelligence and Its Relation with Decision-Making Styles. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 8(5), 1-6.
- Mohammadi, S. (2024). *Explaining the Relationship between Innovation in Human Resource Methods and Organizational Performance* [Bakhtar Institute of Higher Education].
- Oliveira, P., & Cunha, M. P. E. (2021). Centralized Decentralization, or Distributed Leadership as Paradox: The Case of the Patient Innovation's COVID-19 Portal. *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 21(2), 203-221. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917493>
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2020). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>
- Rodgrenjad, Q. (2023). The Relationship between Innovative Organizational Climate and Teachers' Job Performance with Regard to the Mediating Role of Innovative Work Behavior in Technical and Vocational Conservatories in Gilan Province. *Education Quarterly*, 1(39), 73-90.
- Roudsaz, H., Naqvi, M. A., & Massinan, F. (2020). The Impact of Open Innovation on Competitive Advantage with the Mediating Role of Knowledge Management. *Scientific Quarterly Journal of Industrial Management Studies*, 18(59), 117-150.
- Sahoo, S. (2018). An Empirical Exploration of TQM, TPM and Their Integration from Indian Manufacturing Industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1188-1210. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0075>
- Sammut, R., Briffa, B., & Curtis, E. A. (2021). Distributed Leadership and Nurses' Job Satisfaction: A Survey. *Leadership in Health Services*, 34(1), 37-51. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2020-0052>
- Shankar, S., & Tewari, V. (2021). Impact of Collective Intelligence and Collective Emotional Intelligence on the Psychological Safety of the Organizations. *Vision*, 3(10), 59-92. <https://doi.org/10.1177/09722629211012256>
- Shekari, H., Jalalian, N., & Hezardastan, M. (2026). Structural Model of the Impact of Employees' Digital Experience and Digital Literacy on Sustainable Human Resource Performance Considering the Mediating Role of Human Resource Agility. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(2), 1-21.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How Does Servant Leadership Influence Employees' Service Innovative Behavior? The Roles of Intrinsic Motivation and Identification with the Leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>

- Sulthoni, Y., & Pandin, M. G. R. (2026). Artificial Intelligence in Human Resource Management and Its Impact on Employee Performance in Indonesian Companies: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10074758/v1>
- Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific reports*, 15(1), 5690. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86910-2>
- Sunggu, I. P. B., & Pandin, M. G. R. (2026). Green Human Resource Management Towards Sustainable Organizational Performance: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10137834/v1>
- Supian, D. S., & Fuad, M. (2025). The Strategic Role of Human Capital in Value Creation and Financial Performance: A Systematic Literature Review Based on the Resource-Based View. *Jurnal Economic Resource*, 8(1), 379-385. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i1.1396>
- Thien, L. M., Adams, D., & Koh, H. M. (2021). Nexus between Distributed Leadership, Teacher Academic Optimism and Teacher Organisational Commitment: A Structural Equation Modelling Analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 830-847. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>
- Vaňova, A., Šurova, J., & Sekova, M. (2022). Human Resources and Competitiveness of the Territory. *Acta Academica Karviniensia*, 19(1), 106-118. <https://doi.org/10.25142/aak.2019.009>
- Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2019). The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.006>
- Weuffen, S., Andrews, T., & Roberts, K. (2020). Promoting Quality Learning and Teaching Pedagogy: Evaluating a Targeted Localised Academic Induction Program (AIP) for the Impact on Continuing Professional Development. *Australian Journal of Adult Learning*, 60(2), 245-267.
- Yasa, N., Giantari, I., Sentini, M., & Rohmayanti, P. (2020). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Promotional Strategy on Marketing Performance. *Management Science Letters*, 10(12), 2845-2848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.024>
- Youssef, M., & Youssef, E. (2018). The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(3), 614-636. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0024>