

توسعه فردی و تحول سازمانی

مدلیابی مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی عراق

- احمد عبدالسلام خلیفه التمیمی^۱، کبریا اقبالی^۲، سیف حارث ابراهیم^۳، رسول نظری^۴
شویه استاددهی: التمیمی، احمد عبدالسلام خلیفه، اقبالی، کبریا، ابراهیم، سیف حارث، و نظری، رسول. (۱۴۰۳).
مدلیابی مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی عراق توسعه فردی و تحول سازمانی، (۱)، ۵۱-۳۳.
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار، وزارت جوانان و ورزش، دیالی، عراق
۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: kebriaeghbal94@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی در نظام آموزش و پرورش کشور عراق است. پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی است که در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه تربیت بدنی و مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری و با روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته با ۳۰ گویه بین ۳۳۲ معلم تربیت بدنی توزیع شد و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS صورت گرفت. نتایج نشان داد که تمام مسیرهای اصلی مدل از نظر آماری معنادار بودند. ضریب مسیر شرایط علی به پدیده محوری برابر 0.772 ($t=32.180$)، پدیده محوری به راهبردها برابر 0.404 ($t=8.205$) و راهبردها به پیامدها برابر 0.792 ($t=32.474$) گزارش شد. همچنین، واریانس تبیین‌شده برای پدیده محوری 0.596 ، برای راهبردها 0.709 و برای پیامدها 0.627 بود. تمام سازه‌ها دارای پایایی ترکیبی و روایی همگرا و اگر قابل قبول بودند. یافته‌ها نشان می‌دهند که مدل طراحی‌شده دارای ساختار نظری منسجم و قدرت پیش‌بینی بالا بوده و می‌تواند به‌عنوان الگویی برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی در نظام آموزش تربیت بدنی عراق مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژگان: مدیریت استعداد؛ مدیریت دانش؛ معلمان تربیت بدنی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ آموزش و پرورش

عراق

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۳
تاریخ بازنگری: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۳
تاریخ پذیرش: ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۳
تاریخ ارسال: ۳ بهمن ۱۴۰۲

 تمامی حقوق انتشار 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

Modeling Talent Management Based on Knowledge Management for Physical Education Teachers in Iraq

Ahmed Abdulsalam Khalifa Al-Tamimi¹, Kebria Eghbali^{2*}, Saif Harith Ibrahim³, Rasool Nazari⁴

1. PhD Student, Department of Sports Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Assistant Professor, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Ministry of Youth and Sports, Diyala, Iraq.

4. Associate Professor, Department Of Sports Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

*Corresponding Author's Email: kebriaeghbali94@gmail.com

How to cite: Abdulsalam Khalifa Al, A., Eghbali, K., Ibrahim, S. H., & Nazari, R. (2024). Modeling Talent Management Based on Knowledge Management for Physical Education Teachers in Iraq. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 33-51.

Abstract

This study aimed to design and validate a knowledge management-based talent management model for physical education teachers in Iraq's educational system. The study employed an exploratory mixed-methods design in two phases. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 experts in physical education and HR management, and data were analyzed using grounded theory. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire with 30 items was distributed among 332 physical education teachers. Data analysis was performed using structural equation modeling with Smart PLS and SPSS software. All hypothesized structural paths were statistically significant. The path coefficient from causal conditions to the core phenomenon was 0.772 ($t=32.180$), from the core phenomenon to strategies 0.404 ($t=8.205$), and from strategies to outcomes 0.792 ($t=32.474$). The R^2 values were 0.596 for the core phenomenon, 0.709 for strategies, and 0.627 for outcomes. All constructs showed acceptable composite reliability, convergent validity, and discriminant validity. The findings indicate that the proposed model has a coherent theoretical structure and high predictive power, making it a viable framework for human resource policy development in Iraq's physical education system.

Keywords: *Talent management; Knowledge management; Physical education teachers; Structural equation modeling; Iraqi education system.*

Submit Date: 23 January 2024

Revise Date: 9 May 2024

Accept Date: 15 May 2024

Publish Date: 21 May 2024



© 2024 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 دهه‌های اخیر، توجه به مقوله‌ی مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری راهبردی در بهبود عملکرد منابع انسانی در نهادهای آموزشی، به‌طور فزاینده‌ای مورد تأکید قرار گرفته است. نهادهای آموزشی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، بیش از پیش نیازمند مدل‌هایی هستند که بتوانند از طریق یکپارچه‌سازی مفاهیم مدیریت دانش و مدیریت استعداد، به توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی و ارتقاء کیفیت آموزشی دست یابند (Li, 2025). در این میان، تربیت‌بدنی به‌عنوان یکی از ارکان آموزش عمومی، نقشی حیاتی در تقویت توانمندی‌های جسمی، شناختی و روانی دانش‌آموزان ایفا می‌کند؛ اما متأسفانه در بسیاری از کشورها، از جمله عراق، معلمان این حوزه با چالش‌های متعددی نظیر عدم تعریف شایستگی‌های کلیدی، ضعف زیرساخت‌های دانشی، و فقدان نظام‌های استعدادیابی مواجه‌اند (Yang, 2023).

مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش، رویکردی نوین است که با هدف شناسایی، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش سرمایه‌های انسانی، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده آموزشی طراحی شده است. این رویکرد بر آن است تا با استفاده از فناوری‌ها، داده‌محوری و یادگیری سازمانی، مسیر رشد فردی و سازمانی معلمان را هموار سازد (Karuoya, 2022; Kelchevskaya et al., 2023). در چنین سیستمی، معلمان تربیت‌بدنی نه تنها به‌عنوان مجریان برنامه‌های درسی، بلکه به‌مثابه حاملان و تولیدکنندگان دانش عملیاتی در نظر گرفته می‌شوند (Drewe, 2020).

یافته‌های پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که ادغام دانش‌محوری در سیاست‌های منابع انسانی، به ارتقاء انگیزه، رضایت شغلی، و کیفیت عملکرد معلمان انجامیده است (Alhowimel et al., 2023; Montpetit-Tourangeau et al., 2023). از سوی دیگر، گسترش مدل‌های مدیریتی مبتنی بر دانش در حوزه آموزش تربیت‌بدنی، موجب تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و توسعه نظام‌های آموزشی هدفمند شده است (Talaghir et al., 2023). در واقع، آموزش تربیت‌بدنی نیازمند نگاهی ساختاریافته و آینده‌نگرانه است که در آن، دانش به‌عنوان یک دارایی استراتژیک نگریسته شود (Gao & Tasnaina, 2024).

مطالعات بین‌المللی، تأکید دارند که مدیریت دانش در آموزش، تنها به معنای ذخیره‌سازی اطلاعات نیست، بلکه فرایندی پیچیده از خلق، به‌اشتراک‌گذاری، کاربرد و نگهداشت دانش سازمانی در بستر رفتار حرفه‌ای معلمان است (Chernova & Chernova, 2020; Lunev et al., 2022). این رویکرد در کشورهای توسعه‌یافته، با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین، یادگیری همکارانه، و سیستم‌های ارزیابی عملکرد پیاده‌سازی شده است و دستاوردهای قابل توجهی در ارتقاء کیفیت آموزش داشته است (Liang, 2023; Pleshkova, 2024). با این حال، در کشورهای در حال توسعه‌ای نظیر عراق، این الگوها هنوز به شکل بومی‌شده و منسجم در نظام آموزش تربیت‌بدنی نهادینه نشده‌اند. چالش‌های موجود در نظام جذب و نگهداشت معلمان تربیت‌بدنی در عراق، از جمله فقدان شفافیت در مسیر ارتقاء شغلی، نبود نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد دانشی، و ضعف در فرهنگ‌سازی سازمانی، ضرورت طراحی مدلی جامع را دوچندان کرده است (Ahmad et al., 2024; Alomari et al., 2024). بر این اساس، بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک راهکار مؤثر برای ارتقاء اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه تربیت‌بدنی مورد استفاده قرار گیرد (Dias et al., 2021). به‌ویژه زمانی که این مدیریت بر پایه‌ی شناخت، کشف و پرورش استعدادهای معلمان طراحی شود، می‌توان انتظار داشت که سطح انگیزش، خلاقیت، و تعهد سازمانی در آنان افزایش یابد (Spittle et al., 2022).

مدل‌های موفق در کشورهای دیگر، به‌وضوح نشان داده‌اند که تلفیق آموزش مبتنی بر شواهد، توسعه حرفه‌ای مستمر، و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، نقشی کلیدی در تحقق یادگیری سازمانی دارند (Edwards et al., 2024; Li, 2024). پژوهش‌هایی در کشورهای مالزی، ژاپن و ایالات متحده نیز بر اهمیت ترویج سواد دانشی در بین مدیران و معلمان، به‌عنوان زیربنای توسعه‌ی نظام‌های استعدادیابی تأکید داشته‌اند (Denysenko et al., 2020; Pawzi & Alias, 2024; Shimizu et al., 2024). این مطالعات، همچنین نشان می‌دهند که ارتقاء توانمندی‌های دانشی و حرفه‌ای معلمان، رابطه مستقیمی با افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری و اثربخشی برنامه‌های آموزشی دارد (Sreevani et al., 2021).

از سوی دیگر، محیط‌های آموزشی نیازمند آن‌اند که با رویکردی داده‌محور، به سنجش و ارزیابی دقیق سرمایه‌های انسانی خود بپردازند و از الگوهای تحلیل شایستگی، شبکه‌های دانشی، و مسیرهای توسعه فردی استفاده نمایند (Li, 2025). مدیریت استعداد در چنین ساختاری، بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های عملکردی، ارزیابی قابلیت‌های دانشی، و طراحی مسیرهای پیشرفت برای افراد توانمند عمل می‌کند (Pleshkova, 2024). همچنین، وجود نظام‌های بازخوردی و یادگیری سازمانی، بستر مناسبی برای خلق دانش نو و به‌کارگیری آن در تصمیم‌سازی‌ها فراهم می‌سازد (Ahmad et al., 2024).

با توجه به نیاز روزافزون به نوسازی نظام آموزش تربیت بدنی در عراق و نبود چارچوب‌های نظری بومی‌سازی‌شده برای مدیریت استعداد، انجام این پژوهش ضروری به‌نظر می‌رسد. از این رو، هدف اصلی مطالعه حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدلی برای مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش در میان معلمان تربیت بدنی عراق است.

روش‌شناسی

در این پژوهش که با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی کشور عراق انجام شد، از رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده گردید که شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی، به منظور کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، از روش نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد و در بخش کمی، با استفاده از یافته‌های بخش کیفی، مدل طراحی‌شده اعتبارسنجی شد.

در بخش کیفی پژوهش، طراحی مطالعه به صورت کیفی اکتشافی و مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد بود. نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام گرفت و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. جامعه آماری در این بخش شامل ۱۵ نفر از متخصصان، اساتید حوزه مدیریت ورزشی و تربیت‌بدنی دانش‌آموزی، معلمان باسابقه تربیت‌بدنی با مدارک تحصیلی بالا و کارشناسان تربیت‌بدنی در ادارات آموزش و پرورش عراق بودند. این افراد بر اساس دارا بودن سه ویژگی کلیدی شامل دانش و تجربه در حوزه موضوع، تمایل به همکاری در پژوهش، و داشتن وقت کافی برای مشارکت انتخاب شدند. پس از انجام هر مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد سایر متخصصان واجد شرایط را معرفی کنند و این فرایند تا زمانی که اطلاعات جدیدی به دست نیامد ادامه یافت. در مجموع، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌صورت حضوری انجام شد که مدت زمان آن‌ها بسته به شرایط بین ۴۰ دقیقه تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت افراد ضبط و در حین مصاحبه نیز نکاتی یادداشت‌برداری شد. داده‌های حاصل از این مرحله برای استخراج مفاهیم اولیه و تدوین مدل نظری مورد استفاده قرار گرفتند.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل تمامی معلمان تربیت بدنی در کشور عراق بود. با توجه به ۳۰ مؤلفه استخراج‌شده از بخش کیفی و براساس توصیه کلاین (۲۰۱۱) در زمینه نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرها در مدل‌سازی معادلات ساختاری، نسبت ۱۰ به ۱ انتخاب شد.

لذا بیش از ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که در نهایت ۳۳۲ پرسش‌نامه تکمیل شده جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری در این بخش به روش خوشه‌ای غیرتصادفی در دسترس انجام شد؛ به‌گونه‌ای که چند استان و از هر استان چند شهر انتخاب و در آن‌ها پرسش‌نامه‌ها بین معلمان تربیت‌بدنی توزیع شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بود که از تحلیل داده‌های مصاحبه‌های انجام‌شده در بخش کیفی و مرور متون نظری به دست آمد. این پرسش‌نامه شامل ۳۰ گویه بود که با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) طراحی شد و پس از تأیید روایی محتوایی و سازه‌ای و اطمینان از پایایی به‌کار گرفته شد. برای تأیید روایی، از نظر صاحب‌نظران و تحلیل‌های آماری استفاده گردید و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد.

فرآیند تحلیل داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفت. در مرحله کیفی، پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و تحلیل شد. در این تحلیل، ابتدا کدگذاری اولیه و مفهومی به روش باز انجام گرفت و سپس با مطالعه مجدد مبانی نظری و استفاده از تجارب محقق، کدهای محوری و گزینشی استخراج شدند. این فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت تا منجر به تولید مدل نظری اولیه گردد.

در مرحله کمی، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۴ انجام شد. در این مرحله، از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، درصد فراوانی و جداول توصیفی برای تشریح ویژگی‌های نمونه آماری استفاده شد. سپس جهت آزمون مدل طراحی‌شده، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. برای بررسی هم‌خطی چندگانه میان متغیرها از شاخص‌های عامل تورم واریانس (VIF) و ضریب تحمل استفاده شد. پایایی ابزارها با آلفای کرونباخ سنجیده شد و در نهایت، مدل پیشنهادی از نظر برازش و روابط بین متغیرهای پنهان بیرونی و درونی اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها

در مرحله کیفی این پژوهش، با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه تربیت‌بدنی و مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش عراق انجام گرفت. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی کامل آن‌ها، فرآیند کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از دل داده‌های مصاحبه استخراج شدند که در مجموع بیش از ۹۰ مفهوم اولیه به‌دست آمد. سپس این مفاهیم در قالب مقوله‌های مشابه گروه‌بندی و در نهایت در قالب مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. خروجی تحلیل کیفی منجر به شناسایی ساختاری سه‌لایه‌ای از مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت‌بدنی شد که شامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشند.

در لایه‌ی دوم، عوامل زمینه‌ای قرار دارند که شامل عوامل سازمانی، تکنولوژی و فناوری، استراتژی سازمان، تناسب توانایی و شغل، نگرش مدیران هستند. این عوامل به‌عنوان زمینه‌ها و بسترهای ساختاری و فرهنگی‌ای شناخته می‌شوند که بر تحقق و اجرای موفق فرآیند مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش تأثیرگذارند.

در لایه سوم، عوامل مداخله‌گر همان شرایطی هستند که می‌توانند فرآیند پیاده‌سازی مدل را تسهیل یا تضعیف نمایند. در این زمینه مقوله‌هایی همچون موانع سیاسی، شرایط مالی، محدودیت‌های قانونی و انعطاف سازمانی شناسایی شدند که هر کدام نقش بازدارنده یا تسهیل‌گر دارند و باید به‌طور فعال مدیریت شوند.

در بخش بعد، عوامل محوری یا همان مؤلفه‌های هسته‌ای مدل شناسایی شدند که پیشران اجرای مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش هستند. این عوامل شامل استقرار مدیریت استعداد و مفهوم‌سازی استعداد بودند که محور اصلی شکل‌گیری راهبردها و سیاست‌های اجرایی محسوب می‌شوند.

از دل این ساختار، راهبردهای اجرایی نیز شناسایی شد که عبارتند از: آموزش ضمن خدمت، آموزش خارجی، حفظ و نگهداشت استعداد، توسعه و بهسازی استعداد، کشف و ارزیابی استعداد، استخدام و به‌کارگیری. این راهبردها به‌عنوان مسیرهای عملیاتی مدل مطرح می‌شوند که از طریق آن‌ها می‌توان به پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد مبتنی بر دانش در میان معلمان تربیت بدنی دست یافت.

در نهایت، پیامدهای حاصل از اجرای مدل در قالب مقوله‌هایی چون سازمان دانش‌محور، کسب و خلق دانش، انتقال دانش و تجربیات، انگیزش و رضایت‌مندی معلمان، رفتار فرا نقش، تعهد سازمانی، جانشین‌پروری و حفظ استعداد شناسایی شد. این پیامدها نمایانگر نتایج نهایی اجرای مدل در سطوح فردی، سازمانی و نظام آموزشی هستند که تحقق آن‌ها می‌تواند منجر به ارتقاء کیفیت آموزش تربیت بدنی و پایداری منابع انسانی شود.

جدول ۱. کدگذاری مقوله‌های مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی عراق

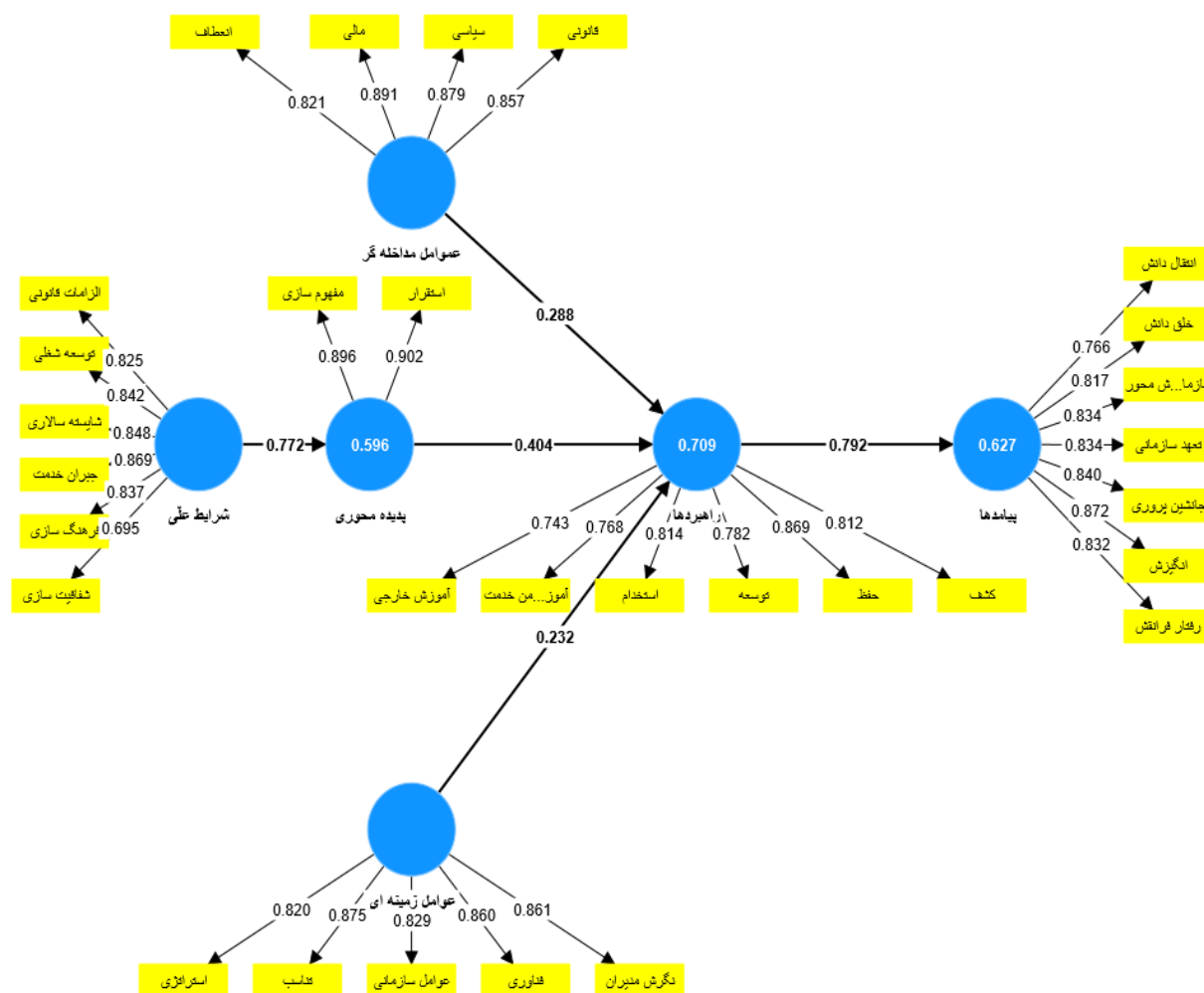
مقوله‌های اصلی	مقوله‌ها	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
مقوله‌های اصلی	شرایط علی	ایجاد نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و جذب معلمان، جلوگیری از استخدام نیروهای ضعیف و ناکارآمد، ترسیم رویه پیشرفت معلمان براساس مدیریت دانش
	فرهنگ‌سازی	توسعه زیرساخت‌های فرهنگی، ایجاد فرهنگ نوآوری و رقابت، ایجاد محیط حامی مدیریت دانش
	نظام جبران خدمت	طراحی نظام پاداشی، مشوق‌های حفظ معلمان دانشی، پاداش در برابر خلق دانش
	توسعه شغلی	فرام‌سازی زیرساخت شغلی، مزایای شغلی برای فارغ‌التحصیلان نخبه، برابری فرصت‌های شغلی
	الزامات قانونی	دستورالعمل‌های قانونی، تأکید دولت، حرکت به‌سوی مدیریت استعداد
عوامل زمینه‌ای	شفافیت‌سازی	شفافیت در مسیر شغلی، تناسب حقوق با وظایف
	عوامل سازمانی	قرار دادن افراد در جایگاه مناسب، تخصیص وظایف بر اساس شایستگی
	تکنولوژی و فناوری	استقرار فناوری‌های نوین، روزآمدی ابزارهای دیجیتال، آمادگی فناوری اطلاعات
	استراتژی سازمان	خط‌مشی‌های آینده‌نگر، هم‌راستایی با استراتژی منابع انسانی
	تناسب توانایی و شغل	رضایت از تناسب وظایف و توانایی، کیفیت محیط کار
عوامل مداخله‌گر	نگرش مدیران	حمایت مدیران، نگرش مثبت به مدیریت دانش
	موانع سیاسی	سیاست‌زدگی، ناپایداری مدیریتی، ضعف در استمرار برنامه‌ها
	شرایط مالی	کمبود منابع مالی، هزینه‌بر بودن جذب نخبگان
	محدودیت‌های قانونی	ضعف بودجه استخدامی، نبود قوانین منعطف
	انعطاف سازمانی	نبود تطابق ساختاری، الگوگیری از نهادهای موفق
عوامل محوری	استقرار مدیریت استعداد	طراحی ساختار جذب و نگهداشت، تدوین استانداردهای نظارت
	مفهوم‌سازی استعداد	تعریف استعداد، شاخص‌های ارزیابی معلمان، شناسایی قابلیت‌ها
	آموزش ضمن خدمت	آموزش ضمن خدمت، کارگاه‌های دانش‌افزایی، انتقال تجربه از همکاران
	آموزش خارجی	تسهیل ادامه تحصیل، فرصت‌های بین‌المللی، کنفرانس‌های تخصصی

پاداش‌دهی مادی و معنوی، تسهیلات رفاهی، احترام به معلمان	حفظ و نگهداشت استعداد
بازخورد مستمر، برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای، شکوفایی توانمندی‌ها	توسعه و بهسازی استعداد
ارزیابی فارغ‌التحصیلان، معیارهای جذب، تحلیل شکاف مهارتی	کشف و ارزیابی استعداد
تدوین شرح وظایف، آموزش‌های بدو خدمت، تطابق نقش با توانایی	استخدام و به‌کارگیری
یادگیری سازمانی، مستندسازی دانش، همکاری‌های آموزشی	سازمان دانش‌محور
خلق دانش جدید، ذخیره اطلاعات، تقویت فرهنگ دانشی	کسب و خلق دانش
تسهیم دانش، پاداش انتقال تجربه، تعامل آموزشی	انتقال دانش و تجربیات
انگیزش شغلی، احساس ارزشمندی، قدردانی از عملکرد	انگیزش و رضایت‌مندی
	معلمان
مشارکت داوطلبانه، انتقال تجربه، تقویت دانش جمعی	رفتار فرا نقش
مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی، وجدان کاری، جلوگیری از ترک خدمت	تعهد سازمانی
تربیت نیروی جایگزین، جلوگیری از خروج استعداد، کاهش زمان انتصاب	جانشین‌پروری و حفظ
	استعداد

به‌طور کلی، یافته‌های کیفی این پژوهش نمایانگر آن است که طراحی و استقرار یک مدل بومی‌شده از مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش در نظام آموزش و پرورش عراق، مستلزم درک پیچیدگی‌های سازمانی، فرهنگی، قانونی و انسانی است و تنها با یک نگاه جامع‌نگر به عوامل مؤثر و مداخله‌گر و با تکیه بر راهبردهای اثربخش می‌توان پیامدهای مثبتی در حوزه تربیت معلمان تربیت بدنی پدید آورد. این یافته‌ها مبنای تدوین پرسش‌نامه بخش کمی و آزمون مدل نهایی قرار گرفتند.

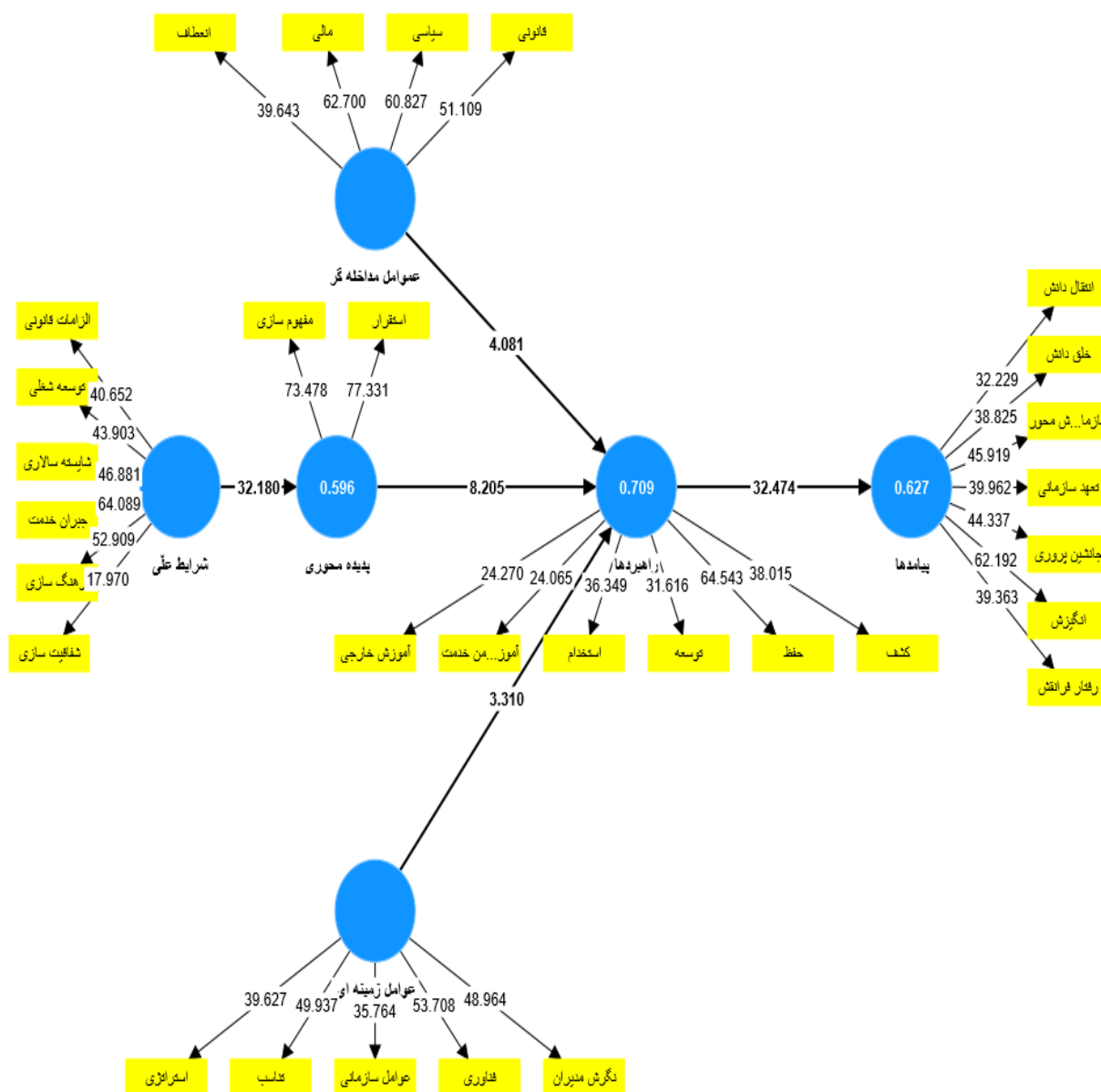
براساس نتایج تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی، ۵۲ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۴۸ درصد را زنان تشکیل دادند که نشان‌دهنده توزیع نسبتاً متعادلی از نظر جنسیت در میان معلمان تربیت بدنی شرکت‌کننده در پژوهش است. از نظر گروه سنی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بود که ۴۱ درصد از کل نمونه را شامل می‌شد، در حالی که گروه سنی بالای ۵۰ سال با سهمی حدود ۱۱ درصد، کمترین فراوانی را داشت. در بررسی سطح تحصیلات، معلمان دارای مدرک کارشناسی با تعداد ۱۷۳ نفر در صدر قرار گرفتند و پایین‌ترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک دکتری با ۲۳ نفر بود. همچنین، از منظر سابقه شغلی، بیشترین تعداد معلمان در بازه ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت قرار داشتند (۱۲۳ نفر)، در حالی که کمترین تعداد مربوط به گروه دارای بیش از ۲۰ سال سابقه بود که ۵۸ نفر را شامل می‌شد. این ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تصویری جامع از ترکیب جنسیتی، سنی، تحصیلی و شغلی جامعه آماری مورد بررسی ارائه می‌دهد.

در ادامه یافته‌های پژوهش، پس از تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی و اعتبارسنجی ابزار، مدل مفهومی مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی عراق از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور آزمون روابط بین متغیرهای پنهان و ارزیابی بارهای عاملی، از روش PLS و آزمون Bootstrapping استفاده شد که نتایج آن در نمودارهای مسیر و آماره t نمایش داده شده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر به همراه واریانس تبیین شده

این نمودار روابط بین متغیرهای مدل مفهومی را با ضرایب مسیر استاندارد شده و میزان واریانس تبیین شده (R^2) برای متغیرهای درونی نشان می‌دهد. مقادیر واریانس تبیین شده نسبتاً بالا برای متغیرهای پیامدی نشان می‌دهد که مدل طراحی شده توان تبیین قابل قبولی در تبیین رفتار متغیرهای وابسته دارد. ضرایب مسیر نیز نشان می‌دهد که تمامی مسیرهای پیش‌بینی شده در مدل، از جمله مسیر بین شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، محوری، راهبردها و پیامدها، از لحاظ آماری با قدرت مناسبی بر یکدیگر تأثیر گذارند.



شکل ۲. بررسی معناداری ضرایب مسیر با استفاده از آماره t

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر از آزمون t در تکنیک Bootstrapping استفاده گردید. مطابق نمودار، تمام مقادیر آماره t در مسیرهای مدل بیشتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ هستند که با توجه به حجم نمونه ۳۳۲ نفر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار تلقی می‌شوند. این یافته نشان می‌دهد که تمام فرضیه‌های ساختاری تأیید شده‌اند و هیچ‌یک از مسیرهای اصلی مدل رد نشده‌اند.

در ادامه تحلیل یافته‌های کمی پژوهش، به منظور بررسی پایایی (همسانی درونی) گویه‌ها در مدل اندازه‌گیری، از بارهای عاملی (Outer Loadings) استفاده شد. معیار مورد قبول برای بار عاملی، مقدار بالاتر از ۰.۷۰ با سطح معنی‌داری ۰.۰۱ در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل بارهای عاملی گویه‌ها برای سازه‌های شش‌گانه مدل در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. بار عاملی گویه‌ها بر اساس سازه‌های مدل مفهومی

راهبردها	شرایط علی	عوامل زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	مدیریت استعداد	پایده‌ها
۰۰.۷۶۸ آموزش ضمن خدمت	۰۰.۸۴۸ شایسته‌سالاری	۰۰.۸۲۹ عوامل سازمانی	۰۰.۸۷۹ موانع سیاسی	۰۰.۹۰۲ استقرار مدیریت استعداد	۰۰.۸۳۴ سازمان دانش‌محور

Personal Development and Organizational Transformation

۰.۷۴۳: آموزش خارجی	۰.۸۳۷: فرهنگ سازی	۰.۸۶۰: تکنولوژی و فناوری	۰.۸۹۱: شرایط مالی	۰.۸۹۶: مفهوم سازی استعداد	۰.۸۱۷: کسب و خلق دانش
۰.۸۶۹: حفظ و نگهداشت استعداد	۰.۸۶۹: نظام جبران خدمت	۰.۸۲۰: استراتژی سازمان	۰.۸۵۷: محدودیت های قانونی	۰.۷۶۶: انتقال دانش و تجربیات	
۰.۷۸۲: توسعه و بهسازی استعداد	۰.۸۴۲: توسعه شغلی	۰.۸۷۵: تناسب توانایی و شغل	۰.۸۲۱: انعطاف سازمانی	۰.۸۷۲: انگیزش و رضایت مندی معلمان	
۰.۸۱۲: کشف و ارزیابی استعداد	۰.۸۲۵: الزامات قانونی	۰.۸۶۱: نگرش مدیران		۰.۸۳۲: رفتار فرا نقش	
۰.۸۱۴: استفاده و به کارگیری	۰.۶۹۵: شفافیت سازی			۰.۸۳۴: تعهد سازمانی	
				۰.۸۴۰: جانشین پروری و حفظ استعداد	

همان گونه که جدول نشان می دهد، بیشتر بارهای عاملی در تمامی ابعاد پژوهش بالاتر از ۰.۷۰ هستند که دلالت بر پایایی مطلوب گویه ها دارد. تنها در مورد شفافیت سازی، مقدار بار عاملی ۰.۶۹۵ گزارش شده که بسیار نزدیک به مقدار آستانه است و با توجه به اهمیت مفهومی آن، از حذف گویه صرف نظر گردید.

جهت بررسی معنی داری آماری بارهای عاملی و مسیرهای مفروض مدل ساختاری، از آزمون Bootstrapping استفاده شد. در این آزمون، مقادیر آماره t برای تمامی روابط مورد انتظار محاسبه شده اند و مقادیری بیشتر از ۱.۹۶، در سطح خطای ۰.۰۵، معنادار تلقی می شوند. نتایج آزمون در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۳. آماره t مربوط به بارهای عاملی و مسیرهای مدل مفهومی

متغیر	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
راهبردها به پیامدها	۰.۷۹۲	۰.۷۹۳	۰.۰۲۴	۳۲.۴۷۴	۰.۰۰۱
شرایط علی به پدیده محوری	۰.۷۷۲	۰.۷۷۳	۰.۰۲۴	۳۲.۱۸۰	۰.۰۰۱
عوامل مداخله گر به راهبردها	۰.۲۸۸	۰.۲۸۹	۰.۰۷۱	۴.۰۸۱	۰.۰۰۱
عوامل زمینه ای به راهبردها	۰.۲۳۲	۰.۲۳۳	۰.۰۷۰	۳.۳۱۰	۰.۰۰۱
پدیده محوری به راهبردها	۰.۴۰۴	۰.۴۰۲	۰.۰۴۹	۸.۲۰۵	۰.۰۰۱

براساس نتایج جدول ۳، تمامی مسیرهای ساختاری مدل مفهومی در سطح معناداری ۰.۰۱ تأیید شدند. بیشترین اثر مستقیم مربوط به مسیر راهبردها به پیامدها ($T = 32.474$) و شرایط علی به پدیده محوری ($T = 32.180$) است که نشان دهنده قوت زیاد روابط مفروض در مدل می باشد. این نتایج مؤید این نکته است که تمامی فرضیات نظری پژوهش از پشتوانه آماری برخوردارند و ساختار طراحی شده در تبیین روابط بین ابعاد مدل، دارای برازش مطلوبی است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۴. نتایج پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (rho_a)
راهبردها	۰.۸۸۶	۰.۸۹۳
شرایط علی	۰.۹۰۳	۰.۹۱۱
عوامل مداخله‌گر	۰.۸۸۵	۰.۸۸۶
عوامل زمینه‌ای	۰.۹۰۳	۰.۹۰۶
پدیده محوری	۰.۷۶۳	۰.۷۶۳
پیامدها	۰.۹۲۴	۰.۹۲۴

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، تمامی مقادیر آلفا و پایایی ترکیبی بالاتر از مقدار مرجع ۰.۷۰ بوده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که گویه‌های هر سازه از همبستگی درونی مناسبی برخوردارند و ابزار اندازه‌گیری پژوهش از نظر پایایی، در سطح قابل قبولی قرار دارد. در مرحله بعد، برای بررسی روایی همگرا، از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. شاخص AVE توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شده و مقادیر بالاتر از ۰.۵۰ را به عنوان ملاک قابل قبول برای روایی همگرا معرفی کرده‌اند. جدول زیر نتایج AVE مربوط به سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۵. نتایج میانگین واریانس استخراج‌شده

سازه‌ها	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
راهبردها	۰.۶۳۹
شرایط علی	۰.۶۷۴
عوامل مداخله‌گر	۰.۷۴۴
عوامل زمینه‌ای	۰.۷۲۱
مدیریت استعداد	۰.۸۰۸
پیامدها	۰.۶۸۶

مقادیر بالا برای AVE در تمامی سازه‌ها، نشان‌دهنده‌ی روایی همگرای مطلوب است، بدین معنا که هر سازه در مدل توانسته است حداقل نیمی از واریانس گویه‌هایش را تبیین نماید. به عبارت دیگر، شاخص‌های سنجش مربوط به هر سازه به‌خوبی نمایانگر مفهوم آن هستند. در ادامه، به بررسی روایی واگرا پرداخته شد. برای این منظور، از ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان استفاده شد. اگر مقدار مجذور AVE (که همان مقدار روی قطر ماتریس است) از همبستگی بین سازه‌ای بیشتر باشد، روایی واگرا تأیید می‌گردد.

جدول ۶. همبستگی بین متغیرهای پنهان

متغیرها	راهبردها	شرایط علی	عوامل زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	مدیریت استعداد	پیامدها
راهبردها	۰.۷۹۹					
شرایط علی	۰.۷۴۸	۰.۸۲۱				
عوامل مداخله‌گر	۰.۷۶۷	۰.۷۱۱	۰.۸۶۲			
عوامل زمینه‌ای	۰.۷۵۷	۰.۷۳۳	۰.۸۲۵	۰.۸۴۹		
مدیریت استعداد	۰.۷۷۵	۰.۷۷۲	۰.۷۱۴	۰.۷۱۳	۰.۸۹۹	
پیامدها	۰.۷۹۲	۰.۷۹۴	۰.۷۸۸	۰.۸۲۴	۰.۷۷۱	۰.۸۲۸

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار همبستگی هر سازه با خودش (اعداد روی قطر) بیشتر از همبستگی آن با دیگر سازه‌هاست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از روایی و اگرایی قابل قبول برخوردار است.

در گام نهایی، آزمون مدل ساختاری (Structural Model) انجام شد که هدف آن ارزیابی اثرات علی متغیرهای نهان بر یکدیگر است. آزمون مسیرها بر اساس ضرایب مسیر (Beta)، آماره t و مقادیر R^2 انجام گرفت. نتایج تحلیل مسیر در جدول زیر آمده است:

جدول ۷. تحلیل مسیر اثرات سازه‌های پنهان تحقیق

اثر متغیر	ضریب مسیر	t	فرضیه
راهربدها به پیامدها	۰.۷۹۲	۳۲.۴۷۴	تأیید
شرایط علی به پدیده محوری	۰.۷۷۲	۳۲.۱۸۰	تأیید
عوامل مداخله‌گر به راهبردها	۰.۲۸۸	۴.۰۸۱	تأیید
عوامل زمینه‌ای به راهبردها	۰.۲۳۲	۳.۳۱۰	تأیید
پدیده محوری به راهبردها	۰.۴۰۴	۸.۲۰۵	تأیید

تمامی مسیرهای اصلی مدل از نظر آماری در سطح بسیار معنادار قرار گرفته‌اند و تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. این نتایج نشان می‌دهد که شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، همگی به‌واسطه متغیرهای محوری و راهبردی، بر پیامدهای مورد انتظار مدل مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش اثرگذار هستند. بنابراین مدل نهایی استخراج شده، هم از حیث نظری و هم تجربی، از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار است و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه آموزش تربیت بدنی قرار گیرد.

در ادامه تحلیل یافته‌های مدل ساختاری، پس از بررسی معناداری مسیرها و تأیید فرضیات، به تفکیک اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته شد. این تحلیل به درک بهتر از نحوه تأثیرگذاری سلسله‌وار مؤلفه‌های مدل کمک می‌کند. به عبارت دیگر، علاوه بر روابط مستقیم میان متغیرها، مسیرهای غیرمستقیمی که از طریق متغیرهای واسط در مدل ایجاد شده‌اند نیز مورد توجه قرار گرفتند. نتایج این تحلیل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۸. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم الگوی مدیریت استعداد

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	کل اثر
شرایط علی	پدیده محوری	۰.۷۷۲	—	۰.۷۷۲
پدیده محوری	راهبردها	۰.۴۰۴	—	۰.۴۰۴
عوامل مداخله‌گر	راهبردها	۰.۲۸۸	—	۰.۲۸۸
عوامل زمینه‌ای	راهبردها	۰.۲۳۲	—	۰.۲۳۲
شرایط علی	راهبردها	—	۰.۳۱۲	۰.۳۱۲
پدیده محوری	پیامدها	—	۰.۳۲۰	۰.۳۲۰
عوامل مداخله‌گر	پیامدها	—	۰.۲۲۸	۰.۲۲۸
عوامل زمینه‌ای	پیامدها	—	۰.۱۸۳	۰.۱۸۳
شرایط علی	پیامدها	—	۰.۲۴۷	۰.۲۴۷
راهبردها	پیامدها	۰.۷۹۲	—	۰.۷۹۲

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، اثر مستقیم شرایط علی بر پدیده محوری بسیار قوی و معنادار است (۰.۷۷۲)، و این پدیده نقش واسطه‌ای قابل توجهی در تأثیرگذاری شرایط علی بر سایر مؤلفه‌ها دارد. همچنین، راهبردها بیشترین اثر مستقیم را بر پیامدها دارند (۰.۷۹۲) و نقش

محوری در تحقق نتایج مدل ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر از طریق مسیرهای غیرمستقیم و با واسطه‌ی پدیده محوری و راهبردها، تأثیر قابل توجهی بر پیامدها گذاشته‌اند که نشان‌دهنده‌ی سازگاری درونی و توالی علی مدل است. در مرحله پایانی تحلیل ساختاری، به بررسی میزان واریانس تبیین شده (R^2) برای هر یک از متغیرهای وابسته پرداخته شد. این شاخص نشان‌دهنده درصد تغییرات تبیین‌شده توسط متغیرهای پیش‌بین در مدل است. مقادیر R^2 بالا دلالت بر قدرت پیش‌بینی خوب مدل در رابطه با سازه‌های درونی دارد.

جدول ۹. نتایج میزان واریانس تبیین‌شده توسط متغیرهای پنهان

متغیر	میزان واریانس تبیین‌شده (R^2)
پدیده محوری	۰.۵۹۶
راهبردها	۰.۷۰۹
پیامدها	۰.۶۲۷

بر اساس جدول فوق، مقدار واریانس تبیین‌شده برای راهبردها (۰.۷۰۹) و پیامدها (۰.۶۲۷) نشان می‌دهد که مدل ارائه‌شده قادر است بخش قابل توجهی از تغییرات در این متغیرها را توضیح دهد. همچنین، واریانس تبیین‌شده برای پدیده محوری (۰.۵۹۶) نیز در سطح قابل قبولی قرار دارد. این نتایج بیانگر برازش مناسب مدل ساختاری و اعتبار بالای روابط بین متغیرهای مدل است. در مجموع، تحلیل مسیر و بررسی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل، در کنار بررسی شاخص‌های R^2 ، همگی تأیید می‌کنند که مدل طراحی‌شده برای مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش از اعتبار تجربی و نظری لازم برخوردار است و می‌تواند مبنای مؤثری برای برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزش تربیت بدنی عراق باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش برای معلمان تربیت بدنی عراق، نشان داد که ابعاد اصلی این مدل شامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشند و تمامی مسیرهای ساختاری تعریف‌شده در مدل، از نظر آماری معنادار بوده‌اند. نتایج تحلیل مسیرها و آزمون فرضیات نشان داد که شرایط علی نظیر شایسته‌سالاری، فرهنگ‌سازی، توسعه شغلی و الزامات قانونی تأثیر قابل توجهی بر شکل‌گیری پدیده محوری یعنی مفهوم‌سازی و استقرار مدیریت استعداد داشته‌اند. این یافته با مطالعاتی که بر اهمیت زیرساخت‌های سازمانی و سیاستی برای نهادینه‌سازی مدیریت دانش تأکید دارند هم‌راستا است (Alomari et al., 2024; Karuoya, 2022).

همچنین یافته‌ها بیانگر آن بودند که پدیده محوری شناسایی‌شده در پژوهش، یعنی مدیریت استعداد در بستر دانش، نقش واسطه‌ای قوی میان عوامل پیش‌برنده (مانند شرایط علی) و راهبردهای اجرایی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، تا زمانی که تعریف روشن و ساختارمندی از مدیریت استعداد در نظام آموزش تربیت بدنی وجود نداشته باشد، اجرای موفق راهبردهایی مانند آموزش ضمن خدمت، آموزش بین‌المللی، و برنامه‌های حفظ و نگهداشت استعداد با دشواری همراه خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش (Li, 2025) که تأکید داشت «سازمان‌دهی مفهومی دانش» مقدمه‌ی ضروری برای بهره‌گیری از فناوری‌های دانشی در تربیت معلمان است، همخوانی دارد. همچنین، یافته‌های (Liang, 2023) نیز که اهمیت کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی را در زمینه تربیت بدنی بررسی کرده بودند، این نقش واسطه‌ای را تأیید می‌کند.

راهبردهای مدیریت استعداد شناسایی شده در این پژوهش از جمله آموزش ضمن خدمت، آموزش خارجی، کشف و ارزیابی استعداد، و توسعه مداوم حرفه‌ای، اثر مستقیم و معناداری بر پیامدهای سازمانی مانند تعهد شغلی، جانشین‌پروری، انگیزش و رضایت معلمان داشتند. این نتیجه با یافته‌های (Talaghir et al., 2023) سازگار است که نشان دادند به‌کارگیری رویکردهای دانشی در آموزش تربیت بدنی باعث بهبود عملکرد حرفه‌ای، افزایش درگیری معلمان و ارتقاء نتایج یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. همچنین، پژوهش (Dias et al., 2021) نیز بر تأثیر آموزش مبتنی بر دانش بر عملکرد شغلی فیزیوتراپیست‌ها اشاره کرده که به‌نوعی قابل تعمیم به حوزه تربیت بدنی نیز هست.

از طرفی، بررسی میزان واریانس تبیین‌شده (R^2) در این پژوهش نشان داد که ۷۰.۹ درصد از تغییرات در متغیر راهبردها توسط متغیرهای پدیده محوری، زمینه‌ای و مداخله‌گر قابل تبیین بوده و همچنین ۶۲.۷ درصد از تغییرات در پیامدها نیز توسط راهبردها و مسیرهای غیرمستقیم قابل پیش‌بینی است. این میزان از واریانس تبیین‌شده نشان‌دهنده قدرت بالای مدل طراحی‌شده در تبیین روابط علی در سیستم مدیریت استعداد است. این امر با رویکرد سیستماتیک مدیریت دانش در نهادهای آموزشی که در پژوهش (Gao & Tasnaina, 2024) تشریح شده بود نیز هم‌راستا است. این پژوهش نیز مدلی ارائه داده بود که تلفیق آموزش، سلامت و توسعه حرفه‌ای را به‌عنوان یک کل‌نگری در آموزش پایدار فیزیکی معرفی می‌کرد.

در عین حال، شناسایی اثرات غیرمستقیم نیز اهمیت بالایی داشت. به‌عنوان مثال، شرایط علی مانند شایسته‌سالاری و شفافیت، هرچند اثر مستقیمی بر پیامدها نداشتند، اما از طریق تقویت پدیده محوری و به تبع آن راهبردها، به‌صورت غیرمستقیم موجب بهبود پیامدهایی نظیر تعهد سازمانی، انگیزش و جانشین‌پروری شدند. این الگوی علی با یافته‌های (Chernova & Chernova, 2020) که بر اهمیت مدل‌سازی شناختی در فرایندهای توسعه منابع انسانی در محیط‌های آموزشی تأکید داشتند، مطابقت دارد. آن‌ها نیز معتقد بودند که فرایند خلق دانش و انتقال آن در سازمان‌های آموزشی نیازمند یک ساختار علی دقیق و لایه‌لایه است که باید از طریق واسطه‌گری مفاهیم سازمانی تحقق یابد. نکته مهم دیگری که در این مطالعه به آن توجه شد، نقش عوامل زمینه‌ای مانند نگرش مدیران و فناوری‌های اطلاعاتی بود. یافته‌ها نشان داد که اگرچه این عوامل اثر مستقیمی بر پیامدها ندارند، اما از طریق تأثیرگذاری بر راهبردهای اجراشده، می‌توانند به‌صورت غیرمستقیم مؤثر باشند. به‌عنوان نمونه، تأمین زیرساخت‌های فناوری در مدارس و فراهم‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی باعث تقویت اجرای برنامه‌های دانشی مانند کارگاه‌های آموزشی و تحلیل داده‌های عملکرد معلمان می‌شود. این نتیجه با مطالعه (Pleshkova, 2024) هم‌راستا است که نشان داد وجود سامانه‌های دانشی کارآمد در نهادهای آموزشی می‌تواند زمینه‌ساز بروز و ارتقاء نظام‌های مدیریت استعداد گردد. همین‌طور، پژوهش (Lunev et al., 2022) تأکید کرده بود که بدون زیرساخت‌های فناورانه، مدیریت دانش بیشتر به یک شعار نظری تبدیل خواهد شد تا یک رویکرد عملیاتی.

در تحلیل پایانی، نتایج پژوهش حاضر مدل یکپارچه‌ای را ارائه می‌دهد که از طریق شناخت روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها، تصویری دقیق از نحوه اجرای موفق مدیریت استعداد مبتنی بر مدیریت دانش در نظام آموزش تربیت بدنی ترسیم می‌نماید. ترکیب نظریه داده‌بنیاد با مدل‌سازی معادلات ساختاری، این امکان را فراهم ساخت تا ضمن اکتشاف متغیرهای کلیدی، میزان تأثیر و تعامل آن‌ها نیز سنجیده شود؛ موضوعی که در اغلب مطالعات پیشین مغفول مانده بود. این مدل، هم از حیث نظری و هم تجربی، پتانسیل بالایی برای به‌کارگیری در سیاست‌گذاری‌های آموزشی در سطح کلان و برنامه‌ریزی‌های سازمانی در سطح مدارس دارد.

این پژوهش با وجود نقاط قوت نظری و روش‌شناختی، دارای چندین محدودیت است. نخست آن‌که نمونه‌ی مورد بررسی در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان آموزشی عراق بود که با وجود اشباع نظری، ممکن است دیدگاه آن‌ها نماینده‌ی تمامی ذی‌نفعان حوزه تربیت بدنی نباشد. همچنین، نمونه‌ی آماری بخش کمی صرفاً شامل معلمان تربیت بدنی بوده و سایر گروه‌های شغلی مانند مدیران، ناظران یا کارشناسان منابع انسانی آموزش و پرورش در نظر گرفته نشدند. علاوه بر این، داده‌ها در محدوده‌ی جغرافیایی خاصی از عراق گردآوری شده و امکان تعمیم نتایج به کل کشور یا کشورهای دیگر با شرایط متفاوت نیازمند احتیاط است.

بر اساس محدودیت‌های یادشده، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، طراحی مدل در سطوح مختلف آموزشی (ابتدایی، متوسطه و عالی) صورت گیرد تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. همچنین، بررسی مقایسه‌ای این مدل در کشورهای مختلف منطقه با ساختارهای آموزشی متفاوت می‌تواند غنای نظری مدل را افزایش دهد. به‌کارگیری رویکردهای ترکیبی با روش‌های کیفی-کمی دیگر، نظیر تحلیل مسیر جزئی، مدل‌سازی پویایی سیستم‌ها یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی نیز می‌تواند لایه‌های پنهان‌تری از الگوهای دانشی و ارتباطات سازمانی را آشکار سازد.

در بعد عملی، توصیه می‌شود وزارت آموزش و پرورش عراق با بهره‌گیری از این مدل، ساختارهای منابع انسانی خود را بازطراحی کرده و از رویکردهای مبتنی بر داده در جذب، نگهداشت و توسعه معلمان استفاده نماید. طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت هدفمند، تقویت زیرساخت‌های فناوری در مدارس، و ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی از جمله اقدامات مؤثر برای نهادینه‌سازی این مدل است. همچنین، لازم است که شاخص‌های سنجش عملکرد معلمان با تأکید بر تولید و انتقال دانش، بازنگری شده و به‌صورت نظام‌مند در ارزیابی‌های شغلی و ارتقاء لحاظ شوند.

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

In the rapidly evolving educational landscape of the 21st century, the importance of aligning talent management practices with knowledge management strategies has gained increasing attention. Particularly in the field of physical education (PE), where traditional skill-based models are no longer sufficient, the integration of knowledge-based frameworks is crucial for sustainable professional development and enhanced instructional quality (Drewe, 2020; Talaghir et al., 2023). In many developing countries, such as Iraq, the educational sector—especially physical education—faces significant structural and developmental challenges, including a lack of standardized frameworks for

identifying, developing, and retaining talented teachers (Yang, 2023). The educational infrastructure often overlooks the strategic role of knowledge in talent cultivation, resulting in a disconnect between teacher competencies and institutional goals (Li, 2025).

Knowledge management (KM) is no longer confined to corporate contexts but is increasingly recognized as an essential component in educational policy and school administration (Karuoya, 2022; Kelchevskaya et al., 2023). It involves processes of knowledge creation, sharing, utilization, and retention, all of which contribute to organizational learning and innovation (Chernova & Chernova, 2020). When applied to talent management (TM), KM offers a strategic approach to discovering and nurturing educators' professional capabilities, enabling them to respond effectively to dynamic learning environments (Dias et al., 2021). This is particularly relevant in physical education, where teachers must integrate evolving scientific and pedagogical knowledge into practice (Gao & Tasnaina, 2024).

Existing literature affirms the value of KM in educational improvement. For instance, knowledge-based teacher education models promote reflective teaching, peer collaboration, and data-informed instruction (Montpetit-Tourangeau et al., 2023; Spittle et al., 2022). Moreover, research in higher education highlights that effective KM practices enhance faculty motivation, job satisfaction, and institutional commitment (Lunev et al., 2022; Pleshkova, 2024). These factors are directly related to teacher retention and performance, especially when linked with clearly defined talent pathways and professional growth opportunities (Ahmad et al., 2024; Alhowimel et al., 2023). However, many educational institutions in Iraq lack systematic frameworks to integrate KM and TM within the physical education domain. As a result, policy implementation remains fragmented, and educators' developmental needs are inadequately addressed (Alomari et al., 2024).

The COVID-19 pandemic has further emphasized the need for digital knowledge systems and adaptive educational leadership, particularly in under-resourced regions (Edwards et al., 2024; Li, 2024). In this context, hybrid teaching models, e-learning platforms, and virtual professional development initiatives have emerged as potential enablers of knowledge-driven talent development (Shimizu et al., 2024). Yet, these opportunities remain underutilized in Iraqi public schools, especially in physical education where policy focus has traditionally been low.

Given these challenges, this study seeks to fill a critical gap by designing and validating a model for talent management based on knowledge management principles for physical education teachers in Iraq. By leveraging both theoretical foundations and empirical evidence, the study aims to offer a practical framework for policymakers, educational leaders, and HR professionals seeking to optimize teacher development in physical education. The model addresses causal conditions, contextual factors, strategic interventions, and anticipated organizational outcomes, providing a holistic understanding of the dynamics between knowledge and talent in educational settings.

Methods and Materials

The present study employed an exploratory mixed-methods design. The qualitative phase involved data collection through semi-structured interviews with 15 experts in physical education, educational management, and human resources from Iraq. These interviews were transcribed and analyzed using grounded theory methodology to identify core categories, axial codes, and selective codes.

The quantitative phase involved the construction of a researcher-developed questionnaire based on the qualitative findings. This 30-item instrument was distributed to a sample of 332 physical education teachers across various Iraqi provinces, selected using stratified cluster sampling. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) via Smart PLS 4 and SPSS 26 to evaluate

measurement and structural models. Validity and reliability were assessed using composite reliability, Cronbach's alpha, AVE (Average Variance Extracted), and Fornell-Larcker criteria.

Findings

The qualitative analysis yielded six core categories forming the basis of the final conceptual model: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, core phenomenon (knowledge-based talent management), strategic actions, and outcomes. Among the most significant axial codes were meritocracy, legal framework, technological infrastructure, organizational flexibility, managerial attitudes, and structured professional development.

Quantitative analysis confirmed the validity and reliability of the measurement model. All factor loadings exceeded 0.70 (except one marginal item at 0.695), with Cronbach's alpha and composite reliability values above 0.80 for all constructs. AVE values ranged from 0.639 to 0.808, indicating satisfactory convergent validity.

All hypothesized structural relationships were statistically significant. The direct effect of causal conditions on the core phenomenon was $\beta = 0.772$ ($t = 32.180$), the core phenomenon on strategic actions was $\beta = 0.404$ ($t = 8.205$), and strategic actions on outcomes was $\beta = 0.792$ ($t = 32.474$). Indirect effects were also observed, such as causal conditions affecting outcomes via mediating variables (total indirect effect = 0.247).

The R^2 values indicated strong explanatory power: 59.6% of variance in the core phenomenon, 70.9% in strategic actions, and 62.7% in outcomes. Discriminant validity was established as each construct's square root of AVE exceeded inter-construct correlations.

Discussion and Conclusion

This study offers a theoretically grounded and empirically validated model for integrating knowledge management into talent development processes among physical education teachers in Iraq. The significant path coefficients between causal conditions (such as merit-based hiring and legal mandates) and the emergence of a structured talent management system suggest that foundational reforms in policy and recruitment are necessary precursors to successful KM-TM integration. These findings align with existing studies emphasizing the role of systemic alignment between institutional policies and professional development goals.

The mediating role of the core phenomenon—knowledge-based talent management—highlights the importance of conceptually framing talent development within the broader scope of organizational learning and knowledge creation. Without clear definitions, competencies, and pathways for teacher growth, the implementation of KM strategies would remain fragmented. This corresponds with global research advocating for structured frameworks in teacher education, especially in specialized fields like physical education where both theoretical and experiential knowledge are critical.

Strategic actions such as in-service training, international exchange programs, and career progression pathways demonstrated a strong influence on desirable organizational outcomes. These include teacher motivation, job satisfaction, organizational commitment, and talent retention. The findings underscore the transformative potential of a well-structured, knowledge-driven professional development ecosystem in enhancing educational quality and stability.

Furthermore, the study demonstrated that contextual and intervening factors—such as political stability, financial resources, and digital infrastructure—indirectly shape the effectiveness of KM-TM integration. While these do not have a direct effect on outcomes, their influence through mediating variables is significant and warrants attention in policy design. This highlights the necessity for a supportive organizational culture and adequate resource allocation to sustain knowledge-based initiatives.

In conclusion, the proposed model provides a comprehensive and context-sensitive framework that addresses the pressing need for strategic talent development in Iraq's educational system. It bridges theoretical constructs with practical applications, offering stakeholders a roadmap for cultivating a competent, motivated, and knowledge-oriented teaching workforce in physical education. The model holds potential for adaptation in other sectors and regions facing similar institutional challenges, contributing to the global discourse on educational reform and human capital development.

References

- Ahmad, N. S., Karuppiah, K., Praveena, S. M., Ali, N. F., Ramdas, M., & Nur Athirah Diyana Mohammad, Y. (2024). Cracking the Code: Uncovering the Factors That Drive COVID-19 Standard Operating Procedures Compliance Among School Management in Malaysia. *Scientific reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-49968-4>
- Alhowimel, A., Al-Shahrani, A., Abulaban, A. A., Althobeit, A. M., Alenazi, A. M., Alshehri, M. M., Alqahtani, B. A., & Alodaibi, F. (2023). Saudi Arabian Physical Therapists' Knowledge, Attitudes, and Clinical Practice in Diabetes Prevention and Management. *Diabetes Metabolic Syndrome and Obesity Targets and Therapy*, Volume 16, 2967-2977. <https://doi.org/10.2147/dmso.s426949>
- Alomari, H., Allobaney, N. F., Swallmeh, E., Macaaly, R. A., & Al-Husban, R. Y. (2024). Effect of an Educational Program on Nurses' Level of Knowledge About Pain Assessment and Management: A Quasi-Experimental Study. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5231832/v2>
- Chernova, L., & Chernova, L. (2020). Cognitive Modeling of Knowledge Management Mechanisms in the Training of Specialists. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 0(4 (14)), 86-93. <https://doi.org/10.30837/itssi.2020.14.086>
- Denysenko, N., Marchuk, S., Tabak, N., & Knight, N. (2020). Competence-Based Approach in the System of Formation of Occupational Mobility of Future Physical Education Teachers in the United States of America. *The Educational Discourse a Collection of Scientific Papers*(20(2)), 20-31. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.20\(2\)-2](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.20(2)-2)
- Dias, K. J., Shoemaker, M. J., Lefebvre, K., & Heick, J. D. (2021). A Knowledge Translation Framework for Optimizing Physical Therapy in Patients With Heart Failure. *Physical Therapy*, 101(6). <https://doi.org/10.1093/ptj/pzab079>
- Drewe, S. B. (2020). Acquiring Practical Knowledge: A Justification for Physical Education. *Paideusis*, 12(2), 33-44. <https://doi.org/10.7202/1073088ar>
- Edwards, B., Perera, E., King, E. C., McKay, S., & Ruco, A. (2024). Enhancing Physical Activity Recommendations to Support Cognition in Homecare: A Quality Improvement Project. *Home Health Care Management & Practice*, 37(1), 27-36. <https://doi.org/10.1177/10848223241247837>
- Gao, Y., & Tasnaina, N. (2024). The Development of a Management Model on an Integration of Physical Education, Health Education, and Medical Practice for Sustainable Students' Health Development. *Ijsasr*, 4(1), 305-322. <https://doi.org/10.60027/ijsasr.2024.3774>
- Karuoya, L. N. (2022). Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions. 118-132. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3652-3.ch007>
- Kelchevskaya, N. R., Pelymskaya, I. S., & Chernenko, I. y. (2023). Knowledge Economy and Digital Transformation of Business. <https://doi.org/10.12737/1891230>
- Li, H. (2025). Knowledge Graph Construction for Intelligent Physical Education and Its Application in Training. *J. Comb. Math. Comb. Comput.*, 127a, 2179-2197. <https://doi.org/10.61091/jcmcc127a-126>
- Li, L. (2024). The Value, Dilemmas and Countermeasures of the Application of Hybrid Teaching Mode in Physical Education in the Post Epidemic Period. *Frontiers in Educational Research*, 7(2). <https://doi.org/10.25236/fer.2024.070233>
- Liang, Z. (2023). Quality Management Technology for the Training of Bachelors in Physical Education in the Conditions of the Educational Environment of the University (On the Example of the Prc). *Polonia University Scientific Journal*, 55(6), 116-121. <https://doi.org/10.23856/5515>
- Lunev, A., Tomashevskaya, Y. N., & Koshkarov, A. (2022). Knowledge Management in Higher Education: Theory and Practice. *Management Sciences*, 12(2), 86-97. <https://doi.org/10.26794/2304-022x-2022-12-2-86-97>
- Montpetit-Tourangeau, K., Diaz-Arenales, A. S., Dyer, J.-O., & Rochette, A. (2023). The Black Box of Patient Education: An Expert Consultation on Patient Education Interventions and Strategies for the Management of Subacromial Pain Syndrome. *Physiotherapy Canada*, 75(3), 215-232. <https://doi.org/10.3138/ptc-2022-0123>
- Pawzi, H., & Alias, B. S. (2024). Navigating IR 4.0 Education: School Leaders as Catalysts for Effective Physical Management in Malaysia Education. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(12), e003142. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i12.3142>

- Pleshkova, A. (2024). Knowledge Management Practices in Russian Educational Institutions. *Russian Management Journal*, 22(1), 113-130. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.105>
- Shimizu, S., Yoshida, S., & Nerome, Y. (2024). Knowledge and Practical Skills for Cancer Pain Management Among Nurses on Remote Islands in Japan and Related Factors Nationwide. *Australian Journal of Rural Health*, 32(4), 801-814. <https://doi.org/10.1111/ajr.13146>
- Spittle, S., Spittle, M., Encel, K., & Itoh, S. (2022). Confidence and Motivation to Teach Primary Physical Education: A Survey of Specialist Primary Physical Education Pre-Service Teachers in Australia. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1061099>
- Sreevani, R., Thimmajja, S. G., Bevoor, P., & Nanjegowda, R. B. (2021). Nurses' Knowledge, Attitude and Practices on Use of Restraints at State Mental Health Care Setting: An Impact of in-Service Education Programme. *Investigación Y Educación en Enfermería*, 39(1). <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v39n1e12>
- Talaghir, L.-G., Olaru, B. S., Ciorbă, C., Rus, C. M., & Ionescu, T. M. (2023). A Knowledge-Based Approach to Physical Education: A Systematic Review. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 15(4), 252-278. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/792>
- Yang, H. (2023). Exploration of Key Factors and Approaches for Cultivating Innovation and Entrepreneurship Ability of Physical Education Teachers. *International Journal of New Developments in Education*, 5(26). <https://doi.org/10.25236/ijnede.2023.052603>