

تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری

تحول آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی)

آیت سعادت طلب^{۱*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۳)

چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران (تعداد ۲۰۰ نفر) دانشگاه خوارزمی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۲۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری (کیهم، ۲۰۰۶)، رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴) و انتقال دانش نوناکا و تاکینچی (۱۹۹۵) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم افزارهای AMOS و Spss22 انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تجربی برازش مطلوبی دارد و رهبری تحول‌آفرین نقش میانجی در رابطه بین جانشین‌پروری و انتقال دانش دارد. بر این اساس رابطه متغیر جانشین‌پروری با انتقال دانش از طریق رهبری تحول‌آفرین در قالب تحلیل مسیر مورد تأیید قرار گرفت. بدین شرح که متغیر رهبری تحول‌آفرین نقش تسهیل‌کننده را در رابطه بین جانشین‌پروری با انتقال دانش در مدیران نشان داد. همچنین متغیر پیش‌بین جانشین‌پروری اثر مستقیم و مثبت بر انتقال دانش داشت. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری و اجرای رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. همچنین مدیران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، انتقال دانش، رهبری تحول‌آفرین، جانشین‌پروری، مدیران دانشگاهی

۱- استادیار گروه مطالعات تربیتی، دانشگاه خوارزمی، ایران، مسئول مکاتبات: A.saadattalab@khu.ac.ir

مقدمه

برای حفظ پایداری سازمان‌ها، دانش افرادی است که برای سازمان کار کرده‌اند یا در حال حاضر در سازمان فعالیت می‌کنند، بسیار مهم است (۱). لذا دانش یک منبع استراتژیک برای فرد و سازمان به‌شمار می‌رود (۲). بویژه در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش صرفاً با مشارکت موثر استعدادهای فکری امکان‌پذیر است (۳). دانش یک منبع بارز برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود که هدف آن ایجاد مزیت رقابت و نوآوری در سازمان‌ها است (۴). فقدان دانش در سازمان بر عملکرد، درآمد و آموزش کارکنان تأثیرگذار است (۵). نقش اصلی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایجاد و انتقال دانش است، هر سازمانی باید به دنبال انتقال دانش کارآمد و توسعه کارکنان خود باشد و برای انجام این کار افزایش دانش سازمانی لازم است (۶).

انتقال دانش برای نوآوری، یادگیری سازمانی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید که منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی می‌شود، ضروری است (۷). پژوهش‌ها نشان داده است انتقال دانش برای مدیران سازمان‌ها در کاهش اتلاف بهره‌وری و تضعیف مزیت رقابتی بسیار تعیین کننده است (۸). ظهور تغییر و تحولات جدید دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را همواره با چالش‌های نوظهوری مواجه نموده است، این موضوع باعث شده است که توجه به مدیریت دانش مد نظر قرار گیرد (۹). توجه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به راهبردهای دانش‌آفرینی و انتقال دانش به بهبود فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمک شایانی می‌کند (۱۰).

انتقال دانش در دانشگاه باعث توسعه و بهبود ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه‌ها می‌شود (۱۱). انتقال دانش نه تنها رقابت بین‌المللی را در بخش آموزش عالی افزایش می‌دهد، بلکه از طریق بازخورد از ذی‌نفعان دانش، ظرفیت‌های تحقیقاتی آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد (۱۲). انتقال دانش در آموزش عالی به‌عنوان یکی از رسالت‌ها و مأموریت‌های آموزش عالی در نظر گرفته شده است (۱۳). اما علی‌رغم تأکید روزافزون برای بکارگیری انتقال دانش در مراکز و موسسات آموزشی، به‌طور جدی به چگونگی انتقال دانش بین ذی‌نفعان و دریافت‌کنندگان توجه کافی نشده است (۱۲). برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین‌پروری یکی از ابزارهای اساسی است (۱۴). فقدان جانشین‌پروری موثر در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ممکن است انتقال دانش سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی را محدود نماید (۱۵).

لذا یکی از مسائل عمده در زمینه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی فقدان یا عدم توجه به استراتژی‌های موثر برای انتقال دانش است. تولید دانش و انتقال آن، چه در سطح دانشگاه و یا بیرون از دانشگاه نیازمند بسترسازی مناسب برای انتقال دانش تولید شده است. یکی از بسترهای لازم در این خصوص توجه به رویکرد جانشین‌پروری است. در واقع جانشین‌پروری با شناسایی و توسعه استعدادها می‌تواند در پرورش، توسعه و انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نقش

بسازی داشته باشد. یکی دیگر از بسترهای لازم برای انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین و شایسته‌ای است که با ایجاد محیط حمایتی و ارتباط متقابل بین استادان، کارمندان، مدیران و دانشجویان می‌تواند زمینه انتقال دانش را در درون و بیرون از دانشگاه فراهم نماید.

امروزه مطالعات مربوط به ایجاد دانش سازمانی به‌عنوان یک کار دانشگاهی نظری و عملی در نظر گرفته شده است (۱۶). انتقال دانش فرایندی است که در آن دو نفر دانش صریح و ضمنی را با این هدف که یکی از طرفین از دانش استفاده می‌کنند، تبادل می‌کنند (۱۷). پژوهشگران دو نوع دانش ضمنی و آشکار را شناسایی نموده‌اند (۱۸). دانش صریح نوعی از دانش است که رسمی و سیستماتیک (رمزگذاری شده) بوده و از طریق نوشتن، صحبت کردن و نمودار به اشتراک گذاشته می‌شود (۱۹). در حالی که دانش ضمنی مهارت‌ها، ایده‌ها و تجربیات فردی است که در ذهن افراد تجسم یافته است و دسترسی به آن مشکل است (۲۰). دانش ضمنی ویژگی‌های منحصر به فردی در یک سازمان دانش‌بنیان به شمار می‌رود (۲۱). سازمان‌ها باید بر حفظ دانش ضمنی تأکید بورزند زیرا به‌طور چشمگیری بر موفقیت سازمانی تأثیرگذار است و تنها راه انتقال دانش ضمنی از طریق تمرین و مشاهده است (۲۲). دانش ضمنی به‌راحتی درون سازمان جریان نمی‌یابد زیرا عناصر ضمنی آن مانع از انتقال می‌شود (۲۳). انتقال دانش فرایندی هدف محور است به‌گونه‌ای که فرد، گروه و سازمان را به‌عنوان بازیگران انتقال دانش درگیر می‌کند (۲۴). تضعیف انتقال دانش از کارمندان باتجربه تأثیر زیادی بر کاهش بهره‌وری و بازده و همچنین از بین رفتن مزیت رقابتی دارد (۲۵). انتقال دانش یکی از عناصر اساسی خودفراگیری است و به رشد مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان در سازمان کمک می‌کند. از دیدگاه عملیاتی، افراد ماهر هنوز هم عامل اصلی و اساسی در ایجاد و انتقال دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (۲۶). لذا انتقال دانش برای نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان ضروری است (۲۷). زمانی که کارکنان دانش را انتقال می‌دهند، این امر یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، زیرا وقتی کارکنان از یکدیگر یاد می‌گیرند، درگیر بوده و بیشتر به سازمان متعهد خواهند بود (۲۸). این موضوع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از اهمیت بالایی برخوردار است. دانشگاه‌ها کانون تولید و انتشار دانش هستند، آن‌ها مسئولیت آموزش، پژوهش و انتقال دانش به جامعه هستند، لذا در توسعه ملی نقش اساسی دارند (۲۹).

در این زمینه جانشین‌پروری موثر با شناسایی و رشد رهبری بالقوه به حفظ دانش سازمانی کمک می‌کند (۳۰). وجود یک برنامه جانشین‌پروری در سازمان باعث می‌شود دانش ضمنی رهبری که در حال ترک سازمان است مورد استفاده قرار گیرد و رها نشود (۳۱). در واقع جانشین‌پروری فرایندی است که با شناسایی و توسعه استعدادها بستر لازم را برای پرورش دانش مبتنی بر مزیت رقابتی فراهم می‌نماید (۳۲). در مورد پیچیدگی انتقال دانش، توجه مدیران به شرایط ویژه‌ای که در آن تسهیم دانش

صورت می‌گیرد، ضروری است. چنین رویکردی به تحقق اهداف سازمان‌ها کمک نموده و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (۳۳). مدیران سازمان‌ها باید برای درک چگونگی انتقال دانش یک رویکرد استراتژیک اتخاذ نمایند تا از خطر احتمالی ناشی از بازنشستگی کارکنان بدون تسهیم دانش جلوگیری کنند (۳۴). به زعم راثول و همکاران (۲۰۱۵) مربیگری به‌عنوان یکی از ابزارهای موثر جانشین‌پروری به انتقال دانش سازمانی، بهبود روابط بین فردی بین افرادی که در آستانه بازنشستگی هستند با مربیان جوان، کمک می‌کند تا آن‌ها را برای دستیابی به نقش‌های سازمانی بالاتر آماده کند (۳۵). ارشادگری و مربی‌گری بهترین رویکرد انتقال دانش است (۳۶). یک برنامه جانشین‌پروری موفق فرصت‌هایی را برای کسب، تسهیم و انتقال دانش سازمانی مستمر فراهم می‌کند (۳۷). جانشین‌پروری بر مهارت کارکنان برای آماده‌سازی آن‌ها برای گرفتن پست‌های بالاتر بسیار تأثیرگذار است (۳۸). جانشین‌پروری در شناسایی کارکنان با صلاحیت، ساماندهی انتقال دانش آن‌ها به دیگر افراد در سازمان، سازماندهی انتقال رهبری و ایجاد ارتباط موثر میان افراد با دانش و دیگران تأثیرگذار است (۳۹). مربی‌گری و ارشادگری افراد به‌عنوان ابزارهای جانشین‌پروری به انتقال دانش موثر در سازمان کمک نموده و باعث تداوم و موفقیت جانشین‌پروری نیز می‌شود (۴۰).

موفقیت هر سازمانی به توانایی، تجارب و قابلیت‌های رهبر آن بستگی دارد (۴۱). دانشگاه نیاز به رهبرانی دارد که از مسئولیت‌های اجتماعی آگاهی داشته باشند (۴۲). رهبری تحول‌آفرین یکی از موثرترین سبک‌های رهبری در این زمینه است (۴۳). رهبران سازمانی شکاف‌های دانش را از طریق ارزیابی دانش شغلی کارکنان شناسایی نموده و منابع دانش را برای انتقال دانش به دیگران در سازمان متصل می‌کنند (۴۴). از آنجایی که کارکنان با دانش سازمان را ترک می‌کنند رهبران سازمان باید برای انتقال دانش به دیگران بر جانشین‌پروری تمرکز کنند (۴۵). رهبری تحول‌آفرین نقش موثری در بهبود جایگاه سازمان‌ها ایفا می‌کند. رفتار رهبران سازمانی باعث افزایش تفکر و عملکرد نوآورانه در بین کارکنان سازمان می‌شود (۴۶). رهبران می‌توانند انتقال دانش را در محیط کار انجام دهند. سازمان‌ها اغلب با این مسأله مواجه هستند که کارکنان دارای دانش بدون این که دانش خود را به دیگران انتقال دهند، سازمان را ترک کنند (۴۷). رهبران سازمانی می‌توانند با بکارگیری جانشین‌پروری استراتژیک، کارکنان واجد شرایط و دارای انگیزه که به‌دنبال رشد و توسعه هستند را شناسایی کنند (۴۸). بر این اساس، جانشین‌پروری برای حفظ موفقیت‌ها، انتقال دانش سازمانی، ایجاد مهارت و ادامه مأموریت دانشگاه‌ها ضروری است (۴۹).

بررسی مطالعات انجام شده در زمینه پژوهش مورد مطالعه نیز گویای ارتباط جانشین‌پروری و رهبری تحول‌آفرین با انتقال دانش سازمانی است که در ادامه به نتایج پژوهش‌های انجام شده به‌طور

خلاصه اشاره می‌شود. پژوهش چنگ^۱ نشان داد برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، مطالعات مبتنی بر کار، سمینارهای ارائه شده به‌عنوان شیوه‌های موثر بر انتقال دانش در دستیابی، زمینه‌سازی، درونی‌سازی و بیرونی‌سازی دانش در آموزش عالی بودند (۵۰). در پژوهش رامجیون و راولی^۲ آموزش و یادگیری، مشاوره، اسناد سازمانی و کسب منابع خارجی، سمینارهای پژوهشی سالانه، کنفرانس‌ها، انتشار در مجلات به‌عنوان اقدامات موثر بر انتقال دانش در موسسات آموزش عالی شناسایی شدند (۱۳). در پژوهش اجکپومیوی با عنوان تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش، برنامه توسعه فردی، مشاوره، آموزش شغلی و ارتباطات ۳۶۰ درجه مهم‌ترین عوامل موثر بر انتقال دانش بودند (۵۱). پژوهش گروسمن^۳ نیز نشان داد فقدان جانشین‌پروری رسمی باعث می‌شود که انتقال دانش پراکنده و بدون انسجام انجام شود. فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری نیز در انتقال دانش تأثیرگذار هستند (۵۲). در پژوهش لی و لی^۴ رهبری تحول‌آفرین در انتقال دانش تأثیرگذار بوده است (۵۳). پژوهش بیراسناو و همکاران^۵ نیز نشان داده است رهبری تحول‌آفرین در بین انتقال دانش و نوآوری نقش واسطه‌ای دارد (۵۴).

با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در ارتباط بین جانشین‌پروری و دانش سازمانی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌باشد. در واقع به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که به چه میزان جانشین‌پروری می‌تواند از طریق رهبری تحول‌آفرین بر انتقال دانش تأثیر داشته باشد؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ روش، همبستگی با طرح تحلیل مسیر بود. جامعه آماری شامل همه روسای دانشکده‌ها، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های علمی دانشگاه خوارزمی بود که در حدود ۲۰۰ نفر بودند. نمونه منتخب شامل ۱۲۰ نفر از گروه‌های ذکر شده بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری (کیم، ۲۰۰۶)، انتقال دانش نوناکا و تاکینچی (۱۹۹۵) و رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴) استفاده شد.

پرسشنامه جانشین‌پروری: این پرسشنامه توسط کیم (۲۰۰۶) طراحی شده دارای ۳۲ سؤال و شامل ۴ خرده مقیاس ۸ گویه‌ای: تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها، توسعه نامزدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد. نحوه نمره‌گذاری با طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً

1. Cheng
2. Ramjeawon & Rowley
3. Grossman
4. Le & Lei
5. Birasnav et al

موافقم است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۹. بدست آمده است (باس و اولیوو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸. بدست آمد.

پرسشنامه انتقال(تبدیل)دانش : این پرسشنامه توسط نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) طراحی شده است که شامل ۴ خرده مقیاس بیرونی سازی ۵ گویه، ترکیب ۱۱ گویه، درونی سازی ۴ گویه و اجتماعی- سازی ۶ گویه می باشد. نحوه نمره گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۷. بدست آمد.

پرسشنامه رهبری تحول آفرین : این پرسشنامه توسط باس و اولیو (۲۰۰۴) طراحی و تدوین شده است که شامل ۴ خرده مقیاس ترغیب ذهنی با ۴ گویه، نفوذ آرمانی ۸ گویه، انگیزش الهام بخش ۴ گویه و ملاحظات فردی ۴ گویه می باشد. نحوه نمره گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۹. بدست آمده است (باس و اولیوو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰. بدست آمد.

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. داده های بدست آمده در این پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS و SPSS22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های پژوهش

از تعداد ۱۲۰ نفر از شرکت کنندگان، ۳۵ نفر زن و تعداد ۸۵ نفر مرد بودند. از نظر مرتبه علمی، تعداد ۷۲ نفر دارای رتبه علمی استادیار، ۳۷ نفر دارای رتبه علمی دانشیار و ۱۱ نفر دارای رتبه علمی استاد بودند. از لحاظ سنی، تعداد ۴۲ نفر در فاصله سنی (۳۱-۴۰)، ۵۵ نفر در فاصله سنی (۵۰-۴۱)، ۲۳ نفر دارای سنین (۷۰-۵۱) بودند.

علاوه بر نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش، به تحلیل همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش با استفاده از روش همبستگی پیرسون پرداخته شد که ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان طور که یافته های حاصل از آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان می دهد، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش بیانگر همبستگی معنادار بین همه متغیرها به صورت دو به دو می باشد.

جدول شماره ۱. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	شاخص همبستگی	جانشین پروری	رهبری تحول آفرین	دانش سازمانی
جانشین	همبستگی پیرسون	۱	**۰/۲۶۳	**۰/۶۸۴
پروری	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹

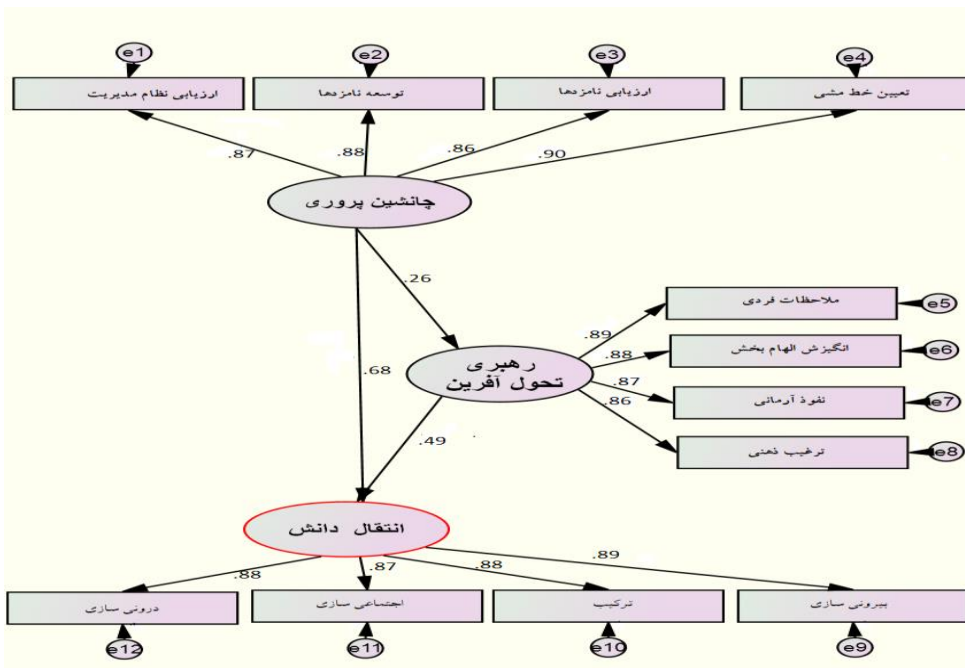
**۰/۴۸۳.	۱	**۰/۲۶۳.	همبستگی پیرسون	رهبری تحول آفرین
۰/۰۰۱		۰/۰۰۱	سطح معناداری	
۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱	**۰/۴۸۳.	**۰/۶۸۴.	همبستگی پیرسون	دانش سازمانی
	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	سطح معناداری	
۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

جدول شماره ۲. شاخص‌های نیکویی برازش یا برازندگی تحلیل عامل تأییدی مدل پژوهش

ردیف	شاخص آماری	شاخص‌های مطلوب برازش مدل	شاخص‌ها برازش در پژوهش حاضر	نتیجه
۱	χ^2 / df	باید مقادیر کمتر از ۳ باشد	۲/۰۱	برازش مطلوب
۲	CFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۸	برازش مطلوب
۳	RMSEA	باید مقادیر کوچکتر از ۰/۰۹ باشد.	۰/۰۴۳	برازش مطلوب
۴	GFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۸	برازش مطلوب
۵	IFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۷	برازش مطلوب
۶	NFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۹	برازش مطلوب
۷	AGFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۵	برازش مطلوب
۸	χ^2	نباید در سطح ۰/۰۵ معنی دار باشد	۳۲/۶۴	برازش مطلوب
۹	p	سطح معناداری	۰/۰۰۳	برازش نسبی به حجم نمونه

از شاخص‌های نیکویی برازش فوق به منظور بررسی برازش مدل پژوهش در مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به نتایج جدول ۲ که شاخص‌های برازندگی مدل مربوط به سؤال پژوهش در شکل ۱ را به طور خلاصه نشان می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت که اکثر شاخص‌ها در سطح مطلوبی قرار داشته و مدل محاسبه شده بر اساس داده‌های مشاهده شده از برازش قابل قبولی برخوردار است. بدین شرح که در پژوهش حاضر مقدار مجذور کای برابر با ۳۲/۶۴ بود که معنی‌دار بود و این معناداری با توجه به حجم نمونه و مقدار نسبت مجذور کای در پژوهش حاضر برابر ۲/۰۱ بوده و

نشان‌دهنده برازش مدل می‌باشد. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) مدل نیز برابر با ۰/۴۳ بود که بیانگر برازش الگوی ارائه شده بود. همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) در پژوهش حاضر برابر ۰/۹۸ بود که این شاخص نیز بیانگر برازش مدل پژوهش می‌باشد. در مورد شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) نیز مشخص شد که مقدار آن برابر با ۰/۹۵، و مقدار شاخص برازندگی افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۷، و همچنین مقدار شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) نیز برابر با ۰/۹۸ بود. شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) نیز در سطح ۰/۹۹ برازش عالی داشت. در مجموع برازش این شاخص‌ها نشانگر برازش یا تناسب مدل پژوهش با داده‌ها بود. با توجه به شاخص‌های بدست آمده در مدل برازش شده، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین دانش سازمانی بر اساس جانشین پروری به واسطه رهبری تحول‌آفرین از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار است و می‌توان به مقادیر همبستگی مدل در شکل ۱ اعتماد کرده و مقادیر رگرسیون را تفسیر نمود.



شکل ۱. مدل برازش شده پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۳. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی جانشین پروری از طریق رهبری تحول‌آفرین به واسطه

متغیرهای عامل	متغیر وابسته	برآورد	خطا	حدبحرانی	احتمال	نقش متغیر
جانشین پروری	<---	۰/۶۸۴	۰/۱۷۲	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱	متغیر وابسته
رهبری تحول آفرین	<---	۰/۴۹۳	۰/۱۳۰	۰/۶۴۴	۰/۰۰۱	
جانشین پروری	<---	۰/۲۶۳	۰/۲۸۲	۰/۶۳۹	۰/۰۱	متغیرها با واسطه
تعیین خط مشی	<---	۰/۹۰۱	۰/۰۷۸	۱۵/۲۳۱	***	
ارزیابی نامزدها	<---	۰/۸۶۵				مؤلفه های متغیر عامل
توسعه نامزدها	<---	۰/۸۸۳	۰/۰۶۹	۱۵/۰۶۵	***	
ارزیابی نظام مدیریت	<---	۰/۸۷۲	۰/۰۶۹	۱۳/۵۷۴	***	

با توجه به مقادیر ستون احتمال در جدول ۳ که سطح معناداری ضرایب رگرسیون بین متغیرها را نشان می دهد می توان گفت که همبستگی بین متغیر عامل (جانشین پروری)، و متغیر وابسته (انتقال دانش) با ضریب رگرسیون ($t=0/68$)، در سطوح ($P=0/001$)، معنادار بود. همچنین همبستگی بین متغیر واسطه‌ای (رهبری تحول آفرین) با ضریب رگرسیون ($t=0/49$)، در سطوح ($P=0/001$) معنادار بود. علاوه بر متغیرهای اصلی، همبستگی بین مؤلفه‌های متغیر عامل (جانشین پروری) نیز معنادار بودند. بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴. ضرایب تحلیل مسیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل بین متغیرها

متغیر پیش بین	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	متغیر رابط: رهبری تحول آفرین	اثر کل
جانشین پروری	**۰/۱۶۸	۰/۲۶*	۰/۴۹	۰/۷۵**
رهبری تحول آفرین	**۰/۴۹	-	-	۰/۴۹**

در جدول ۴ به جمع‌بندی اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش بین بر رهبری تحول آفرین پرداخته شده است. بر طبق ضرایب تحلیل مسیر گزارش شده در جدول ۴ می توان نتیجه گرفت که اثر مستقیم جانشین پروری بر انتقال دانش $0/68$ است. همچنین اثر غیرمستقیم جانشین پروری بر انتقال از

طریق رهبری تحول آفرین حدود ۰/۷۵ است. این یافته بدین معنی است که تأثیرپذیری انتقال دانش از جانشین پروری زیاد بوده و نقش متغیر رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر میانجی و تسهیل گر در ارتباط بین جانشین پروری و انتقال دانش، در حدود ۰/۴۹ بوده است.

بحث و نتیجه گیری

دانش به عنوان یک منبع استراتژیک در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که نقش و کارکرد اصلی آن‌ها تولید و انتشار دانش است از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از مسائل اساسی در زمینه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، فقدان یا عدم توجه به استراتژی‌های موثر برای انتقال دانش است. تولید دانش و انتقال آن چه در سطح دانشگاه و یا بیرون از دانشگاه نیازمند بسترسازی مناسب برای انتقال دانش تولید شده است. برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین پروری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی امری ضروری است. جانشین پروری موثر نقش مهمی را در انتقال دانش سازمانی و اثربخشی سازمانی از طریق توسعه ظرفیت‌های دانشی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایفا می‌کند. تضعیف انتقال دانش در دانشگاه‌ها که از یک سو کانون تولید و انتشار دانش هستند و از سوی دیگر مسئولیت انتقال دانش به جامعه را داشته و در توسعه ملی نقش آفرینی می‌کنند، مزیت رقابتی و اثربخشی کارکردهای اساسی دانشگاه‌ها را با چالش اساسی مواجه خواهد نمود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تحلیل نقش رهبری تحول آفرین در رابطه میان جانشین پروری و انتقال دانش بود. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری بین متغیرها در پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین در ارتباط بین جانشین پروری و انتقال دانش نقش واسطه‌ای مطلوبی ایفا می‌کند. در بین ابعاد رهبری تحول آفرین، بعد ملاحظات فردی دارای بیشترین اثرگذاری بر انتقال دانش بود. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین انتقال دانش بر اساس جانشین پروری به واسطه رهبری تحول آفرین در دانشگاه خوارزمی از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار است. با توجه به نتایج بدست آمده اثر مستقیم جانشین پروری بر انتقال دانش برابر با ۰/۶۸ بدست آمد. بدین معنی که جانشین پروری در انتقال دانش تأثیرگذار بوده و آن را بهبود می‌بخشد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های چنگ (۵۰)، رامجیون و راوولی (۱۳)، اجکیوممیوی (۵۱) و گروسمن (۵۲) که همبستگی مستقیم جانشین پروری و انتقال دانش را گزارش کرده‌اند، همسو و همراستا می‌باشد. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان چنین استدلال کرد توجه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به استراتژی‌ها و راهبردهای دانش آفرینی و انتقال دانش به بهبود فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهی کمک شایانی می‌کند. تمرکز بر برنامه‌های جانشین پروری موثر به شناسایی و حفظ دانش سازمانی کمک می‌کند که این موضوع افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد را برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در سطح ملی و بین‌المللی به همراه دارد.

در ادامه بحث همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد همبستگی رهبری تحول‌آفرین به همراه جانشین‌پروری با انتقال دانش نیز برابر با ۰/۴۹ بود. بر این اساس اثر غیرمستقیم جانشین‌پروری بر انتقال دانش از طریق رهبری تحول‌آفرین، در مجموع در حد ۰/۷۵ شد که این افزایش نسبت به اثر مستقیم (۰/۶۸) بیانگر اثر تسهیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه بین جانشین‌پروری و انتقال دانش می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش لی و لی (۵۳) و بیراسناو و همکاران (۵۵) که تأثیری‌گذاری رهبری تحول‌آفرین را بر انتقال دانش معنادار و مثبت گزارش کرده بودند، همسو و هماهنگ بود. در تبیین این یافته می‌توان چنین استدلال کرد که رهبران و مدیران دانشگاهی از طریق برنامه‌های جانشین‌پروری استراتژیک می‌توانند به بهبود و پویایی چرخه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کمک نموده و از این طریق با ایجاد مزیت رقابتی به رشد و توسعه دانشگاه‌ها کمک نمایند. در بین مولفه‌های جانشین‌پروری تعیین خط‌مشی و توسعه نامزدها بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری داشتند. نتایج این بخش از پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش چنگ (۵۰)، رامجیون و راولی (۱۳) و اجکپومیوی (۵۱) همسو و هماهنگ بود. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. توجه به آموزش و یادگیری، مشاوره، نقش ارشادگری و مربی‌گری به‌عنوان ابزارهای موثر جانشین‌پروری در انتقال دانش موثر در دانشگاه‌ها بسیار تعیین‌کننده هستند. در نهایت مدیران و رهبران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.

Refrence

1. Millar CC, Chen S, Waller L. Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. 2017.
2. Tiwari SR. Knowledge integration in government–industry project network. *Knowledge and Process Management*. 2015; 22(1):11-21.
3. Chinonye W. Talent Management and Succession planning: A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt. *London Journal of Research in Management and Business*. 2020; 19(1): 25-30.
4. Muñoz-Pascual L, Galende J, Curado C. Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*. 2019; 12(1):1-24.
5. Massingham PR. Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*. 2018; 6(2):156-162.
6. Schmitz A, Teza P, Dandolini GA, de Souza JA. Universities as knowledge intensive business services—a systematic literature review and a case study of a research group. *International Journal of Engineering and Innovative Technology*. 2014; 3(7):40-7.
7. Mueller J. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*. 2014; 32(2):190-202.
8. Kim TT, Lee G, Paek S, Lee S. Social capital, knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2013.
9. Howell KE, Annansingh F. Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures?. *International Journal of Information Management*. 2013; 33(1):32-9.
10. Kidwell JJ, Vander Linde K, Johnson SL. Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause quarterly*. 2000; 23(4):28-33.
11. Perkmann M, Tartari V, McKelvey M, Autio E, Broström A, D’Este P, Fini R, Geuna A, Grimaldi R, Hughes A, Krabel S. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research policy*. 2013; 42(2):423-42.
12. Vick TE, Robertson M. A systematic literature review of UK university–industry collaboration for knowledge transfer: A future research agenda. *Science and Public Policy*. 2018; 45(4):579-90.
13. Ramjeawon PV, Rowley J. Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. *International Journal of Educational Management*. 2018.
14. Brown N. The implementation of succession planning in DOR. Colorado: Colorado Department of Revenue. 2009.
15. Peters MA. Greening the knowledge economy: Ecosophy, ecology and economy. *Economics, Management, and Financial Markets*. 2011; 6(2):11-38.
16. Von Krogh G, Nonaka I, Rechsteiner L. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of management studies*. 2012 ; 49(1):240-77.

17. Martínez AB, Galván RS, Palacios TM. An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms. *European Journal of International Management*. 2016; 10(5):534-57.
18. Boyd B, Royer S, Pei R, Zhang X. Knowledge transfer in family business successions. *Journal of Family Business Management*. 2015; 5(1) : 17–37.
19. Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press; 1995.
20. Polanyi M. *The Tacit Dimension* Doubleday and Co. Garden City, NY. 1966.
21. Kuciapski M. A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*. 2017.
22. Bednarska M, Olszewski M. Students' attitudes towards career in the tourism industry—implications for tacit knowledge management. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*. 2013; 9(1):119-34.
23. Klenke K. Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms. *International Leadership Journal*. 2018;10(1).
24. Sondari MC, Akbar RM. Operationalizing internal knowledge transfer factors: An application for small and medium enterprises (SMEs). *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*. 2016;1:203-14.
25. Joe C, Yoong P, Patel K. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*. 2013.
26. Tong C, Tak WI, Wong A. The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*. 2013; 3(1): 9.
27. Malarz K, Paradowski K. Model of Knowledge Transfer Within an Organisation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2018;21(2).
28. Abbas A, Avdic A, Barker KC, Xiaobao P. Knowledge transfer from universities to industry through university technology transfer offices. 2018.
29. Ojo A. Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 2016 ;11(2):331-45.
30. Aylsworth K. *Building Bench Strength: succession planning Implementation*. 2011.
31. Berns KV, Klarner P. A review of the CEO succession literature and a future research program. *Academy of Management Perspectives*. 2017;31(2):83-108.
32. Ali Z, Mahmood B, Mehreen A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*. 2019 Jul;28(2):112-21.

33. Edwards JS. Knowledge sharing: At the heart of knowledge management. In *Managing knowledge resources and records in modern organizations* 2017; 1-14. IGI Global.
34. Hau YS, Kim B, Lee H, Kim YG. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 2013;33(2):356-66.
35. Rothwell WJ, Jackson RD, Ressler CL, Jones MC, Brower M. *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. ABC-CLIO; 2015.
36. Fletcher S. Nurse education specialist utilizing career coaching to encourage lifelong learning. *Journal of Nursing Education and Practice*. 2016;6(6):71.
37. Fullan M. *Sustainable leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2005.
38. Ahmad RB, Mohamed AM, Manaf HB. The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*. 2017;7(1):19-30.
39. Carpio Vázquez EP, Lysenko E. Succession planning as a business process of talent-management. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий*. Т. 1.—Екатеринбург, 2017. 2017;1(3):253-5.
40. Flynn M, Rutherford WJ. Strategic SME Succession Planning: Enhancing Value & Wealth Vis-À-Vis Organizational Diagnosis. *Review of Business & Finance Studies*. 2018;9(1):85-94.
41. Ready DA, Conger JA. Why leadership-development efforts fail. *MIT sloan management review*. 2003 May;44(3):83-8.
42. Van Velsor E, Hind P, Wilson A, Lensen G. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2009; 9(1): 7-20.
43. Belias D, Koustelios A. Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*. 2014;4(3):187.
44. Johnson RD, Pepper D, Adkins J, Emejom AA. Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. In *Succession planning* 2018; 23-40. Palgrave Macmillan, Cham.
45. Sumbal MS, Tsui E, See-to E, Barendrecht A. Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*. 2017.
46. Amin W, Akram U, Shahzad F, Amir M. Impact of transformation leadership on affective employee's commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*. 2018;7(1 (s)):36-48.

47. Thompson C, Gregory JB. Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*. 2012;15(4):237-46.47.
48. Kariuki SN, Ochiri G. Strategic succession planning strategies on organizational productivity: A case of Githunguri Dairy Cooperative Society. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 2017;2(3):179-200.
49. Braun M. Myths & mortals: Family business leadership and succession planning. *Journal of Family Business Management*. 2015.
50. Cheng EC. Knowledge transfer strategies and practices for higher education institutions. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020.
51. Ejakpomewhe R. Influence of Succession Planning on Technical Knowledge Transfer. 2017. (Doctoral dissertation, Walden University).
52. Grossman CS. Succession planning and knowledge transfer in higher education. Northcentral University; 2014.
53. Lei H, Nguyen TT, Le PB. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability. *Chinese Management Studies*. 2019.
55. Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y. The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*. 2013;11(2):64-75.