



تاثیر برنامه جانشینی بر مشتری، شرکا و فرهنگ در موسسات حسابداری ایران

میترا ملکی^۱

محمدرضا مهربان پور^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

چکیده

در کشور ما، به ندرت می‌توان موسسه‌های حسابداری با عمر طولانی مشاهده کرد. معمولاً موسسه‌ها با فوت موسس، عملاً به سمت تعطیلی پیش می‌روند. این امر می‌تواند تا حدودی اهمیت موضوع جانشینی در موسسات حسابداری را نشان دهد. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر برنامه جانشینی بر مشتری، شرکا و فرهنگ در موسسات حسابداری ایرانی برای نخستین بار می‌باشد. روش پژوهش کمی و پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش، ابتدا پرسشنامه محقق ساخته تولید و پیش‌آزمون شد و آزمون روایی با استفاده از نظرات خبرگان صورت پذیرفت. همچنین ضریب پایایی آزمون با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، بالاتر از ۰.۷ به دست آمد و تایید شد. سپس در مرحله نهایی، در سال ۱۴۰۰ پرسشنامه نهایی و تأیید شده بین شرکای حسابداری، توزیع و گردآوری شد. پس از جمع‌آوری و تلخیص داده‌ها با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس و نرم افزار اس پی اس اس، از طریق شاخص‌های توصیفی و آمار استنباطی و مدل معادلات ساختاری به واکاوی داده‌ها پرداخته شد. تاثیر جانشینی از سه بعد جانشینی نیروی انسانی (شرکا و نیز کارکنان ارشد)، جانشینی مشتریان و نیز موسسه جانشین بر متغیرهای وابسته طی ۸ فرضیه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برنامه جانشینی بر وفاداری مشتری به برند یا شریک، همچنین داشتن مهارت منحصر به فرد یک شریک، رفع موانع شخصی و تعهدات؛ و در صورت ادغام بر فرهنگ موسسه و ظرفیت و توانایی و تداوم و پیوستگی آن تاثیرگذار می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: جانشینی، وفاداری مشتری، شریک حسابداری، موسسه حسابداری.

۱. گروه حسابداری، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران mitra.maleki@iau.ac.ir

۲. گروه حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. (نویسنده مسئول): mehrabanpour@ut.ac.ir



۱- مقدمه

اگر به برخی موسسه‌های حسابرسی بزرگ غربی توجه کنیم، خواهیم دید که در طول دهه‌ها و بلکه سده‌های متمادی به حیات خود ادامه می‌دهند. در واقع با فوت موسسین آنها یا فروش موسسه به دیگران، هیچ مشکلی در مسیر فعالیت‌های آنها به وجود نمی‌آید. اما در کشور ما، به ندرت می‌توان موسسه‌هایی با عمر طولانی مشاهده کرد. معمولاً موسسه‌ها با فوت موسس عملاً به سمت تعطیلی پیش می‌روند. شاید به زحمت بتوان در کشور، نام و نشان تجاری پیدا کرد که با جانشینی به حیات پایدار خود بدون مشکل ادامه داده باشد. بنابراین منظور از جانشینی این است که موسسه بتواند به صورت برنامه ریزی شده با موسسه ای دیگر همکاری کند، در آنها ادغام شود یا موسسه ای دیگر را خریداری نماید، مدیرانی از درون موسسه تربیت کند یا از بیرون موسسه استخدام کند، به نحوی که حرکت موسسه به سوی اهداف معین شده و به شکلی پایدار استمرار داشته باشد. بدون شک، هر مدیری باید از طریق جانشینی منظم یا نامنظم از سازمان جدا شود. جانشینی مدیر یک پدیده اجتناب ناپذیر در طول عمر سازمان است که دارای مزایا و معایب خاصی است (پیچ، ۲۰۱۸، لی و همکاران، ۲۰۲۰).

این موضوع که سرمایه انسانی متخصص و دانش مدار بخشی از دارایی های یک سازمان و مهمترین مزیت رقابتی، در اقتصاد دانش محور امروز است، از بدیهیات مدیریت منابع انسانی به شمار میرود، و از آنجا که امروزه ارائه محصولات و خدمات متفاوت و باکیفیت، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی کیفی و دانش مدار است، بنابراین راهبردکسب وکار سازمان ها بر محور منابع انسانی متمرکز شده است. بر این اساس توجه به جانشین پروری از راهکارهای توسعه و بقای سازمانها به شمار میرود، و این ضرورت هنگامی بیشتر مورد توجه قرار میگیردکه تمامی سازمان های تولید درصددند تا باروش های جدید استعدادهای مورد نیاز خود را آشکار کنند و در سازمان خود به کارگیرند (گرامیان، ۱۳۹۴).

در مباحث سرمایه فکری نیز به اینگونه مفاهیم اشاره شده است. بعنوان مثال بونتیس در سال ۱۹۹۸ سرمایه فکری را به سه دسته سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی تقسیم نمود (چانگ، ۲۰۰۷). سرمایه انسانی: شامل دانش فنی، مهارتها، ویژگیهای رهبری مدیران ارشد، نوآوریها، انگیزش (بعد مالی و بعد غیر مالی) و قابلیت سازگاری است. سرمایه ساختاری: فرهنگ شرکت، ساختار، فرایندها و رویه های کاری است. سرمایه ارتباطی: مشتریان (میزان رضایت آنها از محصولات و خدمات)، مشتریان (تعداد آنها)، ارتباط با تأمین کنندگان (آگاهی داشتن از این ارتباطات) است (نیکبخت، دیانتی دیلمی، مومنی و احمدی، ۱۴۰۰). داشتن یک برنامه جانشینی آگاهانه در موسسات حسابرسی بر روابط با مشتریان، برنامه های شرکاء، رشد پرسنل و اهداف شغلی آن ها و آینده موسسه تاثیر گذار می باشد. در مواقعی که به فکر رشد موسسه و بزرگتر شدن آن و خواهان تدام فعالیت موسسه هستیم، ادغام می تواند روشی تاثیرگذار و قابل تامل باشد.

در این پژوهش، جانشینی در موسسات حسابرسی از سه بعد مورد بررسی قرار گرفته است:

(۱) جانشینی نیروی انسانی یا جانشینی داخلی (شرکا و نیز کارکنان ارشد): هنگام بازنشستگی یکی از شرکای فعلی، چه کسی و با چه شرایطی جایگزین او می شود؟ کارکنان ارشد چگونه رشد کرده، ارتقاء یافته و احتمالا تا مرحله جایگزینی شریک بالا می آیند؟

(۲) جانشینی مشتریان: نحوه حفظ مشتریان فعلی چگونه است؟ در صورت از دست دادن یک مشتری، چگونه مشتریان جدید را جایگزین آنها کنیم؟

(۳) موسسه جایگزین یا جایگزینی خارجی: به موسسه ای گفته می شود که از ادغام چند موسسه حسابرسی دیگر تشکیل می شود (در موارد ادغام)، یا موسسه ای که با اکتساب سایر موسسات حسابرسی، بزرگ تر می شود (در موارد اکتساب). به عبارت دیگر، موسسه جایگزین یعنی موسسه ای که جانشین موسسات حسابرسی قبلی شده، جوابگوی کارها و تعهدات باقی مانده آنها بوده و امتیاز همکاری با مشتریان همه آن موسسات را بدست می آورد.

هدف این پژوهش ارائه راه حل ها و پیشنهادهایی به مدیران موسسات حسابرسی در کشور می باشد که چگونه با یک برنامه ریزی دقیق، در زمان مناسب همکاری خود با موسسه حسابرسی را کم و در نهایت قطع کرده به گونه ای که موسسه مانند قبل به فعالیت خود ادامه داده و مشتریان و پرسنل کلیدی خود را حفظ کند. سوال اصلی پژوهش حاضر این است که با توجه به شرایط کشور ما، مدل مناسب جانشینی چگونه است؟ و تاثیر برنامه جانشینی بر نگرش شرکای موسسات حسابرسی و حفظ مشتریان و کارکنان کلیدی چگونه است؟ پژوهش حاضر از جنبه های مختلف و متعددی دانش افزایی می کند. نخست اینکه، با وجود اهمیت بسیار موضوع، تاکنون در ادبیات داخلی و خارجی، توجه چندانی به موضوع جانشینی در موسسات حسابرسی نشده و خلاء مطالعاتی در این حوزه کامل محسوس است. دوم اینکه، مدل خروجی این پژوهش می تواند در سطح موسسات حسابرسی کشور مورد عمل قرار گیرد و به توسعه حرفه حسابرسی کمک عملی نماید. با توجه به ماهیت عملی این پژوهش و خدمتی که به موسسات حسابرسی و حرفه حسابرسی ایران می نماید، بسیار ارزشمند است.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- جانشین پروری

بسیاری از سازمان هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل، به صورتی واکنشی عمل می کنند، ولی سازمان هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی خود را بر شناسایی و پرورش استعداد های مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می کنند (ابوالعلایی و غفاری،

(۱۳۸۶). محیط تجاری در دهه‌های اخیر به سبب توسعه اقتصاد دانش‌محور و توجه ویژه به سرمایه فکری و اجزای آن دچار تغییرات اساسی شده است. به بیان دیگر، بررسی روند تغییرات عمده در محیط نوین کسب‌وکار بیانگر این موضوع است که واحدهای اقتصادی، به ویژه واحدهای خدماتی، دانش‌محور، مبتنی بر محصولات با فناوری بالا و رقابت شدید، جهت دستیابی به انواع مزیت‌های رقابتی و به تبع آن ثروت‌آفرینی، بیشتر توجه خود را به جای سرمایه گذاری بر روی دارایی‌های مالی و فیزیکی، به سرمایه گذاری وسیع بر روی دارایی‌های نامشهودی مانند دانش و شایستگی منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتریان، فرهنگ سازمانی، نظام‌ها و ساختارهای سازمانی و غیره، معطوف نموده‌اند (صفی خانی و همکاران، ۱۴۰۰). موضوع جانشینی نیز در زمره اینگونه موارد قرار دارد. به طور معمول، فرایندهای جانشین‌پروری دو هدف اصلی دارند: هدف اول، انتخاب جانشینان یا تعیین نامزدهای مناسب براساس معیارهایی که تعیین می‌شود؛ و هدف دوم، آماده سازی سازمان برای انتقال مدیریت و کنترل سازمان از نسل قدیمی به نسل جدیدتر. باتوجه به اینکه برنامه‌ریزی جانشین-پروری، تمام فعالیت‌های مربوط به این فرایند را پوشش می‌دهد، نقش تعیین کننده ای در تعیین خروجی سازمان دارد و به همین خاطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (میشل و کمرلندر، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان اجازه می‌دهد تا برای مواجه شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابه‌جایی و انتقال افراد آماده شود. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه باتوجه به نیاز روزافزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام جانشین پروری مطلوب انجام شده است (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰). بنابراین، بدیهی است برنامه جانشین‌پروری، فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست، موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مدنظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نماید که این موانع به چهار دسته سازمانی، مدیریتی، رفتاری و ساختاری تقسیم بندی شده‌اند (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). در اکثر پژوهش‌ها مسیر جانشینی به صورت زیر می باشد: ۱- یک توافق مشارکتی موثر ایجاد کنید. ۲- استعداد مورد نظر را بیابید. ۳- آن استعداد را در جانشین داخلی ایجاد کنید. ۴- مطمئن شوید توافقات مناسب مالی دارید. ۵- طرح انتقال قوی را ایجاد کنید. و ۶- یک طرح مالی دقیق را ایجاد کنید.

۲-۲- انواع جانشینی

یکی از تصمیمات اساسی سازمان‌ها در رابطه با استراتژی خود، توسعه استعدادهای داخلی (مدل ساخت) یا استخدام خارجی (مدل خرید) است (اوولابی و اودسون، ۲۰۲۱). یکی از مشکلاتی که در حرفه در سراسر دنیا (و در کشور ما هم) مطرح است، پیرشدن نسل قدیم حسابداران رسمی و خروج آنها از صحنه حرفه و نداشتن جایگزین مناسب برای آنها است. برای جبران این کمبود، بسیاری از موسسات حرفه ای از طریق ادغام با موسسات دیگر یا تحصیل موسسات کوچک‌تر سعی می‌کنند ساختار نیروی انسانی مناسب‌تری ایجاد کنند.

معهدا این شیوه‌ها فقط به عنوان یکی از راه حل‌ها مطرح بوده و بسیاری از موسسات حرفه ای تلاش می‌کنند نیروی جوان خود را تربیت کرده، آموزش داده و آنها را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر آماده کنند (مشیرزاده، ۱۳۹۸).

۲-۱-۲- موسسه جایگزین (از طریق ادغام یا اکتساب)

امروزه موسسات بزرگ حسابرسی، به ویژه چهار موسسه بزرگ، نتیجه صدها سال ادغام و تحصیل هستند و به نظر نمی‌رسد این الگو در قرن ۲۱ محدودتر شود. رشد اندازه شرکت‌ها از طریق ادغام با رقبا، از پیشرفت‌های اقتصاد مدرن است. هیچ شرکت آمریکایی بزرگی وجود ندارد که از طریق ادغام رشد نکرده باشد (استیگلر، ۱۹۵۰). تجربه‌های عملی نشان می‌دهد که هم در شرایط رکود و نهم در شرایط افول، راهبردهای ادغام و اکتساب مورد استفاده نهادهای مالی قرار می‌گیرند. در وضعیت رونق، نهادهای مالی تشویق به همگرایی یا اکتساب شرکت‌های دیگر می‌شوند و در شرایط بحرانی، به دنبال ادغام و بقا هستند (والتر، ۲۰۰۴). مطالعات در مورد ادغام مؤسسات حسابرسی بزرگ نشان می‌دهد که ادغام‌ها، اعتبار مناسبی را ایجاد کرده اند که از توسعه نام تجاری و تخصص مؤسسات ادغام شده جدید، ناشی می‌شوند (فرگوسن و استوکس، ۲۰۰۲). عدم موفقیت برخی ادغام‌ها نشان دهنده تفاوت میان "تناسب راهبردی" و "تناسب سازمانی" میان مؤسسات است. گرین وود و همکاران (۱۹۹۴) به این نکته اشاره می‌کنند که مذاکرات اولیه ادغام بیشتر بر "تناسب راهبردی" میان دو موسسه، مانند صرفه‌جویی اقتصادی ناشی از مقیاس، تخصص‌گرایی بیشتر و بهبود پوشش جغرافیایی تاکید دارد. در مقابل، معمولاً توجه کمتری به "تناسب سازمانی" می‌شود که بیشتر بر ساختار موسسه، فرآیندهای تصمیم‌گیری و عوامل فرهنگی متمرکز است (گرین وود، هینگر و براون، ۱۹۹۴). با توجه به ادغام‌های صورت گرفته در کشور ما در چند سال اخیر، تجربه نشان داده که اکثر ادغام‌ها موفقیت آمیز نبوده است. لذا در این پژوهش، چند مورد زیر که برای انتخاب موسسه جهت ادغام نقش حیاتی دارند، مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از این موارد عبارتند از:

• فرهنگ

به طور کلی فرهنگ دربردارنده مجموعه‌ای از فاکتورهای رفتاری است که ریشه در باورهای اساسی دارد. رعایت فاکتورهای رفتاری، ارزش‌هایی را برای فرد به ارمغان می‌آورد (ریگل، ۲۰۰۱). فرهنگ، چارچوب‌هایی برای حد و مرزهای رفتارهای مثبت و غیرقابل قبول ارائه می‌دهد (جنکینز، دییس، بیدارد و کورتیس، ۲۰۰۸). پیروی از این چارچوب‌ها، یکپارچگی را در سازمان به دنبال می‌آورد (رمضانی، آذین‌فر، روشن و فلاح، ۱۴۰۱). امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ به این نتیجه رسیده اند که فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمانی محسوب می‌شود (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین هرگونه تغییر و تحول بنیادی موفقیت‌آمیز در هر سازمانی تنها از طریق شناخت دقیق ویژگی‌های فرهنگ سازمانی آن سازمان همراه با اتخاذ راهبردهای اساسی مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی آن سازمان ممکن میشود (محمدنسل،

(۱۳۹۳). جونز (۱۹۹۵) در بررسی عدم پذیرش ادغام نشان می‌دهد که شرکا معمولاً بر مبنای میزانی به ادغام رای می‌دهند که بر منابع آنها تأثیر می‌گذارد و نه بر مبنای ارزش آن برای سازمان در سطح بین‌المللی. همچنین شرکای انگلیسی بر این باورند که دستیابی به رشد و منابع جدید، نیازی به ادغام ندارد و نگران این موضوع هستند که فرهنگ درون سازمانی آن‌ها از طریق ادغام ضربه ببیند (جونز، ۱۹۹۵).

• ظرفیت یا توانایی

آیا در صورت ادغام، توانایی جذب مشتریان جدید یا فروش سایر به مشتریان فعلی را دارید؟ بیشتر ادغام‌ها با این تصور انجام می‌شوند که فرصت‌های رشد ایجاد خواهند کرد. چنانچه به فکر ادغام یا اکتساب هستیم باید به این نکته توجه شود که با این تغییرات در زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های موسسه تغییرات مثبتی ایجاد شود.

• تداوم یا پیوستگی

بسیاری از مشتریان و کارکنان، ممکن است به شرایط فعلی و نحوه عمل قبل از ادغام عادت کرده و از آن رضایت داشته باشند. بنابراین، اگر ادغام با تغییرات بسیار زیاد همراه باشد، احتمالاً موفقیت‌آمیز نخواهد بود. بطور کلی مشتریان از تغییرات استقبال نمی‌کنند و تغییرات محسوس و زیاد موجب ترس آنها می‌شود.

۲-۲-۲- جانشین داخلی

یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف و مالکان شرکت‌ها، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است. بستری مناسب در شرکت‌ها موجب می‌گردد تا افراد با حس مسئولیت‌پذیری و تعهد کامل به مسایل، در جامعه و حرفه به انجام کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (علیزاده‌گان، صمدی لرگانی و ایمنی، ۱۴۰۱).

سازمان‌های عصر حاضر در یک محیط کاملاً رقابتی و بسیار پویا فعالیت می‌کنند که مهم‌ترین سرمایه آنها، کارکنان شان می‌باشد. استمرار و تداوم مزیت رقابتی سازمان‌ها، در چنین شرایطی در داشتن کارکنان دانش‌گرا، خلاق و نوآور است که می‌توانند با اصلاح یا تغییر آگاهانه در کارکردها و فرآیندها مزیت پایدار برای سازمان خود خلق نمایند (زمردیان و رستمی، ۱۳۸۹). تلاش‌های استراتژیک برای اطمینان از اینکه کارکنان ماهر، سازنده و با عملکرد بالا در سازمان در مدت زمان طولانی حفظ می‌شوند، انجام می‌شود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان به عنوان فعالیت مدیریتی توصیف کرد که بر برنامه‌ریزی کارکنان متمرکز است، که مستلزم شناسایی، استخدام و توسعه کارکنانی است که می‌توانند سمت‌های رهبری یا مدیریت را به عهده بگیرند (اوولابی و اودسون، ۲۰۲۱). دلایل عدم موفقیت برنامه جانشینی یا عدم تمایل مدیران برای انتخاب جانشین شامل طیف گسترده‌ای از عوامل، مانند عدم آمادگی و برنامه‌ریزی جانشینی کافی، فقدان جانشینان قابل دوام، عدم تمایل صاحبان کسب و کار به واگذاری کنترل شرکت، و ماهیت و دوام خود شرکت است

(باراخ و گانیستسکی، ۱۹۹۵؛ دی ماسیس و همکاران، ۲۰۰۸؛ شارما، کریسمن و چوا، ۲۰۰۳). برخی از این دلایل که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، عبارتند از:

• موانع شخصی و حرفه ای

بسیاری از این علل جانشینی ناموفق ریشه‌های روانی دارند، که برخی از آنها به تصورات متصدیان جانشین و برخی دیگر به ویژگی‌های جانشین مربوط می‌شود. ادراکات فعلی ممکن است از ویژگی‌های آن‌ها، مانند نیاز به کنترل (برگر، ۱۹۹۲) و تمایل به اعتماد به دیگران ناشی شود. علاوه بر این، این ادراکات ممکن است به ویژگی‌های جانشین مانند مهارت‌ها و انگیزه نیز مربوط باشد. تصورات فعلی می‌تواند به طور بالقوه بر تعاملات با جانشین تأثیر بگذارد و در نهایت مهارت‌ها و انگیزه‌های جانشینان (مارلین گاکنه و همکاران، ۲۰۱۹).

• پاسخگویی

بیشتر صاحبان و شرکا، خودمختاری در اداره کار خود را دوست دارند. ایده از دست دادن میزان کنترل بر موسسه از نظرشان بسیار ناخوشایند است.

• مهارت‌های منحصر به فرد

این مورد نیز یکی دیگر از عوامل مهمی است که بر زمان‌بندی یک برنامه جانشینی تأثیر می‌گذارد. افراد در روش فکر کردن، تشریح محیط و چگونگی واکنش در برابر محیط، منحصر به فرد هستند، یعنی افراد دارای ویژگی‌هایی هستند که در مجموع هستی آنها را تشکیل می‌دهد و این ویژگی‌های فردی می‌تواند بر رفتار و عملکرد آنها موثر باشد. ویژگی‌های حسابرسی را می‌توان به دو گروه ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های ساختاری تقسیم‌بندی کرد. ویژگی‌های فردی خصوصیتی است که تا حدودی منحصر به حرفه حسابرسی است. استقلال، صلاحیت حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی از جمله ویژگی‌های فردی حسابرسی است (بابایی خلیلی، عبدلی و ولیان، ۱۴۰۰). از جمله ویژگی‌هایی که رفتار و عکس‌العمل افراد را ممکن است تحت تأثیر قرار دهد ویژگی‌هایی مانند تجربه، اعتماد به نفس و امیال و کشش‌های درونی می‌باشد (پورحیدری و بذرافشان، ۱۳۹۲). مهارت‌های فنی و یا تجربه تنها مسائلی نیستند که باید در نظر گرفته شوند. سینکین و پوتنی (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که ما شاهد مشکلاتی در جایگزینی شرکایی بودیم که به زبان دیگری غیر از زبان انگلیسی صحبت می‌کردند و یا میراث قومی یا فرهنگی خاصی داشتند که بیشتر پایگاه مشتریان به اشتراک گذاشته شده است.

۲-۳- جانشینی مشتری

همه مدیران از اهمیت حفظ و نگهداری مشتریان آگاه اند. همچنین حفظ و نگهداشتن مشتری قدیمی، چهار تا شش برابر کم هزینه‌تر از ایجاد مشتری جدید است (موون و مینور، ۲۰۰۲). تا جایی که اخیراً شرکت‌ها روی وفاداری مشتریان و حفظ آنها تمرکز زیادی کرده اند. به گفته بسیاری از محققان، یکی از عوامل مهم در وفادار کردن مشتریان، رضایت آنها است. تا آنجا که بسیاری از افراد رضایت را مساوی وفاداری می‌دانند. بنابراین

شروع برنامه جانشینی با بررسی این مسئله مهم است که مالک قبل از اینکه تعهد زمانی خود نسبت به موسسه را کاهش بدهد، چقدر دیگر با مشتری ارتباط خواهد داشت. در محیطی حرفه ای، باید به اندازه کافی با جانشین نهایی خود ارتباط داشته باشیم تا فرصتی به مشتریان ارائه بدهیم، برای اینکه در سطح راحتی با آنها تعامل نمایند (مهربان پور و جعفری، ۱۳۹۷). نظام مالی-اقتصادی موتور محرکه هر سیستم اجتماعی و فرهنگی است، زیرا بدون وجود پشتوانه های مالی، قدرت ایجاد یا انجام دادن فعالیت از سازمان گرفته میشود. (رجب دری، حسین و همکاران، ۱۴۰۱). موسسات حسابرسی نیز از این مهم استثناء نیستند در نتیجه حفظ مشتری یکی از مهمترین موضوعات می باشد. یکی از متغیرهایی که در تعیین میزان کاهش سرعت نقش، مهم می باشد، این است که آیا مشتریان به شریک وفادار هستند و یا به برند؟ راه هایی برای وابستگی وجود دارد که اعضای آماده بازنشستگی یک موسسه حسابرسی را قادر می سازد تا کنترل و درآمد را حفظ کنند و در عین حال مشتریان و جانشینان خود را به تدریج به یکدیگر متصل کنند. یکی از راه های مشارکت فعال در انتقال، مشارکت در صورت نیاز و پس از انتقال مالکیت شرکا است. هرچه مشارکت شریک در انتقال اعتماد طولانی تر و فعال تر باشد، بیشتر احتمال خواهد داشت، ارزش موسسه شما را افزایش دهد و به شما اجازه می دهد تا انتقال رضایتبخش تری در خصوص روابط مشتری داشته باشید. اگر مشتریان به شریک وفادار باشند، به احتمال زیاد انتقال آنها و برنامه جانشینی در خصوص آنها بیشتر طول می کشد تا موفقیت آمیز انجام شود. هرچقدر اندازه موسسه حسابرسی کوچک تر باشد احتمال وفاداری به شریک بیشتر می باشد و جانشینی نیاز به برنامه طولانی تری دارد (مهربان پور و جعفری، ۱۳۹۷). نکته مهم دیگر این است که تغییرات یا سرمایه گذاری های داخلی نیز باید در رابطه با زمان بندی جانشینی در نظر گرفته شود. هنگامی که در حال بررسی مسائل مربوط به جانشینی هستیم، موسسه جانشین خود را به تعهدی که دارید، متعهد می کند.

۳- پیشینه پژوهش

پژوهش ها و مطالعات صورت گرفته درباره جانشینی در موسسات حسابرسی در سطح بین المللی بسیار اندک بوده و در سطح ملی نیز هیچ پژوهشی در این باره صورت نگرفته است. البته پژوهش های مختلفی در مورد جانشین پروری در بخش های مختلف بجز حوزه حسابرسی صورت گرفته که به برخی در زیر اشاره می کنیم. شاهین طیار و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین پروری در صنعت بیمه ایران با هدف اکتشاف و تبیین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ پشتیبان برنامه- های جانشین پروری در صنعت بیمه ایران دریافتند که الگوهای رفتاری فرهنگ جانشین پرور شامل رفتارهای مشاهده پذیر محتوایی و ساختاری می باشند. همچنین در بین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ، پیاده سازی برنامه های جانشین پروری، مدیریت تغییر و تحول جانشین پرور و مدیریت شایستگی ها، بیشترین حمایت را از مدل اندازه گیری داشته اند.

یافته‌های پژوهش صالحی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان تدوین الگوی جانشین پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور، بیانگر آن است که ارزش‌های حرفه‌ای و پویایی سازمانی با فراهم‌سازی بسترهای ساختاری، قانونی و شبکه‌سازی راهبردی می‌توانند زمینه‌ساز توسعه نظام جانشین پروری شوند. در این راستا با ارزیابی عملکرد، دانش افزایشی، تدوین برنامه توسعه فردی و متناسب سازی شغل و شاغل می‌توان پیامدهایی همچون توسعه پایدار منابع انسانی، افزایش تعداد کارکنان و بهره‌وری سازمانی انتظار داشت و با تاکید بر رشد شخصی و حرفه‌ای کارکنان و تدوین برنامه‌های توسعه پایدار منابع انسانی، استقرار نظام جانشین پروری به موفقیت منتهی می‌شود. آداگبر (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین-پروری برای توسعه سازمانی در نیجریه نشان داد که بین نقش مدیریت، جانشین پروری و توسعه سازمانی ارتباط وجود دارد. اگرچه روش جانشین پروری مورد استفاده یک شرکت تأثیر بسزایی بر موفقیت سازمانی دارد، اما نگرش به این امر تحت تأثیر رویکرد جانشین پروری است. گلدمان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان برنامه ریزی جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی بقا است: مطالعه موردی تجزیه و تحلیل جانشینی در مشاغل کوچک تا متوسط متعلق به خانواده انجام دادند؛ که در این پروژه مطالعه موردی بر روی عواملی متمرکز شد که بر موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای کسب و کارهای خانوادگی خانواده اول، مستقر در ایالات متحده، کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد. این مطالعه هفت عامل را شناسایی کرد: فرهنگ، ویژگی‌های خانواده، ویژگی‌های بنیانگذار، کنترل خانواده، رهبر غیرخانواده، ویژگی‌های جانشین و تغییر نسل. با درک این عوامل، مشاغل خانوادگی می‌توانند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بهبود بخشند و احتمال بقای مشاغل خود را برای نسل بعدی افزایش دهند. آنتهانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان جانشینی مدیرعامل و تصمیم‌گیری هیئت مدیره: راه‌هایی را برجسته می‌کنند که محققان می‌توانند درک عمیق‌تری از فرآیندهای جانشینی مدیرعامل با سرمایه‌گذاری بر دانش و شیوه‌هایی که از دید خرد بیشتری مانند روان‌شناسی صنعتی و سازمانی (IO)، منابع انسانی (HR) و رفتار سازمانی (OB) قابل مشاهده است، توسعه دهند. به طور خاص، آنها با استفاده از درس‌هایی در مورد استخدام، آموزش، تناسب، فرهنگ، انتخاب، جابجایی، منابع سرمایه انسانی و تصمیم‌گیری از تحقیقات روانشناسی IO، HR و OB برای گسترش درک خود در مورد جانشینی مدیرعامل و تصمیم‌گیری هیئت مدیره حمایت می‌کنند. مینکوان و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان چه چیزی افشای داوطلبانه برنامه جانشینی مدیرعامل را تعیین می‌کند؟ دریافتند که شرکت‌ها به احتمال زیاد افشای برنامه‌ریزی جانشینی مدیرعامل را در زمانی آغاز می‌کنند که ۱- تمرکز بخش (که ارتباط منفی با پیچیدگی سازمانی دارد) کمتر می‌شود، ۲- هیئت مدیره مستقل‌تر می‌شود. ۳- مدیرعامل به سن ۶۴ سالگی بازنشستگی رسیده باشد. ۴- مدیر عامل نسبت به سایر مدیران اجرایی در بازار کار صنعت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. ۵- تعداد تحلیلگرانی که دنبال می‌کنند (منعکس کننده نظارت خارجی) افزایش می‌یابد و ۶- دوره تصدی مدیرعامل (منعکس کننده استقرار مدیرعامل) کاهش می‌یابد. مایک (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "مدیریت جانشینی"، اهمیت جانشینی در هنگام کمبود نیروی کار را مطرح و اجرای

جانشینی را منحصر به فرد دانسته که باید حول فرایند ۵ مرحله‌ای مشخص کردن علائم حیاتی موفقیت و الگوی شایستگی مورد نیاز برای موفقیت در نقش‌های اصلی، ارزیابی استعداد، توسعه پتانسیل‌های بالا، پیگیری پیشرفت و توسعه پتانسیل‌های بالا صورت پذیرد که با رعایت این اصول و درک نیازهای شغلی، آماده سازی برای رهبری و استخدام و حفظ کارمندان مستعد را به همراه دارد.

روبن لوئیس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان شیوه‌های مدیریت استعداد شرکت‌های حسابداری: اهمیت درک شده و تأثیر آن بر عملکرد حسابرسان نشان دادند که پاسخ دهندگان مطالعه، ویژگی‌های مربوط به مدیریت استعداد شیوه‌های نظارت و بررسی را به عنوان حیاتی‌ترین ویژگی برای عملکرد حسابرسان بیان کردند. این مقوله با ویژگی‌های مرتبط با شیوه‌های مدیریت اخلاقی همراه با آموزش و توسعه دنبال شد. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان به طور کلی اهمیت کمتری برای ویژگی‌های مربوط به تعادل کار و زندگی و ایجاد یک خط‌مشی مدیریت استعداد برای عملکرد حسابرسان را درک می‌کنند. درحالی‌که هم مدیران ارشد و هم اعضای کارکنان موسسات حسابرسی باور داشتند که تعادل کار و زندگی و ایجاد خط‌مشی مدیریت استعداد اهمیت کمتری دارد، مدیریت ارشد اهمیت بیشتری به ویژگی‌های مرتبط با مدیریت اخلاقی داده، درحالی‌که کارکنان ویژگی‌های آموزشی و توسعه را مهم‌تر می‌دانستند.

کمپ و فلانگا (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان: برنامه ریزی جانشین‌پروری محتاطانه و فعال: مطالعه موردی شرکت‌های منتخب در آفریقای جنوبی، بیان کردند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اغلب رسمی نیست. آنها اشاره کردند که سیاست‌های جانشین‌پروری باید انعطاف‌پذیر باشند تا تغییرات سریع را در نظر بگیرند. علاوه بر این، توسعه هیئت‌مدیره و سازوکارهای قابل اعمال برای مدیران اجرایی و غیرموظف به طور اساسی از یکدیگر متفاوت است. بنابراین توسعه فعال استعدادها ضروری است.

۴- فرضیه‌های پژوهش

با تکیه بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش موجود، در تحقیق حاضر فرضیه‌های زیر مرتبط با موسسه‌های حسابرسی مورد آزمون قرار می‌گیرد:

فرضیه‌های مربوط به مشتری:

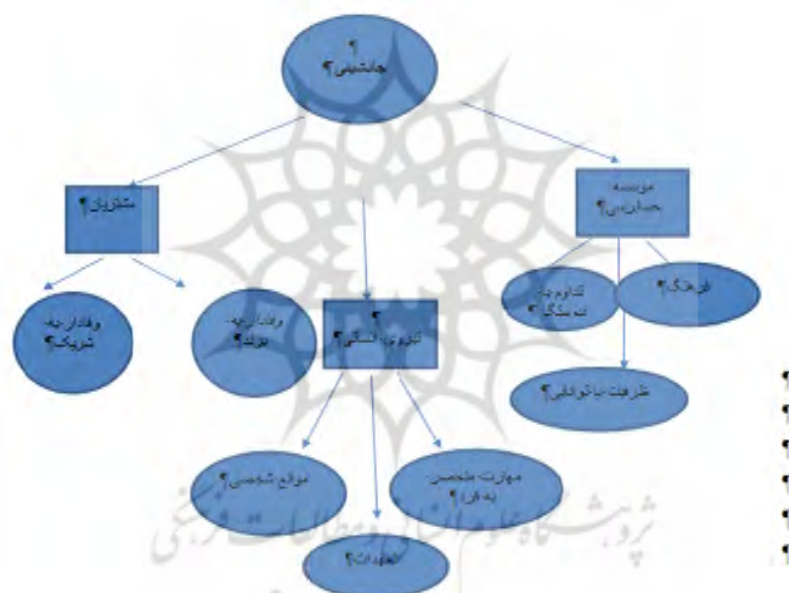
- ۱) برنامه جانشینی بر وفاداری مشتری به برند تأثیر دارد.
 - ۲) برنامه جانشینی بر وفاداری مشتری به شریک تأثیر دارد.
- فرضیه‌های مربوط به جانشینی داخلی:
- ۱) برنامه جانشینی بر وجود یک استعداد خاص در شریک تأثیر دارد.
 - ۲) برنامه جانشینی بر رفع موانع شخصی و ذهنی شریک تأثیر دارد.
 - ۳) برنامه جانشینی بر تعهدات طولانی مدت موسسه حسابرسی تأثیر دارد.

فرضیه های مربوط به موسسه جایگزین یا جایگزینی خارجی:

- (۱) برنامه جانشینی بر فرهنگ متفاوت موسسه جانشین تاثیر دارد.
- (۲) برنامه جانشینی بر ظرفیت و توانایی متفاوت موسسه جانشین تاثیر دارد.
- (۳) برنامه جانشینی بر تداوم یا پیوستگی روش موسسه جانشین تاثیر دارد..

۵- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری مفاهیم بیان شده و پیشینه موجود، مدل مفهومی جانشینی مورد استفاده در این پژوهش به صورت شکل شماره ۱ می باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی جانشینی موسسه حسابرسی و مشتریان در حرفه حسابرسی
(منبع: محقق ساخته به نقل از مهربان پور و جعفری، ۱۳۹۷)

۶- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش کمی و پیمایشی است. موضوع جانشینی در موسسات حسابرسی حتی در کشوری مانند آمریکا، موضوعی چالش برانگیز است. به دلیل اینکه پژوهش بسیار اندکی در خارج از کشور انجام شده و تقریباً هیچ پژوهشی در داخل کشور در حوزه حسابرسی صورت نگرفته، بنابراین پژوهشگر برای به دست آوردن برخی

داده ها به سمت پیمایش سوق داده شد. ابتدا با توجه به مبانی نظری و پیشینه موجود، یک پرسشنامه محقق ساخته تهیه و تعداد ۳۰ پرسشنامه جهت آزمون اولیه (پیش آزمون) برای خبرگان شامل اساتید دانشگاه و شرکای موسسات حسابرسی ارسال و جمع آوری شد. در استفاده از پرسشنامه، می‌بایست از پایایی و روایی آن اطمینان حاصل کرد. روایی به این معنی است که ابزار گردآوری داده ها، تا چه میزان مفهوم یا متغیر مورد نظر را به شکل صحیح اندازه گیری می کند. اهمیت روایی به آن دلیل است که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش سازد (بنی مهد، ۱۳۹۷). در این راستا برخی از مشارکت کنندگان مرحله نخست، برخی از سوالات را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز داشتند و جهت بررسی روایی این پرسش نامه از چهارتن از اساتید دانشگاه که در حوزه حسابرسی فعالیت دارند، کمک گرفته شده است. سپس نظرات آنها در پرسش نامه اعمال شد و پس از تایید از آنها در خواست شد که به سوالات پاسخ دهند. دیدگاه پاسخ دهندگان با استفاده از طیف لیکرت پنجگانه (کاملاً موافق=۵ تا کاملاً مخالف=۱) مورد پرسش قرار گرفته است. در واقع روایی پرسش نامه از طریق روش منطقی ظاهری و محتوایی و نیز روایی سازه همگرا تأیید شد (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۹۶). همچنین توسط روش ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسش نامه تأیید شد (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۹۶). پرسش نامه فوق شامل ۶۰ سوال بود که با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه ای شامل: ۱. کاملاً موافقم، ۲. موافقم، ۳. نه موافق و نه مخالفم، ۴. مخالفم و ۵. کاملاً مخالفم، جهت سنجیدن ۹ متغیر پژوهش به شرح زیر بکار گرفته شد. متغیر برنامه جانشینی طی سوالات ۱ الی ۱۳، متغیر وفاداری مشتری به برند طی سوالات ۱۴ الی ۲۳، متغیر وفاداری مشتری به شریک طی سوالات ۲۴ الی ۲۷، متغیر وجود استعداد خاص در شریک طی سوالات ۲۸ الی ۳۳، متغیر موانع شخصی و ذهنی شریک طی سوالات ۳۴ الی ۳۹، متغیر تعهدات طولانی مدت موسسه طی سوالات ۴۰ الی ۴۳، متغیر فرهنگ متفاوت موسسه جانشین طی سوالات ۴۴ الی ۵۰، متغیر ظرفیت و توانایی متفاوت موسسه جانشین طی سوالات ۵۱ الی ۵۶ و متغیر تداوم و پیوستگی روش موسسه جانشین طی سوالات ۵۷ الی ۶۰ اندازه گیری شد. پس از انجام پیش آزمون و آماده شدن پرسشنامه، آزمون نهائی انجام شد.

۷- جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل شرکای موسسات حسابرسی سراسر کشور است. برای سهولت دسترسی به پاسخ دهندگان، نسخه الکترونیکی پرسشنامه تهیه گردید. در مرحله بعد لینک اینترنتی پرسشنامه در شبکه ها و گروه های اجتماعی و ابزارهای ارتباطات جمعی که انتظار می رفت می تواند امکان مشارکت بیشتر شرکای موسسات حسابرسی را فراهم آورد، به طور گسترده ای ارسال شد بازه زمانی گردآوری پرسشنامه از اسفند ۱۳۹۹ تا شهریور ۱۴۰۰ بوده است. با تمام تلاش ها و پیگیری های صورت گرفته، تعداد ۶۰ پرسشنامه سالم و کامل جمع آوری گردید، که مشخصات پاسخ دهندگان آنها در جدول شماره ۱ ذکر گردیده است. این میزان با توجه به ملاک های معتبر بین المللی کافی است. بعنوان مثال در پژوهش نگاش و همکاران (۲۰۱۸) نیز

تعداد پرسشنامه‌های گردآوری شده کمتر از عدد ۵۰ بوده است. میزان پاسخگویی کم به پرسشنامه اغلب به دلیل عوامل متعددی چون طول و وسعت پرسشنامه و محیط تحقیق (به عنوان مثال عواملی مانند امکانات رایانه و اینترنت، هزینه و سرعت بارگیری داده ها) رخ می‌دهد (نگاش و همکاران، ۲۰۱۸). شایان ذکر است که وضعیت همه گیری بیماری کرونا هم تاثیر زیادی داشت. البته با توجه به قضیه حد مرکزی نمونه این پژوهش نرمال است. جهت بررسی شاخص های کفایت نمونه گیری از دو شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص های کفایت نمونه گیری نشان داد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها و ابعاد بزرگتر مساوی ۰/۵ و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر ۰/۰۵ می‌باشد. بر این اساس میتوان از مناسب بودن حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱- مشخصات پاسخ دهندگان

متغیر	زیر متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۵۹	۹۳.۹۸
	زن	۱	۱.۰۷
سن	کمتر از ۳۹ سال	۱۲	۲۰
	۴۰ تا ۴۹ سال	۱۶	۲۷
	۵۰ تا ۵۹ سال	۲۲	۳۷
	۶۰ تا ۶۹ سال	۸	۱۶
	کارشناسی	۱۹	۳۱.۷
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۳۱	۵۱.۷
	دکتری	۱۰	۱۶.۶
	موسس	۳۰	۵۰
سازمانی	غیرموسس	۳۰	۵۰
	کمتر از ۱۰ سال	۵	
سابقه کاری	بین ۱۰ تا ۱۹ سال	۵	
	بین ۲۰ تا ۲۹ سال	۳۲	
	بیشتر از ۳۰ سال	۱۸	

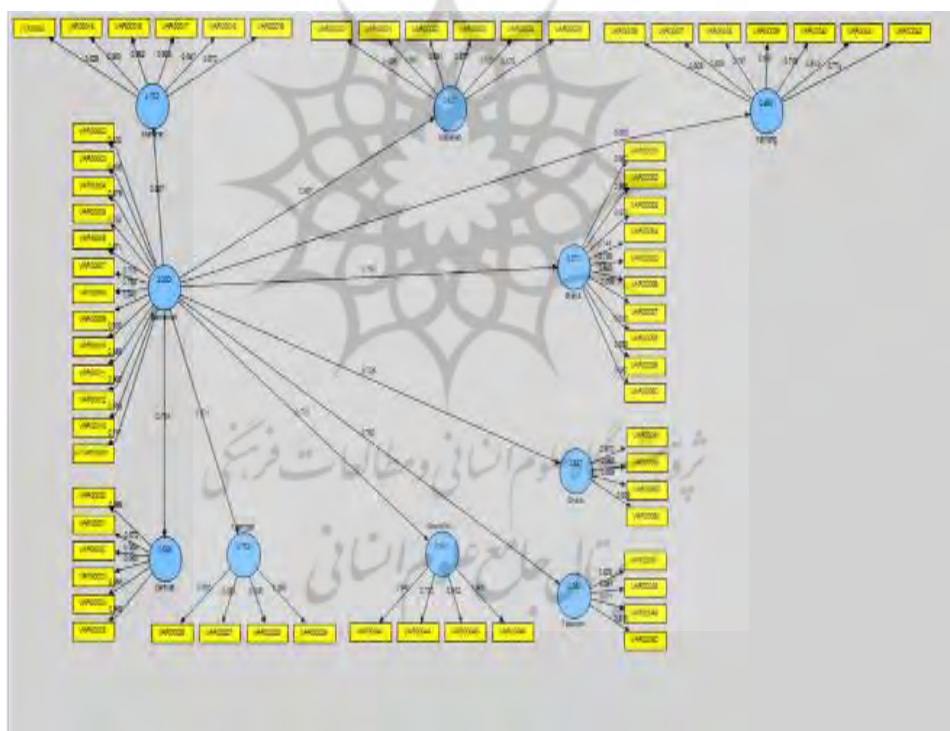
منبع: یافته های پژوهشگر

در این پژوهش از یکی از دقیق ترین روش های پایایی یعنی روش آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی ترکیبی استفاده شد. با عنایت به این که مقادیر ارایه شده بیشتر از ۰/۷ است، پایایی ترکیبی هر یک از ابعاد یا سازه های

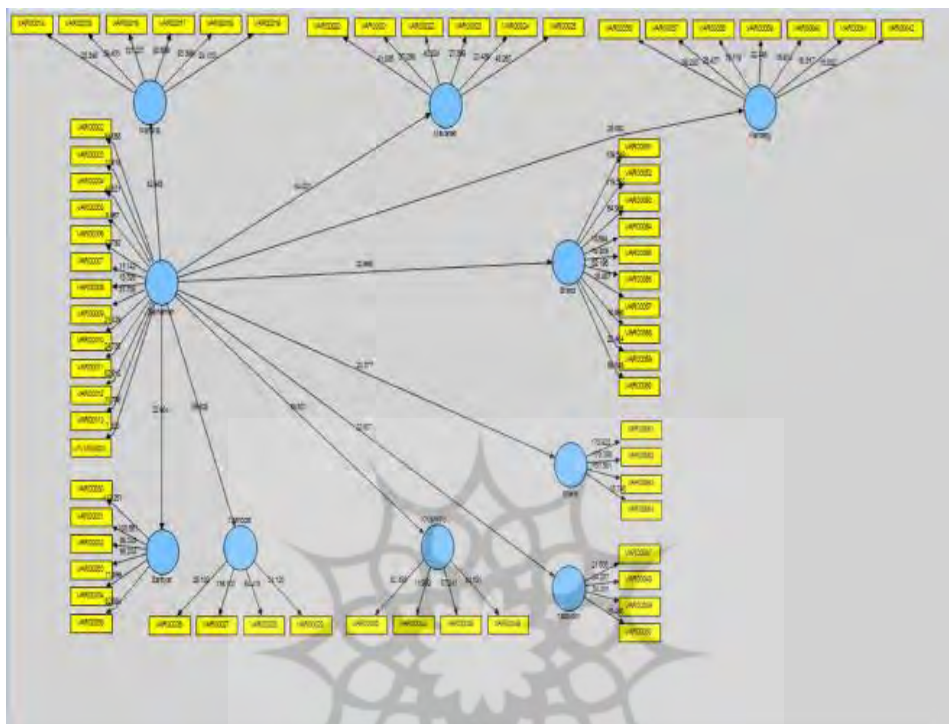
پژوهش تأیید می‌شود. به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنر - لارکر استفاده شده است. در این روش اگر جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر از قدرمطلق همبستگی آن با سایر متغیرها بزرگ‌تر باشد، آن متغیر دارای روایی واگرایی خوب تلقی می‌گردد. با توجه به این که جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرها از قدرمطلق همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها بزرگ‌تر است؛ بنابراین مجموعه سوال‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش دارای روایی واگرایی مناسب هستند.

۶- آزمون فرضیه‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از آزمون روایی هم‌گرایی نشان می‌دهد که بار عاملی گویه‌های متغیرهای پژوهش و همچنین معیار میانگین واریانس استخراج شده یا AVE حد قابل قبول را کسب کرده اند. مدل‌های استخراج شده حاصل از تحلیل اولیه در زیر ارائه می‌شود:



شکل ۲- ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل پژوهش



شکل ۳- آماره تی مدل پژوهش منبع: یافته های پژوهشگر

یکی از شاخص برازش مدل ساختاری، شاخص (Q^2) است. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار $0/۰۲$ ، $0/۱۵$ ، $0/۳۵$ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. یافته‌های حاصل از آزمون بررسی کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری به شرح زیر ارائه می‌شود:

جدول ۲- یافته‌های حاصل از آزمون بررسی کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری

ردیف	نام متغیر	شاخص اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)
۱	برنامه جانشینی	۰/۵۸۲۶۹۱
۲	وفاداری مشتری به برند	۰/۷۲۸۵۴۲
۳	وفاداری مشتری به شریک	۰/۸۱۲۸۱۹
۴	استعداد خاص در شریک	۰/۷۵۷۶۹۶
۵	موانع شخصی و ذهنی شریک	۰/۶۵۲۴۴۷
۶	تعهدات طولانی مدت موسسه	۰/۶۹۴۰۷۶
۷	فرهنگ متفاوت موسسه جانشین	۰/۵۳۸۲۸۹
۸	ظرفیت یا توانایی متفاوت موسسه جانشین	۰/۸۷۹۷۳۵
۹	تداوم یا پیوستگی روش موسسه جانشین	۰/۴۸۵۳۱۴

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به این که شاخص واریانس اعتبار کیفیت برای ابعاد / سازه‌های گزارش شده مثبت هستند، بنابراین مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسب برخوردار است. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است. آزمون تأثیرگذاری برنامه جانشینی بر عوامل مطرح شده و آماره تی محاسبه شده نشان از تأثیرگذاری برنامه جانشینی بر عوامل فوق است.

جدول ۳- یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	انحراف معیار	انحراف استاندارد	آماره تی	نتیجه
۱	۰/۰۳۳۶۰۱	۰/۰۳۳۶۰۱	۲۲/۵۶۸۵۱۹	تأیید
۲	۰/۰۳۵۶۲۰	۰/۰۳۵۶۲۰	۲۰/۳۷۶۹۵۷	تأیید
۳	۰/۰۲۰۱۸۹	۰/۰۲۰۱۸۹	۴۲/۹۴۴۶۵۳	تأیید
۴	۰/۰۱۶۷۸۶	۰/۰۱۶۷۸۶	۵۴/۰۲۱۳۲۸	تأیید
۵	۰/۰۱۴۶۱۳	۰/۰۱۴۶۱۳	۵۹/۶۰۴۵۳۱	تأیید
۶	۰/۰۳۱۵۵۳	۰/۰۳۱۵۵۳	۲۵/۵۵۱۷۱۶	تأیید
۷	۰/۰۳۲۷۹۶	۰/۰۳۲۷۹۶	۲۲/۹۸۳۵۲۸	تأیید
۸	۰/۰۳۳۶۹۸	۰/۰۳۳۶۹۸	۲۲/۶۰۷۲۰۲	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۷- ارزیابی و تشریح نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

برنامه جانشینی و وفاداری مشتری: فرضیه اول و دوم مربوط به جانشینی مشتری است، که به بررسی تاثیر برنامه جانشینی بر وفاداری مشتری به برند و وفاداری مشتری به شریک پرداخته شده و هر دو فرضیه تایید شدند. موضوع کلیدی تحصیل هر موسسه، حفظ مشتری است، بنابراین شروع برنامه جانشینی با بررسی این مسئله مهم است که مالک قبل از اینکه تعهد زمانی خود نسبت به موسسه را کاهش بدهد، چقدر دیگر با مشتری ارتباط خواهد داشت. تایید فرضیه ها موید این موضوع هستند که هر چه وفاداری به شریک بیشتر باشد، برنامه جانشینی زمان برتر و مشکل تر خواهد بود.

برنامه جانشینی و جانشین داخلی: فرضیه های سوم تا پنجم مربوط به جانشینی داخلی هستند. در فرضیه سوم به بررسی تاثیر برنامه جانشینی بر وجود یک استعداد خاص در شریک پرداخته ایم، که این فرضیه تایید شده و نشان دهنده این است که وجود یک استعداد خاص در شریک مانند تسلط به یک زبان خاص برنامه جانشینی را طولانی تر خواهد کرد. همچنین با تایید فرضیه چهارم به این نتیجه می رسیم که برنامه جانشینی بر موانع ذهنی و شخصی شریک تاثیرگذار است. ممکن است هر شریک موارد و ترس ها و انتظاراتی در ذهن خود داشته باشد که تا بحال با شرکای خود در مورد آنها صحبت نکرده باشد. پس لازم است تمامی شرکا قبل از انجام برنامه ریزی جانشینی تمام خواسته ها و انتظارات خود را به طور واضح بیان نمایند، در غیر این صورت مسائل حل نشده و انتظارات بیان نشده موجب به تعویق انداختن یا عدم تمایل شرکا به انتخاب جانشین می شود. در فرضیه پنجم به تاثیر برنامه جانشینی بر تعهدات بلندمدت پرداخته شده که تایید این فرضیه موید این موضوع است که تعهدات موسسه به جانشین انتقال پیدا می کند (مانند اجاره طولانی مدت ملک) که این موضوع باید در نظر گرفته شود، چنانچه برنامه جانشینی داریم نباید تعهدات بلندمدت و سنگین برای موسسه ایجاد کنیم.

برنامه جانشینی و موسسه جانشین: فرضیه ششم تا هشتم مربوط به جانشینی خارجی (ادغام) می باشد. تایید فرضیه های فوق موید این موضوع است که فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست ادغام می باشد برای ارزیابی مشترکات فرهنگی باید شرکا، کارکنان و مشتریان را در نظر گرفت. همچنین این تغییرات در زیرساخت ها و ظرفیت های موسسه تغییرات مثبتی ایجاد شود. همچنین تایید فرضیه هشتم بیان گر این موضوع است در موارد ادغام تغییرات انجام شده چنانچه ملموس باشد، موجب نگرانی صاحبکاران می شود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی تاثیر برنامه جانشینی بر مشتری، شرکا و فرهنگ در موسسات حسابرسی ایران صورت گرفته است. نتایج پژوهش حاضر و همچنین پژوهش های صورت گرفته موید اهمیت موضوع جانشین

پروری می باشند. راهبردهای مدیریت جانشین پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد. ازاین رو میتوان دریافت که مباحث مرتبط با مدیریت جانشین پروری در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است (علیزاده، رضازاده خراسانی، ۱۳۹۵). در واقع عوامل مختلفی بر موفقیت برنامه جانشین پروری تأثیر دارند که میتوان در این بین به همراستایی برنامه جانشین پروری با راهبردهای سازمان، شفافیت در نقشهای سازمانی، عوامل اجتماعی مانند ارتباطات شفاف و همچنین حمایت مدیران ارشد از برنامه ی جانشین پروری، زمان کافی برای توسعه و ارتقای دانش و مهارتهای فرد جانشین، ابعاد قانونی و اقتصادی و انتخاب افراد مناسب اشاره کرد (رایان واتکینز، و داگ لی، ۲۰۱۰). همچنین فراهم ساختن فرصتهای بیشتر برای کارکنان بااستعداد، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان، افزایش خزانه ی استعدادها از میان کارمندان مستعد و مشارکت در اجرای طرحهای راهبردی و بلندمدت سازمان، از عوامل موفقیت جانشین پروری محسوب میشوند (زین الدینی بیدمشکی، عدلی، وزیری، ۱۳۹۲). همان صور که نتایج پژوهش نشان میدهد داشتن برنامه جانشینی تمامی ابعاد یک موسسه از مشتری تا کارکنان و شرکا را تحت تأثیر قرار می دهد داشتن یک برنامه مستمر و هدفمند موجب پیشرفت موسسه، بزرگتر شدن موسسه و استمرار عمر موسسه می باشد. و همچنین برنامه جانشینی موجب پیشرفت پرسنل و انگیزه آن ها جهت فعالیت در حوزه حسابرسی می باشد. در کشور ما موسسات نیاز به داشتن برنامه مدون جهت آینده موسسات از طرق مختلف می باشند که ادغام یکی از راه حل های آن می باشد. انتظار میرود انجمنهای تخصصی و قانون گذاران با وضع قوانین مانند محدودیت سن امضاء کنندگان گزارشات کمک به تداوم فعالیت موسسات کنند. در پایان پیشنهاد می گردد تأثیر عوامل دیگر از جمله سن، جنسیت شرکا، نقش قوانین و وجود موسسه حسابرسی در برنامه ریزی جانشینی بررسی گردد.

فهرست منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- بنی مهد، بهمن، عربی، سیدمهدی و شیوا حسن پور (۱۳۹۷). پژوهش های تجربی و روش شناسی در حسابداری، ناشر: ترمه.
- بابایی خلیلی، جواد، عبدلی، محمدرضا و ولیان، حسن (۱۴۰۰). استقلال حسابرسان داخلی؛ رویکرد فرایندهای کاهنده سکوت و شجاعت حسابرسان داخلی، پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۳، شماره ۵۱، صص ۱۳۳-۱۵۳.

- پورحیدری امید و بذرافشان سعید (۱۳۹۲). اثر ویژگی های فردی حسابرسان در تمایل به استفاده و اتکاء بر چک لیست. فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال ششم، شماره شانزدهم، بهار ۱۳۹۲، صص ۱۰۵-۱۱۸.
- زمردیان، غلامرضا، رستمی، علی (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی، مجله حسابداری مدیریت، دوره ۳، شماره ۲ (پیاپی ۵)، تابستان ۱۳۸۹، صص ۴۵-۶۳.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا، و وزیری، مژده (۱۳۹۲). مقایسه وضعیت فعلی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت ایده آل در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۲، شماره ۷۲، صص ۵۱-۷۲.
- رحمانی، علی، محمدی اروجه، فائزه (۱۳۹۰). بررسی موانع تشکیل موسسات حسابرسی بزرگ در ایران، مجله دانش حسابرسی، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۹۰، صص ۱۰۳-۸۲.
- رمضانی، حسین رضا، آذین فر، کاوه و غلام نیا روشن، فلاح (۱۴۰۱). نقش فرهنگ اسلامی و تجربه حسابرسان در رابطه بین انصاف متقابل و کیفیت حسابرسی در شرایط محیطی ایران، قضاوت و تصمیم گیری در حسابداری و حسابرسی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- رجب دری، حسین، وکیلی فرد، حمیدرضا، سالاری، حجت الله و امیری، علی (۱۴۰۱). رابطه نظریه های اخلاقی و رفتار اخلاقی در قضاوت حسابرسان، قضاوت و تصمیم گیری در حسابداری و حسابرسی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۳-۱۴۲.
- حکیمی نیاسری، خشایار، مجیبی، تورج، مهدیزاده اشرفی، علی، جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۹). تحلیل مؤلفه های جانشین پروری مبتنی بر شواهد در بخش خصوصی ایران، نشریه علمی پژوهش های علمی مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۲، شماره پیاپی ۴۰، تابستان ۱۳۹۹، صص ۲۱۷-۲۵۰.
- علیزاده گان، لیلا، صمدی لرگانی، محمود و ایمنی، محسن (۱۴۰۱). تأثیر تیپ شخصیتی و اخلاق حرفه ای بر توانایی حسابرسان در کشف تقلب با استفاده از تئوری رفتار برنامه ریزی شده با نقش تردید حرفه ای، پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۴، شماره ۵۴، صص ۴۹-۷۸.
- علیزاده، مسعود. رضازاده خراسانی، الهه. (۱۳۹۵). مدیریت جایگزین در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، کنفرانس بین المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمد ابراهیم؛ بازگانی، محمد و سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی)، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۶ (۲۱)، صص ۱۱۳-۱۳۸.
- قاسمی، محمد؛ درخشانی، جلال و درخشانی، میثم (۱۳۹۲). بررسی دشواریها و چالشهای استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز: موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.

- صالحی، صدیقه، مستحفظیان، مینا، نادریان جهرمی، مسعود، عروف زاد، شهرام، نصرافهانی، داوود (۱۳۹۹). تدوین الگوی جانشین پروری با رویکرد نظریه داده بنیاد در ادارات کل ورزش و جوانان کشور، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۸، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۹۹، صص ۱۶۳-۱۸۱.
- طیار، شاهین و علامه، سیدمحسن و سیلدت، سیدعلی (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین رفتارهای مشاهده پذیر فرهنگ جانشین پروری در صنعت بیمه ایران، پژوهشنامه بیمه، دوره ۳۵، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۳۸، شهریور ۱۳۹۹، صص ۹۹-۱۳۰.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه، مهرآرا، اسدالله، و کلانتری، رزیتا (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین پروری، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱، شماره پیاپی ۳۵، بهار ۱۳۹۸، صص ۱۴۳-۱۶۲.
- سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی، مهدی؛ طلایی، محمدحسین و قویدل، علیرضا (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۳، شماره پیاپی ۲۹، پاییز ۱۳۹۶، صص ۱-۲۴.
- گرامیان، سیده لیلا (۱۳۹۴)، نقش جانشین پروری در جذب و حفظ سرمایه انسانی، پنجمین کنفرانس ملی مدیریت پایدار و فنون اقتصاد، شیراز، شرکت پندار اندیشه رایو.
- حاجیه، زهره، خراط زاده، محدثه (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و کاربرد نوآوری های حسابداری مدیریت در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، دوره ۷، شماره ۱ (پیاپی ۲۰)، بهار ۱۳۹۳، صص ۳۵-۴۸.
- صفی خانی، فرهاد، یعقوب نژاد، احمد، و جهانشاد، آزیتا (۱۴۰۰). پیشایندهای گزارشگری مالی متقلبان و پیامدهای آن بر سرمایه فکری شرکتهای، نشریه علمی حسابداری مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۴۹، تابستان ۱۴۰۰، صص ۱۲۵-۱۴۸.
- مهربان پور، محمدرضا و جندقی قمی، محمد (۱۴۰۰). تحلیل SWOT برای حرفه حسابرسی مستقل در ایران، بررسی های حسابداری و حسابرسی، دوره ۲۸، شماره ۲، صص ۳۵۹-۳۹۷.
- مهربان پور، محمدرضا و جعفری، مرتضی (۱۳۹۷). ادغام موسسات حسابرسی در جهان. تهران: جامعه حسابداران رسمی ایران.
- مهربان پور، محمدرضا (۱۳۹۵). ترجمه گزارش توسعه پایدار جهانی، از انتشارات سازمان ملل متحد، تهران: انتشارات انجمن حسابداران خبره ایران.
- محمد نسل، غلامرضا (۱۳۹۳). کلیات پیشگیری از جرم. چاپ اول، تهران: نشر میزان.
- مومنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۶). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS، چاپ یازدهم، تهران: ناشر مولف.

هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت جانشین پروری برای سازمان‌ها، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
مشیرزاده، همایون (۱۳۹۸). چالش‌های پیش روی حسابداران رسمی. روزنامه دنیای اقتصاد، یکشنبه ۲۷ بهمن ۱۳۹۸، شماره ۴۸۲۸.
نیکبخت، محمد رضا، دیان‌تی دیلمی، زهرا، مومنی، منصور و احمدی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارزیابی چند شاخصه سرمایه فکری، پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، دوره ۱۳، شماره ۴۹، صص ۳۰-۱.

- Austin, M. J. & Salkowitz, T. (2009). Executive Development & Succession Planning: A Growing Challenge for the American Jewish Community. New York: Jewish Funders Network.
- Adams, T. (2005). Founder Transitions: Creating Good Endings and New Beginnings.
- Allen, M. P., Panian, S. K., & Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 167-180.
- Ahn, M. K., & Joo, J. H. (2020). What determines the voluntary disclosure of CEO succession planning?. *Korean Accounting Review*, Forthcoming.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family business review*, 8(2), 131-155..
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Burger, J. M. (2013). Desire for control: Personality, social and clinical perspectives. Springer Science & Business Media.
- Cingoranelli, D. (2009). A 2009 tuneup for your firm's succession planning. *Journal of Accountancy*, 207(3), 42.
- Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2007). CEO succession: best practices in a changing environment. *Journal of Business Strategy*.
- Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1985). Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment. *Academy of management Journal*, 28(4), 749-762.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199..
- Ferguson, A., & Stokes, D. (2002). Brand name audit pricing, industry specialization, and leadership premiums post Big and Big 6 mergers. *Contemporary accounting research*, 19(1), 77-110.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science*, 5(2), 239-257.
- Goldman, A., Gangasingh, D., Bell, C., & Cao, Z. (2021). Succession Planning is Survival Planning: A Case Study Analysis of Succession Within Small to Medium Family-Owned Businesses. Available at SSRN 3944762.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154-167.

- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative science quarterly*, 371-381
- Hoyle, RH., (2011). *Structural Equation modeling: concept, issue and Applications*. Guilford press.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98.
- Iqbal, S., Nawaz, A., & Ehsan, S. (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1-13.
- JAMES SURU, A. D. A. G. B. A. (2021). Effective Succession Planning for Organizational Development in Nigeria. *Effective Succession Planning for Organizational Development in Nigeria* (October 28, 2021).
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of management*, 20(2), 327-372.
- Jones, E. (1995). *True and fair: A history of Price Waterhouse*. Penguin Uk.
- Li, H., Hang, Y., Shah, S. G. M., Akram, A., & Ozturk, I. (2020). Demonstrating the impact of cognitive CEO on firms' performance and CSR activity. *Frontiers in Psychology*, 11, 278.
- Louis, R. R., Sulaiman, N. A., & Zakaria, Z. (2022). Accounting firms' talent management practices: perceived importance and its impact on auditors' performance. *Pacific Accounting Review*.
- Mowen, J.C. & M. Minor, (2002), "Consumer Behavior", Prentice- Hall, Inc, New Jersey, 5th ed.
- Mans-Kemp, N., & Flanagan, J. N. (2022). Prudent and proactive board succession planning: A case study of selected companies in South Africa. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, 22(1), 970.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Nyberg, A. J., Cragun, O. R., & Schepker, D. J. (2021). Chief executive officer succession and board decision making: review and suggestions for advancing industrial and organizational psychology, human resources management, and organizational behavior research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 173-198
- Owolabi, T., & Adeosun, O. (2021). Succession planning and talent retention: evidence from the manufacturing sector in Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4(1), 17-32.
- Page, T. B. (2018). CEO attributes, compensation, and firm value: Evidence from a structural estimation. *Journal of Financial Economics*, 128(2), 378-401.
- Ryan Watkins., & Doug Leigh (2010). *HANDBOOK OF IMPROVING PERFORMANCE IN THE WORKPLACE Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions*", International Society for Performance Improvement. 697- 714.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Stigler, G. J. (1950). CAPITALISM AND MONOPOLISTIC COMPETITION: I. THE THEORY OF OLIGOPOLY MONOPOLY AND OLIGOPOLY BY MERGER. *American Economic Review*, 40(2), 23-34.

- Temitope J. Owolabi and Oluyemi T. Adeosun (2021): " Succession planning and talent retention: evidence from the manufacturing sector in nigeria" British Journal of Management and Marketing Studies ISSN ISSN: 2689-5072 Volume 4, Issue 1, 2021, pp. 17-32
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of family business strategy*, 12(2), 100269.
- Wiersema, M. F. (1995). Executive succession as an antecedent to corporate restructuring. *Human Resource Management*, 34(1), 185-202.
- Walter, I. (2004). *Mergers and acquisitions in banking and finance: what works, what fails, and why*. Oxford University Press.
- Zajac, E. J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), 217-230.



Abstract

The impact of the succession plan on clients, partners and culture in Iranian audit firms

Mitra Maleki¹

Mohammadreza Mehrabanpour²

Received: 7 / July / 2025

Accepted: 7 / September / 2025

Abstract

In our country it is rare to see long-lived auditing firms. Institutions usually close down with the death of the founder. This may in part indicate the importance of the issue of succession in audit firms. The purpose of this research is to investigate the impact of the succession plan on clients, partners and culture in Iranian audit institutions for the first time. The research method is quantitative and survey. In this research, first, a researcher-made questionnaire was produced and pre-tested, and the validity test was conducted using experts' opinions. Also, the reliability coefficient of the test was higher than 0.7 using Cronbach's alpha test and was confirmed. Then, in the final stage, in 1400, the final and approved questionnaire was distributed and collected among the audit partners. After collecting and summarizing the data using Smart PLS and SPSS software, the data was analyzed through descriptive indices and inferential statistics and Structural equation modeling. The effect of succession from the three dimensions of human resource succession (partners and senior employees), client succession and the successor institution on dependent variables was investigated through 8 hypotheses. The results of the research indicate that the succession plan impacts on the loyalty of the customer to the brand or partner, as well as on having a unique skill of a partner, personal obstacles and obligations; And in the case of integration of the firm's on culture, capacity, ability, continuity and continuity, it is effective.

Keywords: Succession, Customer loyalty, Audit partner, Audit Firm

¹. Accounting Department, K.I.C., Islamic Azad University, Kish Island, Iran mitra.maleki@iau.ac.ir

². Accounting Department, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. (Corresponding author): mehrabanpour@ut.ac.ir