

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملی ایران شعب شهر بیرجند)

فرشته پورقنبری

مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای خراسان جنوبی (دانشکده فنی و حرفه‌ای دختران بیرجند)

لیلا ملاکی مقدم (نویسنده مسئول)^۱

دانشجوی حسابداری دانشگاه فنی و حرفه‌ای خراسان جنوبی (دانشکده فنی و حرفه‌ای دختران بیرجند)

مسعود خارکن

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، معاون بانک ملی ایران، بیرجند، ایران

چکیده - جانشین‌پروری فرآیندی جهت اطمینان از حفظ و توسعه‌ی سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده سازمان و تشویق افراد به توسعه است. در سال‌های اخیر برای کارآمد کردن نیروی انسانی، به‌طور همزمان گام‌های اساسی در جهت افزایش انگیزه و همچنین افزایش مهارت‌های کارکنان برداشته شده است. بانک ملی ایران دارای نیروهایی باتجربه و متخصص ارزشمندی در بدنه خود است که باید این ظرفیت‌ها، شناسایی و مورد بهره‌برداری شایسته قرار گیرد. شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار است اما نکته مهم‌تر انتخاب روش مطمئنی است که ما را به سمت شایسته‌سالاری هدایت کند. با توجه به محدود بودن جامعه مورد مطالعه، نمونه‌گیری با روش سرشماری انجام شد. تعداد ۳۱ عدد پرسشنامه، به‌صورت حضور در محل کار افراد، توزیع و تکمیل و جمع‌آوری شد. داده‌ها وارد نرم‌افزار spss(v22) در آزمون‌های t مستقل، t یک نمونه‌ای، آنالیز واریانس یک‌طرفه و آنالیز واریانس اندازه‌های تکراری؛ در سطح خطای ۵ درصد تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل این داده‌ها نشان داد که عامل فردی مؤثرترین عامل در پیاده‌سازی جانشین‌پروری است. همچنین تحصیلات، سمت، سن، سابقه کار تأثیری روی نظرشان نداشت. تأثیر هر سه زیر مقیاس فردی، سازمانی و فرآیندی در حد متوسط بود.

واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرآیندی

¹ Email: l.malaki20@gmail.com

مقدمه

انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آنها بوده است. تناسب با شغل از مهم‌ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ به همین دلیل سازمان‌ها در دهه‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای به عمل آورده‌اند تا ابزارها، شیوه‌ها و فنون معتبری برای تشخیص و تامین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند. افلاطون معتقد بود اداره دولت باید توسط شایسته‌ترین شهروندان جامعه صورت گیرد به عبارت دیگر انتخاب فرد مناسب برای شغل (نقش) مناسب همواره از موضوع‌های مهم و مورد توجه سازمان‌ها و مدیران آنها بوده است. (Alwani, Mir Ali, & Reza, 1395)

کارتا (۱۹۹۲) جانشین‌پروری را فرآیندی می‌داند که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد برای جایگزینی مدیران ارشد است که به دلایل مختلفی ممکن است شغل فعلی خود را ترک کنند. فوت، بازنشستگی، ارتقا و جابجایی به سمت‌های دیگر سازمان مثال‌هایی از دلایل ممکن برای ترک شغل مدیران هستند. (Behrouz, mosaohi, &) (championship, 1396)

جانشین‌پروری فرآیند تامین مناسب انسانی برای مشاغل کلیدی حال و آینده سازمان می‌باشد، طوری که مسیر شغلی کارکنان در سازمان بتواند نیازهای سازمان را به بهترین نحو مدیریت کند (هوانگ، ۲۰۰۱:۷۳۶) (Totean, 1396) جانشین‌پروری فرآیندی جهت اطمینان از حفظ و توسعه سرمایه‌ی معنوی و دانشی برای آینده سازمان و تشویق افراد به توسعه است (Kharazmi, Beigi Nasrabadi, & Meghari, 2016) همچنین راثول (۲۰۰۶) جانشین‌پروری را این‌گونه تعریف می‌کند: کوشش سنجیده و نظام‌مندی که مدیران سازمان برای حول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی و نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به‌منظور تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهند. (Abbasi, Milky, & Taban, 1396) برای داشتن نیروی انسانی کارآمد و افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی ضرورت دارد انگیزه‌ها و مهارت‌های کارکنان افزایش یابد. در سال‌های اخیر برای کارآمد کردن نیروی انسانی، به‌طور همزمان گام‌های اساسی در جهت افزایش انگیزه و همچنین افزایش مهارت‌های کارکنان برداشته شده است. بانک ملی ایران دارای نیروهایی باتجربه و متخصص ارزشمندی در بدنه خود است که باید این ظرفیت‌ها، شناسایی و مورد بهره‌برداری شایسته قرار گیرد. شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار است اما نکته مهم‌تر انتخاب روش مطمئنی است که ما را به سمت شایسته‌سالاری هدایت کند.

یک انتخاب شایسته می‌تواند ثمرات خوبی را برای سازمان به دنبال داشته باشد. بنابراین باید شرایطی فراهم شود که انتخاب مدیران بخش‌های مختلف بانک به صورت سیستمی صورت گیرد و دخالت‌های انسانی در آن به حداقل ممکن کاهش یابد. ممکن است افراد پرتوانی در یک شعبه یا بخش دیگری باشند که روش انتصاب سنتی به چشم نیایند، در صورتی که انتصاب چنین فرد مستعدی می‌تواند تحولی را در آن بخش به وجود بیاورد. (Sherman & Sherman, 1999)

برنامه جانشین‌پروری، یکی از برنامه‌ها برای تامین نیروهای مناسب برای مشاغل کلیدی سازمان است. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران مانند بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد. یکی از صاحب‌نظران در تعبیری زیبا برنامه‌های جانشین‌پروری را با بیمه‌های عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند. مقوله جانشین‌پروری علی‌رغم اهمیت و ریشه تاریخی طولانی خود در حوزه مدیریت در کشور ما به شکل یک نیاز جدی مورد بررسی قرار نگرفته است. به نظر می‌رسد اگر پیاده‌سازی و شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت این برنامه توسعه سازمانی به شکل یک‌باره انجام گیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت برنامه به همراه خواهد داشت. با این وجود، باید توجه داشت، انجام پروژه‌های عظیم و پیچیده بدون اتخاذ تدابیر لازم و عدم شناخت الزامات و بسترهای پیاده‌سازی و عوامل کلیدی در آن به زیانی جبران‌ناپذیر و شکستی اساسی منجر می‌شود. بر این اساس، باید در گام اول به شناخت عوامل کلیدی موفقیت پرداخت و این مهم دغدغه اساسی پژوهش حاضر است. (Totean, 1396)

جانشین‌پروری شامل ارزیابی و برنامه‌ریزی برای آینده رهبری مورد نیاز در سازمان است. فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری و اطمینان از اثربخشی استراتژیک و عملیاتی برای برنامه‌های سازمان است. مبنای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای پرکردن پست‌های خالی رهبری آمادگی دارند. (Mehrtak et al., 2016)

در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ و دولتی، در بیشتر موارد استعداد‌های فردی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و اغلب ناشناخته باقی می‌مانند، این درحالی است که کمک به افراد در جهت بهره‌برداری از توانایی‌های بالقوه آنها، هم برای کارکنان و هم برای سازمان سودآوری دارد زیرا کارمندی که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را پرورش می‌دهد منبعی با ارزش‌تر برای سازمان است (۷)

جانشین‌پروری یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین نیروهای زبده برای پست‌های کلیدی سازمان است. از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از بین نمی‌رود بلکه کمک می‌کند تا نسل آینده مدیران برای پست‌های حساس انتخاب شوند. (Meysam, Mohammad, Abdul Hussein, & Azarfar, 1395)

از آنجایی که در جانشین‌پروری تربیت و پرورش و آماده کردن مدیران آینده مدنظر است، مدیریت اهمیت مضاعفی دارد. کارآمد بودن مدیران هم می‌تواند کمک چشمگیری به تقویت و بالندگی کارکنانی بکند که تعدادی از آنان مدیران آینده خواهند بود. اگر پرورش مدیران یک از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی باشد و برای مدیریابی و جایگزین‌سازی برنامه منسجم و علمی وجود داشته باشد، می‌توان به نخبه‌گزینی امیدوار بود. همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انتخاب مناسب‌ترین کارکنان برای احراز پست‌های بالاتر مدیریتی در سازمان‌ها از میان جمعی از کاندیداهای با مهارت است. پس می‌توان گفت یکی از راه‌های پیاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان‌ها توجه به مهارت و عملکرد افراد است. (۶)

تئوری پردازان رهبری مطرح می‌کنند که جانشین‌پروری مستلزم شناسایی کارکنانی است که برای مواجهه با چالش‌های رهبران آینده آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی مناسب را دارند. در پژوهش‌های متعدد به ضرورت وجود برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌ها اشاره شده است که این چهار مورد از مهم‌ترین آنها هستند:

۱. فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد
 ۲. شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارکنان
 ۳. افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد
 ۴. مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان.
- پژوهش‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد برنامه جانشین‌پروری در آموزش عالی می‌تواند به منظور توسعه موثر منابع انسانی استفاده‌شده و گام مهمی درباره برنامه‌ریزی برای ایجاد مخزن موثری از استعدادها و دانشگاهی با هدف اجرای وظایف مدیریتی در بخش‌های آموزشی محسوب شود.
- بی‌شک، اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود. برای مثال اگرچه بعضی از مدیران بر اهمیت جانشین‌پروری به‌عنوان یک راهکار اذغان داشته‌اند. اما ابهام درباره تعهد مدیران، پیچیدگی‌های ساختاری آموزش عالی و شرایط اقتصادی می‌تواند مسائلی را به‌وجود آورد. همچنین

شواهد تاریخی بیانگر کند بودن روند به کارگیری بسیاری از فرآیندهای مدیریتی در آموزش عالی است. بنابراین، طبیعی است که درباره آماده نبودن موسسات آموزشی برای به کارگیری برنامه جانشین‌پروری یا هر یک از برنامه‌های توسعه یافته استخدامی تردید وجود داشته باشد. یکی از دلایل این امر تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است.

جانشین‌پروری در این مطالعه در سه بعد (عامل) فردی، سازمانی و فرآیندی مورد بررسی قرار گرفت:

عوامل فردی: فایول دریافت که ارزش واقعی برنامه‌ریزی، تنها تعیین فردی برای قرار گرفتن در پست رهبری جدید نیست، بلکه علاوه بر آن، سرمایه‌گذاری سازمان برای آموزش و تربیت یک فرد به گونه‌ای است که بتواند برای ادامه کار در هر پست مدیریتی آمادگی پیدا کند. اقدامات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در فرهنگ‌های مختلف و به شکل‌های مختلف از زمان آغاز تاریخچه آن صورت گرفته‌اند. (Sina & Qumar, 1396)

عوامل سازمانی: شامل (ساختار، رهبری، یادگیری، فرهنگ سازمانی، استراتژی و اهداف، سیستم پاداش و مشارکت کارکنان) می‌باشد. در ارتباط با «ساختار سازمانی» مینتزبرگ (۱۹۸۶)، ساختارهای (ساده، ماشینی، حرفه‌ای، بخشی، ادوکراسی، اعتقادی) را ارائه داد که بسط ساختار مکانیکی و ارگانیکی بارونز (۱۹۹۴) می‌باشد. (Sadeghi, Sadeghi, Goodman, & Sunny, 1390)

عوامل فرآیندی: عواملی است که سبب ارتقاء افراد به پست‌های بالاتر و تمامی فرآیندهایی که سازمان را در جهت شناسایی افراد مستعد در جهت فرآیند جانشین‌پروری سوق می‌دهد. (Literary, Part, Literary, & Navi, 1395)

بنابراین مطالعه حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی سیستم جانشین‌پروری در شعب بانک ملی ایران در شهر بیرجند انجام شد.

روش کار

مطالعه حاضر از نوع توصیفی مقطعی (Cross Sectional) بود که در سال ۹۷ در شعب بانک ملی شهر بیرجند انجام شد. دارندگان پست‌های سازمانی ریاست و معاونت که در شعب بانک ملی شهر بیرجند شاغل بودند جامعه پژوهش مطالعه را تشکیل داد. با توجه به محدود بودن جامعه مورد مطالعه، نمونه‌گیری با روش سرشماری انجام شد. تعداد ۳۱ عدد پرسشنامه، به صورت حضور در محل کار افراد، توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شد.

ابزار مطالعه پرسشنامه جانشین‌پروری بود که شامل ۴۳ گویه و دارای ۳ مؤلفه (عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فرآیندی) می‌باشد. این پرسشنامه براساس طیف لیکرت می‌باشد که از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است.

نمره پاسخگو در هریک از مؤلفه‌ها از میانگین نمرات کسب شده از سوالات مرتبط به دست آمد. داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS (v22) شده و با استفاده از روش‌های توصیفی شامل جداول فراوانی و شاخص‌های مرکزی و پراکنده‌گی و آزمون‌های t مستقل، t یک نمونه‌ای، آنالیز واریانس یک‌طرفه و آنالیز واریانس اندازه‌های تکراری؛ در سطح خطای ۵ درصد تحلیل شدند.

یافته‌های تحقیق

۹۶/۸ درصد (۳۱ نفر) از آزمون‌های فرد، ۴۸/۴ درصد (۱۵ نفر) لیسانس ۴۱/۹ درصد (۱۳ نفر) معاون شعبه بودند. پاسخگویان به‌طور متوسط $4/75 \pm 43$ ساله بودند ۵۸/۱ درصد (۱۸ نفر) بالای ۴۰ سال سن داشتند. و $5/75 \pm 20/27$ سال سابقه کار در بانک ملی را داشتند. ۵۳/۸ درصد (۱۴ نفر) سابقه کاری بالای ۲۰ سال داشتند.

میانگین نمره زیر مقیاس‌های جانشین‌پروری: سازمانی، فردی و فرآیندی به ترتیب $2/95 \pm 0/81$ و $3/26 \pm 0/73$ و $2/98 \pm 0/90$ بود نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای نشان داد تاثیر هر سه عامل سازمانی ($p=0/73$)، فردی ($t=-0/34$)، فرآیندی ($t=1/97$, $p=0/06$) فرآیندی ($t=-0/12$, $p=0/91$). نتایج آزمون آنالیز واریانس اندازه‌های تکراری نیز نشان داد بین میزان تاثیر سه عامل بر جانشین‌پروری تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/001$)، بین مقدار میانگین زیر مقیاس‌ها برحسب سن، تحصیلات، سمت، سابقه کار تفاوت معناداری وجود نداشت. نتایج تی زوجی نشان داد میانگین نمره عوامل فردی به‌گونه معناداری بیشتر از عوامل سازمانی و فرآیندی می‌باشد ($p < 0/001$) بین میانگین نمره عوامل سازمانی با فرآیندی تفاوت معناداری وجود نداشت ($p = 0/52$).

متغیر	سازمانی			فردی		فرآیندی	
	سن	کمتر از ۴۰ سال	۲/۶۱±۰/۹۰	۳/۰۸±۰/۷۳	۲/۷۸±۱/۰۹	بالای ۴۰ سال	۳/۰۱±۰/۷۹
نتیجه آزمون		$t=-1/03, p=0/31$	$t=-0/79, p=0/44$	$t=-0/63, p=0/53$			
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۲/۹۳±۰/۹۵	۳/۳۵±۰/۸۸	۳±۰/۹۸	لیسانس	۲/۹۴±۰/۸۰	۲/۹۷±۰/۹۳
	فوق لیسانس	۲/۹۸±۰/۸۴	۳/۱۹±۰/۷۵	۲/۹۸±۰/۹۳	فوق لیسانس	۲/۹۴±۰/۸۰	۲/۹۷±۰/۹۳

نتیجه آزمون		$F=0/01, p=0/99$	$F=0/08, p=0/92$	$F=0/02, p=0/99$
سمت	معاون شعبه	$2/94 \pm 0/80$	$3/22 \pm 0/76$	$2/94 \pm 0/89$
	رئیس شعبه	$3/33 \pm 0/65$	$3/46 \pm 0/73$	$3/30 \pm 0/80$
نتیجه آزمون		$t=-1/34, p=0/19$	$t=-0/80, p=0/43$	$t=-1/04, p=0/31$
سابقه	کمتر از ۲۰ سال	$2/83 \pm 0/90$	$3/06 \pm 0/88$	$2/78 \pm 0/97$
	بالای ۲۰	$2/89 \pm 0/87$	$3/30 \pm 0/61$	$2/97 \pm 0/84$
نتیجه آزمون		$t=-0/17, p=0/86$	$t=-0/82, p=0/42$	$t=-0/55, p=0/59$

بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل این داده‌ها نشان داد که عامل فردی مؤثرترین عامل در پیاده‌سازی جانشین‌پروری است. امروزه در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت و شکوفایی توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران کارشناسان قرار گرفته است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، عندلیب زاده و سلطانی (۱۳۸۹)، زین‌الدینی بیدمشکی (۱۳۹۰)، میرمعینی و همکاران (۱۳۹۳)، همخوانی دارد.

(Literary et al., 1395)

نتایج این مطالعه نشان داد تحصیلات، سمت، سن، سابقه کار تأثیری روی دیدگاه پاسخگویان در مورد عوامل مؤثر در پیاده‌سازی جانشین‌پروری نداشت. برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران باید الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش آگاه باشند. ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری، انتخاب افراد برای تصدی مسئولیت‌های آینده است و فرهنگ سازمانی هم باید توسعه بیابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند به‌وجود آید و فقط به سابقه آن‌ها تمرکز نشود.

(Azar & Soliemani, 2017)

تأثیر هر سه زیر مقیاس فردی، سازمانی و فرآیندی در حد متوسط بود. برنامه‌های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی کافی از سوی مدیران ارشد سازمان نتیجه‌چندانی نخواهد داشت؛ مدیران باید عمیقاً باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشأ مزیت رقابتی باشند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌-

گذارند. همچنین، مدیران باید اعتقاد قلبی داشته باشند که استعداد یک منبع و ثروت سازمانی است و نباید آن را در یک واحد یا وظیفه خاص محدود و محبوس کرد.

نگاه مثبت و خوشبینانه مدیریت ارشد سازمان به منابع انسانی و قابلیت‌های آن می‌تواند در مواردی چون سرمایه‌گذاری‌های سازمان در امور آموزش و پژوهش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و سرمایه‌گذاری برای حفظ کارکنان (به‌ویژه کارکنان کلیدی) ظهور پیدا کند. (Zeynoddini Bidmeshki, Adli, & Vaziri, 2014)

منابع

1. Abbasi, t. s., Milky, A., & Taban, M. (1396). Identifying the Challenges of Substitution in the Academic Environment (Case Study: Staff of Universities of Ilam Province). *Management at Islamic University*, 14(6), 217-262.
2. Alwani, S. M., Mir Ali, S., & Reza, Z. B. (1395). The position of thoroughness in successor. *Prospects for public administration*, 27.
3. Azar, K., & Soliemani, T. (2017). Studying Status of The Successor Program of University Administrators (A Case Study at Ardebil Islamic Azad University). *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(6), 516-525.
4. Behrouz, L. s. L., mosaohi, S., & championship, S. (1396). Identification and ranking of effective factors on the success of the successor system in the banking industry using multi-criteria decision-making technique (Case Study: Bank of Welfare of Workers). *Training and development of human resources*, 1396(12).
5. Kharazmi, O. A., Beigi Nasrabadi, F., & Meghari, L. (2016). Analytical review of the gap between the status quo and the desirable situation of implementation of the successor system in the municipality of Mashhad. *Urban Management Studies*.
6. Literary, S., Part, V., Literary, J., & Navi, Z. (1395). Exploring and Managing Successor Management. Paper presented at the Exploring and Managing Successor Management, Georgia.
7. Mehrtak, M., Habibzadeh, S., Vatankhah, S., JaafariOori, M., Deigoshaei, B., & Azari, A. (2016). Gap Analysis between Current and Desired Situation of Succession Planning: A case study in Ministry of Health. *Journal of Health Administration*, 19(63), 91-100.
8. Meysam, L., Mohammad Abdul Hussein, Z., & Azarfar, A. (1395). Designing a successor model in government agencies through the implementation of structural-interpretation modeling. *Management of government agencies*, 1395(16).

9. Sadeghi, M., Sadeghi, A., Goodman, G. H., & Sunny, A. (1390). Analysis of the model of organizational, individual and group factors affecting the development of innovation in research and technology organizations. *Research and Technology Development*, 5(1), 36-66.
10. Sherman, S. G., & Sherman, V. C. (1999). Total customer satisfaction: a comprehensive approach for health care providers: Jossey-Bass.
11. Sina, F., & Kumar, M. (1396). Successor in organizations: effective factors and obstacles ahead. Paper presented at the First Annual International Management Conference, Economics and New Accounting. <https://www.tpin.com/article/67770>
12. Totean, A. (1396). Evaluation of candidates' candidacy on the successor of education directors in District 4 of Tehran. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 1396(4).
13. Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2014). Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72.