


## Cadre Building in the Wilāyī System as a Strategic Necessity for the Realization of the Islamic State

Sayyid Gholamreza Mousavi

Assistant Professor, Department of Applied Fiqh, Faculty of Fiqh and Law, Baqir al-Olum University, Qom, Iran. mousavi@bou.ac.ir

### Abstract



With the passage of more than four decades since the establishment of the Islamic Republic of Iran, the issue of realizing the "Islamic State" remains one of the fundamental challenges on the path to achieving the modern Islamic civilization. One of the most important obstacles to achieving this goal is the structural and institutional weakness in the process of cadre building and the training of managers at the level of the discourse of the Islamic Revolution. Despite the repeated emphases of Imam Khomeini and the Supreme Leader on the necessity of training believing (Mu'min), revolutionary, young, and efficient forces, a coherent, sustainable, and cross-sectoral mechanism connected to the institution of Wilāyat al-Faqīh (Guardianship of the Islamic Jurist) for identifying, training, empowering, and employing these forces has not yet been formed. The result of this strategic vacuum has been the emergence of detriments such as arbitrary appointments, the dominance of relationships over rules, the elimination or marginalization of competent believing (Mu'min) forces, and the instability of the current of revolutionary management at various levels of governance. The main problem of the current research is why, despite a rich theoretical background in the field of political jurisprudence (Fiqh) and Wilāyī thought, the Islamic system still faces serious weaknesses in the arena of strategic cadre building, and how the process of training managers at the level of the Islamic Revolution can be redesigned in the form of an institutionalized, forward-looking structure connected to the institution of Wilāyat al-Faqīh? In other words, the present research seeks to answer the question of what the nature of cadre building in the Wilāyī system is, what theoretical and practical requirements govern it, and what mechanism can guarantee the realization of the Islamic State and the continuation of the civilizational movement of the Islamic Revolution. The main objective of this research is to elucidate the strategic position of cadre building in the Wilāyī governance paradigm and to present an institutionalized model for organizing the process of training managers at the level of the Islamic Revolution. The secondary objectives of the research include re-reading the concept of "cadre" and "cadre building" with a governance-oriented approach, identifying the existing structural

**Cite this article:** Mousavi, S.G. (2026). Cadre Building in the Wilāyī System as a Strategic Necessity for the Realization of the Islamic State. *Islamic Governance Studies*, 2(1), p. 309-336. <https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.72203.1035>

**Received:** 2025-09-04 ; **Revised:** 2025-11-16 ; **Accepted:** 2025-12-19 ; **Published online:** 2026-03-30

**Type of article:** Research Article  
<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

**Publisher:** Islamic Sciences and Culture Academy  
©2026/authors retain the copyright and full publishing rights

detriments in the country's management system, extracting the indicators of a cadre at the level of the Islamic system from the perspective of the thought of Wilāyat al-Faqīh, and proposing the establishment of an independent and trans-organizational institution for cadre building under the institution of Wilāyah. This research endeavors to show that without solving the problem of cadre building, the realization of the Islamic State and, subsequently, the Islamic society and the modern Islamic civilization, will face serious and structural challenges. The research method is descriptive-analytical, utilizing a combination of conceptual analysis, discourse analysis, and the examination of the documents and statements of the leaders of the Islamic Revolution. The research data has been collected through library research, the examination of theoretical texts in the field of political jurisprudence (Fiqh), Islamic governance, and human resources management, and the analysis of the statements of Imam Khomeini and the Supreme Leader regarding the Islamic State, the believing (Mu'min) youth, cadre building, and succession planning. Furthermore, to analyze the current situation, the method of structural pathology has been utilized, and the experience of four decades of the country's executive management has been analytically considered. The present research attempts to achieve the design of a macro and institutional framework in the field of cadre building by moving past intermittent and project-oriented perspectives. The research findings indicate that in the logic of the Wilāyī system, cadre building is not merely an administrative or educational action; rather, it is a strategic, identity-bearing, and civilization-building process that plays a decisive role in the continuation of the Islamic Revolution and the realization of its macro objectives. The cadre in this system refers to a set of key, capable, trained, committed, and believing (Mu'min) forces who possess the necessary epistemological, ethical, specialized, and managerial competencies to play impactful roles in the official and unofficial structures of the country. These forces are considered the backbone of policymaking, decision-making, and the execution of the macro strategies of the Islamic system, and without their presence, Islamic governance will suffer from rupture and instability. The process of cadre building in the Wilāyī system must be based on a multi-stage and coherent model that includes structural and strategic needs assessment, indicator building of competencies, targeted talent identification, precise competency assessment, continuous empowerment, proportionate placement, and legal and institutional support. The absence of any of these stages causes inefficiency or deviation in the process of training managers. Particularly, the lack of a trans-organizational institution that manages this process in an integrated and continuous manner is one of the most important detriments of the current situation. The present research proposes the establishment of the "Cadre Building Center of the Islamic System" under the institution of Wilāyah and within the framework of the Strategic Planning and Monitoring Organization of the Institution of Wilāyah as a macro solution. By aggregating the seminary (Hawzah), academic, managerial, and revolutionary capacities of the country, this center can design and execute a complete cycle of identification, training, promotion, and employment of young believing (Mu'min) managers, thereby establishing a sustainable bond between Wilāyat al-Faqīh and the executive structure of the country. In conclusion, the present research demonstrates that cadre building in the Wilāyī system is not a choice, but a strategic necessity for the realization of the Islamic State and the continuation of the civilization-building path of the Islamic Revolution. Without

designing and institutionalizing this process, the Islamic system will be exposed to managerial erosion, generational rupture, and the weakening of efficiency; whereas institutionalized and Wilāyī cadre building can guarantee the dynamism, stability, and progressiveness of Islamic governance in the future.

**Keywords:** Cadre Building Center, Meritocracy Center, Strategic Planning and Monitoring Organization of the Institution of Wilāyah, Islamic Civilization, Succession Planning.

## إعداد الكوادر في النظام الولائي بوصفه ضرورة استراتيجية لتحقيق الدولة الإسلامية

السيد غلامرضا موسوي

أستاذ مساعد، قسم الفقه المضاف، كلية الفقه والحقوق، جامعة باقر العلوم (ع)، قم، إيران. mousavi@bou.ac.ir

### الملخص

مع مرور أكثر من أربعة عقود على إرساء نظام الجمهورية الإسلامية الإيرانية، لا تزال مسألة تحقيق «الدولة الإسلامية» تُعدُّ أحد التحديات الأساسية في مسار بلوغ الحضارة الإسلامية الحديثة. ومن أهم موانع تحقيق هذا الهدف، الضعف البنوي والمؤسسي في عملية إعداد الكوادر وتربية المدراء بمستوى خطاب الثورة الإسلامية. وعلى الرغم من التأكيدات المتكررة للإمام الخميني وقائد الثورة المعظم على ضرورة تربية الطاقات المؤمنة، والثورية، والشابة، والفاعلة، لم تتبلور حتى الآن آلية منسجمة، ومستدامة، وعابرة للقطاعات، ومتصلة بمؤسسة ولاية الفقيه لتحديد هذه الطاقات، وتربيتها، وتمكينها، وتوظيفها. وكانت نتيجة هذا الفراغ الاستراتيجي بروز آفات نظير التعيينات المزاجية، وتغليب العلاقات على الضوابط، وإقصاء أو تهميش الكفاءات المؤمنة، وعدم استقرار تيار الإدارة الثورية في مختلف مستويات الحكومة. وتكمن المشكلة الأساسية للبحث الحالي في أنه لماذا، على الرغم من الرصيد النظري الغني في مجال الفقه السياسي والفكر الولائي، لا يزال النظام الإسلامي يواجه نقاط ضعف جادة في ساحة إعداد الكوادر الاستراتيجية؟ وكيف يمكن إعادة تصميم عملية تربية المدراء بمستوى الثورة الإسلامية في قالب بنية مؤسسية، ومستشرفة للمستقبل، ومتصلة بمؤسسة ولاية الفقيه؟ وبعبارة أخرى، يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل المتمثل في: ما هي ماهية إعداد الكوادر في النظام الولائي، وما هي المتطلبات النظرية والعملية الحاكمة عليها، وما هي الآلية التي يمكنها ضمان تحقيق الدولة الإسلامية واستمرار الحركة الحضارية للثورة الإسلامية. والهدف الرئيسي من هذا البحث هو تبين المكانة الاستراتيجية لإعداد الكوادر في منظومة الحكومة الولائية، وتقديم نموذج مؤسسي لتنظيم عملية تربية المدراء بمستوى الثورة الإسلامية. وتشمل الأهداف الفرعية للبحث إعادة قراءة مفهوم «الكوادر» و«إعداد الكوادر» بمقاربة متمحورة حول الحكومة، وتحديد الآفات البنوية الموجودة في النظام الإداري للبلاد، واستخراج مؤشرات الكادر الذي يرقى لمستوى النظام الإسلامي من منظور فكر ولاية الفقيه، وتقديم مقترح لتأسيس مؤسسة مستقلة وعابرة للأجهزة لإعداد الكوادر تحت إشراف مؤسسة الولاية. ويحاول هذا البحث إثبات أنه بدون حل مشكلة إعداد الكوادر، فإن تحقيق الدولة الإسلامية، ومن بعدها المجتمع الإسلامي والحضارة الإسلامية الحديثة، سيواجه تحديات جادة وبنوية. ومنهج البحث هو المنهج الوصفي - التحليلي، وقد استُخدم فيه مزيج من التحليل المفاهيمي، وتحليل الخطاب، ودراسة الوثائق

استناداً إلى هذه المقالة: موسوي، السيد غلام رضا (٢٠٢٤). إعداد الكوادر في النظام الولائي بوصفه ضرورة استراتيجية لتحقيق الدولة الإسلامية. دراسات

الحكومة الإسلامية، ١٢(١)، ص ٣٠٩-٣٣٤. <https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.72203.1035>

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٠٩/٠٤؛ تاريخ المراجعة: ٢٠٢٥/١١/١٦؛ تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١٢/١٩؛ تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٠٣/٣٠

<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية

نوع المقالة: بحثية



وخطابات قادة الثورة الإسلامية. وُجِّعت بيانات البحث من خلال الدراسة المكتبية، ومراجعة النصوص النظرية في مجال الفقه السياسي، والحوكمة الإسلامية، وإدارة الموارد البشرية، وتحليل خطابات الإمام الخميني وقائد الثورة المعظم حول الدولة الإسلامية، والشباب المؤمن، وإعداد الكوادر، وتربية البدلاء. كذلك، لتحليل الوضع الراهن، استُخدم منهج التشخيص البنيوي (دراسة الآفات)، وتم تسليط الضوء تحليلياً على تجربة أربعة عقود من الإدارة التنفيذية في البلاد. ويسعى البحث الحالي، من خلال تجاوز الرؤى المقطعية والمتمحورة حول المشاريع، إلى تصميم إطار كلي ومؤسسي في مجال إعداد الكوادر. وتُظهر نتائج البحث أنه في منطق النظام الولائي، لا يُعد إعداد الكوادر مجرد إجراء إداري أو تعليمي، بل هو عملية استراتيجية، وذات هوية، وصناعة للحضارة، تؤدي دوراً حاسماً في ديمومة الثورة الإسلامية وتحقيق أهدافها الكبرى. ويُطلق مصطلح الكادر في هذا النظام على مجموعة من الطاقات الأساسية، والقادرة، والمدرّبة، والملتزمة، والمؤمنة، التي تتمتع بالكفاءات المعرفية، والأخلاقية، والخصائية، والإدارية اللازمة لأداء الأدوار المؤثرة في البنى الرسمية وغير الرسمية للبلاد. وتُعتبر هذه الطاقات العمود الفقري لصناعة القرار، واتخاذ، وتنفيذ الاستراتيجيات الكبرى للنظام الإسلامي، وبدون حضورها سُتصاب الحوكمة الإسلامية بالانقطاع وعدم الاستقرار. ويجب أن تبتني عملية إعداد الكوادر في النظام الولائي على أنموذج متعدد المراحل ومنسجم، يشمل تحديد الاحتياجات البنيوية والاستراتيجية، ووضع مؤشرات الكفاءات، واكتشاف المواهب الهادفة، والتقييم الدقيق للكفاءات، والتمكين المستمر، والتسكين الوظيفي المناسب، والدعم القانوني والمؤسسي. ويؤدي فقدان أيٍّ من هذه المراحل إلى عدم الفاعلية أو الانحراف في عملية تربية المدراء. وعلى وجه الخصوص، يُعد غياب مؤسسة عابرة للأجهزة تدير هذه العملية بصورة متكاملة ومستمرة، من أهم آفات الوضع الراهن. ويقدم هذا البحث مقترح تأسيس «مركز إعداد كوادر النظام الإسلامي» تحت إشراف مؤسسة الولاية وفي إطار منظمة التخطيط والرقابة الاستراتيجية لمؤسسة الولاية، بوصفه حلاً كلياً. ويمكن لهذا المركز، من خلال حشد الطاقات الحوزوية، والجامعية، والإدارية، والثورية في البلاد، أن يصمم وينفذ دورة كاملة من تحديد، وتربية، والارتقاء بـ وتوظيف المدراء الشباب المؤمنين، ليقيم بذلك رابطة مستدامة بين ولاية الفقيه والهيكل التنفيذي للبلاد. وفي المحصلة، يُظهر البحث الحالي أن إعداد الكوادر في النظام الولائي ليس خياراً، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق الدولة الإسلامية واستمرار مسار بناء الحضارة للثورة الإسلامية. وبدون تصميم هذه العملية ومأسستها، سيكون النظام الإسلامي عُرضة للتآكل الإداري، والفجوة الجيلية، وضعف الفاعلية؛ في حين أن إعداد الكوادر المؤسسي والولائي يمكن أن يكون الضامن لديناميكية، واستقرار، وتقديم الحوكمة الإسلامية في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية:** مركز إعداد الكوادر، مركز الجدارة، منظمة التخطيط والرقابة الاستراتيجية لمؤسسة الولاية،

الحضارة الإسلامية، إعداد البدلاء.

## کادرسازی در نظام ولایی به مثابه ضرورتی راهبردی برای تحقق دولت اسلامی

سید غلامرضا موسوی

استادیار، گروه فقه مضاف، دانشکده فقه و حقوق، دانشگاه باقرالعلوم (ع)، قم، ایران. [mousavi@bou.ac.ir](mailto:mousavi@bou.ac.ir)

### چکیده

علی‌رغم گذشت بیش از چهار دهه از استقرار نظام اسلامی، هنوز فرآیندی منسجم، نهادمند و فرابخشی برای تربیت نسل جدید مدیران در تراز گفتمان انقلاب اسلامی شکل نگرفته است. ضعف در کادرسازی نهادی، موجب شده که شایستگان مؤمن و جوان، در بسیاری از عرصه‌ها کنار گذاشته شوند و روندهای غیرکارآمد در انتصابات مدیریتی استمرار یابد. پژوهش حاضر می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان فرآیند تربیت مدیران تراز انقلاب را در ساختاری پایدار، آینده‌نگر و متصل به ولایت فقیه، بازطراحی و نهادینه کرد؟ فرضیه اصلی پژوهش آن است که کادرسازی در نظام اسلامی، تنها در صورتی به تحقق اهداف تمدنی منتهی خواهد شد که ذیل نهادی مستقل، راهبردی و فرادستگاهی، مبتنی بر منطق ولایت، سامان یابد. در همین راستا، با روش توصیفی-تحلیلی و گفتمان‌کاوی در بیانات امامین انقلاب، این پژوهش ضمن آسیب‌شناسی وضعیت موجود، تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل نهاد ولایت را به‌عنوان راه‌حل کلان و آینده‌ساز پیشنهاد می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهند که این مرکز می‌تواند با پیوند ظرفیت‌های علمی، مدیریتی و انقلابی کشور، چرخه‌ای کامل از شناسایی، تربیت، ارتقاء و به‌کارگیری مدیران جوان مؤمن را طراحی و اجرا کند؛ چرخه‌ای که تضمین‌کننده استمرار انقلاب اسلامی در مسیر تحقق تمدن نوین اسلامی خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** مرکز کادرسازی، مرکز شایسته‌سالاری، سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت، تمدن

اسلامی، جان‌شین‌پروری.

استاد به این مقاله: موسوی، سید غلامرضا (۱۴۰۵). کادرسازی در نظام ولایی به‌مثابه ضرورتی راهبردی برای تحقق دولت اسلامی. *مطالعات حکمرانی اسلامی*، ۱۲(۱)، ص ۳۰۹-۳۳۶. <https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.72203.1035>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۳؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰

<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی

© ۱۴۰۵ / نویسندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند.



## ۱. مقدمه

در منظومه فکری نظام اسلامی مبتنی بر ولایت فقیه، کادرسازی نه یک اقدام مقطعی، بلکه فرآیندی راهبردی، مستمر و تمدن‌ساز تلقی می‌شود؛ فرآیندی که نقش حیاتی در تداوم انقلاب اسلامی و تحقق افق تمدن نوین اسلامی ایفا می‌کند.

رهبر معظم انقلاب اسلامی بارها در سخنان خود بر واژگان کلیدی چون جوان، مؤمن، انقلابی و کارآمد تأکید کرده‌اند. در اردیبهشت ۱۳۹۹ صراحتاً فرمودند: «علاج مشکلات کشور، دولت جوان مؤمن است». این تعبیر گویای نگاه راهبردی ایشان به مقوله کادرسازی است؛ نگاهی که نه دفعی و پروژه‌محور نیست، بلکه تدریجی، آینده‌نگر و نهادگرا است. ایشان تحقق اهداف انقلاب را در گرو استقرار فرآیندهای نهادمند تربیت نیروهای جوان دانسته‌اند، نه در اتکای صرف به افراد یا اقدامات مقطعی. مقام معظم رهبری تأکید دارند که اگر تنها صد جوان مؤمن و پرتلاش با ویژگی‌های مورد نظر وارد عرصه مدیریت کشور شوند، چهار سال بعد صد مدیر توانمند و آینده‌ساز خواهیم داشت. این تأکید نشان می‌دهد که در منظومه فکری رهبری، کادرسازی در نظام ولایی یک رسالت مستمر، بنیادین و پیشینی است. بر این اساس، کادرسازی در نظام ولایی صرفاً به معنای انتقال تجربه یا انتصاب مدیران نیست، بلکه رسالتی حکمرانی‌ساز است که با تربیت نیروهای متعهد، بصیر، متخصص و با انگیزه، تداوم ولایت را در سطح ساختارهای اجرایی، فرهنگی و تمدنی تضمین می‌کند. نگاه راهبردی مقام معظم رهبری به دولت جوان مؤمن، بیانگر ضرورت طراحی سازوکاری نهادمند، آینده‌نگر و برآمده از اقتضانات ولایی است؛ سازوکاری که از شناسایی استعدادهای ناب آغاز می‌شود، با تعمیق باورهای دینی و انقلابی ادامه می‌یابد، و در نهایت به توانمندسازی حرفه‌ای و میدان‌دادن در مسئولیت‌های واقعی ختم می‌گردد. در نظام ولایی مبتنی بر ولایت فقیه، استمرار اهداف انقلاب اسلامی و تحقق افق تمدن نوین اسلامی نیازمند تربیت نسلی از مدیران جوان، متعهد و کارآمد است.

تربیت مدیران جوان نه صرفاً یک اقدام اداری، بلکه فرآیندی راهبردی و تربیتی و به مثابه فرصتی (موسوی، ۱۴۰۴) بی‌بدیل در اختیار نظام اسلامی است که می‌بایست در اولویت نهادهای جریان‌ساز انقلاب قرار گیرد.

دغدغه‌مندی نسبت به این مسأله، نشانه‌ای از درک صحیح نسبت به مأموریت‌های تمدنی نظام اسلامی است؛ مأموریتی که بدون حضور نیروهای مؤمن، با انگیزه و کاردان، قابل تحقق نیست. از منظر مقام معظم رهبری، افق حرکت انقلاب اسلامی فراتر از مرزهای جغرافیایی بوده و تحقق تمدن اسلامی در گرو شکل‌گیری دولتی اسلامی و کادری است که نه تنها در مدیریت کشور، بلکه در صحنه‌های جهانی، کارآمد و اثرگذار باشد. ایشان بارها تأکید کرده‌اند که نیل به این افق، نیازمند نسلی مؤمن، انقلابی، پرتلاش، با فهم عمیق، کاردان و راه بلد است. بر این اساس در منطق نظام ولایی، کادرسازی امری

حکمرانی ساز است.<sup>۱</sup>

با این حال، تجربه چهار دهه گذشته نشان می‌دهد که علی‌رغم تأکیدات مکرر بر ضرورت تربیت مدیران تراز انقلاب، فقدان یک نظام منسجم، فرابخشی و متکی بر نهاد ولایت، موجب شده فرآیند

۱. مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «کادرسازی یکی دیگر از کارها است. آینده مال شما است؛ در آینده شماها می‌توانید سهم بسزایی در به وجود آوردن و اهداء کردن کادرهای شایسته و صالح به نظام عمومی کشور و نظام مدیریت کشور داشته باشید» (خامنه‌ای، ۱۳۹۵). همچنین در جایی دیگر می‌فرمایند: «هنگامی که امام مبارزه را شروع کردند، من نمی‌توانم بگویم که مثلاً در سال‌های چهل و یک و چهل و دو ایشان کادرهای لازم را داشتند؛ لیکن امام کادرسازی می‌کردند. شما توجه دارید که امام یک فرد جا افتاده علمی در حوزه علمیه قم بودند و اطراف ایشان را از جوانان لایق و مؤمن احاطه کرده بودند؛ ایشان با قشرهای دیگر هم ارتباط داشتند. امام با پیام‌های خود، با بیان‌های خود، به معنای حقیقی کلمه، انسان‌ها را تربیت و تصحیح می‌کردند؛ هم تربیت فکری، هم تربیت روحی و اخلاقی. یک کادر برجسته و لایق، کسانی نیستند که لزوماً درس مدیریت یا دوره علوم سیاسی را گذرانده باشند؛ کسانی هستند که هدف‌ها را خوب بفهمند؛ راه‌ها را خوب تشخیص دهند، بتوانند خوب تصمیم بگیرند و خوب اقدام کنند. این کار با تربیت‌های مداوم انجام می‌گیرد. این کاری بود که به‌طور طبیعی در مجموعه امام و به وسیله آن بزرگوار انجام می‌شد؛ نه در کلاس درس به صورت خصوصی، بلکه با برخوردها، با رفتارها، با پیام‌ها و با اصلاح‌ها. ولی از این مهم‌تر، امام یک کادرسازی در سطح ملت کردند. کادرسازی‌های امام هم غیر از کادرسازی‌های حزبی بود. احزاب می‌نشینند اشخاصی را به‌طور خاص تربیت می‌کنند، برای اینکه مثلاً فلان شغل و فلان کار را به اینها بدهند؛ اما امام جوانان را تربیت می‌کردند و به آنها روحیه خودباوری می‌دادند. از اول هم امام روی جوانان تکیه به خصوصی داشتند و همین هم شد. البته بعد از آنکه انقلاب پیروز شد هم کسانی که در مجموعه امام بودند و کسانی که خارج از مجموعه امام بودند، آمدند و کارها را قبضه کردند و مشغول تصدّی همه کارها شدند. با تغییرات و اصلاحاتی که به مرور انجام گرفت. لیکن این را توجه داشته باشید که امام راهشان روشن بود، شیوه‌شان معلوم بود و می‌دانستند که چه می‌خواهند. شیوه امام عبارت بود از شیوه‌ای که پیامبران آن را می‌پیموندند؛ یعنی تزریق ایمان و باور عمیق، همراه با بصیرت و آگاهی و تأمل و فکر در مخاطبان خود. چنین روشی به‌طور طبیعی استعدادها را شکوفا می‌کند و کادرها را پرورش می‌دهد. لازم نبود از ده سال قبل بردارند فهرستی تهیه کنند که فلان کس را برای فلان کار می‌خواهیم؛ اما به‌طور طبیعی فهرست‌های طولانی به وجود می‌آمد» (خامنه‌ای، ۱۳۷۷). «من یک وقت به مسئولان یک بخشی گفتم که وظیفه اول شما این است که هر کدام برای خودتان یک جانشین یا تربیت کنید یا فکر کنید و پیدا کنید؛ چون اگر یک روز خدای نکرده در راه، پای شما وارد چاله‌ای شد و شکست، کار ما لنگ نماند. بعضی کسان این کار را نمی‌کنند تا مبدا برای خودشان هوو درست شود! غافل از اینکه اگر قرار شد هوو درست شود، یکی از موجبات آن همین است که آدم نتوانسته این کار را بکند. پس، افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید. اگر دیدید بازیکن تیم یک خرده کج و معوج حرکت می‌کند، بلافاصله او را عوض کنید. باید دانم افراد خود را زیر نظر نگه دارید» (خامنه‌ای، ۱۳۸۰). «در کلمات امام سجاد(ع) توجه به کادرسازی است ... ایشان سی و پنج سال زحمت کشید و کار را به اینجا رساند که وقتی در سال ۹۵ هجری آن حضرت وفات کردند، امام باقر(ع) در میان جمع کثیری از شیعیان و محبّان اهل بیت(ع) قرار گرفت و این از برکات امامت، جهاد و تلاش آن بزرگوار بود. حضرت یک مجموعه مؤمن صالحی که بتوانند قاعده‌ای بشوند، برای کارهای آینده به وجود آورد. این، زندگی امام سجاد(ع) است» (خامنه‌ای، ۱۳۶۷).

کادرسازی در بسیاری از سطوح با چالش‌هایی چون انتصابات سلیقه‌ای، حذف نیروهای مؤمن و نخبگان جوان، و غلبه روابط بر ضوابط مواجه شود. این وضعیت، تهدیدی جدی برای ظرفیت تمدن‌سازی جمهوری اسلامی به‌شمار می‌آید. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بازخوانی مبانی نظری و تجربی کادرسازی در نظام ولایتی، به بررسی ضعف‌های ساختاری موجود و ارائه راهکارهایی برای نهادینه‌سازی فرآیند تربیت مدیران نسل جدید در تراز انقلاب اسلامی می‌پردازد. در این چارچوب، پیشنهاد تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل نهاد ولایت به مثابه نقطه پیوند ظرفیت‌های حوزوی، دانشگاهی، مدیریتی و انقلابی کشور، مطرح خواهد شد. فرضیه اصلی پژوهش آن است که کادرسازی در نظام اسلامی، چنانکه در منظومه فکری رهبری ترسیم شده، باید نه به‌صورت مقطعی و اداری، بلکه در قالب یک سازوکار نهادمند، مستمر، و فرادستگاهی، ذیل نهاد ولایت، طراحی و نهادینه شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با تحلیل مبانی نظری کادرسازی در نظام ولایتی، تجربه‌های تاریخی انقلاب، و آسیب‌شناسی ساختارهای فعلی، پیشنهاد تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت را مطرح می‌سازد.

## ۲. مفهوم کادر

کلمه «کادر» اصطلاحی است که از زبان فرانسوی<sup>۱</sup> وارد زبان فارسی شده است. در فرهنگ معین آمده: «اشخاص آموزش دیده یا دارای تخصص لازم برای کار در یک سازمان معین» (معین، ۱۳۵۱). در فرهنگ عمید نیز چنین آمده: «گروهی از افراد که با تخصص‌ها و وظایف یکسان در خدمت سازمان معینی هستند؛ کادر مهندسی، کادر آموزشی» (عمید، ۱۳۸۵). همچنین در فرهنگ جامع مدیریت آمده است: «کارکنانی که دارای آموزش‌های تخصصی بوده و مسئولیت امور مدیریتی یا تخصصی را در سازمان برعهده دارند؛ نیروهای حرفه‌ای و کلیدی در نظام اداری یا اجرایی» (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰). اگرچه تعریف ارائه شده توسط الوانی و همکاران (۱۳۹۰) یکی از جامع‌ترین و دقیق‌ترین تعاریف در حوزه مدیریت منابع انسانی و سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، اما به‌نظر می‌رسد این تعریف بیش از آنکه ناظر به سطح کلان حکمرانی باشد، با اقتضانات درون‌سازمانی و نظام اداری تناسب دارد. در مقابل، تعریفی که پژوهش حاضر پیشنهاد می‌دهد، به دلیل توجه به ابعاد راهبردی، ارزشی و ساختاری، تناسب بیشتری با ادبیات حکمرانی و فرآیندهای سیاست‌گذاری کلان نیروی انسانی دارد. این تعریف به این شرح است: «کادر» به مجموعه‌ای از نیروهای کلیدی، توانمند، آموزش دیده، متعهد و مؤمن اطلاق می‌شود که دارای صلاحیت‌های معرفتی، اخلاقی، تخصصی و مدیریتی برای ایفای نقش‌های مؤثر و راهبردی در تحقق اهداف نظام اسلامی در ساختارهای رسمی و غیررسمی کشور هستند. این افراد ستون فقرات اجرایی،

تصمیم‌سازی و گفتمان‌سازی نهادهای کشور را تشکیل می‌دهند و در سطوح مختلف حکمرانی، مدیریت‌های میانی و عالی تا ساحت زعامت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تمدنی، نقش‌آفرینی می‌کنند. واژه «کادر» در بافت نظام اسلامی، فراتر از یک اصطلاح فنی سازمانی، ناظر به شبکه انسانی مؤمن، بصیر و آینده‌ساز است که استمرار و پویایی نظام ولایت، عدالت، پیشرفت و تمدن اسلامی را تضمین می‌کنند.

### ۳. ویژگی‌های تعریف پیشنهادی «کادر»

#### ۳-۱. کلیدی بودن

در تعریف کادر، یکی از ویژگی‌های اساسی، «کلیدی بودن» آن‌هاست. این ویژگی بدین معناست که کادر صرفاً افرادی با تخصص یا تعهد بالا نیستند، بلکه افرادی‌اند که نقش محوری و حیاتی در فرآیندهای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرای راهبردهای کلان ایفا می‌کنند. به بیان دیگر، کادر به نیروهایی اطلاق می‌شود که در قلب فرآیندها و گره‌گاه‌های اصلی نظام و سازمان‌ها قرار دارند و تصمیمات، اقدامات و موضع‌گیری‌های آنان، جهت حرکت مجموعه را تعیین یا تثبیت می‌کند. این افراد در موقعیت‌های راهبردی و اثرگذار در ساختارهای رسمی یا غیررسمی نظام فعالیت دارند، توانایی تحلیل وضعیت، طراحی راهبرد و هدایت امور به سوی اهداف را دارا هستند و به‌عنوان مرجع فکری، علمی، فرهنگی یا اجرایی برای سایر نیروها شناخته می‌شوند. همچنین، در گلوگاه‌های حیاتی و جریان‌ساز جامعه حضور دارند، به‌گونه‌ای که فقدان یا خطای آنان می‌تواند روند امور را دچار اختلال کند. این افراد با قدرت اقناع، بسیج نیروها، سازماندهی و مدیریت منابع، نقش موتور محرک و نقطه تمرکز اقدامات کلان را ایفا می‌کنند. از این‌رو، «کلیدی بودن» در مفهوم کادر، ناظر به نقش تعیین‌کننده و جایگاه محوری ایشان در تحقق اهداف نظام اسلامی و مدیریت تحولات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است.

#### ۳-۲. توانمندی و مهارت

در تعریف کادر، ویژگی دوم «توانمندی و مهارت» نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. کادر صرفاً افراد متعهد و مؤمن نیستند، بلکه کسانی‌اند که از توانایی‌های تخصصی، علمی، اجرایی و مهارتی لازم برای مدیریت، تحلیل و اقدام مؤثر در موقعیت‌های حساس برخوردارند. این توانمندی‌ها، آنان را قادر می‌سازد تا در عرصه‌های مختلف، نقش خود را با کارآمدی، ابتکار و تسلط حرفه‌ای ایفا کنند. کادرها در حوزه تخصصی خود از دانش عمیق، تجربه کافی و مهارت‌های فنی برخوردارند. این تخصص، قدرت تحلیل و ارائه راه‌حل‌های دقیق و مؤثر را برای مسائل پیچیده و چندبعدی فراهم می‌سازد. افزون‌بر آن، کادرها دارای مهارت‌های اجرایی و مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، ارزیابی و حل مسأله هستند و می‌توانند فرایندها را از مرحله طراحی تا اجرا پیش ببرند. ویژگی دیگر آن‌ها، توانایی اقدام در شرایط

بحرانی و پیچیده است. کادر باید بتواند در موقعیت‌های خطیر، تصمیم‌های دقیق و مؤثر بگیرد و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود، ثبات و جهت‌گیری صحیح مجموعه را حفظ کند. همچنین، داشتن نگاه کلان و راهبردی به مسائل، تحلیل روندهای کلان و درک پیوند مسائل جزئی با اهداف کلان، از دیگر توانمندی‌های ضروری آنان است. در کنار این موارد، مهارت‌های ارتباطی و اقناعی نیز از ارکان توانمندی کادر است. این افراد باید بتوانند ارتباط مؤثر برقرار کنند، دیگران را اقناع نمایند، اجماع بسازند و نیروها را در جهت اهداف بسیج کنند. بنابراین، توانمندی و مهارت در تعریف کادر به مجموعه‌ای از قابلیت‌های علمی، فنی، مدیریتی، تحلیلی و ارتباطی اطلاق می‌شود که این افراد را برای ایفای نقش مؤثر و تعیین‌کننده در مسیر تحقق اهداف نظام اسلامی آماده می‌سازد.

### ۳-۳. آموزش دیده بودن

در تعریف کادر، ویژگی سوم یعنی «آموزش دیده بودن» جایگاهی بنیادین دارد. کادرها افرادی نیستند که صرفاً به واسطه ویژگی‌های ذاتی یا پیشینه فردی به موقعیت‌های راهبردی دست یافته باشند، بلکه در یک فرآیند هدفمند تربیت، آموزش و تجربه‌اندوختی، برای ایفای نقش حرفه‌ای، مؤثر و مسئولانه آماده شده‌اند. این ویژگی، بر اهمیت آمادگی علمی، فکری، اخلاقی و مدیریتی کادرها برای ورود به میدان عمل تأکید دارد. همان‌گونه که پیتز دراکر، نظریه‌پرداز برجسته مدیریت، تصریح می‌کند که «رهبران متولد نمی‌شوند، بلکه ساخته می‌شوند»، می‌توان گفت کادرها نیز ساخته می‌شوند، و نه صرفاً کشف. آن‌ها در بستر آموزش‌های رسمی مانند دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمیه، مؤسسات تخصصی، و نیز در چارچوب‌های غیررسمی همچون حلقه‌های تربیتی، تجربه‌های میدانی و شبکه‌های اجتماعی مؤثر، رشد می‌یابند. این آموزش‌ها تنها به انتقال دانش محدود نیست، بلکه شامل پرورش روحیه مسئولیت‌پذیری، تقویت قدرت تحلیل، تربیت روح راهبری و آمادگی برای مواجهه با چالش‌ها و تحولات اجتماعی نیز است.

### ۳-۴. تعهد و ایمان

در منظومه فکری نظام اسلامی، چهارمین ویژگی کادر، «تعهد و ایمان» است؛ ویژگی‌ای بنیادین که نه تنها بُعدی فردی و اخلاقی دارد، بلکه جهت‌دهنده اصلی به همه فعالیت‌های تخصصی، اجرایی و مدیریتی کادر به‌شمار می‌آید. در نظام اسلامی، کادر تنها با داشتن مهارت و تخصص تعریف نمی‌شود، بلکه باید در عمق وجود خود، ایمان به خدا، پابندی به ارزش‌های دینی، التزام به آرمان‌های انقلاب اسلامی و اعتقاد راسخ به نهاد ولایت داشته باشد. این تعهد، محور مشروعیت و جهت‌گیری کنش‌های اوست. کادر مؤمن، خود را نه یک کارگزار صرف، بلکه وارث و حامل آرمان‌های انقلاب اسلامی می‌داند. او به اصولی چون عدالت، کرامت انسانی، استقلال، استکبارستیزی و زمینه‌سازی برای ظهور تمدن نوین اسلامی باور دارد و در مسیر تحقق این آرمان‌ها، با روحیه جهادی و مسئولیت‌پذیری عمل می‌کند. چنین فردی،

مسئولیت‌هایش را نه یک موقعیت شغلی، بلکه امانتی الهی و تعهدی اجتماعی می‌داند و براساس معیارهای دینی، تقوا، حق‌طلبی و مصالح امت تصمیم‌گیری می‌کند. از سوی دیگر، پایبندی به نظام ولایی از لوازم هویتی کادر در نظام اسلامی است. التزام به رهبری، نه فقط در سطح اطاعت اداری، بلکه در قالب فهم عمیق، هم‌افقی راهبردی و همدلی عملی با ولی جامعه معنا پیدا می‌کند. بدون این التزام، امکان دارد حتی نیروهای متخصص، ناخواسته در مسیر اهداف بیگانگان یا جریان‌های معارض با نظام اسلامی قرار گیرند. در نتیجه، تعهد و ایمان، قلب تپنده مفهوم کادر اسلامی است. این ویژگی است که به دانش، مهارت و تجربه معنا و جهت می‌بخشد و از کادر، نیرویی می‌سازد که می‌تواند در تراز تمدنی نظام اسلامی، نقشی واقعی و پیش‌برنده ایفا کند.

### ۳-۵. آمادگی برای مسئولیت‌های راهبردی

پنجمین ویژگی کادر در نظام اسلامی «آمادگی برای مسئولیت‌های راهبردی» است. این ویژگی نشان می‌دهد که کادر صرفاً نیرویی برای انجام امور اجرایی روزمره یا مدیریت بخشی از فرآیندها نیست، بلکه فردی است که برای نقش‌آفرینی در سطوح عالی حکمرانی، سیاست‌گذاری کلان، هدایت فکری و گفتمان‌سازی تمدنی تربیت یافته و آماده شده است.

کادر، بر خلاف نیروهای صرفاً عملیاتی، واجد نگاه کلان و راهبردی به مسائل جامعه و نظام اسلامی است. او توان تحلیل شرایط، طراحی آینده مطلوب، و اقدام مؤثر برای تحقق آن را دارد. این آمادگی تنها بر پایه تجربه یا دانش فنی حاصل نشده، بلکه حاصل تربیتی است که از ابتدا بر جهت‌گیری تمدنی و دغدغه‌مندی نسبت به سرنوشت امت اسلامی مبتنی بوده است. کادر راهبردی، نقش‌آفرین در میدان طراحی و تولید گفتمان است. او می‌داند چگونه با اتکاء به مبانی اسلامی و واقعیت‌های زمانه، اندیشه‌ورزی کند، سیاست‌های کلان را سامان دهد، و جریان‌های اجتماعی و فرهنگی را هدایت نماید. این توانایی، او را در جایگاهی قرار می‌دهد که نه تنها تابع تحولات، بلکه شکل‌دهنده آن‌هاست. چنین فردی برای تصدی مسئولیت‌های حساس در نهادهای حاکمیتی، مراکز تصمیم‌ساز، دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، نهادهای علمی و شبکه‌های نخبگانی آماده است؛ زیرا افق نگاه او، تنها اصلاح وضع موجود نیست، بلکه ساخت آینده و مهندسی مسیر تمدنی نظام اسلامی است. به همین دلیل، آمادگی برای مسئولیت‌های راهبردی، کادر را در جایگاهی قرار می‌دهد که بتواند هم حلقه اتصال بین نخبگان و مردم باشد، هم موتور محرک تحول در عرصه‌های فرهنگی، سیاسی، علمی و اجتماعی. در نهایت، کادری که آمادگی برای نقش‌آفرینی راهبردی دارد، خود را مسئول آینده اسلام و انقلاب اسلامی می‌داند و با تکیه بر فهم عمیق، تعهد ایمانی و مهارت‌های مدیریتی، در صف اول مدیریت تمدن‌ساز انقلاب اسلامی قرار می‌گیرد.

### ۳-۶. نقش‌آفرینی در ساختارهای رسمی و غیررسمی

آخرین ویژگی کادر در نظام اسلامی، «نقش‌آفرینی در ساختارهای رسمی و غیررسمی» است. این ویژگی نشان می‌دهد که تعریف کادر فراتر از مفاهیم متداول اداری و سازمانی است و تنها به حضور در مناصب رسمی یا پست‌های حکومتی محدود نمی‌شود. بلکه کادر می‌تواند در بسترهای متنوع اجتماعی، مردمی، فرهنگی و علمی نقش‌آفرین باشد و اثرگذاری او در گرو حضور در جایگاه اداری نیست، بلکه به میزان نفوذ، تأثیرگذاری و جهت‌دهی او در محیط پیرامون وابسته است. در این نگاه، کادر ممکن است در یک نهاد فرهنگی مردمی مثل امامت جمعه، یک شبکه علمی غیررسمی، یک مؤسسه اجتماعی کوچک یا حتی در حلقه‌ای از دانشجویان یا فعالان فکری فعالیت کند، اما با برخورداری از ایمان، مهارت، بینش راهبردی و تعهد، نقشی کلیدی در هدایت افکار، سازمان‌دهی نیروها و پیشبرد آرمان‌های انقلاب اسلامی ایفا می‌کند. نظام اسلامی برای تحقق اهداف تمدنی خود، نیازمند کادرهایی است که در لایه‌های گوناگون جامعه حضور فعال و مؤثر داشته باشند؛ از دانشگاه‌ها و حوزه‌های علمیه تا رسانه‌ها، انجمن‌های علمی، هیئات مذهبی، مراکز رشد، گروه‌های جهادی، شبکه‌های نخبگانی و فضای مجازی. این کادرها با کنش هدفمند خود در این فضاها، پیوندی میان نظام و بدنه اجتماعی ایجاد می‌کنند، گفتمان‌سازی می‌نمایند، افکار عمومی را هدایت می‌کنند و ظرفیت‌های مردمی را فعال می‌سازند. بنابراین، نقش‌آفرینی در ساختارهای رسمی و غیررسمی بیانگر گستردگی میدان عمل کادر است. او محدود به دیوان‌سالاری نیست، بلکه در هر نقطه‌ای که حضور داشته باشد، با تعهد و توانمندی خود، به یک عنصر مؤثر و جهت‌دهنده در مسیر تحقق اهداف نظام اسلامی تبدیل می‌شود. چنین برداشتی از کادر، ظرفیت‌سازی گسترده‌ای برای حرکت تمدنی انقلاب اسلامی فراهم می‌آورد.

### ۴. تعریف کادرسازی

با توجه به معنایی که از «کادر» به‌عنوان بدنه اصلی، حرفه‌ای و شایسته ساختارهای مدیریتی و نهادی ارائه شد، و با عنایت به فقدان تعریفی جامع و مانع از «کادرسازی» در ادبیات موجود، پژوهش حاضر بر آن است تا تعریفی نو ارائه دهد که ناظر به ماهیت فرایندی، راهبردی و نظام‌مند این مفهوم بوده و ابعاد گوناگون آن را به‌صورت یکپارچه و دقیق تبیین نماید. بر این اساس، کادرسازی، نظامی راهبردی، هویت‌مند و فرایندمحور است که در چارچوب ارزش‌های اسلامی و اهداف انقلاب، با «نیازشناسی» راهبردی و ساختاری، خلأهای منابع انسانی در حوزه‌های کلیدی را شناسایی می‌کند؛ با «شاخص‌سازی»، معیارهای صلاحیت حرفه‌ای، معرفتی و ایمانی را برای انتخاب نیروها تعیین می‌نماید؛ از رهگذر «استعدادیابی»، ظرفیت‌های انسانی را رصد می‌کند؛ با «صلاحیت‌سنجی» این استعدادها را ارزیابی می‌نماید؛ به‌واسطه «توانمندسازی»، قابلیت‌های فکری، اخلاقی و تخصصی آنان را ارتقاء می‌دهد؛ از

طریق «جایگاه‌گزینی»، آن‌ها را در موقعیت‌های مناسب سازمانی و مردمی به‌کار می‌گیرد؛ با «پشتیبانی نهادی»، مسیر رشد و تثبیت ایشان را در ساختارهای رسمی و غیررسمی هموار می‌سازد؛ و در تراز نظام اسلامی، چرخه توسعه تمدنی را استمرار می‌بخشد. بر این اساس کادرسازی، نظامی مبتنی بر فرایند چندمرحله‌ای است.

#### ۴-۱. نیازشناسی ساختاری و راهبردی

نخستین مرحله در فرایند کادرسازی، نیازشناسی ساختاری و راهبردی است. این مرحله، نقطه آغاز فرایند کادرسازی محسوب می‌شود و اهمیت بنیادینی در جهت‌دهی به تمام مراحل بعدی دارد. در این گام، هدف آن است که با رویکردی عالمانه و آینده‌نگر، کمبودها و خلأهای منابع انسانی در بخش‌های کلیدی نظام اسلامی به‌صورت دقیق شناسایی شود؛ به‌ویژه در حوزه‌هایی که با حکمرانی، سیاست‌گذاری، تولید فکر، هدایت فرهنگی و مدیریت‌های تخصصی مرتبط هستند. نیازشناسی ساختاری به معنای بررسی دقیق وضعیت موجود ساختارها و نهادها است؛ یعنی اینکه مشخص شود کدام بخش‌ها فاقد نیروی انسانی در تراز انقلاب اسلامی‌اند، کدام ظرفیت‌ها تهدید یا تضعیف شده‌اند، و چه نوع نیروهایی باید برای مقابله با این چالش‌ها تربیت شوند. در کنار آن، نیازشناسی راهبردی به افق‌های آینده توجه دارد؛ اینکه در مسیر حرکت تمدنی انقلاب اسلامی، چه نوع نیروهایی با چه ویژگی‌هایی لازم است تا بتوانند مأموریت‌های کلان را بر دوش بگیرند. این مرحله مستلزم تحلیل‌های چندلایه، از جمله شناخت تحولات جهانی، چالش‌های پیش‌روی نظام اسلامی، اهداف بلندمدت انقلاب، و ساختارهای اجرایی و مردمی است. بدون نیازشناسی دقیق، کادرسازی ممکن است به تولید نیروهایی منجر شود که کارآمد اما ناکارآمد از منظر راهبردی‌اند؛ یا بالعکس، افراد توانمندی که جایگاه متناسبی برای ایفای نقش نمی‌یابند. از این‌رو، نیازشناسی ساختاری و راهبردی، ستون فقرات نظام کادرسازی محسوب می‌شود و باید با دقت، عمق و دوراندیشی انجام شود.

#### ۴-۲. شاخص‌سازی

مرحله دوم در فرایند کادرسازی، شاخص‌سازی صلاحیت‌ها است. این مرحله پس از نیازشناسی، به‌منظور تعیین معیارهای دقیق و روشن برای شناسایی، انتخاب و تربیت کادرهای شایسته انجام می‌گیرد. در این گام، کادرسازی از رویکردهای صرفاً فنی یا تخصص محور فاصله می‌گیرد و بر این نکته تأکید دارد که نیروی انسانی مورد نیاز نظام اسلامی باید در تراز آرمان‌های انقلاب اسلامی و اهداف تمدنی آن باشد. بنابراین، شاخص‌هایی که برای صلاحیت افراد تعریف می‌شود، تنها به مهارت و دانش محدود نیست، بلکه طیفی از ویژگی‌های معرفتی، اخلاقی، ایمانی، تعهدی و سیاسی را دربرمی‌گیرد. در این چارچوب، شاخص‌هایی چون بصیرت انقلابی، ولایت‌مداری، روحیه جهادی، تعهد به ارزش‌های دینی، صداقت،

تقوا، بینش راهبردی، مسئولیت‌پذیری، روحیه کار جمعی، و قدرت اقتناع و هدایت فکری، به‌عنوان معیارهای اصلی صلاحیت مدنظر قرار می‌گیرند. شاخص‌سازی در این معنا، تلاش دارد تا تصویر جامع و متعادلی از انسان مطلوب در نظام اسلامی ترسیم کند؛ انسانی که هم در عرصه‌های علمی و مدیریتی توانمند است، و هم در بُعد فکری، اخلاقی و ولایی در تراز انقلاب اسلامی قرار دارد. این مرحله، مسیر انتخاب افراد را شفاف، منصفانه و هدایت‌شده می‌سازد و مانع از آن می‌شود که کادرسازی به‌گزینه‌های سلیقه‌ای یا سطحی تقلیل یابد. در نتیجه، شاخص‌سازی صلاحیت‌ها، بنیانی برای تربیت نیروهایی است که بتوانند هم در ساختارهای رسمی، و هم در نهادهای مردمی و میدانی، در مسیر تحقق تمدن اسلامی نقش‌آفرین باشند.

#### ۴-۳. استعدادیابی هدفمند

از جمله مراحل اساسی در فرایند کادرسازی، استعدادیابی هدفمند است. این مرحله بر شناسایی و کشف ظرفیت‌های انسانی نهفته، به‌ویژه در میان نسل جوان، تمرکز دارد. کادرسازی مؤثر، بدون دسترسی به بانک واقعی و گسترده‌ای از استعدادها، محکوم به شکست است؛ چراکه نقطه آغاز هر حرکت تربیتی، یافتن افراد مستعد، با انگیزه و برخوردار از قابلیت‌های بالقوه برای نقش‌آفرینی در آینده است. استعدادیابی در این معنا، صرفاً محدود به نخبگان شناخته‌شده یا فعالان رسمی نیست، بلکه با نگاهی جامع، تلاش می‌کند نیروهای ناشناخته، کم‌دید شده و پراکنده در لایه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و علمی را شناسایی کند. این شناسایی نیز باید هدفمند، نظام‌مند و مبتنی بر معیارهای دقیق باشد، نه براساس روابط، ظواهر یا فضای تبلیغاتی. ویژگی «هدفمند بودن» در این مرحله ناظر به آن است که فرآیند شناسایی استعدادها باید متناسب با نیازهای واقعی، خلأهای راهبردی و مأموریت‌های کلان نظام اسلامی طراحی شود. به بیان دیگر، کشف استعدادها نه برای انباشتن فهرست‌های بلند از افراد توانمند، بلکه برای ورود آنان به مسیر تربیت و آماده‌سازی برای مسئولیت‌های مهم در نظام اسلامی صورت می‌گیرد. در نتیجه، استعدادیابی هدفمند، به‌مثابه دریچه‌ای به‌سوی تأمین نیروی انسانی کارآمد، متعهد و مؤثر است؛ و در صورتی که با دقت، عمق و معیارهای صحیح انجام شود، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نسلی از کادرهای تراز انقلاب اسلامی باشد که آینده تمدن اسلامی را رقم خواهند زد.

#### ۴-۴. صلاحیت‌سنجی دقیق

مرحله چهارم در فرایند کادرسازی، صلاحیت‌سنجی دقیق است. در این مرحله، استعدادهایی که در فرآیند استعدادیابی شناسایی شده‌اند، باید براساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده به‌صورت علمی، عادلانه و عمیق مورد ارزیابی قرار گیرند، تا مشخص شود کدام افراد برای ورود به مراحل بعدی تربیت، توانمندسازی و به‌کارگیری، شایسته‌تر و آماده‌تر هستند. صلاحیت‌سنجی دقیق، به معنای ارزیابی

چندبُعدی افراد است؛ یعنی استعداد‌های شناسایی شده نه فقط از منظر تخصص یا توان اجرایی، بلکه در ابعاد معرفتی، اخلاقی، تعهدی، ایمانی، بصیرتی و شخصیتی سنجیده می‌شوند. این ارزیابی می‌بایست از طریق ابزارهای متنوعی همچون مصاحبه‌های عمیق، آزمون‌های رفتاری، ارجاعات میدانی، سنجش‌های میدانی و بازخورد از محیط‌های قبلی فعالیت فرد انجام گیرد. هدف از صلاحیت‌سنجی، آن است که کادرسازی از انتخاب‌های سطحی، احساسی یا غیرکارشناسی پرهیز کرده و نیروهایی وارد مسیر توانمندسازی شوند که بالاترین انطباق را با الگوی انسان تراز انقلاب اسلامی دارند. همچنین این مرحله امکان اولویت‌بندی دقیق نیروها را نیز فراهم می‌آورد تا متناسب با مأموریت‌ها، شرایط و منابع موجود، بهترین‌ها در مسیر رشد و مسئولیت قرار گیرند. در نتیجه، صلاحیت‌سنجی دقیق، ضامن کیفیت و دقت در انتخاب نیروی انسانی برای آینده نظام اسلامی است؛ و اگر با سازوکارهای حرفه‌ای و معیارهای دقیق انجام شود، می‌تواند کادرسازی را از آسیب‌های انتخاب‌های سلیقه‌ای، گزینش‌های سطحی یا اتکالی صرف به رزومه‌ها نجات دهد.

#### ۴-۵. توانمندسازی مستمر

پنجمین مرحله در فرایند کادرسازی، توانمندسازی مستمر است. این مرحله پس از شناسایی و ارزیابی دقیق افراد مستعد آغاز می‌شود و هدف آن، ارتقای جامع توانمندی‌های افراد منتخب در ابعاد مختلف است تا آنان به شایستگی عملی برای ایفای نقش‌های راهبردی در نظام اسلامی دست یابند. توانمندسازی در این معنا، صرفاً به آموزش‌های دانشی یا مهارتی محدود نمی‌شود، بلکه شامل ترکیبی متوازن از آموزش‌های علمی، مهارتی، بینشی، اخلاقی، معنوی و مدیریتی است. در این مسیر، افراد منتخب باید بتوانند نه تنها دانش تخصصی و مهارت اجرایی خود را ارتقا دهند، بلکه به سطحی از بصیرت سیاسی، قدرت تحلیل راهبردی، رشد شخصیتی، تعهد دینی و تقوای فردی برسند که بتوانند در تراز الگوی کادر انقلابی و تمدنی عمل کنند. مستمر بودن این توانمندسازی به این معناست که تربیت و رشد کادرها نباید مقطعی، فشرده یا صرفاً دوره‌محور باشد، بلکه باید در قالب یک نظام تربیتی تدریجی، با پیگیری مداوم، ارزیابی دوره‌ای، بازخوردگیری، و آموزش در موقعیت‌های واقعی اجتماعی و مدیریتی ادامه یابد. این پویایی، ضمن پاسخ‌گویی به تحولات محیطی و نیازهای نوظهور، امکان رشد مستمر و انعطاف‌پذیری کادرها را نیز فراهم می‌کند. در نهایت، توانمندسازی مستمر، حلقه اتصال استعداد به مسئولیت است؛ یعنی فرآیندی که از یک استعداد شناسایی شده، کادری تربیت می‌کند که آماده ورود به میدان عمل، مدیریت تحولات، و پیشبرد آرمان‌های انقلاب اسلامی در سطوح مختلف باشد.

#### ۴-۶. جایگاه‌گزینی متناسب

ششمین مرحله در فرایند کادرسازی، جایگاه‌گزینی متناسب است. این مرحله ناظر بر آن است که افراد

آموزش دیده و توانمند شده، تنها زمانی می‌توانند نقش مؤثر و واقعی ایفا کنند که در جایگاه‌هایی متناسب با تخصص، توانمندی، شخصیت و مأموریت‌های کلان نظام اسلامی به کار گرفته شوند. به عبارت دیگر، فرآیند تربیت و توانمندسازی زمانی به نتیجه مطلوب می‌رسد که با تخصیص صحیح جایگاه همراه باشد. در این مرحله، باید میان ویژگی‌ها و قابلیت‌های فرد و نوع مسئولیت یا محیط فعالیت، تناسب واقعی و دقیق برقرار شود. فردی که در زمینه‌ای خاص تربیت یافته و برای مأموریت ویژه‌ای آماده شده، نباید در موقعیتی قرار گیرد که فرصت بروز استعدادها، اجرای آموخته‌ها یا تحقق آرمان‌های مورد نظر را از او سلب کند. همچنین این جایگاه‌گزینی نباید صرفاً بر مبنای روابط شخصی، ملاحظات اداری یا فشارهای محیطی صورت گیرد، بلکه باید حاصل تحلیل دقیق از شایستگی فرد، نیاز ساختار، و مأموریت آن جایگاه در نظام اسلامی باشد. جایگاه‌گزینی متناسب همچنین به معنای تنوع میدان‌های نقش‌آفرینی است؛ بدین معنا که کادرها تنها برای تصدی مسئولیت‌های رسمی و دولتی تربیت نمی‌شوند، بلکه می‌توانند در نهادهای مردمی، فرهنگی، علمی، رسانه‌ای، جهادی یا شبکه‌های اجتماعی نیز ایفای نقش کنند، به شرط آنکه آن نقش با تخصص، رسالت و هویت آنان همخوانی داشته باشد. در مجموع، جایگاه‌گزینی متناسب، تضمین‌کننده کارآمدی و اثربخشی نهایی کادرسازی است و مانع از هدررفت سرمایه‌های انسانی و ناکارآمدی نظام در بهره‌برداری از نیروهای تربیت شده می‌شود. این مرحله، پیوند نهایی میان کادر تربیت یافته و نظام حکمرانی تمدنی انقلاب اسلامی است.

#### ۴-۷. پشتیبانی حقوقی و نهادی

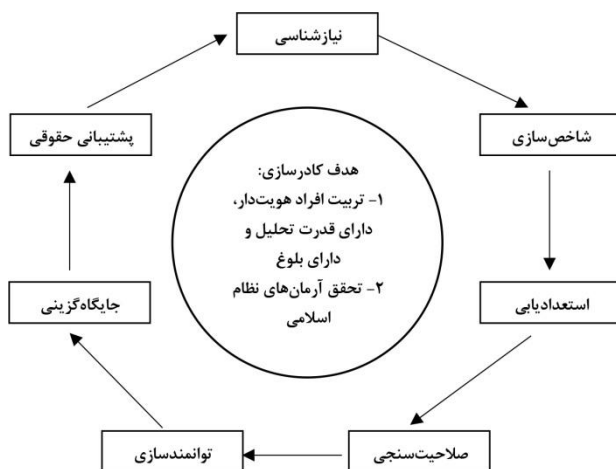
هفتمین مرحله در فرآیند کادرسازی، پشتیبانی حقوقی و نهادی است. این مرحله نقش حیاتی در تثبیت، ارتقاء و پایداری کادرهای تربیت یافته دارد. تربیت نیروهای شایسته، بدون ایجاد زیرساخت‌های حقوقی و ساختاری مناسب برای حمایت از آن‌ها، ممکن است به فرسایش منابع انسانی، دلسردی نخبگان و ناکارآمدی نظام در استفاده از ظرفیت‌های خود بینجامد. پشتیبانی حقوقی و نهادی به این معناست که نظام اسلامی باید با تدوین قوانین، مقررات و سازوکارهای حمایتی، شرایطی فراهم آورد که کادرهای منتخب پس از جایگاه‌گزینی، بتوانند با ثبات، امنیت، پشتوانه حقوقی و فرصت رشد مستمر، وظایف خود را به‌درستی انجام دهند. این حمایت می‌تواند در قالب ایجاد مسیرهای ارتقاء شغلی، پیش‌بینی مشوق‌های قانونی، طراحی شبکه‌های هم‌افزایی، تخصیص منابع مناسب، و تسهیل تعامل با نهادهای تصمیم‌گیر تحقق یابد. نکته اساسی در این مرحله آن است که پشتیبانی نباید صرفاً در قالب حمایت‌های شکلی و اداری باقی بماند، بلکه باید به‌گونه‌ای باشد که کادرها احساس کنند نظام اسلامی آن‌ها را به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی خود به رسمیت می‌شناسد و مسیر اثرگذاری آنان را هموار می‌سازد. در نهایت، پشتیبانی حقوقی و نهادی، فرآیند کادرسازی را از سطح تربیت فردی فراتر می‌برد و آن را به سازوکاری پایدار، مؤثر و تمدنی تبدیل می‌کند که می‌تواند نسل به نسل بازتولید شود و نقش‌آفرینی نیروهای تراز

انقلاب اسلامی را در ساختارهای رسمی و غیررسمی تضمین نماید. سه واژه کلیدی «هویت‌دار»، «بینش‌دار» و «دارای بلوغ» که در مرکز نقشه مفهومی کادرسازی قرار گرفته‌اند، هر کدام ناظر به یکی از ابعاد عمومی و اساسی تربیت نیرو در منظومه کادرسازی نظام اسلامی هستند. طبیعی است برای احراز هر شغلی علاوه بر این ابعاد عمومی، صلاحیت‌های تخصصی لازم است.

**الف) هویت‌دار:** فرد هویت‌دار کسی است که دارای خودآگاهی تاریخی، دینی، تمدنی و ملی است. او می‌داند کیست، از کجا آمده، به چه چیزی تعلق دارد، و برای چه هدفی در این نظام تربیت می‌شود. کادری که فاقد هویت اسلامی و انقلابی باشد، ولو متخصص و توانمند، در مواقع حساس دچار لغزش، انفعال یا انحراف می‌شود. هویت‌دار بودن، بنیان تعهد، وفاداری، و استقامت در مسیر آرمان‌ها است.

**ب) بینش‌دار:** بینش‌دار به کسی گفته می‌شود که از قدرت تحلیل، نگاه کلان، فهم راهبردی، و بصیرت سیاسی و اجتماعی برخوردار است. او صرفاً مجری نیست، بلکه فهم جهت‌دار از تحولات، اولویت‌ها و چالش‌ها دارد. نیروهای نظام اسلامی باید اهل تأمل و تحلیل باشند، نه صرفاً نیروی انسانی مطیع یا تابع. بینش داشتن، شرط تصمیم‌سازی، آینده‌نگری، و مقاومت در برابر جنگ روایت‌ها و تحریف‌ها است.

**ج) دارای بلوغ:** به معنای آن است که فرآیند کادرسازی باید بر مبنای ایجاد بلوغ فکری، اخلاقی، اعتقادی و رفتاری افراد استوار باشد، نه صرفاً معیارهای ظاهری یا شکلی. نیرو باید به مرحله‌ای از «پختگی» برسد تا بتواند مسئولیتی کلیدی را بپذیرد.



نمودار ۱- کادرسازی به مثابه نظامی راهبردی، هویت‌مند و فرایند محور

## ۵. مفهوم جانشین‌پروری

برای جانشین‌پروری تعریف زیادی شده است (چترچی و طبری، ۱۳۹۷).

جدول ۱- تعاریف مدیریت جانشین‌پروری

تعاریف	محقق / محققین
برنامه‌ای است که سازمان به‌طور نظام‌مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند.	ولف <sup>۱</sup> (۱۹۹۶)
فرآیندی که به سازمان اطمینان می‌دهد افراد با تجربه و توانا برای پر کردن منصب‌های مدیریتی و ارشد موجود است.	بایهام <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲)
مدیریت جانشین‌پروری، فرآیندی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلندمدت است.	راث ول <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)
فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر.	راث ول <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)

تعریف برگزیده پژوهش حاضر عبارت است از: «جانشین‌پروری» ناظر بر فرآیندی سازمان‌یافته در مدیریت منابع انسانی است که با هدف تداوم اثربخشی سازمان و جلوگیری از خلأهای مدیریتی، بر شناسایی، آموزش و پرورش نیروهای مستعد برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده تمرکز دارد (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵). این فرآیند از یک‌سو نیازمند شناخت دقیق مشاغل استراتژیک سازمان بوده و از سوی دیگر مستلزم ارزیابی دقیق قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان موجود است. در حقیقت، جانشین‌پروری تنها به معنای انتخاب فردی برای یک جایگاه خاص نیست، بلکه شامل یک برنامه‌ریزی درازمدت برای پرورش نسلی از مدیران توانمند است که قادر باشند در موقعیت‌های بحرانی، دوران گذار، یا زمان بازنشستگی یا خروج نیروهای کلیدی، بدون وقفه و آسیب، جایگزین مناسبی برای آن‌ها باشند. این رویکرد، سازمان را در برابر شوک‌های ناشی از تغییرات منابع انسانی ایمن می‌سازد. از منظر راهبردی، جانشین‌پروری نه‌فقط ابزاری برای حفظ سرمایه انسانی، بلکه یک راهکار دانشی برای حفظ و انتقال تجربه‌ها و مهارت‌های حیاتی در سازمان است. رهبران تربیت شده در این فرایند، افزون بر توان مدیریتی، نقش مؤثری در انتقال دانش ضمنی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، و کاهش وابستگی به افراد خاص ایفا می‌کنند.

## ۶. تفاوت کادرسازی و جانشین‌پروری

جانشین‌پروری عمدتاً مفهومی است که در چارچوب سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی معنا پیدا می‌کند. هدف آن، شناسایی، آماده‌سازی و توانمندسازی افرادی است که در آینده بتوانند جایگزین مدیران کارشناسان یا مسئولان فعلی در ساختار رسمی سازمان شوند. این فرآیند معمولاً با تمرکز بر انتقال مسئولیت‌ها در درون ساختار سازمانی انجام می‌شود و با مفاهیمی چون برنامه‌ریزی منابع انسانی،

1. Wolfe
2. Byham
3. Rothwell
4. Rothwell

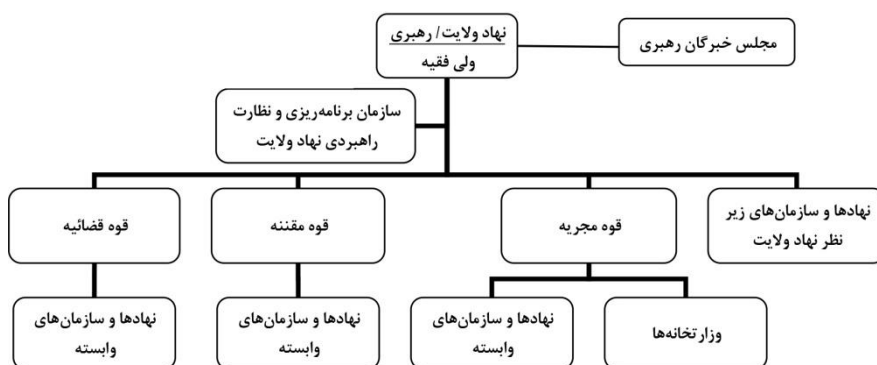
مدیریت استعداد و پایداری سازمانی در ارتباط است. اما در مقابل، کادرسازی در نظام اسلامی مفهومی بسیار وسیع‌تر، عمیق‌تر و راهبردی‌تر است. کادرسازی تنها به جانشینی در پست‌های مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه ناظر به تربیت و پرورش نیروهای انسانی مؤمن، توانمند، بصیر، و دارای صلاحیت‌های معرفتی، اخلاقی، تخصصی و مدیریتی است که بتوانند در عرصه‌های مختلف نظام اسلامی - اعم از رسمی و غیررسمی، علمی و فرهنگی، اجتماعی و تمدنی - نقش آفرینی کنند. بر این اساس رابطه کادرسازی و جانشین‌پروری رابطه عام و خاص مطلق است. هر جانشین‌پروری کادرسازی است، ولی هر کادرسازی جانشین‌پروری نیست. برای مثال، در حوزه اقتصاد اسلامی ممکن است ما نیاز به تربیت فقیه نظریه پرداز در حوزه فقه اقتصادی داشته باشیم؛ شخصی که گرچه ممکن است هیچ‌گاه در جایگاه مدیریت اجرایی قرار نگیرد، اما با تولید فکر و چارچوب‌های اجتهادی، نقشی مؤثرتر و ریشه‌ای‌تر ایفا کند. یا در عرصه دینی، نیازمند تربیت امام جمعه‌ای مردمی، عالم و تحول‌آفرین هستیم، نه لزوماً برای جانشینی کسی، بلکه برای پاسخ به نیازهای فرهنگی - اجتماعی جامعه و هدایت فکری مردم. در این موارد، موضوع فراتر از جانشین‌پروری اداری است و در قلمرو تمدن‌سازی، گفتمان‌سازی و راهبری فرهنگی قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت، جانشین‌پروری بخشی از کادرسازی است، اما همه آن نیست. جانشین‌پروری بیشتر به حفظ و تداوم ساختارهای مدیریتی سازمان‌ها کمک می‌کند، در حالی که کادرسازی در نظام اسلامی، به تربیت نیروهایی برای آینده نظام، انقلاب و تمدن اسلامی می‌پردازد؛ خواه این نیروها در ساختارهای رسمی قرار گیرند یا در عرصه‌های عمومی و مردمی، علمی و فکری، نقش آفرینی کنند. این تفاوت، مبنای طراحی سیاست‌های متفاوت در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده و لازم است در سیاست‌گذاری‌های کلان، به تفکیک این دو مفهوم توجه شود.

#### ۷. سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت

از آنجا که مقام رهبری، به‌عنوان عالی‌ترین مقام کشور و رکن اصلی ساختار نظام جمهوری اسلامی، می‌تواند نقش متعادل‌کننده و محور اصلی نظام را ایفا کند، به این معنا که اگر هر یک از سیستم‌ها یا زیرسیستم‌های جمهوری اسلامی از حالت تعادل خارج شوند - به‌طوری‌که در ساختارهای ارگانیک خاصیت خودتنظیمی یا در ساختارهای مکانیکی خاصیت ثبات دچار اختلال شود -، مقام رهبری با توجه به جایگاه ویژه خود، تعادل را به سیستم بازمی‌گرداند؛ زیرا طبق مبانی حکومت دینی و اصول قانون اساسی، مقام رهبری قوه چهارم محسوب نمی‌شود؛ بلکه قوای سه‌گانه در چارچوب اراده رهبری شکل می‌گیرند و در تعامل با یکدیگر، تحت نظارت و هماهنگی رهبری قرار دارند، هرچند این سه قوه در عرض یکدیگر قرار دارند. و مقام رهبری امکان حقوقی لازم برای کنترل قوای سه‌گانه را در اختیار دارد. این امکان ناشی از آن است که قوه قضائیه به‌طور مستقیم منصوب رهبری است. خروجی‌های قانونی مجلس شورای اسلامی باید به تصویب شورای نگهبان یا مجمع تشخیص مصلحت نظام برسد که همگی

منسوب رهبری بوده و تنفیذ قوه مجریه با رهبری است، لذا رهبری در موقعیت کاملاً ممتازی برای اعمال توازن و تعادل بین قوای سه‌گانه قرار می‌گیرد. این نقش، نقش بی‌بدیلی است که مانع آنتروپی سیستم می‌شود، که برخی از آن به‌عنوان سیستم «هدایت» تعبیر نموده‌اند (عمید زنجانی، ۱۳۶۶، ج ۱، ص ۲۹۷). در نظام جمهوری اسلامی ایران این نقش برعهده رهبری نظام اسلامی است. نهاد رهبری، نهادی بی‌طرف است که هنگام بروز اختلاف، نقش آشتی دهنده یا فیصله دادن منازعات و در یک کلام نقش متعادل‌کننده سیستم را دارد. بر همین اساس است که نهاد ولایت با ظرفیت بی‌بدیل خود، ضامن کارآمدی نظام سیاسی در تمام عرصه‌های اجرایی، تقنینی و قضایی خواهد بود. همانطور که مقام معظم رهبری می‌فرماید: «مشروعیت ما بسته با انجام وظائف و کارایی در انجام وظائف است و هر جا کارآمدی نباشد، مشروعیت از بین خواهد رفت» (خامنه‌ای، ۱۳۸۳/۶/۳۱). ضمانت کارآمدی توسط نهاد ولایت به اقتضای ادله ولایت است؛ زیرا مقتضای ادله ولایت، تدبیر و رعایت امور مردم به آنچه مصلحت آنها می‌باشد، است. بر ولی امر واجب است تمام فکر خود را معطوف به مصالح مردم نماید، به‌صورتی که اگر در این مسأله، کوتاهی کند، در درگاه خدای متعال در انجام وظیفه خود معصیت کار است (مؤمن، ۱۴۱۵ق، ص ۴۲۰). بنابراین، بر ولی فقیه واجب است که مراقب اعمال کارگزاران نظام باشد، تا مردم به اهداف مطلوبشان برسند. اهدافی که به خاطر آن ادارات و مؤسسات مختلفی تشکیل شده و برای آنها مدیرانی نصب شده است تا با عمل صحیح خود اهداف مطلوب مردم حاصل شود (مؤمن، ۱۴۱۵ق، ص ۳۲۷). بر این اساس، از نظر اسلام فقیه عادل مسئول اداره جامعه است و باید به بهترین وجه ممکن جامعه را اداره نماید و در شکل و نوع اداره، آنچه را مصلحت جامعه و موازین اسلامی اقتضا می‌کند، اجرا کند. بنابراین، مسئول در حکومت اسلامی شخص رهبری و ولی فقیه است و روسای قوای سه‌گانه ایادی و کمک‌کنندگان به او هستند (منتظری، ۱۴۰۸ق، ص ۵۷). البته معنای ولایت فقیه این نیست که خود فقیه مباشرت در تمام امور اجرایی، تقنینی و قضایی نماید، بلکه به مقدار توسعه حکومت و کثرت احتیاجات و تکالیف، ادارات و مدیریت‌های مختلف متناسب با آنها تشکیل شده و ولی فقیه به تناسب، مسئولیت‌ها را تفویض می‌کند. ولی فقیه به منزله رأس هرم بر تمام این ادارات و مدیران اشراف تام دارد و در واقع مسئول عالی و اصلی در نظام اسلامی بوده و از او تدبیر و سیاست کشور و مردم متوقع است و سایر مسئولین به تمام مراتب خود ایادی و کمک‌کنندگان به او هستند (همان). همانطور که از کلمات فقها پیدا است، ولی فقیه مسئول عالی نظام است و سایر مسئولان کشور ایادی و کمک‌کنندگان او هستند (موسوی، ۱۳۹۲). ضمن آنکه براساس مقدمه و اصول قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، به‌ویژه اصل ۵۷ و بندهای اول و دوم اصل ۱۱۰، ولی فقیه مسئولیت کلیدی در هدایت و نظارت بر عملکرد قوای سه‌گانه و جلوگیری از انحراف سازمان‌ها از وظایف اصیل اسلامی خود دارد. این نقش از دو منظر قابل تحلیل است: نگاه حداقلی، که هدایت و نظارت را محدود به تأیید سیاست‌های کلی

تهیه شده توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظارت غیرسیستمی و محدود می‌داند؛ و نگاه حداکثری، که رویکرد مطلوب پژوهش حاضر است، بر نقش نهادی، مستمر و راهبردی ولی فقیه تأکید دارد. در این دیدگاه، هدایت نظام به معنای ایجاد سازوکارهایی سازمان‌یافته برای تضمین حرکت منسجم در مسیر اهداف کلان و اعمال اصلاحات سریع در صورت بروز انحراف است، به گونه‌ای که کلیت سیستم در چارچوب اراده و سیاست‌های رهبری شکل گرفته و پیش می‌رود. اگرچه رهبر معظم انقلاب در سخنرانی‌های خود بارها تأکید کرده‌اند که وظیفه مدیریت اجرایی کشور برعهده قوای سه‌گانه است و ایشان صرفاً بر حرکت کلی نظام نظارت دارند (خامنه‌ای، ۱۳۹۰/۰۷/۲۴)، این موضوع به معنای نادیده گرفتن سیاست‌ها و برنامه‌های کلان رهبری در کشور نیست. به بیان دیگر، حضور رهبری در بخش‌های مختلف کشور به معنای حضور سیاست‌های ایشان است که باید به‌طور دقیق اجرا شوند (خامنه‌ای، ۱۳۸۰/۰۸/۰۸). این سخنان نشان می‌دهد که اگرچه ولی فقیه وارد امور اجرایی نمی‌شود، اما هدایت نظارت و ارزیابی راهبردی براساس سیاست‌های کلان باید در اولویت قرار گیرد. به همین دلیل، اگر برنامه‌ای در چارچوب سیاست‌های کلان رهبری قرار نداشته باشد، لازم است سازوکارهای قانونی برای اجرای این سیاست‌ها و نظارت بر حسن اجرای آن فراهم شود. با توجه به این دیدگاه، پژوهش حاضر پیشنهاد تأسیس سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ذیل نهاد ولایت را ارائه کرده است. در این صورت، ولایت و زعامت فقیه معنایی جامع‌تر و عملیاتی‌تر پیدا می‌کند و اقتدار سیاسی ولی فقیه به شکلی نظام‌مند تحقق می‌یابد. بر این اساس، تمام قوای کشور در چارچوب برنامه‌ریزی کلان نهاد ولایت عمل کرده و تحت نظارت راهبردی آن قرار می‌گیرند (موسوی، ۱۴۰۳). جایگاه این سازمان در نمودار (۲) نشان داده شده است.



نمودار ۲- جایگاه سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی

با توجه به منطق حاکم بر شایسته‌سالاری در نظام اسلامی و اقتضانات تحقق حاکمیت صالحان، کادرسازی نیز به‌عنوان فرآیندی بنیادین در تأمین و تربیت نیروهای تراز انقلاب اسلامی، نمی‌تواند امری

موسمی، جزیره‌ای، یا وابسته به سلاطین دستگاهی باشد. بلکه کادرسازی باید در قالب یک نظام ساختاریافته، مستمر، هدفمند و هم‌راستا با مأموریت تمدنی جمهوری اسلامی ایران طراحی و اجرا شود. به عبارت دیگر، چنانکه مأموریت شایسته‌سالاری در قالب یک مرکز تحت نظر نهاد ولایت و در ساختار «سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رهبری» پیگیری می‌شود (موسوی، ۱۴۰۳)، مقوله کادرسازی نیز باید واجد چنین جایگاه تثبیت‌شده، فرادستگاهی و فوق‌جریانی باشد. بر همین مبنا، پژوهش حاضر پیشنهاد تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت را مطرح می‌نماید. این مرکز، مأموریت خواهد داشت تا با استفاده از منظومه فکری امامین انقلاب، گفتمان انقلاب اسلامی و اسناد بالادستی نظام، چارچوبی دقیق، هوشمند و عادلانه برای شناسایی، تربیت، توانمندسازی و به‌کارگیری نیروهای نخبه و انقلابی در سطوح مختلف مدیریتی و حاکمیتی طراحی و پیاده‌سازی کند. دلایل این پیشنهاد به اختصار به شرح زیر است:

### ۱) ثبات ساختاری و بی‌طرفی سیاسی نهاد ولایت

تجربه جمهوری اسلامی نشان داده که اگر فرآیند کادرسازی در نهادهایی با وابستگی‌های سیاسی یا جناحی صورت گیرد، به مرور به ابزاری برای بازتولید قدرت در حلقه‌های بسته تبدیل می‌شود. در حالی که نهاد ولایت به‌عنوان نقطه ثبات و مرجعیت سیاسی و فکری نظام، قادر است این مأموریت را بدون ملاحظات جناحی و در چارچوب منافع عالی نظام پیگیری کند.

### ۲) پیوند کادرسازی با شایسته‌سالاری

کادرسازی زمانی ثمربخش خواهد بود که خروجی‌های آن به صورت منظم وارد چرخه انتصاب و مسئولیت شوند و این امر جز با پیوند وثیق آن با «مرکز شایسته‌سالاری» ذیل همان سازمان میسر نیست. در واقع، مرکز کادرسازی تأمین‌کننده ورودی‌های انسانی و حرفه‌ای برای مرکز شایسته‌سالاری خواهد بود.

### ۳) الزامات حکمرانی تمدنی

نظام اسلامی، صرفاً به دنبال اداره کشور در سطح فعلی نیست، بلکه مأموریت خود را در تراز تمدن‌سازی اسلامی تعریف کرده است. چنین افقی مستلزم کادرسازی عمیق‌تر از آن چیزی است که صرفاً در چارچوب نظام اداری متعارف تحقق یابد. مرکز کادرسازی نهاد ولایت می‌تواند به این افق پاسخ دهد.

### ۴) ضرورت تدوین نقشه جامع تربیت مدیران آینده انقلاب

امروزه بیش از هر زمان دیگری، کشور نیازمند تربیت نسلی از مدیران مؤمن، انقلابی، فهیم، عالم، مردمی و توانمند است که در امتداد گفتمان امام و رهبری بتوانند مسئولیت‌های کلیدی را برعهده بگیرند. تحقق این هدف نیازمند مرکزی است که بتواند ضمن استفاده از ظرفیت‌های علمی، حوزوی، دانشگاهی

و میدانی، فرآیند کادرسازی را از شناسایی تا حمایت، هدایت، تعلیم و تضمین شغلی دنبال کند.

### ۵) پاسخ به ضعف‌های ساختاری موجود

ساختارهای فعلی کشور در قوای سه‌گانه نتوانسته‌اند مأموریت کادرسازی را به درستی انجام دهند و معمولاً این مسئولیت به صورت مقطعی، پراکنده و تحت تأثیر فشارهای سیاسی دنبال شده است. مرکز کادرسازی نهاد ولایت، با استقلال ساختاری و پیوند با چشم‌انداز راهبردی نظام، قادر خواهد بود این ضعف‌ها را جبران کند.

در نتیجه تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل «سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت» گامی راهبردی در جهت تثبیت فرآیند تربیت مدیران در طراز انقلاب اسلامی است؛ فرآیندی که باید مستقل از تحولات سیاسی و ذیل گفتمان ولایت دنبال شود، تا نظام اسلامی در تحقق آرمان «حاکمیت شایستگان» و «تمدن نوین اسلامی» موفق گردد.

### ۸. مرکز کادرسازی نظام اسلامی

مرکز کادرسازی نظام اسلامی، نهادی ملی و فرادستگاهی است که با مأموریت محوری «تربیت نیروهای تراز انقلاب اسلامی» ذیل نهاد ولایت و در ساختار «سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رهبری» فعالیت می‌کند. این مرکز مسئول طراحی و اجرای فرآیندهای جامع شناسایی، پرورش، توانمندسازی و هدایت نسل آینده مدیران، کارشناسان ارشد و راهبران فکری نظام در سطح حکمرانی، مدیریت کلان، و مأموریت‌های تمدنی جمهوری اسلامی ایران است. مأموریت اصلی این مرکز، ایجاد نظامی ساختاریافته، عدالت‌محور و تخصصی برای کادرسازی در ابعاد اعتقادی، اخلاقی، دانشی، مهارتی و مدیریتی است؛ به گونه‌ای که خروجی‌های آن بتوانند در آینده مسئولیت‌های راهبردی و تصمیم‌ساز کشور را در راستای منظومه ولایت فقیه و گفتمان انقلاب اسلامی برعهده بگیرند.

از وظایف فرعی این مرکز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

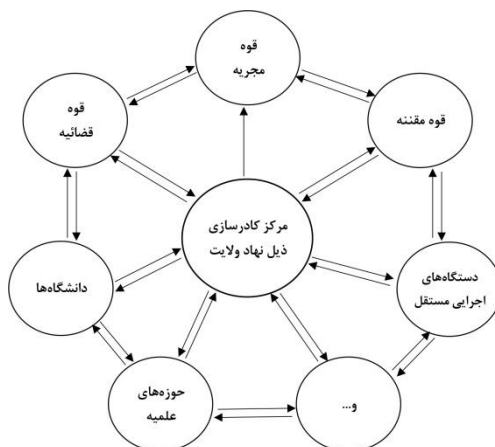
- ۱) ترسیم نقشه راه جامع کادرسازی نظام اسلامی؛
- ۲) برقراری پیوند مؤثر میان نهادهای تربیتی، حوزوی، دانشگاهی و میدانی در مسیر کادرسازی هماهنگ؛

۳) شناسایی ظرفیت‌های انسانی بالقوه در عرصه‌های علمی، فرهنگی، اجرایی و انقلابی؛

۴) طراحی الگوهای تربیت چندسطحی برای مسئولیت‌های آینده نظام؛

۵) رصد و تحلیل مستمر نیازهای آینده مدیریتی کشور و پیش‌بینی خلأهای احتمالی؛

۶) تولید محتوا و گفتمان‌سازی در مورد کادرسازی اسلامی.



نمودار ۳- مرکز کادرسازی ذیل نهاد ولایت

این مرکز در قبال سایر نهادها و دستگاه‌های کشور، نقش راهبردی، حمایت فکری و ارزیابی کیفی را ایفا می‌کند و به‌طور منظم، روندها و نتایج کادرسازی در بخش‌های مختلف را پایش و به نهاد ولایت گزارش می‌دهد. در نهایت، مرکز کادرسازی با مرکز شایسته‌سالاری در تعامل تنگاتنگ عمل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که نیروهای پرورش‌یافته در فرآیند کادرسازی، پس از طی مراحل ارزیابی و احراز صلاحیت، به‌عنوان گزینه‌های نهایی در فرآیند شایسته‌گزینی در نظام حکمرانی اسلامی معرفی خواهند شد.

## ۹. نتیجه‌گیری

فرآیند کادرسازی در نظام ولایی، نه یک اقدام اداری یا مقطعی، بلکه رکن رکین استمرار نظام اسلامی و تحقق چشم‌انداز تمدن نوین اسلامی است. با توجه به منطق حاکم بر نظام ولایت، نمی‌توان این مأموریت را به دستگاه‌های متفرقه، رویکردهای سلیقه‌ای یا برنامه‌های زودگذر واگذار کرد. بلکه این امر باید در ساختاری فرادستگاهی، بلندمدت، هوشمند و گفتمان‌محور نهادینه شود؛ ساختاری که در آن، تربیت نیروهای انقلابی، مؤمن، باکفایت و کارآمد در تراز مأموریت تمدنی نظام اسلامی، به‌عنوان یک فرآیند تربیتی، حکمرانی‌ساز و تمدن‌ساز پیگیری شود. با توجه به خلأ نهاد متولی فراگیر در عرصه کادرسازی و با الهام از بیانات صریح رهبر معظم انقلاب مبنی بر ضرورت وجود «دولت جوان حزب‌اللهی»، می‌توان نتیجه گرفت که تثبیت نهاد کادرسازی در تراز ولایت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. پیشنهاد تأسیس «مرکز کادرسازی نظام اسلامی» ذیل سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت، پاسخی دقیق به این ضرورت است؛ مرکزی که با بهره‌گیری از اندیشه امامین انقلاب، اسناد راهبردی نظام، و ظرفیت‌های نخبگانی کشور، به‌دور از جناح‌بازی، باندگرایی و محافظه‌کاری، عهده‌دار طراحی و اجرای نظامی جامع برای شناسایی، تربیت، ارتقاء و به‌کارگیری نیروهای متعهد گردد. چنانچه

این پیشنهاد تحقق یابد، نه تنها روندهای معیوب مدیریتی و ساختاری فعلی به تدریج اصلاح خواهند شد، بلکه انسجام گفتمانی و هویتی نظام نیز تقویت شده و نسل تازه‌ای از مدیران تمدن‌ساز پا به عرصه می‌گذارند؛ مدیرانی که در کنار تقوا و اخلاص، واجد قدرت تحلیل راهبردی، توان تصمیم‌سازی و روحیه جهادی بوده و نظام اسلامی را به سوی افق تمدن اسلامی رهنمون می‌سازند. آینده انقلاب اسلامی، در گرو کادرسازی امروز است؛ و هر تأخیر در این مسیر، هزینه‌ای سنگین بر آرمان‌های نظام تحمیل خواهد کرد.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۵). *مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران*. سازمان مدیریت صنعتی.
- الوانی، سید مهدی؛ زاهدی، شمس السادات (۱۳۹۰). *فرهنگ جامع مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ پنجم.
- چترچی، نوش آفرین؛ طبری، مجتبی (۱۳۹۷). *طراحی نظام مدیریت جانشین‌پروری در سازمان تأمین اجتماعی*. شماره ۴۹.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۶۷). *بیانات در خصوص کادرسازی*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/photo-album?id=26571>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۷). *بیانات در جلسه پرسش و پاسخ با جوانان در دومین روز از دهه فجر*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=2927>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۰). *بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیأت دولت*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3079>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). *بیانات در دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=33172>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰/۷/۲۴). *بیانات در دیدار با دانشجویان استان کرمانشاه*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=17597>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۳/۶/۳۱). *بیانات در دیدار با اعضای مجلس خبرگان رهبری*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3250>
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۰/۸/۸). *بیانات در دیدار با مردم اصفهان*. قابل دسترس در:  
<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3091>
- عمید زنجان، عباسعلی (۱۳۶۶). *فقه سیاسی*. تهران: انتشارات امیر کبیر، ج ۱.
- عمید، حسن (۱۳۸۵). *فرهنگ فارسی عمید*. تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ دهم.
- معین، محمد (۱۳۵۱). *فرهنگ فارسی معین*. تهران: انتشارات امیرکبیر، ج ۴.
- منتظری، حسینعلی (۱۴۰۸). *دراسات فی ولا یه الفقیه و فقه الدوله*. مرکز العالمی للدراسات الاسلامیه.
- موسوی، سید غلامرضا (۱۳۹۲). *نگرش سیستمی و مسأله کارآمدی*. علوم سیاسی، شماره ۶۴.
- موسوی، سید غلامرضا (۱۴۰۳). *سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نهاد ولایت، چیستی و چرایی آن*. *فقه نظام‌ساز*، شماره ۶.
- موسوی، سید غلامرضا (۱۴۰۴). *سند تعالی انسان از منظر قرآن کریم براساس مدل تحلیلی SWOT و ارتباط آن با حکمرانی اسلامی*. *مطالعات حکمرانی اسلامی*، شماره ۱.
- مؤمن، محمد (۱۴۱۵). *کلمات سدیده فی مسائل جدیده*. قم: انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه.
- Byham, W.C., Nelson, G. & Pease, M. (2002). Cultivating leaders with an acceleration pool. *Health Forum Journal*, 43(5), p. 28-30.

- Rothwell, W.J. (2007). *The Nuts and Bolts of Succession Planning: A Dale Carnegie-White Paper*. Dale Carnegie Training, Hauppauge, NY.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4<sup>th</sup> edition, New York, American Management Association.
- Wolfe, R.L. (1996). *Systematic succession planning: Building leadership from within*. Menlo Park, Crisp publications Ltd.