



فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم



اعتبارسنجی سازه‌های قدرت نرم جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی از منظر خبرگان

جواد رجبی^۱، معصومه السادات ابطحی^۲، محمدرضا ثنائی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، اعتبارسنجی سازه‌های قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی کیفی-کمی انجام شد. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اسلامی و مدیریت تراز انقلاب اسلامی که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری و با روش داده‌بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. برای اطمینان از اعتبار یافته‌های کیفی، از معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری استفاده شد. در مرحله کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی، شامل ۲۴ گویه در میان ۱۲۰ نفر از خبرگان و مدیران دارای تجربه در حوزه جانشین‌پروری توزیع شد و داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل گردید. یافته‌های کیفی نشان داد که جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، صرفاً فرآیندی اداری برای جایگزینی مدیران نیست، بلکه سازوکاری راهبردی برای بازتولید منابع قدرت نرم و استمرار گفتمان مدیریتی انقلاب اسلامی است. نتایج، شش سازه اصلی شامل تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایت‌مداری، تجربه‌میدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی و چابکی یادگیری را شناسایی کرد که در سه خوشه منابع هنجاری و ارزشی، منابع توانمندساز و پیامد سازمان‌دهی شدند. یافته‌های کمی نیز روایی، پایایی و برازش مدل را تأیید کرد و نشان داد همه سازه‌های قدرت نرم اثر مثبت و معناداری بر آمادگی جانشینی دارند. بر این اساس، جانشین‌پروری موفق در این الگو مستلزم تلفیق مشروعیت ارزشی، سرمایه اخلاقی، اعتبار عملکردی و ظرفیت یادگیری مدیران آینده است.

واژه‌های کلیدی:

قدرت نرم، جانشین‌پروری، مدیریت تراز، انقلاب اسلامی، مدیریت استعداد.

۴۵

دوره ۱۶، شماره ۲، پیاپی ۴۵
تابستان ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۵-۱-۲۵

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۵-۶-۰۶

مصص: ۹۱-۱۲۱

شابا چاپی: ۲۳۲۲-۵۵۸۰

رتبه علمی

ب

پژوهش‌های مدیریت و توسعه
JOURNALS.MSRT.IR

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول) m.abtahi2030@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۱. مقدمه و بیان مسأله

جانشین‌پروری یکی از فرایندهای بنیادین مدیریت منابع انسانی است که با شناسایی، پرورش و آماده‌سازی افراد واجد صلاحیت، تداوم رهبری و پایداری سازمان را تضمین می‌کند. در ادبیات مدیریت، این فرایند صرفاً به معنای جایگزینی مدیران نیست، بلکه سازوکاری برای انتقال تجربه، کاهش خلأهای مدیریتی، تقویت آمادگی سازمانی و حفظ انسجام راهبردی به شمار می‌آید. از این رو، جانشین‌پروری زمانی اثربخش است که بر پایه شایستگی، یادگیری، و همسویی با اهداف کلان سازمانی طراحی شود (Berger & Berger, 2004). در پژوهش‌های داخلی نیز بر این نکته تأکید شده است که جانشین‌پروری با مدیریت استعداد پیوندی نزدیک دارد و می‌تواند زمینه‌ساز تداوم اثربخش مأموریت‌های سازمانی باشد (سرلک، صادق‌پور و قلی‌زاده، ۱۴۰۲: ۳۸).

اهمیت این موضوع در محیط‌های پیچیده و متحول امروز دوچندان شده است. سازمان‌ها در شرایطی فعالیت می‌کنند که سرعت تغییر، رقابت، جابه‌جایی نیروهای انسانی و افزایش پیچیدگی تصمیم‌گیری، ضرورت تربیت مدیران آینده را برجسته کرده است. در چنین فضایی، فقدان برنامه‌ریزی منسجم برای جانشین‌پروری می‌تواند توان سازمان را در حفظ ثبات، پاسخ‌گویی و انطباق‌پذیری کاهش دهد. مطالعات جدید حوزه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که توسعه نظام‌مند نیروهای مستعد و توجه به انطباق‌پذیری و چابکی راهبردی، از الزامات مدیریت منابع انسانی در شرایط جدید سازمانی است (Jooss et al., 2024:142).

در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، جانشین‌پروری صرفاً یک فرایند اداری یا فنی نیست، بلکه با استمرار جهت‌گیری ارزشی، هویتی و مأموریتی سازمان نیز پیوند دارد. در این سطح، مدیر آینده باید علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای، واجد ظرفیت‌های اخلاقی، هویتی، تعهدی و راهبردی باشد تا بتواند همزمان کارآمدی و مشروعیت را حفظ کند. بنابراین، جانشین‌پروری در این بستر نیازمند نگاهی فراتر از شاخص‌های صرفاً عملکردی است (فخرایی، احمدی و احمدی، ۱۴۰۰: ۲۵۰). از این منظر، جانشین‌پروری زمانی با اقتضائات این نوع مدیریت سازگار خواهد بود که علاوه بر شایستگی‌های حرفه‌ای، ظرفیت‌های ارزشی، اخلاقی و هویتی افراد را نیز مورد توجه قرار دهد (آل‌هاشم، پورصادق و پیکرنگار، ۱۳۹۵: ۱۹۱).

در این میان، مفهوم قدرت نرم می‌تواند چارچوبی مناسب برای تبیین این مسئله فراهم کند. قدرت نرم به ظرفیت اثرگذاری از طریق جاذبه، اقناع، اعتماد و مشروعیت اشاره دارد و در سطح سازمانی نیز در قالب سرمایه اخلاقی، اعتمادآفرینی، انسجام هویتی، مقبولیت مدیریتی و توان همسوسازی افراد با اهداف کلان قابل مشاهده است. بر این اساس، جانشین‌پروری در سازمان‌های ارزشی تنها فرایند تأمین نیروی جایگزین نیست، بلکه مجرای برای بازتولید منابع نرم اثرگذاری و تثبیت استمرار سازمانی است (Nye, 2023:6). اگر این مفهوم به عرصه سازمانی منتقل شود، می‌توان آن را ناظر بر ظرفیت‌هایی مانند اعتمادآفرینی، مقبولیت، نفوذ ارزشی، سرمایه اجتماعی و توان همسو ساختن افراد با جهت‌گیری‌های کلان دانست. بر این اساس، جانشین‌پروری در سازمان‌های ارزش‌بنیان تنها فرایند تأمین نیروی جایگزین نیست، بلکه می‌تواند مجرای برای انتقال و بازتولید منابع نرم اثرگذاری در ساختار مدیریتی باشد (عسگری و شهباز، ۱۴۰۲: ۲۰۵). قدرت نرم جمهوری اسلامی بر پایه تلفیق چندگانه ارزش‌های اسلامی، کارآمدی



نهادی، عدالت‌محوری و مشارکت سیاسی استوار است که در نهایت در قالب الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت تجلی می‌یابد (موسوی طارمی و همکاران، ۱۴۰۵: ۱۹)

ضرورت پرداختن به این موضوع در عصر حاضر از آن‌جا بیشتر می‌شود که سازمان‌های متکی بر مبانی ارزشی، در صورت ضعف در تربیت و آماده‌سازی مدیران آینده، در معرض کاهش انسجام هنجاری، گسست در انتقال ارزش‌ها و تضعیف پیوستگی مأموریتی قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی، جانشین‌پروری صرفاً پاسخی به نیازهای نیروی انسانی نیست، بلکه بخشی از سازوکار حفظ و توسعه ارزش‌ها نیز به شمار می‌آید (جعفری، ۱۳۹۵: ۸۰). افزون بر این، در ادبیات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی نیز بر آن تأکید شده است که ارزیابی و توسعه مدیران باید با ملاحظات اخلاقی و ارزشی همراه باشد و تقلیل آن به شاخص‌های صرفاً فنی، برای سازمان‌های متعهد کفایت نمی‌کند (Asfahani, 2022:3).

با وجود این اهمیت، مسئله اساسی آن است که بخش عمده‌ای از الگوهای رایج جانشین‌پروری بر شناسایی استعداد، آمادگی شغلی، عملکرد و قابلیت‌های مدیریتی تمرکز دارند و کمتر به ابعاد نرم اثرگذاری، مشروعیت، اعتماد و تداوم ارزشی پرداخته‌اند (Berger & Berger, 2004). این در حالی است که در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، جانشین مطلوب نه تنها باید توان اداره و هدایت سازمان را داشته باشد، بلکه لازم است از شایستگی‌هایی برخوردار باشد که امکان استمرار هویت، ارزش‌ها و مقبولیت مدیریتی را نیز فراهم سازد (آل‌هاشم، پورصادق و پیکرنگار، ۱۳۹۵: ۱۹۲). از این رو، به نظر می‌رسد الگوهای متعارف جانشین‌پروری برای تبیین کامل این مسئله کفایت ندارند و نیازمند بازاندیشی در چارچوبی متناسب با اقتضائات بومی و ارزشی هستند.

مرور پیشینه نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جانشین‌پروری بر طراحی الگوها، شناسایی عوامل مؤثر، و تبیین رابطه آن با مدیریت استعداد یا توسعه رهبری متمرکز بوده‌اند. با این حال، کمتر پژوهشی جانشین‌پروری را از منظر سازه‌های قدرت نرم و در بستر مدیریت تراز انقلاب اسلامی بررسی کرده است. به بیان دیگر، هنوز روشن نیست که چه مؤلفه‌های نرم و ارزشی، جانشین‌پروری را در این بستر معنادار، معتبر و اثربخش می‌کنند (عظیمی و باغبان، ۱۴۰۰: ۲۵). در برخی پژوهش‌ها نیز بر پیوند جانشین‌پروری با مدیریت استعداد، توسعه رهبری و آمادگی برای آینده تأکید شده است (سرلک، صادق‌پور و قلی‌زاده، ۱۴۰۲: ۴۰). با این حال، در بخش قابل توجهی از این مطالعات، جانشین‌پروری بیشتر به مثابه یک سازوکار مدیریتی یا منابع انسانی بررسی شده و کمتر از منظر ظرفیت آن برای انتقال و بازتولید منابع قدرت نرم در بستر سازمان‌های ارزش‌بنیان مورد توجه قرار گرفته است.

از سوی دیگر، در ادبیات جدید مدیریت منابع انسانی و رهبری، توجه به زمینه‌های فرهنگی و ارزشی در توسعه مدیران آینده رو به افزایش است. برخی مطالعات بر نقش ارزش‌های اسلامی در مدیریت منابع انسانی و رهبری تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که مؤلفه‌های هنجاری و اخلاقی، جایگاهی مهم در ارزیابی و پرورش مدیران دارند (Basalamah, 2024:81). با وجود این، این دسته از پژوهش‌ها کمتر به طراحی و اعتبارسنجی سازه‌هایی پرداخته‌اند که بتواند به‌طور مشخص پیوند میان قدرت نرم،

جانشین‌پروری و مدیریت تراز انقلاب اسلامی را توضیح دهد. همچنین اگرچه برخی پژوهش‌های داخلی به اعتبارسنجی مدل‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های خاص توجه کرده‌اند، هنوز خلأ پژوهشی معناداری در زمینه اعتبارسنجی سازه‌های قدرت نرم جانشین‌پروری در این بستر مشاهده می‌شود (نجفی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۷۷).

بر همین اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اعتبارسنجی سازه‌های قدرت نرم مرتبط با جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی است. نوآوری این پژوهش در آن است که جانشین‌پروری را نه فقط از زاویه شایستگی‌های فنی و مدیریتی، بلکه از منظر منابع نرم اثرگذاری، اعتمادآفرینی، مشروعیت و تداوم ارزشی تحلیل می‌کند. بنابراین، پژوهش حاضر می‌کوشد با اتکا به نظر خبرگان، سازه‌های قدرت نرم جانشین‌پروری را استخراج و اعتبار آن‌ها را بررسی کند تا زمینه‌ای برای توسعه دانش نظری و کاربردی در این حوزه فراهم شود.

سوالات پژوهش

۱. سازه‌ها و ابعاد قدرت نرم جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی از منظر خبرگان کدام‌اند؟
۲. اعتبار سازه‌ای و برازش الگوی سازه‌های قدرت نرم جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی چگونه ارزیابی می‌شود؟

پیشینه پژوهش

جانشین‌پروری در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها برای حفظ تداوم رهبری، انتقال دانش و تضمین پایداری عملکرد خود نیازمند سازوکارهایی برای شناسایی، توسعه و آماده‌سازی مدیران آینده هستند. در ادبیات کلاسیک مدیریت، جانشین‌پروری بخشی از نظام مدیریت استعداد تلقی می‌شود که هدف آن تضمین تداوم رهبری سازمان از طریق شناسایی افراد دارای ظرفیت (Jooss et al, 2024;143)، توسعه شایستگی‌های آنان و آماده‌سازی برای تصدی مسئولیت‌های کلیدی است (Berger & Berger, 2004)؛ (Tarique & Schuler, 2010:124). با این حال، در سال‌های اخیر رویکردهای جدید، جانشین‌پروری را صرفاً یک فرآیند جایگزینی مدیریتی ندانسته و آن را به‌عنوان یک نظام راهبردی توسعه سرمایه انسانی معرفی کرده‌اند که با یادگیری سازمانی، چابکی مدیریتی و آینده‌نگری پیوند خورده است (Caligiuri et al. , 2024:397).

در ایران نیز پژوهش‌های متعددی به تبیین ابعاد مختلف جانشین‌پروری پرداخته‌اند. بهمنی و همکاران (۱۴۰۳) در طراحی الگوی جانشین‌پروری در یک سازمان نظامی نشان دادند که موفقیت این فرآیند مستلزم تلفیق شایسته‌سالاری، توسعه قابلیت‌های فردی و همسویی با اهداف راهبردی سازمان است. همچنین عظیمی و باغبان (۱۴۰۰) در ارائه الگوی جامع جانشین‌پروری، بر نقش شایستگی‌های مدیریتی، آموزش مستمر و برنامه‌ریزی توسعه فردی تأکید کردند. یافته‌های خداپرست و همکاران (۱۴۰۱)، خسروپرویز و همکاران (۱۴۰۲)، شهابی (۱۴۰۳) و سیری و همکاران (۱۴۰۲) نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی همچون مدیریت



استعداد، یادگیری مستمر، توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت از عناصر ثابت در اغلب الگوهای جانشین‌پروری داخلی هستند.

در حوزه مدیریت استعداد نیز مطالعات متعددی رابطه میان جانشین‌پروری و توسعه سرمایه انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند. اردلان و معجونی (۱۴۰۲)، ترکفر و همکاران (۱۴۰۱)، رحمانی نیک و همکاران (۱۴۰۳) و زارعی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که اثربخشی نظام‌های جانشین‌پروری تا حد زیادی به کیفیت مدیریت استعداد، سرمایه اجتماعی، خودکارآمدی و شایسته‌سالاری وابسته است. این مطالعات بر اهمیت توسعه قابلیت‌های فردی مدیران آینده تأکید دارند، اما عمدتاً در چارچوب سازمانی و مدیریتی متعارف باقی مانده‌اند و کمتر به ابعاد ارزشی، هویتی و گفتمانی جانشین‌پروری پرداخته‌اند.

در مقابل، بخشی از پژوهش‌های داخلی با الهام از مبانی انقلاب اسلامی و اندیشه رهبری، تلاش کرده‌اند ابعاد ارزشی مدیریت را تبیین کنند. اسکندری و خسروی (۱۴۰۲) در بررسی جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نشان دادند که ولایت‌مداری، تعهد مکتبی و انسجام نهادی از ارکان اصلی انتخاب و تربیت جانشینان مدیریتی محسوب می‌شوند. همچنین آل‌هاشم و همکاران (۱۳۹۵)، اسدی‌فر و همکاران (۱۳۹۰)، ارژمند (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۵) و بختیاری و قاسم‌آقا (۱۳۹۳) بر نقش ارزش‌های انقلاب اسلامی، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری و تعهد آرمانی در شکل‌گیری شایستگی‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند. با وجود این، اغلب این مطالعات بر تبیین مفهومی ارزش‌ها یا شایستگی‌های مدیریتی متمرکز بوده‌اند و کمتر به طراحی و اعتبارسنجی سازه‌های جانشین‌پروری در بستر مدیریت تراز انقلاب اسلامی پرداخته‌اند.

در ادبیات قدرت نرم، پژوهش‌های داخلی بر نقش مؤلفه‌های فرهنگی، ارزشی و هویتی در ایجاد ظرفیت اثرگذاری تأکید دارند. کولایی، زنگنه و علی‌زاده (۱۴۰۱) قدرت نرم را مبتنی بر نفوذ فرهنگی و مشروعیت هنجاری می‌دانند. موسوی‌زارع، زرقانی و امیرفخریان (۱۴۰۱) نیز در مدل سنجش قدرت نرم، مؤلفه‌هایی مانند سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی و جذابیت ارزشی را از ارکان اصلی آن معرفی کرده‌اند. همچنین عسگری و شهباز (۱۴۰۲) قدرت نرم را عاملی برای افزایش نفوذ و انسجام اجتماعی دانسته و صالحی (۱۴۰۴) بهره‌گیری از آن را زمینه‌ساز توسعه پایدار معرفی کرده است. این نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های قدرت نرم می‌توانند در تبیین فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های مبتنی بر ارزش نیز نقش مؤثری داشته باشند. سطح راهبردی قدرت نرم به طور مستقیم از شالوده‌های فرهنگی و دکترین اندیشه‌ورزی راهبردی هر کشور نشئت می‌گیرد؛ بر این اساس، مؤلفه‌های قدرت نرم در جمهوری اسلامی ایران به طور بنیادین تحت تأثیر ایدئولوژی اسلامی قوام یافته است. در این چارچوب فکری-عقیدتی، انگاره‌های «ایستادگی» و «مقاومت» به عنوان ارکان محوری و جهت‌دهنده در تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای قدرت نرم ایفای نقش می‌کنند (نجفی، ۱۴۰۴: ۱۰۰). قدرت نرم انقلاب اسلامی را می‌توان در تقابل مفهومی با الگوی غربی آن تحلیل کرد؛ الگویی که عموماً بر جاذبه‌های ناشی از لذت‌گرایی فرهنگی مبتنی است، در حالی که قدرت نرم انقلاب اسلامی بر عدالت‌طلبی ساختاری و نوعی عقلانیت مبتنی بر وحی تأکید می‌ورزد (مهرنیا، ۱۴۰۵: ۳۵).

در ادبیات بین‌المللی نیز پژوهش‌ها نشان می‌دهد که جانشین‌پروری یکی از ابزارهای مهم برای تقویت چابکی راهبردی، رقابت‌پذیری و نوآوری سازمانی است (Rožman et al., 2023; Makarius et al., 2024; Groenewald et al., 2024; Caligiuri et al., 2024). Pambudi et al., 2024). همچنین برخی مطالعات بیان می‌کنند که در جوامع اسلامی، ارزش‌های دینی و اخلاقی می‌توانند در مشروعیت رهبری و اثربخشی فرآیندهای جانشین‌پروری نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند (Asfahani, Alqhaiwi et al., 2023; Basalamah, 2024). Nasution et al., 2021; Sammari, 2023, 2022).

با وجود گسترش مطالعات داخلی و خارجی، بررسی انتقادی ادبیات نشان می‌دهد که چهار خلأ اساسی همچنان پابرجاست. نخست آنکه بیشتر پژوهش‌های جانشین‌پروری بر شناسایی شایستگی‌های فردی و مدیریتی تمرکز داشته‌اند و نقش منابع قدرت نرم نظیر مشروعیت اخلاقی، سرمایه اجتماعی، نفوذ ارزشی، اعتماد و هویت مشترک را در فرآیند پرورش مدیران آینده کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. دوم آنکه مطالعات قدرت نرم عمدتاً در حوزه روابط بین‌الملل، سیاست‌گذاری عمومی و دیپلماسی فرهنگی انجام شده و کاربرد آن در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و جانشین‌پروری کمتر بررسی شده است. سوم آنکه بخش عمده پژوهش‌های موجود، جانشین‌پروری را در چارچوب مدیریت استعداد یا توسعه منابع انسانی تحلیل کرده‌اند و به الزامات خاص مدیریت تراز انقلاب اسلامی به‌عنوان یک الگوی ارزشی و هویتی توجه کافی نداشته‌اند. چهارم آنکه بسیاری از مؤلفه‌های مطرح‌شده در مطالعات پیشین صرفاً در سطح نظری باقی مانده و اعتبار تجربی و سازه‌ای آن‌ها مورد آزمون قرار نگرفته است. این خلأها نشان می‌دهد که ادبیات موجود فاقد چارچوب نظری منسجم برای تبیین نقش منابع قدرت نرم در فرآیند جانشین‌پروری است. از این منظر، پژوهش حاضر می‌کوشد میان ادبیات قدرت نرم، مدیریت استعداد و مدیریت تراز انقلاب اسلامی پیوندی نظری و تجربی برقرار کرده و چارچوبی بومی برای شناسایی و پرورش مدیران آینده ارائه دهد.

مبانی نظری و چارچوب مفهومی پژوهش

از منظر نظری، پژوهش حاضر بر تلفیق چهار حوزه دانشی استوار است. نخست، نظریه مدیریت استعداد که جانشین‌پروری را بخشی از فرآیند شناسایی، توسعه و به‌کارگیری استعدادهای مدیریتی برای تضمین تداوم رهبری سازمان می‌داند (Berger & Berger, 2004). دوم، نظریه قدرت نرم که بر نقش مشروعیت، جذابیت ارزشی، اعتماد، سرمایه اجتماعی و نفوذ هنجاری در تداوم اثرگذاری تأکید دارد (Nye, 2023:7). سوم، رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها و رهبری اسلامی که مشروعیت و اثربخشی مدیران را حاصل تعامل میان توانمندی حرفه‌ای و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و هنجاری تلقی می‌کند (Basalamah, 2024:81). چهارم، الگوی مدیریت تراز انقلاب اسلامی که بر پیوند میان کارآمدی مدیریتی، هویت انقلابی و تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی تأکید دارد (فخرایی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۰). بر اساس تلفیق این چهار رویکرد، جانشین‌پروری در پژوهش حاضر فرآیندی برای انتقال و بازتولید منابع قدرت نرم در کنار توسعه شایستگی‌های مدیریتی تلقی می‌شود. پایداری و تداوم نهادی در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، مستلزم بهره‌گیری از سازه‌های قدرت نرم در فرایند جانشین‌پروری است؛ چرا که شایسته‌سالاری مدیریتی به عنوان میانجی اصلی، می‌تواند رهبری دانش‌محور را به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها بدل سازد.



(حسینی، جان‌احمدی و غفاری، ۱۴۰۳). در همین راستا، ارائه الگوهای بومی برای جانشین‌پروری رهبران در نظام‌های رسمی، نیازمند شناسایی ظرفیت‌های فرهنگی و ساختاری است که به تثبیت تداوم مدیریتی می‌انجامد (جوادیار، ساکی و جعفری، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، توسعه منابع انسانی در سیستم‌های کلان نیز نشان می‌دهد که تدوین شاخص‌های توسعه‌ای، بستری حیاتی برای استحکام نظام‌های مدیریتی فراهم می‌آورد که می‌تواند در ارتقای سطح قدرت نرم الگوی جانشین‌پروری نقش‌آفرین باشد (جوادیار، تابش و دوستی، ۱۴۰۳).

نخستین چارچوب نظری پشتیبان این پژوهش، نظریه قدرت نرم جوزف نای است. در کنار تحولات مربوط به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مفهوم قدرت نرم نیز در دهه‌های اخیر به یکی از چارچوب‌های مهم تبیین اثرگذاری پایدار در نظام‌های سیاسی، اجتماعی و سازمانی تبدیل شده است. (Nye, 2023:9) قدرت نرم را توانایی دستیابی به نتایج مطلوب از طریق جذابیت، اقتناع، مشروعیت و هم‌سویی داوطلبانه تعریف می‌کند؛ ظرفیتی که برخلاف قدرت سخت بر اجبار و منابع مادی متکی نیست. از این منظر، عواملی نظیر مشروعیت اخلاقی، سرمایه اجتماعی، هویت مشترک، اعتماد، فرهنگ، ارزش‌ها و الگوپذیری از مهم‌ترین منابع قدرت نرم محسوب می‌شوند. قدرت نرم نه تنها در سطح روابط بین‌الملل (Ji, 2023:90)، بلکه در سطح سازمان‌ها و نظام‌های مدیریتی نیز به‌عنوان منبعی برای ایجاد نفوذ پایدار، انسجام و تداوم راهبردی عمل می‌کند. (Repnikova, 2022)

در چارچوب نظریه مدیریت استعداد راهبردی (Strategic Talent Management Theory) استعداد نیز مانند جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین ابزارهای حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی می‌شود. پژوهش‌های Caligiuri و همکاران (۲۰۲۴)، Jooss و همکاران (۲۰۲۴) و Groenewald و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق برای آماده‌سازی رهبران آینده بر شایستگی‌هایی نظیر یادگیری مستمر، چابکی راهبردی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، خودکارآمدی و قدرت هدایت تغییر تأکید می‌کنند.

چارچوب نظری سوم این پژوهش رویکرد رهبری مبتنی بر ارزش‌ها در مدیریت اسلامی است. مطالعات حوزه مدیریت اسلامی و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها نشان می‌دهد که انتخاب و پرورش مدیران تنها بر پایه توانایی‌های حرفه‌ای انجام نمی‌شود، بلکه نظام ارزشی حاکم بر سازمان نیز در تعیین معیارهای شایستگی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Ali & Weir, 2005)؛ در این رویکرد، مدیر علاوه بر ایفای نقش اجرایی؛ (Asfahani, 2022:3)، مسئول صیانت از هویت، ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های بنیادین سازمان است و موفقیت وی صرفاً با شاخص‌های عملکردی سنجیده نمی‌شود. (Basalamah, 2024:92).

در ادبیات داخلی، این رویکرد در قالب الگوی مدیریت تراز انقلاب اسلامی توسعه یافته است. مدیریت تراز انقلاب اسلامی صرفاً یک الگوی فنی اداره سازمان نیست (فخرایی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۱)، بلکه چارچوبی ارزشی و تمدنی است که بر مبانی‌ای نظیر تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی، عدالت‌محوری، مسئولیت‌پذیری، مردم‌گرایی، خودباوری، تحول‌خواهی، اخلاق‌مداری و تبعیت از راهبردهای کلان نظام استوار است (ارژمند، ۱۳۹۵: ۱۶۶). در چنین چارچوبی، جانشین‌پروری صرفاً به معنای تأمین نیروی

مدیریتی آینده نیست، بلکه سازوکاری برای استمرار گفتمان انقلاب اسلامی، انتقال ارزش‌های بنیادین و جلوگیری از گسست نسلی در نظام مدیریتی کشور به شمار می‌آید (جعفری، ۱۳۹۵: ۹۰).

مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت انقلاب اسلامی نیز مؤید این دیدگاه است. اسکندری و خسروی (۱۴۰۲) نشان دادند که جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ارتباط مستقیمی با حفظ انسجام راهبردی و استمرار جهت‌گیری‌های کلان سازمان دارد. آل‌هاشم و همکاران (۱۳۹۵) نیز در الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های انقلاب اسلامی تأکید می‌کنند که شایستگی مدیریتی در سازمان‌های ارزشی تنها از طریق توانمندی‌های حرفه‌ای قابل تبیین نیست و مؤلفه‌های اخلاقی، اعتقادی و هویتی نیز بخشی از شایستگی مدیران محسوب می‌شوند. همچنین بختیاری و قاسم‌آقا (۱۳۹۳) و جعفری (۱۳۹۵) حفظ و انتقال ارزش‌های انقلاب اسلامی را یکی از الزامات تداوم کارآمدی نظام مدیریتی کشور معرفی کرده‌اند.

جانشین‌پروری در ادبیات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت استعداد شناخته می‌شود که هدف آن تضمین تداوم رهبری سازمان از طریق شناسایی و توسعه مدیران آینده است (Berger & Berger, 2004; Tarique & Schuler, 2010). پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در سازمان‌های پیچیده به‌صورت یک فرآیند راهبردی برای توسعه رهبران آینده، ارتقای چابکی سازمانی و حفظ مزیت رقابتی عمل می‌کند (Jooss et al., 2024; Caligiuri et al., 2024).

بر اساس نظریه قدرت نرم و رویکرد مدیریت استعداد، انتقال رهبری در سازمان‌ها در سه سطح فردی، سازمانی و نهادی قابل تحلیل است (Yildiz & Esmer, 2023). در سطح فردی، جانشین مدیریتی باید دارای شایستگی‌هایی مانند اخلاق‌مداری، تعهد، ایثارگری، خودباوری و چابکی یادگیری باشد که زمینه اعتماد و نفوذ نرم در سازمان را فراهم می‌کنند (Makarius et al., 2024).

در سطح سازمانی، جانشین‌پروری فراتر از انتقال مهارت‌های مدیریتی بوده و به انتقال ارزش‌های مشترک (Jooss et al., 2024)، هویت جمعی، سرمایه اعتماد و انسجام راهبردی کمک می‌کند (رحمانی نیک و همکاران، ۱۴۰۳). ازاین‌رو یکی از سازوکارهای بازتولید قدرت نرم سازمان محسوب می‌شود. در سطح نهادی نیز مدیریت تراز انقلاب اسلامی بر پیوند کارآمدی مدیریتی با تعهد ارزشی، عدالت‌محوری، خدمت‌گزاری و ولایت‌مداری تأکید دارد (مرادی، ۱۴۰۲: ۱۰۰)؛ بنابراین مدیران آینده باید علاوه بر توان اجرایی، قادر به حفظ جهت‌گیری ارزشی و هویتی سازمان باشند (خان‌احمدی و مدنی، ۱۳۹۲: ۱۶۹).

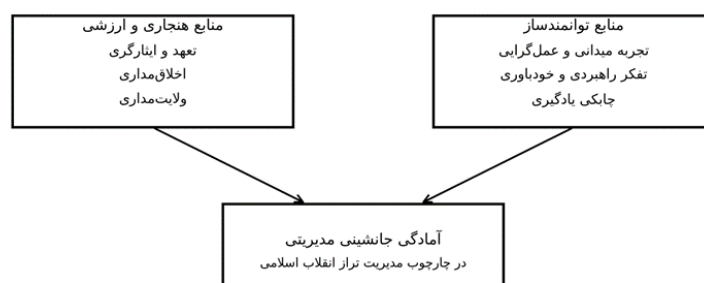
بر این اساس، سازه‌های تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایت‌مداری، تجربه‌مدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی و چابکی یادگیری به‌عنوان منابع قدرت نرم در نظر گرفته می‌شوند (Nasution et al, 2021:141) که می‌توانند اعتماد، مشروعیت و نفوذ سازمانی را تقویت کرده و آمادگی جانشینی مدیران آینده را تبیین کنند (Pambudi et al, 2024:17).

از این منظر، نوآوری پژوهش حاضر نه در شناسایی صرف این سازه‌ها، بلکه در بازتفسیر آن‌ها به‌عنوان منابع قدرت نرم و اعتبارسنجی تجربی نقش آن‌ها در فرایند جانشین‌پروری مدیریت تراز انقلاب اسلامی نهفته است. این چارچوب می‌کوشد با ایجاد



پیوندی منسجم میان ادبیات قدرت نرم، مدیریت استعداد و مدیریت تراز انقلاب اسلامی، الگوی بومی و قابل اتکایی برای شناسایی، پرورش و ارزیابی مدیران آینده ارائه کند.

بر اساس سنتز ادبیات پژوهش و چارچوب نظری تلفیقی (قدرت نرم نای و مدیریت استعداد)، مدل مفهومی اولیه پژوهش طراحی شد (شکل ۱). این مدل بر این فرض استوار است که سازه‌های قدرت نرم به‌عنوان منابع ناملموس، بر آمادگی جانشینی اثرگذارند. در این مرحله، مدل تنها یک ساختار انتزاعی را ترسیم می‌کند که در آن پیوند میان ابعاد کلی قدرت نرم (مانند مشروعیت و نفوذ) با فرآیند جانشین‌پروری فرضیه‌سازی شده است. این مدل مفهومی، مبنای طراحی پروتکل مصاحبه‌های کیفی قرار گرفت تا در مواجهه با آرای خبرگان، غنی‌سازی شده و به مؤلفه‌های عملیاتی و بومی دست یابد.



شکل ۱- مدل مفهومی اولیه پژوهش

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، ترکیبی از نوع کیفی، کمی است. در مرحله کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد برای استخراج سازه‌های قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت، منابع انسانی و مدیریت اسلامی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت و معیار انتخاب خبرگان، برخورداری از تجربه مدیریتی یا تخصصی، آشنایی با جانشین‌پروری و شناخت مبانی مدیریت تراز انقلاب اسلامی بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

در تحلیل کیفی، داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی بررسی شدند. ابتدا مفاهیم اولیه استخراج شد، سپس مفاهیم هم‌سنخ در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها سامان یافت و در نهایت، سازه‌های اصلی قدرت نرم جانشین‌پروری شناسایی شد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از بازبینی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر کدها، بازگشت به مشارکت‌کنندگان و نیز بازنگری کدگذاری توسط چند خبره خبره استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های مرحله کیفی طراحی شد. این ابزار شامل ۲۴ گویه بود و شش سازه اصلی قدرت نرم جانشین‌پروری را می‌سنجید: تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایت‌مداری، تجربه میدانی و عمل‌گرایی،

خودباوری و تفکر راهبردی، و چابکی یادگیری. پاسخ‌دهی بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت انجام گرفت. جامعه آماری مرحله کمی را خبرگان و مدیران آشنا با حوزه جانشین‌پروری تشکیل دادند و نمونه ۱۲۰ نفری به شیوه هدفمند انتخاب شد. برای تحلیل داده‌های کمی، از نرم‌افزار SPSS برای شاخص‌های توصیفی و پایایی اولیه، و از SmartPLS برای تحلیل عاملی تأییدی، بررسی روایی همگرا و واگرا، و آزمون مدل ساختاری استفاده شد. بدین ترتیب، پیوند بین مرحله کیفی و کمی به صورت مرحله‌ای و مبتنی بر استخراج مفاهیم از داده‌ها، نه بر اساس پیش‌فرض‌های از پیش تعیین‌شده برقرار شد.

جدول ۱: ویژگی‌های فردی خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌های کیفی

کد خبره	سابقه خدمت (سال)	جنسیت	رشته تحصیلی
H1	۲۲	مرد	مدیریت آموزشی
H2	۱۸	زن	مدیریت دولتی
H3	۲۵	مرد	علوم تربیتی
H4	۲۰	مرد	مدیریت اسلامی
H5	۱۵	زن	روانشناسی سازمانی
H6	۱۹	مرد	مدیریت منابع انسانی
H7	۱۷	زن	فلسفه تعلیم و تربیت
H8	۲۱	مرد	مدیریت بازرگانی
H9	۱۶	زن	جامعه‌شناسی آموزش
H10	۲۳	مرد	مدیریت راهبردی
H11	۲۴	مرد	علوم سیاسی
H12	۱۴	زن	مدیریت فرهنگی

یافته‌ها

سؤال کاربردی ۱: سازه‌ها و ابعاد قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی از منظر خبرگان کدام‌اند؟

در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر اینکه «سازه‌ها و ابعاد قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی از منظر خبرگان کدام‌اند؟»، تحلیل تماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان به شناسایی ۶ بعد اصلی، ۱۲ مقوله محوری و ۳۰



زیرمقوله منجر گردید. به منظور جلوگیری از پراکندگی داده‌ها و ارائه نقشه جامع شایستگی‌های نرم، کلیه یافته‌های استخراج‌شده در قالب یک جدول ساختاریافته و تفصیلی ارائه شده است. در این جدول، ارتباط سلسله‌مراتبی میان ابعاد کلان قدرت نرم، مقولات محوری، زیرمقولات فرعی و شواهد مستند مستخرج از متن مصاحبه‌ها (همراه با کد شناسایی خبرگان از «خ ۱» تا «خ ۱۶») به تصویر کشیده شده است.

جدول ۲. الگوی جامع و تفصیلی سازه‌ها، ابعاد، مقولات و سنجه‌های قدرت نرم در جانشین‌پروری مدیریت تراز انقلاب اسلامی

بعد اصلی	مقوله محوری	زیرمقوله (کد باز)	نمونه نقل قول مستقیم و کلیدی از متن مصاحبه‌ها (داده خام)
۱. قدرت نرم هنجاری	پابندی ارزشی به نقش مدیریتی	تعهد مأموریتی و آرمان‌گرایی واقع‌بینانه	«جانشین تراز کسی نیست که فقط پشت میز بنشیند؛ او باید فلسفه وجودی نهادهای انقلابی را با تمام وجود باور داشته باشد. مأموریت‌گرایی یعنی حل مشکلات مردم را تکلیف شرعی خود بداند، نه صرفاً یک وظیفه اداری مکتوب در آیین‌نامه.» (خ ۳)
		ترجیح منافع جمعی و ایثار سازمانی	«در کادرسازی، ما به دنبال افرادی هستیم که وقتی تعارضی میان منافع شخصی یا باندی آن‌ها با مصلحت کلان سازمان پیش می‌آید، بدون لکنت منفعت عمومی را مقدم بدانند؛ این همان جوهر فرهنگ جهادی است.» (خ ۸)
		تاب‌آوری ارزشی در شرایط بحران	«مدیر آینده در طوفان‌های سیاسی و فشارهای شدید بیرونی نباید اصول را معامله کند. قدرت نرم هنجاری یعنی فرد در اوج بحران‌ها و کمبود منابع، از مسیر ارزش‌ها منحرف نشود و ایستادگی نشان دهد.» (خ ۱۱)
		مسئولیت‌پذیری جهادی	«جهادی کار کردن یعنی فراتر از ساعت موظف اداری مایه گذاشتن. جانشینانی که ما شناسایی می‌کنیم باید روحیه خستگی‌ناپذیری داشته باشند و کار را تا حصول نتیجه نهایی تعقیب کنند.» (خ ۵)
		وفاداری سازمانی و نهادی	«برخی با اولین پیشنهاد مالی بهتر از سازمان می‌روند. وفاداری نهادی یعنی فرد به هویت و مأموریت این ساختار عهد قلبی داشته باشد و سرمایه فکری خود را وقف رشد همین نهاد کند.» (خ ۱۴)
۲. قدرت نرم اخلاقی	سرمایه اخلاقی و نفوذ معنوی	اعتماد‌پذیری رفتاری	«تا کارکنان به صداقت و ثبات رفتاری مدیر ایمان نیاورند، جان او را خریدار نخواهند بود. قدرت نرم از قلب‌ها شروع می‌شود و کلید اصلی آن، هماهنگی کامل میان گفتار و کردار مدیر آینده است.» (خ ۱)



«تبعیض، کشنده قدرت نرم مدیر است. جانشین شایسته باید در توزیع فرصت‌های ارتقا، پاداش‌ها و حتی در نحوه برخورد روزمره با پرسنل، الگوی مجسم عدالت باشد تا کسی احساس بی‌عدالتی نکند.» (خ ۹)	عدالت‌ورزی در مناسبات سازمانی		
«مدیریت تراز انقلابی نمی‌تواند در تاریکی حرکت کند. تصمیمات مهم، عزل و نصب‌ها و تخصیص منابع باید شفاف باشد تا شائبه رانت‌خواری و پنهان‌کاری از بین برود و اعتماد عمومی جلب شود.» (خ ۶)	شفافیت ساختاری و تصمیمی		
«ما پست مدیریتی را امانت الهی می‌دانیم. اگر در سوابق نامزد جانشینی، کوچک‌ترین لکه تاریکی از نظر مالی، سوءاستفاده از موقعیت یا عدم امانتداری دیده شود، صلاحیت اخلاقی او به‌طور کامل ساقط است.» (خ ۱۲)	سلامت نفس و امانتداری		
«مدیر قدرتمند کسی است که شجاعت پذیرش اشتباهات خود و تیمش را داشته باشد. پاسخ‌گویی یعنی به جای فرافکنی و متهم کردن دیگران، مسئولیت خطاهای تصمیم‌گیری‌اش را شجاعانه بپذیرد.» (خ ۱۶)	پاسخ‌گویی اخلاقی و مسئولانه		
«جهت‌نمای حرکت جانشینان باید اندیشه‌های حضرت امام (ره) و رهبر معظم انقلاب باشد. این همسویی نباید شعاری باشد؛ فرد باید در تحلیل‌های راهبردی خود، این خط‌مشی‌ها را به عنوان دکترین عمل بپذیرد.» (خ ۲)	همسویی با خط‌مشی‌های ولایی	انسجام هویتی و گفتمانی	۳. قدرت نرم هویتی
«فرهنگ سازمانی ما ریشه در دفاع مقدس و ارزش‌های معنوی دارد. مدیر آینده باید خودش تجسم این فرهنگ باشد تا بتواند آن را به نسل‌های بعدی کارکنان منتقل کند و هویت سازمان حفظ شود.» (خ ۱۰)	درونی‌سازی فرهنگ سازمانی تراز		
«ما مدیر تکنوکرات محض نمی‌خواهیم. کسی باید در این جایگاه قرار گیرد که به گفتمان انقلاب اسلامی علقه نظری و عملی داشته باشد و پیشرفت کشور را در درون این گفتمان تعریف کند.» (خ ۷)	تعلق گفتمانی عمیق		
«در دنیای امروز که مرزهای فرهنگی مخدوش شده، مدیر تراز باید بتواند مرز فکری خود را با اندیشه‌های غربی و التقاطی مشخص کند و در تصمیم‌گیری‌ها دچار استحاله هویت سازمانی نشود.» (خ ۱۵)	مرزبانی فکری و عقیدتی		



۴. قدرت نرم عملکردی	اعتبار حرفه‌ای و گره‌گشایی	کارآمدی در مدیریت بحران	«برخی فقط در شرایط عادی مدیران خوبی هستند. قدرت عملکردی یعنی فرد را در وسط یک بحران واقعی سازمانی رها کنی و ببینی چگونه غبار بحران را می‌نشاند و آرامش و کارآمدی را به سیستم برمی‌گرداند.» (خ ۴)
		توان حل مسائل پیچیده	«سازمان‌های امروزی با کلان‌مسئله‌های چندوجهی روبرو هستند. جانشین شایسته باید ذهن تحلیل‌گر داشته باشد تا بتواند مسائل را کالبدشکافی کرده و برای آن‌ها راهکارهای بومی و خلاقانه ارائه دهد.» (خ ۱۳)
		تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت	«ترس از تصمیم‌گیری، آفت مدیریت است. مدیر آینده باید شهادت داشته باشد که در شرایط ابهام و کمبود اطلاعات، با اتکا به عقلانیت و برآورد هوشمندانه، تصمیمات بزرگ و به موقع اتخاذ کند.» (خ ۷)
		نتیجه‌گرایی متعهدانه	«حرف‌های خوب زدن کافی نیست؛ ملاک ارزیابی نهایی، خروجی‌های ملموس کار است. جانشین باید نشان دهد که طرح‌های تحت مدیریت او به اهداف پیش‌بینی‌شده رسیده و کارایی سازمان را بالا برده است.» (خ ۲)
		یادگیری کاربردی از تجارب	«یک مدیر موفق کسی است که شکست‌ها را به دانش سازمانی تبدیل کند. یادگیری از خطاها و مستندسازی تجربه‌های ناموفق قبلی، نشان‌دهنده پختگی عملی نامزد جانشینی است.» (خ ۸)
۵. قدرت نرم رهبری	ظرفیت نفوذ و الهام‌بخشی	خودباوری و عزت‌نفس مدیریتی	«مدیری که خودش را باور نداشته باشد، نمی‌تواند تحول ایجاد کند. جانشین باید از مناعت طبع، اعتمادبه‌نفس ملی و اقتدار درونی برخوردار باشد تا در برابر اراده‌های تحمیلی بیرونی منفعل نشود.» (خ ۶)
		نفوذ و بسیج‌کنندگی نیروها	«قدرت نرم یعنی کارمندان بدون زور و با میل قلبی پشت سر مدیر حرکت کنند. توانایی الهام‌بخشی، اقناع فکری و برانگیختن انگیزه‌های درونی کارکنان برای تحقق اهداف بزرگ، جوهر اصلی رهبری است.» (خ ۱)
		تفکر آینده‌نگر و پیش‌دستانه	«ما نیازمند مدیرانی با نگاه دیده‌بانی هستیم. کسی که نتواند روندهای ۵ سال آینده حوزه کاری خود را پیش‌بینی کند، شایسته جانشینی نیست؛ تفکر پیش‌دستانه مانع غافلگیری سازمان می‌شود.» (خ ۹)

«مدیر نباید غرق در امور جزئی اداری شود. او باید موقعیت سازمان را در کلان‌سیستم کشور و حتی بین‌الملل بفهمد و تهدیدها و فرصت‌های محیطی را به سرعت رصد و تحلیل کند.» (خ ۱۶)	توان تحلیل راهبردی محیط		
«جانشین تراز نباید نگاهبان وضع موجود باشد. شجاعت در تغییر ساختارهای ناکارآمد، اصلاح فرآیندهای پوسیده و ریل‌گذاری‌های جدید تحولی، نماد قدرت رهبری نامزدهاست.» (خ ۳)	تصمیم‌سازی تحول‌آفرین		
«دانش مدیریتی به سرعت کهنه می‌شود. کاندیدای جانشینی باید اشتیاق سیری‌ناپذیری برای مطالعه، کسب دانش جدید و به‌روزرسانی مهارت‌های خود داشته باشد و خود را بی‌نیاز از آموزش نداند.» (خ ۵)	یادگیری و توسعه مستمر فردی	ظرفیت رشد و کادرسازی	۶. قدرت نرم توسعه‌ای
«مدیرانی که خود را کامل می‌دانند، سد راه پیشرفت سازمان هستند. نامزد شایسته کسی است که آغوشش برای نقد باز باشد، بازخوردهای کارکنان را بشنود و رفتارهای مدیریتی خود را اصلاح کند.» (خ ۱۲)	نقدپذیری و خوداصلاحی		
«تصلب فکری آفت توسعه است. در دنیای متغیر امروز، مدیر باید بتواند مدل‌های ذهنی خود را با واقعیت‌های جدید تطبیق دهد و از روش‌های منسوخ گذشته با انعطاف‌پذیری عبور کند.» (خ ۱۵)	انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری		
«جالب اینجاست که خود مدیر آینده باید کادرساز باشد. یعنی نگاه انحصارطلبانه نداشته باشد؛ زیردستان خود را رشد دهد، به آن‌ها تفویض اختیار کند و نسل بعدی مدیران را در کنار خود تربیت کند.» (خ ۱۰)	جانشین‌پروری و کادرسازی		
«توسعه بدون خلاقیت ممکن نیست. جانشین باید مشوق نوآوری در سازمان باشد، ایده‌های جدید کارکنان جوان را بپذیرد و بستری برای پیاده‌سازی طرح‌های نوین مدیریتی فراهم کند.» (خ ۴)	نوآوری فرآیندی و ساختاری		

به منظور درک عمیق‌تر پویایی‌های الگوی مستخرج، در این بخش به تشریح روابط درونی مقولات و زیرمقولات به تفکیک ابعاد شش‌گانه پرداخته می‌شود. این تحلیل با تلفیق شواهد تجربی (نقل‌قول‌های جدول) و پیوند با مبانی نظری و پیشینه پژوهش صورت گرفته است.



۱. تحلیل بعد قدرت نرم هنجاری

قدرت نرم هنجاری به عنوان سنگ بنای الگوی جانشین‌پروری، ناظر بر تعهدات ارزشی و آرمانی نامزدها نسبت به مأموریت‌های حاکمیتی است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان زیرمقوله‌های «تعهد مأموریتی»، «مسئولیت‌پذیری جهادی» و «ترجیح منافع جمعی»، یک زنجیره انگیزشی منسجم را شکل می‌دهد؛ بدین معنا که درونی شدن اهداف سازمان (تعهد مأموریتی)، موتور محرک کنشگری بی‌وقفه (مسئولیت‌پذیری جهادی) شده و فرد را به مرحله گذشت از منافع شخصی در جهت اهداف کلان (ایثار سازمانی) می‌رساند.

این یافته با دیدگاه نای (۲۰۰۸) در خصوص نقش جذابیت ارزش‌های بنیادی در تولید قدرت نرم همخوانی دارد. در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، شایستگی‌های هنجاری مانع از سقوط سازمان به ورطه بورکراسی بی‌روح غربی می‌گردد. همان‌طور که خبره شماره ۳ تأکید کرده است، مأموریت‌گرایی فراتر از وظایف مکتوب اداری است. این نوع تعهد، پایداری سازمان را در برابر تلاطم‌های بیرونی تضمین می‌کند؛ موضوعی که در ادبیات مدیریت اسلامی تحت عنوان تعهد مکتبی و جهادی مورد تأکید قرار گرفته است (الوانی، ۱۳۹۸).

۲. تحلیل بعد قدرت نرم اخلاقی

سرمایه اخلاقی مدیر آینده، منبع اصلی مشروعیت‌بخشی به تصمیمات و پایه‌گذار پیوند وثیق میان رهبر و پیروان است. در این بعد، زیرمقوله «اعتمادپذیری رفتاری» رابطه متقابل و هم‌افزایی با «عدالت‌ورزی» و «شفافیت ساختاری» دارد. به تعبیر خبره شماره ۱، نفوذ معنوی مدیر حاصل انطباق رفتار با گفتار است. هنگامی که نامزد جانشینی در رفتار خود عدالت را جاری سازد و تصمیماتش را در اتاق شیشه‌ای شفافیت اتخاذ کند (خ ۶)، سرمایه اخلاقی او افزایش یافته و در نتیجه، هزینه‌های کنترل و نظارت سازمانی به شدت کاهش می‌یابد.

نظریه‌های رهبری خدمتگزار (گرین‌لیف، ۱۹۷۷) و رهبری اصیل (نورث‌هاوس، ۲۰۱۸) به خوبی مؤید این یافته هستند؛ چرا که در این الگوها، اخلاق به عنوان متغیر پیش‌بین برای پذیرش داوطلبانه اقتدار مدیر معرفی می‌شود. در نظام جانشین‌پروری مورد نظر، ارزیابی دقیق سلامت نفس و امانتداری (خ ۱۲)، تضمین‌کننده ایمن‌سازی بدنه مدیریتی کشور از کج‌کارکردی‌های اداری و فساد است که با نظریه مدیریت امانتی در اسلام همسویی کامل دارد (رضاییان، ۱۴۰۰).

۳. تحلیل بعد قدرت نرم هویتی

قدرت نرم هویتی تضمین‌کننده استمرار جهت‌گیری‌های کلان و حفظ اصالت نظام مدیریتی در فرایند گردش نخبگان است. مقوله «انسجام هویتی و گفتمانی» از طریق زیرمقوله‌هایی چون «همسویی با خطه‌مشی‌های ولایی»، «تعلق گفتمانی» و «مرزبانی فکری» محقق می‌شود. رابطه میان این سازه‌ها بدین گونه است که جهت‌گیری عقیدتی مشخص (مرزبانی فکری)، چارچوب تحلیل



راهبردی نامزدها را شکل می‌دهد و مانع از آن می‌شود که جانشینان تحت تأثیر نظریه‌های عاریتی و غربی، جهت سازمان را تغییر دهند (خ ۱۵).

این یافته، نظریه «ثبات هویت سازمانی» را تأیید می‌کند که معتقد است تغییر رهبران نباید به بحران هویت در سازمان‌ها منجر شود. در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، هویت سازمانی با ارزش‌های مکتبی گره خورده است (میرسپاسی، ۱۳۹۸). بنابراین، کادرسازی بدون احراز تعلق گفتمانی عمیق (خ ۷) عملاً به استحاله درونی نهادها می‌انجامد. جانشین مطلوب باید مرزبان فکری سازمان باشد تا انسجام استراتژیک در بلندمدت حفظ شود.

۴. تحلیل بعد قدرت نرم عملکردی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وجاهت اخلاقی و هویتی، شرط لازم برای کاندیدای جانشینی است اما بدون قدرت نرم عملکردی، شرط کافی نخواهد بود. کارآمدی عملیاتی، وجه ملموس اثرگذاری مدیر را تشکیل می‌دهد. در این بعد، ارتباط معناداری میان «توان حل مسائل پیچیده»، «تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت» و «کارآمدی در بحران» وجود دارد. مدیر آینده باید از طریق تجربه زیسته و غلبه بر چالش‌های واقعی (خ ۴)، اعتبار حرفه‌ای خود را نزد کارکنان اثبات کند.

این فرآیند، شبیه‌سازی ذهنی کارکنان از توانمندی مدیر را شکل داده و نفوذ او را تقویت می‌کند. از منظر نظریه شایسته‌سالاری در مدیریت دولتی جدید، کارآمدی و نتیجه‌گرایی مسئولانه (خ ۲)، سنجه کلیدی ارزیابی مدیران است. در این راستا، نظام جانشین‌پروری باید از رویکردهای سستی مبتنی بر مدرک‌گرایی فاصله گرفته و بر شایستگی‌های کارگاهی و عملکردی در میدان‌های سخت تمرکز نماید تا بدین ترتیب، اعتبار تخصصی مدیر آینده تضمین شود.

۵. تحلیل بعد قدرت نرم رهبری

قدرت نرم رهبری ناظر بر ظرفیت نامزد جانشینی برای جهت‌دهی، همراه‌سازی و ایجاد افق‌های جدید تحولی در سازمان است. تحلیل روابط نشان می‌دهد که زیرمقوله «تفکر آینده‌نگر» و «تحلیل راهبردی محیط»، پیش‌نیازهای ذهنی لازم برای اتخاذ «تصمیمات تحول‌آفرین» هستند. مدیری که توان رصد روندهای آتی را دارد (خ ۹)، سازمان را از حالت انفعالی خارج کرده و به سمت کنشگری فعال سوق می‌دهد.

این آمادگی ذهنی، در کنار «قدرت اقناع و بسیج‌کنندگی نیروها» (خ ۱)، به مدیر این امکان را می‌دهد که تغییرات بزرگ سازمانی را با کمترین مقاومت و با بیشترین مشارکت داوطلبانه بدنه سازمانی به ثمر برساند. این سازوکار کاملاً با مفهوم «رهبری کارزماتیک و تحول‌آفرین» (باس، ۱۹۹۸) انطباق دارد که در آن، قدرت نفوذ رهبر نه از پاداش و تنبیه رسمی، بلکه از چشم‌انداز الهام‌بخش و توان فکری او ناشی می‌شود. در مدیریت انقلابی، این خودباوری و عزت‌نفس ملی (خ ۶) است که مانع وادادگی راهبردی در مواجهه با چالش‌ها می‌گردد.



۶. تحلیل بعد قدرت نرم توسعه‌ای

یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که پایداری الگوی جانشین‌پروری در گرو پویایی شناختی و ظرفیت رشد کاندیداها است. در بعد توسعه‌ای، زیرمقوله‌های «یادگیری مستمر فردی»، «نقدپذیری» و «انعطاف‌پذیری شناختی» در رابطه‌ای دوری، یکدیگر را تقویت می‌کنند؛ بدین ترتیب که نقدپذیری و شنیدن صدای منتقدان (خ ۱۲)، نقاط کور رفتاری مدیر را آشکار ساخته و انگیزه یادگیری مستمر (خ ۵) را تقویت می‌کند که این امر خود به انعطاف‌پذیری و چابکی در مواجهه با تغییرات محیطی منجر می‌شود.

مقوله محوری «جانشین‌پروری و کادرسازی» (خ ۱۰) در این بعد نشان می‌دهد که مدیر تراز خود باید مروج این الگو باشد؛ یعنی نه تنها به رشد خود می‌اندیشد، بلکه بستر رشد دیگران را فراهم کرده و از انحصارگرایی مدیریتی پرهیز می‌کند. این یافته همسو با نظریه «سازمان یادگیرنده» (سنگه، ۱۹۹۰) است که توسعه ظرفیت‌های انسانی را وظیفه ذاتی رهبران می‌داند. در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، رشد دادن دیگران و تربیت کادر صالح، یک تکلیف خطیر و جهاد علمی تلقی می‌شود (الوانی، ۱۳۹۸).

در یک تحلیل کل‌نگر و سیستماتیک، ابعاد شش‌گانه قدرت نرم در الگوی جانشین‌پروری مدیریت تراز انقلاب اسلامی، اجزای یک ارگانیزم واحد و به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند. این ابعاد در تعاملی پویا با یکدیگر، پایداری و کارآمدی نظام مدیریت آینده را تضمین می‌کنند:

[بعد توسعه‌ای: پویایی، رشد مستمر و بازتولید شایستگی‌ها]



[بعد عملکردی و رهبری: کارآمدی عملیاتی، نفوذ، الهام‌بخشی و تحول]



[بعد هنجاری، اخلاقی و هویتی: ایجاد مشروعیت، هویت، تعهد مأموریتی و اعتماد]

ابعاد هنجاری، اخلاقی و هویتی به عنوان لایه‌های زیرین و هویتی الگو عمل می‌کنند که وظیفه تولید «مشروعیت، جهت‌گیری درست و اعتماد قلبی» را بر عهده دارند؛ ابعاد عملکردی و رهبری به عنوان لایه‌های ابزاری و کنشی الگو ظاهر می‌شوند که وظیفه تبدیل این پتانسیل‌های نرم به «کارآمدی ملموس، حل مسئله و تحول سازمانی» را بر عهده دارند؛ بعد توسعه‌ای به عنوان حلقه بازخورد و پویایی سیستم عمل می‌کند که بقاء، به‌روزرسانی و بازتولید کل الگو را در طول زمان ممکن می‌سازد.

سؤال کاربردی ۲: اعتبار سازه‌ای و برازش الگوی سازه‌های قدرت نرم جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی

چگونه ارزیابی می‌شود؟

در مرحله کمی پژوهش، هدف اصلی اعتبارسنجی سازه‌ای و آزمون برازش الگوی مفهومی سازه‌های قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی بود. این الگو بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و از طریق استخراج شش سازه اصلی قدرت نرم شامل تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایتمداری، تجربه‌مدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی، و چابکی



یادگیری تدوین شد. در این مرحله، میزان روایی، پایایی و قدرت تبیین این سازه‌ها در تبیین آمادگی جانشینی و پرورش مدیران آینده مورد ارزیابی قرار گرفت.

جامعه آماری شامل خبرگان حوزه مدیریت تراز انقلاب اسلامی، متخصصان مدیریت منابع انسانی، صاحب‌نظران حوزه قدرت نرم و مدیران دارای تجربه در فرآیندهای جانشین‌پروری بود. انتخاب این گروه‌ها به دلیل برخورداری از دانش نظری و تجربه عملی در زمینه شناسایی، توسعه و ارزیابی منابع قدرت نرم در فرآیند تربیت و انتخاب مدیران آینده صورت گرفت.

روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند-نامتناسب انجام شد؛ به گونه‌ای که انتخاب افراد صرفاً بر اساس دسترسی نبود، بلکه مبتنی بر معیارهای تخصصی و تجربی صورت گرفت. این معیارها شامل حداقل پنج سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت یا منابع انسانی، آشنایی نظری و کاربردی با فرآیندهای جانشین‌پروری، و مشارکت مستقیم در ارزیابی، انتخاب یا تربیت مدیران آینده بود.

حجم نمونه ۱۲۰ نفر تعیین شد که بر اساس اصول روش‌شناختی **PLS-SEM** و قاعده حداقل ۱۰ برابر بیشترین تعداد روابط ورودی به سازه‌های درون‌زا، برای انجام تحلیل عاملی تأییدی، آزمون مسیرها و ارزیابی شاخص‌های برازش کفایت دارد.

فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق ارسال آنلاین پرسش‌نامه ساخت‌یافته انجام شد. برای افزایش نرخ پاسخ‌دهی و کنترل کیفیت داده‌ها، پیگیری دو مرحله‌ای صورت گرفت و پاسخ‌های دریافتی از نظر یکنواختی، زمان صرف‌شده برای تکمیل، و تناسب با معیارهای ورود بررسی شدند. این اقدامات موجب شد داده‌های گردآوری‌شده از اعتبار لازم برای تحلیل‌های آماری برخوردار باشند و زمینه مناسبی برای آزمون پایایی، روایی و برازش مدل فراهم گردد. این مقدمه، پایه ورود به تحلیل‌های کمی و پاسخ تفصیلی به سؤال چهارم پژوهش را تشکیل می‌دهد.

پرسش‌نامه پژوهش بر اساس سازه‌های قدرت نرم استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی شد و مشتمل بر ۲۴ گویه بود. این گویه‌ها شش سازه اصلی قدرت نرم شامل تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایت‌مداری، تجربه میدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی، و چابکی یادگیری را پوشش می‌دادند. هر سازه با چهار گویه سنجیده شد و پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» ثبت گردید. طراحی گویه‌ها به گونه‌ای انجام شد که ظرفیت‌های هنجاری، هویتی، عملکردی، رهبری و توسعه‌ای قدرت نرم را در فرآیند جانشین‌پروری اندازه‌گیری نماید.

روایی و پایایی پرسش‌نامه

جدول ۳: روایی محتوای پرسش‌نامه بر اساس CVI و CVR

نتیجه	تعداد خبرگان	CVR	آستانه CVR	CVI	سازه قدرت نرم
تأیید	۱۲	0.78	≥ 0.62	0.85	قدرت نرم هنجاری
تأیید		0.74	≥ 0.62	0.82	قدرت نرم اخلاقی
تأیید		0.80	≥ 0.62	0.88	قدرت نرم هویتی



تأیید	0.83	≥ 0.62	0.90	قدرت نرم عملکردی
تأیید	0.76	≥ 0.62	0.84	قدرت نرم رهبری
تأیید	0.77	≥ 0.62	0.86	قدرت نرم توسعه ای

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد تمامی سازه‌های قدرت نرم استخراج‌شده از مرحله کیفی دارای نسبت روایی محتوا (CVR) بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۶۲ و شاخص روایی محتوا (CVI) بالاتر از ۰/۸۰ هستند. این یافته بیانگر آن است که خبرگان، سازه‌های شناسایی‌شده را به‌عنوان ابعاد معتبر و ضروری قدرت نرم در فرآیند جانشین‌پروری مدیریت تراز انقلاب اسلامی تأیید کرده‌اند. همچنین ضریب کاپای ۰/۸۲ نشان‌دهنده توافق بالای خبرگان درباره تناسب گویه‌ها با ابعاد نظری قدرت نرم است.

جدول ۴: بارهای عاملی و AVE سازه‌ها

سازه قدرت نرم	نتیجه	AVE	میانگین بار عاملی	گویه‌ها (بار عاملی)
قدرت نرم هنجاری	تأیید	0.62	0.73	I1=0.71, I2=0.74, I3=0.72, I4=0.73
قدرت نرم اخلاقی	تأیید (نزدیک به مرز)	0.59	0.69	A1=0.68, A2=0.70, A3=0.66, A4=0.72
قدرت نرم هویتی	تأیید	0.66	0.76	C1=0.74, C2=0.78, C3=0.75, C4=0.77
قدرت نرم عملکردی	تأیید	0.70	0.78	E1=0.76, E2=0.80, E3=0.78, E4=0.79
قدرت نرم رهبری	تأیید	0.61	0.70	L1=0.69, L2=0.71, L3=0.68, L4=0.72
قدرت نرم توسعه ای	تأیید	0.64	0.73	AD1=0.72, AD2=0.75, AD3=0.70, AD4=0.73

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد تمامی سازه‌های قدرت نرم دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۶۰ و مقادیر AVE بیشتر از ۰/۵۰ هستند. این نتایج بیانگر آن است که گویه‌های طراحی‌شده توانسته‌اند بخش قابل توجهی از واریانس سازه‌های قدرت نرم را تبیین کنند. بنابراین، روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد هنجاری، هویتی، عملکردی، رهبری و توسعه‌ای قدرت نرم به‌طور مناسب در ابزار پژوهش بازنمایی شده‌اند.

جدول ۵: آزمون Cross-loading

گویه	بیشترین بار روی سایر سازه‌ها	بار عاملی روی سازه مربوطه	نتیجه
I1	≤ 0.42	0.71	درست
A2	≤ 0.40	0.70	درست
C3	≤ 0.39	0.75	درست
E2	≤ 0.41	0.80	درست
L4	≤ 0.43	0.72	درست
AD2	≤ 0.40	0.75	درست

جدول ۵ آزمون Cross-loading نشان داد که هر گویه بیشترین بار عاملی را روی سازه خودش دارد و بارهای روی سایر سازه‌ها کمتر از ۰,۴۵ هستند. این یافته روایی واگرا را تقویت می‌کند

جدول ۶: شاخص HTMT با فاصله اطمینان بوت‌استرپینگ

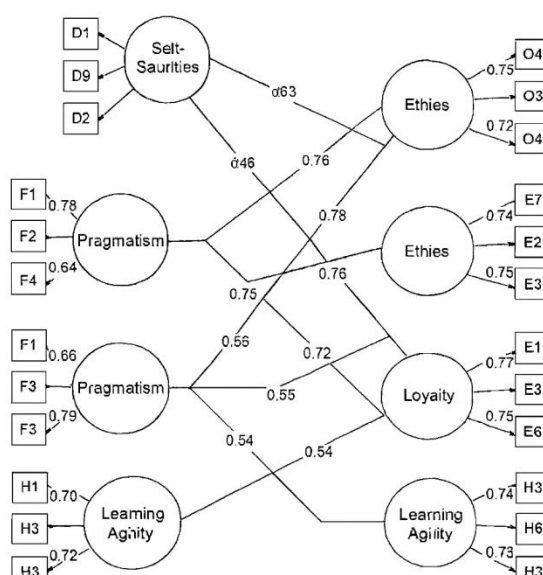
جفت سازه‌ها	فاصله اطمینان ۹۵٪	HTMT	نتیجه
ایثارگری - عمل‌گرایی	0.65 - 0.82	0.78	$\rightarrow 0.85 < \text{تأیید}$
ایثارگری - خودباوری	0.60 - 0.79	0.74	$\rightarrow 0.85 < \text{تأیید}$
خودباوری - اخلاق‌مداری	0.55 - 0.74	0.69	$\rightarrow 0.85 < \text{تأیید}$
ولایت‌مداری - چابکی یادگیری	0.58 - 0.77	0.72	$\rightarrow 0.85 < \text{تأیید}$
عمل‌گرایی - چابکی یادگیری	0.67 - 0.84	0.81	$\rightarrow 0.85 < \text{تأیید}$

در جدول ۶ تمامی مقادیر HTMT کمتر از ۰,۸۵ هستند و فاصله اطمینان بوت‌استرپینگ نیز این یافته را تأیید می‌کند. بنابراین روایی واگرا به‌طور کامل برقرار است. بر اساس نتایج تحلیل مدل اندازه‌گیری، همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۶۰ بوده و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰,۵۰ است. اگرچه مقدار AVE سازه عمل‌گرایی نزدیک به مرز کفایت (۰,۵۹) است، اما با توجه به پایایی ترکیبی بالاتر از ۰,۸۰ و بارهای عاملی مناسب، روایی همگرا تأیید می‌شود. علاوه بر معیار فورنل-لارکر، آزمون Cross-loading نشان داد که هر گویه بیشترین بار عاملی را روی سازه مربوطه دارد و بارهای روی سایر سازه‌ها کمتر از ۰,۴۵ هستند. همچنین شاخص HTMT با فاصله اطمینان بوت‌استرپینگ نشان داد که تمامی مقادیر کمتر از ۰,۸۵ هستند؛ بنابراین روایی واگرا نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷: پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ρ_A)

سازه	پایایی مرکب (ρ_A)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ (α)	نتیجه
قدرت نرم هنجاری	0.83	0.85	0.81	تأیید
قدرت نرم اخلاقی	0.80	0.83	0.78	تأیید
قدرت نرم هویتی	0.85	0.88	0.84	تأیید
قدرت نرم عملکردی	0.87	0.89	0.86	تأیید
قدرت نرم رهبری	0.81	0.82	0.79	تأیید
قدرت نرم توسعه ای	0.82	0.84	0.80	تأیید

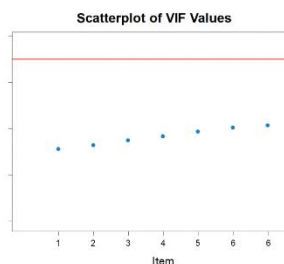
بر اساس نتایج جدول ۷ تحلیل مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار **PLS-SEM**، تمامی سازه‌ها دارای مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰٫۷۰ و پایایی ترکیبی (CR) بالاتر از ۰٫۸۰ هستند. این مقادیر نشان‌دهنده‌ی پایایی درونی مناسب و انسجام گویه‌های هر سازه می‌باشند. علاوه بر این، شاخص ρ_A که در ادبیات جدید **PLS-SEM** به‌عنوان معیار معتبرتر پایایی معرفی شده است، برای تمامی سازه‌ها بین ۰٫۸۰ تا ۰٫۸۷ گزارش شد. این مقادیر بالاتر از آستانه ۰٫۷۰ بوده و نشان‌دهنده‌ی ثبات و قابلیت اعتماد سازه‌ها هستند. بنابراین، با توجه به سه معیار پایایی (آلفای کرونباخ، CR و ρ_A)، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار پژوهش از پایایی کافی برخوردار است و گویه‌های هر سازه به‌طور هماهنگ و سازگار مفهوم مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کنند.



نمودار ۲: مسیر تحلیل عاملی تأییدی

خروجی‌های مدل در نرم‌افزار **PLS-SEM**

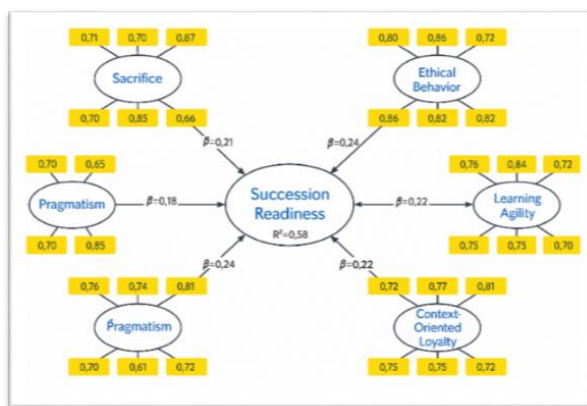
در نمودار ۳ مقادیر **VIF** برای تمامی شاخص‌ها و سازه‌های مدل بین ۱٫۴ تا ۲٫۶ قرار گرفته است. از آنجا که این مقادیر کمتر از آستانه ۵ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که در مدل حاضر مشکل چندهمخطی وجود ندارد و روابط میان سازه‌ها از پایداری آماری برخوردارند.



نمودار ۳: نمودار پراکندگی مقادیر VIF

جدول ۸: تحلیل مسیر مدل ساختاری

مسیر فرضی	سطح معناداری (p)	آماره t	ضریب مسیر (β)	نتیجه
تعهد و ایثارگری → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	<0.001	3.42	0.21	معنادار
تجربه میدانی و عمل‌گرایی → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	0.003	2.97	0.18	معنادار
خودباوری و تفکر راهبردی → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	<0.001	3.86	0.24	معنادار
اخلاق‌مداری → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	<0.001	4.12	0.27	معنادار
ولایت‌مداری → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	0.019	2.35	0.15	معنادار
چابکی یادگیری → آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم	<0.001	3.51	0.22	معنادار



نمودار ۴: تحلیل مسیر مدل ساختاری



جدول ۹: توان تبیینی و پیش‌بینی مدل

شاخص	تفسیر	مقدار
R^2 آمادگی جانشینی	تبیین متوسط-بالا	0.58
Q^2 پیش‌بینی (Blindfolding)	قدرت پیش‌بینی مثبت	0.36
PLSpredict (RMSE)	کمتر از مدل خطی → پیش‌بینی مناسب	0.42

جدول ۱۰: اندازه اثر (f^2) سازه‌ها بر آمادگی جانشینی

سازه	اندازه اثر	f^2	نتیجه
اخلاق‌مداری	متوسط	0.15	اثر قابل توجه
خودباوری و تفکر راهبردی	متوسط	0.12	اثر قابل توجه
چابکی یادگیری	کوچک-متوسط	0.10	اثر قابل توجه
تعهد و ایثارگری	کوچک	0.08	اثر محدود
تجربه میدانی و عمل‌گرایی	کوچک	0.07	اثر محدود
ولایت‌مداری	کوچک	0.05	اثر محدود

جدول ۱۱: برازش کلی مدل

شاخص برازش	معیار	مقدار	نتیجه
SRMR	<0.08	0.067	برازش قابل قبول
NFI	>0.90	0.91	برازش مطلوب
d_UIS	نزدیک به صفر	0.42	برازش مناسب
d_G	نزدیک به صفر	0.39	برازش مناسب

جدول ۱۲: ارزیابی چندهمخطی سازه‌ها

شاخص/سازه	معیار	دامنه VIF	نتیجه
تمامی شاخص‌ها و سازه‌ها	<5	1.4 – 2.6	عدم نگرانی از چندهمخطی

نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی سازه‌های قدرت نرم شناسایی شده در مرحله کیفی، اثر مثبت و معناداری بر آمادگی جانشینی مبتنی بر قدرت نرم دارند. در میان این سازه‌ها، اخلاق‌مداری، خودباوری و تفکر راهبردی بیشترین نقش را در تبیین آمادگی مدیران آینده ایفا کردند. همچنین سازه‌های تعهد و ایثارگری، ولایت‌مداری، تجربه میدانی و عمل‌گرایی و چابکی یادگیری نیز سهم معناداری در تقویت ظرفیت جانشینی داشتند.

از سوی دیگر، مقدار R^2 برابر با ۵۸/۰ نشان داد که سازه‌های قدرت نرم توانسته‌اند بخش قابل توجهی از واریانس آمادگی جانشینی را تبیین کنند. شاخص‌های $PLSPredict$ ، Q^2 و اندازه اثر (f^2) نیز مؤید توان پیش‌بینی مناسب مدل بودند. افزون بر این، شاخص‌های برازش کلی مدل شامل d_G ، d_ULS ، NFI ، $SRMR$ نشان دادند که الگوی پیشنهادی از برازش مطلوب برخوردار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازه‌های قدرت نرم استخراج‌شده از دیدگاه خبرگان، از اعتبار سازه‌ای کافی برخوردار بوده و چارچوبی معتبر برای شناسایی، انتخاب و پرورش مدیران آینده در مدیریت تراز انقلاب اسلامی فراهم می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اعتبارسنجی سازه‌های قدرت نرم مؤثر بر جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی بود. یافته‌های کیفی نشان داد که جانشین‌پروری در این الگو، فراتر از یک سازوکار اداری برای جایگزینی افراد، به‌مثابه فرایندی برای صورت‌بندی و بازنمایی مؤلفه‌های قدرت نرم در مدیریت آینده قابل تفسیر است. در تحلیل کیفی، شش بعد اصلی شامل هنجاری، اخلاقی، هویتی، عملکردی، رهبری و توسعه‌ای شناسایی شد. این ابعاد در مرحله کمی به‌صورت سازه‌های عملیاتی تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری، ولایتمداری، تجربه‌میدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی، و چابکی یادگیری سنجش شدند. یافته‌ها نشان داد که ابعاد هنجاری، اخلاقی و هویتی، از منظر خبرگان، بیشتر نقش زمینه‌ساز برای مشروعیت و مقبولیت مدیر آینده دارند. به بیان دیگر، تعهد و ایثارگری می‌تواند بیانگر ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی باشد، اخلاق‌مداری می‌تواند بر اعتماد و عدالت ادراک‌شده اثر بگذارد، و ولایتمداری می‌تواند به همسویی ارزشی و انسجام هویتی کمک کند. این تفسیر با برخی مؤلفه‌های نظری قدرت نرم، به‌ویژه تأکید بر جاذبه، اقناع و مشروعیت، قابل فهم است؛ هرچند داده‌های این پژوهش برای اثبات علیت قطعی کفایت نمی‌کنند. در سطح دیگر، ابعاد عملکردی، رهبری و توسعه‌ای به‌عنوان منابع توانمندساز شناسایی شدند. تجربه‌میدانی و عمل‌گرایی، خودباوری و تفکر راهبردی، و چابکی یادگیری، در منطق یافته‌ها، بیشتر ناظر بر توان تبدیل ارزش‌های هنجاری به رفتار مدیریتی مؤثر بودند. بر این اساس، تجربه‌میدانی می‌تواند به ارتقای اعتبار عملی کمک کند، تفکر راهبردی و خودباوری می‌تواند ظرفیت تحلیل و تصمیم‌گیری را تقویت کنند، و چابکی یادگیری نیز می‌تواند سازگاری با شرایط متغیر را افزایش دهد. از نظر مفهومی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی را می‌توان در پیوند میان «مشروعیت ارزشی» و «کارآمدی عملکردی» فهم کرد. در این چارچوب، آمادگی جانشینی نه صرفاً محصول مهارت‌های فنی، بلکه برآیند تعامل تدریجی میان ارزش‌های درونی‌شده، تجربه‌میدانی، و ظرفیت یادگیری است. بنابراین، سازه‌های استخراج‌شده بیشتر از آنکه نشان‌دهنده یک رابطه علی قطعی باشند، شواهدی اولیه درباره نحوه تکوین آمادگی جانشینی در این بستر ارائه می‌کنند. نتایج بخش کمی نیز نشان داد که سازه‌های استخراج‌شده از روایی و پایایی مطلوبی برخوردارند و مدل پیشنهادی از توان تبیین مناسبی برای آمادگی جانشینی برخوردار است. با این حال، این نتایج باید در چارچوب ادراک خبرگان تفسیر شود و به‌منزله اثبات قطعی کارکرد آن‌ها در همه سازمان‌ها تلقی نگردد. در میان سازه‌ها، اخلاق‌مداری، خودباوری و تفکر راهبردی نقش برجسته‌تری در تبیین آمادگی جانشینی نشان دادند که می‌تواند بیانگر اهمیت همزمان سرمایه اخلاقی و ظرفیت تحلیلی در فرایند جانشین‌پروری باشد. از



منظر نظری، یافته‌ها با ادبیات قدرت نرم همسو هستند؛ زیرا نشان می‌دهند که قدرت نرم تنها در سطح سیاست خارجی یا فرهنگ عمومی معنا نمی‌یابد، بلکه در سطح سازمانی نیز می‌تواند در قالب ارزش‌ها، هویت مشترک، اعتماد، اعتبار عملکردی و ظرفیت یادگیری ظهور کند (Nye, 2023). در عین حال، این همسویی به معنای تأیید مستقیم و قطعی نظریه‌های پیشین نیست، بلکه بیشتر نشان می‌دهد که داده‌های این پژوهش را می‌توان در پرتو آن‌ها تفسیر کرد. از منظر کاربردی، نتایج پژوهش حاکی از آن است که در طراحی نظام‌های جانشین‌پروری، توجه صرف به شاخص‌های فنی و شغلی کافی نیست و لازم است مؤلفه‌های هنجاری و هویتی نیز در کنار شایستگی‌های حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرند. در این صورت، سازمان‌ها می‌توانند شواهد اولیه‌ای از روایی سازه و قدرت تبیین مدل برای شناسایی و پرورش مدیران آینده به دست آورند. با این حال، تعمیم این نتایج به کل سازمان‌ها یا کل ساختار اداری کشور نیازمند پژوهش‌های بعدی و آزمون‌های گسترده‌تر است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که قدرت نرم در جانشین‌پروری مدیریت تراز انقلاب اسلامی را می‌توان در دو سطح به هم پیوسته فهم کرد: نخست، سطح هنجاری و ارزشی که شامل تعهد و ایثارگری، اخلاق‌مداری و ولایت‌مداری است؛ و دوم، سطح توانمندساز و عملکردی که با تجربه میدانی و عمل‌گرایی، تفکر راهبردی و خودباوری، و چابکی یادگیری نمایان می‌شود. در پرتو داده‌های کیفی و نتایج بخش کمی، این سازه‌ها بیشتر از آنکه به عنوان عوامل علیّ قطعی تلقی شوند، می‌توانند به عنوان شاخص‌هایی برای توضیح آمادگی جانشینی در این بستر مفهومی تفسیر شوند.

در سطح نخست، منابع هنجاری و ارزشی قدرت نرم، زیربنای مشروعیت و مقبولیت مدیر آینده را شکل می‌دهند. تعهد و ایثارگری، با ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، نوعی سرمایه هنجاری فراهم می‌کند که می‌تواند پذیرش غیرتحمیلی مدیر را افزایش دهد. اخلاق‌مداری نیز از طریق شفافیت، رعایت عدالت و تقویت اعتماد سازمانی، زمینه تعاملات پایدارتر را فراهم می‌سازد؛ این تفسیر با یافته‌های موسوی‌زارع و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستا بود. همچنین ولایت‌مداری، به مثابه بعد هویتی، در حفظ انسجام ارزشی و پیشگیری از گسست هویتی در فرایند انتقال مدیریت نقش دارد؛ نقشی که با نتایج (Repnikova, 2022) و نیز کولایی و همکاران (۱۴۰۱) قابل مقایسه است. با این حال، این همسویی‌ها بیشتر نشان‌دهنده قرابت مفهومی‌اند و نه اثبات مستقیم روابط علیّ.

در سطح دوم، منابع توانمندساز قدرت نرم شامل تجربه میدانی و عمل‌گرایی، تفکر راهبردی و خودباوری، و چابکی یادگیری بودند. این منابع، ارزش‌های درونی‌شده را به کنش مدیریتی مؤثر تبدیل می‌کنند. تجربه میدانی می‌تواند اعتبار عملکردی مدیر را در میان ذی‌نفعان افزایش دهد (Ji, 2023). تفکر راهبردی و خودباوری نیز از طریق تقویت تحلیل محیط و آینده‌نگری، ظرفیت نفوذ رهبری را بالا می‌برند و با نتایج عسگری و شهباز (۱۴۰۲) همسو هستند. افزون بر این، چابکی یادگیری به عنوان بعد توسعه‌ای، می‌تواند پویایی نظام جانشین‌پروری را افزایش دهد و امکان انطباق با تغییرات محیطی را فراهم سازد (Zanella et al., 2024). نوآوری این پژوهش بیش از آنکه در ادعای «تضمین» یا «اثبات» باشد، در تبیین پیوند میان سازه‌ها و مراحل فرایند جانشین‌پروری نهفته است. بر اساس یافته‌ها و مطابق جدول ۲، در مرحله «شناسایی و انتخاب»، منابع هنجاری و ارزشی، به‌ویژه

تعهد، اخلاق و ولایت، می‌توانند به‌عنوان معیارهای اصلی برای تشخیص همسویی ارزشی و پیشگیری از واگرایی مفهومی به‌کار روند. در مراحل «ارزیابی و توانمندسازی»، منابع توانمندساز، یعنی تجربه میدانی، تفکر راهبردی، خودباوری و چابکی یادگیری، اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند؛ زیرا این منابع می‌توانند آمادگی عملیاتی و ظرفیت انطباق مدیران آینده را تقویت کنند. در مرحله «تحقق آمادگی جانشینی» نیز، هم‌افزایی این دو دسته از منابع، شواهد اولیه‌ای از شکل‌گیری آمادگی جانشینی در این بستر ارائه می‌دهد. بنابراین، آمادگی جانشینی را نمی‌توان صرفاً نتیجه مهارت‌های فنی دانست، بلکه باید آن را حاصل انباشت تدریجی منابع قدرت نرم در طول فرایند پرورش مدیر تلقی کرد.

در مجموع، الگوی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در مدیریت تراز انقلاب اسلامی، در نقطه تلاقی «مشروعیت ارزشی» و «کارآمدی عملکردی» قابل فهم است. بر این اساس، مدیر آینده کسی است که هم‌زمان از سرمایه اخلاقی، هویت ارزشی، تجربه میدانی، بلوغ راهبردی و ظرفیت یادگیری برخوردار باشد. این نتیجه بیشتر یک صورت‌بندی مفهومی از داده‌هاست تا یک حکم تعمیم‌پذیر برای همه سازمان‌ها. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در طراحی نظام‌های جانشین‌پروری خود، در کنار کانون‌های ارزیابی رایج، شاخص‌های مرتبط با قدرت نرم، به‌ویژه در ابعاد هنجاری و هویتی، را نیز وارد فرایند شناسایی و پرورش مدیران آینده کنند. چنین رویکردی می‌تواند به تقویت انسجام سازمانی و استمرار هویتی کمک کند.

نتایج بخش کمی نیز نشان داد که مدل پیشنهادی از انسجام مناسبی برخوردار است. شاخص‌های روایی محتوایی، روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی، همگی نشان دادند که سازه‌های استخراج‌شده از پشتوانه نظری و تجربی قابل قبولی برخوردارند. همچنین نتایج مدل ساختاری نشان داد که سازه‌های قدرت نرم، رابطه‌ای مثبت و معنادار با آمادگی جانشینی دارند. در میان این سازه‌ها، اخلاق‌مداری، خودباوری و تفکر راهبردی اثر برجسته‌تری نشان دادند که می‌تواند بیانگر اهمیت هم‌زمان مشروعیت اخلاقی و نفوذ رهبری در فرایند جانشین‌پروری باشد. با این حال، این نتایج باید در چارچوب نمونه و بستر پژوهش تفسیر شوند و به‌منزله حکم قطعی برای همه سازمان‌ها تلقی نگردند.

در سطح نظری، یافته‌های پژوهش با نظریه قدرت نرم نای (۲۰۲۳) همسو بود؛ زیرا نشان داد که قدرت نرم تنها به فرهنگ عمومی یا سیاست خارجی محدود نیست، بلکه در سطح سازمانی نیز می‌تواند از طریق ارزش‌ها، هنجارها، هویت مشترک، اعتبار عملکردی و ظرفیت یادگیری بر رفتار افراد اثر بگذارد. همچنین یافته‌ها با مدل‌های سنجش قدرت نرم ارائه‌شده توسط (Ji, 2023) و موسوی‌زارع و همکاران (۱۴۰۱) قابل مقایسه بود، زیرا سازه‌های استخراج‌شده در این پژوهش را می‌توان در قالب ابعاد هنجاری، هویتی، عملکردی و توسعه‌ای تفسیر کرد. این همسویی‌ها نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر، هرچند در یک بستر خاص تولید شده‌اند، اما از قابلیت گفت‌وگو با ادبیات نظری موجود برخوردارند.

از منظر کاربردی، نتایج نشان می‌دهد که طراحی نظام‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت تراز انقلاب اسلامی نباید صرفاً بر شایستگی‌های فنی و مدیریتی متمرکز باشد. بلکه لازم است منابع قدرت نرم، از جمله مشروعیت ارزشی، سرمایه اخلاقی، هویت مشترک، اعتبار عملکردی، نفوذ راهبردی و ظرفیت یادگیری، نیز در مراحل شناسایی، انتخاب، پرورش و ارزیابی



مدیران آینده مورد توجه قرار گیرند. چنین رویکردی می‌تواند علاوه بر بهبود کارآمدی مدیریتی، به تقویت انسجام سازمانی و پایداری راهبردی نیز کمک کند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود؛ از جمله نمونه‌گیری هدفمند، اتکا به داده‌های خودگزارشی خبرگان، و تمرکز بر یک بستر مفهومی خاص. از این رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در سازمان‌های متنوع‌تر، با نمونه‌های بزرگ‌تر و روش‌های تحلیلی تکمیلی آزمون کنند و رابطه سازه‌های شناسایی شده با پیامدهای عینی مانند عملکرد مدیریتی، اعتماد کارکنان و پایداری سازمانی را نیز بررسی نمایند.



فهرست منابع

- اردلان، محمدرضا و معجونی، حسین . (۱۴۰۲). تحلیل رابطه کانونی مدیریت استعداد با سرمایه اجتماعی معلمان. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۲(۳)، ۲۰۱-۲۲۸. doi: 10.48310/pma.2023.3320
- ارژمند، احمد (۱۳۹۵). برای مدیران: رهنمودهای رهبر معظم انقلاب به مدیران اجرایی. تهران: انتشارات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (سروش).
- اسدی‌فر، رویا؛ خائف‌الهی، احمدعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران؛ براساس صحیفه امام(ره) رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت دولتی. ۲ (۸)، ۷۵-۹۲.
- اسکندری، مجتبی و خسروی، مرتضی . (۱۴۰۲). جانشین‌پروری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران از منظر فرمانده کل قوا حضرت امام خامنه ای (مد ظله العالی). فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. ۱(۴)، ۸۴-۱۱۳.
- آل‌هاشم، سید محمدعلی؛ پورصادق، ناصر و پیکرنگار، عبدالله (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی براساس ارزش‌های انقلاب اسلامی (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. ۱۷ (۶۵)، ۱۸۹-۲۱۳.
- بختیاری، حسن و قاسم‌آقا، علیرضا (۱۳۹۳). الگوی ارزش‌های اسلامی — انقلابی برای نسل‌های آینده انقلاب (بر مبنای دیدگاه‌های امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری). دوفصلنامه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی. ۵ (۱۰)، ۹۵-۱۱۹.
- بهمنی، حمیدرضا؛ حقیقی، مسعود؛ نصراللهی، محمد (۱۴۰۳). طراحی الگوی جانشین‌پروری در یک سازمان نظامی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۷(۱)، ۱-۱۵.
- ترک‌فر، احمد؛ شیرازی‌نژاد، رحیم؛ ذبیحی، سعیده؛ نوروزپور، مرضیه (۱۴۰۱). مدل‌سازی معادلات ساختاری ارتباط مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت دانش در ورزش، ۲(۴)، ۷۱-۸۱.
- جعفری، سید اصغر (۱۳۹۵). عوامل مؤثر در حفظ و توسعه ارزش‌ها مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری. فصلنامه پژوهشنامه انقلاب اسلامی. ۶ (۱۸)، ۷۷-۹۷.
- جوادیار، خلیل، ساکی، رضا و جعفری، پرپوش . (۱۴۰۲). ارائه مدل جانشین‌پروری رهبران آموزشی در نظام آموزش و پرورش رسمی عمومی ایران. نوآوری‌های آموزشی، ۲۲(۲)، ۷-۴۲. doi: 10.22034/jei.2023.376082.2514
- حسینی، روح‌اله، جان‌احمدی، کاوه و غفاری، هادی . (۱۴۰۳). تأثیر رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری شایسته‌سالاری مدیریت (مورد مطالعه: اداره پست شهر تهران). پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۱)، ۱۴۳-۱۶۳. doi: 10.22034/jom.2024.2012489.1112
- جواد، احمد حمید، تابش، سعید و دوستی، مرتضی . (۱۴۰۳). طراحی مدل شاخص‌های توسعه منابع انسانی در سیستم بسکتبال عراق. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۲(۱)، ۱۹۷-۲۱۴. doi: 10.22044/shm.2024.14364.263
- خان‌احمدی، اسماعیل و مدنی، سیدمصطفی (۱۳۹۲). منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه. فصلنامه مدیریت اسلامی. ۲۱ (۲)، ۱۶۷-۱۸۵.
- خداپرست، مهدی؛ کیاکجوری، داوود؛ مرتضوی امیری، سید. جواد؛ جعفری کلاریجانی، سید احمد (۱۴۰۱). ارائه مدل توسعه‌یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش‌محور. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۲)، ۳۳۹-۳۵۱.
- <https://jedusocio.com/index.php/se/article/view/477>



- خسروپرویز، فاطمه؛ رضایی دیزگاه، مراد؛ علیخانی گرگانی، روح الله (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های دولتی ایران. مجله آموزش عالی ایران، ۱۵(۲)، ۱۰۷-۱۲۷.
- رحمانی‌نیک، ضرغام؛ دالوند، محمدرضا؛ بهبودی، محمد حسن. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر خودکارآمدی کارکنان با نقش میانجی مدیریت استعداد در شرکت های سایپا در شیراز. کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، ۱۰(۱۰)، ۳۹۲-۴۰۶.
- زارعی، محسن؛ درویش، حسن؛ رسولی، رضا؛ احمدی، علی اکبر. (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه ایران: یک مطالعه کیفی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳(۴)، ۱۲۱-۱۵۲.
- سرلک، محمدعلی؛ صادق پور، علی جان؛ قلی زاده، مریم (۱۴۰۲). طراحی مدل جانشین‌پروری با تأکید بر مدیریت استعداد. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۱)، ۳۷-۶۴.
- سیری، ریحانه؛ صامت؛ علی رضا؛ قیومی، عباسعلی؛ رضایی، بابک (۱۴۰۲). ارائه مدل توسعه جانشین‌پروری در سازمان های فرهنگی کشور. راهبرد اجتماعی و فرهنگی، ۳، ۷۹۹-۸۲۸.
- شهابی مهرداد. (۱۴۰۳). ارائه الگوی جانشین‌پروری در سازمان های دولتی با رویکرد تحلیل تم (مضمون). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۳۰)، ۷۹-۹۷. Retrieved <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2784>
- صالحی، وحید. (۱۴۰۴). تبیین توسعه پایدار به عنوان مؤلفه قدرت نرم. فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۵(۱)، ۶۱-۸۳.
- عسگری، محمود و شهباز، حسن. (۱۴۰۲). شناسایی کارکردهای قدرت نرم در قدرت افکنی. فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۳(۲)، ۲۰۱-۲۲۷.
- عظیمی، حسین؛ باغبان، مهدی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی جامع جانشین‌پروری برای سازمان‌ها. پژوهش های پیشرفت و تعالی، ۹(۵)، ۲۰-۳۸.
- فخرایی، میلاد، احمدی، کیومرث و احمدی، علی اکبر. (۱۴۰۰). الگویی جهت تبیین و بسط مفهومی مدیریت تراز انقلاب از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی). اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۵(۱)، ۲۴۷-۲۸۲. doi: 10.30497/smt.2021.2751
- کولایی، الهه، زنگنه، سمیه، و علی زاده، شیوا. (۱۴۰۱). کاربرد قدرت نرم روسیه در آسیای مرکزی. تحقیقات سیاسی و بین المللی، ۱۴(۵۲)، ۴۹-۶۰. SID. <https://sid.ir/paper/1062638/fa>
- مرادی، گلچهره. (۱۴۰۲). یادگیری در فرایند مربیگری مدیریتی و نقش آن در جانشین‌پروری. شباک، ۹(۱)، ۹۹-۱۰۶.
- موسوی زارع، سیدجواد، زرقانی، سیدهادی، و امیرفخریان، مصطفی. (۱۴۰۱). طراحی مدل سنجش قدرت نرم کشورهای جهان. جغرافیا، ۲۰(۷۵)، ۱۶۵-۱۹۰. SID. <https://sid.ir/paper/1050550/fa>
- موسوی طارسی، میرنبی، صالحی فارسانی، علی و ابوالفضل کیزی، حسین. (۱۴۰۵). نقش مجلس شورای اسلامی در ارتقاء قدرت نرم نظام جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۶(۱)، ۱۷-۳۲.
- مهرنیا، حسینعلی. (۱۴۰۵). رهیافت قدرت نرم انقلاب اسلامی در مواجهه با جنگ شناختی؛ طراحی مدل بومی دیپلماسی عمومی در عصر پلتفرم‌های فراملی. فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۶(۱)، ۳۳-۴۸.
- نجفی، رضا. (۱۴۰۴). تحلیل نقش استقامت در افزایش قدرت نرم انقلاب اسلامی (مبتنی بر تطبیق تأکیدات رهبری و آموزه‌های قرآن کریم). فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، ۱۵(۴)، ۹۹-۱۱۴.



نجفی، محسن، اصغرزاده، اصغر، آئینی، محمدامین، مولادوست، کیومرث و خدابنده، ابوالفضل. (۱۴۰۲). ارائه الگو نظام جانشین‌پروری در آجا با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه مطالعات جنگ، ۵(۱۸)، ۳۳-۱. doi: 10.22034/qjws.2024.2008655.1165

نجفی، محسن؛ حق شناس کاشانی، فریده؛ امیرکبیری، علیرضا (۱۴۰۲). اعتبارسنجی مدل جانشین‌پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. آموزش علوم دریایی، ۱۰، ۱۷۶-۱۹۱.

Ali, A. J., & Weir, D. (2005). Islamic perspectives on management and organization.

Alqhaiwi, Z. O., Bednall, T., & Kyndt, E. (2023). Excellence in leadership in the Arab world: Islamic principles and tribal values. Evidence from Jordan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(3), 613-634.

Asfahani, A. M. (2022). Human resource management through an Islamic lens: A systematic review and research agenda. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(5), 1-20. Retrieved from <https://tuengr.com>

Basalamah, M. S. A. (2024). Exploring the Intersection of Islamic Values and Human Resource Management. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(2), 78-89.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.

Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.

Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent Management in the 21st Century: a comprehensive review and prospects for Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 93-99.

Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.

Ji, L. (2023). Measuring soft power. *The Routledge handbook of soft power*, 84-100.

Makarius, E. E., Dachner, A. M., Paluch, R. M., & Pedde, J. (2024). Feel the churn: Exercising talent management practices to support a climate for career mobility. *Business Horizons*, 67(1), 55-69.

Nasution, M. D. T. P., Pahlufi, C. K., & Ariffin, K. H. K. (2021). Succession Planning on Muslim Family Enterprises: Will the Successors Have the Attributes of Islamic Leadership?. In *The Role of Islamic Spirituality in the Management and Leadership Process* (pp. 139-157). IGI Global.

Nye, J. S. (2023). Soft power. In *Soft Power and Great-Power Competition: Shifting Sands in the Balance of Power Between the United States and China* (pp. 3-15). Singapore: Springer Nature Singapore.



Pambudi, A. I., Pepe, C. K., & Saragih, E. H. (2024). Talent management strategy for succession planning at pt k indonesia. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(11), 14.

Repnikova, M. (2022). *Chinese soft power*. Cambridge University Press.

Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393.