



بنیاد ملی خبگان

# بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی

## و ارائه پیشنهاد‌های سیاستی

بنیاد ملی نخبگان

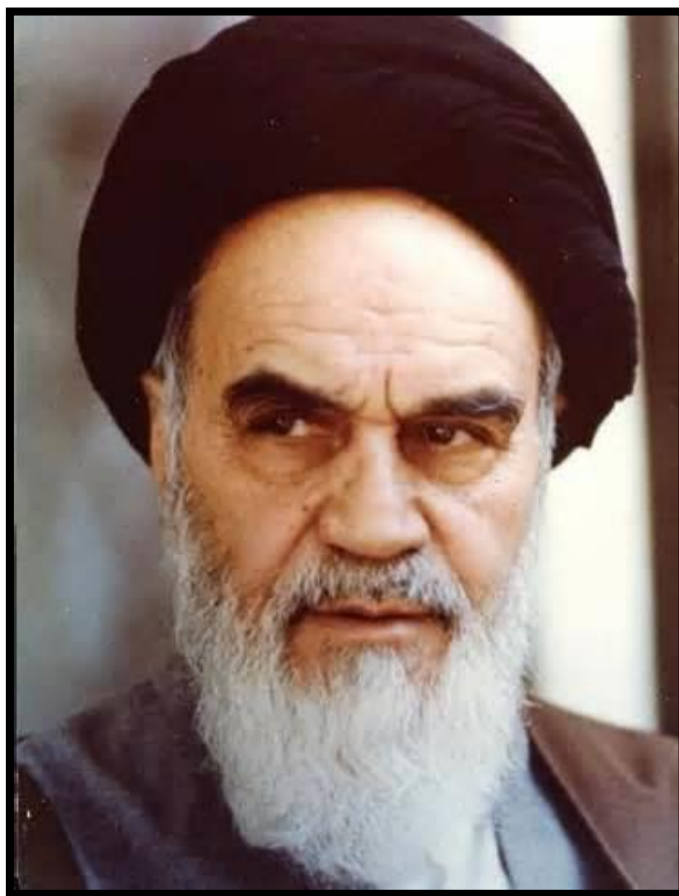
مجری: مسعود بنافی

بازه اجرا: ۱۴۰۱-۱۴۰۰

ویرایش نهایی: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

# کتابخانه مجلس شورای اسلامی

شناسه کلی طرح	
عنوان طرح	بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری دخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی و ارائه پیشنهادی سیاستی
نوع طرح	پژوهش نظری-ارزشیابی
مجری طرح	مسعودنانی
کارفرما	بنیاد ملی دخبگان
سال اجرا	۱۴۰۰-۱۴۰۱
مدت اجرا	
تاریخ تصویب و ابلاغ طرح جهت اجرا	بهمن ۱۴۰۰



برای به دست آوردن استقلال فکری و بیرون رفتن از زندان وابستگی به غیر، باید از خواب مصنوعی که بر بعضی از قشرهای ملت و خصوصاً طبقه دانشمند و متفکر و روشنفکر تحمیل شده است، برخیزید و خود را و مفاخر و مآثر ملی و فرهنگی خود را دریابید. بزرگترین فاجعه برای ملت ما این وابستگی فکری است که گمان می‌کنند همه چیز از غرب [است]، و ما در همه ابعاد فقیر هستیم، و باید از خارج وارد کنیم. شما استادان و فرهنگیان و دانشجویان دانشگاهها و دانشسراها، و نویسندگان و روشنفکران و دانشمندان معظم باید کوشش کنید، و مغزها را از این وابستگی فکری شستشو دهید. و با این خدمت بزرگ و ارزنده، ملت و کشور خود را نجات دهید. (صحیفه امام، جلد ۱۰، صفحه ۷۹).



ما [باید] مسئله رعایت نخبگان و نگاه به نخبگان را به یک حالت شبکه‌ای در بیاوریم. ما نخبه را شناسایی می‌کنیم، انتخاب می‌کنیم، کمک می‌کنیم و ثبات در حرکت نخبگی به او می‌دهیم؛ این کافی نیست. باید یک حرکت شبکه‌ای سازنده و یک چرخه به وجود بیاید، که از پرورش و ساخت نخبه آغاز می‌شود ... ما باید استعدادهای نخبه را شناسایی کنیم و تربیت کنیم (بیانات در دیدار شرکت‌کنندگان در ششمین همایش ملی نخبگان، ۹۱/۰۷/۱۲).



آیین نامه جذب نخبگان در سازمان های دولتی از سوی دولت ابلاغ شده و ... اجرایی می شود. این اقدام مسیری جدید برای استفاده از ظرفیت افرادی است که در سیستم بنیاد ملی نخبگان هستند. اگرچه توصیه ما این نیست و هیچگاه افراد را به استخدام دولتی توصیه نمی‌کنم، ولی به هر حال افرادی هستند که در این خصوص تمایل دارند و باید راهی جلوی آنها باز شود (در گفتگو با خبرگزاری ایرنا، ۱۴۰۰/۱۲/۲۲).



## فهرست مطالب

<b>فصل اول: مقدمه و کلیات</b> .....	<b>۱۰</b>
۱-۱. مقدمه	۱۰
۲-۱. اهمیت و ضرورت	۱۲
۱-۲-۱. اهمیت و ضرورت نظری	۱۲
۲-۲-۱. اهمیت و ضرورت کاربردی	۱۳
۳-۱. برخی از پژوهش‌های انجام شده در کشور	۱۴
۴-۱. هدف پژوهش	۱۶
۵-۱. پرسش‌های پژوهش	۱۷
۶-۱. روش‌شناسی پژوهش	۱۷
۷-۱. مراحل اجرای طرح	۱۹
۸-۱. خروجی طرح	۲۲
۹-۱. برخی از تعاریف	۲۲
۱-۹-۱. نخبه	۲۲
۲-۹-۱. جذب	۲۳
<b>۲. مروری بر ادبیات نظری پژوهش</b> .....	<b>۲۵</b>
۱-۲. مقدمه	۲۵
۲-۲. جنگ برای استعداد در سازمان‌های امروزی	۲۵
۳-۲. رویکردها به مدیریت نخبگان در بخش دولتی	۲۸
۴-۲. موضوع نخبگی و بکارگیری نخبگان در اسناد بالادستی و قوانین ملی	۳۲
۵-۲. نگاه به مبانی نظری موضوع موانع جذب و نگهداشت نخبگان	۴۲
۱-۵-۲. عامل سرمایه اجتماعی	۴۲

۴۵	.....	عامل نظام اطلاع‌رسانی	۲-۵-۲
۴۷	.....	شهر خلاق	۳-۵-۲
۵۲	.....	سرمایه فکری و مهاجرت	۴-۵-۲
۵۴	.....	دیپلماسی فرهنگی	۵-۵-۲
۶۰	.....	برندسازی ملی در حوزه نخبگان	۶-۵-۲
۶۲	.....	کیفیت نظام آموزش عالی	۷-۵-۲
۷۲	.....	پذیرش اجتماعی	۸-۵-۲
۷۸	.....	وضعیت اخلاقی نخبگان در نظام اداری ایران	۹-۵-۲

### ۳. فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش ..... ۸۱

۸۱	.....	مقدمه	۱-۳
۸۳	.....	روش‌شناسی انجام پژوهش	۲-۳
۸۹	.....	مشارکت‌کنندگان در پژوهش	۳-۳
۹۱	.....	پروتکل انجام مصاحبه‌های پژوهش	۴-۳
۹۲	.....	مراحل اجرای طرح	۵-۳
۹۵	.....	کیفیت (اعتباریابی) پژوهش	۶-۳

### ۴. فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها ..... ۹۸

۹۸	.....	مقدمه	۱-۴
۹۸	.....	نکات کلیدی مصاحبه‌ها و شکل‌دهی مضامین پایه	۲-۴
۹۸	.....	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۱-۲-۴
۱۰۷	.....	وزارت نیرو	۲-۲-۴
۱۱۳	.....	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۳-۲-۴
۱۱۹	.....	وزارت کشور	۴-۲-۴
۱۲۲	.....	قوه قضائیه/وزارت دادگستری	۵-۲-۴
۱۳۰	.....	جمع‌بندی موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی	۶-۲-۴

### ۵. فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها ..... ۱۳۹

۱۳۹	.....	مقدمه	۱-۵
۱۴۰	.....	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها	۲-۵
۱۴۲	.....	سیاست‌های پیشنهادی برای جذب و بکارگیری نخبگان	۳-۵
۱۴۳	.....	سیاست‌های پیشنهادی مشترک بین دستگاه‌ها	۱-۳-۵

۲-۳-۵. سیاست‌های پیشنهادی اختصاصی برای دستگاه‌ها ..... ۱۵۹

۴-۵. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ..... ۱۶۹

۵-۵. محدودیت‌های پژوهش ..... ۱۷۰

**۶. منابع و مآخذ ..... ۱۷۳**

۱-۶. منابع فارسی ..... ۱۷۳

۲-۶. منابع لاتین ..... ۱۷۷

**۷. پیوست‌ها ..... ۱۸۱**

۱-۷. خانم میترا امین‌لو، وزارت بهداشت ..... ۱۸۱

۲-۷. آقای مرتضی براتی - معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت ..... ۱۸۹

۳-۷. آقای حامد جهانگرد، وزارت بهداشت ..... ۱۹۷

۴-۷. آقایان مهندس درویش و دکتر فراهانی، معاونین مدیرکل آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو ..... ۲۰۳

۵-۷. آقای علیرضا ولیان، معاون فناوری مرکز توسعه فناوری صنعت برق و انرژی وزارت نیرو ..... ۲۱۱

۶-۷. آقای رضا حافظی، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، وزارت علوم ..... ۲۱۸

۷-۷. آقای محمدسعید سیف، مدیرکل دفتر ارتباط با جامعه و صنعت وزارت علوم ..... ۲۲۶

۸-۷. آقای ابویی، وزارت علوم ..... ۲۳۰

۹-۷. گروه کانونی ۵ نفره وزارت کشور ..... ۲۳۷

۱۰-۷. آقای صالح امیری، کارشناس وزارت دادگستری ..... ۲۴۲

۱۱-۷. آقای علیرضا جاجرمی، معاون دفتر مدیریت عملکرد وزارت دادگستری ..... ۲۴۵

۱۲-۷. خانم فاطمه جلالی، معاون مدیر کل مالکیت صنعتی وزارت دادگستری ..... ۲۴۷

۱۳-۷. آقای محمدصادق آزمندیان، مدیرکل مالکیت صنعتی وزارت دادگستری ..... ۲۵۰



## فهرست جداول و نمودارها

- جدول ۱: مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده مرتبط در کشور..... ۱۵
- جدول ۲: دستگاه‌های منتخب مورد مطالعه در پژوهش..... ۱۸
- جدول ۳: برخی پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل/رهنمودهای مرتبط با نگهداشت و توسعه نخبگان  
..... ۳۱
- جدول ۴: دگرگونی در نظام آموزش عالی به عنوان عاملی برای نگهداشت یا دفع نخبگان (قانع‌راد، ۱۳۸۳)  
..... ۶۷
- جدول ۵: دستگاه‌های منتخب مورد مطالعه در پژوهش..... ۹۰
- جدول ۶: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی..... ۹۹
- جدول ۷: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت بهداشت، درمان و  
آموزش پزشکی..... ۱۰۶
- جدول ۸: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت نیرو..... ۱۰۷
- جدول ۹: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت نیرو..... ۱۱۲
- جدول ۱۰: کدهای حاصل از مصاحبه در علوم، تحقیقات و فناوری..... ۱۱۳
- جدول ۱۱: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت علوم، تحقیقات و  
فناوری..... ۱۱۸
- جدول ۱۲: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت کشور..... ۱۱۹
- جدول ۱۳: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت کشور..... ۱۲۱
- جدول ۱۴: کدهای حاصل از مصاحبه در قوه قضائیه/وزارت دادگستری..... ۱۲۲
- جدول ۱۵: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در قوه قضائیه/وزارت  
دادگستری..... ۱۳۰

جدول ۱۶: ۴-۲-۶. جمع‌بندی موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی..... ۱۳۱

نمودار ۱: فرایند انجام پژوهش..... ۲۱

نمودار ۲: رویکردها به مطالعات مدیریت نخبگان در بخش دولتی و سیر تطور آن (Lee & Rezaei, 2019)

..... ۳۰

نمودار ۳: رابطه سازه، متغیر و مشاهده..... ۸۵

نمودار ۴: رابطه مفهوم، بعد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰: ۱۰۷)..... ۸۷

نمودار ۵: فرایند انجام پژوهش..... ۹۴

# فصل اول: مقدمه و کلیات

---

## فصل اول: مقدمه و کلیات

### ۱-۱. مقدمه

قانون اساسی کشور، به عنوان مهم‌ترین سند ملی، جایگاه خطیری برای عهده‌داران منصب حکومت در کشور ترسیم کرده و آن را بر عهده صالحان گذارده است. بر این اساس، و در معنای موسع، کشورداری باید بر عهده وکلا و کارگزارانی متعهد، متخصص و کاردان گذارده شود. این جایگاه در بیانات مختلف امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، به عنوان خط‌مشی‌گذاران عالی کشور، مورد تأکید قرار گرفته است. حفظ شأن این جایگاه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران به دستان مسئولان و وکلایی سپرده شده است که متعهدند «پاسدار حریم اسلام و نگاهبان دستاوردهای انقلاب اسلامی، ملت ایران و مبانی جمهوری اسلامی ایران باشند و ودیعه‌ای که ملت به ایشان سپرده را به عنوان امینی عادل حفظ کنند و در انجام وظایف، وکالت، امانت و تقوا را رعایت کرده و همواره به استقلال و اعتلای کشور و حفظ حقوق ملت و خدمت به مردم پایبند بوده و از قانون اساسی دفاع و در گفته‌ها و نوشته‌ها و اظهارنظرها، استقلال کشور و آزادی مردم و تأمین مصالح آنان را مدنظر داشته باشند» (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران).

شرط حفظ امانت، حفظ شأن واقعی مسئولیت و مصون داشتن آن از مناسبات ناسالم، غیرحرفه‌ای و هر گونه خدشه‌ای است که تالی عدم تخصص، قصور و تقصیر، عافیت‌اندیشی، فرصت‌سوزی و منفعت‌جویی باشد. مدیران و مجریان کشور، باید مظهر توانمندی و پاسدار ارزش‌های موکلان خویش باشند و صلاحیت کافی را برای این وکالت داشته باشند و مجهز به دانش و توانمندی‌هایی

باشند که در کسوت آن، حق کرسی به امانت داده شده را به جای آورده و موجد اطمینان و اعتماد عمومی به دستگاه خود و به جمهوری اسلامی ایران شوند.

از سوی دیگر باید توجه داشت که تمرکز حکومت بر سیاست و خط‌مشی‌های عمومی بدون داشتن یک نظام اداری به سرانجامی مفید ختم نخواهد شد. خطای هر کدام از کنشگران مدیریت دولتی به شدت بر مقبولیت، اطمینان و اعتماد شهروندان نسبت به حکومت تأثیر گذار است (دانائی فرد، ۱۳۹۵).

بنابراین، قانون اساسی کشور، که سند مادر و در عین حال مترقی است، زمانی به بهترین شکل پیاده می‌شود که نظام کشورداری در دست کارگزارانی متعهد و به معنای واقعی متخصص باشد. کلید راهبری مناسب و کارآمد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منوط به نظام کشورداری کارآمد و کارگزارانی شایسته است. از این رو ورود به این نظام کشورداری، باید مبتنی بر شایستگی‌های محوری این سیستم بوده و جدی گرفته شود تا منفعت عامه تضمین شده و پاس داشته شود.

شرط حضور کارگزاران شایسته و توانمند در مسند امور، وجود یک سیستم نظام‌مند است که از سویی افراد شایسته و نخبه را شناسایی کند و از سوی دیگر، موانع حضور آن‌ها را برطرف کند. این مهم اگر چه در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ و قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ (حبی، ۱۳۸۹) و سپس در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ به انحاء مختلف مورد اشاره قرار گرفته، ولی در عمل، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و بکارگیری بسیاری از نیروها در چند دهه اخیر، مبتنی بر مناسبات سیاسی، خویشاوندسالاری، دوست‌گزینی و مانند آن بوده است. اگر چه برگزاری آزمون‌های استخدامی متمرکز کشوری، تا اندازه‌ای این خلأ را در سالیان اخیر پر کرده است، ولی

همچنان این به معنای بکارگیری افراد شایسته و دارای صلاحیت، صاحبین استعداد برتر یا نخبه در سیستم نیست.

به هر حال، فرایند شناسایی، انتخاب، بکارگیری، جذب، نگهداشت و ارتقای نیروهای نخبه در سازمان‌های دولتی ایران، بسیار حائز اهمیت است. موضوعی که به یک شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در نظام بوروکراسی و دستگاه‌های حاکمیتی کشور کمک می‌کند؛ چیزی که فقدان آن به شدت در نظام اداری و سیاسی کشور احساس می‌شود. شاید گام نخست برای بهبود این وضعیت، انجام یک آسیب‌شناسی برای فهم موانع موجود در بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور باشد؛ چیزی که دغدغه این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بنابراین در این پژوهش، موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی شناسایی و دسته‌بندی می‌شود. همچنین مهم‌ترین مسائل مرتبط با بکارگیری و نگهداشت استعدادهای برتر و نخبه در دستگاه‌های حاکمیتی بررسی و آسیب‌شناسی شده و در پایان مجموعه‌ای از پیشنهادهای سیاستی برای اصلاح و بهبود وضعیت بیان می‌شود.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت

### ۱-۲-۱. اهمیت و ضرورت نظری

فهم دلایل خروج نیروی انسانی دارای استعداد و نخبه همواره موضوعی حائز اهمیت بوده است و تاکنون در جمهوری اسلامی ایران نیز، صاحب‌نظران مختلفی در مورد دلایل آن اظهار نظر کرده‌اند. اگر چه جمعیت مهاجر نخبه از ایران، به روایت آمارهای بین‌المللی در مقایسه با بسیاری از کشورهای دیگر، کمتر است ( world population review, 2022)؛ ولی در هر حال، خروج نیروهای نخبه توانمند (که

هزینه‌های فراوانی صرف رشد و بالندگی آنان شده است) در مرحله ثمردهی و شکوفایی، خسارت است. چه آن که در نظریه‌های مربوط، نیروی انسانی به عنوان یکی از انواع سرمایه‌ها دانسته می‌شود؛ و سرمایه برابر با ثروت‌آفرینی برای کشورها است. پژوهشگران سازمان و مدیریت، امروزه به اهمیت و ارزش منابع انسانی پی برده‌اند و از جهت سرمایه بودن آنان، شیوه‌ها و روش‌هایی برای جذب و بکارگیری آنان بکار گرفته‌اند (O'Leary et al., 2002). بنابراین، فهم دلایل مهاجرت نیروی نخبه اهمیت زیادی دارد که تاکنون در این زمینه پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور انجام شده است یا صاحب‌نظران مختلفی در این زمینه گفتگو کرده‌اند. دانشگاه استنفورد در پروژه ۲۰۴۰ خود، بخشی را با قلم سه ایرانی به موضوع مهاجرت و فرار مغزها از ایران اختصاص داده است (Azadi et al., 2020). اما نکته حائز اهمیت، بررسی ابعاد نظری جذب و نگهداشت نخبگان در داخل کشور، با تأکید بر نظام اداری کشور است. با توجه به آن که به لحاظ نظری، موضوع جذب و نگهداری نخبگان در نظام اداری کشور با تأکید بر دستگاه‌های حاکمیتی مورد واکاوی نظری قرار نگرفته است، توجه به این موضوع حائز اهمیت است.

### ۱-۲-۲. اهمیت و ضرورت کاربردی

اهمیت بکارگیری و نگهداشت نخبگان در کشور و بسترسازی برای جلوگیری از خروج آن‌ها از کشور اهمیت زیادی دارد. این اهمیت از سویی، بهره‌گیری از توانایی و ظرفیت فکری، دانشی و مهارت‌های آنان است. مهاجرت نخبگان از کشور، زنگ خطری برای از دست دادن سرمایه‌های کشور است و از سوی دیگر، هشدار در مورد فرایندهای سیاستگذاری و حکمرانی مسائل نخبگانی است.

آن چه اهمیت دارد آن است که در عمل، ظرفیت‌ها و بسترهایی ایجاد شود که با این ظرفیت‌ها از خروج نخبگان از کشور جلوگیری شود یا نسبت به نگهداشت نخبگان موجود درون کشور، اقدام مؤثر صورت پذیرد. این پژوهش، تلاشی در این راستا برای شناسایی فرصت‌ها و موانعی است که می‌تواند زمینه‌ساز ورود نخبگان در دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی باشد.

از سوی دیگر، به دلایلی، بدنه نظام اداری کشور از حضور نخبگان خالی شده است. این موضوع هم به دلیل موانعی است که پیش روی نخبگان برای ورود به دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی وجود دارد و هم از سوی دیگر، تمایل چندانی برای حضور افراد نخبه برای این ورود وجود ندارد. افزون بر این، حفظ و نگهداشت نخبگان موجود در بدنه دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی نیز دشوار شده است و تمایل به حضور در بخش خصوصی یا بهره‌گیری از سایر ظرفیت‌های کاری در جامعه پررنگ‌تر از قبل شده است. مجموعه این دلایل، ضرورت بررسی نظام‌مند موانع جذب و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی را ایجاب می‌کند.

### ۳-۱. برخی از پژوهش‌های انجام شده در کشور

تا کنون پژوهش‌های متعددی در کشور در حوزه موضوعی نخبگان صورت گرفته است؛ اما تا کنون آسیب‌شناسی از موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور صورت نگرفته است. در جدول زیر، برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره شده است.



جدول ۱: مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده مرتبط در کشور

ردیف	عنوان پژوهش	نویسندگان
۱	شناسایی رویکردهای راهبردی در خط‌مشی‌گذاری نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران	(ذوالفقارزاده و نجفی، ۱۳۹۹)
۲	فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح‌نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد	(علیزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸)
۳	بررسی وضعیت ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند بکارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور	(زهره‌ای و همکاران، ۱۳۹۷)
۴	طراحی مدل بکارگیری نخبگان علمی در محیط‌های دانشگاهی کشور (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه تهران)	(منوریان و همکاران: ۱۳۹۶)
۵	موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	(شهلائی، ۱۳۹۶)
۶	بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت)	(علیزاده‌ثانی و نجات، ۱۳۹۵)
۷	راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت	(دوستار و همکاران، ۱۳۹۲)
۸	بررسی میزان کارآمد بودن جذب نخبگان در وزارت نفت (مطالعه موردی در شرکت ملی گاز ایران)	(بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹)

## ۱-۴. هدف پژوهش

### ۱- هدف مطالعه:

بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی و ارائه پیشنهادهاى سیاستی

### ۲- هدف غایی:

دستگاه‌های حاکمیتی در هر کشور با توجه به جایگاه خاص و ممتاز سیاسی و سیاستی که دارند، باید جهت‌گیری راهبردی کشور و خط‌مشی‌های عالی کشور را تعیین، پیگیری و اجرا کنند. تحقق این مطلوب، جز با حضور افراد، کارشناسان و صاحب‌نظرانی که تخصص کافی را برای تصدی جایگاه‌های حساس داشته باشند امکان‌پذیر نیست. اگر خزانه دستگاه‌های حاکمیتی از کارشناسان آگاه، مستعد و نخبه خالی بماند، فرایند کلان خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد و جریان رصد مسائل کشور و تولید ایده برای حل و پرداختن به آن، دچار تضعیف و فساد می‌شود. اگر چه تاکنون تلاش‌های چندی برای حضور افراد نخبه در دستگاه‌های دولتی و حکومتی برداشته شده است؛ ولی همچنان، خزانه دانشی و عملی مناصب اجرایی کشور، با سطح مطلوب فاصله جدی دارد و متأسفانه افراد متعددی با تحصیلات ناکافی، غیرمرتبط، فاقد مهارت و پایین‌تر از استانداردهای شایستگی-نخبگانی در دستگاه‌های ستادی و حاکمیتی کشور حضور قابل‌توجهی دارند. این مهم نیازمند آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی مناسبی برای شناخت موانع موجود در ورود و بکارگیری نخبگان در این دستگاه‌ها است. بنابراین هدف این مطالعه تولید یک بسته دانشی مناسب در خصوص

آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی به همراه تدوین سیاست‌های پیشنهادی توسعه ایشان است.

### ۱-۵. پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱- الگوهای توسعه و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور با چه موانع و آسیب‌هایی همراه است؟

۲- سیاست‌های پیشنهادی برای بکارگیری نخبگان و توسعه آن‌ها در دستگاه‌های حاکمیتی (به تفکیک هر دستگاه) چیست؟

### ۱-۶. روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش به شرح زیر است:

پژوهش حاضر دارای استراتژی اکتشافی است. در این پژوهش با استفاده از روش‌شناسی کیفی، اجزای چارچوب موانع و آسیب‌شناسی جذب و بکارگیری نخبگان شناسایی شده است. همچنین سیاست‌های پیشنهادی برای بکارگیری نخبگان و توسعه آن‌ها در دستگاه‌های حاکمیتی پیشنهاد می‌شود. شیوه گردآوری داده‌ها استفاده از مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای است و سپس با روش تحلیل محتوای کیفی، داده‌ها تحلیل شده و اجزای چارچوب مفهومی ارائه می‌شود.

در این پژوهش جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی و صاحب‌نظران در دستگاه‌های اجرایی منتخب است. برخی اعضای نمونه، توسط بنیاد ملی نخبگان معرفی شده و بقیه توسط تیم اجرایی پژوهش انتخاب و پیگیری شده‌اند. فرایند حضور اعضای تیم پروژه در دستگاه‌های منتخب، توسط بنیاد ملی نخبگان تسهیل شده است.

شیوه انتخاب نمونه به صورت قضاوتی هدفمند است. دستگاه‌های حاکمیتی زیر برای مطالعه پیشنهاد شده بود که از بین ۸ دستگاه زیر، ۵ دستگاه مطالعه و بررسی شده است و علاوه بر بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان، پیشنهادهای سیاستی نیز هم به صورت مشترک و هم به صورت اختصاصی در مورد هر کدام از آنان ارائه شده است.

جدول ۲: دستگاه‌های منتخب مورد مطالعه در پژوهش

ردیف	نام دستگاه اجرایی	دلیل معرفی
۱	وزارت نفت	وجود خط‌مشی جذب ممتازین و نخبگان در صنعت نفت
۲	وزارت نیرو	داشتن خط‌مشی جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز
۳	سازمان صدا و سیما	وجود نمونه از دستگاه‌های فرهنگی، داشتن گرایش به ممتازگزینی
۴	وزارت دفاع	داشتن مرکز مستقل نخبگان
۵	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	گرایش به جذب نخبگان به عنوان اعضای هیئت علمی
۶	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	گرایش به جذب نخبگان در نظام ارائه خدمت، شرکت‌های دانش‌بنیان و آموزش علوم پزشکی
۷	قوه قضاییه/ وزارت دادگستری	اهتمام قوه قضاییه به استفاده از نخبگان در جریان پژوهش‌ها و نقش آن‌ها در حمایت‌های حقوقی از نخبگان در مسائلی نظیر حق اختراع و حقوق مالکیت معنوی
۸	وزارت کشور	گرایش به جذب نیروهای نخبه دانشگاهی

نهایتاً پس از امکان‌سنجی میزان دسترسی به خبرگان مطلع و همچنین اهمیت دستگاه‌ها نهایتاً وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت نیرو، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت کشور و قوه قضائیه/وزارت دادگستری به عنوان دستگاه‌های منتخب مورد بررسی قرار گرفتند. در مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد باید در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد نظر به طور کامل شناسایی شود. بدین منظور جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه پیدا کرد که کدهای لازم به نقطه اشباع برسد. با این وجود طبق تعهد، حداقل تعداد مصاحبه‌ها در هر دستگاه سه نفر بود.

## ۱-۷. مراحل اجرای طرح

طرح پژوهشی حاضر در سه فاز به شرح ذیل اجرا شد:

**فاز اول: مفهوم شناسی و تدوین بسته ادبیات موجود در ارتباط با موانع، تجارب و الگوهای بکارگیری نیروی انسانی برتر**

- مطالعه تجربیات بین‌المللی
- مطالعه قوانین و خط‌مشی‌های موجود در کشور
- مطالعه و مرور مقالات و پژوهش‌های انجام شده در کشور

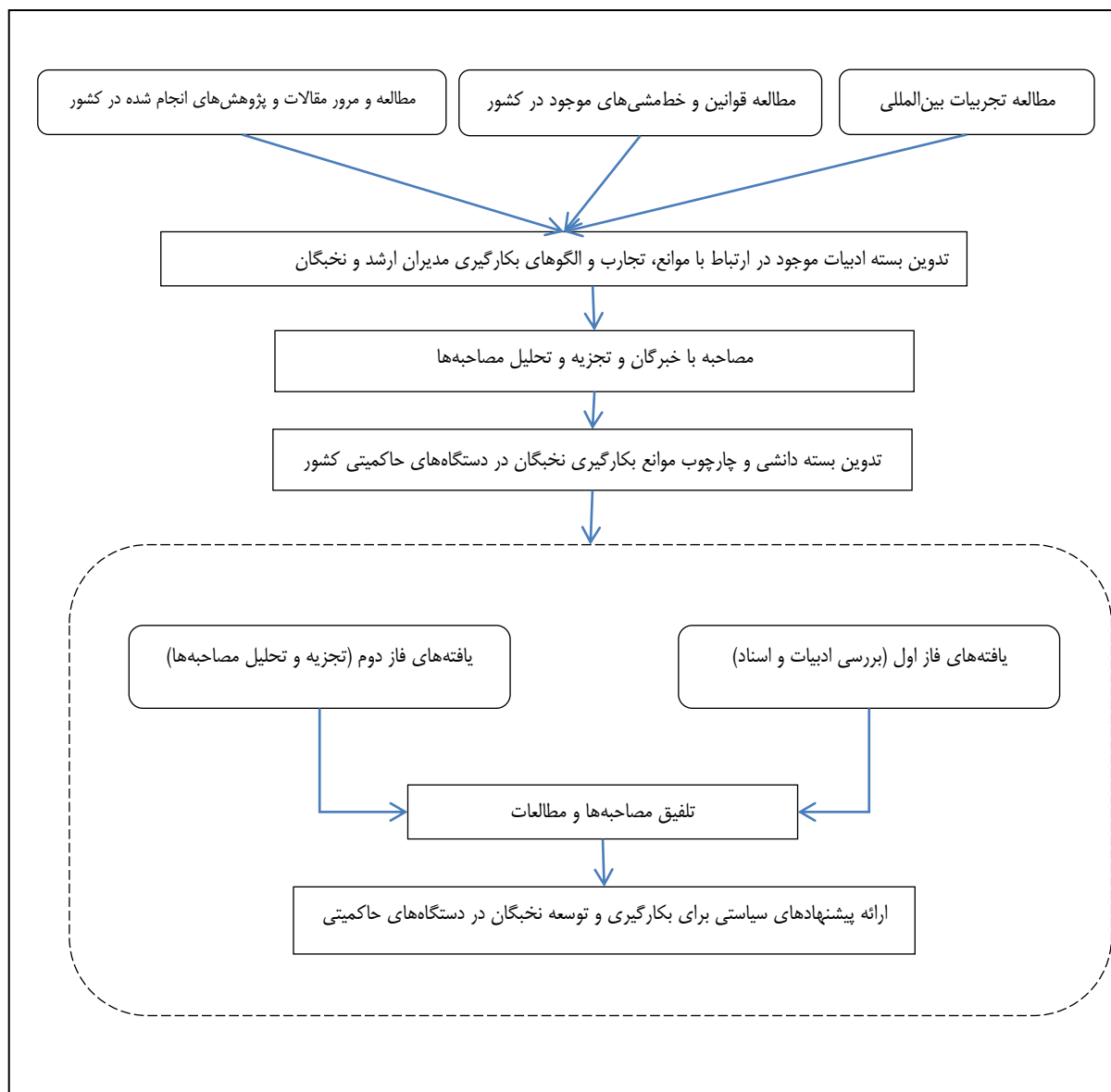
مطالعه مباحث نظری تنها محدود به فاز اول نبوده و در سرتاسر پژوهش، جریان جستجو و بررسی ادامه داشته است.

**فاز دوم: تدوین بسته دانشی و چارچوب موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور**

- مصاحبه با صاحب‌نظران
- تدوین چارچوب و بسته دانشی هر دستگاه به تفکیک

### فاز سوم: تدوین گزارش نهایی

- جمع‌بندی مطالعات حاصل از فاز اول و دوم
- ارائه پیشنهادهای سیاستی برای آسیب‌شناسی و موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی



## ۸-۱. خروجی طرح

خروجی طرح، حداقل ۱۵۰ صفحه مطلب در زمینه آسیب‌شناسی و موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی به همراه سیاست‌های پیشنهادی در هر کدام از دستگاه‌ها است. همچنین در صورت لزوم، یک مقاله با قالب علمی-پژوهشی، با درج حمایت از بنیاد ملی نخبگان تألیف و تنظیم خواهد شد.

## ۹-۱. برخی از تعاریف

### ۱-۹-۱. نخبه

در مورد تعریف نخبه اجماعی بین پژوهشگران و کنشگران مختلف این حوزه وجود ندارد. اساساً یکی از چالش‌های جدی جذب و بکارگیری نخبگان، تعریف از نخبه است که در فصول آتی نیز به آن اشاره خواهد شد. برای آن که این واژه تعریف نشده رها نشود، توضیح مختصری درباره آن داده می‌شود. اصولاً نخبه به فرد برجسته و کارآمدی گفته می‌شود که اثرگذاری وی در تولید علم، فناوری و هنر کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت و کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و متوازن کشور شود. واژه نخبه اولین بار در قرن هفدهم برای توصیف کالاهایی با مرغوبیت منحصر بفرد به کار رفت و بعدها کاربرد آن برای خطاب به گروه‌های اجتماعی برتر، مانند واحدهای برتر نظامی یا مراتب عالی‌تر اشراف تعمیم یافت. نخبگان به‌طور کلی به دو دسته «نخبگان فکری» و «نخبگان کارکردی» تقسیم می‌شوند. نخبگان فکری نظریه‌پردازان حوزه توسعه هستند. جهت و سوخت قطار



توسعه را باید از نخبگان فکری وام گرفت. نخبگان کارکردی رانندگان و پیش‌برندگان قطار توسعه هستند. میان این دو گروه باید تعامل و دادوستد برقرار باشد. نخبگان فکری اندیشه توسعه را ارائه می‌کنند و نخبگان کارکردی این اندیشه را از حوزه ذهنیت به حوزه عینیت وارد می‌کنند. (مهری و طوسی، ۱۳۹۱)

هم‌چنین براساس «سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱)»، نخبه «به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می‌شود که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چارچوب ارزش‌های اسلامی اثرگذاری بارز داشته باشد و هم‌چنین فعالیت‌های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی از یک سو و خبرگی، تخصص و توانمندی‌های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود.»

#### ۱-۹-۲. جذب

جذب فرایندی است که می‌تواند پیوندی منطقی میان اشیاء، افراد، اعتقادات و ... به وجود آورد. این پیوند می‌تواند سطحی، گسستگی و یا پیوندی عمیق با انقیاد کامل باشد. جذب در یک معنا، به جذب اعتبارات و امکانات اطلاق می‌شود که در سازمان‌ها و نهادهای اداری و اجتماعی مصداق دارد. در معنای دوم جذب به نیروی انسانی اشاره دارد که برای خدمت در ادارات و سازمان‌ها و شرکت‌ها مصداق دارد و به آن‌گزینه‌ش و استخدام نیز گفته می‌شود (مهری و طوسی، ۱۳۹۱). مرحله جذب و انتخاب، یکی از مراحل مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

## فصل دوم:

مروری بر ادبیات نظری پژوهش

---

## ۲. مروری بر ادبیات نظری پژوهش

### ۱-۲. مقدمه

«ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آن‌ها، از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است؛ به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی، و ویژگی‌ها و نیازهای خاص جوامع مختلف، همه روزه انواع سازمان‌های اجتماعی ظهور و گسترش می‌یابند و بر تعدادشان افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود، به نوعی مدیریت متناسب با ساختارش نیازمند است. ناگفته نماند که درک ضرورت «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست، بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک «هدف»، لازم است به بسیج امکانات و رهبری آن‌ها برای تحقق آن هدف اقدام نماید» (رضاییان، ۱۳۹۰: ۷).

«پژوهشگران سازمان و مدیریت، امروزه به ارزش و اهمیت منابع انسانی سازمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی پی برده‌اند و از جهت سرمایه بودن آنان، ابزارهایی برای ارزشیابی منابع انسانی در هنگام استخدام به خدمت گرفته‌اند» (O'Leary et al., 2002). در این فصل بر اهمیت نیروی انسانی برتر تأکید می‌شود و برخی از تجارب جهانی در زمینه جذب نیروی برتر مرور می‌شود. همچنین برخی از دلایل و پیامدهای جذب یا خروج نخبگان به صورت مبسوط مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۲-۲. جنگ برای استعداد در سازمان‌های امروزی

مطالب فراوانی در مورد دامنه، اهمیت و تنوع چالش‌هایی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند نگاشته شده است. هر چند بر خلاف انتظار است، با فرض تكثر رخدادهای قابل ذکر، کوچک‌سازی که منجر به اخراج گسترده کارکنان

می‌شود، کشمکش و پیروزی در باصطلاح «جنگ برای جذب افراد با استعداد» نمونه‌هایی از این چالش‌ها هستند (Michaels et al., 2001). در حقیقت، «این چالش‌ها نه تنها جستجو برای منابع خلاق به منظور یافتن استعدادهای مورد نیاز است، بلکه مهم‌تر از آن، یافتن راه‌های خلاقانه برای سرمایه‌سازی و توسعه ظرفیت‌های انسانی، اجتماعی و حتی روانشناختی مربوط به منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است» (Luthans et al., 2007: 4).

برخی از بهترین اقداماتی که به عنوان راه‌های مؤثر برای جذب و مدیریت استعداد مطرح شده است عبارتست از: طراحی شغل، پرداخت و مزایا، فرصت‌های رشد، برنامه‌های تعادل بین زندگی و کار و موارد دیگر (Barnett & Hall, 2001). هیچ شکی نیست که برآورده کردن انتظارات عملکردی و فراتر عمل کردن از آن در محیط فوق رقابتی امروز بسیار دشوار گشته است زیرا سازمان‌ها برای مجموعه یکسانی از منابع انسانی مستعد رقابت می‌کنند، خصوصاً با توجه به این که دسترسی به جریان اطلاعات در میان سازمان‌ها و حتی صنایع بسیار تسهیل شده است (Goodwin, 2005). مواجهه با چالش‌های بیشتر نیز از آن رو ایجاد شده است که اقتضانات دقیق مشاغل، بسیار تخصصی شده و نیازهای متنوع کارمندان مستعد، بر تطابق و تناسب مضاعف فرد و سازمان تأکید می‌کند.

برای موقعیت بسیار پیچیده کنونی، یک قرارداد روانشناختی<sup>۱</sup> جدید از چشم‌انداز<sup>۲</sup> متلاطم سازمانی ظهور کرده است که با مشخصه‌های کوچک‌سازی و فقدان هویت فردی شناخته می‌شود. کارفرمایان و کارمندان تمایل یا توانایی نسبت به حفظ

<sup>۱</sup> Psychological contract

<sup>۲</sup> Landscape

تعهد و وفاداری دو جنبه‌شان، حداقل در وضعیت سنتی و برای مدت زمانی طولانی را ندارند (Luthans, et al., 2007, p.5).

امروزه فضای سازمان‌ها به گونه‌ای است که هر روز با مسئله و پروژه‌ای جدید مواجه می‌شوند. چنانچه کارکنان یک سازمان از جهت روانی در معرض آسیب باشند و یا در انجام طرح‌های پیشین با ناکامی روبرو شده باشند، احتمال این که سازمان در معرض آسیب‌های بیشتر قرار گیرد نیز فزونی می‌یابد. از این رو نویسندگان بسیاری توجه خویش را معطوف به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی کرده‌اند و تأکید کرده‌اند که بر خلاف دیگر دارایی‌ها و امکانات سازمانی مانند منابع طبیعی، فناوری، صرفه‌جویی‌های مقیاس و ... که به راحتی قابل تقلیدند، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، به راحتی قابل تقلید نیست، و از پایداری بیشتری نیز برخوردار است (Becker & Gerhart, 1996; Saá-Pérez & García-Falcón, 2002). بنابراین، علاوه بر تدارک جبران‌های مالی بهتر، سازمان‌ها نیاز دارند تا در منابع انسانی خود به شکلی خلاقانه‌تر سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها می‌بایست افراد مستعد را به بهترین شکل مدیریت کنند و به افراد حرفه‌ای آموزش دهند تا رهبران و پیروانی بهتر باشند، رهبران و پیروانی که صاحب تفکر خلاق بوده؛ از توانایی‌های روانشناختی مثبت برخوردارند و دارای بالاترین سطحی از اصالت<sup>۱</sup> بوده که در نیل به اهداف سازمانی مؤثر است. بدین منظور، شرکت‌ها نیاز دارند تا استعدادهای کارکنانشان اعم از مدیران و زیردستان توسعه دهند (Toor & Ofori, 2010).

<sup>1</sup> Authenticity

بهترین مکان‌های کاری دیگر آن جاهایی نیستند که استخدام طولانی مدت را وعده می‌دهند، بلکه جاهایی است که به کارکنان آن جا فرصت‌ها، منابع و انعطاف‌پذیری را برای رشد، یادگیری و توسعه پایدار می‌دهند. کارمندان مستعد امروزه در جستجوی کارفرمایانی هستند که بتوانند پیشرفت شغلی پایدار؛ هم در سازمان و هم فراتر از فضای سازمانی را برایشان فراهم سازد.

علاوه بر معادله جنگ رقابتی برای جذب کارکنان مستعد و سهم بازار، چالش‌های اقتصاد جهانی که با جو همیشه متغیر سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و اخلاقی همراه است نیز اضافه می‌شود. این محیط نامطمئن، عوارض خود را بر رهبران و کارمندان تحمیل می‌کند زیرا آن‌ها تصمیمات سازمانی یا فردی مهمی اتخاذ می‌کنند یا حداقل فعالیت‌های روزانه مهمی را انجام می‌دهند. ادراک «از دست دادن کنترل» می‌تواند اعتماد به نفس افراد را از بین ببرد، آن‌ها را نسبت به آینده ناامید و بدبین کند و سرانجام تاب‌آوری آن‌ها را کاهش دهد. این امر، به نوبه خود، می‌تواند به نتایج سازمانی نامطلوبی منجر شود (Luthans et al., 2007: 6).

## ۲-۳. رویکردها به مدیریت نخبگان در بخش دولتی

در ادبیات دانش‌پژوهی، مباحث گسترده‌ای درباره استراتژی‌های جذب و نگهداشت نخبگان وجود دارد. در این قسمت، مرور مختصری بر این رویکردها صورت خواهد گرفت.

آرمسترانگ بر جنبه‌های شغلی نگهداشت نخبگان تأکید کرده و برخی دیگر از صاحب‌نظران بر جنبه‌های سازمانی نگهداشت نخبگان تأکید کرده‌اند. هکز و راگ<sup>۱</sup> با

<sup>1</sup> Hacks & Rags

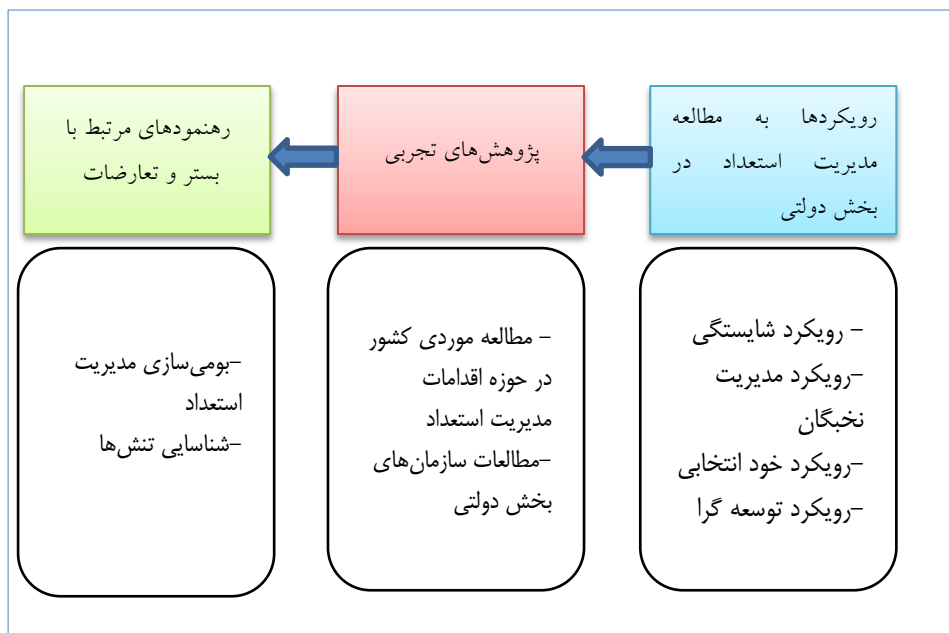
جنبه‌های روانی نگهداشت نخبگان را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی دیگر نیز بر جنبه‌های فردی نگهداشت نخبگان تأکید کرده‌اند. برای نگهداشت نخبگان در بخش دولتی، توجه به تمامی این ابعاد ضروری است و ترکیب مناسبی از آن‌ها با توجه به موقعیت می‌تواند به بهبود این فرایند کمک کند. همچنین بسترهای فرهنگی نیز باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد. برخی موانع فرهنگی نگهداشت نخبگان عبارت است از: ضعف انگیزه توفیق‌طلبی، خویشاوندگرایی، تقلیدگرایی، ذهن‌گرایی، واقعیت‌گریزی، عمل‌زدگی، بی‌اعتمادی، عدم شایسته‌سالاری، فردگرایی (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸).

موضوع رقابت برای نخبگان، به دلایل متعددی از جمله چشم‌انداز فقر مهارت در جهان، تغییر جمعیت‌شناختی، ریاضت‌های جهانی و عدم اطمینان در جهان به موضوعی جدی تبدیل شده و بخش‌های دولتی در سرتاسر جهان را به رقابت برای جذب نخبه یا نگهداشت ایشان واداشته است (Glenn, 2012). افزون بر این، بخش دولتی تنها کارفرمای جذاب برای کارکنان نیست. کارفرمایان بسیار جذابتری در دنیا ظهور و بروز یافته‌اند که تمایل بسیاری از کارکنان دانشی و توانمند را بیشتر به خود جلب کرده‌اند. شرکت‌هایی نظیر گوگل، اپل، مایکروسافت جزء جذابترین کارفرمایان در جهان محسوب می‌شوند (Universum, 2016). در کشور ما نیز، جذابیت بسیاری از کارفرمایان در بخش خصوصی نسبت به دولت در سالیان اخیر بیشتر بوده است. از همین رو، برخی صاحب‌نظران از «جنگ برای نخبگان» صحبت به میان آورده‌اند (Chambers et al., 1998). عمده تمرکز پژوهش‌های مرتبط با مدیریت نخبگان، و بلوغ آن در بخش خصوصی بوده است

<sup>1</sup> War of talent

و پژوهش‌های مرتبط با آن در بخش دولتی در مرحله کشف و تکامل است (Gallardo & Thunnissen, 2016). بیشتر مطالعات تجربی انجام شده در این حوزه نیز خاستگاه غربی دارد و پژوهش‌های انجام شده در جغرافیاهای دیگر چندان پررنگ نبوده است.

به طور خلاصه نقشه مباحث و سیر تطور حوزه مدیریت استعداد در بخش دولتی را می‌توان به شرح شکل زیر بیان کرد:



نمودار ۲: رویکردها به مطالعات مدیریت نخبگان در بخش دولتی و سیر تطور آن (Lee & Rezaei,

2019)



رویکرد شایستگی معمولاً برای انتخاب مدیران ارشد مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان مثال مبتنی بر این رویکرد، دیوین و پاول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شش نگاه استراتژیک را برای مدیریت نخبگان در بخش دولتی انگلیس معرفی کرده‌اند: رقابتی، فرایندی، منابع انسانی، توسعه‌ای، فرهنگی و تغییر دیدگاه مدیریت. این در حالی است که رویکردهای مبتنی بر شواهد نیز معرفی شده‌اند.

مطالعات تجربی در زمینه مدیریت استعداد محدودیت به پیمایش‌هایی بوده که انجام شده است. برخی چند کشور را در این زمینه مطالعه کرده‌اند و برخی نیز تنها روی یک کشور تمرکز کرده‌اند. برخی دیگر، موضوع تنش‌هایی که در هنگام پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد ایجاد می‌شود را مطالعه کرده‌اند.

جدول زیر، نمونه و اهم برخی مطالعات انجام شده در زمینه عوامل/رهنمودهای نگهداشت و توسعه نخبگان در بخش دولتی را نشان می‌دهد:

جدول ۳: برخی پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل/رهنمودهای مرتبط با نگهداشت و توسعه نخبگان

ردیف	عوامل/رهنمود در زمینه نگهداشت و توسعه نخبگان	مأخذ
۱	عوامل مهم در نگهداشت کارکنان دارای استعداد، توجه به توسعه فردی آنان، داشتن برنامه برای اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی برای توسعه سازمانی است.	(افجه و غفاری، ۱۳۹۲)
۲	ارضای نیازهای عاطفی از جمله از طریق قدردانی مدیران از همکاری و تلاش‌های افراد	(Hytter, 2007)
۳	نظام‌های پاداش و شناسایی، در افراد احساس احترام را برمی‌انگیزاند	(D'Annunzio- Green, 2008)

<sup>1</sup> Devine & Powell

ردیف	عوامل/رهنمود در زمینه نگهداشت و توسعه نخبگان	مأخذ
۴	تکریم کارکنان بر نگهداشت آنان اثر دارد. جلب اشتراک کارکنان یک وسیله قدردانی و تکریم از آنان است.	Iles et al., (2010)
۵	حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان باید همراه با مشارکت، حفظ شأن، توجه به توانمندی‌ها، شایسته‌سالاری، ایجاد تحرک و پویایی، آموزش‌های به روز و نهایتاً قدردانی باشد.	(کریمیان و فروغی، ۱۳۹۲)
۶	حفظ کرامت و احترام نیروی انسانی زیردست، استفاده از ابزار سعه صدر و شنیدن صحبت‌های آنان، ایجاد عدالت سازمانی، رسیدگی به نیازهای آنان	(حمیدیان‌پور و الله‌یاری بوزنجانی، ۱۳۹۲)
۷	ارزیابی منفی از شرایط مختلف داخلی کشور اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و علمی و نبود حمایت‌های مناسب مادی و معنوی	(ارشاد و حمایت‌خواه‌جهرمی، ۱۳۸۶)
۸	تمایل به مهاجرت به طور معکوس با رضایت شغلی، احساس امنیت شغلی، احساس رضایت از زندگی، درجه مشارکت سیاسی اجتماعی، سال‌های اشتغال در دانشگاه رابطه دارد	(محسنی‌تبریزی و عدل، ۱۳۸۶)
۹	جستجو برای فرصت‌های اشتغال بهتر و کسب فرصت‌های توسعه حرفه‌ای	Schweyer, (2004)

## ۲-۴. موضوع نخبگی و بکارگیری نخبگان در اسناد بالادستی و قوانین

### ملی

اسناد بالادستی و قوانین ملی موجود در کشورها، مهم‌ترین سندهایی هستند که بر اساس آن، اقدامات تنظیم می‌شوند. به عبارت دیگر، اسناد سیاستی، جزء مهم‌ترین ارکان نظام خط‌مشی‌گذاری هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. در این قسمت،

برخی از مهم‌ترین اسناد بالادستی کشور که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به موضوع نخبگان اشاره دارند، مورد بررسی قرار خواهد گرفت:

در بند دوم سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ آمده است که «جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی و تولید ملی» خواهد بود.

در سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۳)، چند بند به موضوع اهمیت نیروی انسانی نخبه و جذب و حفظ آنان اختصاص داده شده است. در بند ۱-۳ «تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن، ارتقای توانمندی و سطح علمی منابع انسانی» و در بند ۱-۵ «تحکیم پیوند میان نظام آموزش عالی با زنجیره تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای، فناوری و تولید با اولویت نیازهای کشور»، از اهداف توسعه متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی برشمرده شده است. در بند ۳-۵ «اصلاح و توسعه نظام آموزشی کشور در جهت متناسب نمودن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص با نیازها، مزیت‌ها، ظرفیت‌ها و تحولات علمی در داخل و خارج کشور» برای بهینه‌سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقای بهره‌وری و شکوفایی علمی لازم دانسته شده است. بند ۷ این سند نیز «تعریف، شناسایی، هدایت، پرورش، جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان و ایجاد بسترهای مناسب جهت جذب و پیش‌گیری از مهاجرت نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج و جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها در صورت نیاز» را مقرر نموده است.

در بند ۲-۷ سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۳)، «شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها، درخشان و حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی» از الزامات بهینه سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و شکوفایی علمی دانسته شده است. علاوه بر این در بندهای ۳-۴ و ۴-۴ این سیاست‌ها، «تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان و تبادل آراء و تضارب افکار و آزاداندیشی علمی» و «ارتقای منزلت و بهبود معیشت استادان، محققان و دانش‌پژوهان و اشتغال دانش‌آموختگان» و در بند ۴-۶ «گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران و فعالیت‌های عرصه علم و فناوری» به عنوان الزامات تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری بر شمرده شده است. هم‌چنین بند ۴-۵ «تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال» را از ضروریات ایجاد تحول در ارتباط میان نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با سایر بخش‌ها عنوان نموده است.

در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۲)، «تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و به‌حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی و تأکید بر ارتقای درآمد و نقش طبقات کم‌درآمد و متوسط» و «پیشسازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و

خدمات دانش‌بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه» در بندهای ۱ و ۲ این سیاست‌ها عنوان شده است.

در بند دوم تا پنجم سیاست‌های کلی اشتغال، ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۰)، درخصوص اشتغال نخبگان به این ترتیب سیاست‌گذاری شده است:

«۲- آموزش نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد متناسب با نیازهای بازار کار (فعلی و آتی) و ارتقای توان کارآفرینی با مسئولیت نظام آموزشی کشور (آموزش و پرورش، آموزش فنی و حرفه‌ای و آموزش عالی) و توأم کردن آموزش و مهارت و جلب همکاری بنگاه‌های اقتصادی جهت استفاده از ظرفیت آن‌ها؛

۳- ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار با تأکید بر استفاده از توسعه فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان و آینده‌نگری نسبت به تحولات آن‌ها در سطح ملی و جهانی؛

۴- ایجاد نظام جامع اطلاعات بازار کار؛

۵- بهبود محیط کسب‌وکار و ارتقای شاخص‌های آن (محیط سیاسی، فرهنگی و قضایی و محیط اقتصاد کلان، بازار کار، مالیات‌ها و زیرساخت‌ها) و حمایت از بخش‌های خصوصی و تعاونی و رقابت از راه اصلاح قوانین، مقررات و رویه‌های ذیربط در چارچوب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.»

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)، از اسناد برجسته‌ای است که رعایت و اجرای بندهای آن می‌تواند تحولی قابل‌توجه در نظام جذب و به‌کارگیری نخبگان در سیستم اجرایی کشور ایجاد نماید.

در بند نخست این سند، بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی تأکید شده

است. بند دوم به عدالت محوری در جذب، تداوم خدمات و ارتقای منابع انسانی اشاره دارد. بند سوم بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای را مقرر می‌دارد. در بند چهارم به دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران اشاره شده است. بند هفتم زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه‌یافته و مناطق محروم را لازم می‌داند. در بند بیست و چهارم نیز بر ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیشگیری از تخلف و برخورد با آن تأکید شده است. بند آخر نیز بر حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری تأکید می‌کند. هم‌چنین در بند شانزدهم به دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتنای بر ارزش‌های اسلامی اشاره شده است.

همان‌طور که بیان شد همه بندهای سند فوق من‌حیث‌المجموع در اصول و فرایندهای جذب نخبگان حائز تأثیر هستند.

سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۴) نیز دارای بندهایی مرتبط با بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان در امر تقویت زیرساخت‌های کشور است. بند ۶۲ این سند در بخش سیاست خارجی «ایجاد زمینه‌های لازم در جهت جلب سرمایه و توان علمی و تخصصی ایرانیان خارج از کشور در توسعه ملی و تأثیر بر سیاست‌های نظام سلطه در دفاع از منافع ملی» را مقرر

می‌دارد. بند ۷۸ نیز «تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال» را اشعار می‌دارد. هم‌چنین بند ۷۱ درباره «حمایت مادی و معنوی از هنرمندان، نوآوران، محققان و تولیدکنندگان آثار و محصولات فرهنگی و هنری مقوم اخلاق، فرهنگ و هویت اسلامی - ایرانی» و بند ۸۰ راجع به «توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، و توسعه نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان» سیاست‌گذاری نموده است.

در نقشه جامع علمی کشور مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹) بخش‌های مختلفی به اشتغال و مهارت‌های شغلی در نظام آموزشی و علمی و فناوری کشور اختصاص دارد:

بند چهارم از قسمت سوم فصل دوم، «دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با معیار جهانی و در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین‌المللی» از اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور می‌داند.

در قسمت اول از فصل سوم، «هدایت نظام آموزش برای تأمین و جذب نیروهای نخبه و متخصص موردنیاز در حوزه‌های اولویت‌دار» به‌عنوان یکی از رویکردهای پشتیبانی از اولویت‌های علم و فناوری عنوان شده است.

در قسمت اول از فصل چهارم این سند که درباره راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور سیاست‌گذاری نموده است، راهبرد کلان ۷ به «جهت‌دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی

و اقتضانات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی» و راهبرد کلان ۸ به «تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری، متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه» اشاره دارد.

در بخش راهبردهای ملی از راهبرد کلان ۷، «ساماندهی نظام مدیریت پژوهش در کشور»، «سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مستمر و پویا در حوزه علم و فناوری بر پایه تأمین نیازهای جامعه و تحولات جهانی و دستیابی به مرجعیت علمی کشور» و «توسعه و متوازن‌سازی زیرساخت، امکانات و تجهیزات، متناسب با سیاست‌ها و راهبردهای پیشرفت علم، فناوری و نوآوری» از جمله این راهبردها بر شمرده شده است. هم‌چنین در بخش اقدامات ملی از راهبرد کلان ۸، «ارزیابی و دسته‌بندی مؤسسات پژوهشی و تعیین جایگاه تشکیلاتی مناسب آن‌ها بین وزارتخانه‌ها، دستگاه‌های علمی، صنعتی و اجرایی و شفاف‌سازی مأموریت آنها»، «ارتقای کارآمدی مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تمرکز بر حل مسائل و رفع نیازهای دستگاه‌های مربوطه و تقلیل انجام فعالیت‌های پژوهشی قابل اجرا در سایر مراکز پژوهشی و دانشگاهی»، «طراحی سازوکارهای خاص ارتقای محققان مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی برای تشویق تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی»، «الزام دستگاه‌های اجرایی به تهیه اسناد تحول راهبردی علم و فناوری در حوزه مربوطه» و «توسعه و تقویت سازوکارهای بهره‌گیری جامعه از توانایی و قابلیت‌های صاحبان مهارت و خبرگان بدون مدرک» از جمله اقدامات لازم در زمینه این راهبرد دانسته شده است.



در بخش راهبرد کلان ۸، «ارتقای نظام مشاوره و استعدادیابی و هدایت تحصیلی کشور»، «بهبود هرم ترکیب نیروی انسانی نظام به منظور تحقق برنامه‌های رشد و توسعه نهادهای آموزشی و پژوهشی» و «ارتقای شایسته‌سالاری برای انتصاب افراد در جایگاه‌های مدیریتی علم و فناوری» از جمله راهبردها و در بخش اقدامات ملی این راهبرد کلان، «طراحی و استقرار نظام جامع مشاوره، استعدادیابی و هدایت به منظور هدایت دانش‌آموزان و دانشجویان به سوی رشته‌های علمی متناسب با اولویت‌های کشور براساس استعداد و علاقه‌مندی و توانایی‌های آن‌ها و اولویت‌های کشور»، «توسعه ظرفیت جذب و به‌کارگیری منابع انسانی متخصص کشور در مراکز علمی دولتی و غیردولتی»، «بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران براساس ملاک‌های کیفی و تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی» و تحقیقاتی، «حمایت از فعالیت تمام‌وقت اعضای هیئت علمی با تأمین هزینه‌های رفاهی ایشان و فعالیت تمام‌وقت دانشجویان دوره دکترا با تأمین هزینه‌های تحصیلی و معیشتی ایشان با نظارت استادان راهنما» و «طراحی سازوکار همکاری پاره‌وقت نخبگان، دانشمندان، اعضای هیئت علمی، مدیران و متخصصان شاغل و بازنشسته دولتی و غیردولتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی»، از اقدامات ضروری برای این راهبرد تلقی شده است.

در سند راهبردی کشور در امور نخبگان مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۱)، یکی از اهداف این سند «رفع موانع فعالیت‌های نخبگانی، افزایش ظرفیت

اجتماع نخبگانی و فرصت‌سازی مناسب بر اساس اصول عدالت و انصاف» عنوان شده است.

در راهبرد ملی ۱ از راهبرد کلان ۱ این سند، «بازنگری و بازتعریف ضوابط و مقررات مربوط به فرایندهای شناسایی، جذب و پشتیبانی از اجتماع نخبگانی در دستگاه‌های مسئول با تأکید بر رصد فعالیت نخبگانی» از اقدامات لازم برای تنوع‌بخشی در تعریف سطوح، حوزه‌های فعالیت‌های نخبگانی و روش‌های شناسایی آنهاست.

در قسمت اقدامات ملی موردنیاز برای راهبرد ملی ۲ راهبرد کلان ۱، «گسترش اردوهای جهادی، بازدیدها و دوره‌های آموزشی و احیای دوره‌های کارورزی و کارآموزی اختیاری به منظور ارتقای شناخت اجتماع نخبگانی از نیازها و شرایط واقعی جامعه» برای هدایت صاحبان استعدادها برتر لازم دانسته شده است.

در اقدامات ملی مربوط به راهبرد ملی ۱ از راهبرد کلان ۳ این سند، «ایجاد سازوکارهای تشویقی به منظور تسهیل فعالیت اجتماع نخبگانی در همه مناطق کشور به‌ویژه مناطق کم‌برخوردار» و «ایجاد فرایندهای متنوع برای استفاده بهینه از فرصت خدمت نظام‌وظیفه صاحبان استعدادها برتر و نخبگان به منظور تمرکز بر حل مسایل اصلی دستگاه‌های مختلف با همکاری ستاد کل نیروهای مسلح» جهت برنامه‌ریزی برای اثرگذاری اجتماع نخبگانی در جامعه با تأکید بر دیدگاه نهادمحوری و غیرمتمرکز، مقرر داشته شده است.

در راهبرد ملی ۳ از راهبرد کلان ۳، «لحاظ کردن سوابق فعالیت‌های نخبگانی در شرایط احراز مدیریت‌های حاکمیتی مرتبط و اجرای آن بر اساس نظام ارتقای مرحله‌ای» و «زمینه‌سازی برای شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های «کارگزاری منابع

انسانی متخصص» به منظور تأمین نیروی متخصص مورد نیاز نهادهای مختلف دولتی و خصوصی از میان نخبگان» از جمله اقدامات ملی لازم برای ساماندهی نظام گزینش اصلح کارگزاران کشور از میان اجتماعات نخبگانی عنوان شده است. در سند راهکارهای جذب، نگهداشت، تعامل مؤثر و بازگشت نخبگان مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۴۰۰)، که در راستای سند راهبردی کشور در امور نخبگان تنظیم شده است، در ماده ۵ آمده است: «به منظور ارتقای جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی: ۱- دولت موظف است به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که سهم سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی کشور ارتقاء یابد. برنامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی کشور موضوع این بند ظرف مدت یک ماه پس از تصویب، توسط بنیاد ملی نخبگان تهیه و در هیأت وزیران به تصویب می‌رسد. ۲- دولت موظف است از کارفرمایان بخش خصوصی برای هرگونه همکاری در طرح‌های بنیاد ملی نخبگان و یا بهره‌گیری از سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه کشور، حمایت‌های ویژه به عمل آورد.» ماده ۸ این سند نیز اشعار می‌دارد: «سازمان امور اداری و استخدامی کشور موظف است ضوابط جذب و استخدام را به گونه‌ای تنظیم نماید که دانش‌آموختگان برتر مشمول تسهیلات خدمت نظام وظیفه تخصصی بنیاد ملی نخبگان، مجاز باشند پس از شروع پروژه تحقیقاتی جایگزین خدمت مورد تأیید از سوی «مرکز نخبگان و استعداد‌های برتر نیروهای مسلح» و پس از طی دوره آموزش نظامی و قبل از صدور کارت پایان خدمت، نسبت به شرکت در مقدمات استخدام در دستگاه‌های غیرنظامی مانند شرکت در

آزمون‌های تخصصی، عمومی، استخدامی و آزمون‌های حرفه‌ای از قبیل آزمون وکالت و نظایر آن و فرایند جذب اعضای هیئت علمی، اقدام نمایند».

به صورت ویژه، هیئت‌مخترم وزیران، در تاریخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۲، آیین‌نامه «جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی کشور» را به پیشنهاد مشترک سازمان اداری و استخدامی کشور و بنیاد ملی نخبگان تصویب کرد. این آیین‌نامه دلالت‌ها و تکالیف مستقیم و صریحی در زمینه جذب و بکارگیری نخبگان دارد. کلیه دستگاه‌های اجرایی ملزم به انجام تکالیف مقرر در این آیین‌نامه هستند.

## ۲-۵. نگاه به مبانی نظری موضوع موانع جذب و نگهداشت نخبگان

### ۲-۵-۱. عامل سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مجموعه روابط و تعاملات اجتماعی است که میان گروه‌های مختلف اجتماعی وجود دارد. سرمایه اجتماعی در واقع همان امکان دسترسی به منابع اجتماعی است و ارکان اصلی این دسترسی، «اعتماد» و «قابلیت شبکه‌سازی» است.

یکی از سؤالات کلیدی در زمینه سرمایه اجتماعی این است که آیا سرمایه اجتماعی یک منفعت فردی قابل حصول از پیوندهای اجتماعی است یا یک منبع جمعی که برای اجتماعات و جوامع سودمند است. در واقع آیا سرمایه اجتماعی قابلیت به کارگیری به عنوان یک ثروت فردی و شخصی را دارد، یا اینکه منافع آن صرفاً در سطح جوامع ظاهر می‌شود. برخی بر این باورند که سرمایه اجتماعی را باید صرفاً به عنوان یک مفهوم جمعی در نظر گرفت تا از

مفاهیمی نظیر حمایت اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی که در سطح فردی عمل می‌کنند متمایز گردد. درمقابل، عده‌ای دیگر به دنبال ارائه تعریفی از سرمایه اجتماعی فردی بوده‌اند، به نحوی که بتوان آن را به عنوان مجموعه‌ای از منابع تعریف کرد که به وسیله فردی که عضو یک شبکه اجتماعی است قابل تملک باشد و به سبب وجود و سابقه روابط فرد در شبکه، در مواقع لازم، برای وی کارکردهای اقتصادی و یا اجتماعی داشته باشد.

سرمایه اجتماعی، پدیده‌ای قابل تملک است. عضو یک گروه یا شبکه اجتماعی می‌تواند به سبب سابقه عضویت و روابط خود با آن گروه یا شبکه، به سرمایه اجتماعی دسترسی پیدا کرده و به منافع اقتصادی و اجتماعی دست یابد. تفاوت سرمایه اجتماعی با حمایت اجتماعی در همین عضویت و سابقه روابط فرد با گروه اجتماعی خود است که عنصر کلیدی سرمایه اجتماعی می‌باشد. منظور از دسترسی به سرمایه اجتماعی نیز میزان برداشت فرد از انباشت سرمایه اجتماعی موجود در جامعه است که برای او منافع اقتصادی و اجتماعی به دنبال دارد. در سنجش میزان سرمایه اجتماعی باید توجه داشت که با وجود این که نحوه توزیع این سرمایه موضوعی بااهمیت است، این سرمایه، تنها یکی از مجموعه منابعی است که افراد جامعه برای تحقق اهداف خود در اختیار دارند.

از جمله شاخص‌هایی که برای سنجش سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده است، «میزان دسترسی به منابع کارآفرینی»، «میزان دسترسی به مهارت‌های عمومی» و «دسترسی به منابع مبتنی بر حمایت فردی» است. منابع کارآفرینی منابعی هستند که برای فرد زمینه دسترسی به شغل و یا ایفای بهتر وظایف شغلی را فراهم می‌کنند. مهارت‌های عمومی اشاره به برخی از منابع اجتماعی دارد که

خدمات عام مورد نیاز یک فرد را در اختیار او قرار می‌دهد؛ مانند آموزش مهارت‌های پایه، خدمات شهری و شهروندی و ... منابع مبتنی بر حمایت فردی نیز منابعی هستند که زمینه‌ساز کنش‌های اظهاری فرد هستند و کارکردهایی فراتر از کارکردها و اثرات اقتصادی و مادی دارند؛ مانند امور شخصی و خانوادگی.

براساس تحقیقات انجام‌شده، نخبگان از میان منابع فوق، دسترسی بیشتری به منابع مبتنی بر حمایت فردی دارند. از میان زیرگروه‌های مختلف نخبگان، مردان سرمایه اجتماعی بیشتری نسبت به زنان دارند. از نظر مدرک نیز نخبگانی که دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند، سرمایه اجتماعی بالاتری دارند. البته در شاخص‌های دسترسی به حمایت اجتماعی و مهارت عمومی، افرادی که مدرک کارشناسی دارند به‌طورمتوسط دسترسی بیشتری به منابع دارند، درحالی‌که این افراد کمترین دسترسی به منابع کارآفرینی را دارند. همچنین دانشجویان به‌طور متوسط سرمایه اجتماعی کمتری نسبت به غیر دانشجویان دارند. دسترسی آن‌ها به هر سه منبع فوق‌الذکر کمتر از افراد غیردانشجو است. افراد مجرد نیز وضعیتی مشابه دارند و در همه شاخص‌ها سرمایه اجتماعی کمتری نسبت به متأهلین دارند. از نظر رشته دانشگاهی افرادی در که رشته‌های فنی و مهندسی تحصیل کرده‌اند سرمایه اجتماعی بیشتری نسبت به سایرین دارند. نکته جالب توجه این در که رشته‌های علوم انسانی کمترین سطح سرمایه اجتماعی مشاهده می‌شود، حال آن‌که این رشته‌ها بیشترین دسترسی به منابع مبتنی بر حمایت فردی را دارند. متغیرهای تحصیلات، سن و تأهل بر دسترسی به منابع کارآفرینی و منابع مهارت عمومی اثر مثبت دارند لیکن متغیر جنسیت بر این دو شاخص اثر منفی دارد. از سوی دیگر، تحصیلات و سن بر دسترسی به منابع

مبتنی بر حمایت فردی و شاخص کلی سرمایه اجتماعی اثر منفی دارند و فقط متغیر تأهل بر این دو شاخص اثر مثبت دارد. داشتن تحصیلات در هر سه گروه دانشگاهی (علوم پایه، فنی و مهندسی و علوم انسانی) بر همه شاخص‌های سرمایه اجتماعی اثر مثبت دارد.

نتایج تخمین‌های صورت گرفته را می‌توان چنین توجیه کرد که افزایش تحصیلات، دسترسی به منابع کارآفرینی را افزایش می‌دهد و به نوعی می‌توان گفت که این افراد کنش‌های ابزاری بیشتری و قوی‌تری دارند. از سوی دیگر با افزایش تحصیلات، کنش‌های اظهاری کاهش یافته و دسترسی به منابع مبتنی بر حمایت فردی کاهش می‌یابد. مردان دسترسی بیشتری به منابع کارآفرینی و مهارت عمومی دارند؛ در حالی که زنان دسترسی بیشتری به منابع مبتنی بر حمایت فردی دارند. میتوان چنین استنباط کرد که زنان کنش‌های اظهاری بیشتر و مردان کنش‌های ابزاری بیشتری دارند. افزایش سن نیز موجب افزایش دسترسی به منابع کارآفرینی و کاهش دسترسی به منابع مبتنی بر حمایت فردی شده است. با توجه به این که دامنه سنی افراد موردنظر در تحقیق انجام شده بین ۲۵ تا ۴۷ سال بوده است؛ افراد بازنشسته که به صورت طبیعی کنش‌های اظهاری بالاتری دارند، در جامعه مورد مطالعه قرار نداشته‌اند و لذا بر خلاف نتایج مقالات دیگر، در این تحقیق افزایش سن موجب کاهش دسترسی به این منابع شده است. (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳)

## ۲-۵-۲. عامل نظام اطلاع‌رسانی

یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها، توجه مدیران یک سازمان به چگونگی برقراری ارتباط با مخاطبان در سطوح مختلف است. باید برای ارتباط با اقشار مختلف

جامعه از راه‌های متنوعی استفاده کرد. دستیابی به برخی از اهداف سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از نخبگان و برقراری ارتباط مؤثر و راهگشا با آنان است. از این‌رو لازم است که نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی یک سازمان به‌گونه‌ای تنظیم شود که جوابگوی نیازهای آن سازمان و نخبگان خارج از آن سازمان باشد.

در سال‌های اخیر بر ارزش و اهمیت اطلاعات، اطلاع‌رسانی و داده‌ورزی در بسترسازی برای رشد و توسعه کشورها تأکید مستمر شده است. اما باید در نظر داشت که با در اختیار داشتن امکانات اطلاع‌رسانی مانند شبکه اینترنت، نظام اطلاعات مدیریت و ... تنها ظاهر فناوری کسب شده و از جوهره آن استفاده کافی نشده است. در این زمینه، مفهوم «نظام جامع اطلاع‌رسانی» مطرح شده است. این نظام، مجموعه نظام‌یافته‌ای از اهداف، سیاست‌گذاری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و سازمان‌دهی مراکز اطلاع‌رسانی و هدایت و نظارت بر امر اطلاع‌رسانی بخش‌ها، مؤسسات و خدمات اطلاع‌رسانی است.

در تحقیقی که در زمینه مدیریت اقتصاد شهری که عملکرد اصلی یکی از سازمان‌های مهم اجتماعی یعنی شهرداری است، صورت گرفته است، این نتیجه به دست آمده که برای استفاده از مشارکت عموم شهروندان در اقتصاد شهری، نیاز به ترغیب و راهبری است و این راهبری می‌تواند کارویژه نخبگان جامعه باشد که به عنوان رهبران فکری و علمی-تخصصی، سبب ترغیب و هدایت شهروندان برای مشارکت در مدیریت و اقتصاد یک شهر هستند. در این راستا باید دید که نقاط ضعف یک سازمان در گردآوری، سازمان‌دهی و اشاعه اطلاعات جهت استفاده از ظرفیت فکری و علمی نخبگان برای جلب مشارکت عموم شهروندان در مدیریت جامعه چیست. به عبارت دیگر با طراحی و پیاده‌سازی چه راهکارهایی می‌توان



نظرات نخبگان جامعه را نسبت به مشارکت در مدیریت جامعه جلب نمود؟ پاسخ به این سؤال منجر به بازنگری در نظام اطلاع‌رسانی می‌شود که به نوبه خود سبب‌ساز مشارکت نخبگان خواهد شد.

یکی از یافته‌های این تحقیق آن است که در شهرهای بزرگ وجود معضل‌های بزرگ شهری علاوه بر گسترش زمینه‌های بی‌اعتمادی میان انسان‌ها، این احساس را در شهرنشینان ایجاد می‌کند که شاید مسئولان شهری قادر به اداره شهر نباشند و این امر گاهی میل به قانون‌گریزی و عدم مشارکت نخبگان در امور مدیریتی را دامن می‌زند. جلوگیری از این کار نیازمند برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و ایجاد بستر فعالیت‌های سالم و سازگار از سوی مدیران و مسئولان است. از سوی دیگر در حوزه مدیریت شهری در مرحله اول باید فرهنگ شهروندی را به مردم آموزش داد. از این طریق دو گونه اعتماد ایجاد خواهد شد: یکی اعتماد شهروندان به یکدیگر و دیگری اعتماد شهروندان به مدیران. استمرار این اعتماد منجر به مشارکت نخبگان می‌گردد و از بسیاری از هزینه‌ها به سبب این مشارکت خواهد کاست. در مرحله دوم باید به حقوق گروه‌های مختلف اجتماعی مانند زنان، کودکان، معلولان، اقلیت، مهاجران و غیره توجه نشان داد. این امر نیز منجر به مشارکت نخبگان در مدیریت جامعه می‌گردد. (حسینی‌دانا و احمدی، ۱۳۹۸)

### ۲-۵-۳. شهر خلاق

براساس این تحقیق یکی دیگر از پیش‌زمینه‌ها برای استفاده و جلب مشارکت نخبگان، ایجاد «شهر خلاق» (حسینی‌دانا و احمدی، ۱۳۹۸) است. شهر خلاق شهری است که امکان تولید و اجرای راه‌حل‌های جدید برای رفع مشکلات شهری، از سوی نخبگان رسمی (کارکنان با تجربه در مدیریت شهری) و نخبگان مردمی در

آن فراهم است. هم چنین شهر خلاق به لحاظ فناوری پیشرفته است، در شهر حالت متعادلی بین جهانی شدن و حفظ ارزش‌های محلی وجود دارد. هم به متفکران و خلاقان پویا و هم به اجراکنندگان ایده‌ها نیاز دارد، هم‌چنین پیوندهای قوی ارتباطی در خود شهر و بین شهر و جهان خارج تأسیس شده که این امر خود به توسعه فرهنگ کارگشایی و تأسیس و راه‌اندازی کمپانی‌ها کمک می‌نماید. هم‌چنین تحمل تنوع یعنی توانایی پذیرش گروه‌های مختلف انسانی با فرهنگ‌های مختلف را دارا باشد و حضور جمعیتی متنوع با عقاید و ایده‌های متفاوت، فرصتی ویژه برای بروز خلاقیت، نوآوری و ابتکار در زمینه‌های مختلف است که منجر به جذب افراد خلاق می‌گردد. در شهر خلاق باید شرایط و فعالیت‌هایی مد نظر قرار بگیرند که به ظهور هنرمندان آینده منجر شود، و به موفقیت کارکنان خلاق (کارکنان رسمی و نخبگان) در کلیه بخش‌های اقتصادی و مدیریت شهری بیانجامد، و محیطی جذاب برای افراد خلاق ایجاد کند. یکی دیگر از مؤلفه‌های شهر خلاق، تدوین برنامه و سیاست‌گذاری برای ایجاد شهر خلاق است.

براساس نتایج به دست آمده، زیرساخت‌های ضروری در تحقق شهر خلاق عبارتند از: توسعه، سرمایه انسانی و دارایی‌ها. اجرایی کردن ایده‌ها و استراتژی‌ها در یک شهر خلاق باید براساس دانش و استعداد‌های مناطق بوده و توسعه شهر باید متناسب با اصالت و هنر عمومی جامعه باشد. نوآوری‌های پایدار در شهر باید با مشارکت جامعه و مالکیت مشترک فرآیندها و نتایج همراه باشند.

یکی از زیرمؤلفه‌های تدوین برنامه و سیاست‌گذاری برای ایجاد شهر خلاق، وجود امکانات و فعالیت‌های رسمی و غیررسمی است. امکانات و فعالیت‌های رسمی شامل امکانات اقتصادی خلاق، امکانات تفریحی، امکانات فرهنگی (مانند سمفونی،

اپرا، تئاتر، باله و ...) و مواردی مانند رستوران‌های زنجیره‌ای در سطح ملی و فضاهای ورزشی است و امکانات و فعالیت‌های غیررسمی دربرگیرنده فعالیت‌های فضای باز (مانند قایق‌سواری، دوچرخه‌سواری و صخره‌نوردی) و فعالیت‌های مربوط به سبک زندگی (مانند محل‌های اجرای موسیقی زنده و پرشور و رستوران‌های فضای باز) است. شاخص‌های شهر خلاق شامل کیفیت محیط زیست، وجود الگوهای اقتصادی (پویایی فضای محلی برای سرمایه‌گذاری در سطح محلی و با هدف صدور در بازارهای هدف)، استقرار سیاست عمومی (نقش قوانین در توسعه، اجرا و نگهداری یک شهر خلاق، باید باز و اجرایی باشد و شفافیت و مشارکت‌دهی یکی از اساسی‌ترین لازمه‌های استقرار سیاست عمومی یکپارچه است) و زیرساخت‌ها و دسترسی‌ها (شامل مجموعه عوامل و فاکتورهای موثر جهت دسترسی مناسب و حمل و نقل؛ تأسیسات و تجهیزات رفاهی و خدماتی و ...) و عوامل طبیعی است.

برای ایجاد شهر خلاق، شناسایی مهم‌ترین موانع در تحقق شهر خلاق حائز اهمیت است. اگرچه ممکن است شهرهای بزرگ استعدادهای خلاقیت بی‌مانندی را در خود جای داده باشند، اما اگر در این محیط‌ها نابرابری‌های برجسته اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مستولی شود، دستیابی به شهر خلاق به صورت صحیح امکان‌پذیر نمی‌باشد. همکاری همه سیاست‌های اجتماعی در زندگی فعال شهری نه تنها برای دستیابی به اهداف اجتماعی بلکه برای برطرف کردن موانع قدرت خلاقیت شهروندان و نخبگان رسمی و غیررسمی در مقیاس وسیع نیاز است.

مؤلفه دیگر شهر خلاق، مبانی نظام اطلاع‌رسانی است. در این نظام باید تنوع ایده (هر یک از افراد به ویژه نخبگان باید یک سری اطلاعات خصوصی داشته باشند،

هرچند این اطلاعات صرفاً یک برداشت عجیب از اطلاعات شناخته‌شده باشد، استقلال (ایده‌های افراد توسط اطرافیان آنها تعیین نمی‌شوند)، غیرمتمرکزسازی (افراد قادر به اختصاصی کردن و استفاده از اطلاعات محلی باشند) و اجتماع (برخی مکانیسم‌ها برای تبدیل داوری‌های خصوصی به تصمیمات اجتماعی وجود داشته باشد) مورد توجه قرار گیرد.

بعد دیگر این مطالعه، ایجاد نظام اطلاع‌رسانی مناسب است. در نظام اطلاع‌رسانی مناسب، شناخت و ایجاد مفهوم ارتباطات صحیح در بین شهروندان، شهروندان با مدیریت شهری و همچنین مدیریت شهری با نخبگان حائز اهمیت است. از طریق ایجاد ارتباطات صحیح می‌توان اقدام به تسهیم تجارب بین نخبگان و مدیریت شهری کرد و همچنین مسیری برای راهیابی مشارکت نخبگان به مدیریت شهری هموار می‌گردد. به علاوه، ارتباط بین نخبگان با مدیریت شهری منجر به ایجاد معنی مشترک میان این دو گروه می‌شود و راهی برای رفع مشکلات و موانع و همچنین گامی در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برداشته خواهد شد. از سوی دیگر، مدیریت شهری باید شناخت دقیق و کامل نسبت به اجزای ارتباطات (فرستنده، دریافت‌کننده، پیام، بازخورد، رمزگذار، رمزگشا، مجرا (کانال)، اختلال و سطوح ارتباطات داشته باشند و این امر با به کارگیری کارشناسان در حوزه علوم ارتباطات حائز اهمیت است. در واقع، ارتباطات بین نخبگان و مدیریت شهری منجر به استقرار، بقاء و دگرگونی روابط اجتماعی، مبادله اطلاعات، ایجاد اعتماد، پذیرش مداوم یا غیر مداوم یک تفکر، باور و رفتار و ... می‌گردد. از سوی دیگر، در ایجاد نظام اطلاع‌رسانی باید به رسانه‌های جدید نیز توجه شود. این رسانه‌ها می‌توانند منجر به ایجاد الگوهای مصرف رسانه‌ای جدید، روابط جدید، رفع چالش‌های موجود، تغییر در تجربیات شخصی و اجتماعی، بین نخبگان و مدیریت شهری گردند. به علاوه

نقش تعاملی بین نخبگان و مدیریت شهری و نخبگان با یکدیگر، منبع گسترده‌ای برای دسترسی به اطلاعات، بازیابی و اصلاح اطلاعات، مشارکت و مبادله اطلاعات، عقاید، تجربه و توسعه روابط شخصی فعال است. در ضمن در رابطه با نقش تعاملی، این تعامل می‌تواند رودررو (شرکت‌کنندگان نسبت به هم حضور بی‌واسطه داشته باشند)، تعامل رسانه‌ای (شامل استفاده از یک رسانه فنی که اطلاعات یا محتوای نمادین را قابل انتقال و ارسال به افرادی می‌کند که در دوردست از نظر زمان، مکان یا هر دو قرار دارند نظیر نامه‌نگاری، گفت‌وگوی تلفنی، اینترنتی و از این قبیل است) یا شبه تعامل رسانه‌ای (جریان ارتباط به طور عمده یک طرفه است نظیر خواننده یک کتاب، بروشور و ...) باشد. یکی از رسانه‌های جدید، شبکه‌های اجتماعی است، با استفاده از انواع شبکه‌های اجتماعی می‌توان کانال و مجرای بین نخبگان و مدیریت شهری را ایجاد، بهبود و گسترش داد. شبکه‌های اجتماعی پروفایل محور می‌توانند حول صفحات پروفایل نخبگان رسمی (کارکنان با تجربه) سازمان یابند. در شبکه‌های اجتماعی محتوا محور، گروه‌ها (نخبگان) می‌توانند با عضویت در آن در مورد یک عکس یا محتوا نظردهی کنند. هم‌چنین یکی از راه‌های ارتباطی نخبگان با یکدیگر و شهروندان و نخبگان با مدیریت شهری از طریق تلفن‌های همراه است. در مجموع با استفاده از شبکه‌های اجتماعی می‌توان یک سپهر عمومی / عرصه عمومی ایجاد کرد، شبکه ارتباطات بین شهروندان، نخبگان و مدیریت شهری را تقویت کرد، نخبگان می‌توانند خود و توانایی‌ها و ایده‌هایشان را با دیگران به اشتراک بگذارند. هم‌چنین نسبت به توانمندی‌های بالقوه خودشان و منابع اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی منطقه و محله خود آگاهی یابند.

## ۲-۵-۴. سرمایه فکری و مهاجرت

سرمایه فکری در دنیای امروز عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی است. سرمایه فکری از راه‌های متعددی برای یک کسب‌وکار مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، از جمله سودآوری، ارتقای موقعیت استراتژیک، افزایش سهم بازار، نوآوری و فناوری منحصر بفرد، کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری. دانش به جای پول، زمین و سرمایه مادی، امروزه بااهمیت‌ترین سرمایه تلقی می‌شود.

در حال حاضر یکی از حادثترین مسائل و مشکلات کشورهای در حال توسعه، مهاجرت نخبگان و به تبع آن از دست رفتن نیروی انسانی کارآمد است. این مسأله در ایران در حال تبدیل به یک بحران اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. براساس برخی برآوردها، خسارت سالانه ناشی از خروج سرمایه‌های فکری، بیش از سه برابر درآمدهای نفتی کشور است. پیرامون مهاجرت نخبگان نظریات مختلفی ارائه شده است که اهم آن‌ها بدین قرار است:

۱- **نظریه اقتصادی:** از این دیدگاه، تفاوت در دستمزد و نابرابری در زمینه عرضه و تقاضای نیروی کار در میان کشورها، دلیل اصلی مهاجرت است. طبق نسخه جدید این نظریه، این خانواده و اجتماعات هستند که تصمیم‌گیرنده اصلی در مهاجرت هستند و نه افراد. هم‌چنین علاوه بر تفاوت دستمزد، نابرابری در امور دیگر مانند بیمه، سرمایه و اعتبار مصرف‌کننده در کشور مقصد موجب تشویق برای مهاجرت می‌شود.

۲- **نظریه قانون جاذبه و دافعه:** «والرشتاین» بر این عقیده است که عوامل جذب‌کننده اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی، فرد مهاجر را به سوی مهاجرت جلب می‌نماید و عوامل نامطلوب اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی او را از محل اقامت

خویش دفع می‌کنند. او نتیجه می‌گیرد که عوامل جاذبه از عوامل دافعه مهم‌تر هستند.

۳- طبق نظریه «اورت لی» مهاجرت نوعی تغییر است که چهار عامل در آن دخیل‌اند: الف) عوامل مرتبط با ناحیه مبدأ؛ ب) عوامل مرتبط با ناحیه مقصد؛ ج) موانع مداخله‌گر؛ د) عوامل شخصی. عوامل مثبت و منفی در مبدأ و مقصد همان عوامل جاذبه و دافعه هستند. موانع مداخله‌گر نیز بر تصمیم به مهاجرت تأثیر دارند که یکی از این عوامل فاصله است. فاصله می‌تواند فیزیکی، فرهنگی یا اجتماعی باشد. عوامل شخصی نیز می‌توانند سن، اندازه خانواده یا جایگاه شخص در خانواده باشد و یا حساسیت‌ها و اطلاعات حاصله از دیگران.

۴- **نظریه نیازها و انگیزش‌ها:** براساس این نظریه مغزهای متفکر و نخبگان برای برطرف کردن نیازهای خود به کشور مقصد مهاجرت می‌کنند. نمونه‌هایی از این نیازها و انگیزش‌ها، احساس نیاز به تأمین امنیت و نیاز به وجود فضای شکوفایی استعدادهاست.

۵- **نظریه جهانی شدن:** جهانی شدن به معنای پیوند موقعیت‌های مکانی دور از هم است، به گونه‌ای که هر رویداد محلی تحت تأثیر رویدادهای دیگری که کیلومترها با آن فاصله دارند شکل می‌گیرد. جهانی شدن می‌تواند موجب جریان مهاجرت اقتصادی از بخش‌های نسبتاً کم‌رونق جهان به بخش‌های نسبتاً پررونق آن گردد.

در دو دهه گذشته مفهوم مهاجرت نخبگان متحول شده است و تأکید بیشتری بر جذب نخبگان است که به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سرمایه فکری در نظر گرفته شده است. دو شیوه برای جذب مغزها وجود دارد: برگشت مهاجران به کشور مبدأ (روش برگشت) و بسیج نیروهای خارج از کشور و همکاری آن‌ها از

راه دور در فعالیت‌های توسعه کشور خویش (روش پراکندگی). در برخی کشورهای تازه صنعتی شده مثل سنگاپور، جمهوری کره یا کشورهای در حال توسعه بزرگ مثل هند و چین، روش اول با موفقیت محقق شده است. آن‌ها از سال ۱۹۸۰ به بعد برنامه‌های بازگشت نخبگان را به کشورهاشان اجرا نموده و شبکه‌های وسیعی در کشورهاشان ایجاد کرده‌اند تا این نخبگان بتوانند به‌طور مؤثرتر در این کشورها جایی برای خود پیدا کنند. روش دوم جدیدتر است و از راهبرد متفاوتی تبعیت می‌کند. این راهبرد احتمال عدم برگشت برخی مهاجران را مسلم می‌پندارد. اما ممکن است آن‌ها به توسعه کشور مبدأشان بسیار علاقه مند باشند. پس هدف، برقراری بستری است که از طریق آن، مهاجران بتوانند به‌طور مؤثر و بدون حضور فیزیکی، در توسعه کشورشان شرکت کنند. مزیت حیاتی این شیوه آن است که به سرمایه‌گذاری زیرساختی متکی نیست، بلکه مبتنی بر کار بیشتر روی منابع موجود است. یک چشم‌انداز مطمئن در این روش آن است که به‌وسیله مهاجران، کشور نه تنها می‌تواند به دانش تولید شده آن‌ها، بلکه به شبکه‌های اجتماعی مرتبط با حرفه‌ای که در خارج فعالیت دارند، دسترسی پیدا کند. تاکنون ۴۳ شبکه از مهاجران در سراسر دنیا مشخص شده که مربوط به ۱۲ کشور است و همه آن‌ها در اواخر دهه ۸۰ و دهه ۹۰ ایجاد شده‌اند. (نوابخش و همکاران، ۱۳۹۶)

## ۲-۵-۵. دیپلماسی فرهنگی

یکی از رهیافت‌های مهم در جذب نخبگان، دیپلماسی فرهنگی است. دیپلماسی فرهنگی ایجاد یک شاهراه ارتباطی برای تبیین ارزش‌های فرهنگی-تمدنی یک ملت به جهانیان از یک سو و ادراک، برداشت و شناخت صحیح فرهنگ و



ارزش‌های سایر ملت‌ها از سوی دیگر است. ابزارهای اصلی دیپلماسی فرهنگی، فرهنگ، هنر و آموزش است.

در این راستا، توجه به توسعه استفاده از ظرفیت نخبگان در همه حوزه‌ها، از جمله ورزشی، علمی، اقتصادی، هنری، فرهنگی و سیاسی، در دیپلماسی فرهنگی کشور ضروری است. در این حوزه، دیگر دولت‌ها تنها کنشگران اصلی روابط بین‌المللی نیستند، بلکه افراد و نخبگان، اساتید علمی و کارشناسان را نیز می‌توان کنشگر دانست. رفتار رسمی سیاست خارجی نمی‌تواند پوشش‌دهنده همه زوایا و وجوه مورد نیاز در روابط خارجی باشد. بنابراین ناچار در به‌کارگیری دیپلماسی از نوع فرهنگی است و این نوع دیپلماسی نیز نیازمند استفاده از همه ظرفیت‌های جامعه است. در این میان، نخبگان صورت‌بندی ویژه‌ای از سازمان‌های غیردولتی و نمادی از گرایش گروه‌های انسانی به سرنوشت مشترک بشری هستند.

متأسفانه در ایران از پتانسیل و توان نخبگان بر ضد منافع ملی استفاده می‌شود و رسانه‌های غربی از ظرفیت نخبگان علمی، هنری و سیاسی بر ضد هویت فرهنگی کشور و در جهت تخریب دیپلماسی فرهنگی بهره‌های بسیار برده‌اند. استفاده از ظرفیت نخبگان در توسعه روابط بین‌المللی می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد، متولی بخشی از وظایف دستگاه سیاست خارجی باشد.

تعریف نخبه: بخش برگزیده‌ای از جامعه که از نظر قابلیت‌ها یا توانایی‌ها برتر از بقیه جامعه دانسته می‌شوند. در حوزه جامعه‌شناسی و فلسفه سیاسی، نخبگان گروه کوچکی از مردم را تشکیل می‌دهند که با قرارگرفتن در رأس «هرم منزلت اجتماعی» و «امتیازات»، سهم نابرابر بزرگی از قدرت سیاسی و یا ثروت را در اختیار دارند.

در تحقیقی با عنوان «بررسی ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند به‌کارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور» که مطالب فوق در زمینه سرمایه فکری و مهاجرت و دیپلماسی فرهنگی از آن استخراج شده است (نوابخش و همکاران، ۱۳۹۶)، سه مؤلفه تأثیرگذار در شناسایی ظرفیت نخبگان استخراج شده است که عبارتند از: الف) بسترسازی فضای فعالیت نخبگان؛ ب) بهره‌برداری از ظرفیت ایده‌پردازی نخبگان؛ و ج) تناسب‌سازی حضور نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور. در بین این مؤلفه‌ها، بیش‌ترین میزان میانگین به عامل بهره‌برداری از ظرفیت ایده‌پردازی نخبگان و کمترین میزان به عامل تناسب‌سازی حضور نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور اختصاص یافته است.

پژوهش فوق‌الذکر چند نتیجه را ارائه می‌دهد. اول این‌که در بین مؤلفه‌های تأثیرگذار در شناسایی ظرفیت نخبگان از دیدگاه دیپلماسی فرهنگی، بیش‌ترین میزان میانگین به عامل بهره‌برداری از ظرفیت ایده‌پردازی نخبگان و کمترین میزان آن نیز به عامل تناسب‌سازی حضور نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور اختصاص دارد. دوم این‌که در خصوص وضعیت موجود مؤلفه‌های مذکور، نخبگان حوزه فرهنگ و دانشگاه بر این عقیده‌اند که دو مؤلفه بسترسازی فضای فعالیت نخبگان و بهره‌برداری از ظرفیت ایده‌پردازی نخبگان در وضعیت مطلوبی قرار دارد، اما مؤلفه تناسب‌سازی حضور نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور نسبت به سایر مؤلفه‌ها در وضع مطلوبی نیست. سوم این‌که از نظر نخبگان حوزه فرهنگ و دانشگاه، ساختار و مجموعه قوانین فرهنگی کشور در راستای استفاده از ظرفیت نخبگان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

### مشارکت نخبگان در طرح‌های کلان ملی

توسعه ایجاد تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی، نگرش‌ها و نهادها برای تحقق کامل اهداف یک جامعه است. مشارکت جزء اساسی و لاینفک توسعه به شمار آمده که از طریق کمک‌های داوطلبانه اجتماعی و بهره‌گیری از منابع داخلی، هزینه‌های توسعه را کاهش می‌دهد. دگرگونی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در راه توسعه، نخست باعث بروز تغییراتی در اعتبار و قدرت گروه‌های مختلف اجتماعی می‌شود. در این میان، نیاز به نخبگان را بیش از همه جوامعی احساس می‌کنند که در آن‌ها تغییرات اجتماعی پیچیده و دشواری در شرف وقوع است. کشورهای در حال توسعه یک فرصت ویژه را برای فعالیت‌هایی که نخبگان در تلاش برای تبدیل جوامع خویش به کشورهای نو و از نظر اقتصادی پیشرفته انجام می‌دهند فراهم می‌آورند.

یکی از مسائل مهم در تدوین و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های جامع ملی، جلب مشارکت افراد جامعه به خصوص جامعه نخبگان است. در دهه‌های اخیر توجه به پدیده مشارکت و تأکید بر نقش آن به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه تا حد بسیاری ناشی از تجربه شکست برنامه‌های توسعه در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ است. در بررسی آن برنامه‌ها عدم بهره‌مندی از مشارکت مردم به عنوان عامل اصلی شکست ارزیابی شده است. مشارکت، تمام عرصه‌های زیست اجتماعی، از قبیل تحصیل، مراقبت‌های بهداشتی، حمل و نقل و برنامه‌ریزی را شامل می‌شود، به گونه‌ای که مردم عادی را مسئول رفاه خود می‌سازد. معیار توسعه آن است که آیا مردمی که قبلاً منفعل فرض می‌شدند، اینک می‌توانند فعالانه در سرنوشت اجتماعی خود نقش فعال داشته باشند. مردمی که سرکوب شده یا به فرهنگ سکوت تنزل کرده‌اند، در انسانی‌کردن جامعه خود مشارکتی ندارند. برعکس،

زمانی که به مشارکت می‌پردازند، فعالانه آغاز به ساختن تاریخ حقیقی خود کرده و در فرایند توسعه اصیل ایفای نقش می‌کنند. راهبرد نهفته در پس مشارکت مردمی، آزادکردن انرژی مردم با هدف جلب اطمینان آن‌ها برای تصمیم‌گیری و اجرای آن به‌طریقی خودجوش است. امروزه سازمان‌های مختلف بین‌المللی با بینشی جدید نسبت به توسعه و با تأکید بر ارزش‌های انسان‌گرایی و خلاقیت گروهی، مشارکت را به عنوان نیاز بشر و راهکار اصلی توسعه جوامع پذیرفته و در برنامه‌های خود به نقش بسیار مهم مشارکت مردمی تأکید دارند.

در تحقیقی که پیرامون شناسایی عوامل مؤثر در مشارکت نخبگان در تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت انجام شده، به این موضوع اشاره شده است که نقش نخبگان در گفتمان‌سازی این الگو و مشارکت آنان در اجرای الگو آشکار است. دستیابی به الگویی برای تحقق پیشرفت همه‌جانبه کشور، ابتدا نیازمند فرهنگ‌سازی و ایجاد حس نیاز به آن در بین نخبگان به‌طوراخص است. براساس یافته‌های این تحقیق، دستیابی به جلب مشارکت نخبگان برای همکاری در الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، در بدو امر نیازمند برنامه‌ریزی جامع و تدبیراندیشی مرکز الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت بوده و این مهم بر عهده مسئولین مرکز الگوست. از پیش‌شرط‌های اصلی تحقق مشارکت نخبگان، اصلاح ادراک و نگرش آنان نسبت به دو موضوع الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت و مشارکت است که با حصول آن، انگیزه مشارکت در نخبگان بالا خواهد رفت. در این میان، نیاز به هماهنگی دانشگاه‌ها و حوزه‌های علمیه قویاً احساس می‌شود، چرا که نهادهای مذکور، کانون شکل‌گیری نخبگان هستند و اتخاذ راهبردهای صحیح در سطح دانشگاه و حوزه، نخبگان را به فضای اجرایی جامعه سوق خواهد داد. ازسوی دیگر، حاکمیت و دستگاه‌های اجرایی نیز با پذیرش نخبگان در بدنه خود،

مقدمات شکوفایی تخصص آنان و افزایش تجربه نخبگانی را فراهم می‌آورند. علاوه بر این، بایستی زمینه‌های مشارکت در بطن و متن زندگی آحاد افراد جامعه و از جمله نخبگان فراهم شود. این موضوع نیازمند تقویت فرهنگ مشارکت در جامعه و اصلاح رفتار سیاسی-اجتماعی در سطح ملی است. هم‌چنین، یکی از لوازم اصلاح ادراک و نگرش نخبگان، اتخاذ قوانین در راستای حمایت از مشارکت و بالابردن انگیزه مشارکت است؛ قوانینی که به نخبگان این اطمینان را بدهد که تلاش آن‌ها به ثمر خواهد نشست و مابه‌ازای آن را نیز دریافت خواهند کرد.

در انتهای پژوهش فوق‌الذکر چند پیشنهاد ارائه شده که قابل توجه است: اول این که مرکز الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت باید شرایط لازم را جهت شناخت دقیق جایگاه و مأموریت مرکز الگو، برای نخبگان فراهم آورد. دوم این که مرکز الگو باید در راستای هدف جلب مشارکت نخبگان در تدوین الگو، ابتدا برنامه جامعی برای جلب مشارکت نخبگان فراهم آورد و طبق آن عمل کند. سوم این که موفقیت مرکز الگو در جلب مشارکت نخبگان نیازمند تعامل مؤثر آنان با دانشگاه و حوزه علمیه است و هرگونه عدم‌تعامل منجر به عدم موفقیت مرکز خواهد شد. چهارم این که دستیابی به مشارکت نخبگان تدریجی و پویاست و در صورت استمرار راهبردهای صحیح به تدریج مشارکت نخبگان افزایش خواهد یافت. پنجم این که با توجه به اهمیت برخورد اولیه نخبگان با مرکز الگو در جلب مشارکت آنان لازم است که مسئولین مرکز از افرادی دارای مقبولیت در جامعه علمی و دارای سابقه قابل قبول اجرایی باشند. ششم این که مرکز الگو مشوق‌های مادی و معنوی متناسب با نوع مشارکت و همکاری نخبگان را فراهم آورد. هفتم این که لزوم توجه به مدیریت دانش در تقسیم کار نخبگانی، برای جلوگیری از انجام کارهای تکراری

و خنثی شدن فعالیت‌های نخبگان توسط یکدیگر بسیار حائز اهمیت است. هشتم این‌که توجه ویژه به موضوع حقوق مالکیت فکری می‌تواند منجر به جلب اعتماد نخبگان شود. نهم این‌که مشارکت اولیه نخبگان به معنای مشارکت دائمی آن‌ها نیست و راهبردهای جلب مشارکت نخبگان باید به مرور تکامل یابند. دهم این‌که نخبگان باید در جریان نتایج حاصل از فعالیت و مشارکت‌های خود قرار گیرند. یازدهم این‌که انتظارت از نخبگان برای آنان تشریح شود و بین نخبگان و مرکز الگو مفاهمه زبانی صورت گیرد. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)

## ۲-۵-۶. برندسازی ملی درحوزه نخبگان

جذب و بهره‌برداری از نخبگان و استعداد‌های برتر در سطوح مختلف کشور، موضوعی به نسبت پیچیده است که نیازمند مدیریت اثربخش در کلیه مراحل چرخه عمر استعداد است. در سالیان اخیر پژوهشگران عوامل متعددی را برای موفقیت در کشف و شناسایی، توسعه و بهره‌برداری از نخبگان برشمرده‌اند و برندسازی ملی درحوزه نخبگان از اصلی‌ترین عوامل مؤثر در این فرایند است.

شاخص برند ملی که توسط «آنهلت» در سال ۲۰۰۵ ارائه شد، در شش بعد گردشگری، مردم، صادرات، سرمایه‌گذاری، مهاجرت و فرهنگ، قدرت جذابیت برند ملی یک کشور را می‌سنجد و از مجموع ادراکات سایر ملل راجع به دارایی‌های فرهنگی، سیاسی، تجاری، انسانی، پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری و جذب گردشگر، رتبه‌بندی مربوط را ارائه می‌دهد. در سال ۱۳۹۷، ایران در میان ۵۰ کشور دارای برند جهانی، رتبه ۳۹ را داشته است. این واقعیت که جامعه ایرانی بستری نخبه‌پرور است، این انگیزه را به وجود می‌آورد که از برندسازی ملی درحوزه نخبگان جهت متمایز کردن کشور و جذب نخبگان استفاده کرد.

وجود نخبگان مهاجر ایرانی در سراسر دنیا در عین این که می‌تواند فرصتی پیش روی برند ملی ایران باشد، به‌طور هم‌زمان مهاجرت گسترده و بیش‌ازپیش نخبگان از کشور تهدیدی برای برند ملی محسوب می‌شود. با برندسازی ملی درحوزه نخبگان، علاوه‌براین که می‌توان از خروج سالانه ۱۵۰ تا ۱۸۰ هزار ایرانی با تحصیلات عالی از کشور جلوگیری کرد و از خسارت سالانه ناشی از خروج سرمایه‌های فکری که بیش از ۳ برابر درآمدهای نفتی کشور برآورد شده است جلوگیری نمود، می‌توان هم بر جاذبه گردشگری علمی کشور افزود و هم از منافع حاصل از ایده‌ها و نظرات نخبگان بهره‌مند شد.

«برندسازی ملی» به عنوان یک زیرشاخه تحت چارچوب «برندسازی مکانی» دیده می‌شود. در این جا باید توجه داشت که واژه‌های کشور و ملت قابل تبدیل و جایگزینی به‌جای یکدیگر هستند. آنهلت برندسازی مکانی را به‌کارگیری استراتژی برند و سایر تکنیک‌های بازاریابی درخصوص تحولات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی شهرها، مناطق جغرافیایی و کشورها تعریف می‌کند. بااین حال او سپس نتیجه گرفت که اگرچه کاملاً منطقی است که از برخی از اصول برندسازی در نشان‌دادن تصویر یک ملت استفاده شود، اما نمی‌توان برند یک کشور یا یک شهر را مانند برند یک محصول یا یک شرکت مورد ملاحظه قرار داد. در ادامه مفهوم‌سازی از برند ملی، او این مفهوم را یک «هویت رقابتی» می‌نامد. این رویکرد، ارزش برند را به رسمیت می‌شناسد، اما ارزش و اعتبار یک برند ملی ازاین طریق و در چارچوب اقتصاد رقابت بیش‌تر می‌شود. به‌عبارت‌دیگر کسی نمی‌تواند به‌راحتی یک برند ملی جادویی را از یک پدیده ایجاد کند و آن را در سایر نقاط جهان به موفقیت برساند. تصویر برند باید از تحولات واقعی و عینی در

زمینه‌های نوآوری، سیاست، قانونگذاری، خدمات، هنر، علوم یا هرچیز دیگری که معرف یک ملت است، نشأت گیرد. برند باید معتبر باشد و واقعیت را نشان دهد. او هم‌چنین براین عقیده است که برند قرار نیست تبادر ذهنی ایجاد کند. این همان وعده‌های توخالی است که چه بسا به شهرت یک کشور آسیب برساند.

در تحقیقی که درخصوص برندسازی ملی درحوزه نخبگان انجام شده است، موضوعاتی دراین‌زمینه برشمرده شده که اهم آن‌ها این موارد است: اول این‌که ضرورت برندسازی ملی درحوزه نخبگان از ایجاد بازار رقابت بین‌المللی برای جذب نخبگان کشورها و لزوم حفظ و جذب نخبگان ایرانی در کشور نشأت می‌گیرد؛ دوم این‌که حمایت دولت، ایجاد زیرساخت‌ها، احساس مسئولیت ذینفعان، سیاست‌زدایی و بازنگری در ساختارهای دولتی، پیش‌زمینه برندسازی هستند؛ سوم این‌که پیامدهای اصلی برندسازی درحوزه نخبگان، درآمذایی و پیشرفت علمی در کشور خواهد بود. (شرعی و همکاران، ۱۳۹۸)

## ۲-۵-۷. کیفیت نظام آموزش عالی

در حدود یک‌قرن‌ونیم اخیر دو تغییر اساسی در سیستم آموزش عالی رخ داده است: یکی شکل‌گرفتن «پژوهش» درکنار آموزش به‌عنوان دو روش علمی و دیگری «توده‌ای شدن» آموزش عالی. بعد از جنگ جهانی دوم به دلیل افزایش مشارکت مردم در سیستم دانشگاهی و به تبع آن گسترش آموزش عالی، یک شیوه جدید تولید دانش نیز شکل گرفت. این شیوه از حیث شاخص‌های اجتماعی، یعنی جنسیتی، طبقاتی، جغرافیایی، سازمانی، بخشی و... از توزیع متعادل برخوردار بوده است.



براساس آمار صندوق بین‌المللی پول، ایران در بین ۹۱ کشور در حال توسعه و توسعه‌نیافته، از نظر فرار مغزها رتبه اول را دارد. اکثر پژوهشگران منشأ این معضل را با تمرکز بر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بررسی می‌کنند. ضمن تأکید بر این‌که این عوامل همیشه در پدیده مهاجرت نخبگان مؤثر بوده و هست، در ایران بررسی‌های دقیق‌تری حول این موضوع انجام شده و با توجه به بافت نظام آموزش عالی در کشور، علل دیگری برای فرار مغزها اظهار شده است. در دهه‌های اخیر افزایش تقاضا در کشور برای ورود به دانشگاه‌ها به پاسخ مسئولین به این تقاضا از طریق توسعه آموزش عالی انجامیده است. این درحالی است که دقیقاً به موازات این توسعه، پدیده مهاجرت نخبگان نیز گسترش پیدا کرده است. البته این دو فرایند موازی، متأثر از عوامل دیگری نیز بوده است. توسعه آموزش عالی در ایران، هم‌زمان است با تبدیل نیروی انسانی متخصص به یک سرمایه مبادله‌ای در بازارهای جهانی؛ سرمایه‌ای که مانند ارزشهای معتبر بین‌المللی در همه‌جا قابل معامله است. درحالی‌که با توجه به توسعه‌نیافتگی اقتصادی در کشورهای جهان سوم، این ارز معتبر تنها در بازارهای اقتصادی توسعه‌یافته از تقاضای بالایی برخوردار است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در دهه‌های ۴۰، ۵۰ و ۶۰ انتخاب رشته تحصیلی ازسوی متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها بیش‌ازهرچیز متأثر از عنصر کسب ارزش و اعتبار اجتماعی و نیز تأثیر والدین بوده است. این درحالی است که در دهه ۷۰ رفاه اقتصادی و دستیابی به شغل پردرآمد به معیار انتخاب رشته تبدیل شد. علاوه‌براین، با وجود افزایش آمار بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، تقاضا برای ورود به دانشگاه هم‌چنان در حال افزایش بوده است.

توسعه آموزش عالی در دهه‌های اخیر در ایران یک توسعه ناموزون بوده است، زیرا توزیع شاخص‌های اجتماعی در آن موزون نبوده است. می‌توان گفت که این ناموزونی از اشکالات و نواقص الگوی کلی توسعه کشور تبعیت می‌کند. در کشورهای توسعه‌یافته هم‌زمان با افزایش حجم آموزش و فعالیت‌های تولید دانش، این حجم به‌گونه‌ای موزون میان نهادهای مختلف اقتصادی و اجتماعی، هر دو بخش عمومی و خصوصی و در مناطق مختلف جغرافیایی توزیع می‌شود. فعالیت‌های تولید دانش در نهادهای مختلف پراکنده‌اند، اما فعالیت‌های این نهادها به‌واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات به هم پیوند می‌خورد.

در غرب پس از جنگ جهانی دوم، تعداد جوانانی که دوره دبیرستان را می‌گذراندند، ابتدا از طبقه متوسط و سپس از طبقه زیرمتوسط و طبقه کارگر افزایش یافت. این امر باعث شد که دبیرستان‌های جامع جای دبیرستان‌های نخبه‌گرای سنتی را بگیرند. هم‌چنین در نتیجه آن افزایش، این جمعیت جدید برای ورود به آموزش عالی قابلیت یافتند و برانگیخته شدند. هم‌زمان با این فرایند در فضای سیاسی و اجتماعی غرب نیز عوامل تأثیرگذاری وجود داشت: دموکراتیزه شدن سیاست و جامعه؛ رشد بخش عمومی با نیاز به کارگران یقه‌سفید و دانش‌آموختگان دانشگاهی؛ صنعت روبه‌توسعه و بنابراین نیاز به کارگران ماهر و به‌عبارت‌دیگر «مهندس»؛ ایجاد اعتقاد به وابسته‌بودن توسعه اقتصادی به توسعه نیروی انسانی ماهر؛ تبدیل شدن آموزش به عنصر اساسی دولت رفاه و عنصر حفظ و مشروعیت دولت دموکراتیک.

ازسوی‌دیگر، رشد تعداد جوانان متقاضی آموزش دانشگاهی، علاوه بر گسترش دانشگاه‌ها، منجر به توسعه صورت‌های غیردانشگاهی آموزش پسمتوسطه و عرضه

موضوعات درسی جدید با هدف آماده‌سازی دانشجویان برای حرفه‌های جدید شد. به تبع این تغییرات، سرشت و گرایش‌ات بدنه دانشجویی و رابطه میان دانشجویان و اساتید نیز تغییر یافت. در این مقطع، دانشجویانی از اقشار اجتماعی پایین‌تر وارد دانشگاه‌ها شدند که از نظر سنی بالغ‌تر بودند، غالباً متأهل و شاغل بودند و انتظار کمتری داشتند که از طریق درجه دانشگاهی مشاغل امن به دست آورند. به موازات برنامه‌های درسی جدید و بدنه دانشجویی تغییر یافته، اقشار نخبه قدیمی‌تر در حوزه‌هایی چون پزشکی، حقوق و زبان‌های کلاسیک، در سمینارهای پیشرفته و مطالعات تحصیلات تکمیلی تداوم یافتند. این تحولات هم‌چنین موجب شد که جمعیت‌های بزرگ دانش‌آموختگان در سراسر بخش‌های اقتصادی پراکنده شدند و مشاغلی را به عهده گرفتند که قبلاً تکنسین‌ها به عهده داشتند. در فضای جدید مشاغلی که پیش‌از این در اختیار غیردانش‌آموختگان بود، در اختیار دانش‌آموختگان رشته‌های غیرفنی قرار گرفت. به‌طور هم‌زمان، تعداد حامیان گسترش بیش‌تر آموزش عالی و آن جنبه‌هایی از دولت رفاه که به استخدام و برآوردن خواسته‌های دانش‌آموختگان مربوط می‌شد، افزایش یافت. توسعه آموزش عالی هم‌چنین به توزیع نوآوری و فناوری در بخش‌های مختلف اقتصادی و رشد خدمات کوچک و صنایع با فناوری بالا انجامید. در راستای توسعه آموزش عالی، تقاضای بازار کار برای آموزش مستمر و پیدایش جمعیتی که آموزش، کارورزی و بازآموزی در آن از اهمیت زیادی برخوردار است، از تأثیرات مهم نظام جدید توزیع دانش بود و این آمادگی برای یادگیری، ظرفیت نیروی کار برای پاسخ به تغییرات سریع فناورانه را تا حد زیادی افزایش داد.

آموزش و کارورزی در جوامع صنعتی پیشرفته، به همان میزان که جمعیت دانش‌آموخته را برای انجام مشاغل مختلف آماده می‌کند، آن‌ها را وادار می‌کند که مهارت‌ها و مشاغل خود را اغلب و به سرعت تغییر دهند. بنابراین، ضرورت ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر، به سایر ضروریات آموزش عالی نوین افزوده می‌شود. آموزش عالی جدید به دانشجویان و دانش‌آموختگان می‌آموزد که خود را وقف یک یا دسته‌ای از مهارت‌ها یا مشاغل نکنند.

به موازات تحول در آموزش عالی، الگوهای جدید پژوهش که در درون و بیرون دانشگاه‌ها در حال گسترش است، مستلزم تعامل نزدیک میان افراد وابسته به نهادهای مختلف است که خیلی از آن‌ها پژوهش‌گر نیستند. در این الگوهای جدید، پژوهش‌گران دانشگاهی با سرمایه‌گذاران خطرپذیر، حقوق‌دانان ثبت مالکیت فکری، مهندسان تولید و پژوهش‌گران خارج از دانشگاه‌ها در تعامل قرار می‌گیرند. به عبارتی، فعالیت‌های پژوهشی کنونی با حساسیت نسبت به امکانات تجاری انجام می‌شوند. این پژوهش‌ها نیازمند تسهیلات و فناوری دانشگاهی، صنعتی و فرارشته‌ای هستند و وفاداری انجام‌دهندگان آن‌ها به یک یا دو رشته دانشگاهی مورد تردید است. تأمین اعتبار مالی پژوهش‌های جدید به بخش خصوصی، صنایع و شرکت‌ها وابسته است. به‌طور خلاصه، یک صنعت دانش بیرون از دانشگاه شکل یافته است که به‌شیوه‌ای مستقیم‌تر و مؤثرتر به نیازهای صنعت و بازارکار حساسیت نشان می‌دهد و این امر انحصار دانشگاه را در ارائه آموزش و انجام پژوهش به تحلیل برده است (قانع‌راد، ۱۳۸۳).

در تحقیقی که پیرامون مقایسه توسعه آموزش عالی در جوامع صنعتی و ایران انجام گرفته است، ده دگرگونی آموزش عالی در کشورهای صنعتی و در ایران برشمرده شده است (قانع‌راد، ۱۳۸۳):

جدول ۴: دگرگونی در نظام آموزش عالی به عنوان عاملی برای نگهداشت یا دفع نخبگان (قانع‌راد، ۱۳۸۳)

ردیف	نوع دگرگونی	جوامع صنعتی	ایران
۱	کارکردها	افزوده شدن دو رسالت دیگر به رسالت‌های دانشگاه‌ها، علاوه بر آموزش: پژوهش ایفای نقش در توسعه اقتصادی و اجتماعی	دانشگاه‌ها یک کارکرد دارند و آن هم آموزش است و برای پاسخ‌دادن به تقاضاهای ورود به دانشگاه، قالب‌های غیرحضور، نیمه‌حضور و شبانه گسترش یافته است. هرچند در برخی دانشگاه‌های برتر به فعالیت‌های پژوهشی توجه می‌شود اما این فعالیت‌ها کارکرد متمایز محسوب نمی‌شوند و با آموزش دانشجویان تحصیلات تکمیلی پیوند دارند.
۲	شاکله جمعیت دانشگاهی	دانشجویان کنونی بنیان اجتماعی وسیع‌تری دارند و صرفاً از طبقات بالای جامعه نیستند و به علاوه، به دنبال موقعیت‌های نخبه‌گرای سیستم اقتصادی و اجتماعی نیز نیستند.	جمعیت دانشجویی بنیان وسیع‌تری یافته و طبقات متوسط و متوسط‌به‌پایین را هم شامل می‌شود. در ایران نیز آموزش با انگیزه کسب موقعیت‌های عالی همراه نیست ولی برخلاف جوامع صنعتی، با جذب شدن در مشاغل خدمات عمومی و بخش خصوصی نیز همراه نیست. این مسأله سه علت دارد: رشته تحصیلی دانش‌آموختگان با شغل

ردیف	نوع دگرگونی	جوامع صنعتی	ایران
			<p>آن‌ها پیوند کاملی ندارد برنامه‌های توسعه بر کوچک‌شدن دولت تأکید می‌کند و این باعث کاهش ظرفیت استخدامی می‌شود به دلیل ضعف سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی، فعالیت بخش خصوصی راکد است و بازار کاری برای دانش‌آموختگان دانشگاهی ندارد</p>
۳	موضوعات آموزشی	<p>این موضوعات علاوه بر هنرها و علوم کلاسیک به آموزش عالی نوین اضافه شده است: حرفه‌های آزاد مهارت‌های فنی و مهندسی حرفه‌های مراقبتی در دولت رفاه بازرگانی، مدیریت و حسابداری علوم محیطی.</p>	<p>در ایران گرایشی برای چرخش از آموزش علوم کلاسیک به آموزش حرفه‌ای دیده نمی‌شود و به‌رغم رواج آموزش‌های فنی- حرفه‌ای یا علمی-کاربردی، رشته‌های اخیر طرفدار اندکی دارند</p>
۴	تنش بین آموزش و پژوهش	<p>با وجود توسعه آموزش عالی و تولید انبوه دانش، جهت‌گیری در غرب به سمت پژوهش بوده است. محصول دانشگاه‌های نخبه‌گرا بیش از دانش‌آموختگان، انتشارات علمی بوده‌اند</p>	<p>افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تولید مقالات مشترک میان دانشجو استاد انجامیده، اما این ارتباطی تصادفی و بدون‌استمرار بوده است. دانشگاه‌ها و اساتید محورها یا طرح‌های پژوهشی معین ندارند</p>
۵	محور پژوهش	<p>در گذشته فعالیت‌های پژوهشی، کنجکاوی‌های آزاد بود، اما امروزه</p>	<p>موضوعات پژوهشی مبتنی بر تشخیص درونی و علایق فردی یا متأثر از نفوذ</p>

ردیف	نوع دگرگونی	جوامع صنعتی	ایران
		پژوهش به حل مسأله معطوف شده است.	افراد هستند. برای حل مسائل معین، برنامه‌های پژوهشی خاصی طراحی نشده است
۶	صورت‌بندی تولید دانش	روش تولید ابتدابه‌ساکن داده‌ها و اندیشه‌ها جای خود را به روش ترکیب مجدد داده‌ها و اندیشه‌ها در الگوهای تازه و اشاعه آن‌ها به حوزه‌های متفاوت داده است. روش ترکیب‌گرایانه ارزان‌تر از روش سنتی است و استفاده از فناوری پیشرفته اطلاعات آن را آسان‌تر نیز کرده است.	پژوهش در ایران معطوف به تولید ابتدابه‌ساکن اندیشه‌هاست و البته در نیل به این هدف نیز چندان موفق نیست. فنون ترکیب‌گری، تلفیق و هدایت جریانات دانش در ایران ناشناخته و حتی کم‌ارزش است
۷	استقلال دانشگاه	دانشگاه‌ها نسبت به محیط بیرون از گذشته پاسخگوتر شده‌اند. در گذشته دانشگاه دارای مرجعیت درونی بود، اما امروز این نهاد بخشی از شبکه بزرگ‌تر و متراکم‌تر نهادهای دانش است و این امر در روابط این نهاد با سایر گروه‌های حرفه‌ای و بازار نیز منعکس شده است.	دانشگاه در ایران هیچ‌گاه مرجعیت درونی نداشته و همیشه تحت تأثیر نهادهای سیاسی و اجتماعی دیگر بوده است. امروزه نیز دانشگاه‌ها آن‌چنان ارتباطی با جامعه ندارند که در مقابل اثربخشی یافته‌های خود به جامعه پاسخگو باشند.
۸	فناوری آموزش	روش‌های رایانه‌ای و اینترنتی به روش چهره‌به‌چهره و گروه‌های آموزشی جمعی رایج در گذشته،	گروه‌های کوچک آموزش جمعی در ایران وجود ندارد و ارتباط میان استاد و دانشجو محدود به کلاس درس است و عمق

ردیف	نوع دگرگونی	جوامع صنعتی	ایران
		اضافه شده است	چندانی ندارد.
۹	اعتبارات و حمایت مالی	در آموزش عالی نوین درآمدهای غیردولتی اهمیت بیش‌تری یافته‌اند و در تأمین اعتبارات فعالیت‌های پژوهشی، مأموریت‌گرایی ترویج یافته است.	دولت تقریباً منبع انحصاری تأمین اعتبارات آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌هاست. شیوه‌های تأمین منابع مالی با مقوله پژوهش ارتباط اندکی دارد و همین امر ارتباط دانشگاه با برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی را کاهش می‌دهد.
۱۰	دیوان‌سالاری	این دگرگونی از فرایند تخصصی‌شدن و تقسیم و زیرتقسیم‌های دانش نشأت می‌گیرد. دانشکده‌های دانشگاه‌های مدرن، بیش‌ازآن‌که نهادهای فکری باشند، تبدیل به واحدهای سازمانی و اداری شده‌اند که تحت‌تأثیر تخصصی‌شدن فزاینده دانش قرار دارند	دانشگاه در ایران بخشی از دیوان‌سالاری دولتی بوده است و هنوز نیز تحت‌تأثیر همان فرایند است. اما میزان اثربخشی این ساختارهای بروکراتیک سنجیده نمی‌شود و این واحدهای اداری به پیشبرد تخصصی‌شدن دانش کمکی نمی‌کنند.

شکل غالب سازمان پژوهشی در ایران، به دلیل فقدان تقاضا برای پژوهش، مؤسسات تحقیقاتی عمومی هستند که از دولت پول می‌گیرند و در دولت هزینه می‌کنند. عدم توازن در توزیع اجتماعی نظام تولید دانش (جنسیتی، طبقاتی، جغرافیایی و ...)، امکان تقاضا برای نیروی انسانی علمی و پژوهشی را محدود



ساخته است و با توجه به اشباع نیروی انسانی در مراکز محدود پژوهشی، جریان عرضه متخصصان به سایر کشورها سرازیر می‌شود.

به دنبال اخراج یا خروج برخی از اساتید دانشگاه در مقطع انقلاب فرهنگی، در یک بازه زمانی حدوداً پانزده ساله پس از انقلاب فرهنگی، دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد و دکتری، کمبود هیأت‌علمی در دانشگاه‌ها را جبران می‌کردند و در دانشگاه جذب می‌شدند. هم‌چنین گسترش دانشگاه آزاد اسلامی، پیام‌نور و مراکز آموزش عالی آزاد و غیرانتفاعی موجب جذب تعداد دیگری از دانش‌آموختگان شد. از سال ۱۳۷۸ انتقاد از گسترش کمی دانشگاه‌ها به موازات اشباع ظرفیت‌های استخدامی در دانشگاه‌های برتر، منجر به کاهش جذب نیروی انسانی در بخش آموزش عالی شد و دانش‌آموختگانی که تمایلی به مشاغل اداری یا صنعتی ندارند، چاره‌ای جز مهاجرت از کشور ندیدند. در این جا سه عامل اصلی مهاجرت را تحریک می‌کند: اول عدم دانش‌بری واحدهای اداری و صنعتی که اغلب به بخش دولتی تعلق دارند؛ دوم فقدان فعالیت و صنعت علمی در بخش خصوصی و سوم عدم امکان تأسیس کسب‌وکارهای مولد دانش از سوی دانش‌آموختگان به سبب نبود تقاضای دانش. بنابراین، مهاجرت دانش‌آموختگان دانشگاهی از ناموزونی توزیع سرمایه انسانی متخصص در سطح جامعه ناشی می‌شود و با ادامه این وضعیت، یعنی تا زمانی که فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و خدماتی از دانش‌بری برخوردار نشوند، مهاجرت نیز قابل کنترل نخواهد بود. علاوه بر این، گسترش آموزش عالی غیررایگان باعث شده که تعداد زیادی از دانش‌آموختگان هزینه‌های تحصیلی بالایی را متحمل شوند و در نتیجه با یک

ارزیابی اقتصادی، به‌دست‌آوردن یک شغل درآمدزا را حق خود تلقی کرده و بسیاری اوقات چنین شغلی را در کشوری دیگر جستجو می‌کنند. فقدان اقتصاد دانش درکنار عدم برنامه‌ریزی برای کاربرد فناوری‌های جدید، ساختار اشتغال در کشور را با تهدید مواجه ساخته است. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات هزینه عملیات اداری و صنعتی را کاهش داده و هم‌زمان باعث کاهش نیاز به نیروی انسانی در این بخش شده است.

## ۲-۵-۸ پذیرش اجتماعی

پذیرش اجتماعی درمورد نخبگان به معنی آن است که به‌طورکلی زمینه‌هایی ایجاد گردد که مشارکت نخبگان ازسوی جامعه پذیرفته شود. این امر از چند راه قابل حصول است: اول این‌که در ساختار اداری جامعه به نخبگان اولویت داده شود؛ دوم آن‌که نخبگان بومی هر منطقه جغرافیایی در صف مقدم سیاست‌گذاری قرار گیرند؛ سوم آن‌که شرایط اجتماعی با خواسته‌های نخبگان برای مشارکت سازگار باشد؛ چهارم آن‌که دیدگاه‌های نخبگان در قلمرو موضوعی موردنظر عملی شود.

براساس تحقیق انجام‌شده درمورد بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در سیاست‌گذاری فرهنگی (عزیزآبادی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۸)، سه مؤلفه در پذیرش اجتماعی برای مشارکت نخبگان در امر سیاست‌گذاری مؤثر است:

۱- **اندیشکده‌ها:** اندیشکده‌ها قطب‌های مشارکت نخبگان هستند. تأثیرگذاری این نهادها به‌نوبه خود وابسته به احساس تعلق نخبگان است، لذا ارزش‌های جامعه باید برای نخبگان درونی شده باشد.

۲- **نخبه‌محوری:** مراکز عالی تصمیم‌گیری باید نخبه‌محور باشند. درعین حال باید توجه داشت که نفوذ صاحبان سرمایه و ثروت در امر سیاست‌گذاری، به جلب مشارکت نخبگان کمکی نمی‌کند.

۳- **انزوای نخبگان:** هر عامل موجب انزوای نخبگان باید از میان برود. به عبارت دیگر ابتدا باید موانع مشارکت نخبگان برداشته شود. جلب مشارکت نخبگان بدون توجه به فردیت آن‌ها ممکن نیست. در این راستا، باید از ساختار عمودی حاکم بر جامعه پرهیز کرد و امید برای اصلاحات را در میان نخبگان افزایش داد.

به‌طور کلی کنش‌های فردی تنها درون متن گسترده‌ای که محاط در آن هستند فهمیده می‌شوند. ارزش‌های فرهنگی، هویت و میراث فرهنگی یک جامعه در تحقق و تقویت مشارکت نخبگان آن جامعه نقش دارند. از سوی دیگر، نهادهای مشارکتی که از بیرون بر جامعه تحمیل می‌شوند نخواهند توانست اثرگذاری لازم را داشته باشند و اگر تحمیلی باشند موجب بیگانگی خواهند شد. دو سرمایه اجتماعی و فرهنگی مانند تعلقات ملی و سرزمینی، میل به بومی ماندن دارند و زمینه‌ساز برای مشارکت ملی قلمداد می‌شوند. برعکس دو سرمایه اقتصادی و سیاسی میزان مشارکت بومی را می‌کاهد و گرایش به جهانی‌شدن را تشدید می‌کند.

مشارکت نخبگان بستگی به ارزش‌گذاری جامعه به دیدگاه‌ها و نظرات خاص آن‌ها دارد. ارج‌گذاری باورهای نخبگان رابطه مستقیمی با برخورداری از توانایی‌ها و دانش‌های آن‌ها دارد. علاوه بر این، خوداتکایی موجب ارتقای مشارکت اجتماعی می‌شود و کسانی که خوداتکایی کمتری دارند، مشارکت محدودتری هم دارند.

کنشگر اجتماعی موجودی فعال و صاحب اراده و اختیار است. کنشگران فردی در یک جامعه هم‌چون اتم‌هایی هستند که در چارچوب نظامی از کنش متقابل قرار می‌گیرند. تفاوت افراد از حیث توانمندی‌ها و استعدادها موجب می‌شود که آن‌ها پاسخ‌های متفاوتی به محرک‌های اجتماعی بدهند. تفاوت شخصیت افراد جامعه وقتی با نیروهای موجود در محیط اجتماعی می‌آمیزد، سطح و نوع مشارکت را تعیین می‌کند. از سوی دیگر، قدرت استبدادی مانع مشارکت نخبگان است. یکی از مسیرهای اصلی مشارکت سیاسی و اجتماعی نخبگان، حضور آن‌ها در فرایند اصلاح و تغییرات اجتماعی است. آن‌ها گرایش دارند که عامل فرایندهای اجتماعی باشند و نه موضوع آن فرایندها. ساختار اجتماعی و به عبارتی ساختار حکومت، در مشارکت یا عدم مشارکت نخبگان در فرایندهای سیاسی و اجتماعی نقش اساسی دارد. در صورتی که با وجود رشد آموزش و ارتقای مدارج تحصیلی از نظر اجتماعی امکان برعهده‌گرفتن نقش برای نخبگان میسر نباشد، رفتارهای انزواگرایانه این قشر بروز خواهد کرد.

براساس یافته‌های تحقیق فوق‌الذکر، توجه به خصوصیات نخبگان جزء راهبردهای اساسی جلب مشارکت نخبگان در سیاست‌گذاری‌هاست. اهم این خصوصیات به این شرح است:

۱- **تعهد ملی نخبگان:** تعهد ملی نخبگان وابسته به خاستگاه‌های اجتماعی است. این یعنی هر قدر جامعه به نخبگان احساس نیاز کند و آن‌ها را فراخوان کند، تعهد ملی این قشر تقویت خواهد شد. در این راستا حاکمیت باید به همگرایی نخبگان مبادرت کند، یعنی آن‌ها را به هم نزدیک و هماهنگ کند. علاوه بر این

تصمیم‌گیرندگان جامعه باید به هویت نخبگان احترام بگذارند و به توانمندی‌های آنها باور داشته باشند تا موجبات رضایت آنها را فراهم کنند.

۲- **تخصص نخبگان:** در فرایند جلب مشارکت نخبگان باید به تخصص حرفه‌ای آنها بها داد. بهره‌گیری از تخصص نخبگان مقتضی سیستم مدیریتی خاصی است و در هر عرصه باید سیاست‌گذاری را فقط به نخبگان همان عرصه سپرد.

۳- **شایستگی‌های نخبگان:** در توجه به شایستگی‌های نخبگان باید به چند موضوع توجه داشت: اول این‌که باید به نهادها و گروه‌های نخبگی ارزش داد و به آنها توجه خاص نمود. در این راستا، باید از تنگ‌نظری و جمود ذهنی پرهیز کرد. دوم این‌که پرهیز از تمرکزگرایی مطالبه‌بزرگ نخبگان است. در واقع تمرکززدایی به درونی‌شدن ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی در نخبگان کمک می‌کند. سوم این‌که ارزش‌گذاری جامعه به عقاید نخبگان از یک سو و بلندنظری نسبت به نخبگان از سوی دیگر، احساس تعلق اجتماعی نخبگان را افزایش داده و موجب مشارکت آنها می‌شود.

هرچه ارزش‌های جامعه تصمیم‌گیرندگان با ارزش‌های جامعه نخبگان هماهنگ و همسو باشد، میزان مشارکت نخبگان نیز افزایش پیدا می‌کند. تولید دانش سیاستی و میزان مشارکت نخبگان در سیاست‌گذاری محصول همکاری اجتماعات نخبگان با یکدیگر و با سیاست‌گذاران است. علاوه بر این، مؤلفه‌هایی چون هدف‌مندی و بلندهمت، رضایت‌مندی، توانایی برجسته خاص و تلاش سرسختانه و پیگیرانه، به فرد نخبه ارجمندی محیطی می‌دهد.

سرمایه انسانی به سرمایه اجتماعی نیاز دارد و بدون آن بی‌ارزش می‌شود. سرمایه انسانی یک دانش جمعی است که موجب مناسبات و مشارکت نخبگان در

نهادهای حرفه‌ای می‌شود. هم‌چنین عضویت در جامعه نخبگان سرمایه اجتماعی را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین این دو به‌صورت دوسویه ضریب ماندگاری و به تبع آن مشارکت را افزایش می‌دهند.

چنانچه فرد نخبه‌ای احساس کند بر فرایند سیاسی جامعه خود اثرگذار است، میزان مشارکت او افزایش می‌یابد. به‌عبارت‌دیگر سهم‌شدن در قدرت یکی از عوامل افزایش مشارکت است. احساس عدم‌امنیت و ابزاری‌شدن مشاغل نخبگان نیز از مسائل دیگری است که باعث انزوای سیاسی و اجتماعی می‌شود. افزون‌برآن درهم‌ریختگی مرزهای مقولات مختلف شایستگی و نخبگی در کیفیت مشارکت نخبگان تأثیر دارد که از آن به اغتشاش در قلمروهای نخبگی تعبیر می‌شود.

کیفیت نظام اداری کشور از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مشارکت نخبگان در سیاست‌گذاری در سطح جامعه است. در این حوزه دو موضوع شایسته توجه است: یکی این‌که وجود مدیران باکفایت و صداقت و حسن‌نیت مسئولین به جلب مشارکت نخبگان می‌انجامد. دوم این‌که موضوع تصمیم‌گیرندگان کشور در قبال اولویت‌های جامعه باید روشن باشد. مشارکت نخبگان درحوزه سیاست‌گذاری نیازمند پویایی ارزش‌گذاری در هر زمینه مدیریت جامعه است. (عزیزآبادی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۸)

در تحقیقی راجع به عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج (طوسی و مهری، ۱۳۹۱)، رویکردها و ظرفیت‌های این نهاد در جذب نخبگان مورد بررسی قرار گرفته که نگاهی به این رویکردها و ظرفیت‌ها برای موضوع پژوهش حاضر خالی از لطف نیست.

نقش نخبگان در تحولات سیاسی و اجتماعی و هدایت مردم بسیار تعیین کننده است. توده‌ها در دست رهبران هم‌چون موم شکل‌پذیرند و افکارشان تا اندازه زیادی توسط نخبگان ساخته شده و سپس با تکرار به تصور جمعی توده‌ها تبدیل می‌شود. جذب و سازماندهی مردمی یکی از مقوله‌های مهم و استراتژیک کشورهاست و در این میان چگونگی جلب مشارکت و استفاده از صاحب‌نظران نخبه اهمیتی دوچندان دارد.

بر اساس یافته‌های تحقیق فوق‌الذکر، در تدوین برنامه‌های پنج‌ساله بسیج عوامل مؤثر در جذب افراد به بسیج برشمرده شده که برخی از آن‌ها می‌تواند پیرامون جذب افراد به کلیه دستگاه‌های اداری مصداق داشته باشد:

- ۱- تقویت و بهره‌گیری از انگیزه‌های دینی و ملی در جامعه؛
- ۲- آسان‌سازی جذب و مراحل پذیرش
- ۳- بهره‌گیری از امتیازات قانونی مناسب
- ۴- بهره‌گیری هدفمند از رسانه‌های گروهی
- ۵- جهت‌دهی و توزیع ظرفیت‌ها براساس پست‌های سازمانی

براساس این یافته‌ها در این تحقیق برای تقویت نظام جذب نخبگان چند پیشنهاد ارائه شده است: تقویت انگیزه ملی‌گرایی و وطن‌دوستی در جذب نخبگان مؤثر است؛ جذب نخبگان برای فعالیت در مناطق محروم، بر انگیزه آنان می‌افزاید؛ می‌بایست از شخصیت‌های ممتاز نخبگان الگوسازی و اسطوره‌پروری شود؛ از ظرفیت‌های رسانه‌ای برای معرفی فعالیت‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های نخبگان استفاده شود تا زمینه جذب آن‌ها فراهم گردد؛ نسبت به ارائه تضمین‌های بیمه‌ای و تأمین تسهیلات مالی و رفاهی برای نخبگان متناسب با شأن آنان اقدام شود؛ حمایت‌های

حقوقی و قضائی لازم از آن‌ها به عمل آید؛ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های جذب و مراحل پذیرش مورد بازبینی قرار گیرد؛ در واحدهای جذب در سازمان‌ها از کادر توانا، قابل و باتجربه استفاده شود و درنهایت این‌که برای برنامه‌های چشم‌انداز کشور و برنامه‌های توسعه نظر نخبگان اخذ شود (مهری و طوسی، ۱۳۹۱).

## ۲-۵-۹. وضعیت اخلاقی نخبگان در نظام اداری ایران

مرور منابع تاریخ ایران نشان می‌دهد که «اخلاق» در جامعه ایرانی یکی از ارکان حیات اجتماعی بوده است. تعاملات اجتماعی بیش از الزامات رسمی و قانونی مبتنی بر قواعد اخلاقی بوده است. در حیات اجتماعی و به‌طورخاص نظام اداری امروز نیز جهت‌گیری اخلاقی اهمیت زیادی دارد. در سیاست‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و سیاست‌های کلی نظام اداری و منشور اخلاقی و سوگندنامه‌های کارکنان دولت اخلاق در محوریت قرار دارد.

اگرچه در تحقیقات ملی وضعیت رعایت قواعد اخلاقی در میان نخبگان نظام اداری کمتر مورد سؤال قرار گرفته است، بررسی‌های انجام‌شده مؤید بی‌اعتمادی مردم به مدیران دولتی است. در واقع میان آنچه که در سیاست‌ها و دستورالعمل‌های کارکنان اداری درخصوص رعایت قواعد اخلاقی آمده است و آنچه در عمل در ادارات اتفاق می‌افتد، تعارض وجود دارد. این‌درحالی‌است که عملکرد اخلاقی کنشگران جامعه تحت‌تأثیر ارزیابی آن‌ها از عملکرد اخلاقی نخبگان قرار دارد. اگر افراد عملکرد نخبگان نظام اداره کشور را اخلاقی ارزیابی کنند، پابندی آن‌ها به ارزش‌های اخلاقی در تعاملات‌شان بیش‌تر محتمل است.

محتوای قواعد اخلاقی در جوامع مختلف، قابل‌شناسایی و بررسی است. در ایران ارزش‌هایی مانند وفاداری، امانت‌داری و راستگویی از جمله معیارهای اخلاقی



هستند. این قواعد در میان جامعه و درون آحاد افراد از مقبولیت برخوردارند و بنابراین وضعیت اخلاقی نخبگان نظام اداری نیز با آنها سنجیده می‌شود.

در تحقیق فوق‌الذکر درخصوص عملکرد اخلاقی نخبگان نظام اداری از تعدادی از شهروندان نظرسنجی به عمل آمد. قواعد اخلاقی که در این تحقیق رعایت آنها مورد سنجش قرار گرفت، عبارت بودند از درست‌کاری، راست‌گویی و پاک‌دامنی. درخصوص وزرا درمورد هر سه معیار، نمرات پایینی داده شد و کمترین نمره به راست‌گویی اختصاص داده شد. درمورد نمایندگان مجلس، مقامات قضائی و رؤسای ادارات نیز وضعیت دقیقاً به همین منوال بود. بنابراین عقیده جمعی ناظر بر عدم‌پایبندی نخبگان نظام اداری به قواعد اخلاقی درست‌کاری، راست‌گویی و پاک‌دامنی است. چنین عقیده‌ای، نشان‌دهنده درک و آگاهی نهادینه از غیراخلاقی بودن وضعیت نخبگان است و این درک شکل گرفته، عمل در نظام اداری را به سمت تعاملات غیراخلاقی سوق می‌دهد.

وجود عقیده جمعی درباره عملکرد اخلاقی نخبگان نظام اداری موجب تعهد اخلاقی و وجود عقیده جمعی غیراخلاقی موجب فرسایش سرمایه اجتماعی نظام اداری در کشور می‌شود. با بروز مسائل اخیر درحوزه نظام اقتصادی و بانکی، موقعیت اخلاقی نظام اداری و نخبگان آن بیش‌ازپیش متزلزل شده است. گمان غیراخلاقی مردم به نظام اداری در حال تشدید شدن است. (طالبی، ۱۳۹۲)

فصل سوم:

روش شناسی پژوهش

---

## ۳. فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

### ۳-۱. مقدمه

انسان از دیرباز به کشف قوانین حاکم بر طبیعت و روابط جاری و ساری در بین مجموعه‌های خلقت ممارست داشته است. «دستیابی انسان به روش‌های منظم برای حل مشکلات و به خدمت گرفتن آن، به پیشرفت‌های چشمگیری انجامیده است. روش عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که برای رسیدن به هدفی صورت می‌گیرد و پژوهش عبارت از مجموعه فعالیت‌هایی که پژوهشگر با استفاده از آن‌ها به قوانین واقعیت پی می‌برد. روش‌های پژوهش، در واقع ابزارهای دستیابی به واقعیت به شمار می‌رود. روش‌های پژوهش متعددند و هر روشی تا اندازه‌ای به کشف قوانین علمی کمک می‌کند. در هر پژوهش، پژوهشگر تلاش می‌کند تا مناسب‌ترین روش را انتخاب کند؛ و آن، روشی است که دقیق‌تر از روش‌های دیگر، قوانین واقعیت را کشف کند. بنابراین شناخت واقعیت‌های موجود و پی‌بردن به روابط میان آن‌ها مستلزم انتخاب روش پژوهشی مناسب است. شناخت روش‌های پژوهش و آگاهی از دقایق آن‌ها در علوم اجتماعی و رفتاری از حساسیت بیشتری برخوردار است. زیرا این علوم بیش از هر علم دیگری در فراز و نشیب روش‌های غیرعلمی سرگردان بوده‌اند» (دلاور، ۱۳۸۰).

برای نیل به هدف اصلی پژوهش انتخاب روش درست و مناسب و رعایت اصول آن تضمین‌کننده سلامت پژوهش خواهد بود. «دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با روش‌شناسی مناسب صورت پذیرد. زیرا پژوهش، از حیث روش است که اعتبار می‌یابد. روش پژوهش به عنوان هدایتگر جستجوهای علمی در جهت دستیابی به حقیقت، به شکل‌های

مختلفی دسته‌بندی می‌شود که هر یک از این دسته‌بندی‌ها، در برگیرنده روش‌های مختلفی است که معایب و مزایای مربوط به خود را دارند» (خاکی، ۱۳۷۹: ۱۵).

«در علوم اجتماعی از متدولوژی استفاده می‌کنیم تا تا به سؤال‌های در مورد چگونگی و چرایی رفتار افراد پاسخ دهیم. برخی از انواع رفتار بسیار معمول و عادی هستند، در حالی که برخی دیگر به ندرت یا حتی فقط در برخی از موقعیت‌ها اتفاق می‌افتند. وقتی متوجه می‌شویم که هر شکل قابل‌تصور از رفتار در ناحیه موضوعاتی که مطالعه آن برای ما میسر است اتفاق می‌افتد، حوزه و وسعت علوم اجتماعی را مورد تحسین قرار می‌دهیم. اصولاً، دانشمندان اجتماعی فراتر از شناخت فعالیت‌های انسانی و مرزهایی که این فعالیت‌ها در آن رخ می‌دهد، می‌خواهند چرایی رخداد این رفتارها را توصیف کنند. در جستجو برای علل، دانشمندان اجتماعی همه ابعاد جهان اجتماعی را دنبال می‌کنند. ما به خصیصه‌های رفتاری، ویژگی تعاملات بین افراد، مشخصه‌های زمینه‌ای جوامع<sup>۱</sup> و فرهنگ‌هایی که افراد در آن زندگی می‌کنند نظر می‌کنیم. ما افرادی را که در گذشته زندگی کرده‌اند مطالعه کرده، سعی می‌کنیم کیفیت زندگی امروز را ارتقا بخشیده، و پیش‌بینی کنیم که در آینده چه اتفاقی رخ خواهد داد. تفکر در مورد موضوعی که مردم به آن اشتغال داشته باشند و یک دانشمند اجتماعی نتواند در مورد آن پژوهش کند، دشوار است» (Kempfl-Leonard, 2004).

«روش‌شناسی ... بیش از آن که نظامی از رویه‌ها و اصول سازمان یافته باشد، به مثابه پیش‌پیش‌های مغز<sup>۲</sup>، توسعه یافته است. روش‌شناس، دانش‌پژوهی<sup>۳</sup> است که در

<sup>1</sup> Communities

<sup>2</sup> Bent of mind

<sup>3</sup> Scholar

رویکرد خویش نسبت به موضوع مورد مطالعه‌اش از همه تحلیل‌گران<sup>۱</sup> فراتر است. او به دیگر دانش‌پژوهان بیشتر از آن که بگوید چه باید انجام دهند می‌گوید که چه انجام داده‌اند یا ممکن است انجام داده باشند. او به آن‌ها می‌گوید چه نظمی از یافته‌ها از پژوهش آن‌ها برآمده است و به آن‌ها نمی‌گوید که چه نوع نتایجی مرجح است یا نیست. این رویکرد تحلیلی از سویی نیازمند خودآگاهی و از سوی دیگر نیازمند شکیبایی<sup>۲</sup> است. روش‌شناس می‌داند که از مسیرهای بدیل می‌توان به مقصدی واحد رسید» (Lazarsfeld & Rosenberg, 1955: 4).

### ۲-۳. روش‌شناسی انجام پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی محسوب می‌شود که در آن از مصاحبه‌های اکتشافی و روش‌شناسی اکتشافی بهره گرفته شده است. «هدف پژوهش اکتشافی، کشف این که چیزی وجود دارد یا ندارد می‌باشد. این نوع پژوهش به صورت سؤال مطرح می‌شود و پژوهشگر در پی یافتن پاسخ آن سؤال است. این نوع پژوهش امکان دارد به صورت ساده مانند این که آیا امروز علی به مدرسه رفته یا نه مطرح گردد و یا به صورت پیچیده نظیر کشف علل خودکشی در بین افراد جامعه مطرح گردد» (حسینی‌نسب و علی‌اقدام، ۱۳۷۵: ۵۸۰). «وظیفه مطالعات اکتشافی این است که چشم‌اندازهای تحلیلی را وسعت دهد، پژوهشگر را با افکار متخصصان دیگر که پژوهش‌ها و اندیشه‌هایشان ممکن است الهام‌بخش او در کار پژوهشی‌اش باشند آشنا کند. وجوه گوناگون مسئله پژوهش را که به تنهایی نمی‌توانست به آن‌ها پی ببرد، برایش آشکار کند و نهایتاً او را در گزینش

<sup>1</sup> Analytical

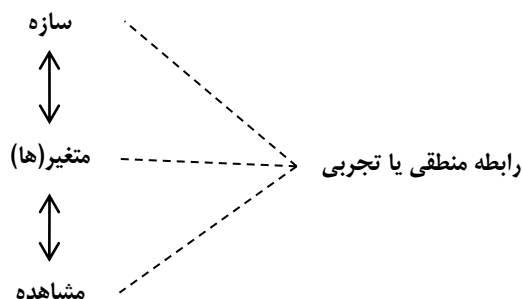
<sup>2</sup> Tolerance

چارچوب نظری مناسب با مسئله پژوهشش کمک کند» (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰: ۱۰۱).

با توجه به موارد استفاده شده در این پژوهش، لازم است در این جا مفهوم، متغیر و مشاهده را تعریف کنیم. «مفهوم تجریدی از رویدادهای قابل مشاهده است که معرف شباهت‌ها یا جنبه‌های مشترک میان آنهاست. مفاهیم واژه‌هایی انتزاعی هستند که برای توضیح دادن و یا معنا دادن به تجربیاتمان از آنها استفاده می‌کنیم. برای مثال «پیشرفت تحصیلی» مفهومی است که می‌توان آن را از طریق عملکرد (نمره‌های کلاسی) دانش‌آموزان در دروس مختلف مشاهده کرد. برخی واژه‌ها مثل «انگیزش»، «هوش»، «مفهوم خود»، «اضطراب»، «قابلیت اجتماعی» به صورت مستقیم قابل مشاهده نمی‌باشند. این مفاهیم پیچیده که در سطح بالایی از تجرید (انتزاع) قرار دارند، سازه<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند. سازه‌ها غالباً از نظریه‌ها مشتق می‌گردند. «قابلیت اجتماعی» یک سازه است زیرا از یک سو به مهارت‌های اجتماعی، شناختی و عاطفی و از سوی دیگر به فرآیند اجتماعی شدن و تجربه‌های اجتماعی در روابط میان‌فردی اشاره دارد. مشاهده قابلیت اجتماعی تنها با ایجاد شرایط خاص و با کمک متغیرها امکان‌پذیر می‌گردد. متغیر عبارتست از ویژگی واحد مورد مشاهده. متغیر کمیتی است که می‌تواند از واحدی به واحد دیگر یا از یک شرایط مشاهده به شرایط دیگر مقادیر مختلفی را اختیار کند. به بیان دقیق‌تر، متغیر نمادی است که اعداد یا ارزش‌ها به آنها منتسب می‌شوند. برای مثال نمرات حاصله از آزمون پیشرفت تحصیلی یک متغیر است، زیرا از فردی به فرد دیگر متفاوت بوده و یا حداقل تمام افراد نمره یکسانی را از آن به دست نمی‌آورند. در

<sup>۱</sup> Construct

شکل زیر رابطه بین مشاهدات، متغیرها و سازه‌ها را به طریق زیر می‌توان نشان داد» (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶: ۳۹).

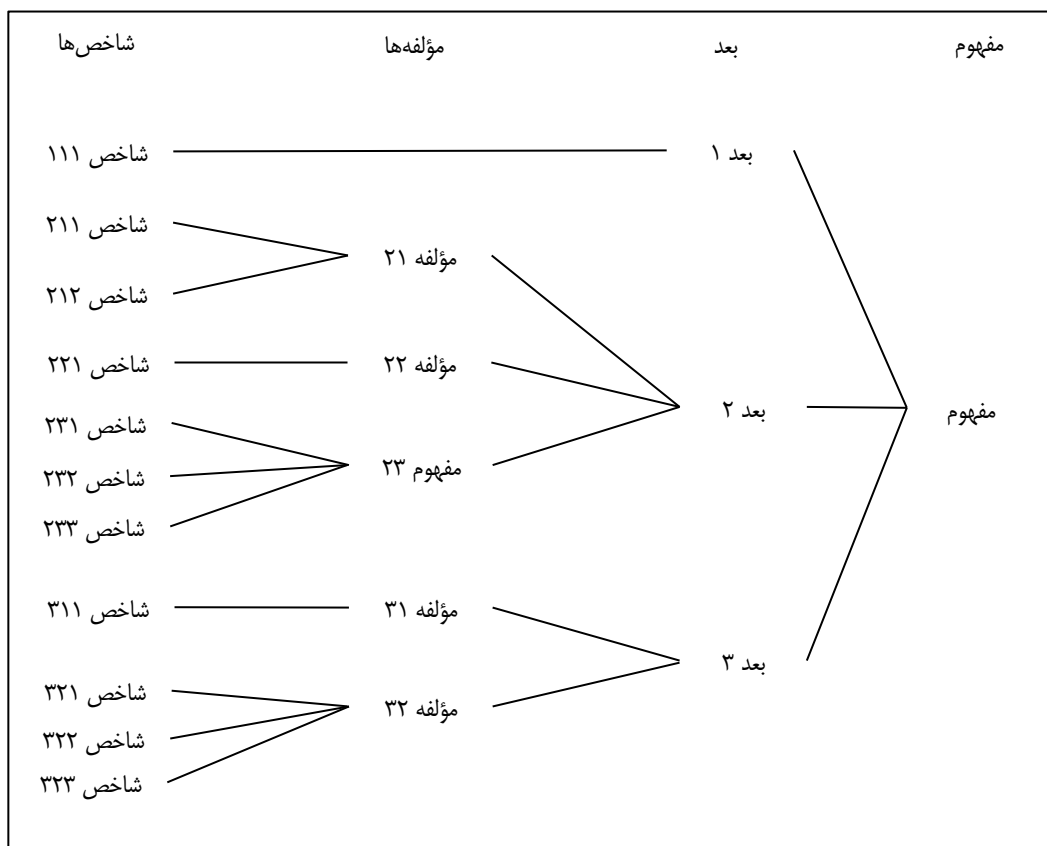


نمودار ۳: رابطه سازه، متغیر و مشاهده

برخی دیگر از واژه‌های مدل‌تحلیلی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در این راستا استفاده کرده‌اند. «مدل تحلیلی دنباله طبیعی طرح نظری مسئله پژوهش است که به صورت عملی نشانه‌ها و خط‌سیرهایی را که نهایتاً برای اجرای کار مشاهده و تحلیل در نظر گرفته خواهند شد به یکدیگر مرتبط می‌کند. مدل تحلیلی از مفاهیم و فرضیه‌هایی تشکیل شده است که با هم ارتباط تنگاتنگی دارند و مجموعاً چارچوب تحلیلی منسجمی را تشکیل می‌دهند. مفهوم‌سازی، ساختمانی انتزاعی برای شناختن امر واقعی است. برای این منظور، همه وجوه واقعیت مورد نظر برگرفته نمی‌شود بلکه فقط به آن چه که از نظر پژوهشگر ماهیت اصلی پدیده را بیان می‌کند، توجه می‌شود. بنابراین، مفهوم‌سازی با گزینش همراه است. ساختن مفهوم بر این مبنا عبارتست از نخست تبیین ابعاد، و سپس تعیین شاخص‌هایی که

به کمک آن‌ها این ابعاد اندازه‌گیری می‌شود» (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰: ۱۴۴). مدل تحقیقی یک پژوهش مجموعه‌ای ساخت‌دار و به هم پیوسته مرکب از مفاهیم و فرضیه‌های متصل به یکدیگر است که برای ساخت آن باید دستگاهی منسجم از مفاهیم و فرضیه‌های علمی را تعبیه کرد. مطابق با آن چه که کیوی و کامپنهود به آن اشاره کرده‌اند می‌توان دستگاه زیر را ترسیم نمود. برخی‌ها به جای واژه شاخص از واژه ویژگی یا مشخصات استفاده می‌کنند که در اینجا معادل فرض شده‌اند (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰، ص. ۱۰۷).





نمودار ۴: رابطه مفهوم، بعد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰: ۱۰۷)

به‌منظور پاسخ به پرسش‌های این پژوهش از طرح پژوهش کیفی استفاده شده است. مأخذ تولید داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مرور اسناد و مقاله‌های منتشره بوده است که از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای قوام بیشتر روش‌شناسی تحلیل کیفی، به رویکرد تحلیل مضمون<sup>۱</sup> اتکا شده است. تحلیل مضمون یکی از روش‌های ساده و در عین حال کارآمد

<sup>۱</sup> Thematic analysis

تحلیل کیفی است و مهارت‌های اساسی مورد نیاز بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). روش تحلیل مضمون رویکردی دم‌دستی<sup>۱</sup> و از جهت نظری منعطف برای تحلیل داده‌های کیفی است. یکی از مزیت‌های رویکرد تحلیل مضمون همان انعطاف‌پذیری آن است. تحلیل مضمون شیوه‌ای برای شناسایی، تحلیل و گزارش<sup>۲</sup> الگوهای<sup>۳</sup> (مضامین) درون داده‌ها می‌باشد. تحلیل مضمون به ندرت مجموعه داده‌ها را با جزئیات دقیق سازماندهی و توصیف می‌کند؛ بلکه از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر می‌کند. تحلیل مضمون به شکل گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما هیچ توافق مشخصی در مورد چگونگی انجام آن وجود ندارد (Braun & Clarke, 2006).

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش تحلیل مضمون به شرح است:

**مرحله ۱:** آشنایی با داده‌ها: محقق پس از گردآوری داده‌ها، به طور مکرر به آنها مراجعه و داده‌ها را مطالعه کرده و نسبت به داده‌ها تسلط کافی پیدا کند و به اصطلاح در داده‌ها غوطه‌ور شود.

**مرحله ۲:** ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع شد که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها بوده است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد (Clark & Brown, 2006).

<sup>1</sup> Accessible

<sup>2</sup> Reporting

<sup>3</sup> Patterns

**مرحله ۳:** جست‌وجوی مضامین: در این مرحله، پس از دسته‌بندی کدهای اولیه مضامین استخراج می‌شوند که مضامین بالقوه محسوب می‌شوند.

**مرحله ۴:** بازبینی مضامین: در این قسمت ضمن شناسایی مضامین اصلی و فرعی، کدها بازبینی می‌شوند.

**مرحله ۵:** تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله، مضامین شناسایی شده در مرحله قبل با کمک ادبیات نظری یا تعاریف برآمده برچسب‌گذاری می‌شوند.

### مرحله ۶

تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضامین کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

## ۳-۳. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

در این پژوهش جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی و صاحب‌نظران در دستگاه‌های اجرایی منتخب است. طبق توافق صورت گرفته، با توجه به ماهیت و مأموریت هر نخبگانی دستگاه‌ها، تعداد ۸ دستگاه انتخاب شد و قرار شد بر اساس میزان سهولت در دسترسی به جامعه هدف، تعداد ۵ دستگاه انتخاب شود و مصاحبه‌ها در آن دستگاه‌ها انجام شود. فرایند حضور اعضای تیم پروژه در دستگاه‌های برخی دستگاه‌های منتخب، توسط بنیاد ملی نخبگان تسهیل شد. شیوه انتخاب نمونه به صورت قضاوتی هدفمند بود. نهایتاً دستگاه‌های زیر به عنوان دستگاه‌های هدف انتخاب شدند:

جدول ۵: دستگاه‌های منتخب مورد مطالعه در پژوهش

ردیف	نام دستگاه اجرایی	دلیل معرفی
۱	وزارت نیرو	داشتن خط‌مشی جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز به خصوص در حوزه فنی و مهندسی
۲	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	گرایش به جذب نخبگان به عنوان اعضای هیئت علمی، پارک‌های علم و فناوری و ...
۳	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	گرایش به جذب نخبگان در نظام ارائه خدمت، شرکت‌های دانش‌بنیان و آموزش علوم پزشکی
۴	قوه قضاییه/ وزارت دادگستری	اهتمام قوه قضاییه به استفاده از نخبگان در جریان پژوهش‌ها و نقش آن‌ها در حمایت‌های حقوقی از نخبگان در مسائلی نظیر حق اختراع و حقوق مالکیت معنوی
۵	وزارت کشور	گرایش به جذب نیروهای نخبه دانشگاهی و نیروهای نخبه سیاسی

اگر چه در پژوهش کیفی، از قبل نمی‌توان مشخص کرد که با چه تعداد از افراد باید مصاحبه صورت گیرد تا پدیده موردنظر به صورت کامل شناسایی شود؛ ولی طبق توافق، در هر دستگاه با حداقل سه نفر مصاحبه شد.

در مجموع با ۱۸ نفر از افراد خبره مصاحبه انجام شد و پس از مکتوب شدن متن مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد. متن مشروح مصاحبه‌ها در پیوست گزارش آمده است.

### ۳-۸. پروتکل انجام مصاحبه‌های پژوهش

به کارگرفتن روش مصاحبه در پژوهش نیازمند رعایت مراحل خاصی است که حتی برخی (Kvale, 1996: 88) آن را مشتمل بر هفت مرحله تعیین موضوع، طراحی، توجه به موقعیت مصاحبه، پیاده‌سازی، تحلیل، تأیید و گزارشگری می‌دانند.

بعد از تعیین موضوع و طراحی پژوهش، در هنگام انجام مطالعات نظری به طور مستمر به طراحی پرسش‌های پژوهش رجوع شده است و برخی سؤالات بازبینی شده است. بر اساس مرور ادبیات نظری، چارچوبی برای پرسش‌ها طراحی شد و به تأیید خبرگان این حیطه رسید. برخی پرسش‌ها حالت کلی داشته و به قصد ورود به زمینه اصلی پژوهش، یعنی فهم موانع ورود نخبگان به دستگاه‌های حاکمیتی و شیوه نگهداشت آن‌ها شده است. اگر چه پرسش‌های کلی پیش از مصاحبه به خبرگان ارسال می‌شد تا اطلاع کلی از جریان سؤالات داشته باشند، ولی بر اساس بازخورد اخذ شده در حین جلسه، سؤالات جدیدی پرسیده شده است تا حس همکاری مصاحبه‌شونده برانگیخته شود و گونه‌ای از همدلی با وی ایجاد شود. تعدادی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تعدادی هم با توجه به شرایط بیماری کرونا یا تمایل مصاحبه‌شوندگان به دلیل شرایط ماه مبارک رمضان به صورت مجازی برگزار شده است. در این پژوهش بر اساس متن و پرسش‌های زیر در فرایند مصاحبه‌ها دنبال شده است:

« شرط حضور کارگزاران شایسته و توانمند در مسند امور و بدنه کارشناسی قوی و توانمند، وجود سیستمی است که از سویی افراد شایسته و نخبه را شناسایی کند

و از سوی دیگر، موانع حضور آن‌ها را برطرف کند. اکنون که اراده نظام اداری کشور بر حضور نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی قرار گرفته است، بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری آنان حائز اهمیت است تا قوانین و راهبردهای اجرایی مناسبی را در راستای آن وضع و پیاده کند. اکنون پرسش آن است که: آیا با نقش و تأثیر حضور نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی آشنا هستید؟ میزان اقبال نخبگان به دستگاه‌ها را چگونه می‌دانید؟ آیا دستگاه‌های حاکمیتی اهتمامی به جذب نخبگان در بدنه خویش دارند؟ جذب و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی کشور با چه موانعی همراه است؟ وضعیت فعلی جذب و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی دارای چه آسیب‌هایی است؟ توسعه و ارتقای نخبگان موجود در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی کشور، چه مشکلات و آسیب‌هایی دارد؟ پیشنهاد و اولویت‌های مدنظر جنابعالی/سرکارعالی برای جذب (بکارگیری) و توسعه نخبگان در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی کشور چیست؟ آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی چه فرصت‌ها و موانعی در برابر نخبگان برای حضور در دستگاه‌های حاکمیتی و اجرایی ایجاد می‌کند؟ و ...»

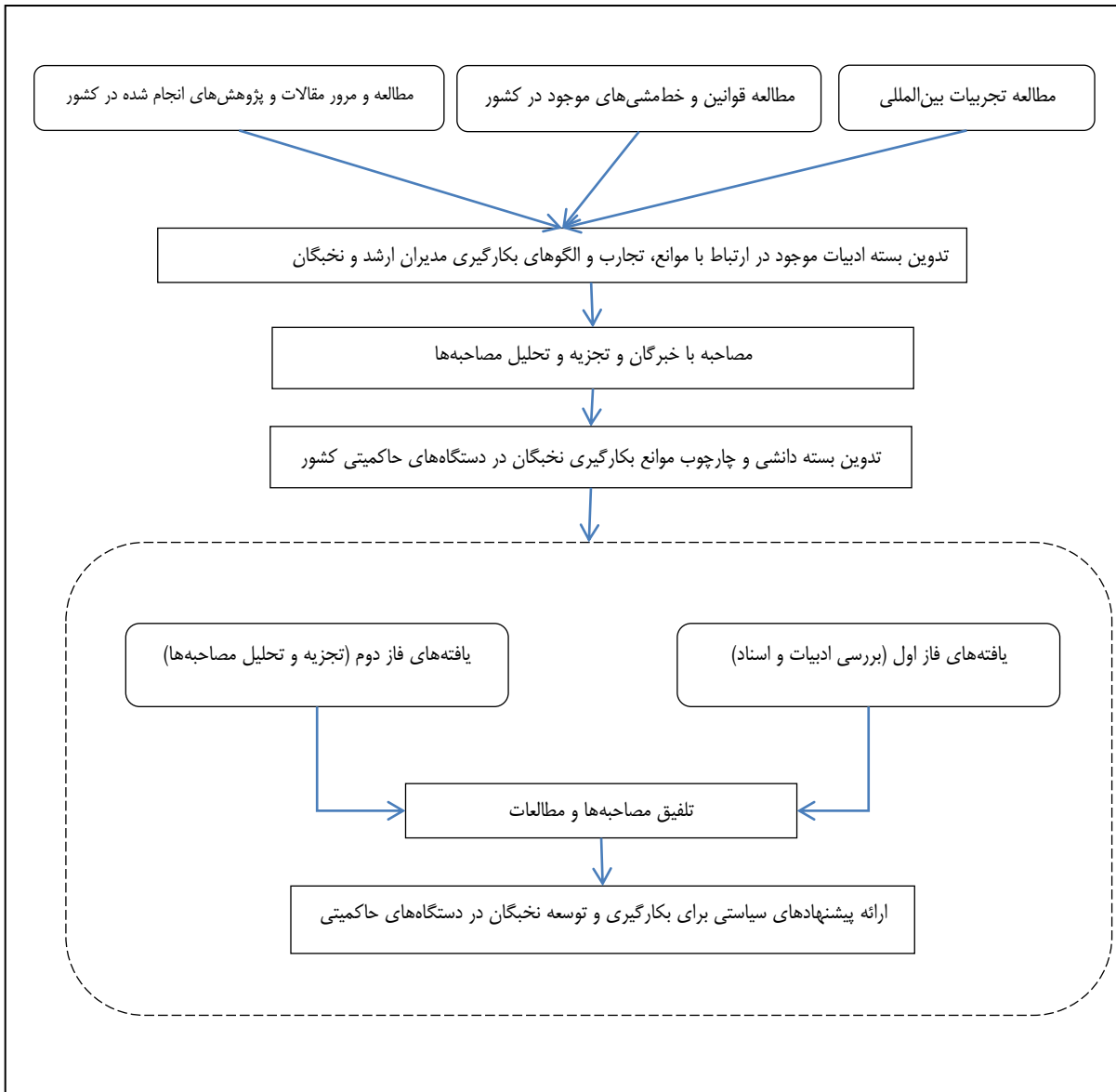
### ۳-۵. مراحل اجرای طرح

طرح پژوهشی حاضر در سه فاز به شرح ذیل اجرا خواهد شد:

فاز اول: مفهوم شناسی و تدوین بسته ادبیات موجود در ارتباط با موانع، تجارب و الگوهای بکارگیری مدیران ارشد و نخبگان

- مطالعه تجربیات بین‌المللی
- مطالعه قوانین و خط‌مشی‌های موجود در کشور

- مطالعه و مرور مقالات و پژوهش‌های انجام شده در کشور
- مطالعه مباحث نظری تنها محدود به فاز اول نخواهد شد و در سرتاسر پژوهش، جریان جستجو و بررسی ادامه خواهد داشت.
- فاز دوم: تدوین بسته دانشی و چارچوب موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور
- مصاحبه با صاحب‌نظران
- تدوین چارچوب و بسته دانشی هر دستگاه به تفکیک
- فاز سوم: تدوین گزارش نهایی
- جمع‌بندی مطالعات حاصل از فاز اول و دوم
- ارائه پیشنهادهای سیاستی برای آسیب‌شناسی و موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی





### ۳-۶. کیفیت (اعتباریابی) پژوهش

برای حفظ کیفیت و دقت‌مندی پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)<sup>۱</sup> با عنوان انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، قابل‌اتکا بودن<sup>۳</sup>، اعتبار داشتن<sup>۴</sup> و ثبات<sup>۵</sup> استفاده شده است. منظور از انتقال‌پذیری عبارت است از توانایی کاربری، انتقال و تعمیم‌پذیری یافته‌های یک مطالعه به دیگر موقعیت‌های مشابه (که معادل روایی بیرونی در پژوهش‌های کمی است). اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای انتقال‌پذیری فراگیر ندارند ولی برای تقویت این معیار از نمونه‌گیری هدفمند با در نظر گرفتن تنوع استفاده شده است. همین‌طور از روش مقایسه مستمر و بازبینی مشارکت‌کننده برای تدقیق طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین استفاده شده است.

اتکاپذیری اشاره به ثبات یافته‌ها در گذر زمان دارد. در اینجا هم اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای ثبات کامل یافته‌ها را ندارند ولی پژوهشگران برای تقویت این معیار در پژوهش خود (که معادل پایایی در پژوهش‌های کمی است) مسیر انجام این پژوهش را با دقت ضبط کرده و گزارش داده‌اند تا هر خواننده‌ای بتواند مسیر محققان را طی کند.

اعتبار داشتن اشاره به باورپذیری یافته‌ها به‌وسیله خواننده یا سایر محققان دارد (Flick, 1998). مشارکت مستمر محققان در طی فرایند پژوهش، بازبینی یافته‌ها به‌وسیله تیم پژوهشگران و مهم‌تر از همه ذکر نقل قول‌های مستقیم از

---

1. Lincoln & Guba  
2. Transferability  
3. Dependability  
4. Credibility  
5. Conformability

مشارکت‌کنندگان در هرکدام از طبقه‌های فرعی تا حد زیادی می‌تواند به باورپذیری یافته کمک کند که در این مطالعه مدنظر بوده و اعمال شده‌اند.

در نهایت، ثبات یا سازگاری نظر محققان نسبت به یافته‌ها اشاره به توافق دو یا چند فرد مستقل بر سر صحت<sup>۱</sup>، نافعیت<sup>۲</sup> و معنای داده‌ها<sup>۳</sup> دارد. بدین منظور بعد از تحلیل داده‌های اولیه از سوی محقق نخست دو محقق دیگر همه کدها، طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین را بررسی کردند و به اجماع رسیدند. از طرف دیگر محققان همه فازهای مطالعه را از جمله گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، مفهوم‌پذیری و طبقه‌بندی داده‌ها را در پژوهش مضبوط کرده‌اند تا خوانندگان، پژوهشگران دیگر یا ارزیابان بتوانند همه فعالیت‌های محققان را ارزیابی کنند.

---

1. Accuracy  
2. Relevance  
3. Meaning

فصل چهارم:  
تجزیه و تحلیل داده‌ها

---

## ۴. فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۴-۱. مقدمه

پس از آن که پژوهشگران، اطلاعات و داده‌ها را گردآوری، استخراج و طبقه‌بندی اولیه کردند، مرحله جدیدی از فرآیند پژوهش که به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها معروف است، آغاز می‌شود. این مرحله در پژوهش اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان‌دهنده تلاش‌ها و زحمات فراوان گذشته است. در این مرحله پژوهش‌گر با استفاده از روش‌های مختلف و با تکیه بر معیار عقل سعی می‌کند اطلاعات و داده‌ها را در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار دهد. (حافظ‌نیا، ۱۳۹۰: ۲۶۷).

تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها یکی از بخش‌های اساسی در پژوهش‌های مختلف می‌باشد که نتایج پژوهش را تعیین می‌کند. در این پژوهش عمل پردازش داده‌ها به کمک روش تحلیل محتوای کیفی با بهره‌گیری از ظرفیت روش‌شناسی تحلیل مضمون انجام شده است.

### ۴-۲. نکات کلیدی مصاحبه‌ها و شکل‌دهی مضامین پایه

#### ۴-۲-۱. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ابتدا مصاحبه‌های انجام شده با صاحب‌نظران در حوزه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، بررسی و تجزیه و تحلیل خواهد شد.

جدول ۶: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
نادیده گرفتن نیازهای مادی/معنوی نخبگان	لزوم ارائه کمک‌های مادی و معنوی به نخبگان	ارائه کمک‌های مادی و رتبه‌ای و مقامی برای افراد نخبه جذاب نیست.	P1
محدودیت‌های بوروکراتیک	محدودیت‌های مربوط به پست اجرایی	چرا ما باید دانشمندانمان را در سمت‌های اجرایی قرار دهیم؟ با این کار نخبه را از فعالیت علمی باز می‌داریم.	P1
بکارگیری نادرست نخبگان	لزوم استفاده از نخبگان در تصمیم‌سازی به جای تصمیم‌گیری	نمی‌توانیم میان شخصیت‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تفاوت قائل شویم. ما از جوامع نخبگانی در مرحله تصمیم‌سازی استفاده نمی‌کنیم... به نخبگان نمی‌گویند بیا تصمیم بگیر. می‌گویند بیا در فرایند تصمیم‌سازی حضور داشته باش.	P1
استفاده نشدن از ظرفیت و توانمندی نخبگان	استفاده نشدن از نظرات افراد نخبه حتی در صورت اخذ نظر	ما هرازگاهی یک‌سری نشست می‌گذاریم و آدم‌ها را جمع می‌کنیم اما از نظرات آن‌ها استفاده‌ای نمی‌کنیم.	P1
موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان	تسهیل‌گری و دادن امکان فعالیت علمی به نخبگان	درخصوص نخبگان ما باید «تسهیل‌گری» کنیم. باید شرایط فعالیت‌های علمی‌شان را فارغ از رشته علمی مهیا کرد و امکانات فعالیت علمی به آن‌ها داد.	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	ظرفیت پذیرش پایان‌نامه برای اساتید	ظرفیت پذیرش پایان‌نامه دانشجویان را برای... استاد دانشگاه ... بالا می‌بریم	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	گرنه به نخبه	گرنه پژوهشی شما را افزایش می‌دهیم	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	دادن فرصت شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های خارجی به نخبه	اولویت‌دادن به نخبگان در برخی حوزه‌های خاص اهمیت دارد. از جمله این حوزه‌ها حضور در کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	تسهیل رفت و آمد	اولویت‌دادن به نخبگان در برخی حوزه‌های خاص	P1

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
امکانات و فرصت‌ها	نخبه از/به کشور	اهمیت دارد. ازجمله این حوزه‌ها ... خروج از کشور است	
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	دادن فرصت شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های داخلی به نخبه	کاری که دستگاه‌های اجرایی باید انجام دهند آن است که ترتیبات و مناسبات حضور نخبگان در کنفرانس‌ها و همایش‌ها فراهم شود.	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	تسهیل حضور افراد خارجی در کشور برای تعامل افراد نخبه	این وضعیت در مورد حضور خارجی‌ان در ایران هم باید وجود داشته باشد. فرض کنیم یک محقق از یک کشور خارجی به ایران آمده است. حضور این محقق در عین حال باعث رشد نخبگان ایرانی هم می‌شود.	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	در اختیار قرار دادن دانشجوی بیشتر تحت راهنمایی نخبه	نخبه افزایش حقوق نمی‌خواهد، او اعتبار پژوهشی با گرنت بیشتر برای کارایی دارد، یا این که اجازه بدهیم دانشجوی بیشتر تری بگیرد.	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	رفع موانع تجاری‌سازی علم برای نخبگان	چند سالی است که موضوع ارتباط با صنعت تب و تاب گرفته است. حقیقت آن است که نخبه‌ای که می‌رود با صنعت کار می‌کند آیا محبوب است یا خیر	P1
معیارهای نامناسب جذب نخبگان	پرهیز از مقاله‌گرایی در تعریف نخبه	چند کس بخواهید که برای مرجعیت علمی شاخص ارائه کنند. می‌گویند انتشار مقاله.	P1
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	حمایت از دارایی‌های فکری نخبگان	گاهی دارایی‌های فکری نخبگان خیلی ارزشمند هستند اما قابلیت پتنت شدن ندارند.	P1
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	توجه و احترام گذاشتن به نخبه	چون به نخبه توجهات لازم انجام نمی‌شود، او ناچار است این عدم توجه را روی دانشجوی خود جبران کند ... اگر شاهکارهای نخبگان از طریق مالکیت فکری حفاظت شود، اخلاق علمی رعایت می‌شود و حس احترام در نخبه برمی‌انگیزد.	P1
چالش تعریف و شناسایی نخبه	لزوم تعریف و شناسایی درست نخبگان	واقعیت این است که باید ببینیم نخبه کیست. نخبه از دیدگاه فنی به کسی می‌گویند که پتنت دارد یا در	P2

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		جشنواره خوارزمی مقام آورده است یا در المپیادها شرکت کرده است و مقام آورده است.	
محدودیت‌های بوروکراتیک	عدم تناسب روحیه نخبگان علمی با پست‌های اجرایی	نخبگان چه روحیاتی دارند، دیده می‌شود که آن‌ها اهل تحقیق و مطالعه هستند یا به قول معروف در مرزهای دانش‌اند. این امر با استخدام در دستگاه‌های اجرایی که اکثراً پست‌های ستادی هستند هم‌خوانی ندارد، یعنی علائق آن‌ها طوری نیست که بیایند کار ستادی انجام دهند.	P2
محدودیت‌های بوروکراتیک	عدم تناسب نخبگان حوزه پزشکی، دارو و ... با تدوین گزارش‌های سیاستی	زمانی که من مرکز پژوهش‌های مجلس بودم نخبگانی از دانشگاه شریف جذب شدند. آن‌ها فکر می‌کردند در این مرکز قرار است کار تحقیقی و علمی انجام دهند ولی بعداً فهمیدند که این‌طور نیست و قرار است فقط گزارش‌هایی از جنس سیاست‌گذاری بنویسند. ... دیدیم که مرکز پژوهش‌های مجلس به‌عنوان یک دستگاه حاکمیتی واقعاً این ظرفیت را نداشت که نخبگان بتوانند آن‌جا کار کنند.	P2
فرایندهای طولانی بکارگیری نخبگان در فرایند جذب	فرایندهای بوروکراتیک و طولانی بکارگیری نخبگان	من کیسی سراغ دارم که فردی دو پست داک داشت، یکی از نیوزیلند و یکی هم از آمریکا. ایشان خیلی علاقمند بودند که به ایران بازگردند... خواسته‌اش هم این بود که می‌خواهد در دانشگاه تهران هیأت علمی شود. رشته‌اش بیوتکنولوژی علف‌های هرز بود که خیلی تخصصی بود و ما چنین رشته‌ای در ایران نداشتیم. جواب این بود که شما همین‌طوری نمی‌توانید در دانشگاه تهران هیأت علمی شوید. باید در سامانه جذب هیأت علمی شرکت کنید. آن‌چه که در این سامانه بررسی می‌شود صلاحیت عمومی فرد است که باید گزینش شود.	P2

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
بکارگیری نادرست نخبگان	بکارگیری نخبگان در حوزه‌های غیرمرتبط یا نامطلوب با خواست نخبگان	به ایشان گفتم آن بود که علم شما خیلی تخصصی است. اگر به دانشگاه تهران بروید باید دروس خیلی عمومی را تدریس کنید و این ریسک وجود دارد. او تا این موضوعات را فهمید اصلاً از هدفش منصرف شد.	P2
سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی	عدم توجه به گزارش‌های کارشناسی نخبگان به دلیل سیاسی بودن	نکته دیگری که وجود دارد آن است که دستگاه‌های حاکمیتی به‌شدت سیاسی‌اند تا علمی. در مرکز پژوهش‌ها من شاهد بودم که تصمیمات کمیسیون‌های مجلس عمدتاً از قبل تعیین‌شده بود و گزارش‌های کارشناسی ما زیاد خریدار نداشت.	P2
محدودیت‌های بوروکراتیک	توجه به افراد با توانایی متوسط در دستگاه‌های اجرایی	مدیران آن‌جا به دنبال افرادی بودند که نه خیلی نخبه باشند و نه خیلی پایین؛ افراد متوسط که کارهای جاری و معمولی را انجام دهند و خیلی توقع بالایی نداشته باشند.	P2
میل به پیشرفت و تغییر	میل به پیشرفت و ترقی نخبگان	نخبگان به دنبال پیشرفت و ترقی هستند.	P2
میل به پیشرفت و تغییر	عدم رضایت از سکون و استخدام	اصلاً از سکون و استخدام رسمی و پیمانی و مانند آن رضایت پیدا نمی‌کنند.	P2
بکارگیری نادرست نخبگان	دادن سمت مشاوره‌ای به نخبگان به جای پست اجرایی	پیشنهاد من آن است که نخبگان به‌عنوان مشاور به کار گرفته شوند، نه به‌عنوان کارمند استخدامی.	P2
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	توجه به علایق و روحیات نخبگان در جذب	باید جامعه نخبگان را بشناسیم و ببینیم روحیات و علایق‌شان چیست. سپس به کار و حوزه‌ای گماشته شوند.	P2
محدودیت‌های بوروکراتیک	استخدام رسمی عامل رکود نخبگانی	افرادی که مستخدم رسمی هستند خیلی کارکرد ضعیفی دارند، چون خیلی مطمئن‌اند که من هستم تا سی‌سال دیگر، کسی نمی‌تواند مرا اخراج کند، فو‌قش	P2



کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
	می‌توانند من را مأمور کنند به جای دیگر و یک حاشیه امن برای خود می‌بینند.		
P2	خیلی از افراد دوست دارند در چندین جا کار کنند و تعهدی به هیچ سازمانی نداشته باشند. آن‌ها دوست دارند یک فراغ بال داشته باشند و خودشان را متعهد به یک سازمان نبینند و فرصت‌هایی که پیش می‌آید را از دست ندهند.	دادن امکان انعطاف بین حوزه‌ها و مشاغل مختلف به نخبگان	موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان
P2	ماندن افراد در یک سازمان باعث روزمرگی و فرسودگی می‌شود و عملکردشان پایین می‌آید. اگر آن‌ها تأمین مالی شوند بعید است که راضی شوند بروند در یک سازمان و استخدام شوند.	نیاز به آزادی عمل نخبگان	موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان
P2	هرچقدر سازمان‌ها حاکمیتی تر و سیاسی تر می‌شوند، موضوعات اعتقادی خیلی پررنگ‌تر می‌شود.	الزام به رعایت هنجارهای اعتقادی	موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی
P2	یک حق جلسه هم می‌دهیم ولی هم ما از ظرفیت آن‌ها استفاده می‌کنیم، هم آن‌ها تعهدی ندارند به وزارت بهداشت.	استفاده از نخبگان در قالب حق جلسه	استفاده نشدن از ظرفیت نخبگان
P2	خیلی از نخبگان از کشور می‌روند فقط به این خاطر که مایل‌اند آنچه در ذهن دارند را عرضه کنند.	میل نخبگان به مفید بودن	استفاده نشدن از ظرفیت و توانمندی نخبگان
P2	اگر مسأله تأمین مالی نباشد من به جرأت می‌گویم که خیلی از نخبه‌ها به سراغ بخش دولتی نمی‌روند.	نیاز به تأمین مالی داشتن	نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان
P2	اگر بنیاد در این زمینه فعال‌تر باشد و جامعه نخبگانی را معرفی و عرضه کند، دستگاه‌ها بتوانند از این طریق نیروی موردنیاز خود را جذب کنند (به جای آن که خود مستقیماً نخبه را به دستگاه معرفی کند).	دادن اختیار به دستگاه‌ها برای جذب نخبگان	دادن اختیار به دستگاه‌ها برای جذب نخبگان
P3	بعضی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور، که	جذب نیروهای	سازوکارهای نامناسب

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
فرایند جذب	غیرنخبه مبتنی بر سفارش	فاعدتاً با سطوح بالای تحصیلی و رتبه‌های برتر کنکور وارد دانشگاه شده‌اند، نه با آزمون و جذب استخدامی، بلکه به واسطه و به یاری حضور آشنایان خود در دستگاه‌های اجرایی جذب دستگاه‌ها می‌شوند.	
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب	ضمانت اجرا نداشتن آیین‌نامه جذب	بر فرض که ما یک آیین‌نامه برای جذب نخبگان داشته باشیم. سؤال این است که دستگاه‌های اجرایی چقدر الزام دارند که آیین‌نامه را اجرا کنند و چقدر این آیین‌نامه‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند.	P3
مقاومت در برابر نخبگان	مقاومت فرایندهای اداری در مقابل نخبگان	سوی تلاش‌هایی که می‌کنند محیط خیلی آن‌ها را پذیرا نیست.	P3
مقاومت در برابر نخبگان	مقاومت کارکنان موجود در برابر نخبگان	همکارانی که با سوابق خیلی بالا در همان سیستم دارند فعالیت می‌کنند، نخبگان را بر نمی‌تابند و فکر می‌کنند نخبگان جای آن‌ها را اشغال خواهند کرد.	P3
مقاومت در برابر نخبگان	مقاومت مدیران در برابر نخبگان	خیلی از مدیران هم نخبگان را بر نمی‌تابند. آن‌ها تصور می‌کنند نخبه به زودی سلسله‌مراتب را طی می‌کند و جای آن‌ها را می‌گیرند.	P3
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	پایین بودن حقوق و مزایای پرداختی به نخبگان	خیلی وقت‌ها فرد در سیستم اجرایی خیلی تلاش می‌کند و زحمت می‌کشد، اما حقوق و پاداش و مزایایی که دریافت می‌کند در حد تلاش‌هایش نیست.	P3
عدم آسیب‌شناسی پیش از نخبه‌گزینی	آسیب‌شناسی نشدن وضعیت موجود نیروهای نخبه پیش از جذب نیروهای جدید	وقتی از جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی صحبت می‌کنیم، اول باید توجه داشته باشیم که حجم زیادی از نیروی انسانی نخبه و غیرنخبه در دستگاه‌ها هم‌اکنون مشغول به کاراند که بخش زیادی از آن‌ها کارایی لازم را ندارند.	P3
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	فقدان سازوکارهای تکریم و احترام نخبه	پس از ورود نخبگان به سیستم اجرایی، برای اهمیت‌دادن به تخصص آن‌ها چه سازوکاری در	P3

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
	دستگاه اجرایی وجود دارد؟ چه سازوکاری وجود دارد که وقتی نخبه آمد در دستگاه اجرایی ما به او بال‌وپر بدهیم؟ آیا سیستم تشویق و ارتقاء در دستگاه‌های اجرایی ما براساس شایسته‌سالاری است؟	پس از جذب در دستگاه‌های اجرایی	
P3	آئین‌نامه‌ها به‌گونه‌ای نوشته نمی‌شود که اگر نخبه‌ای جذب دستگاه دولتی شد، پس از آن از دانش و تخصص او حفاظت شود	عدم توجه به مسائل مربوط به مالکیت فکری و سرمایه فکری نخبگان	عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها
P3	یک جوان نخبه که خیلی پرکار و پرتلاش است و مفید واقع شده و چقدر آبروی یک مجموعه را خریده است، آخر ماه که می‌رسد مبنای پرداخت حقوق براساس شرکتی یا قراردادی یا پیمانی یا رسمی بودن است. عملکرد فرد لحاظ نمی‌شود.	بی‌توجهی به حق‌العمل و پاداش مادی نخبگان	عدم توجه به نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان
P3	دستگاه‌های اجرایی ما مثل کارخانه‌ای هستند که همه را شبیه به هم می‌کنند. یک‌سری نیروی بی‌انگیزه پرورش می‌دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را از آن‌ها می‌گیرند.	همگن کردن همه افراد توسط سیستم	مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب
P3	درمورد سرخوردگی معنوی، گاهی فرد نخبه می‌بیند که چندین سال دارد در یک دستگاه کار می‌کند، با تعویض دولت یک نفر دیگر با کارکرد کمتر و با دانش کمتر فقط براساس روابط یا مبتنی بر طی سلسله‌مراتب می‌آید یک پست جدیدی را می‌گیرد، برای نخبه سرخوردگی به وجود می‌آید.	ارتقا و انتصاب مبتنی بر روابط سیاسی	سیاست‌زدگی در دستگاه‌های اجرایی

به طور خلاصه، موانع و آسیب‌های توسعه و بکارگیری نخبگان در وزارت بهداشت را به شرح زیر می‌توان دسته‌بندی کرد که مشتمل بر موانع/آسیب‌های جذب، موانع/آسیب‌های نگهداشت و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای است.

جدول ۷: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب نخبگان	موانع/آسیب‌های جذب
چالش تعریف و شناسایی نخبه	
نیازسنجی نامناسب در نخبه‌گزینی	
عدم آسیب‌شناسی پیش از نخبه‌گزینی	
سازوکارهای نامناسب فرایند جذب	
معیارهای نامناسب جذب نخبگان	موانع/آسیب‌های نگهداشت
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	
محدودیت‌های بوروکراتیک	
بکارگیری نادرست نخبگان	
استفاده نشدن از ظرفیت نخبگان	
موانع آزادی عمل نخبگان	
موانع دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	
میل به پیشرفت و تغییر نخبگان	
مقاومت در برابر نخبگان	
سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی	موانع/آسیب‌های زمینه‌ای
موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی	

## ۲-۲-۴. وزارت نیرو

در این قسمت، فرایند کدگذاری و مهم‌ترین موانع/آسیب‌های جذب و توسعه نخبگان در وزارت نیرو تشریح می‌شود:

جدول ۸: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت نیرو

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
P4	باید خیلی شفاف مشخص شود نخبه به چه کسی می‌گویند. شرط بالابودن معدل یا داشتن دو تا مقاله تا چه حد مشخص‌کننده نخبگی است؟ بر مبنای شناسایی درست نخبگان است که می‌شود گفت چه امتیازاتی برای آن‌ها در نظر گرفته شود.	تعریف شرایط نخبگی	چالش تعریف نخبه
P5	یک عده خود را نخبه می‌دانند و مطالبه‌گر سیستم می‌شوند و از طرف دیگر افرادی را داریم که با این‌که واقعاً نخبه هستند، با ابزارهای کنونی نخبه تلقی نمی‌شوند و از دست می‌روند.	خطا در سازوکارهای شناسایی نخبگان	چالش تعریف و شناسایی نخبه
P4	گاهی فردی با فوق‌دیپلم آمده و در حوزه خود فرد نخبه‌ای است ولی قطعاً با معیار شرط معدل و مقاله و غیره به‌عنوان نخبه شناخته نمی‌شود.	لزوم شناسایی نخبگان در حوزه‌های مختلف	چالش تعریف و شناسایی نخبه
P4	سیستم‌های اجرایی براساس نرم اعضایشان شکل می‌گیرند، یعنی این‌طور نیست که برای افراد خاصی امکانات متمایزی فراهم کنند. یک بستر متوسط هست که همه از آن استفاده می‌کنند و برای نخبگان صرفاً مزایا و فوق‌العاده‌هایی در نظر گرفته می‌شود. این مزایا یک نارضایتی در بین افراد معمولی ایجاد کرد که چرا فردی که فقط یک نمره بالاتر گرفته مزایای بیش‌تری دریافت می‌کند. خود نخبگانی هم که وارد سیستم شده‌اند، به تدریج عادات کارکنان معمولی را پیدا	متوسط و استاندارد کردن نخبگان در فرایند اداری	محدودیت‌های بوروکراتیک

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		می‌کنند و آن هدفی که سیستم از جذبشان داشته را به تدریج فراموش می‌کنند. کار خاصی انجام نمی‌دهند و فقط مزایای بیش‌تری می‌گیرند.	
محدودیت‌های بوروکراتیک	سرخوردگی و نارضایتی در نخبگان در سیستم بوروکراتیک	سیستم اجرایی هم‌چنان ظرفیتی ندارد که برای نخبه بستر شکوفایی فراهم کند. هم‌کارکنان معمولی سرخورده می‌شوند و هم‌نخبه با شرایط سیستم تطبیق پیدا می‌کند و او هم سرخورده می‌شود.	
فقدان انعطاف زمانی	فقدان ساعت کاری شناور	در سیستم‌های اجرایی کشورها حداقل‌هایی برای نخبگان در نظر گرفته‌اند، مثل ساعت کار شناور، مقداری از وقت به خودشان تعلق داشته باشد و ...	P4
فقدان انعطاف زمانی	عدم اختصاص بخشی از زمان در اختیار نخبگان	در سیستم‌های اجرایی کشورها حداقل‌هایی برای نخبگان در نظر گرفته‌اند، مثل ساعت کار شناور، مقداری از وقت به خودشان تعلق داشته باشد و ...	P4
معیارهای نامناسب جذب نخبگان	وجود نمره و پیشرفت تحصیلی به عنوان معیار نخبگانی	اساساً نمره و پیشرفت تحصیلی باید از شرایط نخبگی حذف شود.	P5
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب	نبود عدالت بین نخبگان در دستگاه‌های مختلف	اگر مزایایی هست باید به همه افراد نخبه در همه دستگاه‌ها داده شود. مثلاً در وزارت نیرو که دستگاه بزرگی است، یکی در ستاد مزیتی ندارد و یکی دیگر در توابع اضافه حقوق دارد. گاهی این‌ها از یک دانشگاه آمده‌اند و با هم ارتباط دارند و وقتی اولی از وضعیت دومی باخبر می‌شود سرخورده می‌شود.	P5
عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی	تعریف نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌ها	باید دید اساساً جای نخبه کجاست. در دانشگاه؟ پژوهشگاه؟ یا در دستگاه‌های اجرایی؟ نخبه اصلاً باید در دستگاه اجرایی بیاید یا خیر؟ در این صورت در چه سطحی از دستگاه اجرایی بیاید؟	P5
بکارگیری نامناسب	بکارگیری نامناسب	یکی از نخبگان که دکتری برق داشت و به‌عنوان نخبه	P5

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده
	جذب شده بود، به صراحت اعلام کرد که من نامه اداری تهیه می‌کنم و درست هم می‌گفت. باید ببینیم دستگاه اجرایی ما چقدر نیاز به نخبه دارد و نیاز به توانایی فکری بالا دارد؟	نخبگان در دستگاه	نخبگان در دستگاه
P4	در محیط کار هم ناهماهنگی سطح علمی و دیدگاه‌ها میان نخبگان و کارکنان عادی، کار را هم برای نخبه و هم برای کارمند معمولی سخت می‌کند.	ناهم‌ترازی فکری نخبگان با همکاران	بکارگیری نامناسب نخبگان در دستگاه
P4	باید برنامه‌ریزی کنیم که در دستگاه اجرایی چه نوع کاری به نخبه بدهیم؟	تعریف نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌ها	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی نخبگانی در دستگاه‌ها
P5	مثلاً در یک پژوهش می‌خواهند افق بلندمدت صنعت برق کشور را ترسیم کنند. این پژوهش‌ها گاهی داوطلبانه‌اند و شاید کسی نیاید این موضوعات را از پژوهش‌گر مطالبه کند. او آن را نگه می‌دارد و در موقع لزوم ارائه می‌دهد. مدیریت نخبگان امر دشواری است. سازمان‌های ما چقدر آمادگی این امر را دارند؟	ایجاد ظرفیت پژوهشی برای نخبگان	نبود آمادگی در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان
P5	بخشی از دشواری‌های مدیریت این افراد برمی‌گردد به رژیم‌های شخصیتی، رفتاری و روانی خود افراد نخبه. بعضی از آن‌ها دچار خودبزرگ‌بینی هستند. به‌خصوص اگر نمرات عالی در دکتری داشته باشند. انتظار دارند در سازمان هم باید اتفاق خیلی عجیبی برایشان بیفتد.	چالش‌های نخبگان در انطباق با دستگاه‌های اداری	چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها
P5	دو کارمند سابقه کار یکسان دارند، آن وقت یکی می‌رود مدرکی از چندسال پیش می‌آورد که در دانشگاه فلان رتبه را داشته و از این طریق نخبه می‌شود. کسی که از بیرون می‌آید یک دشواری دارد، کسی که درون دستگاه حضور دارد و ناگهان نخبه می‌شود یک	عدم بهره‌مندی افراد هم‌سطح از امتیازات نخبگی و ایجاد بی‌عدالتی	مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		مسئله دیگر ایجاد می‌کند.	
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب	برخورد متفاوت سیستم با افراد با کار یکسان	نخبگان همان‌طور که به‌صورت خاص شناسایی شده‌اند باید کار خاص هم از آن‌ها بخواهیم. دو کارمند در یک جایگاه کار یکسانی انجام می‌دهند، یکی می‌بیند که دیگری دارد فلان درصد بیش‌تر می‌گیرد. تحمل نمی‌کند.	P5
نیبود آمادگی در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان	ناتوانی دستگاه‌ها در پاسخگویی به نیاز نخبگان	طبیعی است که قدرت پاسخگویی سازمان‌ها به انتظارات نخبگان پایین است. مگر این‌که سازمانی خودش یک سازمان نخبه باشد. فرض کنید فرد نخبه‌ای به مایکروسافت برود، آن‌جا نخبه خیلی راحت پذیرفته می‌شود. اما در یک سازمان معمولی این‌طور نیست. برخی سازمان‌ها واحد تحقیق و توسعه دارند که افراد نخبه خود را به آن‌جا می‌فرستند.	P4
بکارگیری نامناسب نخبگان در دستگاه‌ها	راهبری و مدیریت نخبگان توسط غیرنخبگان	راهبری نخبگان هم باید توسط نخبگان انجام شود. در حوزه سیاستگذاری نخبگان اکنون افراد فرسوده‌ای حضور دارند و افراد جوانی که خود نیز نخبه باشند دیده نمی‌شوند.	P5
عدم آمادگی دستگاه‌ها برای جذب نخبگان	نداشتن ظرفیت جذب نخبگان	اساساً دستگاه‌های اجرایی و خصوصاً وزارت نیرو ظرفیت جذب یک حدی از نخبگی به بالا را ندارند.	P6
بکارگیری نامناسب نخبگان در دستگاه‌ها	عدم استفاده از نخبگان در شرکت‌ها، آزمایشگاه‌ها یا پژوهشگاه‌ها	چون جای یک نخبه در شرکت خصوصی، آزمایشگاه یا پژوهشگاه خصوصی است.	P6
تعریف و شناسایی نخبه	لزوم ارائه تعریف از نخبه	این موضوع خیلی مهم است که ما بالاخره باید تعریفی از نخبه ارائه دهیم. اگر منظورمان از نخبه رتبه برتر کنکور لیسانس و فوق لیسانس و دکتری است، که اساساً چنین فردی نخبه نیست، یا دست‌کم فقط به	P6



کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
	این خاطر نمی‌توان او را نخبه نامید. حتی اگر بگوییم کسی چون در دبیرستان تیزهوشان یا دانشگاه شریف درس خوانده، نخبه است، این هم معیار نخبگی نیست.		
P6	یکی مفهوم آزادی است. ما خیلی آزادی را نادیده می‌گیریم.	لزوم دادن آزادی	موانع مربوط به آزادی عمل نخبگانی
P6	مفهوم دوم شفافیت است. چرا نخبگان جذب دستگاه‌های اجرایی نمی‌شوند؟ چون دستگاه‌ها شفاف نیستند.	شفاف نبودن دستگاه‌ها	چالش‌های کار کردن نخبگان با دستگاه‌ها
P6	معیار ارزیابی کیفیت به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی این نیست که امسال چند نخبه جذب دستگاه‌ها شدند. باید مسیر شغلی نخبگان را دنبال کرد، یعنی ببینیم الان نخبگانی که جذب شده‌اند کجا هستند و چه کار می‌کنند. همین الان هم دستگاه‌های اجرایی خالی از نخبگان نیستند.	بررسی وضعیت نخبگان از قبل جذب شده	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی
P6	طرف تقاضا باید فعال شود وگرنه عرضه زیاد است.	فعال شدن طرف تقاضا در جذب نخبه	رویکرد فعال در جذب نخبگان مورد تقاضا
P6	این دید که پنجاه نفر در یک دستگاه جذب شوند شاید یکی دو نخبه میان آن‌ها باشد، دیدگاه بهره‌ورانه‌ای نیست. قاعده جاری غالب در سیستم اجرایی کشور ما سفله‌پرور است. همیشه دلمان خوش می‌شود به تک‌ستاره‌ها نه یک جریان ثابت.	جذب نخبگان به صورت دسته‌ای	نداشتن رویکرد بهره‌ور در جذب بهترین نخبگان
P6	سازمان به‌طور معمول کار می‌کند. نخبه می‌آید می‌خواهد چیزی را تغییر دهد، اما دانش او در آن زمان برای آن سازمان کارایی ندارد، چون ظرفیت و سطحش از سازمان بالاتر است.	استفاده نشدن از ظرفیت و توان نخبه	عدم استفاده از ظرفیت و توانمندی نخبگان

به طور خلاصه، موانع و آسیب‌های توسعه و بکارگیری نخبگان در وزارت نیرو را به شرح زیر می‌توان دسته‌بندی کرد که مشتمل بر موانع/آسیب‌های جذب، موانع/آسیب‌های نگهداشت و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای است.

جدول ۹: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت نیرو

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
موانع/آسیب‌های جذب	چالش تعریف نخبه
	معیارهای نامناسب جذب نخبگان
	عدم آسیب‌شناسی نیازسنجی نخبگانی در دستگاه‌ها
موانع/آسیب‌های نگهداشت	محدودیت‌های بوروکراتیک
	بکارگیری نادرست نخبگان
	موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان
	فقدان انعطاف زمانی
	فقدان عدالت بین نخبگان در دستگاه‌های مختلف
موانع/آسیب‌های زمینه‌ای	نبود آمادگی در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان
	توقعات بالای نخبگان در دستگاه‌های اجرایی
	مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب
	چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها

## ۴-۲-۳. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

در این بخش، فرایند کدگذاری و مهم‌ترین موانع/آسیب‌های جذب و توسعه نخبگان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشریح می‌شود:

جدول ۱۰: کدهای حاصل از مصاحبه در علوم، تحقیقات و فناوری

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
P7	ما یک عده نخبگانی داریم که وارد دانشگاه نمی‌شوند و شناسایی آن‌ها کار راحتی نیست و غالب اوقات هم از آن‌ها چشم‌پوشی می‌شود.	شناسایی نشدن نخبگان غیردانشگاهی	شناسایی نشدن نخبگان
P7	نخبگان هنری هم داریم که اصلاً مسیرشان جای دیگر است و ما آن‌ها را طرد کرده‌ایم. جامعه نخبگان ایران جامعه بزرگ‌تری است و فقط فارغ‌التحصیلان دانشگاه نیستند	شناسایی نشدن نخبگان هنری	شناسایی نشدن نخبگان
P7	در دوره کارشناسی هیچ دانشجویی نخبه تلقی نمی‌شود	شناسایی نشدن نخبگان در سطوح کارشناسی	شناسایی نشدن نخبگان
P7	مگر آن‌که در دانشگاه برتری درس خوانده باشد و خودمان هم قبول نداریم که شاید در واقع این‌طور نباشد و ممکن است در دانشجویی یک دانشگاه معمولی به دلایل مختلف از جمله نبود امکانات، استعدادها شکوفا نشده و آن نخبگی محقق نشده باشد.	شناسایی نشدن نخبگان در دانشگاه‌های غیربرتر	شناسایی نشدن نخبگان
P7	ممکن است در دانشجویی یک دانشگاه معمولی به دلایل مختلف از جمله نبود امکانات، استعدادها شکوفا نشده و آن نخبگی محقق نشده باشد.	شناسایی نشدن نخبگان در دانشگاه‌های غیربرتر	شناسایی نشدن نخبگان
P7	در صورتی که در دستگاه اجرایی فرد به‌طورعمومی می‌خواهد کارمند بشود و ما جایگاه پژوهشی در ادارات نداریم.	نداشتن ظرفیت پژوهشی در ادارات	آمادگی (ظرفیت) نداشتن دستگاه‌ها برای جذب نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
محدودیت‌های بوروکراتیک	مشکلات اجرایی نخبگان در دستگاه‌های اجرایی	خیلی از نخبگان در دستگاه‌های اجرایی ممکن است دچار مشکلاتی بشوند که هم سیستم و هم فرد به مشکل بخورند.	P7
استفاده نشدن از ظرفیت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی	استفاده نشدن از نخبگان برای مسائل بلندمدت و استراتژیک	جایی که قرار است دستگاه اجرایی استفاده بکند از استعدادها، جای دیگری است. جایی که می‌خواهند راه‌حل‌هایی برای مسائل پیچیده‌شان داشته باشند و جایی که می‌خواهند یک نفر را آزاد بگذارند که فکر بکند به این‌که حقیقتاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. در وزارتخانه‌ها وزیر و معاونینش درگیر آن‌اند که مسائل روز را حل بکنند و نمی‌توانند سر خود را بلند بکنند و افق بلندمدت را ببینند. آن‌ها سیگنال‌های اطراف خود را می‌بینند که هنوز تبدیل به بحران نشده است.	P7
شناسایی نشدن نخبگان	ناتوانی بنیاد نخبگان در شناسایی همه نخبگان	در این‌که بنیاد همه نخبگان را بتواند شناسایی کند تردید وجود دارد.	P7
بکارگیری نادرست نخبگان	سوء استفاده از دانش و توانمندی نخبگان در جهت منافع شخصی	بسیاری از پژوهشگاه و پژوهشکده‌های وزارت علوم و وزارت بهداشت و امثال آن‌ها که قرار است برای منافع کشور کار پژوهشی انجام دهند و برای حل معضلات کشور راه‌حل ارائه دهند، فرصتی برای برخی اساتید شده‌اند که از دانش نخبگان برای منافع شخصی و پیشرفت خود استفاده کنند.	P7
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	مشکل تأمین مالی نخبگان	سؤال یک نخبه هنگام جذب آن است که اولاً آیا من در اینجا تأمین مالی می‌شوم	P7
استفاده نشدن از ظرفیت و توانمندی نخبگان	میل نخبگان به مفید بودن	ثانیاً آیا در اینجا اثرگذاری لازم را دارم یا خیر.	P7
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	دادن امکانات و تجهیزات به نخبگان	وقتی یک آزمایشگاه با تمامی امکانات در اختیار یک نخبه قرار بگیرد، او در آن‌جا کار می‌کند و دانشجویان و نخبگان دیگری هم جذب می‌کند و پرورش می‌دهد.	P7

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده
	راه دیگری که برای بهره‌گیری کشور از نخبگان وجود دارد این است که آن‌ها هدایت شوند که شرکت‌های خصوصی تأسیس کنند. یا فضاهایی فراهم کنیم که افرادی که در راه‌اندازی کسب‌وکارها استعداد دارند، با نخبگان متصل شوند و شرکت راه‌بیاندازند.	میل نخبگان برای تأسیس شرکت خصوصی یا کسب و کار	میل به پیشرفت و تغییر نخبگان
P7	بنیاد ملی نخبگان تا به حال کمتر پیش آمده که فردی را به عنوان نخبه شناسایی کرده باشد که دارای دانش اجرایی هم بوده باشد.	شناسایی نشدن نخبگان با قابلیت‌های اجرایی	چالش تعریف و شناسایی نخبه
P7	عنوان نخبه شناسایی نشده‌اند اما قابلیت تبدیل شدن به نخبه را دارند.	شناسایی نشدن نخبگان شاغل در دستگاه‌های اجرایی	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی
P7	ما باید قواعد ارتقاء در دستگاه‌های اجرایی را نیز بازنگری بکنیم، یعنی افراد را تشویق کنیم که راه‌حل پیشنهاد بدهند و حضور فعال داشته باشند. باید چند دستگاه را به صورت پایلوت در نظر بگیریم و نظام مدیریت منابع انسانی در آن‌ها را عوض کنیم. کارکنان دستگاه اجرایی به جای این‌که مثلاً براساس میزان و تعداد جواب‌دادن به پرونده‌ها سنجیده شوند، از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه راه‌حل مورد ارزیابی قرار گیرند.	بازنگری در شیوه‌های ارتقای نخبگان در دستگاه اجرایی	فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا
P7	دستگاه‌های اجرایی هم‌چنین می‌توانند مجموعه‌هایی را تعریف بکنند که در آن‌ها هیأت علمی، پژوهش‌گر و کارشناس بگیرند و پرورش دهند.	نبود فرصت‌های هیئت علمی، پژوهشگری و کارشناسی	آمادگی (ظرفیت) نداشتن دستگاه‌ها برای جذب نخبگان
P7	برخی از آئین‌نامه‌هایی که مربوط به ارتقا است باعث سرخوردگی بسیاری از آن نخبگان شده است.	نبود قوانین حمایت از ارتقای نخبگان	فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	توجه به گزینش‌های مهارتی و روانشناختی در هنگام جذب	فرایند جذب در دستگاه‌های اجرایی باید به گونه‌ای تغییر کند که علاوه بر گزینش‌های علمی، گزینش‌های مهارتی و روانشناختی هم برای جذب مورد استفاده قرار گیرد.	P7
فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا	لزوم تصویب قانون شایسته‌سالاری	آن توانی را که ما برای تدوین آئین‌نامه درباره جذب نخبگان می‌گذاریم، به جای آن یک قانون شایسته‌سالاری تصویب کنیم که شامل همه باشد و طبیعتاً نخبگان را در بر بگیرد. پس مشکل اساسی این است.	P8
چالش‌های کار کردن نخبگان با دستگاه‌ها	نگاه متفاوت نخبگان به دیگران	آن هدفی که ما داریم که سیستم اجرایی با ورود این نخبگان بهبود پیدا کند، به نظر من محقق نخواهد شد. چرا که نخبگان با دید متفاوتی به دیگران نگاه خواهند کرد و طیف هم‌فکری در سازمان‌ها شکل نخواهد گرفت.	P8
تعریف و شناسایی نخبه	تعریف نخبه	اول از همه تعریف ما از نخبه باید مشخص باشد.	P9
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	عدم تعریف معیارهای نخبگی	ما در دانشگاه که بودیم مفهومی داشتیم با نام دانشجوی نمونه کشوری. شاخص‌هایی که می‌گذاشتند آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و غیره بود. زمانی که می‌خواستند دانشجوی نمونه کشوری انتخاب کنند در شاخص آموزشی بررسی می‌کردند معدل فرد چند است، در شاخص پژوهشی مقالات را بررسی می‌کردند، حتی در شاخص فرهنگی مثلاً شرکت در مسابقات قرآن و نهج‌البلاغه یا شرکت در اردوی راهیان نور ملاک بود. می‌توان گفت که زمانی می‌خواهیم نخبه مذهبی انتخاب کنیم؛ خیلی هم ارزشمند است، اما این با نخبگی علمی فرق دارد و باید میان آن‌ها تفکیک قائل شد.	P9

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
P9	اگر کسی ذره‌ای تفکرات متفاوتی داشته باشد نمی‌تواند در دولت کار کند.	تفکرات متفاوت مانع کار در دولت	موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی
P9	در کشوری که در ادارات محدودیت‌های پوششی شدید وجود دارد، نگهداشت نخبه دشوار است.	پوشش متفاوت مانع کار در دولت	موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی
P9	چراکه برای فرد نخبه در بیرون از دستگاه اجرایی کار وجود دارد.	فرصت‌های اجرایی کار بیرونی	عدم جذابیت بخش دولتی
P9	مگر این‌که تسهیلات خیلی خاصی برای این افراد در نظر گرفته شود	نبود تسهیلات خاص در دولت	عدم جذابیت بخش دولتی
P9	نیروهای این وزارتخانه مثلاً با پانزده سال سابقه یا بیشتر، اکثراً با گرایش‌های غیرمرتبط جذب شده‌اند. مثلاً در دفتر امور فناوری افرادی با رشته‌هایی چون جغرافیا، جامعه‌شناسی یا الهیات حضور دارند.	وجود انبوه نیروهای غیرنخبه غیرمرتبط در دستگاه‌ها	چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها
P9	اصلی‌ترین موضوع شایسته‌سالاری است که در کشور ما خیلی نادر است. افراد براساس شایستگی رشد نمی‌کنند. نخبه اگر در سیستم اجرایی ما وارد شود بعد از مدت اندکی سرخورده می‌شود.	نبود شایسته‌سالاری در فرایند ارتقا	فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا
P9	در وزارت علوم که دستگاهی درحوزه فناوری است و قرار است درباره مسائل این حوزه تصمیم‌گیری کند، نخبگانی را پیدا می‌کنیم با شرایط علمی خیلی عالی تا جذبشان کنیم، اما سیستم اداری آن‌قدر فرسوده و محدودکننده است که نمی‌تواند قالب و چارچوب به‌کارگیری چنین نخبگانی را فراهم کند.	نبود سازوکارهای استخدام نیروهای نخبه	فقدان سازوکارهای مناسب جذب
P9	ارائه مسیرشغلی مشخص برای افراد نخبه جذب شده	نبود کارراه شغلی مشخص برای نخبگان	فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا

به طور خلاصه، موانع و آسیب‌های توسعه و بکارگیری نخبگان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری را به شرح زیر می‌توان دسته‌بندی کرد که مشتمل بر

موانع/آسیب‌های جذب، موانع/آسیب‌های نگهداشت و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای است.

جدول ۱۱: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
چالش تعریف و شناسایی نخبه	موانع/آسیب‌های جذب
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	
نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان	
عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی	
محدودیت‌های بوروکراتیک	موانع/آسیب‌های نگهداشت
نبود کارراهه شغلی مشخص برای نخبگان	
فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا	
استفاده نشدن از ظرفیت نخبگان در دستگاه	
بکارگیری نادرست نخبگان	
عدم توجه به نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	
احساس مفید نبودن نخبه در دستگاه	
نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان	
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	
چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها	
موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی	موانع/آسیب‌های زمینه‌ای
عدم جذابیت بخش دولتی	



## ۴-۲-۴. وزارت کشور

در این بخش، فرایند کدگذاری و مهم‌ترین موانع/آسیب‌های جذب و توسعه نخبگان در وزارت کشور تشریح می‌شود:

جدول ۱۲: کدهای حاصل از مصاحبه در وزارت کشور

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
P10	نقد به خود بنیاد نخبگان وارد است که هیچ‌وقت هیچ سازکار منسجم و متقن و مشخصی نداشته است.	نبود سازوکار منسجم و متقن جذب نخبگان	مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب
P10	علاوه بر این، هیچ‌گاه یک تعریف روشن و منسجم از نخبگی ارائه نکرده است.	تعریف نشدن نخبگی	چالش تعریف و شناسایی نخبه
P11	نخبگانی که اکنون در دستگاه‌ها حضور دارند یا شرایط خیلی ضعیفی داشته‌اند که اصولاً نخبه نبوده‌اند یا کسانی هستند که با رأی دیوان عدالت اداری وارد دستگاه‌ها شده‌اند.	جذب افراد با توانمندی ضعیف به عنوان نخبه	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی
P13	برای تشخیص نخبگی باید کانون‌های ارزیابی تشکیل شود	استفاده از کانون‌های ارزیابی برای شناسایی نخبگان	فقدان سازوکارهای مناسب برای جذب
P14	نمره و رتبه کنکور و انتشار مقاله که ملاک نخبگی نیست.	مبنا بودن رتبه کنکور برای نخبگی	معیار نامناسب جذب نخبگان
P12	کسانی هستند که با رأی دیوان عدالت اداری وارد دستگاه‌ها شده‌اند. تکلیف باید با دیوان روشن شود که جریان این آرائی که صادر می‌کند چیست؟ در این آراء افراد فاقد شرایط نخبه اعلام	تحمیل افراد غیرنخبه به دستگاه‌ها	فقدان سازوکارهای مناسب جذب

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		می‌شوند و از امتیازات نخبگی بهره‌مند می‌گردند.	
فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	افت عملکرد به دلیل مادام‌العمر بودن امتیازات نخبگی	رویه‌ای که در کشور ما وجود دارد این است که کسی که یک‌بار عنوان نخبگی پیدا کرد حق مکتسبه به او می‌دهند و حتی اگر از آن به بعد خوب کار نکند و فعالیت‌هایش افت کند دیگر او را پایین نمی‌آورند و همیشه در همان جایگاهی که یک بار به سبب نخبگی به او داده شده باقی می‌ماند.	P12
فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	درجه‌بندی نشدن نخبگی نخبگان	نخبگی اصولاً تراز و درجه و میزان دارد. درحالی‌که بنیاد نخبگان فقط می‌گوید فلانی نخبه هست و فلانی نیست. نخبگان باید طبقه‌بندی و درجه‌بندی شوند.	P13
محدودیت‌های بوروکراتیک	ضایع شدن توانمندی‌های افراد با استخدام	نخبه با استخدام عملاً نابود می‌شود. مدل شایستگی یک کارمند معمولی با یک نخبه فرق دارد.	P10
فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	تعیین نشدن سیستم ارتقا و درجه‌بندی در نخبگی	ما باید درمورد نخبگی سطوح مختلفی را در نظر بگیریم. این سطوح عبارتند از: پیش‌رشد، رشد، بلوغ. نخبگان باید با توجه به این سطوح به تدریج به سیستم اجرایی کشور جذب شوند و همیشه هم قرار نیست نخبه بمانند.	P13
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب	سرنده شدن نخبگان توسط بنیاد و انتخاب نهایی با دستگاه	نخبگانی که به دستگاه‌های مختلف معرفی می‌شوند باید متفاوت باشند و به فلسفه آموزشی دستگاه مقصد توجه شود. بنیاد باید ابتدائاً آن‌ها را	P11

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		سرند کند و به دستگاه‌ها اجازه دهد از بین آنها با سازوکارهای مناسب نیروی نخبه خود را جذب کنند.	
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	عدم کسب اطلاع همه افراد واجد شرایط از فراخوان‌های نخبگی	در جذب نخبگان، گاه نیروهای نامطلوبی به دستگاه‌ها معرفی می‌شود. به نظر می‌رسد همه نخبگان از فرایند جذب به اندازه کافی اطلاع کسب نمی‌کنند و صرفاً عده معدودی وارد این فرایند می‌شوند و به عنوان نخبه به دستگاه‌ها معرفی می‌شوند.	P12
فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	اصلاح نشدن کارراهه نخبگان به دلیل قطع ارتباط بنیاد با دستگاه	بعد از جذب نخبه در یک دستگاه، ارتباط دستگاه با بنیاد ملی نخبگان قطع می‌شود. این ارتباط باید به صورت دوره‌ای برقرار باشد تا کارراهه رشد و تربیت نخبگان نیز طراحی و به صورت مستمر بازبینی و اصلاح شود.	P10

به طور خلاصه، موانع و آسیب‌های توسعه و بکارگیری نخبگان در وزارت کشور را به شرح زیر می‌توان دسته‌بندی کرد که مشتمل بر موانع/آسیب‌های جذب، موانع/آسیب‌های نگهداشت و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای است.

جدول ۱۳: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در وزارت کشور

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
فقدان سازوکارهای مناسب برای جذب	موانع/آسیب‌های جذب

	معیار نامناسب جذب نخبگان
	چالش تعریف و شناسایی نشدن نخبه
	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی
موانع/آسیب‌های نگهداشت	ارزیابی نشدن مستمر وضعیت نخبگی افراد
	محدودیت‌های بوروکراتیک
	فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا
موانع/آسیب‌های زمینه‌ای	مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب
	برآورده نشدن انتظارات دستگاه‌ها از نخبگان موجود در دستگاه‌ها

#### ۴-۲-۵. قوه قضائیه/وزارت دادگستری

در این قسمت، فرایند کدگذاری و مهم‌ترین موانع/آسیب‌های جذب و توسعه نخبگان در قوه قضائیه/وزارت دادگستری تشریح می‌شود:

جدول ۱۴: کدهای حاصل از مصاحبه در قوه قضائیه/وزارت دادگستری

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
P14	قبلاً دانشجویان نخبه جذب رشته ریاضی می‌شدند و امروزه نیز بیشتر به رشته تجربی گرایش دارند؛ در نتیجه رشته علوم انسانی از نخبگان خالی شده است.	خالی شدن حوزه علوم انسانی از نخبگان	موانع مربوط به رشته تحصیلی
P14	در کشور ما، نخبگان وارد رشته‌های فنی و مهندسی می‌شوند و مسیر برای ورود بعدی آن‌ها به رشته حقوق بسته است. طبیعتاً اگر قرار است افرادی در دستگاه‌های اجرایی هم جذب شوند، ممکن است خیلی نخبه نباشند یا چندان مسائل این حوزه را	دشواری در ورود نخبگان حوزه‌های غیرحقوق به قضاوت	موانع ناشی از رشته تحصیلی

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
	نشاسند.		
P14	برای ورود یک فرد نخبه به سیستم قضاوت مسیر طولانی و دشواری وجود دارد. این مسیر به خودی خود بد نیست. ابتدا داوطلب یک آزمون کتبی می‌دهد، سپس یک آزمون تستی و انجام مصاحبه علمی. سپس آزمون روانشناسی MMPI و NEO را شرکت می‌کند. بعد از آن مصاحبه روانشناسی، سپس تحقیقات محلی و بعد از آن مصاحبه گزینش و سپس مصاحبه اختبار. نهایتاً یک دوره کارآموزی بین ۶ تا ۱۸ ماه که هم حضور در دادگاه دارد و هم دوره پودمانی. نکته این است که گاهی افراد توانمند به دلیل ضعف و مشکلات این فرایند از رسیدن به قضاوت و ورود به سیستم باز می‌مانند.	مراحل متعدد جذب در حوزه قضاوت	فرایندهای طولانی و پیچیده جذب در حوزه قضا
P14	در مصاحبه گزینشی عقیدتی-سیاسی اصل بر رد فرد است و به راحتی افراد رد می‌شوند.	پیچیدگی فرایند گزینش و جذب در حوزه قضاوت	فرایندهای طولانی و پیچیده جذب در حوزه قضا
P14	این گزینش خیلی سنجش‌پذیر نیست و بیشتر ملاک‌های کیفی تقوا و ایمان را مدنظر قرار می‌دهد.	کیفی بودن و سنجش‌ناپذیر بودن ملاک‌های جذب	معیارهای نامناسب فرایند جذب
P14	در گزینش برجسب‌هایی زده می‌شود که مانع جذب افراد به قضاوت است. یعنی حتی پوشیدن شلوار جین موجب رد شدن در سیستم می‌شود. جذب اختصاصی قضات، می‌تواند یک موضوع راهگشا باشد. بنابراین گاهی مشکل از درون سیستم شروع می‌شود. اعمال محدودیت‌ها سلیقه‌ای است.	سلیقه‌ای بودن و تفسیربردار بودن برخی معیارهای جذب قضات	معیارهای نامناسب فرایند جذب
P14	بخاطر سیستم‌های ارجاع‌دهی و آماردهی که باید تعداد پرونده‌ها را صفر کنند، امکان عمل نخبگانی از آن‌ها	دشواری پاس کردن شاخص‌های مصوب در	کاهش آزادی عمل نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
	زمینه پرونده‌های قضایی	گرفته شود.	
نبود شایسته‌سالاری در فرایند ارزیابی و ارتقا	تبارگرایی و دوست‌گرایی در سیستم قضایی به جای شایسته‌سالاری	نظام بوروکراتیک ما با نظام سیاسی در هم تنیدگی دارد. شایستگی‌های نخبگی افراد در سیستم قوه قضائیه دیده نمی‌شود. نمی‌گویم شایسته‌سالاری نیست؛ ولی بیشتر ناشایستگی دیده می‌شود. تبارگرایی و دوست‌گرایی دیده می‌شود.	P14
بکارگیری نادرست نخبگان	واگذاری مسائل اداری به قضات به جای واگذاری به نخبگان اجرایی	در سیستم قضایی هم پایه قضایی داریم و هم پایه اداری. خیلی از کارها کارهای مدیریتی است که متأسفانه آن را به قضات می‌دهند که در حالی که دانش حقوقی-قضایی نقشی در آن ندارد. در این حالت نخبگان اداری دیده نمی‌شوند.	P14
موانع در برابر نخبگان	نخبه‌گزینی دستگاه‌های اجرایی	به نظر می‌رسد دستگاه‌های اجرایی در مجموعه خود از نخبگی و نخبگان گریزانند؛ یعنی عدم باور نخبگانی دارند و نخبه‌گزینی نمی‌کنند؛ یعنی از جامعه نخبگانی استفاده نمی‌کنند. یعنی عدم باور نخبگانی دارند و نخبه‌گزینی نمی‌کنند؛ یعنی از جامعه نخبگانی استفاده نمی‌کنند.	P15
چالش تعریف و شناسایی نخبه	تعریف نخبه طبق مأموریت دستگاه	این که نخبه را چه تعریف کنیم مهم است. به هر حال نخبه باید مشخصات خاصی را طبق مأموریت‌های هر دستگاه داشته باشد.	P15
مقاومت در برابر نخبگان	مقاومت بدنه در برابر نخبگان به دلیل از دست دادن منافع	مجموعه‌های حاکمیتی پر از نیروهای غیرنخبه‌ای است که این بدنه و تشکیلات در مقابل ورود نخبه‌ها مقاومت می‌کنند. مقاومت شدید این بدنه دلایلی دارد از جمله: احساس خطر و از دست دادن منافع،	P15
مقاومت در برابر	مقاومت بدنه در برابر	مقاومت شدید این بدنه دلایلی دارد از جمله: حسادت	P15

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
		نخبگان به دلیل حسادت	نخبگان
P15	مقاومت شدید این بدنه دلایلی دارد از جمله: احتمال زیر سؤال رفتن اقدامات با ورود نخبگان	مقاومت بدنه در برابر نخبگان به دلیل زیر سؤال رفتن اقدامات	مقاومت در برابر ورود نخبگان
P15	موضوع بعدی مقاومت ساختاری است که در مقابل مقوله علم مقاومت می‌کنند. ساختار و تشکیلات تمایل به ثبات دارد و رویکرد علم و نخبگی ماهیت سیال دارد و این دو چندان با هم سازگاری ندارند. نخبه دائماً در حال تحرک، پویایی و حرکت و تعادل جدید است.	مقاومت ساختار در برابر تحرک و پویایی نخبگانی	مقاومت در برابر نخبگان
P16	چالش اصلی در جذب نخبگان تعیین پست‌های سازمانی است که نخبگان فرار است در آن جذب شوند. نخبه‌ها گرایش به انجام کارهای علمی-پژوهشی و ... دارند ولی آن‌ها را در پست‌هایی استخدام می‌کنند که هیچ استفاده‌ای از آن‌ها نمی‌شود و بعضاً به ضد خود تبدیل می‌شوند.	تمایل نخبگان به انجام کارهای پژوهشی و نه اداری	بکارگیری نادرست نخبگان
P16	نخبه‌ها را در سیستم قضایی عمدتاً به سمت قضاوت و حوزه‌های مرتبط با قضاوت سوق می‌دهند. ولی امروزه نیازهای جدی در حوزه تحلیل آرای قضایی، پژوهش‌های تحلیل روند پرونده‌ها، آینده‌پژوهی و آینده‌نگری و ... وجود دارد که از نیروی نخبه استفاده مناسب نمی‌شود.	بکارگماری نخبگان در حوزه‌های قضاوت به جای تحلیل آرا، پژوهش، آینده‌پژوهی	بکارگیری نادرست نخبگان
P16	هزینه‌ای شده تا از نخبه نهایت بهره‌برداری شود؛ مدرسه تیزهوشان، کلاس‌های متعدد، او نباید کنار یک تاپیست قرار گیرد که بعضاً کارهای اجرایی معمولی	ارجاع کارهای معمول و روزمره به نخبگان	بکارگیری نادرست نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		به آن‌ها ارجاع می‌شود. آن‌ها باید در جایی قرار گیرند که از ظرفیت ذهنی آن‌ها حداکثر استفاده شود. کارهایی با ماهیت برنامه‌ریزی، تحلیل و مانند آن به آن‌ها ارجاع شود.	
نبود آمادگی (ظرفیت) دستگاه‌ها برای جذب نخبگان	روشن نبودن انتظار از نخبگان در دستگاه‌ها	ما هنوز جایگاهی برای نخبگان در سیستم قضایی تعریف نکرده‌ایم. باید اول مشخص شود که از نخبه چه چیزی می‌خواهیم؟ آیا برنامه‌ای داریم یا صرفاً می‌خواهیم رفع تکلیف کنیم.	P16
فرایندهای طولانی و پیچیده جذب در حوزه قضا	طولانی شدن فرایند جذب نخبگان	در جذب نخبگان، بوروکراسی اداری وجود دارد. الان نخبگانی هستند که بعد از کلی زمان در سیستم قضایی جذب شده‌اند و الان بعد از ۴ سال، به آن‌ها گفته‌اند که ما بودجه برای جذب شما نداریم.	P16
چالش تعریف و شناسایی نخبه	تعریف نشدن نخبه	در حوزه علوم انسانی، ما نخبه را تعریف نکرده‌ایم. آیا قدرت تحلیل بالاتر ملاک است؟	P16
چالش‌های مشخص نبودن انتظارات از نخبگان در دستگاه‌های اجرایی	روشن نبودن انتظار از نخبگان در دستگاه‌ها	دستگاه‌ها هم نمی‌دانند که از نخبه چه می‌خواهند: نخبه گزارش‌نویس، مذاکره‌کننده، قراردادنویس، یا ...؟ بنابراین، حوزه‌های کلیدی مورد نیاز باید تعریف شود و مختصات آن‌ها نیز بیان شود.	P16
عدم توجه به نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	مشکلات مربوط به حقوق و دستمزد نخبگان	موضوع بعدی بحث حقوق و دستمزد است. نخبه حتی اگر در دستگاه اجرایی استخدام شود تمام هم و غم خود را در اینجا نمی‌گذارد و مشغول کارهای دیگری می‌شود.	P16
چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها	برخورد یکسان سیستم اداری با نخبه	سیستم اداری ... تغییر و تحول و نوآوری را نمی‌پذیرد. نخبه را سرکوب و افسرده می‌کند ... می‌خواهد همه را استاندارد و یکسان کند. این فضا برای نخبه قابل تحمل نیست و آن را بر نمی‌تابد، یا می‌رود یا مشغول کارهای	P16



مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
		خود می‌شود.	
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	دادن فرصت شرکت در رویدادهای بین‌المللی به نخبگان	نخبگان در این ایام، همه نگاهشان معطوف به خارج است. قوه قضائیه فرصت‌های خارج از کشور را دارد: همایش‌ها، نشست‌ها، کارگاه‌های آموزشی، بازرسی و نظارت، معاضدت قضایی پروژه با آژانس‌های بین‌المللی و ... خوب است نخبگان را در این فرصت‌ها دخالت داد تا حس کنند که محدود به محیط داخلی نیستند، این طوری حس خوب پیدا می‌کنند.	P16
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	اعطای فرصت ارتباطات فراسازمانی	همچنین شایسته است زمینه‌ای برای نخبگان فراهم کنند که محدود به چهاردیواری اداره نشوند و بتوانند ارتباطات فراسازمانی و بین‌المللی داشته باشند و نخبه باید حس تحرک و پیشرفت داشته باشد و سقف بالاسر خود را بلند ببیند تا دچار روزمرگی نشود.	P16
چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها	عدم تناسب بین نگرش نخبه و واقعیت	موانع از منظر نخبگان باید بررسی شود. نخبه عدم تناسب میان نگرش و واقعیت را می‌بیند و باعث می‌شود وارد شغل شود و بعد می‌بیند آن چیزی که می‌خواهد نیست که این موضوع تبعات خاص خود را دارد.	P17
مقاومت در برابر ورود نخبگان	فرهنگ سازمانی دارای اینرسی در مقابل نخبه	موانع در دستگاه‌های اجرایی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ سازمانی با اینرسی بالا	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	سلسله‌مراتب طولانی	موانع در دستگاه‌های اجرایی نیز باید مورد توجه قرار گیرد... سلسله‌مراتب طولانی	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	مسیر شغلی طولانی	موانع در دستگاه‌های اجرایی نیز باید مورد توجه قرار گیرد... مسیر شغلی طولانی	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	عدم آشنایی نخبگان با قوانین و دستورالعمل‌ها	موانع در دستگاه‌های اجرایی نیز باید مورد توجه قرار گیرد... عدم آشنایی با دستورالعمل‌ها	P17

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه	کد
عدم جذابیت بخش دولتی	حقوق پایین بخش دولتی	حقوق و مزایای بخش دولتی پایین است و این باعث می‌شود خیلی از افراد توانمند به خصوص در رشته حقوق ترجیحی برای ورود به دستگاه‌های اجرایی نداشته باشند	P17
عدم جذابیت بخش دولتی	جذابیت مشاغل رقیب نظیر وکالت یا بخش خصوصی	و تمایل به کار کردن در مشاغلی نظیر وکالت یا بخش خصوصی داشته باشند.	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	تکراری و از معنا خالی شدن کارهای روزمره اداری	نکته دیگر، بحث کار بی‌اهمیت است. کار آن قدر تقسیم شده و ریز شده که بی‌اهمیت، تکراری و روتین شده است. تفاوت نسل جدید و شکاف نسلی، انجام کارهای تکراری را برنمی‌تابد.	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	احساس از خودبیگانگی از کار به دلیل ندیدن نتایج و بازخورد کار	همچنین فرد نتایج و بازخورد کار خود را نمی‌بیند و احساس می‌کند سرخورده شده است و احساس از خود بیگانگی از کار را دارد.	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	فقدان استقلال عمل	فقدان استقلال عمل و ... در کار به این موضوع دامن می‌زند.	P17
محدودیت‌های بوروکراتیک	فقدان تنوع در کار	فقدان تنوع در کار به این موضوع دامن می‌زند.	P17
فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	محدودیت‌های ارتقا در سیستم بوروکراتیک	ساختار بوروکراتیک هم این موضوع را نمی‌پذیرد. گروه و طبقه شغلی از قبل در ساختار بوروکراتیک مشخص شده است و به افراد نخبه جدیدالورود اجازه تصدی پست‌های سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و مدیریتی را نمی‌دهد. به بیان دیگر، حتی اگر بیایند و دستیار مدیر هم شوند به آن‌ها اجازه نمی‌دهد؛ زیرا سیستم مبتنی بر ارشدیت و کهولت‌مدار است.	P17
مقاومت در برابر	مقاومت پرسنل قدیمی	وجود تعارض‌های میان‌فردی موضوعی دیگر است.	P17

کد	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
	افراد قدیمی افراد جدید نخبه را نمی‌پذیرند. نتیجه آن می‌شود که این افراد در گروه‌ها پذیرفته نمی‌شوند و لذا منزوی می‌شوند و دچار تنهایی شده و نیازهای اجتماعی آن‌ها ارضا نمی‌شود.	در برابر نخبگان	نخبگان
P17	در حوزه قضایی اتکای بیش از حد بر تجربه وجود دارد. نخبگان ابتدا باید به مناطق محروم بروند؛ چون معتقدند پختگی قاضی از طریق تجربه و سابقه کار اتفاق می‌افتد. این باعث می‌شود خیلی از نخبگان به مناطق دوردست فکر نکنند و در نتیجه به ورود به سیستم قضاوت اعتقاد ندارند. بنابراین، نیروهای نخبه ترجیح می‌دهند وکیل شوند؛ به خصوص آن که به لحاظ مادی هم برایشان جذابیت دیگری دارد.	اعزام نیروهای تازه استخدام به مناطق محروم و دوردست	عدم جذابیت بخش دولتی
P17	همچنین لازم است در سطوح و جاهای مختلف جانمایی شوند. الزامات استان‌ها در حوزه نخبگی متفاوت است و به این موضوع نیز باید توجه شود.	عدم توجه به اقتضات بکارگیری نخبگان در سطوح، دستگاه‌ها و استان‌های مختلف	بکارگیری نادرست نخبگان

به طور خلاصه، موانع و آسیب‌های توسعه و بکارگیری نخبگان در قوه قضائیه/وزارت دادگستری را به شرح زیر می‌توان دسته‌بندی کرد که مشتمل بر موانع/آسیب‌های جذب، موانع/آسیب‌های نگهداشت و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای است.

جدول ۱۵: چارچوب مفهومی موانع و آسیب‌های بکارگیری و توسعه نخبگان در قوه قضائیه/وزارت دادگستری

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
چالش تعریف و شناسایی نخبه	موانع/آسیب‌های جذب
فرایندهای طولانی و پیچیده جذب در حوزه قضا	
معیارهای نامناسب فرایند جذب	
مقاومت در برابر ورود نخبگان	
محدودیت‌های بوروکراتیک	موانع/آسیب‌های نگهداشت
فقدان سازوکارهای مناسب ارتقا	
عدم توجه به نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	
نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان	
عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	
کاهش آزادی عمل قضات	
نبود شایسته‌سالاری در فرایند ارتقا	
بکارگیری نادرست نخبگان	
عدم جذابیت بخش دولتی	موانع/آسیب‌های زمینه‌ای
موانع مربوط به رشته تحصیلی	
چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها	

#### ۴-۲-۶. جمع‌بندی موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی

پیش از این، موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی به تفکیک پنج دستگاه وزارت بهداشت، وزارت نیرو، وزارت علوم، وزارت کشور و قوه قضائیه/وزارت دادگستری بیان شد. در این قسمت، چارچوب نظری کلی تجمیعی برای همه دستگاه‌ها ذکر می‌شود.

جدول ۱۶: ۴-۲-۶. جمع‌بندی موانع بکارگیری و توسعه نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
موانع/آسیب‌های جذب	چالش تعریف و شناسایی نخبه	مشخص شدن شرایط نخبگی
		خطا در سازوکارهای شناسایی نخبگان
		لزوم شناسایی نخبگان در حوزه‌های مختلف
		شناسایی نشدن نخبگان غیردانشگاهی
		شناسایی نشدن نخبگان هنری
		شناسایی نشدن نخبگان در سطوح کارشناسی
		شناسایی نشدن نخبگان در دانشگاه‌های غیربرتر
		شناسایی نشدن نخبگان با قابلیت‌های اجرایی
	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی	آسیب‌شناسی نشدن وضعیت موجود نیروهای نخبه
		پیش از جذب نیروهای جدید
		تعریف نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌ها
		شناسایی نشدن نخبگان شاغل در دستگاه‌های اجرایی
	فقدان سازوکارهای مناسب جذب	جذب افراد با توانمندی اندک به عنوان نخبه
		جذب نیروهای غیرنخبه مبتنی بر سفارش
		استفاده از کانون‌های ارزیابی برای شناسایی نخبگان
		توجه به گزینش‌های مهارتی و روانشناختی در هنگام جذب
		فقدان قالب‌های استخدامی مناسب برای نیروهای نخبه
		تحمیل افراد غیرنخبه به دستگاه‌ها
		عدم کسب اطلاع همه افراد واجد شرایط از فراخوان‌های نخبگی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
	فرایندهای طولانی بکارگیری نخبگان در فرایند جذب	توجه به علایق و روحیات نخبگان در جذب
		فرایندهای بوروکراتیک و طولانی بکارگیری نخبگان
		مراحل متعدد جذب در حوزه قضاوت
		پیچیدگی فرایند گزینش و جذب در حوزه قضاوت
	معیارهای نامناسب جذب نخبگان	وجود نمره و پیشرفت تحصیلی به عنوان معیار نخبگانی
		مبنا بودن رتبه کنکور برای نخبگی
		پرهیز از مقاله‌گرایی در تعریف نخبه
		کیفی بودن و سنجش‌ناپذیر بودن ملاک‌های جذب
	نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان	سلیقه‌ای بودن و تفسیربردار بودن برخی معیارهای جذب قضات
		نداشتن ظرفیت پژوهشی برای نخبگان
		نداشتن ظرفیت جذب نخبگان
	نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	نبود فرصت‌های هیئت‌علمی، پژوهشگری و کارشناسی
		لزوم ارائه کمک‌های مادی به نخبگان
		توجه و احترام گذاشتن به نخبه
نیاز به تأمین مالی داشتن		
فقدان سازوکارهای تکریم و احترام نخبه پس از جذب در دستگاه‌های اجرایی		
موانع/آسیب‌های نگهداشت	محدودیت‌های بوروکراتیک	بی‌توجهی به حق‌العمل و پاداش مادی نخبگان
		محدودیت‌های مربوط به پست اجرایی
		مشکلات اجرایی نخبگان در دستگاه‌های اجرایی
		عدم تناسب نخبگان حوزه پزشکی، دارو و ... با تدوین گزارش‌های سیاستی
توجه به افراد با توانایی متوسط در دستگاه‌های		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
		اجرائی
		استخدام رسمی عامل رکود نخبگانی
		متوسط و استاندارد کردن نخبگان در فرایند اداری
		سرخورده‌گی و نارضایتی در نخبگان در سیستم بورکراتیک
		ضایع شدن توانمندی‌های افراد با استخدام
		سلسله‌مراتب طولانی
		تکراری و از معنا خالی شدن کارهای روزمره اداری
		احساس از خودبیگانگی از کار به دلیل ندیدن نتایج و بازخورد کار
		فقدان استقلال عمل
		فقدان تنوع در کار
	بکارگیری نادرست نخبگان	لزوم استفاده از نخبگان در تصمیم‌سازی به جای تصمیم‌گیری
		بکارگیری نخبگان در حوزه‌های غیرمرتبط یا نامطلوب با خواست نخبگان
		نیاز به واگذاری سمت مشاوره‌ای به نخبگان به جای پست اجرائی
		ناهم‌ترازی فکری نخبگان با همکاران
		راهبری و مدیریت نخبگان توسط غیرنخبگان
		عدم استفاده از نخبگان در شرکت‌ها، آزمایشگاه‌ها یا پژوهشگاه‌ها
		سوء استفاده از دانش و توانمندی نخبگان در جهت منافع شخصی
		واگذاری مسائل اداری به قضات به جای واگذاری به نخبگان اجرائی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
		تمایل نخبگان به انجام کارهای پژوهشی و نه اداری
		کارگماری نخبگان در حوزه‌های قضاوت به جای تحلیل آراء، پژوهش، آینده‌پژوهی
		ارجاع کارهای معمول و روزمره به نخبگان
		عدم توجه به اقتضائات بکارگیری نخبگان در سطوح، دستگاه‌ها و استان‌های مختلف
	استفاده نشدن از ظرفیت و توانمندی نخبگان	استفاده نشدن از نظرات افراد نخبه
		استفاده از نخبگان در قالب حق جلسه
		میل نخبگان به مفید بودن
		استفاده نشدن از نخبگان برای مسائل بلندمدت و استراتژیک
	موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان	تسهیل‌گری و دادن امکان فعالیت علمی به نخبگان
		دادن امکان انعطاف بین حوزه‌ها و مشاغل مختلف به نخبگان
		دشواری پاس کردن شاخص‌های مصوب در زمینه پرونده‌های قضایی
	مقاومت در برابر نخبگان	مقاومت فرایندهای اداری در مقابل نخبگان
مقاومت کارکنان موجود در برابر نخبگان		
مقاومت مدیران در برابر نخبگان		
نخبه‌گزینی دستگاه‌های اجرایی		
مقاومت بدنه در برابر نخبگان به دلیل از دست دادن منافع		
مقاومت بدنه در برابر نخبگان به دلیل حسادت		
مقاومت بدنه در برابر نخبگان به دلیل زیر سؤال رفتن اقدامات		
مقاومت ساختار در برابر تحرک و پویایی نخبگانی		



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
	فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا	فرهنگ سازمانی دارای اینرسی در مقابل نخبه
		لزوم بازنگری در شیوه‌های ارتقای نخبگان در دستگاه اجرایی
		نبود قوانین حمایت از ارتقای نخبگان
		نبود شایسته‌سالاری در فرایند ارتقا
		لزوم تصویب قانون شایسته‌سالاری
		نبود کارراهه شغلی مشخص برای نخبگان
		افت عملکرد به دلیل مادام‌العمر بودن امتیازات نخبگی
		تبارگرایی و دوست‌گرایی در سیستم قضایی به جای شایسته‌سالاری
		محدودیت‌های ارتقا در سیستم بوروکراتیک
	عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها	ظرفیت پذیرش پایان‌نامه برای اساتید
		دادن امکانات و تجهیزات به نخبگان
		اعطای گرنت به نخبه
		فرصت شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های خارجی
		رفت و آمد نخبه از/به کشور
		تسهیل حضور افراد خارجی در کشور برای تعامل افراد نخبه
		رفع موانع تجاری‌سازی علم برای نخبگان
		حمایت از دارایی‌های فکری نخبگان
		عدم توجه به مسائل مربوط به مالکیت فکری و سرمایه فکری نخبگان
میل به پیشرفت و تغییر نخبگان	عدم رضایت از سکون و استخدام	
	میل به پیشرفت و ترقی نخبگان	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
موانع/آسیب‌های زمینه‌ای		میل نخبگان برای تأسیس شرکت خصوصی یا کسب و کار
	فقدان انعطاف زمانی	فقدان ساعت کاری شناور عدم اختصاص بخشی از زمان در اختیار نخبگان
سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی		عدم توجه به گزارش‌های کارشناسی نخبگان به دلیل تصمیم سیاسی
		ارتقا و انتصاب مبتنی بر روابط سیاسی
موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی		الزام به رعایت هنجارهای اعتقادی
		تفکرات متفاوت مانع کار در دولت
		پوشش متفاوت مانع کار در دولت
مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب		ضمانت اجرا نداشتن آیین‌نامه جذب
		همگن کردن همه افراد توسط سیستم
		عدم بهره‌مندی افراد هم‌سطح از امتیازات نخبگی و ایجاد بی‌عدالتی
		برخورد متفاوت سیستم با افراد با کار یکسان
		نبود سازوکار منسجم و متقن جذب نخبگان
		عدم اختیار دستگاه‌ها برای جذب نخبگان
		سرند شدن نخبگان توسط بنیاد و انتخاب نهایی با دستگاه
		نبود عدالت بین نخبگان در دستگاه‌های مختلف
چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها		شفاف نبودن دستگاه‌ها
		نگاه متفاوت نخبگان به دیگران
		وجود انبوه نیروهای غیرنخبه غیرمرتبط در دستگاه‌ها
		برخورد یکسان سیستم اداری با نخبه روشن نبودن انتظار از نخبگان در دستگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدگذاری پایه
		عدم تناسب بین نگرش نخبه و واقعیت
		چالش‌های نخبگان در انطباق با دستگاه‌های اداری
	عدم جذابیت بخش دولتی	نبود تسهیلات خاص در دولت
		فرصت‌های اجرایی کار بیرونی
		حقوق پایین بخش دولتی
		جذابیت مشاغل رقیب نظیر وکالت یا بخش خصوصی
		اعزام نیروهای تازه استخدام به مناطق محروم و دوردست
	موانع مربوط به رشته تحصیلی	خالی شدن حوزه علوم انسانی از نخبگان
		دشواری در ورود نخبگان حوزه‌های غیرحقوق به قضاوت

فصل پنجم:

نتیجہ گیری و پیشہاوا

---

## ۵. فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱. مقدمه

هدف این پژوهش، بررسی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی بود. نظر به تصویب آیین‌نامه «جذب و نگهداری سرمایه انسانی برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۲، شناسایی موانع و آسیب‌شناسی بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی با تأکید بر دستگاه‌های حاکمیتی اهمیت ویژه و مضاعفی دارد. وجود قوانین بالادستی در حوزه جذب و استخدام، قوانین حاکم بر دستگاه‌های اداری، بوروکراسی سنگین موجود در بخش دولتی و نظایر آن، دشواری‌هایی را در مسیر جذب نخبگان ایجاد کرده است. از سوی دیگر، این نخستین بار نیست که سازوکارها و اقداماتی برای جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی صورت می‌گیرد. پیش از این نیز، تلاش‌هایی برای جذب دستیارهای ستادی، مشاوران ویژه و مانند آن صورت گرفته بود. برگزاری آزمون‌های استخدامی توأم با مصاحبه‌های تخصصی پیش از ورود افراد به دستگاه‌های اجرایی گاهی نسبی در جهت تحقق شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در این وادی بوده است. در این بخش، ابتدا مروری بر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده در فصل قبل خواهد شد و سپس پیشنهادهای اجرایی برای دستگاه‌های حاکمیتی مربوط ارائه می‌شود.

## ۲-۵. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فصل قبل، مهم‌ترین موانع و آسیب‌های بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی مورد بررسی قرار گرفت و یافته‌های آن به تفکیک هر دستگاه بیان شد. در این قسمت، خلاصه یافته‌ها ذکر می‌شود.

یافته‌های پژوهش، در سه حوزه کلی، دسته‌بندی شده است که در ادامه تشریح می‌شود:

۱- موانع و آسیب‌های جذب نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی: منظور از این دسته موانع و آسیب‌ها، مواردی است که مانع جذب و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی می‌شود یا فرایندها و اقداماتی است که به ورود نخبگان به دستگاه‌های اجرایی آسیب می‌زند. این بُعد متشکل از مؤلفه‌های زیر است:

- چالش تعریف و شناسایی نخبه
- عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی
- فقدان سازوکارهای مناسب جذب
- فرایندهای طولانی بکارگیری نخبگان در فرایند جذب
- معیارهای نامناسب جذب نخبگان
- نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و بکارگیری نخبگان
- نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان

۲- موانع و آسیب‌های نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی: در دستگاه‌های اجرایی افرادی هستند که حائز عنوان نخبگی هستند یا حتی بدون کسب این عنوان، در حال طی دوره خدمت هستند. از سوی دیگر، نخبگانی

هستند که در گذر زمان وارد دستگاه‌های حاکمیتی خواهند شد و در آن جا به خدمت مشغول خواهند شد. با توجه به آن که هزینه‌های فراوانی صرف شناسایی، استخدام و آموزش این افراد شده است، حفظ و نگهداشت این افراد در دستگاه‌های حاکمیتی و جلب رضایت آن‌ها اهمیت بالایی دارد و لازم است با شناسایی موانع نگهداشت ایشان یا آسیب‌هایی که به این مهم آسیب می‌رساند از خروج و یا ترک شغل ایشان جلوگیری بعمل آورد و سطح انگیزه و رضایت آنان را در نقطه بالایی نگه داشت. بر این اساس، مهم‌ترین موانع نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی یا آسیب‌های موجود در این مسیر از دیدگاه صاحب‌نظران به شرح زیر است:

- محدودیت‌های بوروکراتیک
- بکارگیری نادرست نخبگان
- استفاده نشدن از ظرفیت و توانمندی نخبگان
- موانع مربوط به آزادی عمل نخبگان
- مقاومت در برابر نخبگان
- فقدان سازوکارهای مناسب ارزیابی و ارتقا
- عدم دسترسی به امکانات و فرصت‌ها

۳- موانع و آسیب‌های زمینه‌ای جذب و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی: دسته‌ای از موانع و آسیب‌ها در مسیر جذب و نگهداشت نخبگان هستند

که جنبه زمینه‌ای و کلان‌تر داشته و می‌توانند در هر دو مرحله جذب و نگهداشت اثرگذار باشد. این موانع گاه از جنس سیاست‌های کلان حاکم بر این حوزه است و گاه از جنس مسائل روانشناختی، جامعه‌شناختی، هنجاری، فضای کسب و کار و ...؛ که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر این فرایندها اثر می‌گذارند. این موارد طبق مطالعات نظری انجام شده و نقطه‌نظرات صاحب‌نظران به شرح زیر است:

- میل به پیشرفت و تغییر نخبگان
- فقدان انعطاف زمانی
- سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی
- موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی
- مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب
- چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها
- عدم جذابیت بخش دولتی
- موانع مربوط به رشته تحصیلی

### ۵-۳. سیاست‌های پیشنهادی برای جذب و بکارگیری نخبگان

در این قسمت، مهم‌ترین پیشنهادهای حاصل از مطالعه ادبیات نظری و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها در زمینه سیاست‌های پیشنهادی برای جذب، توسعه و بکارگیری نخبگان بیان می‌شود.



### ۵-۳-۱. سیاست‌های پیشنهادی مشترک بین دستگاه‌ها

ابتدا پیشنهادهایی که بین دستگاه مشترک است بیان می‌شود:

۱- هر دستگاهی اقتضائات متفاوت و متمایزی دارد. برای نخبگان در دستگاه‌های مختلف، شایستگی‌های متمایزی در جذب و بکارگیری و توسعه باید در نظر گرفته شود. در فرایند تعریف شایستگی‌های کلیدی یک نخبه، باید تعاملی سازنده و جمعی بین بنیاد ملی نخبگان، سازمان اداری و استخدامی و دستگاه مقصد ایجاد شود و این شایستگی‌ها در این بستر تعریف و طراحی شود. از جمله شکایات دستگاه‌ها در حوزه بکارگیری نخبگان، عدم وجود پل ارتباطی بین بنیاد ملی نخبگان و دستگاه مربوطه در جذب، بکارگیری، طراحی مسیر شغلی و ارتقای نخبگان است. این ارتباط حداکثر در فرایند جذب باقی مانده و پس از آن، نخبه به دستگاه سپرده می‌شود. در حالی که مدیریت یک نیروی نخبه، متشکل از مجموعه‌ای از فرایندهای چندگانه متداخل، پیوسته و پویا است که ضرورت دارد فراتر از یک ارتباط مقطعی باشد.

۲- مبتنی بر نکته فوق، در شیوه‌نامه‌های جذب و بکارگیری و توسعه نخبگان، اقتضائات متفاوت باید در نظر گرفته شود. هم‌اکنون سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها و مجموعه قوانین موجود در زمینه نخبگان، رویکرد یکسانی به نخبگان در همه دستگاه‌ها دارند و اقتضائات ویژه آن‌ها نادیده گرفته می‌شود.

۳- نخبگان بکارگرفته شده نیازمند شبکه‌ای از تعامل نخبگانی هستند. ترجیح آن است که یک نخبه، توسط نخبه‌ای دیگر مدیریت و راهنمایی شود و مجموعه وظایف و مسیر شغلی و کاری او زیر نظر یک نخبه یا آشنا به مسیر نخبگی باشد. نخبگان و نیروی انسانی برتر، برای حضور در محیط‌های اجرایی دارای فرصت رشد، اهمیت و ارزش ویژه‌ای قائل هستند. قرار دادن آن‌ها در شبکه ارتباطی غیرنخبگانی و همراه با درگیری در امور روزمره، منجر به سرخوردگی و افت عملکرد و انگیزه آنان می‌شود.

۴- ماهیت سیستم بوروکراتیک، نظم و انضباط دیوانسالارانه است. در این سیستم، انعطاف، چندان جایگاهی ندارد. این نقطه مقابل انتظار نخبگانی از سیستم حاکمیتی و سیاستگذار است. فرد نخبه، خواهان انعطاف در شرایط کاری، زمان کار، سیستم حضور و غیاب، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم ارتقا و پاداش‌دهی است. نخبه و استعداد برتر، می‌خواهد فراتر از چارچوب‌های تعیین‌شده بتواند با افراد دیگر، دانشگاه‌ها، شخصیت‌های علمی، پژوهشگاه‌ها در ارتباط باشد؛ حتی بعضاً روزها یا ساعاتی را در آن جا بگذراند. این برخلاف سیستم حضور و غیاب و نظام مدیریت عملکرد و ارزشیابی دستگاه‌های اجرایی است. طبیعتاً نظام ارزیابی نخبه در چنین جایگاهی باید متفاوت از یک غیرنخبه در سمت‌های اجرایی باشد. در عوض این انعطاف، باید نظام ارزیابی نخبه متفاوت شود و مبنای ارزیابی او از «میزان حضور در دستگاه» یا «انجام کارهای معمول» به ارزیابی ستانده، خروجی و نتایج ملموس که از قبل با خود او توافق شده تغییر یابد.

۵- از جمله موانع و چالش‌های اساسی مدیریت نخبگان و استعداد‌های برتر در دستگاه‌های حاکمیتی-اجرایی به تعریف از نخبه و شناسایی آنان برمی‌گردد. در واقع نخبه چه کسی است و شرایط احراز آن چگونه است؟ معیارهای جذب نخبگانی چیست؟ آیا کسی که پتانسیل نخبگی دارد نخبه محسوب می‌شود و باید از او حمایت شود یا نخبه کسی است که قابلیت‌های او بالفعل شده باشد؟ تقریباً در تمامی دستگاه‌های حاکمیتی مورد بررسی، به موضوع کیستی نخبه به عنوان یکی از موانع/آسیب‌های جذب یا موانع توسعه و بکارگیری اشاره شده است. ملاک‌ها و معیارهای شناخت نخبه چگونه احراز می‌شود؟ آیا نخبگان در حوزه‌های مختلف با توجه به مأموریت دستگاه شناسایی می‌شوند؟ آیا تحصیلات، سن، رتبه کنکور و مانند آن قرار است مبنای نخبگی باشد؟

۶- مبتنی بر نکته فوق، تجربه بسیاری از دستگاه‌ها در ملاک‌های مربوط به شناسایی نخبگان، چندان مطلوب و خوشایند نبوده است. دستگاه‌ها، معیارهای سابق برای شناسایی و جذب نخبگان یا ملاک‌های احتمالی در زمینه نمره و معدل تحصیلی، دانشگاه تحصیلی، رتبه کنکور، تعداد مقاله و نظایر آن را ملاک‌های مناسبی نمی‌دانند و آن‌ها را پیش‌بینی‌کننده موفقیت فرد در دستگاه نمی‌دانند. به نظر می‌رسد شناسایی نخبگان، باید از گذر مجموعه‌ای از مراحل، از جمله بررسی‌های تخصصی شایستگی اتفاق بیفتد تا توانایی نسبی فرد برای تصدی مشاغل تخصصی احراز شود. در این زمینه، هم سوابق، هم دانش حوزه تخصصی باید ملاک باشد و هم برخی مسائل رفتاری باید مدنظر قرار گیرد که از جمله بهترین فرایندهای

احراز آن، برگزاری کانون‌های ارزیابی تخصصی بررسی شایستگی جذب و بکارگیری است که با در نظر گرفتن شرایط و مأموریت‌های هر دستگاه و شایستگی‌های کلیدی هر پست، صلاحیت‌های رفتاری افراد را نیز مورد قرار می‌دهند. در این صورت، بانک یا مخزنی از رزومه‌های افراد توانمند در دسترس خواهد بود که دستگاه اجرایی می‌تواند از بین آن‌ها، با برگزاری جلسات تخصصی، آزمون‌های داخلی یا مصاحبه دست به انتخاب بزند.

۷- طولانی بودن برخی فرایندهای جذب، در عین آن که می‌تواند باعث بالا رفتن دقت شود ولی به همان اندازه می‌تواند دافع‌ای برای جذب نیروهای نخبه و دارای استعداد برتر باشد. این فرایند طولانی هم می‌تواند ناشی از فرایندهای بوروکراتیک موجود در دستگاه‌ها باشد یا به دلیل وجود مراحل متعدد نظیر گزینش و تأیید صلاحیت عمومی یا پیچیدگی فرایندها باشد. طراحی سامانه‌ای که به صورت پنجره واحد، مدت زمان مورد انتظار برای تکمیل فرایند و همچنین توالی مراحل را نشان دهد قابل پیشنهاد است.

۸- ماهیت کار اجرایی در دستگاه‌ها، بوروکراتیک است. بوروکراسی اقتضائات و استلزامات خاص خود را دارد. نظام بوروکراتیک در پی استانداردسازی است و لذا با همه افراد به صورت یکسان برخورد می‌کند. افراد با سطح توانمندی‌های متوسط بهتر از نخبگان و استعدادهای برتر با نظام بوروکراتیک کنار می‌آیند و کار می‌کنند. نظام بوروکراسی تعهد منظم و چارچوب‌دار می‌خواهد و این با روحیات برخی

افراد که به دنبال انعطاف و نداشتن تعهد کامل هستند سازگار نیست. از جمله ویژگی‌های نظام بوروکراتیک که محمل کار اجرایی هستند می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- مبتنی بر اسناد مکتوب و روابط رسمی است و بنابراین پایبندی به این موارد را اقتضا دارد.
- به دنبال رابطه استخدامی و ایجاد تعهد است و لذا آزادی عمل افراد را تا اندازه زیادی سلب می‌کند.
- با همه افراد به صورت یکسان برخورد می‌کند و فرقی بین نخبه و غیرنخبه قائل نیست.
- افراد نتایج و حاصل کار و تلاش خود را نبینند؛ لذا ممکن است افراد دچار سرخوردگی، نارضایتی یا ازخودبیگانگی شوند.
- جلوی برخی نبوغ‌های خلاقانه افراد را می‌گیرد و کار استاندارد تعریف شده در چارچوب ضوابط را از فرد انتظار دارد.
- سلسله‌مراتب طولانی دارد و انجام کارها بعضاً زمانبر است.
- کارها و وظایف تقسیم و ریز شده است به گونه‌ای که ممکن است برای فرد تکراری و روزمره شده و بی‌اهمیت جلوه نماید. با توجه به این موضوع، نسل جدید کمتر پذیرای چنین کارهایی هستند.

مبتنی بر نکات فوق، با توجه به این ویژگی‌ها و محدودیت‌های ذاتی نظام اداری و بوروکراتیک، کار کردن درون این چارچوب، روحیات و شایستگی‌های خاص و متناسب با خود را اقتضا دارد. نخبگان و صاحبان استعدادهاى برتر که دائماً روحیه تغییر و تحولی دارند و به دنبال تنوع و تجربه کردن فضاهای جدید هستند و سکون و استخدام آن‌ها را رنج می‌دهد، ممکن است در این فضا دچار فرسودگی شغلی شوند و روحیه تحول‌گرا و بلنداندیش خود را با اقتضائات سیستم تطبیق داده و در نهایت کنار بگذارند. با توجه به این موضوع، اقتضای جذب نخبگان و صاحبان استعداد برتر، تفکیک آن‌ها به پست‌های اجرایی و پست‌های مشاوره‌ای/هیئت‌علمی/پژوهشی/و ... است. در هنگام جذب و توسعه، باید به این موضوع و تفاوت توجه داشت و مانع از هدررفت سرمایه افراد شد؛ چرا که به لحاظ تیپ شخصیتی و تفاوت روحیه، دسته‌ای از افراد، بهتر با این شرایط کنار می‌آیند و آن را می‌پذیرند.

۹- هدف از مراجعه برخی نخبگان و افراد دارای استعداد برتر به دستگاه‌های اجرایی، داشتن یک منبع مالی مطمئن برای زندگی روزمره است؛ اگر چه ممکن است با نوع سمت یا کار مورد انتظار در دستگاه حاکمیتی/اجرایی چندان سنخیتی نداشته یا نتواند آن را بپذیرند. بنابراین، باید نظام جذب و بکارگیری نخبگان به گونه‌ای باشد که منفعت و رضایت طرفینی در آن حاصل شود. هم دستگاه حاکمیتی/اجرایی حداکثر بهره‌مندی را از حضور نخبه یا صاحب استعداد برتر داشته باشد، و هم نخبه یا صاحب استعداد برتر بتواند بهترین عملکرد را مبتنی بر

توانمندی‌هایش در دستگاه داشته باشد و حتی آن را به نقطه بلوغ و شکوفایی برساند و در عین حال از مزایای مادی و استخدامی نیز بهره‌مند باشد. بر این اساس، بکارگیری نخبگان در حوزه‌های تصمیم‌ساز، مشاوره‌ای، سیاستگذاری، تجزیه و تحلیل سیاست‌ها، حوزه‌های مرتبط با شرکت/بازار/کسب‌وکار در دستگاه‌ها می‌تواند بهتر این مقصود را محقق کند.

۱۰- با توجه به ماهیت حاکمیتی، سیاسی و اداری دستگاه‌های دولتی، انتظار غلبه فرهنگ و نظام گفتمانی متفاوتی در مقایسه با بخش خصوصی وجود دارد. بر بخش دولتی، با تأکید بر دستگاه‌های حاکمیتی نظام ارزشی خاصی غلبه دارد که آن را با بخش خصوصی متمایز می‌کند. از جمله این موارد هنجاری فکری، اعتقادی، رفتاری و پوششی متفاوت است. اگر چه این موضوع می‌تواند یک محدودیت برای ورود افراد به دستگاه‌های اداری باشد، ولی پذیرش آن برای کسی که داوطلب کار در بخش عمومی است ضروری است. آن چه اهمیت دارد آن است که معیارهای سلیقه‌ای و سختگیرانه و تفسیربردار نباشد. همچنین، یک جایگاه اجرایی در حوزه سیاستگذاری، با یک جایگاه مهندسی یا پژوهشی در حوزه نانو فناوری تفاوت دارد و مباحث حوزه گزینش و جذب می‌تواند سطوح استانداری متفاوتی داشته باشد.

۱۱- بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی چابکی کمتری دارد. تصور رایج آن است که جذب و بکارگیری نخبگان در ساختارهای مشخص اجرایی و اداری

باید اتفاق بیفتد، در حالی که باید به شیوه‌ای متفاوت به این موضوع نگریست. به عنوان مثال، به جای ورود ایشان به پست‌های رسمی دولتی، امکان بهره‌گیری و جذب در شرکت‌های وابسته یا حتی شرکت‌های خصوصی که درصدی از مالکیت آن متعلق به دولت باشد، یا کسب و کارهایی که حمایت دولتی را دارند و همچنین سایر قالب‌های مشابه نیز وجود داشته باشد. در این حالت، تأمین مالی نخبه به صورت کلی یا بخشی می‌تواند توسط دولت صورت گیرد تا اشتیاق و رغبت بیشتری برای شرکت‌ها یا مؤسسات نیمه دولتی یا خصوصی برای بکارگیری آنان وجود داشته باشد. برخی نخبگان نیز مایل به کار تمام وقت در دولت نیستند که برای آنان نیز می‌توان از قالب‌های پاره‌وقت، حق‌الجلسه‌ای، پژوهشی و پروژه‌ای و نظایر آن استفاده کرد. بکارگیری نخبگان و صاحبان استعداد برتر در بخش دولتی، لزوماً به معنای استخدام تمام‌وقت رسمی نیست.

۱۲- از جمله مسائل بسیار مهم و اساسی در اقبال نخبگان و افراد دارای استعداد برتر به بخش دولتی توجه به ظرفیت و آمادگی دستگاه‌ها برای پذیرش ایشان است. این موضوع، شاید جزء مهم‌ترین موارد در جذب و بکارگیری نخبگان باشد. بخش عمده‌ای از دستگاه‌های دولتی/حاکمیتی کشور مهیای پذیرش نخبگان نیست. ورود نخبه در این ساختارها منجر به رکود آنان می‌شود. دستگاه‌های حاکمیتی باید پیش از ورود نخبگان به بدنه خود، مشخص کنند از نخبه چه انتظاری دارند و او را برای چه کاری می‌خواهند؛ یعنی انتظارات خود را از نخبگان شفاف کنند. از سوی دیگر، مناصب و جایگاه‌های مناسب را برای حضور آنان



تعبیه یا طراحی کنند تا نخبه پس از ورود بتواند در مسیر شغلی خود، بهترین عملکرد را از خود داشته باشد و بتواند به بالندگی برسد. آمادگی و ظرفیت دستگاه‌ها می‌تواند به معنای ایجاد ظرفیت جذب برای نخبگان، ایجاد ظرفیت پژوهشی، پژوهشگری، هیئت‌علمی، ایجاد فرهنگ سازمانی پذیرای نخبه و نظایر آن باشد.

۱۳- تضمین استخدام یک فرد در دستگاه دولتی، می‌تواند منجر به ضعف یا کاهش عملکرد وی شود و انگیزه افراد را برای تلاش بیشتر از بین ببرد. فرهنگ سازمانی غالب در بخش دولتی به گونه‌ای است که به همه افراد پاداش یکسان می‌دهد و به انگیزه و تلاش و آورده آنان بهای اندکی می‌دهد. این موضوع باعث می‌شود انگیزه و تلاش مضاعف نخبگان در گذر زمان رنگ ببازد؛ به خصوص وقتی احساس می‌کند سیستم بوروکراتیک با افراد هم‌سطح به شکل یکسان برخورد کرده و به همه آن‌ها حقوق و مزایای یکسان (یا حداکثر با اندکی اختلاف) می‌دهد. تضمین استخدام در عین مزایایی که دارد (مانند تعهد به ماندگاری)، ولی می‌تواند رکود در عملکرد و خلاقیت و انگیزه را به دنبال داشته باشد. پیشنهاد می‌شود تا حد ممکن، قالب‌های استخدام رسمی و پیمانی در مورد نخبگان به کار گرفته نشود و در عوض، نظام پرداخت، پاداش و نگهداشت ایشان، مبتنی بر خروجی و عملکرد ایشان باشد. طبیعتاً نباید در مورد ضریب بالاتر پرداختی به آنان بی‌توجهی صورت گیرد. نکته دیگر آن است که باید یک فرایند مستمر از ارزیابی شرایط نخبگی برای افراد وجود داشته باشد. فرایند نخبگی نشان دادن آن

در کنش‌های معطوف به هدف و عملکرد است. این موضوع باید به شکل دوره‌ای احراز شود و طبق آن پاداش داده شود. به بیان دیگر، نخبگی یک فرایند یکباره و دفعی نیست، بلکه باید استمرار آن احراز و کشف شود که از طریق ارزیابی‌های دوره‌ای قابل اثبات است.

۱۴- جذب متمایز نخبگان و صاحبان استعداد برتر، به شکل بدون آزمون و صرفاً با مراجعه به سامانه بنیاد ملی نخبگان یا سایر سامانه‌های احتمالی، در عین مزایایی که می‌تواند داشته باشد می‌تواند آفت‌هایی را نیز به دنبال داشته باشد. دانشجویان و فارغ‌التحصیلان گسترده‌ای در کشور وجود و حضور دارند که واجد شرایط نخبگی هستند که یا به صورت بالقوه هستند ولی هنوز به فعلیت نرسیده‌اند؛ یا آن‌ها اخبار فراخوان‌های دعوت را دریافت نمی‌کنند یا آن‌ها که نخبگی و استعداد برتر بودن آن‌ها کشف نشده است. این افراد در صورتی که از طریق آزمون وارد دستگاه‌های اجرایی شوند و در عمل ببینند تفاوت چندانی بین خروجی کسی که به عنوان نخبه شناسایی شده وجود ندارد ولی پاداش و برخورد متفاوتی با او صورت می‌گیرد، ممکن است دچار سرخوردگی شوند. حداقل اقدام آن است که مسیر اثبات نخبگی برای کسانی که از طریق آزمون وارد دستگاه‌های اجرایی شده‌اند نیز هموار باشد.

۱۵- ارزیابی نخبگانی و سازوکارهای مناسب ارتقای نیروی نخبه یکی از مهم‌ترین چالش‌های توسعه و نگهداشت آنان در دستگاه‌های حاکمیتی/اجرایی است. از

جمله مواردی که باید آسیب‌شناسی و بررسی شود وضعیت نیروهای موجود در دستگاه‌های اجرایی است. آیا نیروی انسانی موجود در دستگاه‌ها که واجد شرایط نخبگی هستند به درستی شناسایی و تکریم شده‌اند؟ آیا اساساً سازوکاری برای شناسایی آن‌ها وجود داشته است؟ نکته دیگر به قوانین حمایتی برای ارتقای نخبگان و صاحبان استعداد برتر و وجود سازوکارهای شایسته‌گزینی در آنان برمی‌گردد. ادراک عدم شایسته‌سالاری در سیستم اداری می‌تواند باعث سرخوردگی یا حتی خروج آن‌ها از سیستم اداری شود. افزون بر این، نخبگان و صاحبان استعداد برتر، مسیر یا کارراهه شغلی مشخصی برای حرفه‌ای شدن در فرایند شغلی خود و ارتقا ندارند. رفع این موارد در کنار پرهیز از تبارگرایی و دوست‌گرایی در نظام ارتقا می‌تواند به ماندگاری و بقای نخبگان در سیستم بوروکراتیک کمک کند.

۱۶- ظهور کسب‌وکارهای جدید با گردش مالی بالا سبب شده تا شناسایی و جذب نخبگان در حوزه‌های مختلف حالت رقابتی به خود بگیرد. کسب‌وکارهای اینترنتی و غیراینترنتی، شکل جدیدی از نظام‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی را رقم زده‌اند. اسنپ، اسنپ‌فود، تپسی، همراه اول، ایرانسل، دیجی‌کالا و صدها شرکت دیگر دولتی و غیردولتی، منابع انسانی برتر را با جذابیت‌های مختلف مالی و غیرمالی جذب می‌کنند. جذابیت کار در بخش غیردولتی یا نیمه دولتی، باعث شده تا بسیاری از نخبگان و صاحبان استعداد برتر، قید استخدام و جذب در بخش دولتی را بزنند. از جمله مهم‌ترین دلایل این موضوع، جذابیت‌های مالی بخش

غیردولتی در مقابل حقوق و مزایای پرداختی ضعیف و اندک بخش دولتی است. گاه میزان این پرداخت‌ها (برای رده‌های هم‌سطح) تا چهار برابر بیشتر است. اگر زمانی بخش دولتی، پیشگام پرداخت به نیروی انسانی خود بود، امروزه توان دولت تحلیل رفته؛ به گونه‌ای که حقوق و مزایای پرداختی دولت هیچ جذابیتی برای نیروهای توانمند که به راحتی جذب بخش خصوصی می‌شوند ندارد. بنابراین لازم است جذابیت‌های مالی و غیرمالی در دولت برای این افراد فراهم شود. از جمله این جذابیت‌ها می‌تواند بهره‌مندی از تسهیلات بیشتر، پاداش به نوآوری، نرخ اضافه‌کار بیشتر، پاداش به حل مسئله و نظایر آن باشد تا رغبت و انگیزه بالاتری برای حضور و ماندگاری در بخش دولتی فراهم باشد.

۱۷- یکی از مسائلی که باعث ادراک بی‌عدالتی بین نخبگان می‌شود، برخورد یکسان با همه افراد حائز امتیاز نخبگی است. این افراد نیز با یکدیگر یکسان نیستند و سطح نخبگی، توانمندی و عملکرد متفاوت دارند. از این رو، نخبگان نیز باید طبقه‌بندی یا درجه‌بندی شوند و بین آن‌ها تمایز وجود داشته باشد. حتی یک نخبه باید بتواند خود را در این فرایند تغییر دهد و از درجه‌ای به درجه دیگر رود.

۱۸- بعضی از مانع‌ها در مسیر نخبگان، موانع روانی هستند. نخبه و فرد استعداد برتر کسی است که همیشه راهی را برای حل مشکلات یا برای بهینه‌کردن مسائل می‌یابد. دادن عنوان نخبگی یا استعداد برتر، ممکن است این ادراک را در فرد به وجود بیاورد که حالا که مهاجرت نکرده و جذب یک دستگاه دولتی شده،

امتیازات یا برخورد ویژه‌ای برای او باید ایجاد شود. دیدن مشکلات یا برآورده نشدن پاره‌ای از انتظارات او، ممکن است به سرخوردگی زودتر او منتهی شود. بنابراین نباید این ادراک برای نخبه ایجاد شود که به دلیل عنوان اعطاشده، شرایط قرار است به شکل متفاوت و متمایزی رقم بخورد. باید انتظارات نخبه از یک دستگاه اجرایی تعدیل شود و او انتظار محدودیت‌ها و مشکلات را داشته باشد و اساساً او به این دلیل استخدام شده که با نبوغ و توانمندی خود، بتواند به مشکلات سازمان و سامان دهد.

۱۹- کلان‌برنامه و نقشه راه جذب نخبگان در بدنه اداری باید مشخص باشد. چه تعداد نخبه قرار است جذب شود؟ دستگاه‌های اجرایی چه میزان ظرفیت جذب نخبه دارند؟ تجمع نخبگان در دستگاه‌های اجرایی در گذر زمان می‌تواند به تجمیع نارضایتی منتهی شود. آیا بین خود نخبگان در دستگاه‌های مختلف هم‌گردشی وجود دارد؟ برنامه خروج نخبگان هم مشخص است؟ آیا قرار است نخبه مادام‌العمر در یک دستگاه بماند؟ اگر صلاحیت‌های نخبگی به اشتباه احراز شده بود و فرد نخبه نبود، چه برنامه‌ای برای او وجود دارد؟ بنابراین باید برنامه جامعی برای ورود، نگهداشت و خروج یا ارتقای نخبگان در دستگاه‌های اداری-حاکمیتی وجود داشته باشد. بر همین سیاق، نوع قرارداد همکاری با نخبگان هم باید مشخص باشد. تا حد امکان، نخبگان نباید سربار سیستم شوند.

۲۰- وقتی صحبت از جذب و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی می‌شود، عمدتاً ورود آن‌ها در قالب‌های استخدامی دیده می‌شود. با توجه به نیازهای پژوهشی تمامی دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی، اعم از نیازهای پژوهشی و فناورانه، می‌توان بخشی از این پژوهش‌ها را به صورت مستقیم یا با واسطه نهاد دانشگاه یا مؤسسات پژوهشی به نخبگان و افراد دارای استعداد برتر واگذار کرد. این پژوهش‌ها، هم‌اکنون عمدتاً به اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها واگذار می‌شود که می‌توان بخشی از این ظرفیت را به افراد نخبه یا استعدادهای برتر واگذار کرد.

۲۱- فرایند جذب، نگهداشت و ارزیابی نخبگان باید تبدیل به یک فرایند حرفه‌ای شود. حرفه‌ای‌گرایی در تک‌تک اجزای فرایند باید وجود داشته باشد و فرایند نظارت و پیگیری امور ایشان باید شناسنامه‌دار باشد. فرایند جذب و بکارگیری، نباید مقطعی باشد و بعد از جذب به حال خود رها شوند. این نظام حرفه‌ای باید مشتمل بر فرایندهای حرفه‌ای جذب، تعریف کدهای حرفه‌ای عملکرد، فرایند حرفه‌ای ارتقا، تعریف مسیر و کارراهه شغلی و فرایند ارزیابی حرفه‌ای باشد. هر فرد نخبه یا استعداد برتر، باید شناسنامه‌ای متمرکز و مشخص در بنیاد ملی نخبگان و سازمان اداری و استخدامی داشته باشد و همه رویدادهای مرتبط با او، در این پرونده ثبت شود. فراز و نشیب و مسیر تعالی و یا هبوط این افراد، باید مورد نظارت و کنترل قرار گیرد. حتی اگر، این کار به یک مرکز حرفه‌ای نیز سپرده شود که کارویژه‌اش امور نظارتی و توانمندسازی این افراد باشد به نظر می‌رسد می‌تواند اقدامی مثمر ثمر باشد. در صورت تحقق چنین موضوعی، آن سازوکار منسجم و

متقن و مشخصی که دستگاه‌های اجرایی از بنیاد ملی نخبگان انتظار دارند نیز محقق می‌شود.

۲۲- یکی از ادعاهایی که در مصاحبه‌ها به عنوان چالش در فرایند جذب و بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی صورت گرفته این است: « آئین‌نامه اخیر هم همان اشکالات مصوبات قبلی را دارد. می‌آیند به خاطر نخبگی حق مکتسبه به افراد می‌دهند؛ نخبه بعد از مدتی که خصوصیات نخبگی را از دست داد، می‌رود دیوان عدالت اداری رأی به نفع خود می‌گیرد و امتیازاتی که قبلاً به او داده شده است را حفظ می‌کند. مطمئن باشید از فردا افراد مختلف آن‌قدر با این مصوبه خواهند جنگید و خلاف آن عمل خواهند کرد که آن را می‌شکنند و از اجرا می‌اندازند. چون در آئین‌نامه قید نشده که شرایط اجرای آن را شیوه‌نامه تعیین خواهد کرد، هر تصمیمی که بعد از این نسبت به اجرای آن گرفته شود از سوی دیوان ابطال خواهد شد». با توجه به این موارد، به نظر می‌رسد قبل از استقرار آیین‌نامه جدید، لازم است اشکالات آن به صورت جدی مرتفع شود تا در فرایند جذب و توسعه نخبگان اختلال ایجاد نشود.





### ۵-۳-۲. سیاست‌های پیشنهادی اختصاصی برای دستگاه‌ها

#### ۵-۳-۲-۱. وزارت بهداشت

۱- نخبگان در دستگاه‌های مختلف، اقتضائات و نیازهای متفاوتی دارند. طبیعتاً نخبه در وزارت بهداشت، با نخبه‌ای که در قوه قضائیه بکارگیری می‌شود متفاوت است. برای نخبه در وزارت بهداشت، توجه به گرنت، حق اختراع (پتنت)، انجام پژوهش، هیئت‌علمی شدن، دوره‌های تخصصی ویژه، داشتن پژوهشگر تحت نظر، شرکت در نشست‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی و نظایر آن اهمیت دارد.

۲- با توجه به حوزه‌های گسترده پژوهشی در زمینه دارو، تجهیزات پزشکی، واکسن‌سازی، وجود پژوهشگاه‌ها و پژوهشکده‌های وابسته، اولویت در جذب نخبگان، نه جذب در سمت‌های اجرایی؛ بلکه بکارگیری در حوزه‌های تخصصی پژوهشی، تحقیقاتی و دانش‌بنیان است.

۳- شیوه تعامل و ارزیابی نخبه یا استعداد برتر به خصوص در بخش‌های پژوهشی و هیئت‌علمی وزارت بهداشت باید متفاوت از افراد شاغل در بخش‌های اجرایی و اداری باشد. افزون بر تسهیل حضور این افراد در بخش‌های پژوهشی، نظام ارزیابی آن‌ها باید خروجی محور و مبتنی بر حل مسئله، یک اختراع واقعی و نظایر آن باشد.

۴- حقوق مالکیت فکری نخبه در حوزه اختراعات پزشکی و دارویی، ثبت پتنت، یک اکتشاف علمی، یک پژوهش و غیره باید حفظ شود و طبق قراردادها و

توافق‌های از قبل تعیین شده محفوظ باشد. در این صورت، نخبه یا فرد با استعداد برتر انگیزه دارد که چنین اقدامات نخبگانی را ادامه دهد و کار خود را وصل به چنین موضوعی کند. در این صورت، او زیست دومی نخواهد داشت که بعد از ساعت اداری، به صورت جداگانه مشغول کار بر روی پروژه شخصی خود شود.

### ۵-۳-۲-۲. وزارت نیرو

۱- همانگونه که در ویژگی‌های مشترک بین دستگاه‌ها نیز ذکر شد؛ موضوع طبقه‌بندی‌شدن یا درجه‌بندی شدن نخبگان حائز اهمیت است. این موضوع در وزارت نیرو، جایگاهی کلیدی دارد. به عنوان مثال، یک تکنیسین دارای استعداد برتر در این حوزه، ممکن است هیچگاه شانس ورود به یک دستگاه دولتی را نداشته باشد؛ ولی مهارت‌های او ممکن او در بخش‌های نیروگاهی وزارت نیرو، بسیار کلیدی و راهگشا باشد. بنابراین باید بین نخبگان در سطوح مختلف تمایز قائل شد. مشاغل متنوع و متکثر در وزارت نیرو، بستر بهتری برای این موضوع فراهم می‌کند.

۲- یکی از مشکلاتی که در وزارت نیرو وجود دارد بحث عدالت بین نخبگان است. با توجه به پرداخت‌های متفاوت بین نیروهای ستادی و نیروی شاغل در توانیر، سرخوردگی و نارضایتی بین این افراد شکل گرفته و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین لازم است گونه‌ای از نظام پرداخت که نخبگان در بخش‌های مختلف ادراک انصاف و عدالت در مورد آن داشته باشند اتفاق بیفتد.

۳- نخبگان یا افراد دارای استعداد برتر، چه سطوح و عناوینی را می‌توانند عهده‌دار شوند؟ آیا نخبگان در شبکه برق منطقه‌ای در یک شهرستان هم می‌توانند ورود کنند؟ یا فقط افراد نخبه در حوزه‌های خاص نوآورانه، پژوهشی و سیاستگذاری و نظایر آن می‌توانند وارد شوند؟ با توجه به تکرر و گستردگی وزارت نیرو، لازم است عناوین شغلی که نخبگان می‌توانند در آن حضور پیدا کنند از قبل شناسایی شود و خود نخبگی نیز به شکل صحیح تعریف شود که اساساً به چه کسی نخبه گفته می‌شود.

۴- در دستگامی مثل وزارت نیرو که می‌تواند محل جذب بسیاری از نخبگان حوزه فنی و مهندسی باشد، باید بسیاری از نیازهای فناورانه و دانش‌بنیان مرتبط با صنعت انرژی و آب و برق به تیم‌های تخصصی دانش‌بنیان سپرده و حل شود؛ به گونه‌ای که این تیم‌ها از مزایای این اختراعات نیز بهره‌مند شوند. تیم‌هایی که بتوانند آسیب‌شناسی جدی از فرایند نوآوری و فناوری در صنعت آب و برق و نیروی کشور انجام دهند و آن نیاز را به شکل مناسب مرتفع سازند. وقتی صحبت از جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی می‌شود ذهن‌ها نباید تنها معطوف به جذب آن‌ها در بدنه ستادی و سیاستگذاری این نهاد باشد؛ به حل مسائل کاربردی و دانش‌بنیان این صنعت باید توجه شود.

### ۵-۳-۲-۳. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

۱- بسیاری از فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاهی، ممکن است تا دوره‌ای وابستگی خود به نهاد دانشگاه را حفظ کنند. به دلیل محدودیت‌های جذب هیئت‌علمی، این افراد از سویی نمی‌توانند همکاری خود را در قالب‌های علمی حفظ کنند و ناگزیر به انجام پاره‌ای از کارهای دانشجویی، همکاری پاره‌وقت با بخش‌های اداری، گذراندن طرح دوره خدمت در قالب امریه سربازی (برای آقایان) و نظایر آن شوند. دانشگاه‌ها نیز به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای امکان چندانی برای جذب آنان ندارند. مراکز رشد، پژوهشکده‌ها و سایر مراکز پژوهشی وابسته به دانشگاه‌ها نیز در تلاشند ارتباط خود را با نخبگان حفظ کنند. اما به دلایلی از جمله آینده مبهم، وضعیت مبهم تأمین مالی، تضمین امنیت شغلی و ... ممکن است نخبگان و صاحبان استعداد برتر در این فرصت‌های شغلی نمانند و ترک موقعیت کنند. به نظر می‌رسد اتصال واقعی با صنعت و تأمین مالی از بازار پس از تجاری‌سازی محصول حلقه گمشده این فرایند است. به جای تزریق بودجه دولتی (که به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای همیشه با چالش‌هایی مواجه است)، تا جای ممکن باید هزینه نوآوری و پژوهش از طریق ارتباط با صنعت و با اتکا به بازار تأمین شود، یعنی بازار باید هزینه‌های کار نخبه را در عین پاسداشت استقلال نخبه یا مخترع یا صاحب ایده تأمین کند.

۲- باید سازوکاری برای بکارگیری نیروهای نخبه و توانمند از دوره کارشناسی دیده شود. معمولاً نخبگان و افراد دارای استعداد برتر، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها

قلمداد می‌شوند؛ در حالی که دانشجویان کارشناسی نیز ظرفیت‌هایی برای بکارگیری و همکاری در قالب‌های مختلف دارند تا به شکل همزمان، توانمندی‌هایی نیز کسب کنند. این بکارگیری و ورود به دستگاه‌های اجرایی می‌تواند به صورت مقطعی و دوره‌ای باشد تا افزون بر کسب توانمندی و مهارت، دستگاه‌های اجرایی نیز از حضور و همراهی آنان بهره‌مند شوند. بدیهی است که پرداخت حقوق و مزایای آنان نیز نظام متفاوت و حداقلی‌تری خواهد داشت.

۳- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ظرفیت‌های قابل توجهی برای جذب نخبگان دارد. ستاد این وزارتخانه تا سرحد امکان نباید بزرگتر و فربه‌تر شود؛ چرا که این بخش با تعداد نیروی کمتر نیز می‌تواند اداره شود. به جای آن، مراکز رشد، مجتمع‌های تحقیقاتی، پارک‌های علم و فناوری، شرکت‌های دانش‌بنیان، آزمایشگاه‌ها و ... از جمله ظرفیت‌های گسترده این دستگاه برای جذب نخبگان و صاحبان استعدادها برتر است. شناسایی ظرفیت‌های مورد نیاز این مجموعه‌ها برای جذب نخبگان و اعلام آن در قالب فراخوان، به همراه تسهیلات موجود می‌تواند از جمله اقدامات برای رفع موانع ورود به این مجموعه باشد. به بیان دیگر، لازم است یک نیازسنجی جامع و سراسری از این مجموعه‌ها صورت گیرد و به صورت فراخوان عمومی یا برگزاری نمایشگاه در سطح ملی به جامعه فارغ‌التحصیلان، افراد حرفه‌ای، پژوهشگران و ... به همراه شرایط و ضوابط مربوط اعلام شود. این فراخوان می‌تواند به صورت یک پایگاه ارتباطی طرفینی بین این مجموعه‌ها و مجموعه نخبگان و افراد صاحب استعداد برتر باشد. در این صورت،

حتی افرادی که دارای مهارت‌های ویژه در صنعت هستند و لزوماً دارای مقاله، کتاب و اثر علمی نیز نیستند، ولی در حوزه خود نخبگی دارند نیز می‌توانند جذب این مجموعه‌ها شوند.

۴- نخبه دانشگاهی علاوه بر تأمین مالی، به صورت خاص به دنبال احترام و اکرام است. احترام و اکرام لزوماً از جنس مالی نیست، از جنس توجه است. این توجه را می‌توان در قالب‌های مختلفی ترجمه کرد. یکی از مهم‌ترین وجوه این توجه، مشارکت دادن آنان در حل مسائل راهبردی کشور، دادن امکانات و تجهیزات و تسهیل موانع است. فرد دارای استعداد برتر دانشگاهی، آزمایشگاه، مواد لازم برای آزمایش، حذف موانع و مقررات غیرضرور، نیروی همکار پژوهشی، پاسداشت از حقوق مالکیت فکری خود، تسهیل ارتباطات ملی و فراملی با سایر دانشگاه‌ها، اساتید و نظام‌های پژوهشی و نظایر آن را می‌خواهد. تأمین این نیازها، عاملی مهم در جذب، نگهداشت و ماندگاری افراد با استعداد برتر است. راه دیگر، حمایت از آنان برای راه‌اندازی کسب و کارها است. همچنین می‌توان شرکت‌های کم‌بازده دولتی را به آنان واگذار کرد تا آن‌ها را به سودآوری برسانند.

۵- فرایند جذب نخبگان و افراد دارای استعداد برتر، به عنوان عضو هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها زمانبر و دارای مراحل متعدد است. ضمن آن که احراز برخی هنجارهای اعتقادی و صلاحیت‌های اخلاقی (که البته توجه به آن‌ها ضرورت دارد) طولانی است و ممکن است باعث انصراف آنان از این فرایند شود. ضرورت

دارد ضمن کوتاه شدن فرایندها، در مورد استانداردهای هنجاری دانشگاه‌ها، توجیهات و توضیحات لازم صورت پذیرد و فرایند جذب افراد (در چارچوب سهمیه) تسهیل شود.

### ۵-۳-۲-۴. وزارت کشور

۱- وزارت کشور، به آن دسته از نخبگان سیاسی و استعداد‌های برتری نیاز دارد که فهم و هوش فرهنگی، سیاسی و جامعه‌شناختی داشته باشند و بتوانند تحولات این حوزه را بفهمند و برای آن تدبیر کنند. اگر کسی بی‌ارتباط با مختصات این حوزه، به عنوان نخبه در وزارت کشور جذب شود، به نظر می‌رسد گزینه مطلوب این دستگاه نخواهد بود.

۲- با توجه به آن که کشف ظرائف رفتاری و توانمندی‌های تعاملی در نخبگان و استعداد‌های برتر در وزارت کشور، ضرورت و اهمیت ویژه‌ای دارد، همچنین پاره‌ای از شایستگی‌های اختصاصی در حوزه وزارت کشور باید کشف و احراز شود، معرفی نخبگان و استعداد‌های برتر، پس از غربال اولیه بنیاد، باید از طریق کانون‌های تخصصی ارزیابی شایستگی محور انجام شود. ترجیح آن است که در این فرایند، نظر مساعد مسئولین وزارت کشور نیز جلب شود؛ یعنی گونه‌ای از تعامل دو سویه بین بنیاد نخبگان و وزارت کشور برقرار باشد. شاید ضریب موفقیت کانون‌های ارزیابی برای کشف استعداد‌های مربوط، بیش از هر ابزار و آزمون دیگری باشد.

۳- وزارت کشور در موضوع جذب نخبگان و استعداد‌های برتر، تجربه مطلوبی نداشته است. غیر از آن افرادی که در قالب این موضوع وارد این دستگاه شده‌اند انتظارات نخبگانی را برآورده نکرده‌اند، اتفاق دیگری نیز از سوی نهادهای قضایی در ورود آنان به دستگاه قضایی صورت گرفته است. متقاضیان جذب در قالب نخبه، با مراجعه به دیوان عدالت اداری و شکایت و سپس گرفتن رأی موفق شده‌اند وارد وزارت کشور شوند. این موضوع ضمن آن که اصطکاک آتی را بین دستگاه و نخبه بیشتر خواهد کرد ممکن است باعث ورود افرادی شود که استانداردهای عمل را در آن وزارت نداشته باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای حل چنین مواردی، تا جای ممکن، مرجعی برای حل اختلاف و داوری بین نخبه و دستگاه وجود داشته باشد؛ یا آن که ملاحظات دستگاه‌ها نیز دیده شود و سپس در صورت عدم تمکین از ابزارهای قضایی استفاده شود.

۴- در تعریف، بکارگیری و ارزیابی نخبگان و استعداد‌های برتر در وزارت کشور، باید اقتضائات استانی و تفاوت استان‌ها دیده شود. همچنین ضرورت دارد مسائل فرهنگی و قومیتی هر استان به صورت مؤلفه ویژه در جذب و بکارگیری نخبگان در استان‌های مختلف مورد توجه قرار گیرد.

### ۵-۳-۲-۵. قوه قضائیه/وزارت دادگستری

۱- از جمله حوزه‌های کلیدی جذب نخبگان در رشته حقوق، حوزه قضاوت است. با پیچیده شدن ابزارها، جرائم و بزهکاری‌هایی که در سطح جامعه رخ



می‌دهد نیز پیچیده‌تر شده است. به عنوان مثال، بسیاری از جرائمی که در حوزه‌های پولشویی، مسائل بانکی، فسادهای مالی و نظایر آن رخ می‌دهد چند بُعدی و چندوجهی است و فهم مسائل آن نیاز به ذکاوت، تیزبینی خاصی دارد و باید فرد به دانش ویژه‌ای داشته باشد. اما نکته‌ای که وجود دارد آن است که ورود به رشته قضاوت، فقط از طریق رشته حقوق و حوزه‌های رشته‌ای بسیار نزدیک به حقوق نظیر فقه و حقوق امکانپذیر است و فرد باید تمامی مقاطع را در این رشته‌ها تحصیل کرده باشد. بنابراین، یک قاضی که درک مناسبی از مسائل پیچیده اقتصادی، مالی، چک، صورت‌های مالی حسابداری (ترازنامه، صورت سود و زیان و ...) نداشته باشد و صرفاً بخواهد مسائل را از لنز حقوقی خود ارزیابی کند، یقیناً نمی‌تواند رأی مناسبی صادر کند. از این رو، لازم است در کشور زمینه‌ای فراهم شود تا افرادی که در سایر رشته‌های مرتبط نیز تحصیل کرده‌اند در مقاطع تحصیلات تکمیلی بتوانند با ورود به رشته حقوق، قضاوت‌های بهتری داشته باشند و پرونده‌های انباشته در این حوزه را در تعامل با قضات با پایه حقوقی، قضاوت کنند و از سوی دیگر، در بستن منافذ پیچیده فساد در این حوزه نیز نقش داشته باشند. بنابراین دستگاه‌های ذیربط، باید کمک کنند نخبگان از حوزه‌های مختلف پس از طی آموزش‌های حقوقی لازم، کمک کنند حوزه قضاوت به یک حوزه چندبُعدی ارتقا یابد.

۲- با توجه به مراحل متعدد و متکثر جذب در فرایند قضاوت اعم از آزمون کتبی، مصاحبه، آزمون‌های روانشناسی، تحقیقات محلی، گزینش، مصاحبه اختیاری،

کارآموزی و ... باید تمهیدی در تسهیل این فرایند صورت پذیرد. طبیعتاً با توجه به حساسیت منصب قضاوت، باید دقت و سخت‌گیری در این مراحل وجود داشته باشد؛ اما باید با تسهیل مجموعه‌ای از فرایندهای برای افراد نخبه و صاحبان استعداد برتر و دادن پاره‌ای از تسهیلات این فرایند می‌تواند همراه با آرامش بیشتری برای این دسته از افراد طی شود. باید به این موضوع توجه شود که وکالت و برخی حوزه‌های دیگر، رقبای حوزه قضاوت هستند و کشور، به قاضی خوب بیشتر از وکیل خوب نیاز دارد؛ بنابراین باید مانع از سرازیر شدن نخبگان این حوزه، از قضاوت به وکالت شد.

۳- در تکمیل نکته فوق، سازوکارهای موجود در فرایند جذب نیروها در قوه قضائیه/وزارت دادگستری به‌گونه‌ای است که افراد به سمت سیستم وکالت سوق داده می‌شوند. داشتن آزادی عمل، جذابیت‌های مالی بیشتر و سهولت در فرایند جذب و بکارگیری از جمله این موارد است. افزون بر این، با توجه به ابتننا به تجرب در سیستم قضایی، گاه نخبگان/قضات باید در بدو خدمت به مناطق محروم بروند چون این اعتقاد وجود دارد که پختگی قاضی از طریق تجربه و سابقه کار اتفاق می‌افتد. این موضوع باعث می‌شود لااقل نخبگانی که امکان انتخاب داشته باشند، در انتخاب حوزه کاری، قضاوت را در اولویت‌های دوم به بعد خود قرار دهند.

۴- در کنار قضاوت، یکی از حوزه‌های دیگری که باید محل جذب و بکارگیری نخبگان و استعداد‌های برتر باشد، حوزه‌های اداری قوه قضائیه است که حتی ترجیح آن است به افراد حقوقی سپرده نشود. رشته‌های مرتبط با حوزه اداری که فهم مناسبی از فرایندها، تفکر سیستمی، سیاستگذاری، بازطراحی و مدرن‌سازی نظام قضائی، افکارسنجی، آینده‌پژوهی، آمار و اطلاعات، تحلیل روند و نظایر آن دارند باید شناسایی شوند و به شکل مناسب جذب این حوزه شوند. از واگذاری چنین جایگاه‌هایی به افراد با پایه قضایی در قوه قضائیه و وزارت دادگستری باید پرهیز شود.

۵- قوه قضائیه/وزارت دادگستری ظرفیت‌های بین‌المللی زیادی دارند. از همایش و نشست و کارگاه آموزشی تا بسیاری از مسائل مربوط به بازرسی و نظارت، مرور پرونده‌های فساد، معاضدت قضایی، مباحث بین‌المللی حقوق بشر، همکاری با نهادهای بین‌المللی نظیر وایپو و ... که می‌تواند خلأ بهره‌برداری مناسب از ظرفیت آن‌ها با حضور و ورود نیروهای نخبه پر شود؛ ظرفیتی که هم‌اکنون به دلیل عدم تزریق نیروهای نخبه، به شکل مناسب مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است.

#### ۵-۴. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد‌های پژوهشی زیر، برای طرح‌های آتی در این زمینه قابل پیشنهاد است:

۱- شناسایی ظرفیت‌های ممکن در دستگاه‌های حاکمیتی برای جذب و بکارگیری نخبگان

- ۲- بررسی دیدگاه نخبگان و صاحبان استعدادهاى برتر برای جذب و استخدام در دستگاه‌های اجرایی و پیشنهادهاى سیاستی
- ۳- مدل/چارچوب بهینه بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی
- ۴- ارزیابی نخبگان بکارگرفته شده در دستگاه‌های اجرایی
- ۵- طراحی چارچوب و فرایندهای حرفه‌ای جذب، بکارگیری، توسعه، نگهداشت، ارزیابی، کارراه شغلی و خروج نخبگان در/از دستگاه‌های حاکمیتی

## ۵-۵. محدودیت‌های پژوهش

بی‌تردید هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است. حتی شاید نتایج بهترین پژوهش‌ها نیز، قابلیت تعمیم صددرصدی نداشته باشد و معمولاً با درصدی از خطا و عدم پایایی همراه است. یقیناً این پژوهش نیز مثل هر پژوهشی دیگر، خالی از اشکال نیست که عمده آن به دلیل وجود محدودیت‌های زیر است:

- ۱- ساخت یک چارچوب کیفی به دلیل ماهیت تفسیری و ابتنا بر تجربه بشری افراد، می‌تواند دشواری‌هایی داشته باشد. از این منظر، برچسب‌گذاری روی کلمات و ساخت مضامین، بارزیت‌بخشی به مفاهیم و جلوگیری از همپوشانی آن‌ها، پیچیدگی‌هایی دارد که این پژوهش نیز با آن مواجه بوده است.
- ۲- بهترین کسانی که می‌توانند تجارب و دانش خود را در زمینه موضوعات و پدیده‌ها منتقل کنند، کسانی هستند که تجربه زیسته یک موضوع را دارند. از این نظر، خبرگان در دستگاه‌های اجرایی و همچنین نخبگان/استعدادهای برتری که تجربه «موانع بکارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی» را دارند می‌توانند بیشترین سهم‌یاری را در پیشبرد هدف پژوهش داشته باشند. بر این اساس، این

پژوهش دو محدودیت داشته است. یک محدودیت دشواری در دسترسی به صاحب‌نظران یا عدم همکاری مناسب ایشان در همکاری کامل، جامع و مناسب بود و این پژوهش را نیز از جنس کارهایی می‌دانستند که قبلاً از آن‌ها نظرخواهی شده ولی شاهد تغییر خاصی در عمل نبوده‌اند. محدودیت دوم آن بوده که جامعه مخاطبان پژوهش طبق پیشنهادیه طرح، خبرگان دستگاه‌های حاکمیتی بوده است و با خود نخبگان به عنوان مخاطبان بکارگیری در دستگاه‌های اجرایی مصاحبه‌ای صورت نگرفته است.

# منابع و مأخذ

---

## ۶. منابع و مأخذ

### ۱-۶. منابع فارسی

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- ارشاد، فرهنگ، حمایت‌خواه‌جمهوری، مجتبی (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به برون‌کوچی نخبگان علمی ایران (نظرسنجی از دانشجویان دوره تحصیلات تکمیلی دانشگاه تهران). توسعه انسانی، سال ۸، شماره ۳. ۳۰-۷.
- افجه، علی‌اکبر، صالح‌غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور. راهبرد فرهنگ. سال ۶، شماره ۲۱. ۱۱۲-۷۹.
- حافظ‌نیا، علی (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت.
- حبی، محمدباقر (۱۳۸۹). سیاست‌های ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری. تهران: راه‌دان.
- حسینعلی طوسی، عباس مه‌ری: «عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج»؛ دوفصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی؛ سال ۱۹؛ شماره ۲؛ پاییز و زمستان ۱۳۹۰.
- حسینی دانا، حمیدرضا، احمدی، محسن (۱۳۹۹). راهکارهای بهینه‌سازی نظام اطلاع‌رسانی شهرداری تهران با رویکرد استفاده از نخبگان مردمی در توسعه اقتصاد شهری. مطالعات رسانه‌ای. سال ۱۵، شماره ۱، ۶۲-۴۵.
- حسینی، سیداحمد، عباسی، رسول، رضائی، رؤیا (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال ۱۸، شماره ۶۷. ۹۱-۷۴.
- حسینی‌نسب، سیدداود، علی‌اقدام، اصغر (۱۳۷۵). فرهنگ تعلیم و تربیت. تبریز: انتشارات احرار تبریز.

حمیدیان‌پور، فخریه، الله‌یاری بوزنجانی، احمد (۱۳۹۲). سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی و معرفی الگویی برای بکارگیری آن در سازمان‌ها. فصلنامه معرفت. سال ۲۲، شماره ۱۸۵. ۲۶-۳۸.

خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی.

دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، گذشته، حال، آینده. جلد اول. تهران: سمت.

دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: انتشارات رشد.

دوستار، محمد؛ فروغی، نفیسه؛ نوروزی، خلیل؛ جوادی، مجتبی (۱۳۹۲). راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت. فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان. سال ۱، شماره ۴. ۱-۲۰.

ذوالفقارزاده، محمدمهدی، نجفی رستاقی، حیدر (۱۳۹۹). شناسایی رویکردهای راهبردی در خط‌مشی‌گذاری نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی راهبرد، سال ۲۹، شماره ۳، ۲۹-۶۱. رضاییان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.

زهره‌ای، محمدعلی؛ نوابخش، مهرداد؛ رادفر، رضا (۱۳۹۷). بررسی وضعیت ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند بکارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور. مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ۱۰. شماره ۴. ۱۲۳-۱۴۱.



- سرافراز، ایوب، معمارزاده طهران، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. سال ۷، شماره ۱، ۸۲-۵۵.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۳۷۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- شرعی، زهره، ابراهیمی، سید عباس، دامغانیان، حسین، زارعی، عظیم (۱۳۹۸). ارائه الگوی برندسازی ملی در حوزه نخبگان و استعداد‌های برتر با رویکرد تئوری داده‌بنیاد. پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۱۲، شماره ۴۶، ۱۹۸-۱۷۱.
- شهلائی، ناصر (۱۳۹۶). موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی. سال ۱۶، شماره ۴. ۲۵-۱.
- طالبی، ابوتراب (۱۳۹۲). موقعیت اخلاقی نخبگان نظام اداری در ایران. مجله مطالعات اجتماعی ایران. دوره ۷، شماره ۲، ۴۴-۳۲.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). نظریه‌های مدیریت دولتی. تهران: سمت.
- عابدی‌جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۹۸-۱۵۱.
- عزیزآبادی فراهانی، فاطمه، صالحی‌امیری، سیدرضا، مقدم، شیوا (۱۴۰۰). مطالعه جامعه‌شناختی عوامل مؤثر بر مشارکت نخبگان در سیاستگذاری فرهنگی، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ۱۳، شماره ۲، ۳۲۵-۳۰۹.

- علیزاده، فهیمه؛ هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح‌نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۹. شماره ۱. ۱۸۳-۱۶۵.
- علیزاده‌ثانی، محسن؛ نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). مدیریت بازرگانی. سال ۸، شماره ۱. ۲۲۸-۲۰۵.
- قانع‌راد، محمدامین (۱۳۸۳). توسعه ناموزون آموزش عالی: بیکاری دانش‌آموختگان و مهاجرت نخبگان. فصلنامه رفاه اجتماعی؛ سال ۴، شماره ۱۵. ۲۰۸-۱۶۹.
- کریمیان، احمدرضا، فروغی، رجبعلی (۱۳۹۲). روش‌های احترام به کارکنان در محیط کار و خارج از آن. توسعه مدیریت. سال ۱۴، شماره ۵۵، ۹-۶.
- کیوی، ریمون، و کامپنهود، لوک وان (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: نشر فرهنگ معاصر.
- محسنی‌تبریزی، علیرضا، عدل، ماندانا (۱۳۸۶). بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر بر تمایل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های شهر تهران به مهاجرت خارج. نشریه انجمن جمعیت‌شناسی ایران. شماره ۴، ۹۸-۷۰.
- منوریان، عباس، پیوسته، اکبر، واعظی، سیدکمال، خوش‌چهره، محمد (۱۳۹۶). طراحی مدل بکارگیری نخبگان علمی در محیط‌های دانشگاهی کشور (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه تهران). مدیریت دولتی. سال ۹، شماره ۳. ۴۸۸-۴۶۳.
- نوابخش، مهرداد، زهره‌ای، محمدعلی، رادفر، رضا (۱۳۹۷). بررسی وضعیت ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند بکارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور. مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ۱۰، شماره ۴. ۱۴۱-۱۲۳.

## ٢-٦. منابع لاتين

- Azadi, P., Mirramezani, M., Mesgaran, M. (2020). *Migration and Brain Drain from Iran*. Access at: <https://drive.google.com/file/d/11DvaD27ZsRhwJDEd2XlwsxFuL1NoRJAZ/view>.
- Barnett, Rosalind Chait, & Hall, Douglas T. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192-210.
- Becker, Brian, & Gerhart, Barry (1996). The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4). 27-46.
- Chambers, E., Foulon, M. and Handfield-Jones et al., 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chandler, J.A. (2003). *Comparative Public Administration*. London: Routledge.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(4). 96-111.
- Devine, M. and Powell, M., 2010. *Talent Management in the Public Sector*. Access at <https://www.nhsemployers.org>.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research: Theory, method and applications*. Housand Oaks, CA: Sage.
- Gallardo-Gallardo, E. and Thunnissen, M., 2016. Standing on the shoulders of giants? A review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51.
- Goodwin, Bill (2005). IT departments to face 'war of talent' as firms vie for scarce skills. *Computer Weekly*, 5(1). 22-44.
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1). 20-36.

- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Kempfl-Leonard, Kimberly (2004). *Encyclopedia of social measurement* (Vol. 1). Texas.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lazarsfeld, Paul, & Rosenberg, Morris (1955). *The language of social research*. New York: The Free Press.
- Lee, C., & Rezaei, S. (2019). Talent management strategies in the public sector: A review of talent management schemes in Southeast Asia. *Research Handbook of International Talent Management*, 364-395.
- Luthans, Fred, Carolyn, M.Youssef, & Avolio, Bruce J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, & Axelrod, Beth (2001). *The war for talent: Attracting, developing and retaining highly talented managers*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 41(3), 325-340.
- Saá-Pérez, Petro De, & García-Falcón, Juan Manuel (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1). 56-79.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Toor, Shams-ur-Rehman, & Ofori, George (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3). 101-119.

Universum (2016). *The World's Most Attractive Employer*. Access at <https://universumglobal.com/wmae-2016/>.

World Population Review (2022). *Immigration by Country 2022*. Access at: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/immigration-by-country>.

پوستها

---

## ۷. پیوست‌ها

### ۱-۷. خانم میترا امین‌لو، وزارت بهداشت

برخورد ما با حوزه نخبگانی در کشور چه به مفهوم فردی و چه به مفهوم جمعی نسبت به آنچه در دنیا رایج است متفاوت است. برای مثال در مدارس سمپاد ما تفکراتی اتفاقاً آنتی‌سمپادی وجود دارد؛ در دنیا می‌گویند نباید دانش‌آموز نخبه را از دیگران جدا کرد، همین‌طور دانش‌آموزانی که دچار اختلالات ذهنی‌اند. مثلاً در انگلستان که در این زمینه پیشرو است در خصوص کسانی که اوتیسم دارند قبلاً آن‌ها را به مدارس استثنایی می‌بردند، اما امروزه باید آن‌ها را در مدارس معمولی ثبت‌نام کنند. در خصوص نخبگان هم همین نگاه وجود دارد؛ می‌گویند آن‌ها باید در کنار افراد معمولی درس بخوانند، زیرا نخبگان پیشرانی هستند برای بهبود عملکرد دیگران.

در مورد به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی، وقتی از سیستم‌های تشویقی و امتیازدهی حرف می‌زنیم نگاهی مادی داریم. در حالی که در هرم نیازهای انسانی که از آب‌و‌غذا شروع می‌شود و در رأس هرم به احترام می‌رسد، فرد نخبه از سطوح پایینی گذشته و در سطوح بالاتر این هرم قرار دارد. ارائه کمک‌های مادی و رتبه‌ای و مقامی برای این افراد جذاب نیست. وقتی به آئین‌نامه جدید جذب نخبگان نگاه می‌کنیم، گفته شده که باید به نخبگان رتبه و طبقه بالاتر داد یا مثلاً فوق‌العاده ویژه بیشتری به آن‌ها تعلق گیرد. انسان نخبه آن‌قدر توانمند هست که با فعالیت زیاد و تولیدات علمی رتبه و طبقه خود را ارتقاء دهد. یا مثلاً در همین آئین‌نامه آمده که آزمون جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی از سایرین منفک باشد. این یعنی اگر افراد را از حیث توانمندی علمی به ده قسمت تقسیم کنیم،

هفت قسمت با هم رقابت کنند و قسمت‌های هشت و نه و ده جداگانه مسابقه دهند؛ فرض کنیم از قسمت یک تا هفت دو نفر جذب می‌شوند و از هشت و نه و ده هم دو نفر. از سه قسمت بالا یکی رد می‌شود، هرکدام که بیافتد حقیقت ضایع شده درحالی‌که باز هم از گروه یک تا هفت سطح علمی بالاتری داشته است.

در وزارت بهداشت هر وقت وزیر یا معاون وزیر می‌خواهد انتخاب شود، می‌آیند بهترین متخصصان بالینی را انتخاب می‌کنند. اما آیا لزوماً این‌ها مدیران خوبی هستند؟ در همین آئین‌نامه اخیر جذب نخبگان، آمده‌اند اولویت داده‌اند به نخبگان برای اخذ پست‌های اجرایی. چرا ما باید دانشمندانمان را در سمت‌های اجرایی قرار دهیم؟ با این کار نخبه را از فعالیت علمی باز می‌داریم و چون کار اجرایی هم بلد نیست، محیط اجرا را خراب می‌کند. در کشور ما نگاهی وجود دارد که کسی که مقاله می‌نویسد، خود را در آن حوزه برای تصمیم‌گیری هم صاحب‌صلاحیت می‌بیند. نمی‌توانیم میان شخصیت‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تفاوت قائل شویم. ما از جوامع نخبگانی در مرحله تصمیم‌سازی استفاده نمی‌کنیم. ژاپن وقتی برنامه راهبردی خود را می‌نویسد، می‌بینیم که از پنج‌هزار نخبه نظرسنجی می‌کند و آن‌ها وارد این فرایند می‌شوند. به نخبگان نمی‌گویند بیا تصمیم بگیر، می‌گویند بیا در فرایند تصمیم‌سازی حضور داشته باش. تصمیم نهایی در جای دیگر براساس نظرات نخبگان گرفته می‌شود. ما هرازگاهی یک‌سری نشست می‌گذاریم و آدم‌ها را جمع می‌کنیم اما از نظرات آن‌ها استفاده‌ای نمی‌کنیم.

درخصوص نخبگان ما باید «تسهیل‌گری» کنیم. باید شرایط فعالیت‌های علمی‌شان را فارغ از رشته علمی مهیا کرد و امکانات فعالیت علمی به آن‌ها داد. ما از یک انسان نخبه چه می‌خواهیم؟ می‌گوییم شما دانش خود را به نحو احسن اعمال کن،



ما برای شما آزمایشگاه بهتر فراهم می‌کنیم، ظرفیت پذیرش پایان‌نامه دانشجویان را برای شما که استاد دانشگاه هستید بالا می‌بریم، گرنت پژوهشی شما را افزایش می‌دهیم.

اولویت‌دادن به نخبگان در برخی حوزه‌های خاص اهمیت دارد. از جمله این حوزه‌ها حضور در کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی و یا اصلاً خروج از کشور است. یکی از موانع خیلی بزرگ توسعه علمی کشور، قطع رابطه ما با دنیاست. قطع رابطه لزوماً موضوع تحریم‌ها نیست، بلکه گاهی موضوع خودتحریمی است. خودتحریمی به این مفهوم نیست که بگویند شما حق ندارید از کشور خارج شوید؛ بلکه آن‌قدر هزینه‌ها بالاست که خودبخود کسی نمی‌تواند این کار را انجام دهد. یک استاد دانشگاه با یک حقوق‌هیأت علمی دیگر نمی‌تواند در یک کنفرانس بین‌المللی هم شرکت کند. کاری که دستگاه‌های اجرایی باید انجام دهند آن است که ترتیبات و مناسبات حضور نخبگان در کنفرانس‌ها و همایش‌ها فراهم شود. این وضعیت در مورد حضور خارجی‌ان در ایران هم باید وجود داشته باشد. فرض کنیم یک محقق از یک کشور خارجی به ایران آمده است. حضور این محقق در عین حال باعث رشد نخبگان ایرانی هم می‌شود. حدوداً سه سال پیش خود من یک پیشنهاد ارائه دادم. ما این همه در کشورهای دیگر سفارتخانه داریم. در هر کشوری یک مکانی داریم که هر وقت مقامات دولتی می‌روند در آنجا ساکن می‌شوند. ما که همیشه از این اماکن استفاده نمی‌کنیم. چه خوب است که بخشی از این ظرفیت خالی را به محققین و دانشجویان اختصاص دهیم. مخصوصاً در مورد زنان و دختران که بحث عدم امنیت و عدم اعتماد خانواده‌ها مطرح است.

موضوع اخلاق در میان نخبگان نیز مهم است. اخلاق در کشور به تدریج رو به نزول است. چون به نخبه توجهات لازم انجام نمی‌شود، او ناچار است این عدم توجه را روی دانشجوی خود جبران کند. استاد دانشگاه اصولاً باید به دانشجو یاد بدهد که مثلاً پایان‌نامه یا مقاله کپی نکند.

موضوع بعدی نگهداشت نخبگان است. اصولاً اصطلاح «بازگشت نخبگان» اشتباه است. کسی که چندین سال در خارج از کشور زندگی خود را شروع کرده است، تشکیل خانواده داده، فرزندان او آن‌جا به مدرسه می‌روند، چرا باید زیر پرچمی به عنوان بازگشت نخبگان قرار بگیرد، به آن‌ها بگوییم بازگردید، اگر باز نگردید شما خائن به مملکت هستید. این در حالی است که آن نخبه زندگی خود را در آن‌جا ساخته است. این که ما چه سیاستی اتخاذ کنیم اهمیت دارد. نخبه افزایش حقوق نمی‌خواهد، او اعتبار پژوهشی با گرنت بیشتر برای کارایی دارد، یا این که اجازه بدهیم دانشجوی بیش‌تری بگیرد.

برچسب‌گذاری دانش‌آموزان و دانشجویان تحت عنوان نخبه و غیرنخبه کار صحیحی نیست. دو فارغ‌التحصیل دانشگاه را در نظر بگیرید که یکی در یک دستگاه اجرایی استخدام شده و دیگری کار پژوهشی انجام می‌دهد. به لحاظ منزلت اجتماعی قضاوت و درک دیگران نسبت به این دو شخص چیست؟ کدام محترم‌تر است؟ کدام دانشمندتر است؟ او که کار پژوهشی انجام می‌دهد. جامعه ما از همان اول ارزش‌های خود را این‌طور بنا نهاده است که نخبه کسی است که پژوهش می‌کند. حال این پژوهش او چیست؟ شخصی در یک دانشگاه درس خوانده، بعد یک فرصت مطالعاتی در سوئیس برای او فراهم شده، کنار یک استاد در یک آزمایشگاه کاری انجام داده، برگشته در ایران جذب یک دانشگاه شده و

حال می‌خواهد زمینه تحقیقاتی خود را تعریف کند، زمینه او می‌شود همان که آن استاد دانشگاه در سوئیس به او یاد داده بوده است. درحالی‌که آن تحقیقات اولویت آن کشور بوده و شاید اولویت ایران نباشد. آیا نخبه حاضر است به حرف فلان مدیر اجرایی گوش کند و بپذیرد که اولویت کشور چیست؟ مثلاً مواد اولیه فلان دارو دارد از خارج وارد می‌شود. خیلی فناوری بالایی ندارد اما اگر همین هم در کشور ساخته شود مشکل حل می‌شود.

چند سالی است که موضوع ارتباط با صنعت تب و تاب گرفته است. حقیقت آن است که نخبه‌ای که می‌رود با صنعت کار می‌کند آیا محبوب است یا خیر و آیا این کار مثبتی است یا خیر؟ دو نگاه نسبت به این مسأله وجود دارد. این که ما این قدر موضوع تجاری‌سازی را مطرح می‌کنیم، خیلی از نخبگان عقیده دارند که این کارها توهین به ساحت علم است. برخی عقیده دارند که نخبه باید هزینه پژوهش‌اش تأمین باشد و او نباید به دنبال صنعت بیافتد و از صنعت گدایی پول بکند. چرا محققى که می‌رود از صنعت پول می‌گیرد مورد اقبال واقع می‌شود؟ این باعث می‌شود که علم عقب بماند. وظیفه پژوهش‌گر آن است که فقط علم را توسعه دهد. من ترجیح می‌دهم که به این موضوع سیاه‌وسفید نگاه نکنم. اثبات شیء نفی ماعدا نمی‌کند. ما موقع تقسیم‌بندی نگاه صفرویک داریم. می‌گوییم اگر نخبه باید تولید مقاله بکند و کار پژوهشی انجام دهد، پس بقیه کارها بد است.

اگر یک شخص در جای خودش قرار نگیرد، هر قدر نخبه باشد، هم خودش را ضایع می‌کند و هم جامعه را از خدمت او محروم کرده‌ایم. کسی که کار اجرایی می‌کند در جای خودش می‌تواند نخبه باشد. اصطلاحی که اخیراً رواج پیدا کرده، «مرجعیت علمی است. شما به صورت اتفاقی از چند کس بخواهید که برای

مرجعیت علمی شاخص ارائه کنند. می‌گویند انتشار مقاله. یک عده اعتقاد دارند مرجعیت علمی یعنی تولید انتشارات علمی. عده‌ای دیگر معتقدند مرجعیت علمی به معنای افزایش کمی تولیدات علمی نیست. می‌شود به موضوع کیفی نگاه کرد. ادبیات پژوهش‌های ما تحقیق کیفی را نمی‌پذیرد، همه‌چیز را دوست داریم کمی بکنیم. می‌گوییم شما چند مقاله منتشر کردی؟ نمی‌پرسیم این مقاله‌ها چقدر کیفیت داشته‌اند. از این طریق ما داریم مفهوم نخبگانی را سوق می‌دهیم به کارهای کمی. باید دید مطلوبات جامعه نخبگانی چیست و از طرف دیگر باید دید چه کنیم که همه منابع کشور صرف این‌ها نشود. هزینه نود درصد جامعه نباید صرف ده درصدی شود که هیچ پاسخ‌گویی به آن نود درصد ندارند. کار درست این است که منافع فرد به منافع جمع و منافع کوتاه‌مدت به منافع بلندمدت گره بخورد. من اعتقاد دارم وقتی از مرجعیت علمی صحبت می‌کنیم، بحث ما مرجعیت فرد نیست، مرجعیت آن موضوع علمی است که آن آدم دارد کار می‌کند. آقای فلانی می‌آید در یک‌سال سی مقاله چاپ می‌کند، در سال قبل هم پنجاه مقاله چاپ کرده، در سال بعد دچار رکود می‌شود و چهار مقاله چاپ می‌کند. می‌توانیم بگوییم این شخص تا پایان عمر مرجع علمی است؟ تلاش‌های او باعث شده که ما در حوزه کاری او به مرجعیت برسیم. ما باید از فضای جمعی استفاده کنیم. نظر تک‌تک آدم‌ها لزوماً برای تصمیم‌گیری مناسب نیست.

در دولت قبل موضوع انتقال آموزش پزشکی به وزارت علوم مطرح بود و اخیراً نیز در شورای انقلاب فرهنگی زمره‌هایی مطرح شد. آموزش پزشکی با سایر حوزه‌های علمی تفاوت‌هایی دارد. ما اگر صنفی هم نگاه کنیم، ما در دو حوزه در کشورمان از حیث آموزشی خیلی قوی هستیم. یکی همین آموزش پزشکی و دیگری آموزش در حوزه علمیه. وجه اشتراک این دو حوزه دو چیز است: یکی

کارکردن در فیلد مرتبط از همان ابتدای دوره دانشجویی. یک دانشجوی پزشکی تقریباً از ترم ۶ که آزمونی می‌دهد و وارد بیمارستان می‌شود دیگر درس خود را تا ترم آخر در بیمارستان می‌خواند. در حوزه علمیه هم یک طلبه سال اول را که تمام کرد وارد حیطة تدریس می‌شود. اشتراک دیگر این است که در هر دو حوزه دانشجوی سال بالایی دانشجوی سال پایینی را آموزش می‌دهد. دانشجوی پزشکی سال سوم، سال دومی را آموزش می‌دهد. در حوزه هم همین‌طور است. در وزارت علوم نه کار عملی می‌کنیم و نه آموزش بالا به پایین وجود دارد. از طرف دیگر اگر آموزش در یک وزارتخانه و کار در وزارتخانه دیگر باشد، این عدم هماهنگی به وجود می‌آورد.

مسأله اصلی وزارت بهداشت، درمان و داروست. در شهرستان‌ها تمام داروخانه‌ها و کارخانه‌های صنایع غذایی تحت نظر دانشگاه علوم پزشکی هستند. رئیس دانشگاه علوم پزشکی در هر استان، قائم‌مقام وزیر در استان است. به دلیل مشغله زیاد دارو و درمان و بهداشت، آموزش مظلوم واقع می‌شود. در وزارت علوم حدود ۳۰۰ دانشگاه داریم و در وزارت بهداشت حدود ۷۳ دانشگاه و مرکز پژوهشی. ما در کل وزارت بهداشت بیست‌هزار هیأت علمی داریم. در وزارت علوم به این هیأت علمی‌ها می‌گویند شما جزئی از ما بوده‌اید پس به همین‌جا برگردید. من می‌گویم با وجود همه دردها هنوز هم بهتر است آموزش پزشکی در وزارت بهداشت باشد.

در سیستم علمی وزارت بهداشت دو مسیر از هم جدا می‌شود. یکی کار کردن در فضای بالینی و دیگری کار کردن در فضای پژوهش. همیشه گفته‌اند سیستم مدیریتی و اجرایی وزارت بهداشت نباید توسط مدیران بالینی به کار گرفته شود.

متخصصین بالینی دغدغه‌های خود را دارند و همچنین امتیازاتی دارند که در فضای اجرایی آن امتیازات را ندارند. بنابراین وقتی مدیر می‌شوند، حضور و فعالیت کمی خواهند داشت. در وزارت علوم از یک عضو هیأت علمی می‌پرسند آموزشی هستی یا پژوهشی. آموزشی‌ها بالاتر از پژوهشی‌ها هستند. در وزارت بهداشت یا بالینی داریم یا پژوهشی؛ بالینی‌ها بالا هستند و پژوهشی‌ها پایین. این درحالی‌است که به جایگاه مهم پژوهشی‌ها توجه نمی‌شود. این‌ها هستند که به غنای علم پزشکی کمک می‌کنند.

درخصوص مالکیت فکری دیدگاه من مثبت است. اکنون در کشور ما داشتن مقاله شاخص تمایز اشخاص نخبه نیست. مالکیت فکری را البته باید از پتنت دید. گاهی دارایی‌های فکری نخبگان خیلی ارزشمند هستند اما قابلیت پتنت شدن ندارند. در دانشکده توانبخشی وزارت بهداشت اختراعات و طرح‌های صنعتی خیلی خوبی هست. اگر بتوانیم ابزارهای توانبخشی خوبی تولید بکنیم، در همین کشورهای همسایه بازارهای مناسبی داریم. مالکیت فکری می‌تواند کپی‌رایت باشد. اگر شاهکارهای نخبگان از طریق مالکیت فکری حفاظت شود، اخلاق علمی رعایت می‌شود و حس احترام در نخبه برمی‌انگیزد. همچنین سخت‌گیری در زمینه حفاظت از مالکیت فکری خیلی مهم است و باید ضمانت‌اجرای قوی پشت آن باشد.

## ۲-۷. آقای مرتضی براتی - معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت

موضوع جذب نخبگان در گذشته هم مطرح بوده است. در زمان اصلاحات موضوع جذب نخبگان از خارج از کشور مطرح بود. خیلی از نخبگان از خارج آمدند اما این فضا فراهم نشد که از آنها استفاده شود. این آئین‌نامه‌ها زیاد کاربردی نیست و به مرحله اجرا نمی‌رسد.

واقعیت این است که باید بینیم نخبه کیست. نخبه از دیدگاه فنی به کسی می‌گویند که پتنت دارد یا در جشنواره خوارزمی مقام آورده است یا در المپیادها شرکت کرده است و مقام آورده است. نخبه فرهنگی داریم که من با آن آشنایی ندارم. از طرف دیگر اگر بخواهیم بینیم نخبگان چه روحیاتی دارند، دیده می‌شود که آنها اهل تحقیق و مطالعه هستند یا به قول معروف در مرزهای دانش‌اند. این امر با استخدام در دستگاه‌های اجرایی که اکثراً پست‌های ستادی هستند هم‌خوانی ندارد، یعنی علائق آنها طوری نیست که بیایند کار ستادی انجام دهند.

زمانی که من مرکز پژوهش‌های مجلس بودم نخبگانی از دانشگاه شریف جذب شدند. آنها فکر می‌کردند در این مرکز قرار است کار تحقیقی و علمی انجام دهند ولی بعداً فهمیدند که این‌طور نیست و قرار است فقط گزارش‌هایی از جنس سیاستگذاری بنویسند. خیلی از آنها در آنجا نماندند. اکثر آنها رفتند برای پست داک یا خارج از کشور یا شرکت‌های دانش‌بنیان زدند یا جذب هیأت علمی شدند. یعنی دیدیم که مرکز پژوهش‌های مجلس به‌عنوان یک دستگاه حاکمیتی واقعاً این ظرفیت را نداشت که نخبگان بتوانند آنجا کار کنند.

خیلی از نخبگان گرایش دارند که جذب هیأت علمی شوند که در این آئین‌نامه اخیر این موضوع مطرح نشده است. خود این عرصه هم برای نخبگان چالش‌آفرین است. آن‌ها دوست دارند مقاله منتشر کنند، اما دانشگاه اولین چیزی که از آن‌ها می‌خواهد تدریس است، حتی تدریس دروس عمومی.

آنچه که در تدوین آئین‌نامه اخیر مورد نظر سیاست‌گذاران بود بازگرداندن نخبگان خارج از کشور بود. خود من کیسی سراغ دارم که فردی دو پست داک داشت، یکی از نیوزیلند و یکی هم از آمریکا. ایشان خیلی علاقمند بودند که به ایران بازگردند. من با بنیاد ملی نخبگان در میان گذاشتم که این فرد می‌خواهد برگردد، خواسته‌اش هم این است که می‌خواهد در دانشگاه تهران هیأت علمی شود. رشته‌اش بیوتکنولوژی علف‌های هرز بود که خیلی تخصصی بود و ما چنین رشته‌ای در ایران نداشتیم. جواب این بود که شما همینطوری نمی‌توانید در دانشگاه تهران هیأت علمی شوید. باید در سامانه جذب هیأت علمی شرکت کنید. آنچه که در این سامانه بررسی می‌شود صلاحیت عمومی فرد است که باید گزینش شود. من به ایشان گفتم در گزینش خصوصیات ظاهر شما مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و عادات شخصی شما را بررسی می‌کنند. این جدای از حوزه علمی است، شامل همه در همه سطوح هم می‌شود. موضوع دیگری که به ایشان گفتم آن بود که علم شما خیلی تخصصی است. اگر به دانشگاه تهران بروید باید دروس خیلی عمومی را تدریس کنید و این ریسک وجود دارد. او تا این موضوعات را فهمید اصلاً از هدفش منصرف شد.

نکته دیگری که وجود دارد آن است که دستگاه‌های حاکمیتی به‌شدت سیاسی‌اند تا علمی. در مرکز پژوهش‌ها من شاهد بودم که تصمیمات کمیسیون‌های مجلس



عمدتاً از قبل تعیین شده بود و گزارش‌های کارشناسی ما زیاد خریدار نداشت. مدیران آن‌جا به دنبال افرادی بودند که نه خیلی نخبه باشند و نه خیلی پایین؛ افراد متوسط که کارهای جاری و معمولی را انجام دهند و خیلی توقع بالایی نداشته باشند.

نخبگان به دنبال پیشرفت و ترقی هستند. اصلاً از سکون و استخدام رسمی و پیمانی و مانند آن رضایت پیدا نمی‌کنند. من فردی سراغ داشتم که خیلی دوست داشت جذب هیأت علمی شود در دانشگاه همدان. با زحمت زیاد به هدف خود رسید. بعد از چندسال موقعیت در تهران برایش پیش آمد و تلاش کرد تا به تهران انتقالی بگیرد. نخبگان علاقه دارند بین مؤسسات جابجا شوند و از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر بروند. جایی بروند که مطلوب ایده‌ها و اهداف‌شان باشد.

من موافق ایجاد ظرفیت جدید استخدامی برای نخبگان نیستم. به نظر من فرصت‌ها باید برابر باشد. در آئین‌نامه اخیر آمده است که برای نخبگان قرار است آزمون بگذارند. لزومی برای ایجاد ظرفیت جدید استخدامی وجود ندارد. نخبه هم مانند فرد عادی باید در آزمون معمولی شرکت کند، علاقه نشان دهد. پیشنهاد من آن است که نخبگان به‌عنوان مشاور به کار گرفته شوند، نه به‌عنوان کارمند استخدامی.

در عرصه مدیریت اجرایی، تجربه و سلسله‌مراتب خیلی تعیین‌کننده است. یک مدیر قبل از هرچیز باید با ساختار آشنا باشد، ساختار سازمانی، روحیه افراد، نحوه تعامل با زیردستان و بالادستی‌ها. این که بگوییم کسی نخبه هست بیاید مدیر بشود، اصلاً درست نیست، چون اصلاً هیچ‌آشنایی ندارد. ممکن است این امر در نظر اول خیلی برای خود نخبگان هم اغواکننده باشد ولی در واقع آن‌ها نمی‌توانند

کارایی مدیریتی داشته باشند. در همه جای دنیا یک مدیر نیاز دارد که یک‌سری اصول و قواعد را یاد بگیرد، این که ساختار سازمانی چیست، تعامل با افراد چگونه است، یک گزارش یعنی چه و محرمانگی به چه معناست. تصدی مدیریت ابتدا نیاز به آموختن مدیریت دارد و سپس نیاز به تجربه. البته در این جا تعریف ما از نخبه هم اهمیت دارد، ما باید جامعه نخبگان را بشناسیم و ببینیم روحیات و علایق‌شان چیست. این شناخت را ما باید به دست آوریم و در این مورد بنیاد نخبگان می‌تواند با ترتیب‌دادن پرسش‌نامه از نخبگان که ببیند خود آن‌ها به فعالیت در کجا تمایل دارند. آیا پست‌های مدیریتی را می‌پسندند؟

تجربه من نشان داده که افرادی که مستخدم رسمی هستند خیلی کارکرد ضعیفی دارند، چون خیلی مطمئن‌اند که من هستم تا سی سال دیگر، کسی نمی‌تواند مرا اخراج کند، فوقش می‌توانند من را مأمور کنند به جای دیگر و یک حاشیه امن برای خود می‌بینند. این رویه‌ها به تدریج در حال کمرنگ‌شدن است. خیلی از افراد دوست دارند در چندین جا کار کنند و تعهدی به هیچ سازمانی نداشته باشند. این امر کم‌کم دارد جا می‌افتد که همه به دنبال رسمی بودن نباشند. رسمی بودن مزایایی دارد اما قدیمی‌ها به این مزایا گرایش دارند و جوانان علاقه دارند که بتوانند پیشرفت کنند و سکوی پرتابی داشته باشند. در مرکز پژوهش‌های مجلس تقریباً نود درصد افراد عوض شدند، خیلی‌ها آن را به‌عنوان سکوی پرتاب دیدند. الان همه دوست دارند یک فراغ بال داشته باشند و خودشان را متعهد به یک سازمان نبینند و فرصت‌هایی که پیش می‌آید را از دست ندهند. زمانی کسی با یک مدرک دیپلم یا فوق‌دیپلم در یک اداره استخدام می‌شد و بعد از مدتی ارتقاء پیدا می‌کرد. الان نخبگان ما تحصیلات تکمیلی دارند، این‌ها دنبال فرصت‌اند.

نکته مهم دیگری که وجود دارد بحث تأمین مالی است. شاید خیلی از نخبگان ما برای آن‌که درآمدزایی داشته باشند به کار در یک دستگاه اجرایی تن دهند. ولی واقعیت این است که آن‌ها به خاطر روحیات‌شان به دنبال پیشرفت‌اند. به دنبال آن هستند که اگر مثلاً یک فرصت پست داک پیش آمد بتوانند بروند. یا این‌که اگر فرصت هیأت علمی پیش آمد بتوانند مانور دهند و خود را متعهد به یک سازمان نکنند. درستش هم همین است. ماندن افراد در یک سازمان باعث روزمرگی و فرسودگی می‌شود و عملکردشان پایین می‌آید. نخبه مایل است از ایده‌هایش استفاده شود. برای آن‌ها این که در جامعه برایشان ارزش قائل شوند و از ایده‌هایشان حمایت شود و بتوانند خلاقیت‌هایشان را به منصفه ظهور برسانند خیلی مهم است. باید دید که نخبگان از ما چه می‌خواهند، نه این‌که ما برایشان تعیین تکلیف بکنیم که چنین ظرفیتی برای استخدام ایجاد شده، بیایید و استخدام شوید. اگر آن‌ها تأمین مالی شوند بعید است که راضی شوند بروند در یک سازمان و استخدام شوند.

هرچقدر سازمان‌ها حاکمیتی‌تر و سیاسی‌تر می‌شوند، موضوعات اعتقادی خیلی پررنگ‌تر می‌شود. بر فرض هم که با نخبه‌ای به خاطر عقایدش برخورد مستقیم نشود، ممکن است او احساس کند که از جنس بقیه نیست. به همین خاطر در دستگاه حاکمیتی این امر چالشی می‌شود. برای مثال زمانی که من در مرکز پژوهش‌ها بودم برای خروج از کشور باید اجازه رئیس مجلس اخذ می‌شد. خوب این خیلی بد بود. من قرار بود به یک کنفرانس علمی بروم، دغدغه خروج از کشور داشتم. یا یک فرصت مطالعاتی در آمریکا پیش آمد، همان دغدغه را داشتم. شاید اگر یک نظرخواهی بشود از نخبگان که آیا حاضرند با این شرایط کار کنند،

خیلی‌ها پاسخ منفی بدهند. مسائل اعتقادی هم به همین ترتیب برای نخبگان دغدغه ایجاد می‌کند. این مسائل دست مدیران هم نیست و همیشه یک واحد سازمانی گزینشی و حراستی بر آن نظارت دارد.

ما در حال حاضر زیر نظر وزارت بهداشت هستیم، در مرکز مالکیت فکری. رئیس مرکز ابتکار جالبی به کار برده و یک مرکزی را تأسیس کرده که به شکل خصوصی اداره می‌شود. یعنی با این‌که زیر نظر وزارت بهداشت است ولی به‌طور خصوصی مدیریت می‌شود و این موجب شده که خیلی چابک‌تر بشویم و مسائل دست‌وپاگیر اداری را نداشته باشیم. بهره‌دیگری که از این ابتکار می‌بریم آن است که کمیته فنی تشکیل داده‌ایم و نخبه‌های مالکیت فکری را شناسایی کرده‌ایم و گفته‌ایم که سه‌شنبه‌ها دو یا سه ساعت در جلسه کمیته فنی ما حضور داشته باشند. آن‌ها ممکن است امور دیگری داشته باشند ولی همان چندساعتی که به کمیته فنی ما می‌آیند به بهترین وجه می‌توانیم از آن‌ها استفاده کنیم. یک حق جلسه هم می‌دهیم ولی هم ما از ظرفیت آن‌ها استفاده می‌کنیم، هم آن‌ها تعهدی ندارند به وزارت بهداشت. برای نمونه من در یک دوره پیشرفته مالکیت فکری از طرف سازمان تجارت جهانی شرکت کرده‌ام و مایلم تجربه خودم را انتقال بدهم. الآن برای من امور مالی در اولویت‌های بعدی قرار دارد. سایرین هم همین‌طورند. همین کمیته‌ها می‌تواند خیلی مؤثر باشد در کنار مختصر عایدات مالی. کسانی هستند که در کمیته‌های مختلف عضویت دارند و حق مشاوره‌های خوبی هم می‌گیرند.

در روز جهانی مالکیت فکری به نظرم رسید که پویش طرح چالش‌ها و راهکارها راه‌اندازی کنیم، بیاییم ببینیم که مثلاً در حوزه سلامت چه دغدغه‌هایی داریم و چه

راهکارهایی می‌توانیم داشته باشیم. گفتیم که چرا برای این کار از عموم نخبگان استفاده نکنیم؟ از این طریق می‌توانیم از جامعه‌ای که داریم نظرخواهی کنیم و برای برگزیدگان پاداش مادی و معنوی هم در نظر بگیریم. خیلی از نخبگان از کشور می‌روند فقط به این خاطر که مایل‌اند آنچه در ذهن دارند را عرضه کنند. آن‌ها در جایگاه‌هایی مثل هیأت علمی هم ارضاء نمی‌شوند، مگر آن‌که دغدغه مالی داشته باشند.

نکته کلیدی این است که آیا دستگاه حاکمیتی ظرفیت یک نخبه را دارد؟ آیا می‌تواند نخبه را ارضاء کند؟ اگر مسأله تأمین مالی نباشد من به جرأت می‌گویم که خیلی از نخبه‌ها به سراغ بخش دولتی نمی‌روند. حتی کسانی هم که در شرکت‌ها کار می‌کنند وقتی با تعهدات سنگین مواجه می‌شوند باز هم زیر بار نمی‌روند و می‌گویند اگر یک موقعیت جدید پیش آمد چرا نروم؟

معمولاً هیچ دستگاهی برای جذب نیرو مستقیماً به بنیاد ملی نخبگان اعلام نیاز نمی‌کند. ما زمانی در وزارت بهداشت برای حوزه نانو نیاز به نیرو داشتیم که من خودم با حدود ده نفر مصاحبه کردم. شناسایی افراد با تعاملات عادی و جستجو با کمک اشخاصی که می‌شناختیم انجام شد. شاید اگر بنیاد در این زمینه فعال‌تر باشد و جامعه نخبگانی را معرفی و عرضه کند، دستگاه‌ها بتوانند از این طریق نیروی موردنیاز خود را جذب کنند. این پیشنهاد بدی نیست که جامعه نخبگان تخصصی شود و رزومه‌هایی آماده شود که هر دستگاهی نیاز به تخصص داشت مراجعه کند به بنیاد و چه نهادی بهتر از بنیاد نخبگان برای این کار داریم که جایی است که نخبگان را شناسایی و تأیید می‌کند. این که دستگاه‌های اجرایی بخواهند طبق مقررات خودشان به بنیاد نخبگان اعلام نیاز کنند و از نخبگان معرفی شده استفاده

کنند، بالاخره سازمان بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات هستند که نظارت و رسیدگی کنند و جلوی سوءاستفاده‌های احتمالی را بگیرند. این امر نیازمند تعامل بیشتر تر بنیاد و دستگاه‌های اجرایی است، چراکه این شائبه محتمل است که کسانی بیایند که نخبه نباشند ولی برای این که بتوانند وارد دستگاه‌های اجرایی شوند خودشان را نخبه جا بزنند. اما دستگاه‌ها چون زیر نظر سازمان بازرسی و دیوان محاسبات هستند خیلی سفت و سخت به موضوع به‌کارگیری نخبگان می‌پردازند، مخصوصاً در حوزه قراردادها.

بنیاد ملی نخبگان می‌تواند با هماهنگ‌کردن جامعه نخبگان و تعامل با دستگاه‌های دیگر یک آئین‌نامه‌ای داشته باشد که لااقل آن آزمون‌های استخدامی را حذف کند، چراکه نخبه قبلاً جایی تأیید شده و رزومه او بررسی شده است. اگر دستگاه‌ها بتوانند برای این کار از بنیاد نخبگان استفاده کنند دیگر قیدوبند آزمون‌ها را نخواهند داشت.

### ۳-۷. آقای حامد جهانگرد، وزارت بهداشت

در حال حاضر بعضی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور، که قاعدتاً با سطوح بالای تحصیلی و رتبه‌های برتر کنکور وارد دانشگاه شده‌اند، نه با آزمون و جذب استخدامی، بلکه به واسطه و به یاری حضور آشنایان خود در دستگاه‌های اجرایی جذب دستگاه‌ها می‌شوند. گاهی در دستگاه‌های اجرایی مجموعه‌هایی تشکیل می‌شود که جدید و بی‌سابقه است. مدیران می‌آیند با فراخوان محدود و با اطلاع‌رسانی به افرادی که می‌شناسند، اعلام نیاز می‌کنند. این مجموعه‌های جدید یک ویژگی دارند و آن این است که در مراحل ابتدایی تشکیل نیازی به تخصص حرفه‌ای ندارند. چند فرد را که برخی از آن‌ها ویژگی نخبگی هم دارند به واسطه آشنایی شخصی جذب می‌شوند و آن مجموعه را به پیش می‌برند. از سوی دیگر، برخی از وزارتخانه‌ها نهادهای زیرمجموعه‌ای دارند که خصوصی‌اند و جزء چارت سازمانی آن وزارتخانه نیستند. نمونه این نهادها صندوق‌های پژوهش و فناوری وزارت بهداشت است. خیلی اوقات جذب نیروی نخبه در وزارت بهداشت با واسطه چنین نهادهایی و بدون سازوکارهای جذب و استخدام مندرج در آئین‌نامه‌ها انجام می‌شود.

بر فرض که ما یک آئین‌نامه برای جذب نخبگان داشته باشیم. سؤال این است که دستگاه‌های اجرایی چقدر الزام دارند که آئین‌نامه را اجرا کنند و چقدر این آئین‌نامه‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند. بر فرض که اجرا هم بشوند، اول گرفتاری نخبه است. به ظاهر کمکی می‌خواهیم به نخبه بکنیم، اما نخبه می‌آید در دستگاه اجرایی با کوهی از مسائل و مشکلات و نابرابری‌ها روبرو می‌شود. ممکن است سرخوردگی شدیدی برای او به وجود بیاید. بسیاری از نخبگان با این انگیزه به

دستگاه‌ها می‌آیند که بتوانند خدمتی به جامعه بکنند. یک مدت با انرژی کار می‌کنند، اما سواى تلاش‌هایی که می‌کنند محیط خیلی آن‌ها را پذیرا نیست. همکارانی که با سوابق خیلی بالا در همان سیستم دارند فعالیت می‌کنند، نخبگان را برنمی‌تابند و فکر می‌کنند نخبگان جای آن‌ها را اشغال خواهند کرد. خیلی از مدیران هم نخبگان را برنمی‌تابند. آن‌ها تصور می‌کنند نخبه به‌زودی سلسله‌مراتب را طی می‌کند و جای آن‌ها را می‌گیرند. خیلی وقت‌ها فرد در سیستم اجرایی خیلی تلاش می‌کند و زحمت می‌کشد، اما حقوق و پاداش و مزایایی که دریافت می‌کند در حد تلاش‌هایش نیست. می‌بیند که کارمندی که هیچ کاری انجام نمی‌دهد و فقط سابقه بیش‌تری دارد از او بیش‌تر حقوق و مزایا می‌گیرد.

وقتی از جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی صحبت می‌کنیم، اول باید توجه داشته باشیم که حجم زیادی از نیروی انسانی نخبه و غیرنخبه در دستگاه‌ها هم‌اکنون مشغول به‌کاراند که بخش زیادی از آن‌ها کارایی لازم را ندارند. پس این مسأله باید آسیب‌شناسی شود بعد به فکر جذب نیروهای جدید باشیم. شکل و فرایند و نوع جذب و استخدام هم اهمیت دارد. مشاوره‌ای، پیمانی یا رسمی بودن باید مورد ارزیابی قرار گیرد. پس از ورود نخبگان به سیستم اجرایی، برای اهمیت‌دادن به تخصص آن‌ها چه سازوکاری در دستگاه اجرایی وجود دارد؟ چه سازوکاری وجود دارد که وقتی نخبه آمد در دستگاه اجرایی ما به او بال‌و‌پر بدهیم؟ آیا سیستم تشویق و ارتقاء در دستگاه‌های اجرایی ما براساس شایسته‌سالاری است؟ به‌هیچ‌وجه این‌طور نیست و گاهی اوقات حتی براساس حب‌و‌بغض است. نخبه وقتی این مسائل را می‌بیند دچار سرخوردگی می‌شود.



در کشور ما مصوباتی تدوین و تصویب می‌شود که براساس واقعیات نیست و سازوکار اجرایی صحیح و کافی ندارد. در این صورت در اجرا به موفقیت نمی‌رسد و وقتی ناموفق شد، حالا باید منتظر تبعات منفی آن هم باشیم. گاهی درباره یک نیروی انسانی معمولی حرف می‌زنیم. گاهی دیگر درباره نخبه مملکت حرف می‌زنیم. آئین‌نامه‌ها به گونه‌ای نوشته نمی‌شود که اگر نخبه‌ای جذب دستگاه دولتی شد، پس از آن از دانش و تخصص او حفاظت شود و پس از مدتی او را به سطوح بالاتر مدیریتی برسانیم و کشور را از این راه ارتقاء دهیم.

سرخوردگی نخبگان از کار در دستگاه‌های اجرایی هم جنبه مادی دارد و هم معنوی. هرکسی که تقاضای کار دارد مسلماً نیاز مادی دارد. وقتی فرد نخبه وارد یک سیستم اجرایی می‌شود، به عنوان نیروی شرکتی یا نیروی پیمانی یا قراردادی یا رسمی، چون تازه آمده است هر قدر هم تلاش بکند حقوقش از یک حد مشخص بیش‌تر نمی‌شود چون مثلاً نیروی شرکتی است. یا می‌بیند در آن بخشی که حضور دارد افرادی هستند که رسمی یا پیمانی یا قراردادی هستند. در هیچ کدام از این‌ها میزان کارکرد و خروجی عملکردی افراد در پرداختی‌ها مؤثر نیست. یک جوان نخبه که خیلی پرکار و پرتلاش است و مفید واقع شده و چقدر آبروی یک مجموعه را خریده است، آخر ماه که می‌رسد مبنای پرداخت حقوق براساس شرکتی یا قراردادی یا پیمانی یا رسمی بودن است. عملکرد فرد لحاظ نمی‌شود. خیلی اوقات به نظر می‌رسد که دستگاه‌های اجرایی ما مثل کارخانه‌ای هستند که همه را شبیه به هم می‌کنند. یک سری نیروی بی‌انگیزه پرورش می‌دهند و خلایقیت و نوآوری افراد را از آن‌ها می‌گیرند. به جای این که نیروهای قدیمی جوان نخبه را الگو قرار دهند و از او تأثیر بگیرند، جریان عکس اتفاق می‌افتد و نخبگان به شکل

کارمندان معمولی در می‌آیند. تا زمانی که سیستم اجرایی ما سازوکار پاداش و جزا نداشته باشند تا هرکس که کار می‌کند بیش‌تر از سایرین حقوق و پاداش بگیرد، اوضاع به همین صورت خواهد ماند.

در مورد سرخوردگی معنوی، گاهی فرد نخبه می‌بیند که چندین سال دارد در یک دستگاه کار می‌کند، با تعویض دولت یک نفر دیگر با کارکرد کمتر و با دانش کمتر فقط براساس روابط یا مبتنی بر طی سلسله‌مراتب می‌آید یک پست جدیدی را می‌گیرد، برای نخبه سرخوردگی به وجود می‌آید. جایگاه‌های مدیریتی هم معمولاً به جوانان نخبه داده نمی‌شود. این وضعیت با تصویب چند آئین‌نامه اصلاح نمی‌شود.

گاهی تصویب برخی آئین‌نامه‌ها به جای بهبود وضعیت، به عکس نتیجه می‌دهد. قانونی اخیراً تصویب شده تحت عنوان تسهیل صدور مجوزهای کسب‌وکار با این هدف که انحصار در مجوزهای کسب‌وکار از میان برود و بروکراسی اداری کمتر شود. آیا این قانون واقعاً فضای تسهیل را به وجود می‌آورد؟ فضایی که به بهبود شرایط کمک کند؟ یکی از آسیب‌هایی که در نتیجه این قانون به وجود خواهد آمد، صدور بی‌رویه پروانه‌های وکالت و سردفتری است. افرادی با سواد کمتر می‌توانند پرونده بگیرند و چه مشکلاتی برای نظام حقوقی و عدالتخواهی ما به وجود خواهد آمد و چقدر فساد را در این صنف افزایش خواهد داد. اعضای کانون‌های وکلا یا مرکز مشاوران قوه قضائیه، نخبگان حقوقی جامعه به حساب می‌آیند. چقدر نظر نخبگان حقوقی برای این قانون اخذ شد و چقدر رضایت آن‌ها فراهم خواهد آورد؟

تصویب هر مصوبه‌ای نیاز به مطالعه، کارشناسی و اخذ نظر صاحب‌نظران و متخصصین آن حوزه دارد. اگر این‌طور نشود به بیراهه می‌رود و آن‌زمان باید به دنبال راهکار برای جبران زیان‌های واردآمده باشیم. تصویب نکردن خیلی از این مصوبه‌ها از تصویب‌شان بهتر است. کسانی باید این آئین‌نامه‌ها را بنویسند که از دل جامعه نخبگان بیرون آمده باشند. تا وقتی کسی درد این حوزه را نکشیده باشد، نمی‌تواند خوراک خوبی برای نخبگان این مملکت فراهم کند. مردم درباره قوانینی که در کشور تصویب و اجرا می‌شود همیشه می‌پرسند که آن نمایندگانی که این قوانین را تصویب کرده‌اند چقدر از آن‌چه در جامعه می‌گذرد مطلع‌اند؟ در این آئین‌نامه‌های مرتبط با نخبگان تیم‌های تدوین‌کننده چقدر تجربه و تخصص دارند؟ گاهی در سطح مدارس دوازده ساله دانش‌آموزانی را به‌عنوان نخبه پرورش می‌دهیم، هزینه صرف آن‌ها می‌کنیم و در مراحل مختلف از آن‌ها حمایت می‌کنیم. اما وقتی به دانشگاه می‌رسند ناگهان رها می‌شوند و خیلی از آن‌ها به دلایل مختلف از جمله مسائل مالی انگیزه خود را از دست می‌دهند و افت می‌کنند. خیلی از آن‌ها دنبال کار می‌روند و کلاً ترک تحصیل می‌کنند. این مسأله زمانی که نخبگان را جذب دستگاه‌های اجرایی می‌کنیم نیز وجود دارد. اگر ما برای پس از فرایند جذب، یعنی برای پرورش و ارتقای نخبگان به سطوح مختلف مدیریتی برنامه‌ای نداشته باشیم، آسیب بزرگی به آن‌ها وارد می‌شود.

به عقیده اینجانب، مسائل فرهنگی در میان دغدغه‌های نخبگان اولویت پایین‌تری دارد. هر مجموعه‌ای بالاخره ضوابط اعتقادی، پوششی یا هنجاری برای خودش دارد که افراد خواه‌ناخواه ملزم‌اند آن‌ها را رعایت کنند. در همه‌جای دنیا در ادارات مجموعه ضوابطی در نظر گرفته می‌شود. نخبه اگر سایر نیازهای معنوی یا

مادی‌اش تأمین شود مسائل اعتقادی برایش اولویت ندارد. نخبه حرفش این است که من حاضرم شئون‌ات و هنجارهای یک سیستم را رعایت کنم و به آن احترام بگذارم و درعین حال فضای فعالیت و پیشرفت من فراهم باشد.

## ۷-۴. آقایان مهندس درویش و دکتر فراهانی، معاونین مدیرکل آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو

درویش:

باید خیلی شفاف مشخص شود نخبه به چه کسی می‌گویند. شرط بالابودن معدل یا داشتن دو تا مقاله تا چه حد مشخص‌کننده نخبگی است؟ بر مبنای شناسایی درست نخبگان است که می‌شود گفت چه امتیازاتی برای آن‌ها در نظر گرفته شود. چیزی که اکنون ساری و جاری است براساس معدل و یک‌سری اقدامات پژوهشی که افراد در سطوح مختلف دانش‌آموزی و دانشجویی انجام می‌دهند به‌عنوان فرد نخبه شناخته می‌شوند.

فراهانی:

یک عده خود را نخبه می‌دانند و مطالبه‌گر سیستم می‌شوند و از طرف دیگر افرادی را داریم که با این‌که واقعاً نخبه هستند، با ابزارهای کنونی نخبه تلقی نمی‌شوند و از دست می‌روند. گاهی فردی با فوق‌دیپلم آمده و در حوزه خود فرد نخبه‌ای است ولی قطعاً با معیار شرط معدل و مقاله و غیره به‌عنوان نخبه شناخته نمی‌شود. پس اقدام مهم اولیه تعریف صحیح نخبگی است.

درویش:

با ابزارهای کنونی احراز نخبگی افرادی وارد سیستم شده‌اند. طبیعی است که این افراد وقتی عنوان نخبه به آن‌ها اطلاق شده انتظاراتی دارند. سیستم‌های اجرایی براساس نرم‌اعضایشان شکل می‌گیرند، یعنی این‌طور نیست که برای افراد خاصی امکانات متمایزی فراهم کنند. یک بستر متوسط هست که همه از آن استفاده

می‌کنند و برای نخبگان صرفاً مزایا و فوق‌العاده‌هایی در نظر گرفته می‌شود. این مزایا یک نارضایتی در بین افراد معمولی ایجاد کرد که چرا فردی که فقط یک نمره بالاتر گرفته مزایای بیشتری دریافت می‌کند. خود نخبگانی هم که وارد سیستم شده‌اند، به تدریج عادات کارکنان معمولی را پیدا می‌کنند و آن هدفی که سیستم از جذبشان داشته را به تدریج فراموش می‌کنند. کار خاصی انجام نمی‌دهند و فقط مزایای بیشتری می‌گیرند. سیستم اجرایی هم چنان ظرفیتی ندارد که برای نخبه بستر شکوفایی فراهم کند. هم کارکنان معمولی سرخورده می‌شوند و هم نخبه با شرایط سیستم تطبیق پیدا می‌کند و او هم سرخورده می‌شود. در سیستم‌های اجرایی کشورها حداقل‌هایی برای نخبگان در نظر گرفته‌اند، مثل ساعت کار شناور، مقداری از وقت به خودشان تعلق داشته باشد و ... .

فراهانی:

اساساً نمره و پیشرفت تحصیلی باید از شرایط نخبگی حذف شود. آن چیزی از استمرار درس خواندن به دست می‌آید معیار خوبی برای تشخیص نخبگی نیست. اگر مزایایی هست باید به همه افراد نخبه در همه دستگاه‌ها داده شود. مثلاً در وزارت نیرو که دستگاه بزرگی است، یکی در ستاد مزیتی ندارد و یکی دیگر در توابع اضافه حقوق دارد. گاهی این‌ها از یک دانشگاه آمده‌اند و با هم ارتباط دارند و وقتی اولی از وضعیت دومی باخبر می‌شود سرخورده می‌شود.

باید دید اساساً جای نخبه کجاست. در دانشگاه؟ پژوهشگاه؟ یا در دستگاه‌های اجرایی؟ نخبه اصلاً باید در دستگاه اجرایی بیاید یا خیر؟ در این صورت در چه سطحی از دستگاه اجرایی بیاید؟ ممکن است برق منطقه‌ای ما بتواند یک نخبه بگیرد، در شهرستان خودش نخبه معرفی شود و جذب شود. ستاد هم ممکن است

این کار را بکند. مدیریت شبکه هم که مغز برق کشور است آن هم همین کار را بکند. نخبه در کدام یک از این سطوح جای دارد؟ اگر تعریف اصلاح شود ممکن است خیلی از افرادی که ما نخبه تلقی می‌کنیم، نخبه محسوب نشوند یا ممکن است افرادی باشند که جایگاهشان در دانشگاه یا پژوهشگاه است.

فرض کنیم یک شخص در دستگاه اجرایی دکتری دارد و کارش تهیه نامه‌های اداری است. دوست دارد مقاله بنویسد اما نه اداره از او مقاله می‌خواهد و نه این اجازه را به او می‌دهند و نه همکاری معمولی‌اش می‌پذیرد، چون اگر اولی چهارتا مقاله نوشت یک سروگردن بالاتر می‌رود و او باید نامه بنویسد. جلسه‌ای ما در وزارتخانه داشتیم، یکی از نخبگان که دکتری برق داشت و به‌عنوان نخبه جذب شده بود، به صراحت اعلام کرد که من نامه اداری تهیه می‌کنم و درست هم می‌گفت. باید بینیم دستگاه اجرایی ما چقدر نیاز به نخبه دارد و نیاز به توانایی فکری بالا دارد؟ به نظر می‌رسد دستگاه اجرایی ما بیش از نخبگان به افراد باتجربه نیاز دارد. اگر قرار بر سیاستگذاری باشد، نخبه‌ای که از دانشگاه می‌آید نمی‌تواند سیاست‌های آموزش و پژوهش و برق و آب و فاضلاب را تدوین کند. خیلی از امور اداری را یا افراد باتجربه انجام می‌دهند یا افرادی که با سیستم آشنا هستند. حتی سیاستگذاری و تدوین راهبرد هم به همین صورت است. نخبگان نمی‌توانند این نیازها را برآورده کنند. حداکثرش بتواند مقاله‌ای بنویسد و ترجمه‌ای بکند و بعد از مدتی می‌بیند شده ماشین ترجمه یا تایپ. یا می‌آیند فرصت مطالعاتی می‌دهند به یک نخبه که برود در اداره آب منطقه‌ای زنجان کنار چند نفر کارمند بنشیند و کار مطالعاتی کند. آن‌ها دارند کار اداری می‌کنند و این فرد می‌خواهد کار

مطالعاتی کند. در نتیجه باید دید اولاً جای نخبگان در دستگاه اجرایی هست یا خیر و اگر هست کجای سیستم جای دارند؟

درویش:

باید برنامه‌ریزی کنیم که در دستگاه اجرایی چه نوع کاری به نخبه بدهیم؟ هم‌چنین این‌که نخبگان را چه کسی باید مدیریت کند؟ چنین کسی یا باید خود نخبه باشد یا بداند که نخبگی چیست. نمی‌شود که از نظر سطح معلومات نخبه سرترا از مدیر باشد و از نظر تجربه مدیر بالاتر از نخبه باشد. در محیط کار هم ناهماهنگی سطح علمی و دیدگاه‌ها میان نخبگان و کارکنان عادی، کار را هم برای نخبه و هم برای کارمند معمولی سخت می‌کند. به‌همین دلیل در وزارت نیرو خیلی از نخبه‌هایی که جذب شده‌اند، محیط را ترک کرده‌اند و رفته‌اند.

ما در وزارت نیرو یک پژوهشگاه داریم. موضوع استفاده از این پژوهشگاه امری مطلق نیست و نسبی است. در مقایسه با سایر دستگاه‌ها شاید استفاده از دستاوردهای این پژوهشگاه خیلی خوب باشد. اما نسبت به میزان استاندارد شاید کافی نباشد. براساس ارزیابی‌های وزارت علوم یا معاونت علمی و فناوری اتفاقاً پژوهشگاه نیرو یکی از موفق‌ترین مراکز پژوهشی است. افرادی که آن‌جا هستند در زمینه‌های تخصصی‌شان سرآمداند. سال گذشته در بحث کاهش تلفات نیروگاه‌ها با یک اقدام خاص کاری کردند که مقدار قابل توجهی در راندمان نیروگاه‌ها و کاهش تلفات مؤثر بود. از این دست اقدامات زیاد و قابل استناد است. ولی به‌طور کلی این یک مسأله کشوری است. تعداد پژوهشگاه‌های ما چه آن‌ها که وابسته به وزارت علوم و وزارت بهداشت‌اند و چه آن‌ها که متعلق به دستگاه‌های



اجرائی هستند، کم نیست و کارهای خوبی هم در آنها انجام می‌شود. لزوماً دستاوردهای این‌ها نمی‌آید در دستگاه‌ها که مورد استفاده قرار گیرد. فراهانی:

برخی از موضوعات فعالیت پژوهشگاه‌ها موردی است و از طرف دستگاه و کارفرما مطالبه می‌شود و برخی هم بلندمدت است مثلاً در یک پژوهش می‌خواهند افق بلندمدت صنعت برق کشور را ترسیم کنند. این پژوهش‌ها گاهی داوطلبانه‌اند و شاید کسی نیاید این موضوعات را از پژوهش‌گر مطالبه کند. او آن را نگه می‌دارد و در موقع لزوم ارائه می‌دهد. گاهی هم کارفرما پژوهشی را سفارش می‌دهد ولی به دلیل تغییرات مدیریتی ممکن است دیگر از آن پژوهش استقبال نکنند و کنار بگذارند.

مدیریت نخبگان امر دشواری است. سازمان‌های ما چقدر آمادگی این امر را دارند؟ نخبه در دانشگاه و در گروه آموزشی راحت مدیریت می‌شود ولی دستگاه اجرایی که بیست نفر نیرو دارد و یکی یا دو نفر از آنها نخبه‌اند و سایرین معمولی‌اند، چطور این‌ها را تفکیک می‌کند و تمایز می‌دهد؟ بخشی از دشواری‌های مدیریت این افراد برمی‌گردد به رژیم‌های شخصیتی، رفتاری و روانی خود افراد نخبه. بعضی از آنها دچار خودبزرگ‌بینی هستند. به‌خصوص اگر نمرات عالی در دکتری داشته باشند. انتظار دارند در سازمان هم باید اتفاق خیلی عجیبی برایشان بیافتد. مدیرکل می‌بیند که یک کارشناس نخبه گردن‌فرازی دارد و خود را برتر می‌بیند. مدیرکل بیست‌سال سابقه دارد ولی کارشناس به او می‌گوید که تو داری اشتباه می‌کنی و من درست می‌گویم.

در بخشنامه‌ای که اخیراً تصویب شده آمده است که افراد با این شرایط می‌توانند جذب شوند. چون نمی‌شد فقط به آن افراد بسنده بکنند، گفتند اگر کسانی هم اکنون در سازمان‌ها این شرایط را دارند می‌توانند نخبه بشوند. دو کارمند سابقه کار یکسان دارند، آن وقت یکی می‌رود مدرکی از چندسال پیش می‌آورد که در دانشگاه فلان رتبه را داشته و از این طریق نخبه می‌شود. کسی که از بیرون می‌آید یک دشواری دارد، کسی که درون دستگاه حضور دارد و ناگهان نخبه می‌شود یک مسأله دیگر ایجاد می‌کند.

درویش:

نخبگان همان‌طور که به صورت خاص شناسایی شده‌اند باید کار خاص هم از آن‌ها بخواهیم. دو کارمند در یک جایگاه کار یکسانی انجام می‌دهند، یکی می‌بیند که دیگری دارد فلان درصد بیشتر می‌گیرد. تحمل نمی‌کند. آن شخص دوم هم که براساس یک سری شاخص‌ها برچسبی به او خورده، انتظاراتی دارد. مدیر بالاسری هم این تعارض را نمی‌تواند حل کند. بنابراین نخبه باید کار متفاوتی داشته باشد. کارمند معمولی ببیند که کاری که نخبه انجام می‌دهد، او قادر به انجامش نیست. اگر می‌خواهد آن کار را انجام دهد و حقوق بیشتر بگیرد باید خود را به سطح فرد نخبه برساند. مثلاً در سیستم‌های نظامی تکاوران و چریک‌ها مزایای خاصی دارند. در سیستم‌های خودمان هم قبلاً بین افراد فنی و غیرفنی تفاوت بود، همه هم پذیرفته بودند. نخبه باید ببیند که من کاری انجام می‌دهم که یک فرد معمولی نمی‌تواند انجام دهد. این به او انگیزه می‌دهد. در این صورت مدیر هم می‌تواند نخبه و غیرنخبه را کنترل کند و تعارضات را حل کند. به فرد معمولی می‌تواند بگوید آیا تو می‌توانی کاری که به نخبه محول شده را انجام دهی؟

فراهانی:

افرادی از دانشگاه با نمرات بالا بیرون می‌آیند و به خارج از کشور می‌روند و مهاجرت اتفاق می‌افتد. گفتند بیایم این‌ها را در دستگاه‌ها استخدام کنیم. در این صورت فرد حقوقی می‌گیرد و آلوده اداره می‌شود و در کشور می‌ماند. بیایم برایشان تسهیلات در نظر بگیریم تا جذب شوند. مثلاً پنج درصد از سهمیه استخدام دستگاه‌ها مخصوص نخبگان باشد. فرد وقتی با یک برچسب پیش می‌آید، مثل بقیه آزمون استخدامی را نمی‌گذرانند. چون در بنیاد نخبگان عضو بوده معرفی می‌شود و می‌آید جذب می‌شود. در جامعه‌شناسی تعلیم و تربیت، می‌گویند به جای برچسب‌زدن به افراد، اجازه دهیم نخبه خودش راهش را پیدا کند. یا به خارج از کشور می‌رود یا می‌ماند. نیازی نیست برایش یک کانال ویژه باز شود. فقط باید مانع‌های بیهوده برداشته شود. وقتی ما برچسب نخبه را به فرد زدیم فوراً می‌گوید من می‌توانم به خارج از کشور بروم چرا اینجا بمانم؟ حال به فرد برچسب نخبگی زده‌ایم و در دستگاه اجرایی هم جذب شده است. درست است که به خارج از کشور نرفته، اما اینجا هم احساس سرخوردگی می‌کند.

درویش:

سازمان‌ها یک رسالت و مأموریت مشخصی دارند. فرهنگ سازمانی براساس نرم اعضای یک سازمان شکل می‌گیرد. افراد نخبه جزء این نرم نیستند. طبیعی است که قدرت پاسخگویی سازمان‌ها به انتظارات نخبگان پایین است. مگر این‌که سازمانی خودش یک سازمان نخبه باشد. فرض کنید فرد نخبه‌ای به مایکروسافت برود، آنجا نخبه خیلی راحت پذیرفته می‌شود. اما در یک سازمان معمولی این‌طور نیست. برخی سازمان‌ها واحد تحقیق و توسعه دارند که افراد نخبه خود را به آنجا

می‌فرستند. در این صورت باید اولاً تعریف شود که چه افرادی به آن واحدها بیایند. دوماً برای آن‌ها به‌طور خاص برنامه‌ریزی کنیم. سوماً انتظاراتمان از آنان را مدیریت کنیم.

فراهانی:

اگر یک دکتری تاپ در رشته برق بیاید در قسمت شبکه روی برنامه‌نویسی مدیریت شبکه برق کار بکند ممکن است در کنار افراد باتجربه خیلی مفید فایده باشد، ولی وقتی می‌آیند در یک قسمت ستادی قرار می‌گیرد، تبدیل به ماشین تاپ یا ترجمه می‌شود. باید جایگاه مناسب فرد نخبه را برای او در دستگاه در نظر گرفت. ستاد جای افراد فنی و مهندسی نیست و نخبه حوزه مدیریت راهبردی را می‌طلبد.

راهبری نخبگان هم باید توسط نخبگان انجام شود. در حوزه سیاستگذاری نخبگان اکنون افراد فرسوده‌ای حضور دارند و افراد جوانی که خود نیز نخبه باشند دیده نمی‌شوند. خود بنیاد ملی نخبگان نیاز به تازه‌شدن دارد. افراد جوان‌تر و علاقمندتر که خود نخبه هستند و نخبگی را درک می‌کنند باید بیایند تا مدیرانی که هیأت‌علمی‌های با سابقه بالا هستند. یک زمانی می‌خواستیم نخبگان را بیاوریم برای بازدید از صنعت آب و برق، با بنیاد ملی نخبگان تفاهم‌نامه داشتیم. سر این که چگونه نیروها را بیاوریم به شرق تهران مشکل داشتیم و هماهنگی با مدیران بنیاد سخت بود.

درویش:

به‌کارگیری نخبگان یک سیستم است که باید همه اجزای این سیستم باهم هماهنگی داشته باشند.

## ۵-۷. آقای علیرضا ولیان، معاون فناوری مرکز توسعه فناوری صنعت برق و انرژی وزارت نیرو

اساساً دستگاه‌های اجرایی و خصوصاً وزارت نیرو ظرفیت جذب یک حدی از نخبگی به بالا را ندارند. اگر ما به کمک چنین آئین‌نامه‌هایی دستگاه‌ها را وادار کنیم که نخبگان را جذب کنند، فقط یک حجم انبوه نارضایتی به وجود می‌آوریم. بخشی از نخبگانی که از کشور خارج می‌شوند، چند درصدشان واقعاً بیکارند؟ آیا اصرار به اشتغال نخبگان در دستگاه‌های اجرایی اساساً توانسته جلوی خروج نخبگان از کشور را بگیرد؟ در حد شواهد پیرامونی هم که نگاه کنیم اینطور نیست. پس در این هدف موفق نبوده‌ایم. دستگاه‌های اجرایی هم اصلاً چنان ظرفیتی ندارند. اگر ظرفیت دستگاه بالا نرود، ما از هر جای جهان که نخبگان را بیاوریم، نخبه بیاید هم کاری نمی‌تواند بکند. برای نمونه در بخش تحقیقات وزارت نیرو یک عده نخبه را جمع می‌کنیم و آن‌ها زیرمجموعه شخصی قرار می‌دهیم که صلاحیت مدیریت چنان نخبگانی را ندارد. نه تنها نتایج موردانتظار محقق نمی‌شود، که اثر معکوس هم دارد.

اگر سؤال این باشد که چرا دستگاه‌ها در نگهداشت نخبگان موفق نبوده‌اند، اولاً به این خاطر است که ظرفیت جذب ندارند. اصلاً کاری برای نخبگان ندارند. در همین پژوهشگاه نیرو از بیست درصد نخبگی یک نخبه هم استفاده نمی‌شود. تقصیر مدیران نیست، مشکل نبود ظرفیت است. ثانیاً آن حدی هم که ظرفیت وجود دارد، به دلیل این‌که ما ده فرد نخبه را زیرمجموعه فردی غیرنخبه قرار می‌دهیم، ظرفیتی که کاملاً اتفاقی و نه براساس برنامه قبلی شکل گرفته هم ضایع می‌شود؛ چون اصولاً کیفیت مدیریت در کشور ما پایین است. ثالثاً در دیگر نقاط

دنیا هم نخبگان در دستگاه اجرایی قرار نمی‌گیرند، چون جای یک نخبه در شرکت خصوصی، آزمایشگاه یا پژوهشگاه خصوصی است.

اما مسأله می‌تواند این باشد که چرا نخبگان در بافت اقتصادی کشور جذب نمی‌شوند؟ اقتصاد و دولتی که به نوآوری اهمیت نمی‌دهد، کسی که اهل نوآوری باشد هم جایی در چنین سیستمی ندارد. مسأله با آئین‌نامه حل نمی‌شود. با این مشوق‌ها هم حل نمی‌شود. فقط باعث می‌شود که عده‌ای به غلط به جایگاه نخبگی می‌رسند و دست آخر هم در یک دستگاه دولتی استخدام می‌شوند. بنابراین ما هدف را به اشتباه طراحی کرده‌ایم. اگر ظرفیت فعالیت نخبگی در دستگاه‌ها وجود داشته باشد، نخبگان خودبخود جذب می‌شوند. این یک سازوکار طبیعی است، نه سازوکاری که ما بخواهیم به وسیله یک جریان ایجاد کنیم.

این موضوع خیلی مهم است که ما بالاخره باید تعریفی از نخبه ارائه دهیم. اگر منظورمان از نخبه رتبه برتر کنکور لیسانس و فوق لیسانس و دکتری است، که اساساً چنین فردی نخبه نیست، یا دست‌کم فقط به این خاطر نمی‌توان او را نخبه نامید. حتی اگر بگوییم کسی چون در دبیرستان تیزهوشان یا دانشگاه شریف درس خوانده، نخبه است، این هم معیار نخبگی نیست. اصلاً همین افرادی را که به این شکل نخبه نامیده می‌شوند هم در نظر بگیریم، چنین فردی می‌خواهد بیاید در دستگاه اجرایی چه کار کند؟ به میزان محدودی صنایع دفاعی را داریم که می‌توانند پذیرای استعداد‌های برتر باشند. اما کدام نیروگاه وزارت نیرو به نخبگان نیاز دارد؟

بنا به تعریفی که در آئین‌نامه جدید از نخبگی ارائه شده، ما به دنبال این هستیم که در دستگاه اجرایی شایسته‌سالاری اتفاق بیافتد. یعنی افرادی که در دستگاه‌ها

توانمندتر هستند بتوانند کارهایی که می‌خواهند را انجام دهند و کسانی هم که دارای توانمندی هستند اما در دستگاه‌ها نیستند، وارد آن‌ها شوند. اگر هدف این است که سطح فعالیت دستگاه اجرایی از قبل جذب نخبگان بالا برود، ممکن است که چند نخبه به دلیل مسائل معیشتی و گذران زندگی حاضر شوند که حقوق‌بگیر دولت شوند، اما به‌طور کلی افراد حائز شرایط موجود در تعریف نخبگی، نیازی به کار در دستگاه اجرایی ندارند. بنابراین عملیات روزمره دستگاه‌های اجرایی اساساً ظرفیتی برای کار نخبگان ندارد. دلیل آن هم این است که سازمان‌های ما نوآور نیستند. جایی هم که کاملاً برحسب اتفاق چند نخبه در یک دستگاه اجرایی قرار می‌گیرند و کاری برای آن‌ها تعریف می‌شود، از آن‌جا که کیفیت مدیریت خیلی پایین است، آن‌ها هم ضایع می‌شوند و کارشان تبدیل به ضدکارکرد می‌شود. به زور آئین‌نامه چند نفر در دستگاه اجرایی استخدام می‌شوند که یا تبدیل می‌شوند به نیروهای معمولی حقوق‌بگیر مخمور در یک گوشه از دستگاه، یا تبدیل می‌شوند به یک اپوزیسیون ایرادگیر که از نخبگی‌شان علیه همان ارزش‌هایی که بابت آن‌ها استخدام شده‌اند، استفاده می‌کنند، یا آن‌هایی که کمی سرترا از سایرین هستند از کشور مهاجرت می‌کنند.

برای حل این مسائل دو راهکار کلی وجود دارد. یکی مفهوم آزادی است. ما خیلی آزادی را نادیده می‌گیریم. هر جا میان آزادی به‌عنوان یک ارزش بشری یا شاید هم ارزش الهی و سایر ارزش‌های بشری تزاومی اتفاق می‌افتد، اول آزادی را کنار می‌گذاریم. مثلاً میان آزادی و عدالت، آزادی را از میان برمی‌داریم. آزادی و امنیت، آزادی و هرچیز دیگر و ...، این آزادی است که کنار می‌گذاریم. از نظر معیارهای آزادی ما در وضع خوبی قرار نداریم. آنچه یک نخبه به آن نیاز دارد آزادی است.

هم به کارگیری نخبگان و هم استفاده از آن‌ها و این‌که بتوانند کارشان را بکنند، مستلزم آزادی است. مفهوم دوم شفافیت است. ما به لحاظ تاریخی و حتی به خاطر برخی ارزش‌های دینی شفافیت را نمی‌پسندیم. بزرگان ما همیشه اهل کتمان سر بوده‌اند. این‌که کدامیک از این دو مفهوم اولی است موضوع دیگری است. چرا نخبگان جذب دستگاه‌های اجرایی نمی‌شوند؟ چون دستگاه‌ها شفاف نیستند. چون شفاف نیستند عملکردها روشن نیست، کیفیت مدیریت مشخص نیست، کافی است کسی یک نقطه‌ای از مدیریت را لمس کند، دیگر از آن پایین‌تر نمی‌آید. اگر کسی مدتی سرپرست یک معاونت شود، این جایگاه وارد رزومه او می‌شود و دیگر پایین‌تر نمی‌آید.

در ادامه مفهوم شفافیت گاهی مفهوم فساد مطرح می‌شود. مشکل کشور ما فساد نیست. شاید ده درصد کل مدیران کشور درگیر در فساداند. مشکل کشور بی‌کفایتی است. مشکل بی‌عملی است نه عملی که همراه با فساد است. از طرف دیگر دوگانه‌ای که گاهی در کشور ما مطرح شده که مدیری که کار می‌کند و فاسد است بهتر از مدیری است که هیچ کاری نمی‌کند و فاسد نیست هم درست نیست. کشور ما از مدیران بی‌کفایت بیش‌تر ضربه می‌خورد تا مدیران فاسد. بخش زیادی از مدیران در کشور ما پاک‌دست‌اند، ولی به شدت بی‌کفایت‌اند. گاهی حتی بی‌کفایتی خود را با مبانی ضدفساد تئوریزه هم می‌کنند.

این‌که آیا ظرفیت جذب نخبگان در وزارت نیرو وجود دارد، پاسخ مثبت است. اما این‌که با جذب نخبگان در سازمان، آن سازمان رشد می‌کند، درست نیست. اگر هم چنین اتفاقی بیافتد، کندترین راه برای رشد سازمان است. اگر می‌خواهیم جریان ورود نخبگان به دستگاه‌های اجرایی ایجاد شود، باید دستگاه را



اصلاح کنیم نه این که آئین نامه استخدامی تصویب کنیم. کلید حل این مشکلات در آزمون‌های استخدامی و آئین نامه‌های استخدامی نیست. مادامی که فعالیت سازمان ظرفیت نخبگی نداشته باشد و تا این که سازمان پذیرای نوآوری نباشد، آن راه حل‌ها بی‌فایده است. بخش اعظمی از مدیران سازمان‌ها علاقمند به حفظ وضع موجوداند و به نوآوری گرایش ندارند.

معیار ارزیابی کیفیت به کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی این نیست که امسال چند نخبه جذب دستگاه‌ها شدند. باید مسیر شغلی نخبگان را دنبال کرد، یعنی ببینیم الان نخبگانی که جذب شده‌اند کجا هستند و چه کار می‌کنند. همین الان هم دستگاه‌های اجرایی خالی از نخبگان نیستند. دستگاه‌ها اگر از همین نخبگان نمی‌توانند درست استفاده کنند، جذب نخبگان جدید چه کمکی می‌کند؟

تنظیم‌کنندگان آئین نامه اخیر جذب نخبگان اصلاً درباره هدف این آئین نامه صحبت نکرده‌اند بلکه هدف را مفروض انگاشته‌اند. به خودشان گفته‌اند نخبه در دستگاه اجرایی باشد خیلی خوب است. اما چه کسی گفته است که این کار خوب است؟ کدام مطالعه چنین چیزی را نشان داده است؟

اولویت جریان کنونی مدیریت کشور نوآوری نیست. اولویت را حل مسائل معیشتی گذاشته است، درحالی که راه حل مشکلات معیشتی، نوآوری است. حتی بدنه تحقیقات کشور یعنی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها هم این باور را ندارند. همه می‌گویند الان اولویت اقتصاد است، کسی وقتی برای نوآوری ندارد. درحالی که اقتصاد کشور بدون نوآوری درست نمی‌شود. حتی نخبگان ما هم به این قضیه اعتقاد ندارند. در حال حاضر مدیریت مسائل کشور به گونه‌ای شده است که بدنه‌ای که باید راه حل ارائه دهد نوآوری ندارد و راه حل‌هایش تکراری است. وقتی

می‌گوییم اقتصاد اولویت است دلیل بر این نیست که نوآوری لوکس است و مال کشورهای پیشرفته است و کسانی که پول دارند نوآوری می‌کنند.

دستگاه‌های اجرایی ما هیچ مشکلی در شناسایی نخبگان موردنیازشان ندارند. وزارت نیرو هر جا خواسته است نخبه‌ای جذب کند، توانسته و گرفته است. البته این نکته هم مهم است که نخبه اجرایی تفاوت‌هایی با نخبه علمی دارد. بنیاد ملی نخبگان به جای این که به دنبال شناسایی نخبگان باشد، باید به دنبال این باشد که ببیند کدام دستگاه ظرفیت برای جذب نخبگان ایجاد کرده است. طرف تقاضا باید فعال شود وگرنه عرضه زیاد است. در وزارت نیرو هیچ‌وقت در شناسایی نخبگان موردنیاز به مشکل بر نخوردیم. هر وقت نیازی داشته‌ایم رفع کرده‌ایم. این نکته را هم نباید از نظر دور داشت که نیاز با تقاضا فرق دارد. نیاز یک ناآگاهانه است اما تقاضا ارادی و آگاهانه است.

گردش نیروها در دستگاه اجرایی به‌طور طبیعی اتفاق می‌افتد. نیروهای قدیمی می‌روند و نیروهای جدید جای آن‌ها را می‌گیرند. از میان نیروهای جدید هم بالاخره یکی دو نفر نخبه بیرون می‌آید. این به معنای تحول نیست. این دید که پنجاه نفر در یک دستگاه جذب شوند شاید یکی دو نخبه میان آن‌ها باشد، دیدگاه بهره‌ورانه‌ای نیست. قاعده جاری غالب در سیستم اجرایی کشور ما سفله‌پرور است. همیشه دلمان خوش می‌شود به تک‌ستاره‌ها نه یک جریان ثابت.

خیلی وقت‌ها حضور نخبگان موجب اختلال در کار سازمان می‌شود. سازمان به‌طور معمول کار می‌کند. نخبه می‌آید می‌خواهد چیزی را تغییر دهد، اما دانش او در آن زمان برای آن سازمان کارایی ندارد، چون ظرفیت و سطحش از سازمان بالاتر است.

درصد خیلی پایینی از نخبگانی که از کشور مهاجرت کرده‌اند، مشکل بیکاری داشته‌اند. اتفاقاً کسانی که در سیستم اقتصادی کشور فعالیت داشته‌اند از کشور رفته‌اند. ما نخبگان شاغل را بیش از نخبگان بیکار از دست می‌دهیم.

## ۶-۶. آقای رضا حافظی، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، وزارت

### علوم

ما یک چالش بزرگ داریم و آن این است که در حال از دست دادن نیروی انسانی خود هستیم. زمانی در اواخر دهه هفتاد یک اتوبوس از دانشگاه شریف برای شرکت در آزمون تافل عزیمت کردند. این از اولین مواردی است که روشنفکران از آن به‌عنوان مهاجرت نخبگان از کشور یاد می‌کنند. این که یک جمع دانشجویی تصمیم بگیرد یک اتوبوس کرایه کند و با هم برای شرکت در آزمون تافل بروند، نشان‌دهنده این بود که پدیده مهاجرت کم‌کم دارد در اذهان جا می‌افتد. الآن موضوع قالب‌های جدیدی به خود گرفته که ما آن زمان پیش‌بینی نمی‌کردیم. یک این که الآن فقط محدود به تهران نیست و دوم این که دیگر فقط نخبگان مهاجرت نمی‌کنند و دانشجویان غیرنخبه نیز از کشور می‌روند. بنابراین موضوع عمق بیش‌تری پیدا کرده است.

ما یک‌سری استعداد برتر در دانشگاه‌ها داریم که شناسایی آن‌ها نیز خیلی کار سختی نیست. پیش‌فرض‌هایی برای این کار وجود دارد و آن این است که ما یک‌سری آزمون‌های مقطعی برگزار می‌کنیم که همان کنکور است و افراد در دانشگاه‌های مختلف کشور قبول می‌شوند. این کار با وجود نقائصی که دارد یکی از راه‌های پالایش افراد است. فردی که در دانشگاه‌های برتر پذیرفته می‌شود انگار یک چراغ روشن می‌کند که باید به من توجه ویژه‌ای داشته باشید. وقتی از به‌کارگیری نخبگان در دستگاه اجرایی صحبت می‌کنیم، مقصودمان فارغ‌التحصیلان است. ما یک عده نخبگانی داریم که وارد دانشگاه نمی‌شوند و شناسایی آن‌ها کار راحتی نیست و غالب اوقات هم از آن‌ها چشم‌پوشی می‌شود. نخبگان هنری هم

داریم که اصلاً مسیرشان جای دیگر است و ما آن‌ها را طرد کرده‌ایم. جامعه نخبگان ایران جامعه بزرگ‌تری است و فقط فارغ‌التحصیلان دانشگاه نیستند.

در دوره کارشناسی هیچ دانشجویی نخبه تلقی نمی‌شود مگر آن‌که در دانشگاه برتری درس خوانده باشد و خودمان هم قبول نداریم که شاید در واقع این‌طور نباشد و ممکن است در دانشجویی یک دانشگاه معمولی به دلایل مختلف از جمله نبود امکانات، استعدادها شکوفا نشده و آن نخبگی محقق نشده باشد. بعد که از کشور می‌روند می‌گوییم نخبگان از کشور رفتند. وقتی که رفت گاهی در یک جای دیگر دنیا چیزی در این فرد دیده می‌شود که ما اصلاً به سراغش نرفته بودیم.

قبل از هرچیز باید به یک سؤال جواب بدهیم. اصلاً آیا باید نخبگان را در دستگاه‌های اجرایی به کار گرفت؟ در جامعه ما غالب اوقات نخبگان در دسته دانشجویان یا فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی جای می‌گیرند. این‌ها غالباً پژوهشگران خوبی هستند. معیار ما برای شناسایی نخبه دانشگاهی همین کار پژوهشی است. نخبه دانشگاهی چندین نیاز دارد. یکی این‌که این اختیار را داشته باشد که بتواند کار پژوهشی و فکری بکند، یعنی موضوعی را ادعا بکند که حتی ممکن است به نتیجه هم نرسد اما آن شکست از نوعی است که درونش یادگیری نهفته است. در صورتی‌که در دستگاه اجرایی فرد به‌طورعمومی می‌خواهد کارمند بشود و ما جایگاه پژوهشی در ادارات نداریم. پس ما به این صورت استعداد را کشته‌ایم. حتی خیلی از نخبگان در دستگاه‌های اجرایی ممکن است دچار مشکلاتی بشوند که هم سیستم و هم فرد به مشکل بخورند. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند از نخبگان استفاده بکنند اما جایی که قرار است دستگاه اجرایی استفاده بکند از استعدادها، جای دیگری است. جایی که می‌خواهند راه‌حلی برای

مسائل پیچیده‌شان داشته باشند و جایی که می‌خواهند یک نفر را آزاد بگذارند که فکر بکند به این‌که حقیقتاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. در وزارتخانه‌ها وزیر و معاونینش درگیر آن‌اند که مسائل روز را حل بکنند و نمی‌توانند سر خود را بلند بکنند و افق بلندمدت را ببینند. آن‌ها سیگنال‌های اطراف خود را می‌بینند که هنوز تبدیل به بحران نشده است. حتی اگر هم افق‌ها را ببینند، زمان ندارند که ورود کنند. آیا ما برای نخبگان آن‌چنان جایگاه‌هایی در دستگاه‌ها داریم؟ نزدیک‌ترین مورد به چنان جایگاهی شاید جایی مثل مرکز پژوهش‌های مجلس باشد که شرایطی فراهم می‌کند که یک‌سری از افراد گرد هم بیایند که به نمایندگان مجلس درباره قانونی مشاوره دهند که می‌خواهد تصویب شود. جای دیگر نزدیک به آن جایگاه وزارت علوم و وزارت بهداشت است که هیأت علمی دارند و نخبگان را جذب می‌کنند. آیا این‌ها توانسته‌اند نخبگان را جذب کنند؟ من می‌گویم نه. علت آن است که در فرایند جذب اعضای هیأت علمی به درست یا به غلط روالی وجود دارد که مدرک منتشرشده از سوی بنیاد ملی نخبگان ملاک قرار می‌گیرد، درحالی‌که در این‌که بنیاد همه نخبگان را بتواند شناسایی کند تردید وجود دارد. نکته دیگر این است که آیا می‌توانیم نخبه را در یک جامعه دانشگاهی جذب نکنیم؟ بله در حال حاضر ما می‌توانیم به راحتی از نخبگان چشم‌پوشی بکنیم. گاهی دانشگاه‌ها نخبگی فردی که بنیاد او را نخبه معرفی کرده نمی‌پذیرند. از طرف دیگر، بسیاری از پژوهشگاه و پژوهشکده‌های وزارت علوم و وزارت بهداشت و امثال آن‌ها که قرار است برای منافع کشور کار پژوهشی انجام دهند و برای حل معضلات کشور راه‌حل ارائه دهند، فرصتی برای برخی اساتید شده‌اند که از دانش نخبگان برای منافع شخصی و پیشرفت خود استفاده کنند.

گاهی می‌گوییم یک فرد نخبه است و می‌خواهیم پست مدیریتی به او بدهیم. مدیریت و تجربه با دانش فنی و تئوریک تناسبی ندارد. حتی اگر فرد را در پست خیلی خوبی هم قرار دهیم گاهی او را ضایع کرده‌ایم. اگر به فکر جذب نخبگان هستیم باید جایگاه مناسب با خصوصیاتشان برایشان در نظر بگیریم. سؤال یک نخبه هنگام جذب آن است که اولاً آیا من در اینجا تأمین مالی می‌شوم یا خیر و ثانیاً آیا در اینجا اثرگذاری لازم را دارم یا خیر. من اکنون با مسأله‌ای تحت عنوان مهاجرت اعضای هیأت علمی جوان مواجهیم. رئیس یک دانشگاه باید پاسخگو باشد که چرا یک عضو هیأت علمی‌اش رفته است؟ حقیقت آن است که کسی که به عنوان یک عضو هیأت علمی در یک دانشگاه جذب شده یک سنی دارد و همه ما می‌دانیم که وقتی افراد به سن خاصی می‌رسند، رفتنشان سخت‌تر می‌شود. یک جوان خیلی راحت‌تر مهاجرت می‌کند. ما یک نفر را جذب کرده‌ایم و شغلی به او داده‌ایم، اکنون او را از دست می‌دهیم. چرا؟ اگر ما به یک نخبه پروبال بدهیم و در جایگاه درست او را قرار بدهیم، این می‌تواند جلوی رفتن بقیه نخبه‌ها را هم بگیرد. وقتی یک آزمایشگاه با تمامی امکانات در اختیار یک نخبه قرار بگیرد، او در آنجا کار می‌کند و دانشجویان و نخبگان دیگری هم جذب می‌کند و پرورش می‌دهد.

بعضی از نخبگان هستند که به‌خاطر مسائل فرهنگی و اعتقادی و هیجان برای کشف دنیای بیرون می‌خواهند مهاجرت کنند. این موضوع ایرادی ندارد و طبیعی است و جلوی این افراد را نمی‌توان گرفت. اما خیلی اوقات افراد به‌واسطه این‌که فکر می‌کنند یا حقیقتاً نمی‌توانند شغلی را برای خودشان تعریف بکنند مهاجرت می‌کنند. اگر آماری بگیرید که ظرف چندماه گذشته چند نفر که درزمینه هوش

مصنوعی کار می‌کرده‌اند از کشور رفته‌اند، تعجب می‌کنید. یک فرد که خانواده‌اش و کل کشور برای او هزینه آموزش و بهداشت و سلامت صرف می‌کنند، زمانی که به مرحله بهره‌برداری از قابلیت‌های او می‌رسیم، رهاش می‌کنیم که برود.

حضور نخبگان در دستگاه‌های اجرایی به معنای استفاده مناسب از آن‌ها نیست و گاهی تکرار تجربه بازگشت نخبگان از خارج کشور است که موفق نبود. بازگشت و نگهداشت نخبگان هر دو امور سختی هستند و گاهی بازگشت نخبگان سخت‌تر است چون آن‌ها در خارج کشور یک جایگاه برای خودشان دارند. یکی از راه‌های نگهداشت یا بازگشت نخبگان آن است که در موضوعات و مسائل راهبردی کشور نظیر آب و کشاورزی از استعدادها و قابلیت‌های آن‌ها استفاده کنیم. از این طریق هم نخبه‌انگیزه خواهد داشت که بماند و فعالیت کند، چون می‌بیند که واقعاً اثرگذار است و هم کشور از نخبه بهره‌مند می‌گردد.

راه دیگری که برای بهره‌گیری کشور از نخبگان وجود دارد این است که آن‌ها هدایت شوند که شرکت‌های خصوصی تأسیس کنند. ما به آن‌ها مهارت‌های مدیریتی، از جمله مدیریت منابع انسانی و مالی را آموزش دهیم. یا فضاهایی فراهم کنیم که افرادی که در راه‌اندازی کسب‌وکارها استعداد دارند، با نخبگان متصل شوند و شرکت راه بیاندازند. از این طریق هم بساط شرکت‌های کم‌بازده دولتی برچیده می‌شود و بازار آزاد و پویا و رقابتی شکل می‌گیرد، هم نخبگان می‌توانند ایده‌های خود را اعمال کنند و آینده جدیدی برای خود خلق بکنند.

بنیاد ملی نخبگان تا به حال کمتر پیش آمده که فردی را به عنوان نخبه شناسایی کرده باشد که دارای دانش اجرایی هم بوده باشد. نخبه می‌داند که ایده‌های خودش را چگونه اجرا کند اما این که بخواهیم آنان را در دستگاه‌های اجرایی به کار گیریم،



موضوع دیگری است، چرا که آن دستگاه‌ها قواعد مشخصی دارند که دست‌وبال مدیران را می‌بندد. به عبارت دیگر یک نخبه وقتی وارد دستگاه اجرایی می‌شود در فضای اداری قرار می‌گیرد و تبدیل به کارمند می‌شود. از طرف دیگر هم‌اکنون افرادی در دستگاه‌ها مشغول به کاراند که به عنوان نخبه شناسایی نشده‌اند اما قابلیت تبدیل شدن به نخبه را دارند. ما باید قواعد ارتقاء در دستگاه‌های اجرایی را نیز بازنگری بکنیم، یعنی افراد را تشویق کنیم که راه‌حل پیشنهاد بدهند و حضور فعال داشته باشند. باید چند دستگاه را به صورت پایلوت در نظر بگیریم و نظام مدیریت منابع انسانی در آن‌ها را عوض کنیم. کارکنان دستگاه اجرایی به جای این‌که مثلاً براساس میزان و تعداد جواب‌دادن به پرونده‌ها سنجیده شوند، از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه راه‌حل مورد ارزیابی قرار گیرند. دستگاه‌های اجرایی هم‌چنین می‌توانند مجموعه‌هایی را تعریف بکنند که در آن‌ها هیأت علمی، پژوهش‌گر و کارشناس بگیرند و پرورش دهند. در این مجموعه‌ها مطالبات مدیران از کارکنان هم باید امور کارشناسی و علمی باشد، نه مسائل اداری و اجرایی.

بهتر است ما این نظام استخدامی که می‌خواهیم تعریف بکنیم را کمی باز کنیم، به این معنا که دستگاه‌های اجرایی مکلف شوند که پاسخ مسائل را خودشان بدهند، یعنی برون‌سپاری نکنند. به عبارت دیگر دستگاه اجرایی را ملزم کنیم که بخشی از بودجه پژوهش خود را به پژوهش اختصاص دهد، اما درون دستگاه خودش. در این حالت نظارت را به دستگاه بیرونی واگذار کنیم، یعنی یک شخص بی‌طرف مثل یک استاد دانشگاه. در چنین شرایطی ما از نخبه یک کارشناس زبده تولید می‌کنیم.

افرادی را که ما استعداد برتر و نخبه نام‌گذاری می‌کنیم، این قابلیت را دارند که کارآفرین باشند. اگر بستر برایشان فراهم شود موفق می‌شوند. بنیاد ملی نخبگان خیلی از نخبگان را شناسایی نمی‌کند. بسیاری از نخبگان آن‌قدر توانایی دارند که اگر زمین هم بخورند بلند می‌شوند و می‌توانند افراد دیگر را نیز با خود بلند کنند. فقط فضا و امکانات نیاز دارند. از طرف دیگر، برخورد با یک نخبه باید متفاوت باشد با برخورد با یک کارمند عادی. اگر برچسب نخبه به کسی زدیم باید این را هم بپذیریم که او قواعد خاص خود را می‌طلبد و با بقیه فرق دارد.

ما در مراکز پژوهشی افرادی را داریم که نخبه اجرایی هستند. برخی دستگاه‌های اجرایی مثل وزارت علوم توانایی جذب این افراد را دارند. برخی از آئین‌نامه‌هایی که مربوط به ارتقا است باعث سرخوردگی بسیاری از آن نخبگان شده است. نخبه اجرایی استعداد خوبی در راهبری یک مجموعه دارد. این هم نوعی از نخبگی است. نخبگی او فقط هم ذاتی نیست بلکه آن افراد دانش اکتسابی هم دارند. بنیاد ملی نخبگان هم می‌تواند چنان افرادی را شناسایی کند و به دستگاه‌های اجرایی معرفی کند. فردی را چندین سال در یک دستگاه پرورش داده‌ایم، به او حقوق داده‌ایم و آموزش هم دیده است، حال می‌توان او را مدیرکل کرد و به او جایگاهی داد که متناسب با قابلیت او است.

ما استعدادهای هنری یا استعدادهای کسب‌وکاری را شناسایی نمی‌کنیم. فقط آن استعدادهایی که به دانشگاه می‌روند را می‌بینیم. بنیاد ملی نخبگان دارد به این سمت می‌رود که استعدادهایی که ممکن است به دانشگاه نروند را هم شناسایی کند، افرادی که واقعاً نباید هم وارد دانشگاه بشوند چون مهارت دیگری دارند: ورزشی، راهبری، هنری و ... حال اگر این‌ها به عنوان نخبه شناسایی شدند آیا

حضورشان در دستگاه‌های اجرایی درست است؟ بله. این افراد EQ بالایی دارند و حضور این دسته از افراد بسیار مؤثر خواهد بود. اما آیا لزوماً داشتن EQ کفایت می‌کند؟ خیر. نکته آن است که آن‌ها پتانسیل تأثیرگذاری را دارند. باید این افراد را مجهز کنیم به مهارت‌های اکتسابی. یعنی مجموعه اجرایی نباید وقتی یک نفر را جذب کرد، وی را رها کند. غیر از آن که مجموعه‌های اجرایی باید منعطف باشند و مجال صحبت و کنشگری به کارکنان خود بدهند، باید برای نیروهای جذب‌شده آموزش‌های حین خدمت داشته باشند. این امور باید جا بیافتد و مرجعی که باید آن را جا بیندازد بنیاد ملی نخبگان است. فرایند جذب در دستگاه‌های اجرایی باید به گونه‌ای تغییر کند که علاوه بر گزینش‌های علمی، گزینش‌های مهارتی و روانشناختی هم برای جذب مورد استفاده قرار گیرد.

## ۷-۷. آقای محمدسعید سیف، مدیرکل دفتر ارتباط با جامعه و صنعت وزارت علوم

وقتی از جذب و به‌کارگیری نخبگان صحبت می‌کنیم، فرض بر آن است که اگر تعدادی نخبه در یک سازمان جذب شدند ما به هدفمان رسیده‌ایم و در نتیجه این امر یک تحولی در سازمان ایجاد می‌شود و بهره‌وری‌اش بیشتر شود. اگر این‌طور باشد باید بحث‌مان را محدود کنیم به این‌که یک آئین‌نامه یا یک قانون وجود دارد یا مثلاً ما علاقمند بوده‌ایم هزار نفر از یک قشر را در یک وزارتخانه استخدام شوند، حال بیاییم آسیب‌شناسی کنیم که آیا آن‌ها استخدام شده‌اند یا خیر و اگر نشده‌اند علت چه بوده است و اگر شده‌اند نتیجه چه بوده است.

متأسفانه فضای حاکم بر سیستم اجرایی ما به همین شکل است. اگر بحث‌مان نخبگانی باشند که از بنیاد نخبگان گرفته و جذب دستگاه‌ها می‌شوند، موضوع دیگر و مفصلی است. اما اگر صحبت‌مان از نخبگانی باشد که بنیاد نخبگان آن‌ها را نخبه می‌داند و هدف و فرایند جذب آن چیزی است که در آئین‌نامه اخیر آمده، این خیلی بحث محدود و ناچیزی است. اگر ما صد درصد نیروی کار کشور را در نظر بگیریم، طبیعی است که کلمه نخبه و افراد برتر چهار یا پنج درصد آن جمعیت را در بر می‌گیرند و موضوع بحث ما نیز محدود به همان تعداد اندک خواهد شد و هرچه هم قوانین مرتبط با آن درصد کم را پیگیری و اجرا بکنیم و قواعد و امتیازات خاص به آن‌ها بدهیم، آن قوانین به‌نحو احسن هم که اجرا بشود، آن پنج درصد می‌توانند به اهداف برسند و در سازمان‌ها و ارگان‌ها جذب شوند و فعالیت بکنند. ولی آن نودوپنج درصد که وارد سازمان‌ها می‌شوند، طبق قوانین و ضوابطی است که احتمالاً ما می‌گوییم قوانین خوبی نیست و افراد ممتازی از این

طریق نمی‌توانسته‌اند جذب شوند. اگر افراد ممتاز می‌توانسته‌اند از این طریق بیایند که خوب نخبگان از همین طریق می‌آمدند. پس بنابراین آن نودوپنج درصد از روش‌هایی می‌آیند که خود ما اعتقاد داریم روش‌های خوبی نیست و باید قبول کنیم که سازمان‌ها بیش‌تر با آن نودوپنج درصد سروکار دارند و انتظار نداشته باشیم که سازمان‌ها از این مسیر خیلی متحول شوند. به عبارت دیگر اگر قرار بوده افراد نخبه جذب سازمان‌ها شوند، این باید در همه عرصه‌ها مورد توجه قرار بگیرد و کل سیستم پذیرش و استخدام طوری باشد که افراد شایسته برای هر شغلی، از نگهبانی دم درب تا جایگاه‌های کلان، ورود پیدا کنند و طبیعتاً چنین ساختاری متحول خواهد شد.

الآن به گونه‌ای است که ما یک مسیر را باز می‌کنیم برای آن پنج درصد. در چارچوب قانون خاص یک مجوز خاصی هم برایشان می‌گیریم که این پنج درصد بتوانند خارج از ساختار معمول وارد سیستم بشوند و فعالیت بکنند. درحالی‌که عمده فعالیت سازمان‌ها را آن نودوپنج درصد انجام می‌دهند. آن توانی را که ما برای تدوین آئین‌نامه درباره جذب نخبگان می‌گذاریم، به جای آن یک قانون شایسته‌سالاری تصویب کنیم که شامل همه باشد و طبیعتاً نخبگان را در بر بگیرد. پس مشکل اساسی این است. اگر ما این را حل نکنیم و متمرکز بر یک قشر خاص باشیم و قوانین و ضوابط خاص برای آن قشر تصویب کنیم سیستم ما درست نخواهد شد.

من نمی‌گویم که این آئین‌نامه‌ها باعث نمی‌شود که افراد نخبه جذب دستگاه‌ها شوند. قاعدتاً پنج درصد سهمیه جذب برای افراد نخبه در نظر گرفته شده است. بنیاد نخبگان هم می‌آید تعدادی را انتخاب می‌کند و آن‌ها جذب می‌شوند. حالا

این‌که در سیستم بنیاد نخبگان و پرونده‌هایش ممکن است اشتباهاتی باشد خیلی نمی‌شود ورود کرد، بالاخره آدم‌های شایسته‌تر انتخاب می‌شوند. اما بحث این است که وقتی ما این آئین‌نامه‌ها را اجرا می‌کنیم، آن هدفی که ما داریم که سیستم اجرایی با ورود این نخبگان بهبود پیدا کند، به نظر من محقق نخواهد شد. چرا که نخبگان با دید متفاوتی به دیگران نگاه خواهند کرد و طیف هم‌فکری در سازمان‌ها شکل نخواهد گرفت. علاوه‌براین آن‌توان و امکانات حقوقی و معنوی که برای ایجاد شرایط مناسب برای نخبگان صرف می‌شود اگر برای ایجاد نظام شایسته‌سالاری صرف می‌شد بهتر نتیجه می‌داد. باین‌کار عملاً قوانین و روش‌های استخدامی ما درجا خواهد زد و کسی به مشکلات اصلی کشور توجه نخواهد کرد چرا که آن نخبگانی که فکرشان بازتر بوده و باید می‌آمده‌اند و مشکلات کشور را حل می‌کردند یک مسیر میانبر برایشان باز شده و دیگر دغدغه‌ای ندارند، از آن مسیر وارد می‌شوند.

فرض کنید شما در دانشگاه‌ها عده‌ای را با کنکور متفاوتی جذب کنید، مثلاً پنجاه نفر را به خاطر المپیاد بدون کنکور وارد کنید. خوب اگر محیط دانشگاه محیط خوبی نباشد، کلاس‌ها خوب برگزار نشود و سیستم آموزشی خوبی نداشته باشد، آن پنجاه نفر هم با همان سیستم پیش خواهند رفت. آن سیستم به خاطر آن‌ها متحول نخواهد شد. ممکن است آن‌ها افراد خوش‌فکری باشند و در شرایط مناسب عملکرد خوبی هم داشته باشند، اما سیستم آموزشی آن دانشگاه براساس شایسته‌سالاری نیست و آن نخبگان درجا خواهند زد.

به خاطر همه این مقدماتی که بیان شد باید گفت به جای آن‌که تمرکز بر یک افراد خاص و حداقل‌هایی باشد که تعدادشان خیلی هم زیاد نیست و بخواهیم برای

آن‌ها استثناء در نظر بگیریم، باید سیستم‌ها را درست کنیم. مثلاً هنگام جذب بگوییم میزان معدل یا دانشگاه محل فارغ‌التحصیلی امتیاز بیشتری دارد. در این صورت طبیعتاً شامل نخبگان هم می‌شود. همان نخبگانی که در بنیاد نخبگان پرونده‌های قوی‌ای دارند، قطعاً امتیازشان در استخدام بالا می‌رود و حتماً استخدام می‌شوند. خوبی این روش این است که سطح پرسنل سازمان هم بالا می‌رود و افراد براساس توانمندی‌شان در جایگاه مربوطه قرار می‌گیرند. ما نباید بگوییم که پنج درصد افراد جامعه نخبه هستند و بقیه پخمه هستند. سیستم ما باید تأثیراتی را روی آن نودوپنج درصد هم داشته باشد و امتیازاتی را هم به افرادی که نخبه نیستند ولی تلاش و پشتکار دارند بدهیم.

## ۷-۸. آقای ابویی، وزارت علوم

اول از همه تعریف ما از نخبه باید مشخص باشد. آنچه در ایران از نخبگی فهمیده می‌شود با واقعیت فرق دارد. ما در دانشگاه که بودیم مفهومی داشتیم با نام دانشجوی نمونه کشوری. شاخص‌هایی که می‌گذاشتند آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و غیره بود. زمانی که می‌خواستند دانشجوی نمونه کشوری انتخاب کنند در شاخص آموزشی بررسی می‌کردند معدل فرد چند است، در شاخص پژوهشی مقالات را بررسی می‌کردند، حتی در شاخص فرهنگی مثلاً شرکت در مسابقات قرآن و نهج‌البلاغه یا شرکت در اردوی راهیان نور ملاک بود. می‌توان گفت که زمانی می‌خواهیم نخبه مذهبی انتخاب کنیم؛ خیلی هم ارزشمند است، اما این با نخبگی علمی فرق دارد و باید میان آن‌ها تفکیک قائل شد. فرض کنید شما می‌خواهید به حوزه‌های علمیه بروید و طلاب نمونه را انتخاب کنید. نمی‌روید از طلاب تست انتگرال سه‌گانه بگیرید. در حیطه‌های تخصصی آن‌ها از آنان آزمون می‌گیرید. علی‌رغم این مسأله، بنیاد ملی نخبگان شاخص‌های شفاف‌تری نسبت به نهادهای دیگر دارد.

مسأله‌ای که وجود دارد آن است که در هیچ جای دنیا نخبگان جذب دستگاه‌های اجرایی نمی‌شوند. نخبگان معمولاً در بخش خصوصی جذب می‌شوند. بخش خصوصی جای رشد بیش‌تری دارد، آزادی بیش‌تری نسبت به بخش حاکمیتی دارد. در کشور ما شرایط جذب نخبگان در بخش دولتی مهیا نیست. ما بیست‌سال است که بیش‌ترین میزان فرار مغزها را در دنیا داریم. زمانی که نمی‌توانیم نخبگان را در کشور نگه داریم، چطور می‌توانیم آن‌ها را در بخش دولتی جذب و حفظ کنیم؟ نه این‌که کسانی که در دستگاه‌های دولتی هستند نخبه نیستند، اما آن‌ها از



طیف خاصی از نخبگان هستند. اگر کسی ذره‌ای تفکرات متفاوتی داشته باشد نمی‌تواند در دولت کار کند. در کشوری که در ادارات محدودیت‌های پوششی شدید وجود دارد، نگهداشت نخبه دشوار است. چراکه برای فرد نخبه در بیرون از دستگاه اجرایی کار وجود دارد. مگر این‌که تسهیلات خیلی خاصی برای این افراد در نظر گرفته شود، که آن هم باعث بروز تبعیض میان پرسنل دستگاه می‌شود. نفس تصویب آئین‌نامه جذب نخبگان خیلی خوب است و نخبگان درمی‌یابند که دولت به فکر آن‌هاست. اما در موفقیت این طرح تردید وجود دارد. مثل طرحی که چندسال پیش معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری برای برگشت نخبگان از خارج داشت و به آن‌ها وعده جذب در هیأت علمی داده شد، اما موفقیتی به دست نیاورد.

بحرانی که در حال حاضر در کشور ما وجود دارد، خروج پرستاران از کشور است. در حوزه فنی و مهندسی که فاجعه در حال رخ دادن است و پنجاه الی شصت درصد فارغ‌التحصیلان به خارج می‌روند. این میزان در دانشگاه‌های شریف و امیرکبیر و چند دانشگاه برتر دیگر بالاتر است. در کشورهای پیشرفته مثل آمریکا، دانشجویان آن‌جا کمتر سراغ رشته‌های فنی می‌روند. آن‌ها به رشته‌هایی مثل کسب‌وکار یا هنر گرایش دارند. به همین دلیل، برای دانشجویان ایرانی تحصیل در رشته‌های فنی و مهندسی در خارج راحت‌تر از حوزه علوم انسانی است.

نخبه برای کار نیاز به محیط آرام و بدون دغدغه دارد که در ایران مهیا نیست. حداقل آرامش در آزادی وضع ظاهر است که در دستگاه‌های اجرایی ایران این آزادی وجود ندارد. نیمی از جامعه نخبگانی ما خانم هستند. در چه تعداد از دستگاه‌های دولتی ما شرایط حضور بانوان فراهم است؟ آن‌چه هست با محدودیت

خیلی زیاد است. ما باید واقعیت را ببینیم و با آن کنار بیاییم. درصد بسیار زیادی از دانشجویان ایرانی خانم که به خارج از کشور می‌روند حجاب را رعایت نمی‌کنند. چطور می‌شود انتظار داشت که این خانم‌ها روزی بیایند در دستگاه‌های دولتی ایران با حجاب کار کنند؟ مشکلی که در ایران وجود دارد این است که ما فرهنگ و مذهب را یکی کرده‌ایم. حال نخبه وقتی آمد در دستگاه اجرایی با محدودیت‌های این‌چنینی مواجه شد، باید جور دیگری برای او جبران کرد. در شرایط اقتصادی حال حاضر کشور ما تسهیلات و شرایط و امکانات دیگری هم نمی‌توان برای نخبه ایجاد کرد. اگر می‌توانستیم نخبگان را به صرف توانمندی‌شان نگاه کنیم و کاری به خصوصیات دیگرشان نداشته باشیم این مشکلات مرتفع می‌شد.

در وزارت علوم حدود چهارصد پرسنل مشغول به کار است. در میان این تعداد، چهار نخبه پیدا نمی‌شود. نیروهای این وزارتخانه مثلاً با پانزده سال سابقه یا بیشتر، اکثراً با گرایش‌های غیرمرتبط جذب شده‌اند. مثلاً در دفتر امور فناوری افرادی با رشته‌هایی چون جغرافیا، جامعه‌شناسی یا الهیات حضور دارند. ما این همه دانشجوی و فارغ‌التحصیل مدیریت فناوری در دانشگاه‌ها داریم که در ایران مانده‌اند و نخبه هم هستند، اما به خاطر محدودیت‌ها نمی‌توانند وارد دستگاه‌های دولتی شوند.

از سوی دیگر ما اگر بخواهیم نخبگان را در دستگاه‌های اجرایی جذب کنیم، باید به فکر ارتقای‌شان در سیستم باشیم. پرداخت و درآمد امر مهمی است چون در هر حال بخش دولتی در این زمینه با بخش خصوصی رقابت دارد. بخش خصوصی هم از این حیث وضعیتش بهتر است. آن‌چه که برای یک نخبه مهم است آن است که در

حوزه شغلی‌اش چه آینده‌ای دارد؟ اصلی‌ترین موضوع شایسته‌سالاری است که در کشور ما خیلی نادر است. افراد براساس شایستگی رشد نمی‌کنند. نخبه اگر در سیستم اجرایی ما وارد شود بعد از مدت اندکی سرخورده می‌شود. در وزارت علوم که دستگاهی درحوزه فناوری است و قرار است درباره مسائل این حوزه تصمیم‌گیری کند، نخبگانی را پیدا می‌کنیم با شرایط علمی خیلی عالی تا جذبشان کنیم، اما سیستم اداری آن‌قدر فرسوده و محدودکننده است که نمی‌تواند قالب و چارچوب به‌کارگیری چنین نخبگانی را فراهم کند. کاری که باید در این زمینه کرد تسهیل فرایند به‌کارگیری نخبگان است.

در خیلی از کشورهای دنیا وقتی نخبه‌ای را بورس می‌کنند تا به خارج از کشور برود و تحصیل کند، جایی که قرار است او پس از برگشتش به کشور کار کند مشخص می‌شود و فرد نخبه با چنین دیدی به خارج از کشور می‌رود. در مقطع شناسایی نخبگان نیز فرایندهایی وجود دارد که مسیر بلندمدت تحصیلی و شغلی نخبگان را مشخص می‌کند، حوزه‌های مورد علاقه و استعداد افراد شناسایی می‌شود و نخبه براساس این فرایندها مورد حمایت دولت قرار می‌گیرد.

تعریف نخبه در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا مشخص است. آن‌چه مهم است آن است که نخبه در هر حوزه‌ای با حوزه‌های دیگر فرق دارد. وقتی می‌گوییم کسی نخبه شطرنج است، نخبه فوتبال است و ... معنای این روشن است. معنای نخبه علمی هم در همه جای دنیا روشن است. چرا همه کشورها به دنبال نخبگان هستند؟ کشورهای پیشرفته نخبه را شناسایی می‌کنند و می‌برند چون می‌دانند این فرد از نظر ژنتیکی تفاوتی با دیگران دارد و این پتانسیل را دارد که باعث رشد جامعه آن‌ها شود. وقتی از جذب نخبگان در دستگاه اجرایی حرف می‌زنیم، قطعاً

منظورمان نخبه علمی است، ما که نخبه هنری یا ورزشی یا نخبه هنرهای رزمی نمی‌خواهیم. نخبه علمی یعنی کسی که استعداد متمایزی نسبت به بقیه دارد یعنی هوش بالاتری دارد و وجود چنین فردی در یک سازمان ارزشمند است. لزوماً قرار نیست وقتی یک نخبه به دستگاه اجرایی آمد آن را متحول کند. شاید یک فرد کارآمد بهتر از یک نخبه برای سازمان مفید باشد. بحث این است که یک نخبه معمولاً مدیر خوبی نمی‌تواند باشد. در کشورهای دیگر نخبگان را مورد استفاده قرار می‌دهند اما آنان را مدیر نمی‌کنند. نخبگان ابزارهایی برای مدیران در جهت تحقق اهداف هستند. نخبه حداکثر می‌تواند سازمان را از رخوت خارج کند.

بزرگ‌ترین معضل وزارت علوم و بلکه همه وزارتخانه‌ها بدنه بسیار لخت و غیرحرفه‌ای آن‌هاست. افراد غیرمرتبطی طی دولت کنونی و دولت‌های قبلی جذب شده‌اند. جذب نیرو بسیار غیرکارشناسی بوده است. کل وزارت علوم هشتاد، نود نیرو بیش‌تر لازم ندارد درحالی‌که حدود چهارصد نیرو دارد. وزارت علوم برای جذب نیروی جدید هم مشکل دارد و دیگر این‌که به‌طورکلی تصمیم‌گیری در دستگاه‌های اجرایی ما خیلی سیاسی و وابسته به دولت است، یعنی نوع جذب نیروها در دولت‌های مختلف خیلی با هم فرق دارد. انتخاب افراد وابسته به مسائل سیاسی است.

درمورد پارک‌های علم و فناوری نکته‌ای که وجود دارد آن است که دولت هیچ دخالتی در آن‌ها نداشته است. دولت فقط زیرساخت ایجاد کرده است؛ حصار مجازی کشیده و گفته هرکس داخل این حصار بیاید معاف از مالیات است و معافیت‌های واردات و صادرات دارد. همین موضوع درمورد شرکت‌های دانش‌بنیان هم صادق است. نه دولت و نه پارک‌های علم و فناوری در این شرکت‌ها

هیچ سهمی ندارند. پارک‌ها فقط این شرکت‌ها را پرورش می‌دهند اما سهمی در آن‌ها ندارند. این پارک‌ها در دوران کرونا رسالت خود به جامعه را ایفاء کردند و خط تولید خود را به تجهیزات مورد نیاز برای مقابله با کرونا اختصاص دادند. این‌که سؤال کنیم آیا نخبگان اگر به دستگاه‌های اجرایی بیایند همان‌طور رسالت خود را ایفاء می‌کنند یا نه، پاسخ در مجموع مثبت است.

در کشور ما در دستگاه‌های مختلف اجرایی سلايق مدیران به راحتی در جذب نیروها دخالت دارد. به همین دلیل بسیاری از کسانی که هم‌اکنون در ادارات به عنوان نخبه مشغول به کاراند در واقع نخبه نیستند و با روابط و آشنایی‌ها برچسب نخبه به آن‌ها زده شده و جذب دستگاه‌ها شده‌اند. به همین دلیل، فرایند جذب نخبگان باید دارای سازوکارهای نظارتی هم باشد. نخبه باید مورد تأیید یک مرکز مشخص و ثابت باشد و فرایند جذب آن‌ها در دستگاه‌های دولتی مبتنی بر همان تأیید باشد. یعنی مثلاً مقرر شود که نخبگانی که مورد تأیید بنیاد ملی نخبگان هستند و رتبه آن‌ها فلان است، می‌توانند جذب فلان دستگاه شوند.

سایر نکات:

- از نظر بنده مهم‌ترین و بنیادی‌ترین مشکل، تعریف نخبه است. اول از همه باید شاخص‌های تعیین نخبه شفاف، منطقی و قابل دفاع باشد. برای مثال در انتخاب دانشجوی نمونه کشور و یا استاد نمونه کشوری ما ملاک‌های فرهنگی داریم که قطعاً هیچ ارتباطی با نخبه بود دانشجوی یا استاد ندارد. تا زمانی که این پارادوکس را در تعریف نخبه علمی داشته باشیم، مشکل ما از پایه حل نخواهد شد.

- در همه کشورهای جهان، افراد توانمند و با استعداد بیشتر در بخش خصوصی جذب میشوند که دلایل این موضوع از راحتی خود افراد در محیط کاری گرفته تا امکان رشد بیشتر در محیط های کاری بخش خصوصی هست. پس باید بپذیریم که جذب و پذیرش نخبگان در بخش دولتی در همه جای جهان کار سختی است، در ایران سخت تر.
- بدنه دستگاه های اجرایی ایران آمادگی لازم برای جذب نخبگان را ندارد. با توجه به پذیرش های قبلی نیروهای انسانی در دستگاه های اجرایی که عموماً در رشته های غیرمرتبط بوده و افراد با دانش و تخصص بسیار محدود در سمت های مختلف اجرایی به کار گماشته شده اند، قطعاً این بدنه اجتماعی در ساختار یک سازمان اجازه ورود و رشته افراد نخبه را نخواهد داد. یعنی یکی از مشکلات اصلی فرهنگ سازمانی نهادهای دولتی در ایران است.
- عدم تضمین آینده کاری و ثبات شغلی برای نخبگان در داخل کشور
- عدم رشد سازمانی برای نخبگان با سیستم های گزینش و پیشرفت شغلی فعلی
- عدم جذابیت حقوق و مزایای پرداختی به نخبگان در مقایسه با فرصت هایی که در سایر کشورها برای این افراد فراهم است.

پیشنهاد و اولویت‌های مدنظر جناب عالی/سرکار عالی برای جذب (بکارگیری) و توسعه نخبگان در دستگاه‌های اجرایی-حاکمیتی کشور چیست؟

- تسهیل در فرآیند استخدام این افراد در دستگاه های اجرایی

- ارائه مسیر شغلی مشخص برای افراد نخبه جذب شده در دستگاه های اجرایی
- ارائه تسهیلات به دستگاه هایی که بیشتر موفق به جذب نخبگان بوده اند
- ارائه تسهیلات خاص به نخبگان برای جذب آنها در داخل کشور.
- نکته کلیدی این است که با توجه به شرایط فعلی اقتصاد کشور، و همچنین فرصت های شغلی مناسب برای نخبگان در سایر کشورهای جهان، احتمال اینکه بتوان نخبگان را به کشور بازگرداند یا از خروج نخبگان فعلی جلوگیری کرد بسیار کم است. پس تا زمان حل مشکلات اقتصادی و رسیدن به یک ثبات اقتصادی در کشور اجرای هر طرحی قطعاً با شکست مواجه خواهد شد. در صورت حل مشکلات اقتصادی کشور داشتن یک برنامه تشویقی قطعاً می تواند به بازگشت و حفظ نخبگان کشور کمک نماید.

## ۷-۹. گروه کانونی ۵ نفره وزارت کشور<sup>۱</sup>

متشکل از: آقایان اکبر روشن ضمیر، مدیر کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور و رؤسای ادارات اداره کل توسعه منابع انسانی، آقایان: فتاحی، مرادی، قاسمی و ساری

<sup>۱</sup> به دلیل آن که اجازه ضبط جلسه داده نشد، امکان انتقال سطر به سطر تمامی مطالب گفته شده

هر بررسی و ارزیابی که پیرامون جذب و به‌کارگیری نخبگان در وزارت کشور بخواهد صورت بگیرد، باید با توجه به ماهیت سیاسی-اداری این وزارتخانه باشد. قبل از هر نقدی نسبت به وضعیت به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی، باید گفت که نقد به خود بنیاد نخبگان وارد است که هیچ‌وقت هیچ سازکار منسجم و متقن و مشخصی نداشته است. علاوه‌براین، هیچ‌گاه یک تعریف روشن و منسجم از نخبگی ارائه نکرده است. زمانی که عملکرد گذشته بنیاد نخبگان را بررسی می‌کنیم، می‌بینیم که در مقطعی آن‌قدر چارچوب نخبگی سخت بود که هیچ‌کس نمی‌توانست در آن قرار بگیرد. به‌عبارت‌دیگر هیچ‌گاه اعتقاد واحدی به نخبگی وجود نداشته است.

نخبگانی که اکنون در دستگاه‌ها حضور دارند یا شرایط خیلی ضعیفی داشته‌اند که اصولاً نخبه نبوده‌اند یا کسانی هستند که با رأی دیوان عدالت اداری وارد دستگاه‌ها شده‌اند. تکلیف باید با دیوان روشن شود که جریان این آرائی که صادر می‌کند چیست؟ در این آراء افراد فاقد شرایط نخبه اعلام می‌شوند و از امتیازات نخبگی بهره‌مند می‌گردند.

افرادی که به باور عمومی نخبه نیستند، دستگاه‌های اجرایی حاضر نیستند این افراد را جذب خود کنند. در این حالت نوعی از نخبه‌ستیزی به وجود می‌آید. اتاق فکر تدوین این آئین‌نامه‌هایی که راجع به نخبگان تصویب می‌شود به بیراهه می‌رود. درست این بود که اول تعریف صحیح و واحدی از فرد نخبه ارائه می‌شد، آن‌گاه سراغ تدوین و تصویب آئین‌نامه می‌رفتند.

برای تشخیص نخبگی باید کانون‌های ارزیابی تشکیل شود. نمره و رتبه کنکور و انتشار مقاله که ملاک نخبگی نیست. خود بنیاد باید کار تشخیص نخبگی و



شناخت نخبگان را انجام دهد. تاکنون سه مصوبه درباره نخبگان داشته‌ایم که این یکی تا به حال آخرین آنهاست. اما کدام یک از آنها درست اجرا شده است؟ یک نفر که طبق همین آئین‌نامه یا مصوبات بنیاد نخبگان نخبه نبوده، رفته دیوان عدالت اداری رأی به نفع خود گرفته و عنوان نخبه پیدا کرده است. رویه‌ای که در کشور ما وجود دارد این است که کسی که یک بار عنوان نخبگی پیدا کرد حق مکاتبه به او می‌دهند و حتی اگر از آن به بعد خوب کار نکند و فعالیت‌هایش افت کند دیگر او را پایین نمی‌آورند و همیشه در همان جایگاهی که یک بار به سبب نخبگی به او داده شده باقی می‌ماند.

نخبگی اصولاً تراز و درجه و میزان دارد. درحالی که بنیاد نخبگان فقط می‌گوید فلانی نخبه هست و فلانی نیست. نخبگان باید طبقه‌بندی و درجه‌بندی شوند. آئین‌نامه اخیر هم همان اشکالات مصوبات قبلی را دارد. می‌آیند به خاطر نخبگی حق مکاتبه به افراد می‌دهند؛ نخبه بعد از مدتی که خصوصیات نخبگی را از دست داد، می‌رود دیوان عدالت اداری رأی به نفع خود می‌گیرد و امتیازاتی که قبلاً به او داده شده است را حفظ می‌کند. مطمئن باشید از فردا افراد مختلف آن قدر با این مصوبه خواهند جنگید و خلاف آن عمل خواهند کرد که آن را می‌شکنند و از اجرا می‌اندازند. چون در آئین‌نامه قید نشده که شرایط اجرای آن را شیوه‌نامه تعیین خواهد کرد، هر تصمیمی که بعد از این نسبت به اجرای آن گرفته شود از سوی دیوان ابطال خواهد شد.

کجای دنیا گفته‌اند که در دستگاه اجرایی و اداری جذب شود؟ نخبه با استخدام عملاً نابود می‌شود. مدل شایستگی یک کارمند معمولی با یک نخبه فرق دارد. نخبه از یک سطح مشخص که بالاتر باشد، جذب او در دستگاه دولتی هم ظلم به

اوست و هم ایراد ضرر به کشور. بسیاری از تصمیمات هستند که در بخش‌های مختلف اجرایی و مدیریتی کشور و در سطوح مختلف توسط نخبگان گرفته می‌شوند. اما مشکل آن‌جاست که بسیاری از این تصمیمات وقتی نهایی شدند و به مرحله اجرا رسیدند، گذشته‌شان قابل ردیابی نیست و ما هرچه می‌گردیم به فرد نخبه‌ای که تصمیم را گرفته نمی‌رسیم.

باید در خود بنیاد ملی نخبگان جلساتی تشکیل بدهند تا درمورد نخبگی مفهوم‌سازی کنند. افراد صاحب‌نظر، باتجربه و نمایندگان خود نخبگان باید در این جلسات باشند. بنیاد بستری ندارد که افراد در آنجا ارزیابی شوند و نخبه‌بودن یا نبودن و یا درجه نخبگی آن‌ها مشخص شود. این آئین‌نامه اخیر فقط درباره نخبگان مادرزاد است، نه نخبه‌ای که پس از چندین سال فعالیت و تلاش به سطح نخبگی رسیده است. شما نگاه کنید به دستیارهای ستادی که در سیستم استخدامی سال‌های اخیر به عنوان افراد ممتاز دانشگاه‌ها وارد دستگاه‌های اجرایی شده‌اند. واقعیت این است که سطح عملکردشان از کارمندان معمولی پایین‌تر است، اما چون زمانی به عنوان نخبه جذب شده‌اند جایگاه شغلی بالایی به آن‌ها داده شده، نمی‌توان پایین‌شان آورد. حال ببینید خیلی از افراد در همین چارچوب رأی دیوان هم گرفته‌اند و عنوان نخبگی به دست آورده‌اند.

ما باید درمورد نخبگی سطوح مختلفی را در نظر بگیریم. این سطوح عبارتند از: پیش‌رشد، رشد، بلوغ. نخبگان باید با توجه به این سطوح به تدریج به سیستم اجرایی کشور جذب شوند و همیشه هم قرار نیست نخبه بمانند. از سوی دیگر همه هم قرار نیست در دستگاه‌های اجرایی نخبه باشند، به غیر نخبه هم نیاز داریم. نکته دیگری که وجود دارد آن است که مسائل فرهنگی و قومیتی باید در تعریف

نخبگی گنجانده شود. اگر می‌خواهیم این آئین‌نامه‌ها به هدف خود برسند، باید کارایی شغلی در دستگاه‌ها را مورد سنجش قرار داد و این امر در آئین‌نامه‌ها و مصوبات قید شود. مسأله دیگری که باید به آن توجه شود آن است که سقف نظام خدمات کشوری ما کوتاه است و ظرفیت جذب نخبگان را ندارد.

نخبگان علوم سیاسی هم می‌توانند کار غیردولتی داشته باشند. نخبگان این حوزه اگر به وزارت کشور بیایند و جذب شوند، به احتمال فراوان نخواهند توانست با شرایط سیاسی خود را سازگار کنند و در نتیجه جذبشان بی‌فایده می‌شود.

نخبگانی که به دستگاه‌های مختلف معرفی می‌شوند باید متفاوت باشند و به فلسفه مأموریتی دستگاه مقصد توجه شود. بنیاد باید ابتدائاً آن‌ها را سرند کند و به دستگاه‌ها اجازه دهد از بین آن‌ها با سازوکارهای مناسب نیروی نخبه خود را جذب کنند.

در جذب نخبگان، گاه نیروهای نامطلوبی به دستگاه‌ها معرفی می‌شود. به نظر می‌رسد همه نخبگان از فرایند جذب به اندازه کافی اطلاع کسب نمی‌کنند و صرفاً عده معدودی وارد این فرایند می‌شوند و به عنوان نخبه به دستگاه‌ها معرفی می‌شوند.

بعد از جذب نخبه در یک دستگاه، ارتباط دستگاه با بنیاد ملی نخبگان قطع می‌شود. این ارتباط باید به صورت دوره‌ای برقرار باشد تا کارراهه رشد و تربیت نخبگان نیز طراحی و به صورت مستمر بازبینی و اصلاح شود.

## ۷-۱۰. آقای صالح امیری، کارشناس وزارت دادگستری

دسته‌ای از عوامل به عنوان آسیب‌های عمومی وجود دارد که آسیب‌زا هستند و باعث می‌شود نخبگان به آن جایی که باید برسند نرسند یا اگر می‌رسند با تأخیر برسند.

از جمله مهم‌ترین این عوامل آن است که به قبلاً دانشجویان نخبه جذب رشته ریاضی می‌شدند و امروزه نیز بیشتر به رشته تجربی گرایش دارند؛ در نتیجه رشته علوم انسانی از نخبگان خالی شده است. استثناهایی وجود دارد که افرادی از روی علاقه به سمت علوم انسانی بیایند. در دانشگاه‌های خارج، ابتدا فرد یک لیسانس از یک رشته دیگر دارد، بعد یک دوره دو-سه ساله LLM را افراد می‌گذرانند برای رشته حقوق. جمع‌بندی آن که فرد یک حوزه تخصصی را می‌شناسد و بعد با شناخت مسئله وارد رشته حقوق می‌شود. در کشور ما، نخبگان وارد رشته‌های فنی و مهندسی می‌شوند و مسیر برای ورود بعدی آن‌ها به رشته حقوق بسته است. طبیعتاً اگر قرار است افرادی در دستگاه‌های اجرایی هم جذب شوند، ممکن است خیلی نخبه نباشند یا چندان مسائل این حوزه را نشناسند.

برای ورود یک فرد نخبه به سیستم قضاوت مسیر طولانی و دشواری وجود دارد. این مسیر به خودی خود بد نیست. ابتدا داوطلب یک آزمون کتبی می‌دهد، سپس یک آزمون تستی و انجام مصاحبه علمی. سپس آزمون روانشناسی MMPI و NEO را شرکت می‌کند. بعد از آن مصاحبه روانشناسی، سپس تحقیقات محلی و بعد از آن مصاحبه گزینش و سپس مصاحبه اختیاری. نهایتاً یک دوره کارآموزی بین ۶ تا ۱۸ ماه که هم حضور در دادگاه دارد و هم دوره پودمانی. نکته این است که گاهی افراد توانمند به دلیل ضعف و مشکلات این فرایند از رسیدن به قضاوت و

ورود به سیستم باز می‌مانند. در مصاحبه گزینشی عقیدتی-سیاسی اصل بر رد فرد است و به راحتی افراد رد می‌شوند. این گزینش خیلی سنجش‌پذیر نیست و بیشتر ملاک‌های کیفی تقوا و ایمان را مدنظر قرار می‌دهد.

در گزینش برچسب‌هایی زده می‌شود که مانع جذب افراد به قضاوت است. یعنی حتی پوشیدن شلوار جین موجب رد شدن در سیستم می‌شود. جذب اختصاصی قضات، می‌تواند یک موضوع راهگشا باشد. بعضی دانشگاه‌ها می‌توانند بدون آزمون از مصاحبه شروع کنند. این یک نقطه قوت برای جذب نخبگان است. برخی دانشگاه‌ها هم به الف و ب تقسیم شده‌اند.

بنابراین گاهی مشکل از درون سیستم شروع می‌شود. اعمال محدودیت‌ها سلیقه‌ای است. بعضی معیارها تفسیربردار است، در حین این که لزوم هم دارد، بعضی معیارها به گونه‌ای است که یک قاضی نمی‌تواند یک ساندویچ در منظر عمومی بخورد! یک لباس آستین کوتاه هم نمی‌تواند بپوشد. درست است که یک شأنیت به قاضی می‌دهد ولی بدی آن این است که تفسیربردار است و گاهی مورد استفاده‌های نادرست قرار می‌گیرد.

بنابراین، سیستم سختگیری‌های عمومی زیادی دارد که باعث می‌شود با توجه به حجم زیاد کار حوزه قضاوت، نخبگان از ورود به سیستم قضاوت صرف‌نظر کنند و از سوی دیگر، بخاطر سیستم‌های ارجاع‌دهی و آماردهی که باید تعداد پرونده‌ها را صفر کنند، امکان عمل نخبگانی از آن‌ها گرفته شود.

یکی از موانع دیگر ورود افراد به سیستم قضاوت، وجود یک بازار رقیب جذاب به نام وکالت است. در آمریکا فرد می‌تواند یا وکیل فرد باشد یا وکیل دادستان،

ولی در ایران فرد یا می‌تواند وکیل باشد یا قاضی. در آن جا فرد نخبه این حوزه این اختیار را دارد که بتواند از روز اول با خیال راحت‌تری حوزه را انتخاب کند. نکته دیگر آن است که نظام بوروکراتیک ما با نظام سیاسی در هم تنیدگی دارد. شایستگی‌های نخبگی افراد در سیستم قوه قضائیه دیده نمی‌شود. نمی‌گوییم شایسته‌سالاری نیست؛ ولی بیشتر ناشایستگی دیده می‌شود. تبارگرایی و دوست‌گرایی دیده می‌شود. همه قضات با نیت خیر می‌روند ولی فرایند باعث می‌شود از کارکرد بیفتند.

در سیستم قضایی هم پایه قضایی داریم و هم پایه اداری. خیلی از کارها کارهای مدیریتی است که متأسفانه آن را به قضات می‌دهند که در حالی که دانش حقوقی - قضایی نقشی در آن ندارد. در این حالت نخبگان اداری دیده نمی‌شوند.

سیستم‌های گزینش کارآمد نیست. در سیستم اداری ما، تعهد بالاتر از تخصص است. مفهوم تعهد را در سیستم به شکل نامناسبی می‌سنجیم. ما نیروهای خوبی داریم که برخوردار از دانش خوبی هستند ولی تعهد به انجام کار ندارند. سیستم اداری با سیستم سیاسی در هم تنیدگی دارد که افراد بر اساس هم‌مرام و هم‌مسلك جذب و ارتقا پیدا می‌کنند. سیستم در جاهای زیادی بر اساس شایسته‌سالاری عمل نمی‌کند.

## ۷-۱۱. آقای علیرضا جاجرمی، معاون دفتر مدیریت عملکرد وزارت دادگستری

موضوع نخبگی از زمان فلاسفه عهد یونان مطرح بوده و تا به امروز ادامه دارد. چالش نخبگی در ایران، شبیه موضوع وحدت حوزه و دانشگاه و ارتباط دانشگاه با صنعت است که همواره با مشکلاتی درگیر بوده و همچنان محقق نشده است.

مهم‌ترین موانع ورود به دستگاه‌های اجرایی، به نظر من این موارد است که در ادامه خواهم گفت. به نظر می‌رسد از شخص عالی‌ترین مقام اجرایی تا وزرا، همگی در این موضوع دخیل هستند. آن چه که گفته می‌شود با آن چه که پیاده می‌شود یکی نیست. به نظر می‌رسد دستگاه‌های اجرایی در مجموعه خود از نخبگی و نخبگان گریزانند؛ یعنی عدم باور نخبگانی دارند و نخبه‌گزینی نمی‌کنند؛ یعنی از جامعه نخبگانی استفاده نمی‌کنند.

این که نخبه را چه تعریف کنیم مهم است. به هر حال نخبه باید مشخصات خاصی را طبق مأموریت‌های هر دستگاه داشته باشد. مجموعه‌های حاکمیتی پر از نیروهای غیرنخبه‌ای است که این بدنه و تشکیلات در مقابل ورود نخبه‌ها مقاومت می‌کنند. مقاومت شدید این بدنه دلایلی دارد از جمله: احساس خطر و از دست دادن منافع، حسادت، احتمال زیر سؤال رفتن اقدامات با ورود نخبگان.

موضوع بعدی مقاومت ساختاری است که در مقابل مقوله علم مقاومت می‌کنند. ساختار و تشکیلات تمایل به ثبات دارد و رویکرد علم و نخبگی ماهیت سیال دارد و این دو چندان با هم سازگاری ندارند. نخبه دائماً در حال تحرک، پویایی و حرکت و تعادل جدید است.

اگر طرح جذب نخبگان در این دوره هم موفق نباشد، هزینه‌های آن برای نظام اداری کشور خیلی بالا است و لذا یک آسیب‌شناسی جدی از اقدامات قبلی باید صورت گیرد.

طرح دستیار ستادی از جمله طرح‌هایی است که در عمل خوب پیاده نشد و به نظر من طرح شکست‌خورده‌ای بود.



## ۱۲-۷. خانم فاطمه جلالی، معاون مدیر کل مالکیت صنعتی وزارت دادگستری

چالش اصلی در جذب نخبگان تعیین پست‌های سازمانی است که نخبگان قرار است در آن جذب شوند. نخبه‌ها گرایش به انجام کارهای علمی-پژوهشی و ... دارند ولی آن‌ها را در پست‌هایی استخدام می‌کنند که هیچ استفاده‌ای از آن‌ها نمی‌شود و بعضاً به ضد خود تبدیل می‌شوند.

نخبه‌ها را در سیستم قضایی عمدتاً به سمت قضاوت و حوزه‌های مرتبط با قضاوت سوق می‌دهند. ولی امروزه نیازهای جدی در حوزه تحلیل آرای قضایی، پژوهش‌های تحلیل روند پرونده‌ها، آینده‌پژوهی و آینده‌نگری و ... وجود دارد که از نیروی نخبه استفاده مناسب نمی‌شود.

هزینه‌ای شده تا از نخبه نهایت بهره‌برداری شود؛ مدرسه تیزهوشان، کلاس‌های متعدد، او نباید کنار یک تایپیست قرار گیرد که بعضاً کارهای اجرایی معمولی به آن‌ها ارجاع می‌شود. آن‌ها باید در جایی قرار گیرند که از ظرفیت ذهنی آن‌ها حداکثر استفاده شود. کارهایی با ماهیت برنامه‌ریزی، تحلیل و مانند آن به آن‌ها ارجاع شود.

آیا هدف از این کارها آن است که صرفاً به آن‌ها کار داده شود و اشتغال به آن‌ها داده شود یا هدف بکارگیری نیرویی با تخصص مضاعف برای جایگاهی است که برای آن‌ها تعریف شده است.

ما هنوز جایگاهی برای نخبگان در سیستم قضایی تعریف نکرده‌ایم. باید اول مشخص شود که از نخبه چه چیزی می‌خواهیم؟ آیا برنامه‌ای داریم یا صرفاً می‌خواهیم رفع تکلیف کنیم.

در جذب نخبگان، بوروکراسی اداری وجود دارد. الان نخبگانی هستند که بعد از کلی زمان در سیستم قضایی جذب شده‌اند و الان بعد از ۴ سال، به آن‌ها گفته‌اند که ما بودجه برای جذب شما نداریم.

در حوزه علوم انسانی، ما نخبه را تعریف نکرده‌ایم. آیا قدرت تحلیل بالاتر ملاک است؟ دستگاه‌ها هم نمی‌دانند که از نخبه چه می‌خواهند: نخبه گزارش‌نویس، مذاکره‌کننده، قراردادنویس، یا ...؟ بنابراین، حوزه‌های کلیدی مورد نیاز باید تعریف شود و مختصات آن‌ها نیز بیان شود.

موضوع بعدی بحث حقوق و دستمزد است. نخبه حتی اگر در دستگاه اجرایی استخدام شود تمام هم و غم خود را در اینجا نمی‌گذارد و مشغول کارهای دیگری می‌شود.

سیستم اداری در ایران قدکوتاه است. تغییر و تحول و نوآوری را نمی‌پذیرد. نخبه را سرکوب و افسرده می‌کند و تغییر و تحول را بر نمی‌تابد چون می‌خواهد همه را استاندارد و یکسان کند. این فضا برای نخبه قابل تحمل نیست و آن را بر نمی‌تابد، یا می‌رود یا مشغول کارهای خود می‌شود.

نخبگان در این ایام، همه نگاهشان معطوف به خارج است. قوه قضائیه فرصت‌های خارج از کشور را دارد: همایش‌ها، نشست‌ها، کارگاه‌های آموزشی، بازرسی و نظارت، معاضدت قضایی پروژه با آژانس‌های بین‌المللی و ... خوب است

نخبگان را در این فرصت‌ها دخالت داد تا حس کنند که محدود به محیط داخلی نیستند، این طوری حس خوب پیدا می‌کنند.

همچنین شایسته است زمینه‌ای برای نخبگان فراهم کنند که محدود به چهاردیواری اداره نشوند و بتوانند ارتباطات فراسازمانی و بین‌المللی داشته باشند و نخبه باید حس تحرک و پیشرفت داشته باشد و سقف بالاسر خود را بلند ببیند تا دچار روزمرگی نشود. حتی کارهای پژوهشی و تلاش‌های علمی او را نیز ببینند و آن بها دهند.

## ۱۳-۷. آقای محمدصادق آزمندیان، مدیرکل مالکیت صنعتی وزارت

### دادگستری

باید به مقطع تحصیلی افراد توجه کرد. مقطع تحصیلی کارشناسی و دکتری با همدیگر فرق می‌کند. نرخ ترک شغل در مقطع دکتری بالاتر است که با مسائل کلان در ارتباط است.

موانع از منظر نخبگان باید بررسی شود. نخبه عدم تناسب میان نگرش و واقعیت را می‌بیند و باعث می‌شود وارد شغل شود و بعد می‌بیند آن چیزی که می‌خواهد نیست که این موضوع تبعات خاص خود را دارد.

موانع در دستگاه‌های اجرایی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ سازمانی با اینرسی بالا و سلسله‌مراتب طولانی؛ مسیر شغلی طولانی و عدم آشنایی نخبگان با سلسله‌مراتب و عدم آشنایی با دستورالعمل‌ها از جمله چالش‌های دیگر است.

حقوق و مزایای بخش دولتی پایین است و این باعث می‌شود خیلی از افراد توانمند به خصوص در رشته حقوق ترجیحی برای ورود به دستگاه‌های اجرایی نداشته باشند و تمایل به کار کردن در مشاغل نظیر وکالت یا بخش خصوصی داشته باشند.

نکته دیگر، بحث کار بی‌اهمیت است. کار آن قدر تقسیم شده و ریز شده که بی‌اهمیت، تکراری و روتین شده است. تفاوت نسل جدید و شکاف نسلی، انجام کارهای تکراری را برنمی‌تابد.

همچنین فرد نتایج و بازخورد کار خود را نمی‌بیند و احساس می‌کند سرخورده شده است و احساس از خود بیگانگی از کار را دارد. فقدان استقلال عمل و فقدان

تنوع در کار به این موضوع دامن می‌زند. در مجموع ماهیت کارها در بخش دولتی به گونه‌ای است که نخبگان آن را پس می‌زنند و نمی‌توانند این وضعیت را ادامه دهند.

ساختار بوروکراتیک هم این موضوع را نمی‌پذیرد. گروه و طبقه شغلی از قبل در ساختار بوروکراتیک مشخص شده است و به افراد نخبه جدیدالورود اجازه تصدی پست‌های سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و مدیریتی را نمی‌دهد. به بیان دیگر، حتی اگر بیایند و دستیار مدیر هم شوند به آن‌ها اجازه نمی‌دهد؛ زیرا سیستم مبتنی بر ارشدیت و کهولت‌مدار است. وجود تعارض‌های میان‌فردی موضوعی دیگر است. افراد قدیمی افراد جدید نخبه را نمی‌پذیرند. نتیجه آن می‌شود که این افراد در گروه‌ها پذیرفته نمی‌شوند و لذا منزوی می‌شوند و دچار تنهایی شده و نیازهای اجتماعی آن‌ها ارضا نمی‌شود.

نکته بعدی عدم اعتماد و اراده مقام عالی دستگاه است که تا زمانی که اعتماد نکند هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

در حوزه قضایی اتکای بیش از حد بر تجربه وجود دارد. نخبگان ابتدا باید به مناطق محروم بروند؛ چون معتقدند پختگی قاضی از طریق تجربه و سابقه کار اتفاق می‌افتد. این باعث می‌شود خیلی از نخبگان به مناطق دوردست فکر نکنند و در نتیجه به ورود به سیستم قضاوت اعتقاد ندارند. بنابراین، نیروهای نخبه ترجیح می‌دهند وکیل شوند؛ به خصوص آن که به لحاظ مادی هم برایشان جذابیت دیگری دارد.

جذب نخبگان را می‌شود در دو حوزه متفاوت سیاستگذاری و اجرا در نظر گرفت (اقتضائات متفاوت دارند). در حوزه اجرا فرد باید از پایین شروع کند تا به بالا

برسد. در حوزه سیاستگذاری به عنوان تیم مشاوران، تصمیم‌سازان و نظایر آن از فضای اجرا منفک می‌شوند و دیگر لازم نیست با اینرسی اجرا مواجه باشند. لذا نخبگان را با توجه به دو حوزه فوق باید به کار گرفت. مثلاً دانشجوی لیسانس را بهتر است در حوزه اجرا بکار گرفت.

باید به مقوله عدالت و برابری نیز توجه کرد. ورودی و خروجی باید مدنظر قرار داده شود. نیروی با تحصیلات عالی ممکن است بیند به نسبت وقتی که برای تحصیل گذاشته سیستم به او پاداش نمی‌دهد یا خود را با دستگاه‌های دیگر مقایسه می‌کند و باعث سرخوردگی می‌شود. بنابراین خود نخبگان باید مدرج و درجه‌بندی و طبقه‌بندی شوند.

برابری خود است ولی خود نخبه‌ها هم برابر نیستند؛ چون باعث عدم برابری و عدالت بین آن‌ها می‌شود.

خود نخبگی باید بازتعریف شود و متناسب با نیازهای روز تقسیم‌بندی و دسته‌بندی شوند. همچنین دوره‌های ویژه‌ای برای آن‌ها تدارک دیده شود (دوره‌های کارآموزی). همچنین لازم است در سطوح و جاهای مختلف جانمایی شوند. الزامات استان‌ها در حوزه نخبگی متفاوت است و به این موضوع نیز باید توجه شود.