

سازمان

کتابچه راهنمای توانمندسازی بهره‌گیرندگان از

# خسبگان



## ویژه دستگاه‌های اجرایی

معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور  
معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی رئیس جمهور  
وزارت صنعت، معدن و تجارت  
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی  
وزارت جهاد کشاورزی  
و...



تهیه و تدوین: توسعه تفکر و روش آفرین (نترا)



## فهرست مطالب

مقدمه

فصل اول: توانمندی‌سازی استعداد‌های برتر و نخبگان

۱-۱- مقدمه

۱-۲- راه‌کارها و رویکردهای صحیح در توانمندی‌سازی استعداد‌های

برتر و نخبگان

فصل دوم: زمینه‌سازی برای بهره‌گیری از استعداد‌های برتر و نخبگان

۱-۲- مقدمه

۲-۲- راه‌کارها و رویکردهای صحیح برای زمینه‌سازی بهره‌گیری از

استعداد‌های برتر و نخبگان



## مقدمه

رویکردها و اقدامات کلان مرتبط با نخبگان و استعداد‌های برتر در «سند راهبردی کشور در امور نخبگان» ارائه شده و لازم است این سند و رویکردها و اقدامات موجود در آن مبنای عمل در حوزه‌های مختلف نظام نخبگانی قرار گیرد. لکن با توجه به اینکه این سند یک سند راهبردی در سطح ملی است، بسط و تبیین آن در حوزه‌ها و موضوعات مختلف لازم و ضروری می‌باشد. در این کتابچه سعی خواهد شد، رویکردها و اقدامات سند که مرتبط با حوزه فعالیت برخی از دستگاه‌های اجرایی که مخاطب سند در توانمندسازی و به‌کارگیری نخبگان هستند، در قالب نکات و توضیحاتی، شرح و بسط داده شوند تا استفاده از آن‌ها و عمل به وظایف محوله به این دستگاه‌ها در قبال استعداد‌های برتر و نخبگان اولاً شفاف و واضح شده، و ثانیاً وحدت نگاه و رویکرد در بخش‌ها و مجموعه‌های مختلف ذی‌ربط به موضوع ایجاد گردد.

پیش از ورود به بخش اصلی کتاب لازم است ابتدا تعاریف بعضی از مفاهیم کلیدی بر اساس آنچه در سند راهبردی کشور در امور نخبگان تنظیم شده است، ارائه گردد:

◆ **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 پایه‌ی 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.

♦ **صاحب استعداد برتر:** به فردی اطلاق می‌شود که با توجه ویژگی‌های ذاتی خود امکان رسیدن به مرحله نخبگی را داراست ولی هنوز زمینه‌های لازم برای شناسایی کامل و بروز استعدادهای ویژه‌ی او فراهم نشده است.

♦ **فعالیت نخبگانی:** فعالیتی است آگاهانه، خلاقانه و نوآورانه با اثر گذاری محسوس بر پیشرفت کشور در حوزه‌های مختلف از قبیل: علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت با تأکید بر شناخت مسائل و مشکلات کشور

♦ **گروه نخبه:** هر یک از گروه‌ها، سازمان‌ها و نهادهایی که در مقایسه با سایر هویت‌های مشابه، توانمندی انجام فعالیت‌های نخبگانی را دارا هستند.

♦ **گروه استعداد برتر:** هر یک از گروه‌ها، سازمان‌ها یا نهادهایی که استعداد کسب توانمندی‌های ویژه‌ای را دارد ولی برای تبدیل آن‌ها به گروه نخبه، باید حمایت‌ها و برنامه‌ریزی‌های لازم صورت پذیرد.

♦ **اجتماع نخبگانی:** شامل افراد یا گروه‌هایی است که به تشخیص بنیاد ملی نخبگان، توانمندی‌های بالقوه یا بالفعل انجام فعالیت‌های نخبگانی را دارا هستند؛ بنابراین شامل همه افراد و گروه‌های نخبه و صاحب استعداد برتر است.

♦ **نظام نخبگانی:** شامل مجموعه بخش‌های مختلف کشور مشتمل بر نقش آفرینان، نهادها، قوانین، سازوکارها و روندهایی است که بر «فعالیت‌های نخبگانی» و «اجتماع نخبگانی» به صورت مستقیم اثر گذارند.

فصل اول

توانمندسازی استعدادهای برتر و نخبگان





## ۱-۱. مقدمه

تبدیل استعدادها و قابلیت‌های نهفته در انسان به فعالیت‌ها و دستاوردهای مطلوب، نیازمند توجه، حمایت و توانمندسازی است. این موضوع خصوصاً در مورد استعدادهای برتر که سرمایه‌های انسانی کشور هستند و می‌توانند آینده جامعه را شکل داده و نقش مهمی را در پیشرفت و ارتقا کشور ایفاء کنند، بسیار اهمیت دارد. حمایت و توانمندسازی استعدادها و نخبگان مانند رسیدگی به نهال یا جوانه برای رسیدن به رشد و کمال و ثمردهی مناسب است. بی‌توجهی و عدم زمینه‌سازی مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها منجر به هدر رفتن آن‌ها و حتی تبدیل شدن آن‌ها به عوامل منفی جامعه خواهد شد. در سند راهبردی کشور در امور نخبگان به این مسأله به خوبی توجه شده است. در دومین راهبرد کلان به «توانمندسازی اجتماعات نخبگانی در چارچوب گفتمان اسلامی-ایرانی» اشاره گردیده و ذیل آن راهبردهای ملی زیر تعریف شده است:

◆ پشتیبانی تدریجی، مشروط و متنوع بر اساس انجام فعالیت‌های نخبگانی و میزان رشد در مسیر نخبگی

◆ زمینه‌سازی برای پرورش افراد نخبه و شکل‌گیری گروه‌های نخبه در جامعه

لذا در این فصل برخی نکات مرتبط با حمایت و توانمندسازی استعداددهای برتر و نخبگان در چارچوب راهبردهای سند و نیز اجرایی سازی اقدامات ملی تعریف شده در آن، ارائه می گردد.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۲:  
توانمندسازی اجتماعات نخبگانی در چارچوب گفتمان  
اسلامی-ایرانی

## ۱-۲. راه کارها و رویکردهای صحیح در توانمندسازی استعداددهای برتر و نخبگان

در کادر ذیل راه کارها و رویکردهایی در رابطه با حمایت و توانمندسازی استعداددهای برتر و نخبگان که بر اساس محتوای سند راهبردی کشور در امور نخبگان و اسناد پشتیبان آن استخراج شده‌اند، ارائه و در ادامه تشریح می شوند:

- ◆ پشتیبانی مادی و معنوی در جهت کاهش هزینه شکست فعالیتهای دانشجویی
- ◆ حمایت از گروه‌های نخبه
- ◆ پرهیز از تماس مستقیم با نخبگان و تمرکز بر حمایت‌های مالی
- ◆ فراهم کردن بستر فعالیت و کاهش هزینه فعالیت‌ها
- ◆ به‌جای حمایت‌های مستقیم مالی
- ◆ استفاده از قابلیت‌های بخش غیردولتی

◆ پشتیبانی مادی و معنوی در جهت کاهش هزینه شکست  
فعالیت‌های دانشجویی

فعالیت دانشجویان یا گروه‌های دانشجویی یک فعالیت پرریسک است که ممکن است به شکست بینجامد. نظام نخبگانی باید هزینه‌ی

شکست را کاهش دهد. یکی از نکات جالبی که در ایالات متحده در همین زمینه وجود دارد این است که بسیاری از کسب و کارهای جدیدی که در آمریکا ایجاد میشود، شکست میخورند، اما این شکست چیز بدی محسوب نمیشود که فرد وقتی شکست خورد نتواند دوباره شروع کند. این مسأله هم از نظر روحی و روانی، و هم از نظر مادی مهم است. کسی که نمیتواند در انجام یک فعالیت ریسک کند و اگر در فعالیتی شکست خورد زندگیش از نظر مادی و معنوی به خطر میافتد، طبیعتاً به آن اقدام نمیکند. یکی از راههای مؤثر در کاهش هزینه شکست این گونه فعالیتها، جلب مشارکت بخش خصوصی به صورت توزیع شده در پوشش ریسک فعالیت گروههای نخبگانی است. برای مجموعههای بخش خصوصی علاوه بر آن که مسائلشان حل میشود، فعالیت با دانشگاهها میتواند جذابیت داشته باشد. حمایت از طرحهای دانشجویی میتواند به عنوان اعتبار و افتخار در نظر گرفته شود که اگر درست طراحی شود، میتوان از پتانسیلها و ظرفیتهای بخش خصوصی در این زمینه استفاده بهینه کرد.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۲ >  
راهبرد ملی ۱ < اقدام ملی ۳:

ساماندهی و گسترش پشتیبانیهای مستقیم و غیرمستقیم  
مادی به اجتماع نخبگانی در قالب بورس، جایزههای  
مقطعی و پژوهانه از سوی سازمانهای دولتی، بخش  
خصوصی و نهادهای عمومی (وقف و خیریه) منطبق با  
پایش پیشرفت مرحله‌ای و اثرگذاری آنان

#### ◆ حمایت از گروههای نخبه

افزایش پیچیدگیها و حل مسایل واقعی که چندوجهی بودن ویژگی اصلی آنها است، رشد تأثیرگذاری در سطح جامعه و افزایش توانمندیهای نظام نخبگانی در قالب فعالیتهای گروهی و تیم‌سازی

داشته است. گروه‌ها بر اساس مفهوم هم‌افزایی توان بالاتری به منظور رشد و انجام فعالیت نخبگانی دارند. از همین رو گروه‌های نخبگانی الزاماً گروه‌هایی شامل استعداد‌های برتر و نخبگان نیستند، بلکه می‌توانند شامل گروه‌هایی از افراد متوسط باشند که فعالیت‌های آن‌ها کنار هم منتهی به کارهای بزرگی می‌شود. در دهه‌های اخیر بسیاری از نوآوری‌های چشمگیر جهانی در عرصه کسب‌وکار، مبتنی بر فعالیت‌های گروه‌هایی در دوران دانشجویی بوده و به همین دلیل این الگوی فعالیت نخبگانی به شدت بر فضای کسب‌وکار تأثیرگذار بوده است. از جمله این فعالیت‌ها به شکل‌گیری شرکت‌های فعال جهانی در عرصه‌های فناوری پیشرفته، خصوصاً حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان اشاره کرد. بنابراین توسعه توانمندی فعالیت‌های گروهی و حمایت از آن‌ها در این دوران ضروری به‌نظر می‌رسد.

همچنین عدم توجه به گروه‌های نخبه و ساختارهای نخبگانی بر شدت ناکارآمدی نظام نخبگانی می‌افزاید. تحول‌آفرینی و حل مسایل پیچیده کشور نیاز به توانمندی‌هایی فراتر از فرد نخبه دارد و از همین روست که شکل‌گیری و توانمندسازی گروه‌های نخبه و ساختارهای نخبگانی خصوصاً به صورت تخصصی و حرفه‌ای اهمیت مضاعفی پیدامی‌کند.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۲ >

راهبرد ملی ۲:

زمینه‌سازی برای پرورش افراد نخبه و شکل‌گیری گروه‌های نخبه در جامعه

◆ پرهیز از تماس مستقیم با نخبگان و تمرکز بر حمایت‌های مالی تماس مستقیم با نخبگان و تمرکز بر حمایت‌ها، خصوصاً حمایت‌های مالی به معنای مداخله در امور عمومی و بازار است. این مداخله اغلب در تضاد با سیاست‌های کلان کشور مبنی بر کاهش تصدی‌گیری‌ها،

کاهش مداخلات دولت، واگذاری‌ها و خصوصی‌سازی قرار می‌گیرد. بهترین حمایت از فرد توانمند ایجاد سازوکارهای رقابت آزاد، پرهیز از قبيله‌محوری و گسترش قانون‌محوری بر ضابطه‌محوری است. سازوکارهایی که به صورت عادلانه منجر به موفقیت فرد توانمندتر می‌شود، اصلی‌ترین حمایت از نخبگان است. در چنین فضایی مهم‌ترین مأموریت نظام نخبگانی ایجاد قوانین و ساختارهایی مبتنی بر اصول عادلانه و منصفانه است.

از بعد عملیاتی بودن نیز حجم بالای مراجعین و افراد در تماس مستقیم با یک نهاد متمرکز دولتی می‌تواند هم منجر به تمرکز آن نهاد بر وظایف روزمره و کنارگذاشتن وظیفه اصلی‌اش که همانا سیاست‌گذاری است، شود؛ و هم آن‌که توجه به تنوع در ابزارها، حوزه‌ها و ... امکان‌پذیر نخواهد بود. در نتیجه اولاً حمایت‌ها نیز از حمایت‌های غیرمالی تبدیل به حمایت‌های مالی (که ساده‌ترین و در عین حال ناکارآمدترین نوع پشتیبانی است) می‌شود که در عمل نه تنها رضایت جامعه‌ی نخبگانی را به دنبال ندارد، بلکه به دلیل مقایسه‌ها و شیوه‌های اجرایی، رضایت را کاهش داده و فرهنگ طلبکارانه را افزایش می‌دهد؛ و ثانیاً امکان بهره‌گیری از معیارهای اجتماعی و قضاوتی را از بین می‌برد و فرآیندهای احراز نخبگی با تکیه صرف بر معیارهای عینی شکل گرفته که در عمل منتهی به نتایج مطلوب نمی‌شود. اما بهره‌گیری از نهادهای تمرکززدای دیگر می‌تواند دربردارنده‌ی منافع باشد از جمله امکان استفاده از ابزارهای شناسایی متنوع مانند جوایز، جشنواره‌ها، نظام‌های رتبه‌بندی و ...، امکان توسعه حوزه‌های متداول علمی به حوزه‌های دیگر، امکان تخصیص شدن نهادها، امکان سیاست‌گذاری دولت و پرهیز از فعالیت‌های روزمره. دستگاه‌هایی اجرایی با توجه به امکانات و اختیاراتی که در اختیار دارند، می‌توانند در دستیابی به این منافع، کمک مؤثری به نهادهای سیاست‌گذار نخبگان نمایند.

### ◆ فراهم کردن بستر فعالیت و کاهش هزینه فعالیت‌ها به جای حمایت‌های مستقیم مالی

نکته‌ی مهم بعدی این است که جنس حمایتها و توجهات به نخبگان بیش از اینکه از جنس اختصاص پول و امکانات باشد باید فراهم کردن بستر فعالیت و کم کردن هزینه‌های فعالیت برای آن‌ها باشد؛ باید بتوان امکانات و منابع را تبدیل به بسترهای فعالیت کرد؛ به جای آن‌که پول به شخص داده شود، بستر انجام کاری که میخواهد انجام دهد فراهم شود. در اختیار گذاشتن آزمایشگاه، تجهیزات، مکان انجام کار، مشاوره، کمک به ایجاد گروه و ...، بهتر از اختصاص کمک مادی است، چه بسا ممکن است با توجه به اینکه اولویتهای ذهنی افراد متفاوت است آن را در جای دیگری غیر از بخشی که استعداد دارد و فعالیتی که برای آن در نظر گرفته شده هزینه کند.

باید استعدادهای را به کار بیندازند، و دولت و ملت تأیید کنند از این کسانی که اختراع و ابداع می‌کنند تا انشاءالله - ایران خودش همه چیز را بسازد و مستقل بشود. به هر صورت می‌گویم - انشاءالله - که به دولت تذکر بدهند که همراهی کنند و ملت هم البته موظف است که با شما همراهی کند تا - انشاءالله - کارها را راه بیندازند و ایران - انشاءالله - مستقل بشود. حضرت امام خمینی (ره) صحیفه نور، جلد ۱۳، صفحه ۹۶، دیدار سه تن از مخترعین

### ◆ استفاده از قابلیت‌های بخش غیردولتی

بخش غیردولتی در اکثر کشورهای جهان یکی از منابع اصلی ارائه‌دهنده پشتیبانی از اجتماع نخبگانی از طرق مختلف هستند. توان این بخش موجب افزایش مجموع پشتیبانی‌ها از نظام نخبگانی می‌شود، بلکه به دلیل حساسیت بخش غیردولتی در نحوه هزینه‌کرد منابع خود، جهت‌دهنده به فعالیت‌های نخبگانی نیز خواهد بود.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۱ >

راهبرد ملی ۲:

هدایت صاحبان استعداد های برتر با استفاده از

توانمندی های بخش های دولتی و غیردولتی.





## فصل دوم

زمینه‌سازی برای بهره‌گیری از استعداد های برتر و نخبگان



## ۲-۱. مقدمه

در دوران پرورش استعداد برتر (دوران دانش‌آموزی و دانشجویی) به او توانمندی‌هایی داده میشود تا بعدها در خدمت کشور باشد. او از این جهت ارزشمند است و حمایت میشود چون میتواند مشکلی از مشکلات جامعه را حل کرده یا کار ویژه‌ای را انجام دهد یا تحولی ایجاد کند. در این راستا، نظام نخبگانی می‌بایست هم استعداد برتر را رشد داده، هدایت کرده و توانمند نمایند و هم این فرد را که مسیر خبرگی را طی کرده و میخواهد به عنوان نخبه در جامعه معرفی شود، آماده کند تا بتواند نقش خود را درست ایفاء کرده و خروجی خوب و اثرگذاری داشته باشد. به همین سبب در سند نخبگان از «زمینه‌سازی برای اثرگذاری افراد و گروه‌های نخبه در جامعه» به عنوان سومین راهبرد کلان نام برده شده است. لذا نظام نخبگانی می‌بایست با بسترسازی و اجرای برخی اقدامات، زمینه مساعدی برای نقش‌آفرینی هر چه بهتر افراد مستعد و نخبه در جامعه فراهم نمایند. در این فصل برخی از این دست اقدامات و بسترسازی‌ها بیان می‌گردد. لازم به ذکر است که زمینه‌سازی برای اثرگذاری نخبگان، بهترین راه‌کار برای نگه‌داشت آن‌ها در کشور می‌باشد و هر چه در داخل زمینه مساعدتری

برای اثرگذاری نخبگان وجود داشته باشد، علاوه بر کاهش خروج نخبگان، بازگشت نخبگانی که پیش از این از کشور خارج شده‌اند را هم افزایش خواهد داد.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۳:  
زمینه‌سازی برای اثرگذاری افراد و گروه‌های نخبه در جامعه

## ۲-۲. راه‌کارها و رویکردهای صحیح برای زمینه‌سازی بهره‌گیری از استعداد های برتر و نخبگان

برخی از نکات و راه‌کارهای مناسب که در زمینه‌سازی برای اثرگذاری نخبگان مؤثرند، در ذیل ارائه و در ادامه تشریح شده است:

- ◆ شناخت و تقویت عوامل مثبت و رفع عوامل منفی مؤثر در به‌کارگیری نخبگان
- ◆ تدوین شرایط احراز سمت‌های حاکمیتی و اجرای آن در سطح استانی و ملی با تأکید بر شاخص‌های تخصصی و حرفه‌ای
- ◆ ایجاد مجمع نخبگان دستگامی و تدوین سازوکار بهره‌برداری از نظریات و فعالیت‌های آنان در پیشبرد امور دستگاه‌ذی‌ربط
- ◆ به‌کارگیری گروه‌های دانشجویی خودجوش
- ◆ استفاده از اعضای شبکه‌های اجتماعی تخصصی و انجمن‌های علمی
- ◆ بهره‌گیری از نخبگان در تدوین سیاست‌های دستگاه‌های اجرایی
- ◆ بسترسازی برای انجام پروژه‌های مشترک فناورانه با طرف خارجی با محوریت شرکت‌های توانمند خصوصی داخلی

◆ دغدغه‌سازی و مسأله‌سازی برای استعداد‌های برتر و

نخبگان

◆ شناسایی نیازهای دستگاه‌های دولتی و واگذاری حل

آن‌ها به نخبگان

◆ واگذاری مدیریت پروژه و عاملیت چهارم پروژه‌های

کلان ملی به صورت هم‌زمان به شرکت‌های دانش‌بنیان

◆ احصای پنج طرح کلان اولویت‌دار در هر برنامه

پنج‌ساله و واگذاری اجرای آن‌ها به گروه‌های نخبگانی

متمرکز در بنگاه‌های دانش‌بنیان، مؤسسه‌های پژوهشی،

اندیشکده‌ها و پارک‌های فناوری

◆ **شناخت و تقویت عوامل مثبت و رفع عوامل منفی مؤثر در**

**به‌کارگیری نخبگان**

اجتماع نخبگانی کشور، برخوردار از ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی است

که عوامل مختلفی در به‌فعلیت رسیدن آن‌ها مؤثرند. این عوامل را

می‌توان در چهار دسته عوامل محیطی، عوامل طرف تقاضا، عوامل

طرف عرضه، و عوامل و نهادهای میانجی طبقه‌بندی کرد که شناخت

و تقویت عوامل مثبت و رفع عوامل منفی تأثیر بسزایی در بهبود

بهره‌گیری از نخبگان خواهد داشت.

۱. **عوامل محیطی:** عوامل محیطی همچون جایگاه والای

نخبگان به خصوص نخبگان علمی در کشور و حساسیت

جامعه به استفاده از نخبگان، عوامل محیطی پیش‌برنده و

تقویت‌کننده‌ای است که نظام نخبگانی کشور را در مواجهه با

این چالش توانمند می‌سازد؛ اما از سوی دیگر عوامل محیطی

دیگری مانند نظام پاسخگویی و شایسته‌سالاری در کشور

یکی از مهم‌ترین زمینه‌سازهای بروز و ظهور توانمندی‌های

بالقوه نخبگان خواهد بود که کشور در این خصوص از

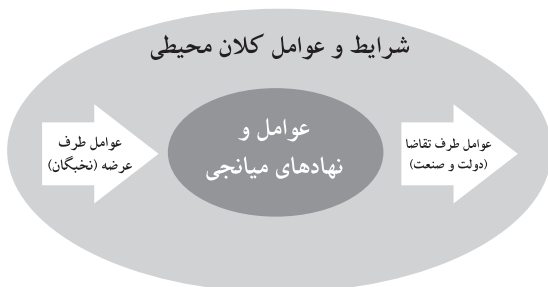
مشکلات دیرپایی رنج می‌برد. مقابله با تسلط دیرینه نظام رابطه‌محور (قبیله‌محور) بر ساختار اجرایی کشور، تلاش در تحقق جدال احسن و آزاداندیشی در عرصه‌ی اندیشه‌ورزی در کشور و بسط و توسعه پذیرش دیدگاه‌های متخالف و متنافر به شدت می‌تواند از حذف نخبگان از فعالیت‌های کلان کم کند و استفاده از نخبگان کشور را بهینه سازد.

**۲. عوامل طرف تقاضا:** کسب دانش و توانمندی مدیریت علم و فناوری، ایجاد فرصت‌های شغلی در حوزه‌های دانش‌بنیان و افزایش اعتماد به توانمندی‌های ملی و تمایل بر سرمایه‌گذاری بر توان داخلی به جای واردات محصولات که منجر به افزایش اعتماد به نخبگان نیز خواهد شد، از مهم‌ترین عوامل طرف تقاضا در بهره‌گیری از نخبگان هستند.

**۳. عوامل طرف عرضه:** در طرف عرضه نیز توسعه توانمندی‌های مهارتی نخبگان (همچون مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی) جهت فعالیت‌های تحول‌آفرین، ایجاد تناسب میان توانمندی‌های نخبگان خصوصاً تحصیل کرده‌های خارج از کشور با اقتضات و شرایط کشور، و در نهایت تعدیل فرهنگ اسناد بیرونی نخبگان که مشکلات طرف عرضه را نیز به مسایل محیطی و عوامل طرف تقاضا ارجاع می‌دهد، می‌تواند در مقابله با چالش فوق کارآمد باشد.

**۴. عوامل و نهادهای میانجی:** چهارمین دسته عوامل تأثیرگذار بر این چالش عوامل و نهادهای میانجی هستند که تنظیم‌گر ارتباط میان طرف عرضه و طرف تقاضا هستند. شکل‌دهی و ایجاد معیارهای مشخص ارزش‌یابی و شناسایی جامعه‌ی نخبگان می‌تواند نظام‌های تخصصی و رتبه‌بندی را ساختاردهی کند که منجر به آشکار شدن تمایزها و در نتیجه زمینه‌ساز بروز تحولات می‌شود. همچنین بانک اطلاعاتی

جامع از جامعه‌ی نخبگانی و توانمندی‌های آنان یکی دیگر از نهادهای میانجی ارتباط دهنده‌ی میان طرف عرضه و تقاضا در نظام نخبگانی است. شکل زیر مدل مفهومی عوامل فوق را نشان می‌دهد.



مدل مفهومی بکارگیری و استفاده بهینه از نخبگان در کشور

## هیولت و پکارد، بنیان‌گذاران شرکت hp نمونه موفق یک گروه خودجوش دانشجویی

شرکت هیولت-پکارد یا آن طور که امروزه از آن یاد می‌شود hp در واقع توسط دو دانشجوی هم‌کلاسی در دانشگاه استنفورد به نام‌های دیوید پکارد و ویلیام هیولت و با سرمایه ابتدایی ۵۳۸ دلار پایه‌گذاری شد. همت و تلاش این دو نفر باعث شد که سرمایه اندک آنها بعد از حدود هفتاد سال به ۹۰ میلیارد دلار برسد. در حال حاضر این شرکت در بیشتر از ۱۶۰ کشور جهان فعالیت می‌کند. نام شرکت نیز به طور اختصاری از حروف اول نام خانوادگی این دو نفر گذاشته شد و بدین سان hp در منطقه کالیفرنیا تاسیس شد شرکتی که بعدها ده‌ها و صدها زیرمجموعه برای خودش ایجاد کرد و یکی از قطب‌های بزرگ صنعت کامپیوتر در دنیا شد.

ویلیام بیل هیولت و دیوید پکارد هر دو دانشجوی مهندسی برق دانشگاه استنفورد بودند. این دو نفر، دو سال آخر دانشگاه را بر روی ساختن یک منبع ساده و دقیق سیگنال‌های فرکانس پایین (نوسان‌ساز صدا) کار می‌کردند، چیزی که بعدها اولین محصول شرکت اچ‌پی بود. بعد از تمام شدن دانشگاه، پکارد مدتی در جنرال الکتریک مشغول به کار شد اما باز هم به آزمایشگاه ترمن (استاد ممتاز استنفورد) برگشت و خیلی زود با تشویق و حمایت او و به همراهی ویلیام هیولت کار تازه‌ای راه‌اندازی کردند. آن‌ها برای نامگذاری شرکت که ph یا hp باشد سکه به هوا انداختند و به این ترتیب در سال ۱۹۳۹ فقط با سرمایه ۵۳۸ دلار و کار در محل یک گاراژ اجاره‌ای فعالیت شرکتی آغاز شد که امروزه در سطح بین الملل مدرن‌ترین تجهیزات فناوری اطلاعات را تولید می‌کند.



## ◆ تدوین شرایط احراز سمت‌های حاکمیتی و اجرای آن در سطح

### استانی و ملی با تأکید بر شاخص‌های تخصصی و حرفه‌ای

ایجاد زمینه برای شایسته‌سالاری بهترین حمایت و پشتیبانی از اجتماع نخبگانی است به طوری که در سند نخبگان نیز به عنوان یکی از راهبردهای ملی (راهبرد کلان ۳ < راهبرد ملی ۳: ساماندهی نظام گزینش اصلح کارگزاران کشور از میان اجتماعات نخبگانی) به آن اشاره شده است. تثبیت فرصت‌های برابر منجر به موفقیت افراد و گروه‌های توانمندتر شده، در این شرایط اجتماع نخبگانی بر پایه توانمندی‌های خود، باعث رشد خود و جامعه خواهد شد. در حالی که معیارهای سیاسی و غیرتخصصی و حرفه‌ای منجر به کنارگذاری اجتماع نخبگانی شده، و حتی به کارگیری افراد غیرمتخصص در مشاغل تخصصی و حرفه‌ای، می‌تواند اثرات منفی جبران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد.

تعیین و شناسایی مشاغل، سمت‌ها و رده‌های شغلی تخصصی و حرفه‌ای امکان سوءاستفاده‌ها و مفاسد اداری را کاهش و شایسته‌سالاری را ارتقاء می‌دهد. لزوم برخورداری از شرایط تخصصی و حرفه‌ای به عنوان پیش شرط‌های انتصاب و ارتقاء در نظام‌های دولتی، عمومی و خصوصی گامی جدی در شایسته‌سالاری خواهد بود. شرایط تخصصی و حرفه‌ای عبارتند از رتبه فرد در حوزه تخصصی خود که مبتنی بر رتبه‌بندی‌های نهادهای تخصصی-حرفه‌ای است، سوابق کاری و ارزیابی آن، و سوابق تحصیلی مرتبط.

همچنین می‌بایست در قانون هیئت امنای مؤسسات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی با تأکید بر عضویت نخبگان مرتبط و شفافیت وظایف اعضا بازنگری صورت پذیرد.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۳ >  
 راهبرد ملی ۳ < اقدام ملی ۱:  
 لحاظ کردن سوابق فعالیت‌های نخبگانی در شرایط احراز  
 مدیریت‌های حاکمیتی مرتبط و اجرای آن بر اساس نظام  
 ارتقای مرحله‌ای

♦ ایجاد مجمع نخبگان دستگاهی و تدوین سازوکار بهره‌برداری از نظریات و فعالیت‌های آنان در پیشبرد امور دستگاه ذی‌ربط به دلایل زیر اقدام فوق از اهمیت بالایی برخوردار است:

۱. مسایل دنیای واقعی چندوجهی هستند، به همین دلیل با تکیه بر آموزه‌های رشته‌ای نمی‌توان به تمامی ابعاد آنان پرداخت. از این رو لازم است از اجتماع نخبگانی بهره‌گرفت، تا گروه‌های مختلف از جنبه‌های مختلف به تحلیل موضوع بپردازند.

۲. افزایش سازوکارهای مشاوره‌ای نه تنها دستگاه‌ها را در خصوص تصمیم‌گیری‌های خود مسئولیت‌پذیرتر می‌کند، بلکه توانمندی‌های اجتماع نخبگانی را افزایش داده، غنای دانشی سیاست‌ها را بیشتر کرده و به دلیل استفاده از نظرات تخصصی مشروعیت سیاست‌گذاری را افزایش می‌دهد.

۳. استفاده از مجمع نخبگان دستگاهی زمینه‌ساز ارتباط میان نخبگان با دستگاه‌های اجرایی خواهد بود.

در اجرای سیاست‌های فوق، پیشنهاد می‌گردد نکات زیر لحاظ گردد:

◊ تعداد اعضای این مجمع ثابت باشد و برای مدت زمان مشخصی توسط بالاترین مدیر دستگاه به صورت یک حکم رسمی به این افراد ابلاغ شود.

◊ مجمع به صورت دوره‌ای و با فواصل زمانی ثابت و مشخص تشکیل جلسه دهد.

◊ بیش از نیمی از اعضای مجمع توسط سازمان‌های تخصصی -

حرفه‌ای مرتبط با دستگاه معرفی شوند و در صورت صلاحدید مدیر دستگاه به عضویت آن مجمع در بیاید.

◇ مجمع نخبگان قدرت تصمیم‌گیری نداشته و صرفاً به عنوان یک نهاد مشاور برای آن دستگاه و اتاق فکر آن سازمان باشد.  
◇ جلسات مجمع نخبگان دستگاه‌ها با حضور بالاترین مدیر دستگاه رسمیت یابد.

◇ هر فرد خبره تنها می‌تواند عضو تعداد بسیار محدودی مجمع‌های نخبگان دستگاهی (به عنوان نمونه حداکثر عضو دو مجمع نخبگان دو دستگاه مختلف) باشد.  
◇ شرکت در این مجامع افتخاری باشد.

#### ◆ به‌کارگیری گروه‌های دانشجویی خودجوش

در دهه‌های اخیر بسیاری از نوآوری‌های چشمگیر جهانی در عرصه کسب‌وکار، مبتنی بر فعالیت‌های گروه‌هایی در دوران دانشجویی بوده است که به شکل خودجوش با انگیزه و دغدغه زیاد شکل می‌گیرند. وزارت‌خانه‌های متولی امور صنعت و یا فرهنگ و یا سایر دستگاه‌های اجرایی می‌بایست با ایجاد سازوکارهای مؤثر از این پتانسیل گسترده و مشتاق به فعالیت حداکثر بهره را ببرد. در این راستا لازم است اقدامات زیر صورت گیرد:

◇ طراحی مکانیزم ارزیابی غیرمستقیم و مداوم تیم‌ها و نتایج حاصل از فعالیت‌های آن‌ها در سازمان‌ها و شرکت‌ها؛  
◇ طراحی و اجرای فرآیندهای لازم برای تأمین نیروهای پشتیبان تیم‌ها مثل نیروهای دفتری، خدماتی و مشاوران حقوقی و مالی؛

◇ تیم‌هایی برای انجام فراتحلیل در حوزه فعالیت‌های مجموعه‌های منتخب تعیین شوند، تا بررسی‌های فرادستی در حوزه‌های مرتبط با فعالیت آن‌ها را انجام دهند. نتایج این

فرا تحلیل‌ها علاوه بر اینکه می‌تواند روشن‌کننده مسیر تیم‌های انتخاب شده باشد و آن‌ها را با تجربیات و نمونه‌های انجام شده آشنا کند، به مدیران این مکان را خواهد داد تا با توجه به کارهای قبلی، مسأله، کار و پروژه جدیدی تعریف نماید.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۲ >  
راهبرد ملی ۲ < اقدام ملی ۲:

ساماندهی و توسعه هسته‌های فعال دانشجویی، رصد دائمی و پشتیبانی هدفمند و مرحله‌ای از آن‌ها با هدف تبدیل این هسته‌ها به گروه‌های نخبه.

#### ◆ استفاده از اعضای شبکه‌های اجتماعی تخصصی و انجمن‌های

##### علمی

توسعه علم و شکل‌گیری حوزه‌های تخصصی نیاز به تعامل میان خبرگان را افزایش داده است. در گذشته نهاد دانشگاه مهم‌ترین نهاد انباشت خبرگان در حوزه‌های تخصصی بود، اما امروزه به دلیل تخصصی شدن شدید علم، و نیز شکل‌گیری جامعه‌ی خبرگان فعال در بخش صنعت، به خصوص مراکز تحقیق و توسعه، نیاز به ایجاد نهادهایی خارج از دانشگاه احساس شده است، از جمله این نهادها می‌توان به شبکه‌های اجتماعی تخصصی و انجمن‌ها علمی اشاره کرد. همچنین، مطالعات نشان می‌دهد به‌طور کلی، استعدادهای درخشان به واسطه وجود دیگر افراد با استعداد جذب می‌شوند، چراکه فرآیند خلاقیت (یک ایده جدید، محصول جدید، فرآیند تولید جدید، یا فعالیت‌های تحقیق و توسعه) به ندرت در انزوای اتفاق می‌افتد. این اتفاق به شکل خودبخود در شبکه‌های تخصصی اجتماعی و انجمن‌های علمی اتفاق می‌افتد. لذا شبکه‌های اجتماعی تخصصی و انجمن‌های علمی یکی از بهترین ابزارهای شناسایی و به‌کارگیری نخبگان در شرکت‌های دولتی و خصوصی‌اند و می‌بایست مورد توجه دستگاه‌های اجرایی مختلف قرار بگیرند.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۲ >  
راهبرد ملی ۲ > اقدام ملی ۹:

شبکه‌سازی افراد و گروه‌های نخبه در حوزه‌های تخصصی و حول فعالیت‌های نخبگانی به منظور هم‌افزایی و هم‌گرایی، تقویت همکاری، اشتراک دانش و اطلاعات، انجام کارهای مشترک

### ◆ بهره‌گیری از نخبگان در تدوین سیاست‌های دستگاه‌های

#### اجرایی

تجارب خبرگان و متخصصین در کنار دانش مدون به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع دانش خصوصاً در دانش سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به همین دلیل می‌بایست اجتماع نخبگانی که اصلی‌ترین گنجینه این دانش هستند، در فرآیندهای مختلف سیاست‌گذاری مشارکت داده شوند. موافقت و همراهی اجتماع نخبگانی کشور با تصمیمات و سیاست‌های کلان می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها باشد.

از طرف دیگر، کسب مشروعیت سیاست‌ها به شدت بر اثربخشی آن تأثیرگذار است، به همین دلیل تلاش می‌شود تا در تدوین سیاست‌ها از ابزارهایی به منظور ایجاد مشروعیت سیاست‌گذاری استفاده گردد. در این زمینه مشارکت اجتماع در فرآیند سیاست‌گذاری، و ابتناء سیاست‌ها و برنامه‌های کلان بر نظرات تخصصی و حرفه‌ای اجتماع نخبگانی، افزایش‌دهنده مشروعیت سیاست‌ها خواهد بود.

### ◆ بسترسازی برای انجام پروژه‌های مشترک فناورانه با طرف

#### خارجی با محوریت شرکت‌های توانمند خصوصی داخلی

در این اقدام می‌بایست توجه ویژه‌ای به انتقال فناوری و ایجاد خط تولید به‌روز و پویا (با دو هدف ایجاد اشتغال در داخل، و تولید محصولات روز دنیا در داخل) در تعامل با شرکت‌های خارجی در

قبال ارائه مجوز فعالیت آن‌ها در ایران و در اختیار قرار دادن بازار بزرگ و جذاب داخلی صورت پذیرد.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۵ >  
راهبرد ملی ۳:

توسعه همکاری‌های بین‌المللی نخبگان به منظور ارتقای ظرفیت و سطح تأثیرگذاری آنان برای دستیابی به مرجعیت علمی کشور.

◆ دغدغه‌سازی و مسأله‌سازی برای استعداد های برتر و نخبگان  
دغدغه‌سازی و مسأله‌سازی برای استعداد برتر و نخبگان یک نکته‌ی کلیدی است چون این افراد نسبت به یک موضوع خاص به اصطلاح "ویروسی" میشوند؛ یعنی وقتی موضوعی در ذهن آن‌ها ایجاد می‌شود، شروع می‌کنند به پیگیری کردن آن، این ویروس به هر جهتی باشد آن‌ها را به آن سمت می‌برد. این است که مدیریتِ دغدغه در استعدادهای برتر در جهت‌دهی و هدایت آن‌ها بسیار کلیدی است (که متأسفانه در حال حاضر، در اکثر موارد مسأله‌ای که در ذهن استعداد برتر ایجاد می‌شود رتبه‌ی برتر شدن در المپیاد دانشجویی یا کنکور است و نه حل یک مسأله از مسائل جامعه). یکی از ویژگی‌های افراد تیزهوش و مستعد تمایل به محیط‌های چالش‌برانگیز است و غالباً به دنبال چالش و ریسک هستند، لذا ایجاد دغدغه، سوال و چالش برای آن‌ها جذاب است. این فضا را می‌توان مدیریت کرده، دغدغه‌هایی ایجاد کرد که خودبخود به هدایت و ایجاد یک سری انگیزه‌ها و دلبستگی‌ها به کشور منجر شود.

معلوم است که یک کشور از نخبگان خودش چه می‌خواهد؛ یک کشور از نخبگان خودش می‌خواهد که به نیازها و مطالبات عمومی و به مصالح کشور بیندیشند، به آن‌ها پاسخ دهند و خودشان را متعهد بدانند.  
مقام معظم رهبری  
دیدار دانشجویان در ماه مبارک رمضان-۱۰/۸/۱۳۸۲

### ◆ شناسایی نیازهای دستگاه‌های دولتی و واگذاری حل آن‌ها به نخبگان

دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با شناسایی نیازهای خود و تخصیص دست کم پنج درصد از منابع پژوهشی خود، مسائل مبتلا به خود را از طریق فرآیندهای «حمایت از پایان‌نامه‌ها»، «اعطای پژوهانه به دانشجویان تحصیلات تکمیلی از طریق استادان راهنما» و «اعطای جوایز تحصیلی آموزشی و پژوهشی به صاحبان استعداد برتر» و ... حل نمایند.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان < راهبرد کلان ۳ >  
راهبرد ملی ۱ < اقدام ملی ۱:  
گسترش تعامل سطوح مختلف حاکمیتی با کانون‌های تفکر نخبگانی به منظور مشارکت آن‌ها در امور مسئله‌شناسی دستگاه‌های اجرایی و حضور فعال نخبگان در فرایند آینده‌نگاری، تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی در دستگاه‌ها.

### ◆ واگذاری مدیریت پروژه و عاملیت چهارم پروژه‌های کلان ملی به صورت هم‌زمان به شرکت‌های دانش‌بنیان

پروژه‌های کلان به دلایل زیر تولیدکننده فعالیت‌های نخبگانی هستند:  
◇ در پروژه‌های کلان نیاز به دانش‌های حرفه‌ای، تخصصی و پیشرفته بیش از پروژه‌های کوچک و متوسط است.  
◇ در پروژه‌های کلان دولت به عنوان طرف تقاضا، بازار

حوزه‌های تخصصی را تحریک می‌کند.

◊ پروژه‌های کلان به دلیل پیچیدگی‌ها نمی‌تواند توسط بازیگران با توانمندی‌های محدود انجام شود و به همین دلیل نهادها نیاز به توانمندی‌های بالاتری پیدا می‌کنند؛ از سوی دیگر در این پروژه‌ها توانمندی‌های نظام نخبگان ارتقاء می‌یابد.

لازم است دولت بتواند از بنگاه‌های دانش‌بنیان به عنوان مشارکت‌کننده در فعالیت مدیریت پروژه‌های کلان نیز بهره‌گیرد. به همین دلیل توان استفاده از این شرکت‌ها در قالب عامل چهارم یا واگذاری مدیریت پروژه می‌تواند یکی از ابزارهای دولتی در این عرصه باشد. همچنین در این زمینه می‌بایست، نظام شناسایی پروژه‌های کلان ملی و مهندسی شکست آن در دولت ایجاد گردد.

◆ **احصای پنج طرح کلان اولویت‌دار در هر برنامه پنج‌ساله و واگذاری اجرای آن‌ها به گروه‌های نخبگانی متمرکز در بنگاه‌های دانش‌بنیان، مؤسسه‌های پژوهشی، اندیشکده‌ها و پارک‌های فناوری**

پروژه‌های کلان به عنوان یکی از اصلی‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری، اولویت‌دهی و جهت‌دهی به فعالیت‌های مختلف در کشور خواهد بود. تعریف پروژه‌های پیش‌تاز ملی در برنامه‌های کلان ملی می‌تواند زمینه‌ساز بهره‌گیری از توانمندی‌های نظام نخبگانی کشور و همچنین جهت‌دهی به فعالیت‌های دانش‌بنیان شود. متولی این اقدام، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور با همکاری نهادها یا وزارتخانه‌های متولی پروژه‌های کلان می‌باشد.