نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی
دوره هفتم، پاییز ۱۴۰۲، شماره سوم، صفحات ۴۹۵ تا ۴۹۶

نامه به سردبیر

بایسته‌های جذب و حفظ نخبگان

خلیل علی‌محمدزاده[۲،۱*]

۱. ***نویسنده مسئول:*** استاد، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، مرکز تحقیقات سیاست‌گذاری اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران، ایران، Alimohamadzadeh@iautmu.ac.ir
۲. عضو وابسته فرهنگستان علوم پزشکی جمهوری اسلامی ایران

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۸

نخبگان سرمایه‌های باارزش کشورها هستند.«نخبه» کسی است که دارای توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی بوده و می‌تواند بر اساس ایده‌ها و دانش فکری، اثرگذاری بارز داشته و منشأ تغییر باشد و توانایی نوآوری و خلق اقتصادی دارد. پس در شناسایی نخبگان علاوه بر استفاده از شاخص‌های تحصیلی و پژوهشی در سطح دانشگاه، باید به فعالیت سایر اقشار جامعه نیز معطوف شود. درواقع هرکس که توانایی علمی و عملی برای حل مسائل کشور و نقش‌آفرینی به‌منظور جبران عقب‌ماندگی‌های جامعه را دارد، به‌طبع در دسته‌بندی نخبگان می‌تواند جای گیرد.

جذب نخبگان یک مسئله مهم است ولی حفظ آن‌ها مسئله مهم‌تری است، برای حفظ نخبگان باید به سمت خلق محیطی برویم که این افراد بتوانند در آن رشد و ارتقاء علمی بیشتری یابند. گاهی تولید یک محصول جدید می‌تواند، کل یک شرکت و یا مؤسسه را یک دهه به جلو براند و این نوع فعالیت‌ها به‌طورمعمول در محیط‌هایی که نخبگان به‌خوبی درک می‌شوند، قابل انجام است.

جذب نخبگان در سازمان‌ها بر اساس رزومه، تجربه، آیین‌نامه‌ها و مصاحبه‌های تخصصی بخشی از فرآیند است و بخش دیگر مربوط به فن‌آوری و ایجاد شرایط و ارتباطات محیط کار است. محیط باید به نحوی مستعد شود که برای سازمان ارزش‌افزوده داشته باشند.

محور اصلی این یادداشت شناخت برخی خصوصیات افراد نخبه است که در انتخاب سبک‌های مدیریت بر نخبگان بسیار حائز اهمیت است. اگر بخواهیم تنها یک مشخصه مهم را برای افراد نخبه و یا به‌صورت عام «افراد باهوش» ذکر کنیم؛ این است که اکثر آن‌ها دوست ندارند کسی آن‌ها را مدیریت کند و این مسئله برای اغلب مدیران کار سختی است و ایجاد مشکل می کند؛ لذا در مدیریت بر نخبگان؛ نیازمند مدیرانی باهوش، با مهارت های ادراکی بالا، بلندنظری و انعطاف‌پذیر و با شیوه‌های متفاوت هستیم.

از سویی دیگر «جهانی‌شدن» چالش دیگری است که مسئله را دشوارترکرده است. ازاین‌رو امروزه در تمام کشورهای پیشرفته و حتی بین آن‌ها رقابت‌های شدید بر سر جذب و حفظ نخبگان وجود دارد. افراد نخبه فرصت‌های بیشتری در اختیاردارند بنابراین آن‌ها منتظر حقوق ماهیانه نمی‌مانند. آن‌ها توقع دارند این مسئله به‌خوبی و به‌درستی درک شود.

افراد نخبه از رهبران کشورها و سازمان‌ها به‌طورکلی پنج انتظار(۱) اساسی دارند:

۱. درجه بالایی از حمایت و پشتیبانی؛
۲. اذعان به مهم بودن اندیشه‌ها و ایده‌های آن‌ها؛
۳. آزادی عمل برای کاوش، پژوهش و تحقیق و شکست خوردن؛
۴. حذف روابط مکانیکی و بروکراسی که کشنده و فرساینده جان‌مایه نخبگی است؛
۵. رهبران و مدیران ازنظر هوشی و البته نه مهارتی، در سطح آن‌ها باشند.

برخلاف آنچه القا می‌شود؛ به همان میزان که سازمان به نخبگان نیاز دارد، آنان هم به سازمان نیاز دارند. نخبگان می‌توانند منبعی برای ایده‌های بزرگ باشند. ولی اگر لوازم و امکانات مناسب در اختیار ایشان نباشد، ممکن است نتوانند کار مهمی را سامان دهند.

با فرض اینکه سازمان‌ها تمام منابع را در اختیار داشته باشند، به‌طورقطع بدون در اختیار داشتن افراد باهوش، این‌همه منابع بی‌فایده خواهند ماند. تمام منابع و دستگاه‌ها در جهان بی‌فایده خواهند بود مگر اینکه افراد نخبه‌ای داشته باشیم که سازمان‌ها بتوانند از آن‌ها حداکثر استفاده را ببرند.

سازمان‌ها باید پیش از جذب نخبگان به شرایط حفظ و نگهداری آن‌ها به‌طورمرتب توجه کنند؛ در غیر این صورت این جذب کم اثر و یا کم‌دوام خواهد بود.

اینجا ضرورت دارد به چند ویژگی دیگر نخبگان(۱) نیز پرداخته شود تا در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های حوزه نخبگان مدنظر قرار گیرد:

۱. **موضوع سلسله‌مراتب:** اکثر نخبگان نسبت به سلسله‌مراتب بی‌تفاوت هستند و اغلب حتی در مقابل ترفیعات با بی‌تفاوتی برخورد می‌کنند. این درجه آزادی در ساختار سازمان متبوع باید منظور شود.
۲. **فعالیت در حوزه تخصصی:** آن‌ها مایل‌اند نزدیک به مهارت و کار

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.22034/7.3.15]

واقعی خود باقی بمانند؛ لذا اشتیاق کاری آن‌ها بایستی موردتوجه باشد. بیشتر نخبگان دنبال مقام و پست و مسئولیت‌های پرطمطراق و جدید نیستند.

۳. **خودیابی و خود شکوفایی:** آن‌ها می‌خواهند "حس خودیابی" را به دست آورند. به‌طورمعمول نمودار سازمانی برای آن‌ها بی‌معنی است. آن‌ها بیشتر دنبال شبکه‌سازی هستند تا از بازخورد حاصل از روابط فراسازمانی، حس خودشکوفایی را به دست آورند. بنابراین در سطوح مدیریت نخبگانی این مسئله باید موردپذیرش باشد.

۴. **صداقت و عدالت:** نخبگان به‌سرعت بی‌صداقتی را تشخیص می‌دهند و در مقابل آن واکنش نشان می‌دهند؛ لذا هرگز به شیوه‌های شعاری و از طریق وعده‌های ناصادق نباید با حس، ذهن، فکر و وقت آن‌ها بازی شود. برخوردهای متظاهرانه و عدم اختصاص فرصت‌های برابر بشدت در دفع و مهاجرت نخبگان تأثیرگذار است.(۲)

جمع‌بندی

۱. هوش، استعداد، تخیل و دانش منابع ارزشمندی هستند، لکن با مدیریت سیستمی و اثربخش و تحت کنترل‌های مناسب باید به نتایج مفید منجر شوند.(۳)

۲. تعامل دوجانبه میان نخبگان و نظام مدیریت کشور که در رهنمودهای مقام معظم رهبری(بیانات در دیدار نخبگان ۱۴۰۱/۷/۲۷) نیز بارها به آن اشاره شده است، لازم است و آن اینکه ازیک‌طرف مسئولان باید مؤثرتر و جدی‌تر به دنبال تعامل با نخبگان و ارائه خدمات و رفع موانع کار آنان باشند و از طرف دیگر نخبگان باید همه ظرفیت‌های خود را در اختیار پیشرفت و اعتلای کشور قرار دهند؛

۳. تحقق اقتصاد غیرمتکی بر منابع و ذخایر زیرزمینی در حکمرانی مطلوب بر کشور امری ضروری است (بیانات در دیدار جمعی از نخبگان۱۴۰۰/۸/۲۶). این راهبرد به این معنی است که اقتصاد در کشور نخبگانی، متکی بر هوش و استعداد جوانان و تولید علم و دانش و فن‌آوری است و در ارتباط با چنین اقتصاد پابرجایی مسئولان، جامعه نخبگانی و شرکت‌های دانش‌بنیان در یک زمینه مدیریتی و فرهنگی قوی، مأموریت و مسئولیت جدی و مستمر دارند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بر نخبگان، فرهنگ، اقتصاد دانش‌بنیان، ساختار سازمانی، نوآوری، شبکه‌سازی، ایده، جذب و حفظ نخبگان، محیط

منابع

1. Goffee R, Jones G. Leading clever people. Harv Bus Rev 2007 Mar; 85(3): 72-9.
2. Malekpour Afshar R, Haghdoost AA, Dehnavieh R, Sheikhzadeh R, Mousavi SM, Rezaei P, et al. Causes and Solutions of the Brain Drain in Iran. Iran J Cult Health Promot 2022; 6(1): 81-87. [In Persian]
3. Drucker PF. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: HarperCollins Publishers; 2006.

Letter to Editor

The Requirements of Attracting and Retaining Elites

Khalil Alimohammadzadeh[*1,2]

1. ***Corresponding Author:** Professor, Department of Health Services Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University. Economics Policy Research Center, Tehran Medical Sciences, Islamic Azad University, Tehran, Iran, alimohamadzadeh@iautmu.ac.ir
2. Associate Fellow of the Academy of Medical Sciences of the Islamic Republic of Iran

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.22034/7.3.15]