

## بررسی نقش مهارت آموزی در توانمندسازی نیروی انسانی

محمد حسن میرزا محمدی<sup>۱</sup>

محمد فتحی<sup>۲</sup>

سمیرا ندیرخانلو<sup>۳</sup>

### چکیده

با عنایت به مشکلات گریبان‌گیر جامعه در بخش اقتصاد و اشتغال و همچنین سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان کشور در قالب چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه پنجم توسعه، عطف توجه و تمرکز بر راهکارهای ریشه‌ای، اساسی و اثربخش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش مهارت‌های شغلی و تخصصی، در راستای ترغیب و توسعه کارآفرینی، به‌ویژه در مراکز آموزش مهارتی، یکی از این راهکارهای اساسی محسوب می‌شود که می‌تواند به عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآفرین و در نهایت کاهش مشکلات اقتصادی و اشتغال و همچنین افزایش بهره‌وری و کارایی شاغلین بخش‌های مختلف منجر شود. گام‌های اولیه اجرایی کردن این راهکار با شکل‌گیری نظام جامع مهارت و فناوری و تصویب و ابلاغ آیین‌نامه نظام آموزش مهارت و فناوری، برداشته شده است.

در این پژوهش تلاش شده تا ضمن بررسی میزان تأثیر آموزش‌های مهارتی موجود، در توانمندسازی نیروی انسانی، مسائل و مشکلات پیش‌رو و راهکارهای بهینه‌سازی این‌گونه آموزش‌ها شناسایی شوند. روش تحقیق در این مقاله، کیفی بوده و داده‌ها با استفاده از مصاحبه با صاحب‌نظران آموزش‌های مهارتی گردآوری و سپس از طریق تحلیل محتوا، مورد بررسی و بحث قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق در چهار حوزه "ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند"، "عملکرد و ضرورت آموزش‌های مهارتی در تربیت نیروی انسانی توانمندسازی"، "موانع و مشکلات پیش‌رو" و "راهکارهای بهینه‌سازی" این‌گونه آموزش‌ها، ارائه شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌آموزی، توانمندسازی، نظام آموزش مهارت و فناوری

Email: mirzamohammadi@shahed.ac.ir

۱. دانشیار دانشگاه شاهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد استان زنجان

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد استان زنجان

دریافت مقاله: ۹۱/۷/۱۵ تصویب نهایی: ۹۱/۱۱/۳۰

## مقدمه

در حال حاضر، مهمترین برنامه کشور اجرایی کردن سند چشم انداز ۲۰ ساله، یعنی ایران افق ۱۴۰۴ است که بر اساس آن کشور ما باید در منطقه خاورمیانه در تمام زمینه‌ها دارای رتبه ممتاز باشد. این امر جز با ایجاد سازمان‌ها و نهادهای متعالی و موفق که مجموعه‌ای از انسان‌های موفق هستند، میسر نخواهد بود. تربیت افراد موفق و توانمند نیز نیازمند برنامه آموزشی مناسب و متناسب با نیازسنجی اقتضایی در راستای استراتژی زمان است. بنابراین، توانمندسازی در هر شرایط خاصی تعریف خاص خود را دارد.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های انسان توانمند، داشتن دانش و مهارت است. مهارت شامل کلیه توانایی‌های ابتدایی لازم است که انجام کار را در شرایط تعیین شده عملی می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۴) و به‌طور عمده سه حوزه مهارت شامل مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی برای مدیران و کارکنان در نظر گرفته می‌شود. بهره‌مندی نیروهای کلیدی از مهارت و تخصص در زمینه‌های گوناگون، مهم‌ترین نیاز سازمان‌ها به حساب می‌آید (کلاگ، ۱، ۱۹۹۶) کارکنان دانش‌محور در تولید ارزش برای سازمان نقش مهمی ایفاء می‌کنند. این نیروها می‌کوشند چالش‌های ذهنی خویش را حل کنند و دانش فنی‌شان را گسترش دهند. منابع انسانی توسعه‌یافته روند انجام فعالیت‌ها را به‌طور دقیق بررسی و تلاش می‌کنند دانش و مهارت خویش را به بهترین شکل در اختیار سازمان قرار دهند (عطافر و شریعت منش، ۱۳۸۶). نیروی انسانی توانمند با ویژگی‌ها، تخصص و توان خود، می‌تواند کسب و کار خود را راه‌اندازی و آن را در جهت توسعه و پیشرفت، مدیریت کند؛ آنچه تحت عنوان کارآفرینی و به‌عنوان راهی برای ایجاد غلبه بر تنگناهای اقتصادی جامعه و ایجاد اشتغال، مورد بحث قرار می‌گیرد. در کشور ما آموزش‌های گسترده‌ای در حوزه نظری و مهارتی، از سوی مجریان گوناگون و در سطوح مختلف به افراد ارائه می‌شود. به‌طور عمده، آموزش‌های مهارتی ارائه شده از سوی دانشگاه جامع علمی کاربردی، آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای، هنرستان‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و ...، به دنبال ایجاد توانمندی در نیروی انسانی مورد هدف خود، در جهت انجام فعالیت‌ها و وظایف شغلی و ایجاد کسب و کار هستند.

این پژوهش، به دنبال آن است تا نقش آموزش‌های مهارتی ارائه شده از سوی مجریان مختلف را در تربیت افراد توانمند از دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران

این‌گونه آموزش‌ها، بررسی کرده، به شناسایی آسیب‌ها، ضعف‌ها و موانع اثربخشی آنها پرداخته و در نهایت راهکارهایی را جهت ارتقاء بهره‌دهی این آموزش‌ها ارائه کند. از این‌رو، سؤالات مطرح در این پژوهش به شرح ذیل هستند:

نیروی انسانی توانمند (به عنوان محصول نظام آموزشی) از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه مهارت‌آموزی و توانمندسازی، دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟ عملکرد و ضرورت آموزش‌های مهارتی موجود، در تربیت نیروی انسانی توانمندسازی چگونه است؟

موانع و آسیب‌های موجود پیش روی اثربخشی آموزش‌های مهارتی کدامند؟ چه راهکارهایی برای بهینه‌سازی و ارتقاء اثربخشی آموزش‌های مهارتی در کشور باید در پیش گرفت؟

### ادبیات تحقیق

آموزش، کوششی است که برای تغییر رفتار افراد از طریق فرایند یادگیری و به‌منظور افزایش اثربخشی آنها، صورت می‌گیرد و علاوه بر همراه داشتن بهبود و تعالی، باعث ارتقای بینش و بصیرت شده و دانش، معرفت و مهارت لازم را برای ایفای وظایف محوله به افراد می‌دهد. رشد و توسعه اقتصادی کشورها به میزان قابل توجهی از رشد و توسعه آموزشی تأثیر می‌پذیرد و یکی از مهم‌ترین بخش‌های نظام آموزش هر کشور، نظام آموزش مهارتی است. برخی کمبودها و کاستی‌ها در نظام آموزشی و همچنین نیاز به کارکنان ماهر و نیمه‌ماهر در صنایع، متولیان نظام آموزشی را بر آن داشت تا با لحاظ تغییراتی بنیادین در پیکره آموزش رسمی جامعه، برای رفع این نیاز اساسی اقدام کنند. تأسیس و فراگیرکردن شاخه‌های مهارت‌آموزی در نظام آموزشی، یکی از نتایج این تصمیم است (صالحی و همکاران، ۱۳۸۸). این آموزش‌ها، آموزش‌هایی هستند که موجب ارتقاء دانش و مهارت‌های افراد شده و امکان به فعلیت رساندن استعدادها و نهفته افراد را افزایش می‌دهد (سند راهبردی مهارت و فناوری سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور؛ ۱۳۹۰).

یکی از مشکلات عمده در آموزش، انتقال آموخته‌های افراد به محیط کار است. افراد مهارت‌ها و تکنیک‌های جدید را فرا می‌گیرند، اما در محیط کاری واقعی از آنها استفاده نمی‌کنند که این امر نشانگر این است که حاصل کار برنامه‌های آموزشی دائمی و پابرجا نیست (گریفین و مورهد، ۱۳۸۶).

طبرسا و آهنگر (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷) تعاریف توانمندسازی را براساس رویکردهای متفاوت مد نظر "کانگر و کانگو" یعنی رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی مورد بررسی قرار داده و معتقدند که توانمندسازی را باید به عنوان یک راهبرد در نظر گرفت، که اجرای آن مستلزم تدوین و به‌کارگیری برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت است؛ از آنجا که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است، اجرای آن صرفاً از طریق یک برنامه امکان‌پذیر نخواهد بود، بنابراین، برای تحقق آن مجموعه‌ای از برنامه‌های هماهنگ لازم است.

موفقیت در سطح فردی و سازمانی هدف توانمندسازی است. بیشتر نویسندگان در تعریف توانمندسازی بر این نکته توافق دارند که عنصر کلیدی توانمندسازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط با فعالیت‌های مربوط است (باون و لاولر ۲، ۱۹۹۲). باون و لاولر اشاره می‌کنند که گستره درجه توانمندسازی از نظارت مداری تا جهت‌گیری مشارکت‌جویانه است (گرچی، ۱۳۸۹).

دنيس کینلا (۱۳۸۳، ۱۴) معنی متداول توانمندسازی را در چنین عبارتهایی بیان می‌کند:

- ✓ دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان در حد امکان
  - ✓ واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند.
  - ✓ واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند.
  - ✓ افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان
  - ✓ جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست.
- دنيس کینلا در تعریف توانمندسازی چنین می‌گوید:

"توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و باصلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شوند که این به نوبه خود در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد" (کینلا، ۱۳۸۳، ۱۴).

گرو (گرو ۳، ۱۹۷۱)، به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، مأموریت دادن و قدرت‌بخشی است (گرچی، ۱۳۸۹).

1. Conger and Kanungo , 1998
2. Bowen and Lawler
3. Grove

برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها در افراد (مولینز ۱، ۱۹۹۹). از دیدگاه "کانگر" و "کانگو" (۱۹۹۸)، توانمندسازی فرآیندی است که باعث ارتقای احساسات "خودکامیابی" در میان افراد می‌شود. توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآورانه، مدیریت و رهبری اثربخش در ارتباط است و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند (موریسون ۲، ۱۹۹۷)، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود (کریتر ۳، ۱۹۹۷). توانمندسازی کارکنان عبارت از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند به تعبیری دیگر توانمندسازی، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می‌شود:

- مشارکت در اطلاعات با وجود بصیرت مشترک بین سازمان و فرد، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم‌گیری و روشن بودن نتایج تلاش‌ها
- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
- حمایت در قالب ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌پذیری (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

برخی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی عبارتند از: توان ذهنی، توان جسمی، دانش، مهارت و انگیزه (محمدی، ۱۳۸۸). از این میان، دانش عبارت است از اعتقاد و باوری که منجر به افزایش توان بالقوه پدیده‌ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش می‌شود (نوناکا ۴، ۲۰۰۱)، دانش، عبارت است از ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات معنی‌دار و بینش‌های متخصصان که چارچوبی را برای ارزیابی و

1. Mullins
2. Morrison
3. Morrison
4. Nonaka

انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می دهند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) آموزش و کسب دانش منجر به ایجاد تخصص در افراد می شود. اگر تخصص با تجربه کاری همراه شود، مهارت ایجاد می شود. بهره‌مندی نیروهای کلیدی از مهارت و تخصص در زمینه‌های گوناگون، مهم‌ترین نیاز سازمان‌ها به حساب می آید (کلاگ، ۱۹۹۶، ۲) مهارت، شامل کلیه توانایی‌های ابتدایی لازم است که انجام کار را در شرایط تعیین شده عملی می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۴).

### روش تحقیق

این تحقیق، از نوع کیفی بوده و داده‌های آن از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران آموزش‌های مهارتی گردآوری شده است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم یا تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های ثبت شده و هر نوع داده دیگری به کار می‌رود که می‌تواند به شکل نوشتاری درآیند (برای مثال، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها) (برورتون و میلوارد، ۱۳۸۵). در تکنیک آنالیز محتوای کیفی، به‌ویژه متن مصاحبه‌ها، تلاش بر آن است تا اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌های معنادار طبقه‌بندی شود. اگر این کار به درستی انجام شود، تحلیل محتوا می‌تواند صدها جمله بیان شده در مصاحبه را به چند تم که مسائل و نگرش‌های پاسخ‌دهندگان را خلاصه می‌کند کاهش دهد (کامینگ و وارلی، ۲۰۰۱، ۳).

به طور کلی فرایند تحلیل محتوا به شرح ذیل است. ابتدا، پاسخ‌های مختلف به هر سؤال مطالعه می‌شوند تا با انواع پاسخ‌ها و میزان تکرار هر کدام آشنایی حاصل شود. بر اساس همین پاسخ‌ها، تم‌هایی که دربرگیرنده بحث‌های مختلف هستند ایجاد می‌شوند. در واقع هر تم پاسخ‌های مشابه را در یک جا جمع می‌کند. در نهایت، لازم است تا تمامی مباحث مطرح شده در پاسخ‌های ارائه شده برای سؤالات، در یک تم قرار گیرند (۲۰۰۱).

در این پژوهش، مصاحبه‌هایی با ۹ نفر از صاحب‌نظران انجام شد و مصاحبه‌های انجام شده شامل سؤالاتی در ۴ بخش اصلی "ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند"، "عملکرد و ضرورت آموزش‌های مهارتی در تربیت نیروی انسانی توانمندسازی"، "موانع و مشکلات پیش رو" و "راهکارهای بهینه سازی" بود و افراد مورد مصاحبه از

1. Davenport and Prusak
2. Klagge
3. Cummings and Worley

میان صاحب‌نظران و به‌طور مسئولین و مدیران دستگاه‌های اجرایی مرتبط با نیروی انسانی و آموزش‌های مهارتی در استان زنجان انتخاب شدند. در واقع مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافتند که به‌نظر می‌رسید اشباع<sup>۱</sup> اطلاعاتی صورت گرفته است و مفاهیم جدیدی در مصاحبه‌ها مشاهده نمی‌شود.

مصاحبه‌شوندگان شامل: رئیس آموزشکده فنی و حرفه‌ای، رئیس پارک علم و فناوری، مدیر کل منابع انسانی و تحول اداری استانداری، معاون پژوهش و برنامه‌ریزی اداره کل آموزش و پرورش استان، معاون دفتر برنامه‌ریزی و بودجه استانداری، مدیرکل سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان، ۲ نفر از رؤسای مراکز آموزش علمی کاربردی و رئیس گروه امور اجتماعی و پژوهشی دفتر برنامه‌ریزی و بودجه استانداری زنجان بودند که سطح تحصیلات آنها به شرح جدول ذیل بود.

ردیف	سطح تحصیلات	تعداد
۱	دکترا	۲ نفر
۲	کارشناسی ارشد	۶ نفر
۳	کارشناسی	۱ نفر

#### یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های گردآوری شده، با روش تحلیل محتوا، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و یافته‌ها در چهار بخش اصلی، در رابطه با سؤالات اصلی پژوهش تنظیم شد که در ادامه ارائه شده است.

#### ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند

مصاحبه‌شوندگان در خصوص ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند نظرات خود را ارائه کردند که طی تحلیل صورت‌گرفته، مواردی ذیل به عنوان عمده‌ترین ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند، که می‌بایست با آموزش‌های مهارتی تربیت شوند، شناسایی شدند:

#### 1. Saturation

### تخصص و مهارت‌های فنی

یکی از عمده ویژگی‌های مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان، دارا بودن تخصص و مهارت‌های فنی و خاص در حوزه‌های شغلی افراد بود که با عناوینی همچون "توانمندی علمی"، "مهارت‌های حرفه‌ای"، "مهارت‌های تخصصی شغلی"، "صلاحیت‌های تخصصی" و "مهارت‌های حرفه‌ای" از آن نام برده شد. طبق نظرات ارائه‌شده، چنین نیروی انسانی می‌بایست دارای "علمی مطابقت با نیازهای جامعه" بوده و توان "عملیاتی کردن علم خود" و "استفاده از تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های جدید" را داشته باشد.

### صلاحیت عمومی

نیروی انسانی توانمند علاوه بر داشتن توان و تخصص فنی و علمی، باید دارای صلاحیت‌های عمومی نیز باشد. این صلاحیت‌ها شامل تعهد اخلاقی متناسب با موازین اسلامی، رفتار مناسب با ارباب رجوع و تعامل با همکاران، ارتقاء و رشد معنوی و ... است.

### انگیزه بالا

از نقطه نظر صاحب نظران، افراد توانمند، افرادی با انگیزه بالا هستند و همچنین "بین توانمندی و انگیزه ارتباط دوسویه وجود دارد. آدم‌های با انگیزه توانمندترند و یا آدم‌هایی که توانمند هستند، حتماً آدم‌های با انگیزه‌ای بوده‌اند که توانمند شده‌اند. سرمایه‌گذاری هم باید روی این افراد با انگیزه باید اتفاق بیفتد تا توانمندسازی صورت بگیرد."

### حس افتخار و جامعه‌پذیری

فرد توانمند به دلیل داشتن تخصصی متناسب با نیازها و شرایط جامعه، می‌تواند شغلی مناسب داشته باشند، از این رو، دارای حس افتخار، جامعه‌پذیری و حس مشارکت است و "وقتی این حس‌ها در او ایجاد شد به عنوان یک شهروند خوب، مفید و سالم، زندگی می‌کند و سعی می‌کند دائم این مهارتش را افزایش دهد"

### یادگیری مستمر

نیروی انسانی توانمند باید به‌طور مستمر دانش و مهارت روز را دریافت کند، زیرا علوم و تکنولوژی‌ها با سرعت زیاد در حال رشد و تغییرند، از این رو، افراد باید به‌طور



مستمر به دنبال یادگیری باشند. از طرفی، از آنجایی که انگیزه بالا جزء ویژگی‌های این افراد است، تمایل به سمت یادگیری مستمر و مداوم نیز در آنها وجود دارد.

#### اعتماد به نفس بالا

افراد توانمند به دلیل داشتن توان و تخصص به‌روز و در سطح بالا و "چون به توانایی‌های خود اعتماد می‌کند" دارای اعتماد به نفس بالایی نیز هستند.

#### خلاق و نوآور

این افراد برای رفع مسائل و مشکلات بنگاه‌ها، راهکارهای مناسب ارائه می‌دهند و همواره دارای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه هستند.

#### کارایی و عملکرد بالا

تخصص و توان فنی بالا، انگیزه بالا، اعتماد به نفس بالا و سایر ویژگی‌های فرد توانمند، منجر به سطح بالایی از عملکرد و کارایی در فعالیت‌های کسب و کار از وی می‌شود. برخی دیگر از ویژگی‌ها همچون کارآفرینی، اراده و پشتکار و تیزبینی نیز توسط مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفتند.

#### عملکرد و ضرورت آموزش‌های مهارتی در تربیت نیروی انسانی توانمندسازی

تمامی صاحب‌نظران بر ضرورت آموزش نیروی انسانی و به‌ویژه آموزش‌های مهارتی برای تربیت افراد توانمند تأکید داشتند. از دیدگاه آنها، باید به نیروی انسانی به عنوان سرمایه نگریست. "موفقیت سازمان‌ها، موفقیت یک شهر، یک استان و یک کشور در گرو داشتن نیروی انسانی توانمند است، امروزه حتی اعتقاد بر این است که مهم‌ترین مزیت نسبی کشورها، استان‌ها و سازمان‌ها در داشتن نیروی انسانی توانمند است، فرق شرکت‌ها و سازمان‌های موفق در داشتن و یا نداشتن نیروی انسانی توانمند است". از دیدگاه آنها مهم‌ترین و با اهمیت‌ترین دارایی‌ها، سرمایه انسانی است همه سرمایه‌ها با وجود سرمایه انسانی است که باعث تولید و ارائه محصولات و خدمات می‌شود. استفاده بهینه از سایر سرمایه‌ها نیز در گرو داشتن سرمایه انسانی توانمند است. بنابراین، هر فعالیتی که باعث توسعه این نیروی انسانی شود، فعالیتی با ارزش تلقی می‌شود.

در خصوص عملکرد و میزان اثربخشی آموزش‌های مهارتی در تربیت نیروی انسانی توانمند برای جامعه، نظرات گوناگونی از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. برخی مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که این آموزش‌ها نسبت به هزینه و

سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته دارای "اثربخشی کم" بوده "هنوز به جایگاه مطلوب نرسیده‌ایم و فاصله زیادی داریم"، برخی از صاحب‌نظران نیز معتقد بودند "تغییرات اساسی در ۵۰ سال اخیر ایجاد شده" و "افراد ماهر مورد نیاز مؤسسات صنعتی، تربیت‌شده دانشگاه‌ها، سازمان فنی و حرفه‌ای و ... بوده‌اند" که آموزش‌های مهارتی را ارائه کرده‌اند؛ از دیدگاه آنان این آموزش‌ها "آثار مفید و مؤثری داشته‌اند" و "در سال‌های اخیر رویکرد خوبی از لحاظ نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به وجود آمده است" به‌طور مثال در بخش کشاورزی به دلیل آموزش به صورت عملی و در محیط کار، افراد توانمندی تربیت می‌شوند. با این حال، کاستی‌ها و ضعف‌ها و مشکلاتی نیز در مسیر اثربخشی این آموزش‌ها وجود دارند که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### موانع و مشکلات پیش رو

در بررسی‌ها و تحلیل‌های به‌عمل آمده در خصوص عمده‌ترین موانع و مشکلات پیش روی اثربخشی آموزش‌های مهارتی، عواملی به شرح ذیل شناسایی شدند:

#### انتخاب نادرست آموزش گیرندگان

از دیدگاه اغلب مصاحبه‌شوندگان یکی از علل اصلی کاهش اثربخشی آموزش‌های مهارتی، ارائه این آموزش‌ها به افرادی است که به درستی انتخاب، گزینش، یا جذب نشده‌اند؛ "آموزش به افرادی ارائه می‌شود که انگیزه و یا ضریب هوشی بالایی ندارند" و "ورودی‌های آموزش‌های انتخاب‌شده‌ای نیستند و ضعیف هستند". در اغلب مواقع "آموزش‌های مهارتی در انتخاب مردم، اولویت آخر هستند". از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان، در خصوص دوره‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها و ادارات "اگر آموزش را سرمایه‌گذاری بدانیم معمولاً باید روی بهترین نیروی انسانی این اتفاق بیفتد، اما می‌بینیم که آدم‌هایی به دوره(های) آموزشی فرستاده می‌شوند تا رفع تکلیف شود، هیچ توانمندی ندارند، در سازمان باشد یا نه، خیلی به حال سازمان فرقی ندارد".

#### اجباری بودن برخی آموزش‌ها (در خصوص آموزش‌های ضمن خدمت)

اجبار در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان نیز به عنوان یکی از عوامل ناکارآمدی این‌گونه آموزش‌های ذکر شده است؛ این امر سبب می‌شود که همه افراد بدون توجه به علایق، استعدادها، انگیزه‌ها و سایر شرایط به اجبار در این دوره‌ها

شرکت کنند، که خود می‌تواند دلیلی بر بروز عامل قبلی باشد، یعنی ارائه آموزش به افرادی که به صورت هدفمند انتخاب نشده‌اند.

### **انگیزه پایین**

یکی از آسیب‌ها و ضعف‌های موجود در نظام آموزش مهارتی، انگیزه پایین برخی از آموزش‌گیرندگان است که می‌تواند ناشی از علل مختلفی از جمله اجباری بودن آموزش‌ها یا انتخاب نامناسب رشته و ... غیره باشد. این موضوع نیز مورد تأکید بیشتر مصاحبه‌شوندگان بود.

### **مدرک‌گرایی**

عده زیادی از افرادی، "فقط به قصد دریافت مدرک وارد دوره‌های مهارتی می‌شوند" که این نیز خود می‌تواند باعث کاهش اثربخشی آموزش‌ها و کاهش انگیزه افراد در یادگیری باشد.

### **محتوای آموزشی**

موضوع به‌روز نبودن سرفصل‌های ارائه‌شده در آموزش‌ها و عدم تناسب محتوای ارائه‌شده با نیازهای بازار کار، از عوامل مورد تأکید همه مصاحبه‌شوندگان بود. از دیدگاه آنها "سرفصل‌ها به روز نیستند با توجه به تغییر سریع علوم و تکنولوژی تغییری در آنها ایجاد نشده است" از طرفی هم "همپوشانی محتوای برنامه‌های آموزشی در مقاطع و دوره‌های مختلف" باعث ایجاد "احساس یأس و ناامیدی" در آموزش‌گیرندگان می‌شود.

### **فقدان برنامه‌ریزی کلان و یکپارچه**

از دیدگاه برخی مصاحبه‌شوندگان "اشکال در برنامه‌ریزی، به‌ویژه برنامه‌ریزی‌های کلان است" هرچند اخیراً برنامه آمایش آموزش شروع شده است اما تا کنون "نقشه‌ای وجود نداشته" و برنامه جامع و یکپارچه‌ای در سطح ملی و استانی برای آموزش‌های مهارتی وجود نداشته است. این امر موجب شده "مدیریت واحدی در آموزش‌ها" وجود نداشته باشد که منجر به ناهماهنگی‌های زیادی بین مجریان این‌گونه آموزش‌ها شده است.

### عدم هماهنگی بین عرضه و تقاضای آموزش های مهارتی

صاحب نظران معتقد بودند برای اجرای آموزش های مهارتی "نیازسنجی واقعی انجام نمی شود"، "آموزش های دانشگاهی با نیازهای بخشی ارتباطی ندارد"، "پیوند بین صنعت و دانشگاه اتفاق نیفتاده است"، "فاصله بین متولیان آموزش های مهارت و اقتصاد وجود دارد"، "ارائه کنندگان آموزش های مهارتی با نیازهای متقاضیان آشنا نیستند" و "تناسبی بین آموزش ها و نیازها وجود ندارد". تمام این موارد بر عدم توجه آموزش های مهارتی به نیازهای بازار اشاره دارد که منجر به تولید فارغ التحصیلان و آموزش دیدگانی می شود که مهارت مورد نیاز بخش های مختلف اقتصادی را ندارند. گاهی اوقات نیز دیده می شود که "آموزش با تأخیر نسبت به صنعت ارائه می شود"، بدین معنی که چندین سال پس از شکل گیری صنایع و یا به کارگیری فناوری های جدید در صنایع، آموزش های مربوط به آنها در مؤسسات آموزشی ارائه می شود.

از طرفی نیز برخی مصاحبه شوندگان معتقد بودند "بازار، آموزش گیرندگان مهارتی را جذب نمی کند"، "تقاضا برای مهارت های آموزش داده شده در بازار وجود ندارد" و به همین دلیل رقابت و تمایلی برای آموزش مهارتی وجود ندارد. به عبارت دیگر، شرایط اقتصادی به گونه ای است که نتیجه کار فرد آموزش دیده در بازار، تقاضای کافی ندارد. همچنین قوانین و مقررات، بستر و هماهنگی لازم برای جذب آموزش دیدگان مهارتی وجود ندارد.

### مدرسان

آموزش های مهارتی، زمانی می تواند با مطلوبیت کافی صورت پذیرد که ارائه دهندگان آن، خود دارای تجربه عملی و سابقه کاری مرتبط بوده و با جزئیات عملی آموزش ها آشنا باشند. این در حالی است که از دیدگاه مصاحبه شوندگان، گاهی "آموزش دهندگان، خود دانش آموخته مهارتی و دارای تجربه عملی نیستند".

### عدم شفافیت در رفتار مردم و مؤسسات

از طرفی افرادی که به دنبال آموزش های مهارتی رفته و به عنوان کاردان تربیت می شوند نیز همچون آموزش دیدگان نظام های نظری به دنبال مدارج تحصیلی هستند، این امر نشانگر عدم شفافیت در رفتارهای افراد جامعه است. از طرف دیگر نیز "مؤسسات آموزشی وظایف خود را نمی شناسند". تعداد محدودی از مؤسسات آموزشی، نیروهای دانشی در سطح بالا تربیت کرده و به تولید دانش و تکنولوژی کمک

می‌کنند، و تعداد محدود دیگری از مؤسسات آموزشی، نیروهای ماهر و کاردان تربیت می‌کنند، این در حالی است که تعداد زیادی از آنها، نه نیروهای دانشی و نه کاردان ماهر پرورش می‌دهند. از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان "این‌گونه مؤسسات بحران آموزش عالی ما هستند".

#### فقدان مؤسسات واسطه

برخی از مشکلات و مسائل موجود ناشی از این امر است که "ایجاد مؤسسات واسطه مثل پارک‌های علم و فناوری دیر اتفاق افتاده"، "شرکت‌های مشاوره شغلی و تخصصی نداریم"، همچنین "اتاق‌های فکر"ی که فارغ از چالش‌های سیاسی و اجتماعی، به ارائه راه حل‌ها و ایده‌های مختلف بپردازند.

#### شیوه برگزاری دوره‌های مهارتی

ماهیت دوره‌های مهارتی ایجاب می‌کند که شیوه‌های خاصی در ارائه آنها به کار گرفته شود که متفاوت از آموزش‌های نظری صرف باشند. اما گاهی "برگزاری دوره‌های مهارتی به صورت سمیناری" و همچنین برخی دیگر از شرایط آموزشی همچون وضعیت کلاس، ساعت برگزاری کلاس‌ها، امکانات آموزشی، محل برگزاری، تجهیزات کارگاهی و آزمایشگاهی، بر اثربخشی این دوره‌ها تأثیر منفی می‌گذارند.

#### نگرش و باور عمومی نسبت به آموزش‌های مهارتی

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان "نگاه کلی به آموزش‌های کلاسیک و مهارتی مطلوب و متعالی نیست، در مورد آموزش‌های مهارتی بدتر است". "درصد کمی از افراد به صورت هدفمند وارد دوره‌های مهارتی می‌شوند و به ناچار به این سمت می‌آیند" و همچنین "نگرش بیمه شدن کار در دولت توسط دانش‌آموختگان نظری (در دهه‌های گذشته) منجر به عدم تمایل به آموزش مهارتی می‌شود" و این امر موجب شده "به دلیل عدم استقبال از ظرفیت‌های آموزشگاه‌های مهارتی به‌طور کامل استفاده نمی‌شود". "بخش خصوصی به دلیل نگرش نامطلوب، هزینه برای آموزش‌های مهارتی نمی‌کند" و "عدم حمایت و عدم تقاضای بازار، گرایش و تمایل به آموزش‌های مهارتی را تحت تأثیر می‌گذارد". یکی از صاحب‌نظران معتقد است "وضعیت اشتغال فارغ‌التحصیلان می‌تواند بر نگرش‌ها و باور عمومی تأثیر گذارد که در بخش کشاورزی

وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد" و به همین دلیل گرایش به آموزش‌های مهارتی در این حوزه، نیز وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد.

از طرفی، طبق نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، در سازمان‌ها "به انسان به عنوان سرمایه نگاه نمی‌شود" و "به ارتقاء مهارت از طریق آموزش اعتقاد وجود ندارد، قبول دارند ولی ایمان ندارند که آموزش موجب ارتقاء مهارت می‌شود" و این عوامل سبب می‌شود تا "آموزش‌های مهارتی با حساسیت بالا دنبال نشود".

برخی دیگر از موانع و مشکلات موجود در راه اثربخشی آموزش‌های مهارتی که از داده‌های گردآوری شده استخراج گردیده‌اند، عبارتند از:

- نمره‌گرایی در بین دانشجویان
- تأثیر موقت و کوتاه‌مدت آموزش‌ها
- عدم سنجش اثربخشی دوره‌ها
- عدم ثبات در قوانین و برنامه‌ها
- ساختار جوان آموزش‌های مهارتی
- سرانه (شهریه) پایین دانشجویان مهارتی که تأمین‌کننده هزینه‌های آموزش‌دهندگان نیست.

### راهکارهای بهینه سازی

بخشی از سؤالات مصاحبه‌های انجام گرفته، مربوط به ارائه راهکارهایی بود که صاحب‌نظران و مصاحبه‌شوندگان برای افزایش کارایی و اثربخشی آموزش‌های مهارتی ارائه می‌کردند. تحلیل‌های صورت گرفته در داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، راهکارهای ذیل را برای بهینه‌سازی این آموزش‌ها شناسایی کرد:

#### ✓ انتخاب آموزش گیرندگان به صورت هدفمند

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند، که می‌توان با "پذیرش و جذب افراد دارای علاقه و زمینه و پیش‌نیازهای اولیه برای آموزش‌های مهارتی" و همچنین "در نظر گرفتن عوامل و متغیرهای شخصی"، "عدم اجبار در آموزش‌ها" (در خصوص آموزش‌های کارکنان)، از طریق تغییر رویکردهای پذیرش و جذب ورودی‌های مناسب و با علاقه، اثربخشی دوره‌های آموزشی مهارتی را افزایش داد و خروجی‌های توانمندی به جامعه ارائه کرد.

#### ✓ ایجاد انگیزه

می‌توان "از طریق توجیه و ارائه اطلاعات" در رابطه با کاربردها، مزایا و پیامدهای آموزش‌های مهارتی در زندگی شغلی و حرفه‌ای افراد و یا "ارائه مزایایی غیر از مدرک" انگیزه‌های لازم را برای افراد شرکت‌کننده در آموزش‌های مهارتی ایجاد کرد.

### ✓ به روز نمودن محتوای آموزشی

تغییر و تعدیل محتوای آموزشی دوره‌های مهارتی بر اساس نیاز بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، پیشرفت‌ها و تغییرات تکنولوژیک و انعطاف بیشتر آنها، از راهکارهای ارائه شده از سوی مصاحبه‌شوندگان برای بهینه‌سازی این‌گونه آموزش‌هاست. آنها معتقدند باید "تدوین محتواها کاملاً تخصصی بوده و سطح دروس عمومی کاهش یابد" و "سیلابس درسی و آموزش‌دهندگان کاملاً منطبق با نیازهای تخصصی باشد". از نظر آنها "بازنگری در محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز بازار" امری ضروری است.

### ✓ اساتید مجرب

"استفاده از اساتید مجرب و افرادی که خود دارای تجربه عملی باشد"، "اساتید با انگیزه"، "آموزش‌دهندگان، خبره و دارای تجربه عملی باشند" از راهکارهای دیگر ارائه شده است. افراد دارای دانش عملی که با تمام جزئیات کار تجربی آشنا هستند، کیفیت آموزش‌های مهارتی را بسیار بالا خواهد برد.

### ✓ برنامه‌ریزی در سطح کلان و استانی (آمایش ملی و استانی)

برنامه‌ریزی کلان و مدیریت واحد آموزش‌های مهارتی، می‌تواند ضمن ارائه برنامه هماهنگ و متناسب با نیاز جامعه به ارائه‌دهندگان آموزش، از دوباره‌کاری‌ها، چندگانگی‌ها و انجام فعالیت‌های ناهماهنگ و جزیره‌ای، ممانعت کند. در صورتی که "هدایت کردن افراد از مدارس به سمت آموزش‌های نظری و مهارتی بر اساس برنامه‌های کلان" صورت پذیرد، نیاز به ایجاد ساختاری برای برنامه‌ریزی کلان آموزش‌ها (مدیریت واحد)، وجود خواهد داشت و این امر منجر به ایجاد "وحدت رویه در آموزش‌های مهارتی" خواهد شد. در این صورت می‌توان "اهداف و ایده‌آل‌های آموزش عالی را برای مردم روشن کرد".

برنامه‌ریزی بلندمدت و باثبات، ایجاد بستر با ارائه تسهیلات و حمایت‌های مالی، اختصاص بودجه کافی برای اجرایی کردن برنامه‌ها و تسهیل‌گری برای افراد با انگیزه نیز باید در این مورد در نظر گرفته شوند.

### ✓ ترجمه نیازهای آموزشی صنعت در مؤسسات آموزشی

برای بهینه کردن نتایج آموزش‌های مهارتی می‌بایست "پیش‌بینی نیازهای آتی نه صرفاً نیازهای فعلی" بخش‌های مختلف جامعه انجام پذیرد و این امر با "تعامل بین بخش آموزش و سایر بخش‌ها برای شناسایی نیازها و اولویت‌ها" امکان‌پذیر خواهد بود. البته از دیدگاه یکی از مصاحبه‌شوندگان "آموزش باید مبتنی بر سه نوع نیاز: نیازهای فردی،

سازمانی و اجتماعی باشد" بدون در نظر گرفتن هر یک از این نیازها، نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد.

از طرف دیگر باید جامعه بستر لازم برای پذیرش نیروی انسانی توانمند را ایجاد کند یعنی فرهنگ، قوانین و مقررات و سایر بسترهای لازم جهت جذب آموزش دیدگان مهارتی فراهم باشد.

#### ✓ ترکیب (رهگیری آموزش گیرندگان)

رهگیری خروجی‌های آموزش‌های مهارتی، به ما نشان خواهد داد که "چه کارهایی باید انجام می‌دادیم و انجام نداده‌ایم و چه کارهایی را نباید انجام می‌دادیم و انجام داده‌ایم". بررسی وضعیت دانش‌آموختگان می‌تواند آسیب‌ها و ضعف‌های موجود را نشان داده و راه درست و اقدامات اصلاحی را به ما نشان دهد.

#### ✓ توسعه مؤسسات واسطه

ایجاد نهادهای واسطه همچون پارک‌های علم و فناوری، "ایجاد اتاق‌های فکری که به دور از تنش‌های سیاسی و علمی تصمیم‌گیری کند"، ایجاد شرکت‌های مشاوره شغلی و تخصصی، می‌تواند در به ثمر نشستن آموزش‌های مهارتی نقش به‌سزایی داشته باشند.

#### ✓ منابع، امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری مناسب

استفاده از تجهیزات کمک آموزشی، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی، "آموزش افراد در فضایی که امکان خلاقیت در عمل برای آنها وجود داشته باشد" و ... به عنوان عوامل مؤثری در بهینه‌سازی این آموزش‌ها معرفی شدند.

#### ✓ بازآموزی مهارتی

آموزش‌های مهارتی ارائه‌شده در هر زمان متناسب با دانش و فناوری و شرایط خاص آن زمان ارائه می‌شود، بنابراین، از آنجایی که فناوری، فرایندهای کاری و علوم مختلف با سرعت در حال تغییر هستند، به‌روز کردن دانش آموزش‌دیدگان، به‌طور مستمر و مداوم، ضروری است.

#### ✓ تغییر نگرش و باور عمومی

همان‌گونه که اشاره شد، اغلب مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که نگرش مثبت و تمایل زیادی به آموزش‌های مهارتی وجود ندارد، از این رو، تغییر نگرش‌ها و گرایش‌ها به این‌گونه آموزش‌ها از ضروریات بهبود اثربخشی آموزش‌های مهارتی محسوب می‌شود تا افراد دارای انگیزه، استعداد و پتانسیل بالا، جذب این‌گونه آموزش‌ها شوند. از نظر مصاحبه‌شوندگان، "احساس و درک تغییرات و نتایج حاصل از آموزش‌ها در سطح



جامعه توسط افراد"، مشاهده "بیکاری دانش‌آموختگان نظری" و "فرهنگ‌سازی از راه آموزش و تبیین مسائل از رسانه‌ها" از راه‌های تغییر باورهای عمومی است. از نظر آنها باید "واقعیت‌های موجود به مردم ارائه شود"، "حوزه‌های اقتصادی باید برنامه‌ها و نیازهای خود را تدوین کنند"، و باید "امید بین آموزش‌گیرندگان مهارتی" ایجاد شود. همچنین با ایجاد زیرساخت‌ها، اطمینان از ایجاد شغل، ارائه تسهیلات مالی و عمل کردن متولیان (خود متولیان فرزند خود را به این سمت هدایت کنند و این امر رسانه‌ای شود) نیز می‌توان در این راه قدم برداشت. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان برای تغییر نگرش و باور عمومی باید "آثار مثبت آموزش‌های مهارتی در بازار نشان داده شود"، "نیاز به مهارت در میان افراد جامعه ملموس و محسوس باشد"، "بسترسازی و حمایت از آموزش‌دیدگان" انجام پذیرد، "با توجه به کیفیت، رقابت در جامعه ایجاد شود" و با "ارائه مدرک معتبر در سطوح مختلف تحصیلی برای آموزش‌های مهارتی" نگرانی افراد جامعه در مورد مدرک را کاسته و گرایش به سمت این آموزش‌ها را افزایش داد.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که مشاهده شد، بر اساس داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته از صاحب‌نظران حوزه آموزش‌های مهارتی، ویژگی‌های نیروی انسانی توانمند شناسایی، عملکرد و وضعیت آموزش‌های مهارتی موجود تبیین و مشکلات و راهکارهای ارتقاء اثربخشی آموزش‌های مهارتی، ارائه شد. بر اساس نتایج حاصله، نیروی انسانی توانمند دارای ویژگی‌هایی همچون صلاحیت تخصصی و عمومی، انگیزه، اعتماد به نفس، عملکرد و کارایی بالا و ... است. آموزش‌های مهارتی موجود نیز از دیدگاه عده‌ای مصاحبه‌شوندگان دارای اثرات مفید و مثبت قابل ملاحظه و از دیدگاه برخی دیگر دارای اثربخشی بسیار کم است. با این حال ضرورت این آموزش‌ها برای توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها، انکارناپذیر بود. همچنین برخی موانع و مشکلات اصلی آموزش‌های مهارتی همچون فقدان برنامه‌ریزی کلان و جامع، جذب غیرهدفمند ورودی‌های آموزش‌های مهارتی، استفاده از مدرسان فاقد تجربه عملی، محتوای نامناسب دوره‌های آموزشی، نگرش و باور عمومی نسبت به این آموزش‌ها و ... شناسایی شدند که راهکارهایی نیز برای رفع آنها و ارتقاء اثربخشی آموزش‌های مهارتی ارائه شد. از جمله راهکارهای ارائه‌شده عبارتند از: ایجاد ساختار واحد و برنامه‌ریزی کلان برای آموزش در سطح کشور و استان، تغییر باورها و

نگرش‌های عمومی، جذب افراد دارای پتانسیل، علاقه و زمینه مناسب، فراهم کردن امکانات و زیرساخت‌های مناسب، قانونگذاری و تسهیلات حمایتی و .... یکی از نکات بسیار مهم مورد توجه در این پژوهش، نگرش‌ها و باور عمومی در خصوص آموزش‌های مهارتی بود. با توجه به اینکه همه افراد مصاحبه‌شونده، بر فقدان نگرش مثبت و تمایل نسبت به آموزش‌های مهارتی در سطح جامعه، صحه گذاشتند، توجه ویژه و خاص به این امر و تغییر باورهای عمومی و نگرش‌های افراد جامعه، امری ضروری و غیرقابل انکار است. که راهکارهایی نیز از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است: از جمله اینکه با تبیین واقعیت‌های موجود در جامعه، تغییر در رفتار آنها ایجاد شود و یا از طریق اطلاع‌رسانی در خصوص نتایج مثبت آموزش‌های مهارتی در وضعیت شغلی و اقتصادی افراد و ...، تمایل به این سمت افزایش یابد.

به نظر می‌رسد هر یک از موارد ذکر شده در بالا، به خودی خود نیازمند انجام پژوهشی مستقل و بررسی عمیق هستند تا بتوان با تمرکز بر مسائل و مشکلات و اجرای راهکارهای پیشنهادی، عملاً اثربخشی آموزش‌های مهارتی برای عرضه نیروی انسانی توانمند را مشاهده نمود.



### منابع

- ابطحی، سید حسین و سعید عابسی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- برورتون، پل و میلوارد، لینه (۱۳۸۵)، تحقیق سازمانی. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران ایران.
- سند راهبردی مهارت و فناوری سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور (۱۳۹۰)، تهران: انتشارات سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور
- صالحی، کیوان؛ زین آبادی، حسن رضا و پرند، کورش؛ (۱۳۸۸)، "کاربست رویکرد سیستمی در ارزشیابی کیفیت هنرستان‌های فنی حرفه‌ای: موردی از ارزشیابی هنرستان‌های فنی حرفه‌ای دخترانه شهر تهران"، فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۲۹، سال هشتم.
- طبرسا، غلامعلی و آهنگر، نرگس، زمستان ۱۳۸۷، "توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش‌ها و کارکردها"، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۲۹، صص ۶۸-۵۱.
- عطافر، علی و مهدی شریعت منش (۱۳۸۶)، بررسی ویژگی‌های نیروهای انسانی کلیدی و نقش آنان در ارزش‌آفرینی برای سازمان، مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
- کینلا، دنیس. (۱۳۸۳) توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان. تهران: نشر مدیران
- گرچی، محمدباقر؛ (۱۳۸۹)، "ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان"، فصل‌نامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.
- گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری، (۱۳۸۶)؛ رفتار سازمانی؛ ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، چاپ دوازدهم،
- محمدی، حامد؛ تیر و مرداد ۱۳۸۸، "عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی"، تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.

Bowen, D. E & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, Management Review

- Conger, Jay; Kanungo, Rabintra N., (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol.13, No.3, PP: 471-474
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2001). Organizational Development and Change, 7th Edition. South-Western College Publishing
- Davenport, T.H. and L. Prusak (1988), Working knowledge, how organizations manage what they know, Boston: Harvard Business School Press.
- Grove, P.B. (ed), (1971). Webster's Third New International Dictionary of the English Language unabridged. Springfield, MA, G&C Merriam.
- Klagge, J. (1996), Defining discovering and developing Personal Leadership in Organizations, Management development review.
- Kreitner, R. (1996), Management, Delhi: Houghton on Mifflin company.
- Morrison, R. (1997), The relation between Leadership styles & empowerment on job satisfaction of Nurses, Nurse Adm.
- Mullins L (1999). Management and organizational behaviour". London: prentice Hall.
- Nonaka, I. (2001), Dynamic theory of organizational knowledge creation, In organization Science, Vol.5, No.1.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی