



iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

## تأثیر کاربرد مهارت‌های نرم در ارتقاء توانمندی دانشجویان دانشگاه

زینب عاشوری لیاولی

هنر آموز رشته طراحی و دوخت (آموزش و پرورش)

### چکیده

در عصر اطلاعات و ارتباطات و با ورود فن‌آوری‌های نوین در حوزه آموزش، فراگیران با مخاطرات و ریسک‌های بیشتری برخورد می‌کنند و نسبت به نسل‌های قبل، نیاز به یادگیری دانش و مهارت‌های جامع‌تر و جدیدتری خواهند داشت. پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر کاربرد مهارت‌های نرم در ارتقاء توانمندی دانشجویان دانشگاه... انجام شد. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع مروری-کتابخانه‌ای است. بنابراین این پژوهش در بخش نخست به تبیین مهارت‌های نرم پرداخته است، سپس به ابعاد توانمندی سازی دانشجویان پرداخته است، و در نهایت علاوه بر تشریح نقش آموزش در ارتقاء توانمندسازی دانشجویان، راهکارهای اجرایی به منظور نقش و تأثیر مهارت‌های نرم در توانمندسازی توانمندسازی دانشجویان دانشگاه ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های نرم، توانمندسازی، آموزش، دانشگاه

### مقدمه

برای سال‌ها این عقیده وجود داشت که هرکس دانش یا مهارت‌های خاص بیشتری داشته باشد، توسعه و پیشرفت شغلی بیشتری خواهد داشت. ولی امروزه بر اساس پژوهش‌های جدید مشخص شده است که برای رسیدن به مراتب بالاتر شغلی، مهارت‌های عام یا همان مهارت‌های نرم اهمیت بیشتری نسبت به مهارت‌های فنی دارند (Robles, 2012). طبق برخی تحقیقات، بخش عمده‌ای از موفقیت شغلی افراد به توانایی‌های ارتباطی، اجتماعی و رفتاری آنان وابسته است که در قالب مهارت‌های نرم شناخته می‌شوند (Kautz, 2012 & Heckman). مهارت‌های نرم را می‌توان مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی برای مواجهه با شرایط و چالش‌های بیرونی دانست؛ از جمله نحوه ارتباط با دیگران، حل مسئله، کار تیمی، مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری. در واقع مهارت‌های نرم نقش مهمی در موفقیت حرفه‌ای و تعاملات سازمانی دارند و می‌توانند مسیر پیشرفت شغلی افراد را هموار کنند (Goleman, 1998). در حالی که مهارت‌های فنی ممکن است فرصت ورود به یک شغل را فراهم کنند، این مهارت‌های انسانی و ارتباطی هستند که ادامه مسیر و پیشرفت شغلی را ممکن می‌سازند. اخلاق کاری، نگرش مثبت، مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی از جمله مهم‌ترین مهارت‌های نرم محسوب می‌شوند که نقش مهمی در موفقیت فردی و سازمانی دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها از مهارت‌های نرم بالاتری برخوردارند، در زمینه کار تیمی، رهبری و حل مسئله عملکرد موفق‌تری دارند (Powell, 2011 & Laker).

مسئله اصلی این پژوهش نبود تصویری یکپارچه، تحلیلی و مبتنی بر شواهد از وضعیت پژوهش‌های هنر دیجیتال در ایران است. علی‌رغم رشد فعالیت هنرمندان و ظهور جریان‌هایی در انیمیشن رایانه‌ای، ویدئوآرت دیجیتال، هنر تعاملی و ژنراتیو آرت، بدنه پژوهشی کشور نتوانسته است این تحولات را به‌صورت منسجم بررسی و طبقه‌بندی کند. بیشتر مطالعات موجود یا تکنیک‌محورند و به فناوری‌های خاص پرداخته‌اند (مانند VR یا AR)، یا صرفاً به مباحث نظری وارد شده‌اند بدون آنکه تصویری جامع از وضعیت پژوهش داخلی ارائه دهند (Rahmani, & Safari, 2021). این پراکندگی موجب شده است که نتوان روندهای فکری، خلأهای پژوهشی و مسیر توسعه آینده را به‌روشنی تشخیص داد. اهمیت و ضرورت این تحقیق از چند منظر قابل توجیه است.

نخست، هنر دیجیتال امروز یکی از جریان‌های اصلی هنر معاصر جهان است و عدم شناخت دقیق پیشینه پژوهشی آن در ایران موجب محدودیت در برنامه‌ریزی دانشگاهی، آموزشی و سیاست‌گذاری فرهنگی می‌شود (Paul, 2023). دوم، گسترش هوش مصنوعی در تولید هنر چالش‌های جدیدی درباره اصالت، خلاقیت، مالکیت و اخلاق هنری ایجاد کرده که نیازمند واکاوی نظری و پژوهشی است (Elgammal, 2020). سوم، بازارهای بین‌المللی NFT و اقتصاد هنر دیجیتال فرصت‌ها و تهدیدهای قابل‌توجهی برای هنرمندان ایرانی ایجاد کرده‌اند، در



iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

حالی که منابع علمی فارسی درباره این موضوع اندک و فاقد تحلیل جامع‌اند (قنبری، ۱۴۰۱). بنابراین، جمع و تحلیل نظام‌مند پژوهش‌های موجود ضرورتی علمی و کاربردی دارد.

نوآوری پژوهش حاضر در سه محور اصلی است:

۱. این مطالعه برای نخستین بار مرور نظام‌مند و طبقه‌بندی‌شده‌ای از پژوهش‌های هنر دیجیتال در ایران ارائه می‌دهد و مجموعه مطالعات موجود را در پنج محور نظری، تاریخی، تکنیک‌محور، فرهنگی و اقتصادی دسته‌بندی می‌کند؛ امری که پیش‌تر انجام نشده است.
۲. این پژوهش شکاف‌های پژوهشی (Research Gaps) را شناسایی می‌کند، از جمله فقدان چارچوب نظری بومی، کمبود مطالعات میدانی درباره هنرمندان دیجیتال ایرانی، و نبود تحلیل‌های جامعه‌شناختی و اقتصادی جامع.
۳. پژوهش حاضر با اتکا بر منابع معتبر جهانی (Manovich, 2013; Paul, 2016; Lovejoy, 2015) و مطالعات پراکنده فارسی، نقشه‌ای از وضعیت واقعی پژوهش هنر دیجیتال در ایران ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های دانشگاهی آینده، سیاست‌گذاری هنرهای نو، و تدوین برنامه‌های آموزشی باشد.

بنابراین، این تحقیق تلاش دارد با رویکردی تحلیلی و مبتنی بر شواهد، تصویری روشن و علمی از وضعیت پژوهش‌های هنر دیجیتال در ایران ارائه دهد و موانع و امکان‌های پیش روی توسعه آن را تبیین کند.

مبنای نظری

#### ۱-۱. شکاف‌های مهارت‌های نرم

هنگامی که نیروی کاری شما مهارت‌های فنی بالایی دارد اما مهارت‌های نرم آن وضع مناسبی ندارد، شما با یک شکاف مهارت‌های نرم مواجه هستید. مهارت‌های نرم آن چیزی است که مهارت‌های سخت را همراهی می‌کند و به سازمان شما کمک می‌کند تا حداکثر بهره را از تخصص فنی خود ببرد.

- اگر در جذب مشتری خوب عمل می‌کنید ولی در حفظ آن‌ها با مشکل مواجه‌اید، احتمالاً دچار شکاف مهارت‌های نرم هستید.
  - اگر کارکنان زیاد تغییر می‌کنند و مجبورید مدام افراد را آموزش مجدد دهید، احتمالاً با یک شکاف مهارت‌های نرم مواجه هستید.
  - اگر مدیران بسیاری در سازمان وجود دارند ولی رهبران واقعی در بین آن‌ها دیده نمی‌شود، این یک شکاف مهارت‌های نرم است.
- در واقع هر گاه که قادر نباشید از دانش، تجربه و تخصص تیم خود به‌درستی بهره ببرید، لازم است سطح ارتباط و مهارت‌های میان‌فردی را که در سازمان حاکم است ارزیابی کنید. سازمان‌ها به یک محیط کاری با پویایی‌های میان‌فردی تبدیل شده‌اند که دیگر قابل نادیده گرفتن نیست. اعمالی چون گوش شنوا داشتن، ارائه ایده‌ها، حل تعارضات و ترویج یک محیط کاری باز و صادقانه همه وابسته به این است بدانید چگونه با افراد ارتباط برقرار کنید و این ارتباط را حفظ کنید. این روابط است که به افراد اجازه می‌دهد در پروژه‌های تیمی مشارکت کامل داشته باشند، قدردان دیگران باشند و از پروژه‌ها حمایت کنند. مهم است که نقش حیاتی مهارت‌های نرم را درون تیم خود بازشناسید و نه تنها تلاش کنید آن‌ها را در خود توسعه دهید، بلکه توسعه آن را در سرتاسر سازمان نیز ترغیب نمایید. حوزه‌هایی که لازم بررسی و ارزیابی شوند عبارت‌اند از:

- مسئولیت‌پذیری فردی
- میزان مشارکت
- مهارت‌های مذاکره میان‌فردی
- حل تعارضات
- انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری افراد
- شفافیت ارتباطات
- تفکر خلاقانه
- تعلیم دادن و مربی‌گری

هرچقدر این موارد در سازمان پررنگ‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که مهارت‌های نرم افراد در سطح بالاتری قرار دارد. این موارد همه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر روی نگرش یک فرد در تعاملاتش با مشتریان، همکاران، سرپرستان و دیگر ذی‌نفعان دارد. هرچقدر نگرش یک فرد مثبت‌تر



iccacc

<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

باشد، روابط وی بهتر خواهد بود؛ این چیزی است که عملکرد تیمی فوق‌العاده را برمی‌انگیزاند و باعث می‌شود افراد در پیشبرد چشم‌انداز و استراتژی سازمان قاطعانه سهیم باشند. به طور کلی شایستگی‌ها و مهارت‌ها در دنیای کار به دو بخش خاص و عام تقسیم می‌شوند. مهارت‌های (عام) از آن جهت اهمیت دارند که مشاغل امروز نیازمند انعطاف‌پذیری، تلاش و توانایی و پذیرش کارهای گوناگون هستند. امروزه سازگاری، کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و ... مصادیقی هستند که کارفرمایان بدنبال افرادی می‌روند که علاوه بر شایستگی‌های (خاص) از شایستگی‌های (عام) نیز برخوردار باشند. معمولاً مهارت‌های (عام) مستقل از یک شغل، محیط کار، محیط زندگی و اجتماعی، محیط فرهنگی و حتی جامعه می‌باشند. مهارت‌های (عام) در تلفیق با مهارت‌های (خاص) کارایی و اثر بخشی خود را در دنیای کار نشان می‌دهند. بر طبق بررسی‌های انجام شده در صنعت هوایی، علت تصادف‌های هوایی کمبود مهارت‌های (عام) بوده است تا کمبود مهارت‌های (خاص). مهارت‌های (عام) را با اصطلاح‌های متفاوت در کشورهای گوناگون نام می‌برند که از میان آنها می‌توان به عناوین ذیل اشاره کرد.

Generic Skill	مهارت‌های کلی
Core Skills	مهارت‌های محوری
Key Skills	مهارت‌های کلیدی
Soft Skills	مهارت‌های نرم
Transferable Skills	انتقال‌پذیری

کشور	عنوان اصطلاح
سنگاپور	مهارت‌های محوری، مهارت‌های کلیدی، مهارت‌های مشترک
نیوزلند	مهارت‌های ضروری
استرالیا	شایستگی‌های کلیدی، مهارت‌های استخدام‌پذیری، مهارت‌های کلی
کانادا	مهارت‌های استخدام‌پذیری، مهارت‌های کلی
آمریکا	مهارت‌های پایه، مهارت‌های ضروری، مهارت‌های محیط کار
فرانسه	مهارت‌های انتقال‌پذیری
آلمان	صلاحیت‌های کلیدی
سوئیس	مهارت‌های فرا رشته‌ای
دانمارک	مهارت‌های مستقل فرآیندی

به طور کلی فهرست واحدی برای مهارت‌های (عام) وجود ندارد و این در حالی است که در کشورهای گوناگون عناوین مختلفی نسب به این موضوع اختصاص یافته است.

اهم مصادیق و گروه‌های مهارت‌های (عام) را می‌توان در گروه‌های ذیل طبقه‌بندی کرد:

Basic functional skills	مهارت‌های پایه و اساسی
People related skills	مهارت‌های ارتباط با دیگران
Conceptual thinking skills	مهارت‌های مفهومی و تفکر
Personal skills	مهارت‌های شخصیتی
Related to the business world skills	مهارت‌های مرتبط با دنیای کسب و کار
Skills related to the community	مهارت‌های مرتبط با جامعه



iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

باتوجه به مطالب مذکور برای شادمانی شغلی و توسعه همه جانبه یک کشور باید منابع انسانی سازمان قابلیت های لازم را برای چنین توسعه ای داشته باشند. پیش تر منابع انسانی سازمان با شاخصه های مهارت (خاص) ارزشیابی می شدند ولی لازم است شاخصه های مهارت (عام) نیز به منظور بهره وری نیروی کار مد نظر قرار گیرد.

جالب است بدانیم ۲۰٪ از فاکتورهای موفقیت افراد وابسته به IQ و ۸۰٪ آنها وابسته به EQ است.

IQ یا ضریب هوشی عددی است که میزان اندازه گیری قدرت ادراک و استدلال منطقی از روی دانش قبلی و توان فراگیری افراد را مشخص می کند.

EQ یا ضریب هوشی احساسی، میزان توانایی ترکیب احساسات دراستفاده از معلومات را اندازه گیری می کند. درک شهودی، خلاقیت، تغییر پذیری، انعطاف، روابط عمومی، شخصیت و اعتبار از جمله اینهاست.

استفاده از معلومات با بهره گیری از قدرت استدلال منطقی برای متقاعد کردن فرد را IQ نامند و استفاده از معلومات با ابزار شهود و ادراک حسی و رابطه قوی و مؤثر برای متقاعد کردن یک نفر برای انجام کاری را EQ نامند.

درصد بسیار ناچیزی از IQ وابسته به تغذیه و ... است ولی بالعکس درصد ناچیزی از EQ ذاتی است. یعنی می توان گفت IQ تقریباً ذاتی است و EQ تقریباً اکتسابی است. فاکتورهای موفقیت از نظر یونسکو شامل EQ افراد است که اهم آنها به شرح ذیل می باشد:

- مثبت فکر کردن (تفکر بشر دوستانه، خیرخواهی مبتنی بر غیر خواهی، دوستی با محیط زیست و طبیعی، کسب اعتبار و شخصیت)
- روحیه مسئولیت پذیری و تلاش گری (سخت کوشی، وقت شناسی، وجدان کاری، دقت و صحت در کار)
- ارتباط نیکو با دیگران و مهارت های کار تیمی (احترام به عقاید دیگران، گوش دادن، استدلال، انصاف در کار)
- روحیه مطالعه (به روز کردن اطلاعات و دانش، خواندن و گوش دادن مؤثر)
- روحیه مطالعه (به روز کردن اطلاعات و دانش، خواندن و گوش دادن مؤثر)
- تفکر پویا و تحلیل گر (تفکر همه جانبه، استنباط و تجزیه و تحلیل اطلاعات)
- تغییر پذیری و انعطاف پذیری (تغییرات سریع دنیا، هماهنگی و همراهی با تغییرات)
- اعتماد به نفس در رویارویی با مسائل جدید (شهامت مبارزه با مشکلات)
- مدیریت زمان و فعالیت ها (تعیین اهداف درکار، فازبندی امور)
- تهیه مستندات (مکتوب کردن، ارائه مطالب مستند و کامل)
- خلاقیت (ارائه ایده های نو، راهکارهای مفید و مؤثر، حل معضلات و پیچیدگی ها)

از این رو سازمانها می خواهند اعضای کاری خوبی داشته باشند، آنها می خواهند گروههایی متشکل از افرادی بسازند که با همکاری یکدیگر به سمت تحقق اهداف مشترک حرکت کنند.

بسیاری از مدیران معتقدند یک عضو مؤثر گروه کسی است که دارای مهارتهای نرم (انسانی) باشد. بنابراین باید به دنبال جذب و استخدام این نفرا باشیم.

در انتخاب افراد برای همکاری باید دقت نمود تا افرادی که نگرش مثبت و سطح مهارتهای نرم بالایی دارند انتخاب شوند.

- شنونده خوب و فعال بودن
- آماده تبادل اطلاعات بودن
- در گروه همکاری می کنند نه رقابت
- خوش بین و شاد هستند
- با تغییرات سازگارند
- مذاکره کننده خوبی هستند

امروزه در دنیای مدیریت، علی رغم پیچیده تر شدن و وسیع تر شدن حوزه فنی مدیران، تمرکز مدیران، بیشتر به سمت جنبه های انسانی متمایل شده است تا جنبه های فنی و تکنولوژیکی، لذا امروزه نیاز به توسعه مهارت های نرم (Soft Skills) در مدیران بیش از پیش مدنظر سازمان ها قرار گرفته است. متأسفانه در کشورها توجه زیادی به مباحث مربوط به مهارتهای نرم مدیران نمی شود و اغلب مدیران اکثر وقت خود را صرف رفع موانع مالی و ... می کنند و غافل از این هستند که منشأ بخش عمده ای از این مشکلات مربوط به مسائل انسانی است.





iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

لازم است تا مدیران در کشور با کسب و فراگیری مهارت‌های نرم که امروزه یکی از مهمترین الزامات یک مدیر خوب در سطح بین‌المللی است، نسبت به بکارگیری این مهارت‌ها در جهت افزایش رضایت شغلی و در نهایت بهبود بهره‌وری اقدام نمایند.

#### ۱-۲. روابط مؤثر در سازمان:

۱-۲-۱) خوب گوش کنیم:

هنگام کار با دیگران، می‌بایست زمان صرف کرد و به هدف‌های آن‌ها توجه کرد. تا دریافت که به چه نیاز دارند معمولاً ۷۰٪ وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می‌گذرد. نتایج یک بررسی نشان می‌دهد که از این مقدار ۹٪ به نوشتن ۱۶٪ به خواندن ۳۰٪ به صحبت کردن و ۴۵٪ به گوش دادن سپری می‌شود. باید به حرف‌های کارمندان خوب توجه کرد، با گوش کردن به مشکلات، نقاط ضعف و نقاط قوت پی می‌بریم. تأیید احساس افراد پس از شنیدن گفته‌های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان‌دهنده شنیدن درد دلها و درک احساسات اوست. «گوش دادن مؤثر» تلقی می‌شود. برای اطمینان از درک مطلب باید استنباط خود را نیز به طور خلاصه به افراد منتقل کرد.

#### ۱-۲-۲) خوب تبادل نظر کنیم:

برای پی بردن به اینکه چه عاملی در افراد ایجاد انگیزه می‌کند و نیز قبل از انجام هرکاری دیگران را در ایده‌های خوب خود سهیم کنیم.

#### ۱-۲-۳) ارتباط مستقیم برقرار کنیم:

ارتباط رودر رو بسیار مؤثرتر از ارتباط از طریق شبکه است. باتوجه به نوع و زمان مورد نیاز می‌توان از شیوه‌های گوناگون بهره‌جست. مثلاً برای مطالب طولانی بهتر است از نوشته استفاده کنیم.

#### ۱-۲-۴) قدردانی کنیم:

قدردانی از نکات مثبت کارکنان علاوه بر رشد خود پنداره مثبت سبب ارضای نیازهای عزت نفس، خودشکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود. باید دقت کنیم که بین قدردانی و پاداش تفاوت وجود دارد. مثلاً دادن یک لوح سپاس می‌تواند جزء پاداش بیرونی و ایجاد حس رقابت و انگیزه را تقویت می‌کند.

#### ۱-۲-۵) محیط کار را امن و آرام کنیم:

محیط کار باید فضایی باشد تا کارکنان به خاطر کارهای کسالت‌آور و خسته‌کننده دچار آشفتگی و ناراحتی نشوند.

#### ۱-۲-۶) فضای بحث و گفتگو فراهم کنیم:

شرایطی فراهم کنیم تا کارکنان درباره مسائل سازمانی و مدیریت به بحث و تبادل نظر بپردازند این امر موجب خواهد شد تا افراد ظرفیت پذیرش افکار دیگران را در خود ارتقاء دهند و احساس کنند که از آزادی عمل برخوردارند.

#### ۱-۲-۷) انعطاف پذیر باشیم:

در شرایط خاص لازم است با حفظ جایگاه واقعی امور از رویکردهای متفاوتی استفاده کنیم.

#### ۱-۲-۸) فرصت‌های خلاقیت ایجاد کنیم:

خطر پذیری به منظور نوآوری را تشویق کنیم و اشتباهات بعنوان هزینه منصفانه برای یادگیری و نوآوری در نظر گرفته شود. آموزش و رشد مادام‌العمر داشته باشیم، با یستی فرصت‌های یادگیری به فراوانی در اختیار افراد قرار دهیم تا متناسب با نیاز روز از آموزش لازم برخوردار باشند.

#### ۱-۲-۹) به ارتباط غیر کلامی (زبان تن) توجه کنیم:

افراد بیش از هر چیز تحت تأثیر اعمال ما قرار داند. ۷٪ انتقال پیام از طریق کلمات، ۳۳٪ از راه لحن و صورت، ۶۰٪ از طریق زبان تن اتفاق می‌افتد که اکثر آنها در تمام جهان دارای یک مفهوم هستند. حرکات دستها، چشم‌ها، بینی، دهان و .... از مصادیق زبان تن به شمار می‌روند.

#### ۲. مفاهیم و ابعاد توانمند سازی مربیان



iccacc

<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

مهمترین عامل بهره‌وری در جامعه، منابع انسانی است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است، توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷). توانمندسازی، مفهومی جدید است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چند بعدی است برحسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان تعریف شده است و حالت‌های روان‌شناختی مختلفی، از جمله احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

#### ۱-۲) ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

محققان و صاحب‌نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی و سازمانی از قبیل: تفویض قدرت تصمیم‌گیری و سپهیم شدن کارکنان در اطلاعات به توانمندسازی می‌نگرند. پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی‌هایی قائل‌اند که براساس ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌تواند در مورد توانمند یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت توانمندسازی، درست همان‌طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) احساس خودکارآمدی شخصی<sup>۲</sup> را شاخص توانمندی فردی می‌دانند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش‌درونی می‌دانند که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قایل شده‌اند. آن‌ها با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی<sup>۳</sup>، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند. (اسپریترز، ۱۹۹۶، ۴). و تن‌و کمر (۱۹۹۸) براساس تحقیق میشر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد<sup>۵</sup> را به ابعاد فوق اضافه کردند (عبداللهی، ۱۳۸۴). بنابراین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، براساس تحقیقات گذشته می‌تواند در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه نمود. در زیر به تفصیل هر یک از این ابعاد مورد بحث قرار می‌گیرد.

#### ۱-۱) احساس مؤثر بودن (تأثیر گذاری)

تأثیر گذاری یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریترز، ۲۰۰۷). تأثیر گذاری عکس ناتوانی در تأثیر گذاری است (اسپریترز، ۱۹۹۵). احساس مؤثر بودن، احساسی است که فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند. و به فرد فرصت داده می‌شود تا بتواند کاری انجام دهد (دیکسون<sup>۶</sup> و لورنز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

#### ۲-۱) حق انتخاب

حق انتخاب یک نیاز روانی است (ریان<sup>۸</sup> و دسی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰) و به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). توانمندسازی زمانی تسهیل می‌شود که افراد رفتار خود تعیینی را در پیش بگیرند. خود تعیینی به درگیر شدن در کار به صورت فعالانه و اعتقاد به این که عملکرد فردی کارکنان به موفقیت آن‌ها می‌انجامد، بستگی دارد (بریدینگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه‌ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سر و کار داشته و با رضایت

<sup>۱</sup>- empowerment

<sup>۲</sup>- Personal self- efficacy

<sup>۳</sup>- Competence

<sup>۴</sup>- Spreitzer

<sup>۵</sup>- whetten

<sup>۶</sup>- cameron

<sup>۷</sup>- mishra

<sup>۸</sup>- trust

<sup>۹</sup>- Dickson

<sup>۱۰</sup>- Lorenz

<sup>۱۱</sup>- Ryan

<sup>۱۲</sup>- Deci

<sup>۱۳</sup>- Breeding



iccacc

<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

شخصی در ارتباط است (دیکسون و لورنز، ۲۰۰۹). همچنین حق انتخاب به سبب مشارکت دهی افراد در برنامه‌ها و مساعدت افراد در زمینه‌های مختلف، موجب می‌شود اهداف سازمانی، منابع انسانی و اولویت‌ها به هم متصل و مرتبط شوند (گیبز<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

### ۳-۱-۲) احساس شایستگی

شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۴). وقتی افراد توانمند می‌شوند، آن‌ها احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. برخی معتقدند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمند است زیرا داشتن احساس خودکارآمدی تعیین می‌کند که آیا فرد برای انجام دادن کاری دشواری می‌کوشد و پشتکار دارد یا خیر (جوهری کامل، ۱۳۸۸).

### ۴-۱-۲) احساس معنادار بودن

معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ آن‌ها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (اپل باوم<sup>۱۵</sup> و هانگر<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۸). افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آن‌ها برای مقصود با اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره‌ی آن چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸).

### ۵-۱-۲) احساس داشتن اعتماد به دیگران

توانمندسازی با اعتماد مرتبط است. اعتماد محیطی برای توانمندسازی خلق می‌کند و خود نیز نیازمند ارزش‌هایی از قبیل انسجام و بلوغ است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷). اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (عبداللهی، ۱۳۸۴). افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آن‌ها اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آن‌ها آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر این که با آن‌ها بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸؛ عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸).

بنابراین با بررسی ادبیات، از منظر دیدگاه شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی شامل پنج بعد موثر بودن، احساس شایستگی، حق انتخاب، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد می‌شود که به طور خلاصه در جدول (۱) آمده است.

جدول (۱) ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

ابعاد	شرح
احساس موثر بودن	باور داشتن به توانایی تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها.
احساس شایستگی	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت‌آمیز.
حق انتخاب	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار.
احساس معنادار بودن	ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی
احساس اعتماد	احساس امنیت کردن و باور داشتن به این که با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود.

آنچه  
توانمند

به

با توجه  
گذشت

سازی یک راهبرد است و اجرای آن مستلزم تدوین و به کارگیری برنامه‌های بلند مدت و میان مدت 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 به منظور رعایت اختصار، رویکرد‌های اساسی توانمندسازی کارکنان و مولفه‌های آنها در قالب نمودار (۱) معرفی شده است.

<sup>14</sup> Gibbs

<sup>15</sup> Appelbaum

<sup>16</sup> Hongger



iccacc

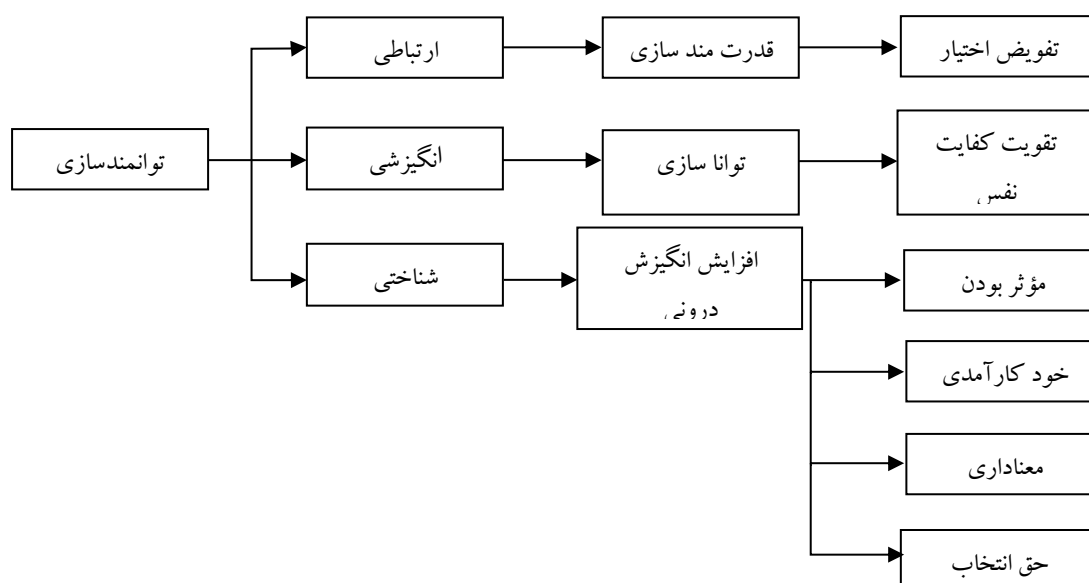
<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴



نمودار ۱: الگوی مدیریت توانمندسازی (سلاجقه، ۱۳۹۱)

۲-۲. راهبردهای مدیریتی توانمندسازی کارکنان

#### ۲-۱-۲) فراهم نمودن اطلاعات

یکی از روش‌های مهم توانمندسازی کارکنان، قرار دادن اطلاعات بیشتر سازمانی در اختیار آن‌ها است. وتن و کمرون (۱۹۹۸) می‌گویند که کسب اطلاعات، به خصوص اطلاعاتی که نقش محوری و راهبردی در سازمان دارد، می‌تواند برای ایجاد پایگاه قدرت، برای نفوذ داشتن و واجب اطاعت بودن یک فرد به کار رود. از سوی دیگر وقتی مدیران اطلاعات بیشتری در اختیار کارکنان بگذارند، آن‌ها احساس توانمندی می‌کنند و با احتمال بیشتری به طور موفقیت‌آمیز و اثربخش با مدیر هماهنگ می‌شوند. مدیر پایه‌های قدرت خود را با مشارکت کارکنان در کسب پیامدهای مطلوب، تقویت می‌کند. افراد با اطلاعات بیشتر تمایل دارند که خودمختاری، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند.

#### ۲-۲-۳) اعتمادسازی

محققین نشان داده‌اند که مدیران قبل از هر گونه اقدامی برای توانمندسازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند. اعتماد، پایه و اساس توانمندی است. برای توانمندسازی باید نوعی احساس اطمینان به قابلیت اعتماد مدیر در کارکنان به وجود آورد تا آن‌ها به جای پایدن و بدگمانی، اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان درست کارند. این اطمینان کمک می‌کند تا تردید، عدم امنیت و ابهام، در روابط بین کارکنان و مدیر از بین برود.

#### ۲-۲-۴) مدیریت مشارکتی

سازمان‌هایی که از طرق مختلف، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند احتمالاً کارکنان آن‌ها بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. در جوامع مشارکتی، قدرتدانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است و در جوامع غیرمشارکتی کنترل، دستور و امور قابل پیش‌بینی مهم هستند. علاوه بر این، جوامع مشارکتی تأکید بر کمک فردی و ابتکار نسبت به زنجیر فرماندهی و کنترل دارند. چنین جوی به سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان و خلاقیت کارکنان و ابتکار برای پاسخگویی سازمانی در قبال محیط خارجی رقابتی تأکید دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

#### ۲-۲-۵) تشکیل گروه‌های کاری

تشکیل گروه‌ها، تیم‌های کاری خودگردان، حلقه‌های کیفیت یا انجام کار گروهی که بالاترین درجه نمود مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود به عنوان رکن اساسی توانمندسازی محسوب می‌شود. جایگزینی تدریجی گروه‌های خودگردان به جای نظام سلسله‌مراتبی سومین رکن توانمندسازی است. همچنین لازمه ثمربخشی تصمیم‌های پیچیده در کسب و کارهای امروزی، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد نظر برسند. تلاش گروهی ضروری به نظر می‌رسد. گروه‌ها در شرایط دشوار، ثمربخش‌تر از افراد عمل می‌کنند.

#### ۲-۲-۶) آموزش





iccacc

<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان است. برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روشهای علمی اجرا و حمایت شوند. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است. از طریق گردهمایی های دوره ای، کارگاه های آموزشی و سخنرانی های مدیر، قابل دستیابی است. علاوه بر آموزش و یادگیری، مکانیزم هایی چون مدیریت عملکرد، مربی گری، چرخش شغلی و جانشین پروری می تواند نقش نظام آموزش را در توانمند سازی کارکنان ایفا کنند (امیرخانی، ۱۳۸۵).

## ۷-۲) تفویض اختیار

توانمندسازی در متون علمی روان شناسی سازمانی و صنعتی، به مفاهیم تفویض اختیار و استقلال عمل متکی است. تفویض اختیار فرایندی است که مدیر قدرت تصمیم گیری را به زیردستان انتقال می دهد. بدون تفویض اختیار و توانمند ساختن (که باید با آن همراه باشد) هیچ مدیری نمی تواند از موفقیت بلند مدت برخوردار شود. تفویض، مستلزم سپردن کار به سایرین است. (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

## ۸-۲) استقلال و آزادی عمل کارکنان

استقلال و آزادی عمل در حیطه کاری یکی از عواملی است که با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد. استقلال به نیاز فرد برای مشارکت در تصمیم گیری هایی که روی وظایف او اثر می گذارد و برای اعمال نفوذ در کنترل موقعیت های شغلی و آزادی عمل، اظهار نظر و داشتن حق رأی در کار اشاره دارد. استقلال به درجه اعمال کنترل بر روش های انجام کار، طرح ریزی انجام شغل و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد در انجام وظایف شغلی اشاره دارد (دنتون<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

### ۳. نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان

یکی از مشکلات اساسی دستگاههای اجرایی، کمبود کارکنان ورزیده و دارای مهارت است. تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که قابلیت های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی برای توانا سازی کارکنان دارد. کمبود بودجه آموزش دستگاههای اجرایی و بنگاههای اقتصادی به عنوان یکی از مهمترین موانع و تنگناها است. عدم اعتقاد بعضی از مدیران، عدم علاقمندی تعدادی از کارکنان به آموزش نیز از موانع توسعه در این زمینه است. اگر برنامه های آموزشی جزو برنامه های مدیران محسوب شده و یا ارتقاء شغلی کارکنان و پرداخت مزایای کارکنان و تصدی و انتصاب به پستها به آموزش ارتباط داده شود، بسیار مؤثر واقع می شود. (بابایی و همکاران - تدبیر ۱۲۹)

پیگورز و مایرز در زمینه نقش آموزش می گویند :

آموزش خوب، نارضایتی شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند . یک چنین هدف های مهمی تحقق نمی یابند مگر آنکه تمام سلسله مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان ) به اهمیت آموزشی آگاه باشند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که : یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری داشته می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است. تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود. برخی از مطالعات نشان داده است که همبستگی مثبت بسیار قوی بین آموزش و بهره وری وجود دارد حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده است از بهره وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است .

## ۱-۳) اهداف آموزش نیروی انسانی

کرل و کوزمیت معتقدند : اهداف آموزش مشخص می کند انواع ، سطوح مهارت ها ، توانایی ها ، دانش و نگرش شرکت کنندگانی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد و هدف های مهم آموزش عبارتند از :

۱. کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی .
  ۲. اهداف آموزش آنچه که انتظار می رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می کند .
  ۳. اهداف آموزش مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم می کند .
- کرل و کوزمیت : شش هدف مهم آموزش را بدین ترتیب بیان می کنند :



iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

۱. بهبود عملکرد
  ۲. به روز کردن اطلاعات کارکنان
  ۳. ترفیع شغل
  ۴. حل مسائل
  ۵. آماده سازی برای ترفیع
  ۶. آشنا سازی کارکنان جدید با اهداف سازمان
- دکتر میر کمالی : هدف های آموزش نیروی انسانی را چنین بر می شمرد :
۱. هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژی در جهان .
  ۲. هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه .
  ۳. هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع .
  ۴. کسب مهارت های اداری ، فنی و روابط انسانی .
  ۵. کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان .
  ۶. تامین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی .
  ۷. فراهم آوردن زمینه های ترفیعات .
  ۸. رشد کمی و کیفی تولید .
  ۹. اثر بخشی و کارآیی نیروی انسانی
  ۱۰. پرهیز از ضایعات (بهره گیری از امکانات و نیروها) (میرکمالی، ۱۳۸۵).
- به طور کلی میتوان به این نتیجه رسید که برای توانمند سازی، مربیان و کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه ای، باید به مهارت های نرم از جمله: مسئولیت پذیری فردی، میزان مشارکت، مهارت های مذاکره میان فردی، حل تعارضات، انطباق پذیری و انعطاف پذیری افراد، شفافیت ارتباطات، فکر خلاقانه، تعلیم دادن و مربی گری، توجه ویژه داشت. چرا که این مهارت ها بخش عمده ای از ارزشها و عقاید کارکنان را شامل می شود، و این ارزشها بر نحوه نگرش و نهایتا رفتار افراد در محیط کاری موثر خواهند بود. توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می شوند البته اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرآیند توانمندسازی را به درستی اعمال نمائیم به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد.
- از آنجا که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است، اجرای آن صرفا از طریق یک برنامه امکان پذیر نخواهد بود، برای تحقق آن مجموعه ای از برنامه های هماهنگ لازم است. و مشارکت تمام عوامل موجود در یک سیستم از جمله مدیر عالی، مدیران میانی، سرپرستان و برنامه ریزان آموزش و پژوهش، جهت ترسیم آینده مطلوب و متصور در حوزه توانمندسازی منابع انسانی می طلبد. لذا مدل مفهومی زیر طراحی و ارائه می گردد (۲-۱۱).



iccacc

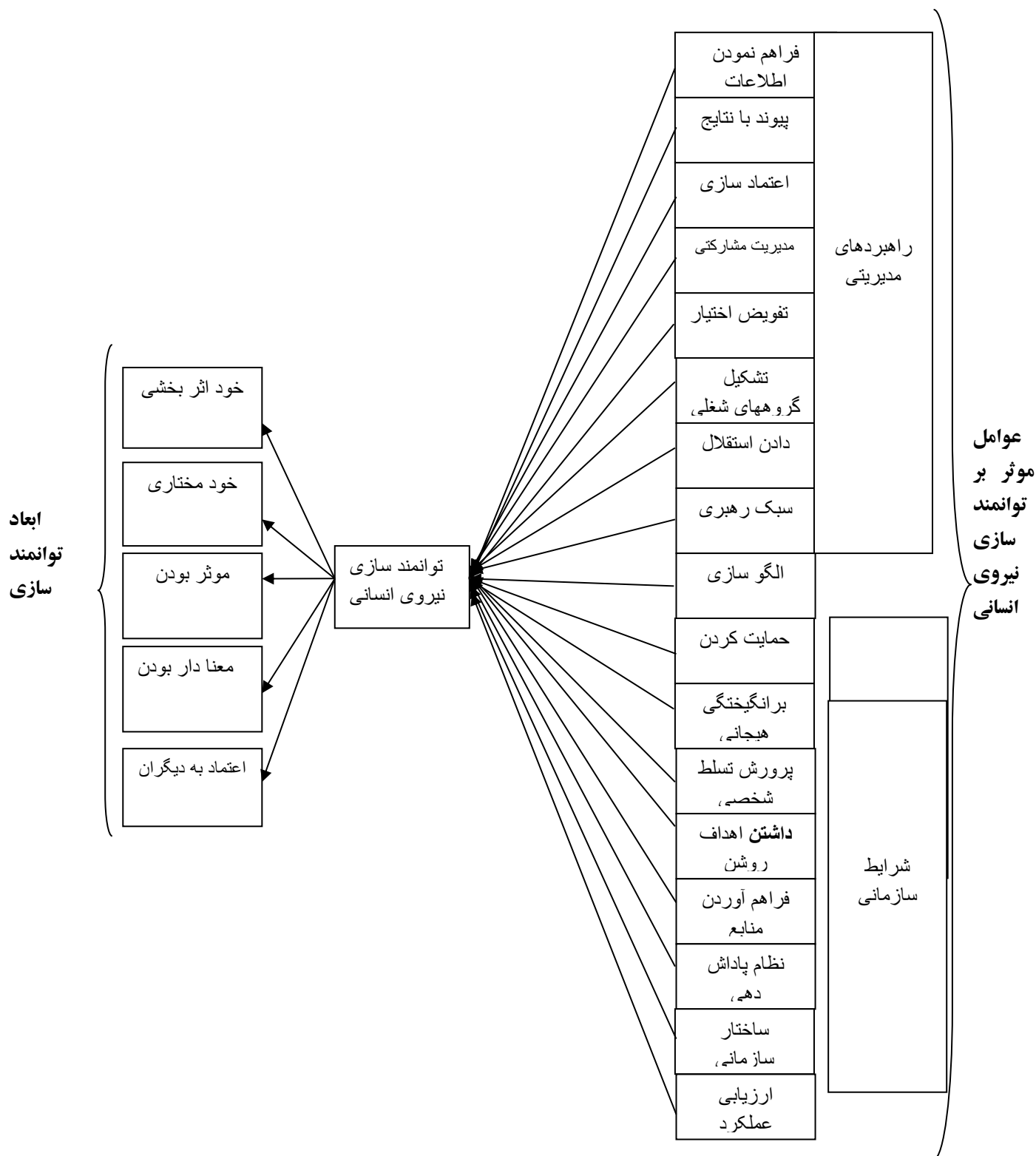
<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴





iccacc

<https://iccacc.ir>  
info@iccacc.ir

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

### نتیجه گیری:

رسالت دانشگاه‌های کشور تامین نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر مورد نیاز بازار کار می باشد. با توجه به اینکه اکثر دانشجویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم به بالا می باشند بنابراین به نظر می رسد از نظر تخصصی توانایی تربیت کارگر ماهر و نیمه ماهر را دارند آنچه تاکنون در توانمند سازی دانشجویان کمتر مد نظر قرار گرفته است آموزش مهارت‌های نرم است. دانشجویان نیز برای ورود به بازار کار (خود اشتغالی و استخدام) علاوه بر داشتن مهارت‌های تخصصی به مهارت‌های نرم نیز نیاز دارند و بدون این مهارت‌ها نمی توانند اشتغال پایدار داشته باشند. بر اساس تحقیقاتی که در هندوستان انجام شده است اکثر کسانی که از محل کار اخراج شده اند دارای مهارت فنی بالا و از نظر تخصصی جزو بهترین نیروهای آن سازمان یا شرکت بوده اند اما به دلیل نداشتن سایر مهارت‌ها کارفرما عذر آنها را خواسته است (دکتر شوکلا، همایش مهارت آموزی و اشتغال، بهار ۱۳۹۳). بنابر این آموزش‌هایی می تواند باعث ارتقاء توانمندی دانشجویان می شود، که هدفدار، مستمر، با محتوا و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی برنامه ریزی و اجرا گردد. از طرفی بهبود کیفیت مستمر ضرورت مهمی برای پیوند بین برنامه های آموزشی و استراتژی های توانمندسازی نیروی انسانی می باشد، چرا که هم خوانی آموزش با سیاست و خط مشی کلی سازمان‌ها جهت خلق و غالب شدن کیفیت کاری ضروری و لازم است و کلید تحقق یافتن اهداف دانشگاه ..... وجود نیروی انسانی علمی و توانمند می باشد. ویلیام جیمز معتقد است کارکنان قبل از آموزش با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند، اما چنانچه آنان آموزش ببینند و به طور مناسب ترغیب شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را آشکار می سازند. (مارک، ۲۰۱۰).

از طریق آموزش راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش مربیان را فراهم میکند. و آموزش سبب به کارگیری استعداد های نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در آنان خواهد شد. توانمندی افراد در انجام فعالیتهای نوآوری و طراحی و همچنین ایجاد انگیزه برای نوآوری و طراحی از طریق آموزش نیروی انسانی فراهم می شود. آموزش دانشجویان دانشگاه ..... شامل : برنامه ریزی، آماده سازی و بسیج امکانات، اجرا و تکمیل را تسهیل و تسریع می نماید. سرمایه انسانی توانمند، ماهر و دارای بینش و نگرش صحیح، امکان تحقق فرآیند های مدیریتی در حوزه های مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت ریسک، مدیریت پشتیبانی، مدیریت ارتباطات و مدیریت منابع انسانی را فراهم نموده که نتیجه آن تحقق اهداف تعیین شده در دانشگاه .... خواهد بود. با توجه به ملاحظات مذکور موارد ذیل پیشنهاد می گردد:

۱. عوامل انگیزشی برای ارتقای سطح علمی و مهارتی سرمایه انسانی می بایست در قالب آیین نامه ها و دستورالعملهای مدون و عملیاتی مورد اهتمام قرار گیرد.
۲. نظارت، کنترل و ارزیابی نظام مند از فعالیتهای آموزشی نیروهای انسانی می تواند در شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزشها در فرآیند برنامه ریزی و طراحی و اجرا موثر باشد.
۳. قانون مند نمودن تخصیص بودجه آموزش نیروی انسانی و نظارت بر نحوه عملیاتی شدن آن باید مورد توجه قرار گیرد.
۴. تدوین پودمانهای آموزشی مهارت‌های نرم با استفاده از اساتید صاحب نظر درون و برون سازمانی جهت ارایه آموزش به دانشجویان و اساتید....
۵. با توجه به اینکه روسای دانشگاه در موفقیت یا عدم موفقیت یک برنامه جدید نقش اصلی را دارند لذا پیشنهاد می گردد که ابتدا برای روسای دانشگاه بویژه دانشگاه کارگاههای آموزش مهارت‌های نرم با استفاده از اساتید خبره برگزار گردد و سپس این آموزشها برای معاونین مدیران کل و روسای مراکز آموزشی ارایه گردد.
۶. در استاندارد شغل سر فصلهای آموزشی مهارت‌های نرم مورد نیاز برای ایجاد شغل یا استخدام گنجانده شود تا دانشجویان همزمان با یادگیری مهارتهای فنی مهارت‌های نرم را نیز یاد بگیرند
۷. در برنامه ریزی آموزشی دانشگاه آموزش مهارت‌های نرم گنجانده شود تا بتوان در طول ۱ الی ۲ سال کلیه دانشجویان را تحت پوشش این آموزشها قرار داد.

فتحی واجارگاه، کورش. ( ۱۳۸۴ ) نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: انتشارات آییژ.

عباس زادگان، سید محمد. ترک زاده، جعفر. ( ۱۳۷۹ ) نیازسنجی آموزشی در سازمان ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.

فتحی واجارگاه، کوروش. ( ۱۳۹۲ ). نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون، تهران: نشر آییژ.





iccacc

<https://iccacc.ir>  
[info@iccacc.ir](mailto:info@iccacc.ir)

اولین کنفرانس بین‌المللی فرهنگ، هنر و خلاقیت‌های معاصر

The first International Conference on  
Culture, Art, and Contemporary Creativities  
(ICCACC)

March 17, 2026 GEORGIA

۲۶ اسفند ماه ۱۴۰۴

پور کریمی، جواد؛ قاضی، ابذر. (۱۳۹۱). نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش های تخصصی جمعیت هلال احمر، فصلنامه امداد و نجات(۴)، ۱۶-۱.

۱۴) رضائیان، علی (۱۳۹۰)، مبانی و رویکرد های خویشتن، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها(سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۰.

۱۹) سلاجقه، سنجر، (۱۳۹۰)، مدیریت کیفیت فراگیر، جزوه آموزشی دانشگاه خراسانی، اباصلت. (۱۳۸۶) نیازسنجی آموزشی (استراتژی ها و راهبردهای عملیاتی). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۴) نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: انتشارات آبیژ.

فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۲). نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون، تهران: نشر آبیژ.

دهقانی، محمدرضا؛ زارع، سولماز؛ بذرافکن، لیلا؛ امینی، میترا؛ (کجوری، جواد؛ حیات، علی اصغر؛ نبئی، پریسا. (۱۳۹۰) نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه های آموزشی با بهره گیری از مدل DACUM، مجله گام های توسعه در آموزش پزشکی، شماره ۳.

عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم، «توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی در مدیریت منابع انسانی»، تهران: نشر ویرایش، چ اول، ۱۳۸۵.

Mishra Aneil & Gretchen M. Spreitzer (1997); "Survivor Responses to Downsizing: the Mitigating Effects of Trust and Empowerment"; Southern California Studies Center.

Ryan, M. Richard & Edward L. Deci (2000); "Self – Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well – Being"; American Psychologist, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78

Training to Business Results. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. Cannon, G. Kitchel, A. Duncan, W. Arnett, E. (2011) "Professional Development Needs of Idaho Technology Teachers: Teaching and Learning". Journal of Career and Technical Education. Vol. 26, No. 1.

McCawley, P.F. (2009). Methods for conducting an educational needs assessment guidelines for cooperative extension system professionals. University of Idaho Extension.

Tasnuva, Haque. (2014). Learning and development Division of BRAC Bank Limited: training need assessment, available at: <http://dspave.bracu.ac.bc:8080/handle/10361/3357>.

Riaz, M. K., Bibi, S. (2014). Turning around Pakistani Police: Need for a Comprehensive Training Need Assessment. Conference Proceedings of 6th South International Conference (SAICON 2014) Islamabad