

# تدوین مدل شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی (پژوهش کیفی)

مجید رسولی هرزند<sup>۱</sup>

جعفر قهرمانی<sup>۲</sup>

امیدعلی حسین زاده<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه:** برای استفاده و بهره گیری کارمندان برای شرکت ها و سازمانها، رویکرد مهارت نرم می تواند باعث ایجاد بهره وری و پویایی سازمان شود، امری که در دهه های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمانها قرار گرفته است. **هدف:** این پژوهش با هدف تدوین مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. **روش:** پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به بررسی یافته های پژوهش پرداخته شده است. این مطالعه بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده است. داده های این مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به دست آمد. جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند بهره گرفته شد. **یافته ها:** نتایج بررسی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و نظر متخصصان منجر به شناسایی ده مؤلفه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم شد. این مؤلفه‌ها شامل شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری و شایستگی حرفه ای بود. **نتیجه گیری:** توجه به مهارت‌های نرم تدوین شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء کارکنان بانک ها مبتنی بر این مهارت ها می تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم بانکی شود.

**کلید واژه ها:** شایستگی های سازمانی، مهارت‌های نرم، مطالعه کیفی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

[majidrasouli49@gmail.com](mailto:majidrasouli49@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران؛ (نویسنده مسئول):

[ghahramani@iaum.ac.ir](mailto:ghahramani@iaum.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد شبستر، دانشگاه آزاد اسلامی، شبستر، ایران

[Amirhoseinzade1359@Gmail.com](mailto:Amirhoseinzade1359@Gmail.com)

اصطلاح شایستگی ها اولین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط دیوید مک کلند (اسپنسر و اسپنسر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳) معرفی شد. مدل های شایستگی شامل دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های لازم برای عملکرد مؤثر در یک موقعیت شغلی است (شیت، پاتیل و چاندوارکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). کمپون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشتند که یک مدل شایستگی یک نوآوری مهم است که به سازمانها کمک می کند تا بر روی اطلاعات مربوط به شغل و مهارت های پرسنلی برای مدیریت کارکنان تمرکز کنند. پری<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) و اولسن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷) بیان کردند که این مدل ها به دنبال جداسازی مجریان برتر از مجریان متوسط هستند. مفهوم شایستگی جنبه های زیادی دارد، اما با یک عامل مشترک: شایستگی ها با هدف افزایش عملکرد فرد در محل کار (هافمن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹) تعریف می شود. شایستگی های کارکنان بر مداخلات مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد (پوتنورو و ساهو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). لو و همکاران (۲۰۱۵) بین شایستگی های منابع انسانی استراتژیک و عملکردی تمایز قائل شدند و معتقد بودند که شایستگی های منابع انسانی استراتژیک برای عملکرد موفق در حوزه منابع انسانی برتر از شایستگی های عملکردی منابع انسانی است. ولیو و منطری<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که روابط بین شایستگی های مدیریتی مستقل برای عملکرد تجاری مثبت و معنادار است. یانگ و دولویچ<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) با شناسایی چهار گروه " شایستگی برتر"<sup>۱۰</sup> مرتبط با عملکرد بالا در نیروی دریایی بریتانیا از رویکرد انتخاب و توسعه رهبری حمایت کردند. هالابی و همکاران (۲۰۱۷) مقیاس معتبری را برای اندازه گیری شایستگی های درون آفرینی در یک سازمان ایجاد و پیشنهاد کردند. شت و همکاران (۲۰۱۷) چارچوبی را برای بررسی شایستگی های رهبری پیشنهاد کردند که جنبه های بعدی مختلف مطالعات شایستگی، از جمله مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی را پوشش می دهد.

هر سازمانی از افراد تشکیل شده است و موفقیت آن عمدتاً به توانمندی نیروی انسانی و نوع همکاری آنها بستگی دارد. سرمایه انسانی یک مؤلفه اساسی برای هر شرکت است و کیفیت آن عمیقاً بر نتایجی که شرکت می تواند به دست آورد تأثیر می گذارد (واسانتاکوماری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). این امر هم در شرکت های خدماتی و هم در شرکت های تولیدی اتفاق می افتد. در گذشته شرکت های تولیدی هر نوع محصول صنعتی عمدتاً به جنبه های فنی تولید خود از نظر روش شناسی، سیستم ها، امکانات، قطعات و غیره توجه داشتند و سعی می کردند کارگرانی را از نظر فنی آماده و قادر به انجام وظایفی که استخدام می کردند، انتخاب کنند. امروزه این دیدگاه تغییر کرده است و کارگران نه تنها برای توانایی آنها در انجام یک فعالیت خاص، بلکه به ویژه برای شایستگی های عرضی آنها که به آن مهارت های نرم نیز می گویند، عنصری کلیدی در نظر گرفته می شوند (سیماتی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

اصطلاح مهارت های نرم برای نشان دادن همه شایستگی هایی که مستقیماً به یک کار خاص مرتبط نیستند استفاده می شود. آنها در هر موقعیتی ضروری هستند زیرا عمدتاً به روابط با سایر افراد درگیر در سازمان اشاره می کنند (کوان و کوداک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، مهارت های سخت، نشان دهنده قابلیت های خاص برای انجام یک کار خاص است. مهارت های نرم به عنوان یک عنصر استراتژیک در هر سازمان صنعتی در نظر گرفته می شوند و نه تنها در مرحله استخدام، بلکه در کل دوران حرفه ای کارکنان، شایسته توجه بالای مدیران هستند (سریهاری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱). کیفیت صنعت، از نظر کیفیت محصول، سازمان، خدمات و زندگی کارگران، به شدت به مهارت های نرم کارکنان در هر سطحی بستگی دارد. کیفیت سرمایه انسانی که در هر شرکتی کار می کند، سپس نتایجی که می توانند به دست آورند، عمدتاً به مهارت های نرم آنها بستگی دارد (واسانتاکوماری، ۲۰۱۹).

- 
1. Spencer and Spencer
  2. Shet, Patil, & Chandawarkar
  3. Campion
  4. Parry
  5. Olesen
  6. Hoffman
  7. Potnuru and Sahoo
  8. eliu and Manxhari
  9. Young and Dulewicz
  10. supracompetency
  11. Vasanthakumari
  12. Cimatti
  13. Cowan & Kodak
  14. Sreehari

مهارت های نرم اهمیت بیشتری در تغییر فضای شغلی دارند. هوش مصنوعی در حال تغییر فضاها و محیط های کاری مدرن است. بازار کار تحت تأثیر شرایط نامطمئن قرار دارد؛ برخی مشاغل بیکار شده اند و از طرفی مشاغل جدید ایجاد می شوند (سریهاری، ۲۰۲۱). این اساساً ثابت می کند که مهارت های سخت یک فرد می تواند به سرعت منسوخ شود، اما مهارت های نرم مانند توانایی یادگیری چیزهای جدید، به عنوان مثال، یادگیری جنبه های شغلی که خودکار نشده اند، انعطاف پذیری، کنار آمدن با تغییرات، حل خلاقانه مشکلات، باعث می شود، تقاضای بیشتری داشته باشد (پولیکاو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ سریهاری، ۲۰۲۱).

بنابراین می توان نتیجه گرفت، مهارت های نرم می تواند کارمندان را قادر سازد تا با پویایی های دائمی در حال تغییر محل کار مرتبط با فناوری های جدید، نگرانی های مربوط به تغییرات آب و هوا، ویروس های جدید و کار از راه دور مقابله کنند. برای گذر از این واقعیت های جدید، که احتمالاً می تواند چالش برانگیز و همراه کننده باشد، کارکنان باید خود را به ویژگی هایی مانند خودآگاهی، مثبت اندیشی، امید و انعطاف پذیری مجهز کنند. بهینه سازی دانش مهارت های نرم ضروری مانند خودآگاهی، هوش هیجانی، کار تیمی، ارتباطات بین فرهنگی، تفکر انتقادی و مسئولیت پذیری شخصی، تغییراتی هستند که می توانند کارمندان را قادر سازند تا در محل کار خود مرتبط باقی بمانند. بررسی ها نشان می دهد هرچه شایستگی بیشتر مورد نیاز کارفرما باشد، بیشتر مورد استفاده کارکنان قرار می گیرد و کارگران خود را در این شایستگی به نحو مطلوبتری ارزیابی می کنند. در عین حال، آنها نیاز بیشتری دارند و مایلند این شایستگی خاص را آموزش دهند (کربالیک و همکاران، ۲۰۲۱). کانوکورن، پانگتورن و سوجانیا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند مهارت های نرم که باعث کارایی معلمان و مدیران می شوند شامل: مهارت های ارتباطی، مهارت های تفکر و مهارت های حل مسئله، نیروی کار تیمی، یادگیری مادام العمر و مدیریت اطلاعات، توسعه نوآوری، اخلاق و حرفه ای بودن و مهارت های رهبری می شود.

با توجه به آنچه گفته شد، کیفیت کارکنان در بازار کار، انطباق سریع آنها با خواسته های کارفرمایان یا تغییر احتمالی تخصص در کوتاه مدت، از ویژگی های ضروری و مهم روزافزون است. در حال حاضر مهارت های نرم به یک مؤلفه بسیار مهم در سازمان ها تبدیل شده اند، برجسته کردن مهارت های فنی و توسعه آن ها سخت تلقی نمی شود، اما به دست آوردن متخصصان واجد شرایط و دارای مهارت های نرم لازم برای یک سازمان، تا حدودی دشوار است. بنابراین، کارفرمایان به دنبال کارکنانی با مهارت های ویژه هستند، زیرا آموزش کارکنان در مهارت های نرم آسان تر از مهارت های سخت است. در حوزه صنعت بانکداری که نیازمند وجود کارکنان با مهارت های بالا می باشد، شناسایی عواملی که بر توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در آنان، می تواند تا حدودی کاستی های موجود در این حوزه را کاهش دهد و عملکرد سازمان را در محیط رقابتی افزایش دهد.

همانطور که تحقیقات پیشین نشان می دهند، مهارت های نرم بسیار مورد توجه کارفرمایان می باشد. در عین حال، این گزارش ها همچنین نشان می دهد که بسیاری از کارفرمایان از مهارت ها و عملکردهای کارکنان خود ناراضی هستند. علاوه بر این، جهانی شدن روزافزون منجر به فراخوانی مهارت های نرم چندگانه در طیف وسیعی از مشاغل شده است که می توانند در زمینه های مختلف به خوبی عمل کنند. با در نظر گرفتن هر دو جنبه، بررسی عواملی که به تقویت مهارت های نرم کارکنان کمک کند، مهم است. از طرفی نوع و سطح مهارت های مورد نیاز صنعت، سریع تر از همیشه در حال تغییر است. سطح شایستگی مورد نیاز در مهارت های سخت در حال کاهش است، و نیاز است آموزش داخلی و نیازهای توسعه حرفه ای مستمر کارکنان در سطح مهارت های نرم افزایش یابد.

بنابراین با توجه به مطالب مذکور پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این سوال است که مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی کدام است؟

### پیشینه پژوهش

طبق تحقیقات انجام شده در دانشگاه های هاروارد و استنفورد، تنها ۱۵ درصد از موفقیت شغلی توسط مهارت های سخت شما تأمین می شود، در حالی که ۸۵ درصد دیگر توسط مهارت های به اصطلاح نرم. "مهارت های نرم مقادیر کمی دارند، اما باعث بهبود یا شکستن حرفه شما می شوند" (پگی کلاوس، به نقل از کالیچاک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

1. Poláková
2. Kanokorn, Pongtorn & Sujanya
3. Kalytchak

«مهارت‌های نرم» با برخی از اصطلاحات به معنای بسیار نزدیک مرتبط است: «مهارت‌های زندگی»، «ضریب هوش هیجانی»، «مهارت‌های اجتماعی» و «مهارت‌های بین فردی» (کالیچاک و همکاران، ۲۰۱۵). مهارت‌های نرم اصطلاحی است که اغلب با ضریب هوش هیجانی یک فرد، مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، موهبت‌های اجتماعی، ارتباطات، زبان، عادات شخصی، رفتار دوستانه، مدیریت افراد، رهبری و غیره مرتبط است که مشخصه روابط با افراد دیگر است (پولاکوا و همکاران، ۲۰۲۳). مهارت‌های نرم، که به عنوان مهارت‌های مردمی نیز شناخته می‌شوند، مکمل مهارت‌های سخت برای بهبود روابط، عملکرد شغلی و آینده شغلی فرد هستند. اغلب گفته می‌شود که مهارت‌های سخت شما را به مصاحبه وای می‌دارد، اما برای به دست آوردن - و حفظ - شغل به مهارت‌های نرم نیاز دارید. برخلاف مهارت‌های سخت، که شامل مجموعه مهارت‌های فنی و توانایی فرد برای انجام برخی وظایف عملکردی می‌شود، مهارت‌های نرم بین فردی هستند و به طور گسترده در سرفصل‌های شغلی و صنایع قابل استفاده هستند. بسیاری از مهارت‌های نرم به جای هر آموزش رسمی به شخصیت افراد گره خورده اند و بنابراین توسعه آنها دشوارتر از مهارت‌های سخت در نظر گرفته می‌شود. مهارت‌های نرم اغلب با ویژگی‌های شخصیتی مانند خوش‌بینی، صداقت و حس شوخ طبعی توصیف می‌شوند. این مهارت‌ها همچنین با توانایی‌هایی که می‌توان تمرین کرد، مانند رهبری، همدلی، ارتباط و جامعه‌پذیری تعریف می‌شود (کالیچاک و همکاران، ۲۰۱۵).

جدول شماره ۱. تعاریف مهارت‌های نرم

محققان	تعاریف	تمرکز تعریف	
		میان فردی	درون فردی
هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)؛ خان (۲۰۱۸)	مهارت‌های نرم، مهارت‌هایی هستند که اغلب به عنوان مهارت‌های بین فردی، انسانی، مردمی یا رفتاری شناخته می‌شوند و بر رفتار شخصی و مدیریت روابط بین افراد تأکید دارند. مهارت‌های نرم در درجه اول ماهیت عاطفی یا رفتاری دارند.	*	
وبر و همکاران (۲۰۰۹)؛ هندارمن و کانتنر، (۲۰۱۸)؛ ابراهیم و همکاران (۲۰۱۷)	مهارت‌های بین فردی، انسانی، مردمی یا رفتاری مورد نیاز برای به کارگیری مهارت‌ها و دانش فنی در محل کار.	*	
لیکر و پاول (۲۰۱۱)؛ هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)	مهارت‌های درون فردی مانند توانایی فرد برای مدیریت خود و همچنین مهارت‌های بین فردی مانند نحوه مدیریت تعاملات خود با دیگران	*	*
کچاگیاس (۲۰۱۱)؛ هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸)	مهارت‌های نرم، مهارت‌های درون فردی و بین فردی (اجتماعی-عاطفی) هستند که برای رشد شخصی، مشارکت اجتماعی و موفقیت در محل کار ضروری هستند. آنها شامل مهارت‌هایی مانند ارتباط، توانایی کار در تیم‌های چند رشته‌ای، سازگار هستند.	*	*
روبلز (۲۰۱۲)؛ آلباندا و گیت (۲۰۱۸)؛ وسلی و همکاران (۲۰۱۷)	مهارت‌های نرم ویژگی‌های بین فردی هستند که به عنوان مهارت‌های مردمی و ویژگی‌های شخصی نیز شناخته می‌شوند.	*	*

منبع: نتایج تحقیق

مهارت‌های نرم را می‌توان به عنوان مهارت‌های زندگی تعریف کرد که رفتارهایی هستند که به طور مناسب و مسئولانه در مدیریت امور شخصی استفاده می‌شوند. آنها مجموعه‌ای از مهارت‌های انسانی هستند که از طریق آموزش یا تجربه مستقیم به دست می‌آیند و برای رسیدگی به مشکلات و سوالاتی که معمولاً در زندگی روزمره انسان با آن مواجه می‌شوند، استفاده می‌شوند. موضوع بسته به هنجارهای اجتماعی و انتظارات جامعه بسیار متفاوت است. مهارت‌های زندگی توسط سازمان جهانی بهداشت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به عنوان "توانایی برای رفتار سازگاران و مثبت که افراد را قادر می‌سازد به طور موثر با خواسته‌ها و چالش‌های زندگی روزمره مقابله کنند" تعریف شده است. آنها نشان دهنده مهارت‌های روانی-اجتماعی است که رفتار ارزشمند را تعیین می‌کند و شامل مهارت‌های بازتابی مانند حل مسئله و تفکر انتقادی، مهارت‌های شخصی مانند خودآگاهی و مهارت‌های بین فردی می‌شود. تمرین مهارت‌های زندگی به ویژگی‌هایی مانند عزت نفس، جامعه

1. World Health Organization (WHO)

پذیری و تحمل، به شایستگی های عمل برای اقدام و ایجاد تغییر، و به توانایی هایی برای داشتن آزادی تصمیم گیری در مورد اینکه چه کاری انجام دهید و چه کسی باشید، منجر می شود (سازمان جهانی بهداشت، ۲۰۰۹). آموزش مبتنی بر مهارت های زندگی سابقه طولانی در حمایت از تحول انسانی دارد. آموزش مبتنی بر مهارت های زندگی اکنون به عنوان روشی برای پرداختن به موضوعات مختلف توسعه جوانان و پاسخ های موضوعی از جمله همانطور که در گزارش جهانی جوانان (۲۰۰۳) و برنامه جهانی آموزش حقوق بشر (۲۰۰۴) نقل از کالیچاک و همکاران (۲۰۱۵) در آموزش برای پایداری بیان شده است، شناخته شده است. نتایج مورد انتظار یادگیری شامل ترکیبی از دانش، ارزش ها، نگرش ها و مهارت ها با تأکید ویژه بر مهارت هایی است که به تفکر انتقادی و حل مسئله، خود مدیریتی و مهارت های ارتباطی و بین فردی مربوط می شوند.

مهارت های اجتماعی هر مهارتی است که تعامل و ارتباط با دیگران را تسهیل می کند. قواعد و روابط اجتماعی به شیوه های کلامی و غیر کلامی ایجاد می شود، ارتباط برقرار می شود و تغییر می کند. فرآیند یادگیری این مهارت ها را اجتماعی شدن می گویند. گاهی اوقات به مهارت های بین فردی به عنوان مهارت های مردمی یا مهارت های ارتباطی نیز گفته می شود. مهارت های بین فردی مهارت هایی هستند که فرد برای برقراری ارتباط و تعامل با دیگران از آن استفاده می کند. آنها شامل متقاعدسازی، گوش دادن فعال، تفویض اختیار و رهبری هستند. اصطلاح "مهارت های بین فردی" اغلب در زمینه های تجاری برای اشاره به اندازه گیری توانایی یک فرد برای فعالیت در سازمان های تجاری از طریق ارتباطات اجتماعی و تعاملات استفاده می شود. مهارت های بین فردی نحوه ارتباط افراد با یکدیگر است (سیاهرودین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مهارت های سخت به توانایی های فنی، ملموس و قابل سنجش مربوط به استفاده از تجهیزات برای یک شغل خاص، مانند رانندگی ماشین، برنامه نویسی کامپیوتری یا جوشکاری اشاره دارد (لیو و لیو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). مهارت های سخت معمولاً از طریق آموزش و تحصیل به دست می آیند و لازمه انجام وظایف شغلی هستند. آنها برای کارهای خاص در یک صنعت که نیاز به تخصص و مهارت خاصی دارند، مانند جوشکاری، حسابداری و استفاده از چاپگر سه بعدی ضروری هستند. همانطور که محققان خاطرنشان می کنند، مهارت های سخت نیز در طول مسیر کار و تحصیل به طور متفاوتی تعریف می شوند. فردی با پیشینه در علوم کامپیوتر ممکن است مهارت های سخت را به عنوان توانایی های فنی مورد نیاز برای توسعه نرم افزار تعریف کند، در حالی که فردی با پیشینه طراحی ممکن است مهارت های سخت را به عنوان توانایی های هنری مورد نیاز برای طراحی گرافیک تعریف کند. اهمیت مهارت های سخت مدت ها است که در محل کار اذعان شده است، به ویژه به این دلیل که دستکاری این مهارت ها اغلب به نتایج عملکرد قابل اندازه گیری منجر می شود (هندرمن و کانتر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در نتیجه، آنها معمولاً در طول فرآیندهای استخدام مورد تأکید قرار می گیرند و مشخص شده است که نقش تعیین کننده ای در تصمیم گیری های استخدام کارفرمایان دارند (هوبر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در واقع، هم انگیزه و هم مهارت های سخت نقش مهمی در عملکرد مثبت شغلی دارند (هندرمن و کانتر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

در ادامه به مختصری از تحقیقاتی که در زمینه توسعه مهارت های نرم انجام شده است پرداخته می شود.

بوستانی راد، الوانی و حمیدی زاده (۱۴۰۱) تحقیقی با موضوع نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم منابع انسانی در سازمان های دولتی انجام دادند. عدم توجه به تفاوت های ماهوی میان مهارت های نرم و سخت در مرحله نیازسنجی، سبب بروز مشکلات در مراحل بعدی فرآیند توسعه کارکنان خواهد گردید. بر این اساس ابتدا مولفه های مهارت های نرم منابع انسانی با استفاده از روش مرور نظام مند، شناسایی گردید؛ سپس جهت شناسایی سایر اجزاء نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم، با ۲۳ تن از خبرگان امر آموزش و توسعه منابع انسانی مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفته و تحلیل مضمون انجام شد. در ادامه نیز اعتبار یافته های حاصل از تحلیل مضمون با بهره گیری از روش دلفی و استفاده از آمار توصیفی محاسبه گردید و با دستیابی به اجماع حداکثری پانلیست های شرکت کننده در تحقیق تأیید شد. در نهایت مهارت های نرم با ۲۰ مولفه، در دو دسته مهارت های نرم فردی و اجتماعی و اجزاء نیازسنجی با دو مضمون اصلی، چهار مضمون فرعی و هشت کد شناسایی گردید. عدم توجه درخور سازمان های دولتی به مهارت های نرم نشان دهنده نیاز این نوع سازمان ها به طراحی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم منابع انسانی بوده و همچنین شایسته است تا در مرحله نیازسنجی، به مدون بودن

1. Syahrudin
2. Lyu and Liu
3. Hendarman and Cantner
4. Huber
5. Hendarman and Cantner

مهارت‌های نرم در شرح‌مشاغل سازمان توجه نموده و دسته‌بندی لازم میان مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم مشخص گردد.

منظم ابراهیم پور، رحیم نیا، فراچی و پاکدامن (۱۴۰۱) تحقیقی با موضوع شناسایی مهارت‌های نرم مورد نیاز نیروی کار پرستاری بیمارستان در سلسله مراتب سازمانی انجام دادند. مهارت‌های سازمانی به دو دسته نرم و سخت شناخته می‌شوند، که در این بین مهارت‌های نرم به علت ماهیت آن بیش از دیگری مورد چالش است. این پژوهش با استراتژی پدیدارشناسی، مهارت‌های نرم مورد نیاز پرستاران بیمارستان خصوصی در فرایند مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان سازمانی، ۵ مولفه مهارت‌های پایه/عمومی، مهارت اجتماعی، مهارت حل مسئله، مهارت مرتبط با سیستم، مهارت مدیریت منابع و ۲۰ زیرمولفه گوش دادن موثر، مهارت کلامی، خودبرانگیزی، فهم متون، بلوغ فکری سازمانی، نگارش، تفکر نقادانه، نظارت، درک اجتماعی، خدمت رسانی، آموزش، هماهنگ سازی، متقاعدسازی، حل مسئله در شرایط بحرانی، تصمیم‌گیری، درک و تحلیل سیستم، درک و ارزیابی سیستم، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت دارایی‌ها احصا نمود.

کرپالیک و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع شکل‌گیری صلاحیت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم کارکنان ادارات دولتی برای توسعه حرفه‌ای پایدار انجام دادند. داده‌ها در سال ۲۰۲۰ از طریق پرسشنامه از ۲۴۵ کارمند در پست‌های مربوطه جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد هرچه شایستگی بیشتر مورد نیاز کارفرما باشد، بیشتر مورد استفاده کارکنان قرار می‌گیرد و کارگران خود را در این شایستگی به نحو مطلوبتری ارزیابی می‌کنند. در عین حال، آنها نیاز بیشتری دارند و مایلند این شایستگی خاص را آموزش دهند. روند قابل توجهی در مورد مدیران شناسایی شده است. مهارت‌های نرم بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند و کارمندان مایلند آنها را بیشتر آموزش دهند. کمترین علاقه به آموزش مدیریت پروژه نشان داده می‌شود. در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای، سیستم‌های دیجیتال بیشترین استفاده و مورد نیاز را دارند. این تحقیق روندهایی را در توسعه فن‌آوری‌های مدرن، دیجیتالی‌سازی و سیستم‌های اطلاعاتی پیشنهاد می‌کند که به کار مؤثر در مدیریت دولتی کمک می‌کند. توسعه مهارت‌های نرم در کارکنان رده بندی و اجرایی نیز مورد نیاز خواهد بود.

بای<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع نقش فناوری دیجیتال در تغییر شایستگی‌های سازمانی تأثیرگذار بر اقتصاد سبز: نقش تعدیل‌کننده پنهان تولید دانش انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که فناوری دیجیتال مزایای زیادی مانند تمرکز، دسترسی به بازارهای جدید و شفافیت را برای سازمان‌ها به همراه داشته است که تنها به دلیل استفاده از فناوری دیجیتال در عملیات تجاری از راه دور امکان‌پذیر شده است. با این حال، نقش تعدیل‌کننده پنهان تولید دانش تنها برای شفافیت قابل توجه است. این مقاله تحقیقاتی مزایای مهم استفاده از فناوری در دنیای شرکت‌ها را برجسته می‌کند. همچنین، به گسترش شبکه پنهان کردن دانش، رسیدگی به تعدیل پنهان تولید دانش و گسترش پیامدهای شناخته شده فناوری دیجیتال که بر پنهان کردن دانش تأثیر می‌گذارد، کمک می‌کند.

سریهاری<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی با موضوع مهارت‌های نرم ضروری برای موفقیت در محل کار انجام دادند. این مقاله به عواملی می‌پردازد که در اذعان به اهمیت مهارت‌های نرم در محل کار نقش داشته‌اند و همچنین راه‌هایی را ارائه می‌کند که از طریق آنها دانش مهارت‌های نرم را می‌توان برای بالا رفتن از نردبان شغلی غنی کرد. فهرستی از مهارت‌های نرم کلیدی مانند خودآگاهی، هوش هیجانی، کار تیمی، ارتباطات بین فرهنگی و مسئولیت‌پذیری شخصی را پیشنهاد می‌کند که انتظار می‌رود این مهارت‌ها تغییردهنده بازی باشند. امید است که دانش کارکنان در مورد مهارت‌های نرم ضروری آنها را قادر سازد تا در محل کار خود به متخصصانی سازنده و آگاه تبدیل شوند.

## روش

طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان: پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی به بررسی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. این مطالعه بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده است. داده‌های این مطالعه با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونین شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به دست آمد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد.

در پایان ۱۲ مصاحبه انجام گرفت. برای رسیدن به سطح اشباع نیز، با انجام هر مصاحبه، داده‌های آن مصاحبه پیاده‌سازی و به تحلیل و کدگذاری پرداخته شد. دلیل این کار هم افزایش سطح آگاهی محقق نسبت به ماهیت مفهوم مورد بررسی و هم احتمالاً آریبهایی که ممکن

1. Bai

2. Sreehari

است چارچوب مصاحبه دچار آن شود. کدگذاریها تا دو سطح باز مرتبه اول و باز مرتبه دوم انجام می شد تا بهتر بتوان کدهای مشترک را شناسایی نمود و نقطه اشباع را پیدا کرد. یعنی جایی که دیگر محقق کد جدیدی را نتواند از دل مصاحبه ها استنباط نماید. این فرآیند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داشت و در نهایت مصاحبه ها به سطح اشباع رسیدند و دیگر مصاحبه ای انجام نگرفت.

ب) ابزار: جهت تدوین محورهای مصاحبه، مبتنی بر مبنای نظری پژوهش اقدام شد. بدین ترتیب که، محقق بر اساس مطالعه ای که در زمینه مفهوم توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم به عنوان مقوله اصلی در پژوهش، انجام داده بود، به طراحی محورهای مصاحبه در قالب ده سؤال اقدام نمود. از آنجایی که بنا بود داده ها بر مبنای این محورها گردآوری گردد، نیازمند تأییدپذیری از سوی خبرگان دانشگاهی داشت. به همین خاطر، با هماهنگی اساتید، مصاحبه نامه در اختیار هفت تن از اساتید مدیریت دولتی و منابع انسانی قرار گرفت تا نظر و دیدگاهشان را درباره محورها و خروجی که می توان با توجه به هدف تحقیق داشت، اعلام کنند. ده سؤال زیر به عنوان محورهای نهایی مصاحبه نامه در نظر گرفته شد:

۱- سابقه فعالیت و نوع فعالیت شما بیشتر در چه حوزه ای است؟

۲- تحصیلات شما در چه سطحی بوده و آیا متناسب با تحصیلات خود در این حوزه فعالیت می کنید؟

۳- به نظر شما شایستگی هایی که در یک سازمان باید مورد توجه قرار بگیرد کدام موارد است؟

۴- آیا شایستگی های سازمانی با مهارتهای نرم ارتباط دارند؟ آیا این ارتباط سطحی است یا اینکه می تواند عمیق و پیچیده باشد؟

۵- کدام یک از مهارتهای نرم می توانند با شایستگی های سازمانی بیشترین ارتباط را داشته باشند؟

۶- نقش شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم در سیستم بانکی چگونه است؟

۷- آیا شایستگی های سازمانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد؟ اگر بله این تاثیر به چه صورت است؟

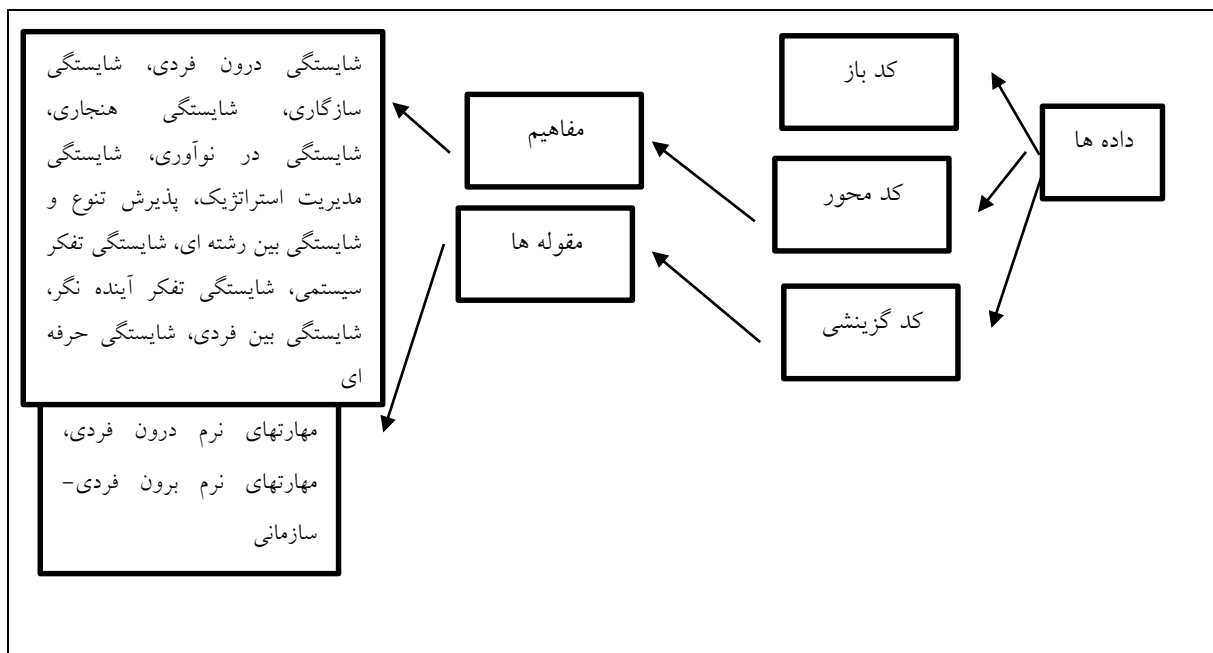
۸- آیا در فرایند استخدام در بانک، به شایستگی های افراد متقاضی توجه می شود؟ اگر بلی، این شایستگی ها چه مواردی باید باشد؟

۹- مدیران هنگام بررسی شایستگی های افراد به چه مواردی دقت می کنند و اینکه این شایستگی ها چگونه سنجیده می شوند؟

۱۰- کارکنان برای ارتقا به سطح بالاتر به چه شایستگی ها و مهارتهایی نیاز دارند؟

یافته ها

پس از پیاده سازی متن مصاحبه ها، مفاهیم و مقوله ها حاصل از داده های مصاحبه پس از تحلیل کدهای باز، محوری و گزینشی، استخراج شده اند که در شکل زیر آمده است.



شکل ۱. فرایند شکل گیری داده ها، مفاهیم و مقوله ها

جدول ۲. خلاصه فرایند کدگذاری داده های کیفی برگرفته از مصاحبه ها

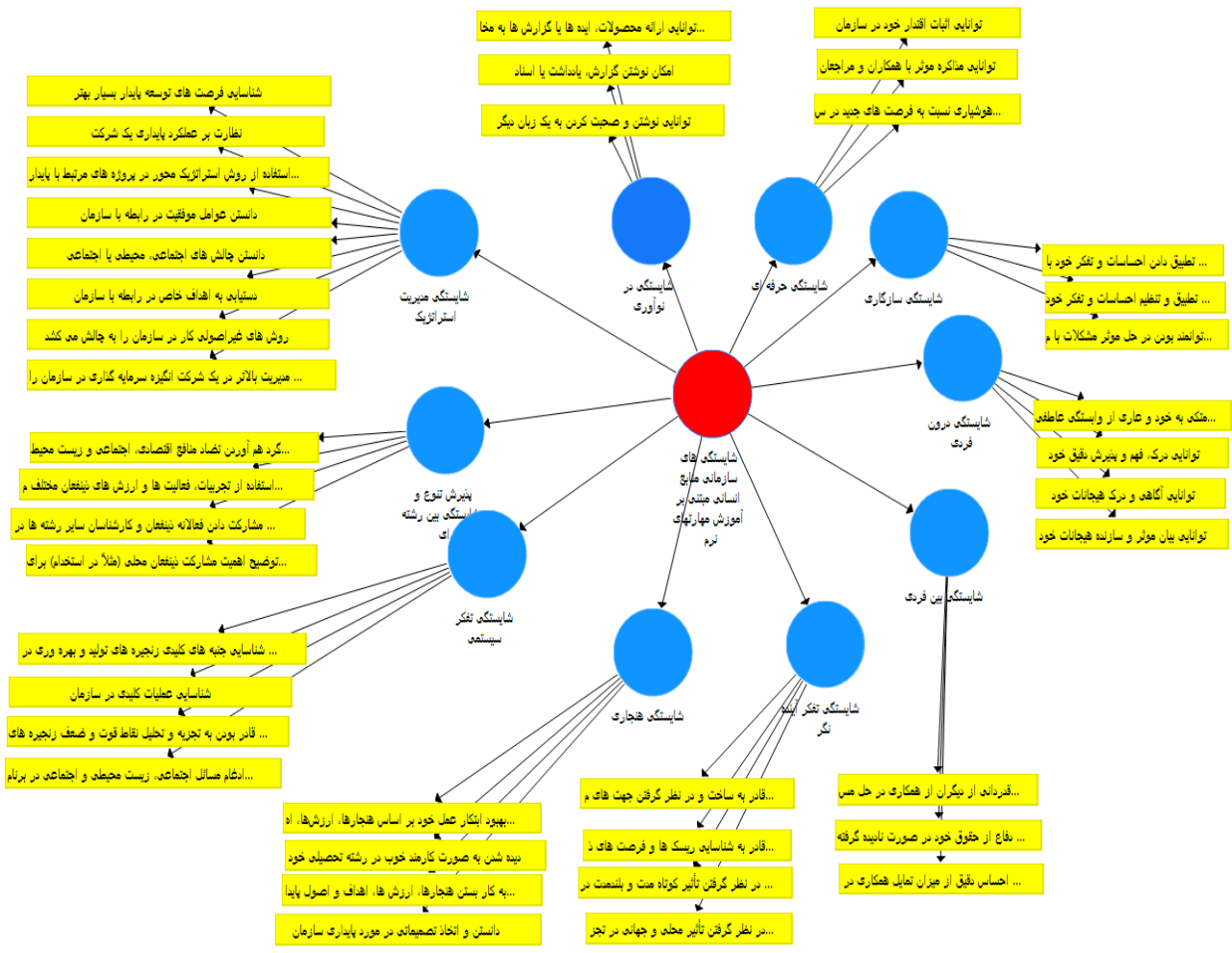
کدهای باز برجسته	کدهای محور	کدهای انتخابی
توانایی درک، فهم و پذیرش دقیق خود، توانایی آگاهی و درک هیجانان خود، توانایی بیان موثر و سازنده هیجانان خود، متکی به خود بودن و عاری از وابستگی عاطفی به دیگران	شایستگی درون فردی	مهارتهای نرم درون فردی
تطبیق احساسات و تفکر با واقعیت بیرونی، تطبیق و تنظیم احساسات و تفکر با موقعیت های جدید، حل موثر مشکلات با ماهیت شخصی و بین فردی	شایستگی سازگاری	
بهبود ابتکار عمل بر اساس هنجارها، ارزش ها، اهداف و اصول پایداری، دیده شدن در رشته تحصیلی خود به عنوان کارمند خوب و وظیفه شناس، به کار بستن عملی هنجارها، ارزش ها، اهداف و اصول پایداری، توضیح و اتخاذ تصمیمات درست و مفید	شایستگی هنجاری	
توانایی روشن سازی نظر و دیدگاه خود به دیگران در خصوص ایده های نوآورانه در سازمان، توانایی ارائه محصولات، ایده ها یا گزارش ها به مخاطبان، امکان نوشتن گزارش، یادداشت یا اسناد، توانایی نوشتن و صحبت کردن به یک زبان دیگر	شایستگی در نوآوری	
به چالش کشاندن روش های غیراصولی کار در سازمان، شناسایی فرصت های توسعه پایدار، تبدیل چالش های اجتماعی و محیطی سازمان به فرصت، انگیزه دادن به مدیریت بالاتر در یک شرکت در جهت سرمایه گذاری منافع سازمان، درگیر کردن اشخاص مهم و کارآمد در جهت دستیابی به اهداف خاص در رابطه با سازمان، آشنایی با مراحل و گام هایی برای موفقیت در جهت اهداف اساسی سازمان استفاده از یک روش استراتژیک کار در پروژه های مرتبط با پایداری (طراحی، آزمایش، اجرا)، توانایی نظارت بر عملکرد پایداری سازمان	شایستگی مدیریت استراتژیک	مهارتهای نرم برون فردی-سازمانی
ادغام و یکپارچه سازی تضاد منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، استفاده از تجربیات، فعالیت ها و ارزش های ذینفعان مختلف در پرداختن به مسائل پایداری، مشارکت فعالانه ذینفعان و کارشناسان سایر رشته ها در رسیدگی به مسائل پایداری، توضیح و تبیین اهمیت مشارکت ذینفعان محلی (مثلاً در استخدام) برای سازمان	پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای	



شایستگی تفکر سیستمی	شناسایی جنبه های کلیدی زنجیره های تولید و بهره وری در سازمان، شناسایی عملیات کلیدی در سازمان و آشنایی با تأثیرات احتمالی منفی بر محیط سازمان، توانایی تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف زنجیره های تولید، پیشنهاد بهبود برای کاهش اثرات منفی بر محیط سازمانی، ادغام مسائل اجتماعی، زیست محیطی و اجتماعی در برنامه های آینده سازمان
شایستگی تفکر آینده نگر	توانایی ساخت و در نظر گرفتن جهت های مختلف برای آینده سازمان، شناسایی ریسک ها و فرصت های ذاتی تحولات حال و آینده سازمان، تجزیه و تحلیل و ارزیابی سناریوهای کوتاه مدت و بلند مدت برای اقدام درست و سازنده، تجزیه و تحلیل و ارزیابی سناریوها در مقیاس محلی و جهانی برای اقدام مفید در سازمان.
شایستگی بین فردی	قدردانی از دیگران بخاطر همکاری با او در حل مسائل پیچیده، دفاع از حق و حقوق خود در صورت نادیده گرفته شدن توسط افراد در سازمان، درک میزان همکاری دیگران در همکاری پروژه (ها) در سازمان
شایستگی حرفه ای	توانایی اثبات اقتدار خود در سازمان، توانایی مذاکره موثر با همکاران و مراجعان، هوشیاری و اهمیت دادن نسبت به فرصت های جدید در سازمان

منبع: نتایج تحقیق

مطابق با جدول فوق ۴۱ زیر مولفه (مقوله فرعی) و ۱۰ مولفه اصلی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم طبق دیدگاه خبرگان به دست آمده است. پس از نهایی کردن مضامین، با ادغام آنها به واسطه معانی مفهومی و اتکا به ادبیات نظری، در نهایت مدل اولیه در قالب ۱۰ مولفه اصلی شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری، شایستگی حرفه ای دسته بندی شدند. مدل نهایی پژوهش بر مبنای این مقولات نهایی در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۲. مدل شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم (برگرفته از کدگذاری مصاحبه‌ها)

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تدوین مدل توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت در ادامه به بررسی بیشتر نتایج و یافته های همسو پرداخته می شود.

با استفاده از مطالعات ادبیات پژوهش لیستی از عوامل یا شاخصهایی را که در توسعه شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم موثر بودند شناسایی شدند و سپس بر اساس غربالگری های متعدد و حذف شاخصهای تکراری یا مترادف، در نهایت ۱۰ شاخص شناسایی شد که عبارتند از شایستگی مدیریت استراتژیک، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی بین فردی، شایستگی درون فردی، شایستگی سازگاری، شایستگی در نوآوری و شایستگی حرفه ای بود. نتایج یافته های پژوهش با یافته های بوستانی راد، الوانی و حمیدی زاده (۱۴۰۱)، جوانی، حیدری و اناری نژاد (۲۰۲۰)، کرپالیک و همکاران (۲۰۲۱)، آخمیدونا (۲۰۲۱) و بای (۲۰۲۱) همسو است.

سه رویکرد غالب به مفهوم شایستگی را می توان متمایز کرد (دیلامار و وینترتون، ۲۰۰۵).

در رویکرد کارکردگرایانه رفتاری یا کار محور، شایستگی های فردی از شرح وظایف دقیقی که برای انجام وظایف کاری خاص و سپس تبدیل آن فعالیت ها به ویژگی های شخصی محور هستند، مشتق می شوند (سندبرگ، ۲۰۰۰). یک انتقاد اساسی از رویکرد رفتاری-کارکردگرا این است که فهرستی از فعالیت های کاری دانش، مهارت ها و نگرش های لازم برای انجام کارآمد آن فعالیت ها را در بر نمی گیرد (ایرات، ۱۹۹۴).

در واکنش به این انتقادات، رویکرد عمومی یا کارگر محور به مفهوم شایستگی پدیدار شد (ایرات، ۱۹۹۴؛ سندبرگ، ۲۰۰۰). رویکرد عمومی شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی می‌بیند که کارکنان دارند و معمولاً به‌عنوان دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برای عملکرد مؤثر کار نشان داده می‌شوند. بر اساس این رویکرد، شایستگی بر حسب ویژگی‌های اساسی افراد تعریف می‌شود که به طور علی با عملکرد مؤثر یا برتر در یک شغل مرتبط هستند، در سراسر موقعیت‌ها قابل اعمال هستند و برای مدت زمان نسبتاً طولانی دوام می‌آورند (بوپاتزیس، ۲۰۰۸). محققان در این رویکرد بر مشاهده افراد موفق و مؤثر برای تعیین تفاوت این افراد با مجریان کمتر موفق تمرکز می‌کنند. با این حال، نمایه‌های حاصل از این رویکرد اغلب خیلی کلی هستند، در نتیجه ویژگی‌های زمینه‌ای شایستگی‌ها را از دست می‌دهند و بنابراین استفاده در عمل حرفه‌ای دشوار است (ایرات، ۱۹۹۴؛ اوساگی و همکاران، ۲۰۱۶).

مطالعات اخیر در مورد مفهوم شایستگی فردی شامل ماهیت فعالیت حرفه‌ای وابسته به زمینه است و بنابراین مفهوم سازی جامع تری ارائه می‌دهد (دیلامار و همکاران، ۲۰۰۵؛ ویسلینک و همکاران، ۲۰۱۰). این رویکرد جامع به شایستگی، یا رویکرد چند روش گرا (سندبرگ، ۲۰۰۰)، می‌تواند به عنوان ادغام رویکرد کارکردگرا و عمومی در نظر گرفته شود. با پیروی از رویکرد جامع، شایستگی در این تحقیق به عنوان توانایی یکپارچه عملکرد محور یک فرد برای رسیدن به دستاوردهای خاص تعریف می‌شود. "یکپارچه" به مجموعه‌ای منسجم و پیچیده از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و تعبیه آنها در زمینه‌ای که عملکرد موفق باید در آن اتفاق بیفتد، اشاره دارد (مولدر، ۲۰۱۴).

به گفته سوانستروم، لوزانو-گارسیا و رو (۲۰۰۸) یک عامل تغییر موفق برای پایداری باید دانش محیطی، اقتصادی و اجتماعی مربوط به پایداری (یعنی عنصر دانش شایستگی) را داشته باشد. علاوه بر این، عامل تغییر باید یک سیستم ارزشی برای حمایت از اقدامات خود داشته باشد (به عنوان مثال، عنصر نگرش شایستگی). علاوه بر این، عامل تغییر باید توانایی انجام وظایف پایداری (به عنوان مثال، عنصر مهارتی شایستگی) را داشته باشد. تلاش‌های قابل توجهی، هرچند بیشتر مفهومی، در تبدیل این توانایی‌ها برای عوامل تغییر به شایستگی‌ها در دهه گذشته انجام شده است (ریکمان، ۲۰۱۲). محققان مختلف برگرفته از تحقیقات در مورد شایستگی‌های توسعه پایداری، شایستگی‌هایی را برای توسعه پایداری در زمینه شغلی و حرفه‌ای شناسایی کرده‌اند. اکثر این مطالعات رویکرد جامع یا چند روش گرا را برای شایستگی در به کارگیری این شایستگی‌ها در زمینه کسب و کار به کار می‌برند. به عنوان مثال، کار هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) بر زمینه سازی شایستگی‌ها برای توسعه پایداری در یک زمینه کاری متمرکز است. بر اساس تجربیات فارغ التحصیلان آنها پنج شایستگی کلیدی را برای عوامل تغییر برای پایداری پیشنهاد می‌کنند. اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) نتایج حاصل از بررسی ادبیات سیستماتیک را با نتایج ۲۸ مصاحبه با مدیران ترکیب کرد تا مجموعه‌ای از هشت شایستگی مرتبط را گردآوری کند. در این زمینه ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) یک مطالعه تجربی را برای تجزیه و تحلیل شایستگی‌های فردی برای مدیران درگیر در شیوه‌های مدیریت پایداری شرکتی انجام دادند و پنج شایستگی را شناسایی کردند که بسیار با وظایف اصلی انجام شده توسط مدیران مطابقت دارد. در نهایت، لانس و همکاران (۲۰۱۴) چارچوبی از هفت شایستگی را برای کارآفرینی پایداری بر اساس گروه‌های کانونی با معلمان درگیر در آموزش کارآفرینی و با انجام یک تحلیل عاملی اکتشافی بر روی این نظرسنجی که در آن هفت شایستگی مورد بررسی قرار گرفت، شناسایی کردند.

علیرغم استفاده از برخی از شایستگی‌های اولیه یکسان، گنجانند شایستگی‌های کلیدی در بین مطالعات مختلف متفاوت است. در جایی که اوساگی (۲۰۱۶)، لانس و همکاران (۲۰۱۴) و هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) اهمیت شایستگی‌های هنجاری را نشان می‌دهند، مطالعه تجربی انجام شده توسط ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) به این جهت اشاره نکرد. آنها استدلال می‌کنند که این می‌تواند نتیجه صلاحیت هنجاری باشد که قبلاً در رفتار مدیران درونی شده است یا فقدان ساختاری رفتار هنجاری در این زمینه خاص کاری/کسب و کار باشد (ویسلینک و همکاران، ۲۰۱۵). شایستگی دیگری که مورد بحث قرار گرفته است، شایستگی تفکر پیش‌بینی/آینده‌نگر است (هر دو کلمه برای ساختار کم و بیش یکسانی استفاده می‌شوند). ریکمان (۲۰۱۲) این را به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌ها معرفی می‌کند، و همچنین به طور تجربی در کار لانس و همکاران (۲۰۱۴) و اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) یافت می‌شود. با این حال، ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) این شایستگی را به عنوان یک شایستگی کلیدی در نظر نگرفتند. دلیل عدم گنجانند این شایستگی به نظر می‌رسد مستقیماً با زمینه خاص که در آن آنها در مورد اعمال شایستگی‌ها تحقیق کرده‌اند، مرتبط باشد. آنها استدلال می‌کنند که در مراحل بالغ تر فرآیند اجرایی، تفکر آینده نگر نسبت به مراحل آغازین اهمیت کمتری دارد. نمونه آنها شامل شرکت‌هایی بود که در مراحل بالغ تر بودند، که می‌توانست فقدان شایستگی تفکر آینده‌نگر را توضیح دهد. همچنین پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته‌ای توسط برخی محققین پشتیبانی نمی‌شود. لانس و همکاران (۲۰۱۴) و ویسلینک و همکاران (۲۰۱۵) اهمیت این شایستگی را تصدیق می‌کنند اما در مطالعات هیسلبارس و شالتیگر (۲۰۱۴) و اوساگی و همکاران (۲۰۱۶) گنجانده نشده است.

از طرفی مجموعه ای قوی از تحقیقات در مورد مهارت های نرم مورد نیاز در صنایع خاص وجود دارد. روبلز (۲۰۱۲) از مدیران کسب و کار خواست تا ده مهارت نرمی را که برای کارکنان جدید مهم ترین آنها می دانستند شناسایی کنند و فهرستی از ۵۱۷ مهارت نرم را جمع آوری کرد. روبلز (۲۰۱۲) سپس ده مهارت برتر فهرست شده را شناسایی کرد و پرسشنامه ای ایجاد کرد که از مدیران اجرایی خواست تا این مهارت ها را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. با اتخاذ یک رویکرد شبه قوم نگاری، ویندلز، مالیا و برویلز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) مهارت های نرم خاصی را که بیشترین کاربرد را در صنعت تبلیغات داشتند، بررسی کردند. تحقیقات در مورد نیازهای مهارتی در زمینه علوم کتابداری و اطلاع رسانی نیز مهارت های نرم ضروری برای موفقیت در زمینه در حال تکامل را مورد بررسی قرار داد (استفنز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

توجه به مهارتهای نرم تدوین شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء کارکنان بانک ها مبتنی بر این مهارت ها می تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم بانکی شود. بنابراین توصیه می شود رؤسای بانکها جهت بهبود روند گزینش، بهبود برنامه های توسعه و تقویت روند ارزیابی عملکرد کارکنان خود، در کنار توجه به مهارتهای سخت و فنی به مهارتهای نرم نیز توجه داشته باشند و آنها را نیز مورد بررسی قرار دهند. همچنین برای تقویت شایستگیهای سازمانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم، پیشنهاد می شود که شیوه های نوین آموزشی و تکنیکهای الگوسازی و مدل کردن داده ها برای کارکنان در اولویت قرار گیرد؛ ضمن آنکه به منظور ایده یابی و تجاری سازی خدمات جدید باید فرایند توسعه خدمات به درستی برای کارکنان تبیین شود. باتوجه به اینکه شایستگی های سازمانی به عنوان یکی از عوامل ارتقای عملکرد شغلی است و نقش حیاتی را در موفقیت سازمانها به خصوص بانک ها دارد پیشنهاد می شود نظام آموزش (رسمی و غیررسمی) مدل های شایستگی نیروی انسانی کشور را در حوزه های صنعتی، فناوری و خدماتی ایفا کند.

## منابع

- بوستانی راد، مینا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی زاده، علی. (۱۴۰۱). نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم منابع انسانی در سازمان های دولتی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۳۲ (۹)، ۲۳۱-۲۰۴.
- منظم ابراهیم پور، شیلا؛ رحیم نیا، پویا؛ فراچی، محمدعلی؛ پاکدامن، مرتضی. (۱۴۰۱). شناسایی مهارت های نرم مورد نیاز نیروی کار پرستاری بیمارستان در سلسله مراتب سازمانی. *پژوهش های مدیریت عمومی*. ۱۵ (۵۵)، ۳۷-۶۵.
- Akhmedovna, Y. T. (2021). To develop students' knowledge, skills and competencies in the organizational and technical aspects of essay. *Academicia: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(2), 914-918.
- Albandea I, Giret JF (2018) The effect of soft skills on French post-secondary graduates' earnings. *Int J Manpow* 39:782-799. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2017-0014>
- Bai, H. (2021). Role of digital technology in transforming organizational competencies influencing green economy: moderating role of product knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Boyatzis R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5-12.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggerberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. and Odman, R.B. (2011), "Doing competencies well: best practices in competency modeling", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 225-262
- Carpenter, C. (2019). Study Advocates New Approach Toward Workplace Mental Health. *Journal of Petroleum Technology*, 71(08), 68-78.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.
- Cowan, L. S., & Kodak, T. (2024). Professional Skills for Behavior Analysts: A Survey on the Proficiency and Importance of Hard and Soft Skills. *Behavior Analysis in Practice*, 17(1), 199-211.
- Delamare Le, Deist F., Winterton J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.

1. Windels, Mallia & Broyles  
2. Stephens

- Engelberg, S. (2015). A developmental Perspective on Soft Skills. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Eraut M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London, England: Falmer Press.
- Fletcher, S., & Thornton, K. R. (2023). The top 10 soft skills in business today compared to 2012. *Business and Professional Communication Quarterly*, 86(4), 411-426.
- Grisi, C.G.A., (2014). Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Halabi, T., Esquivel, R. and Siles, B. (2017), “Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale”, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 86-111.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
- Hesselbarth C., Schaltegger S. (2014). Education future change agents for sustainability-learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24-36.
- Hoffmann, T. (1999), “The meanings of competency”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 No. 6, pp. 275-285.
- Huber, A. (2018). Exploring hiring practitioner preferences for and assessment practices of prospective candidates. *Journal of Interior Design*, 43(4), 21-44.
- Ibrahim R, Boerhannoeddin A, Bakare KK (2017) The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *Eur J Train Dev* 41:388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Javdani, M., haydari, Z., & Anarinejad, A. (2020). Designing And Validation Of Professional Competencies Model Of Faculty Members Of Farhangian University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44), 297-322.
- Kalytchak, R., Kharlamova, G., Klimenkova, O., Lutsenko, O., Paschenko, S., Pavlenko, V., Senyk, O. Skills, S. (2015). *Academic Guide/Teaching Materials*. Publisher: Shoo Fly Publishing.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. Thessaloniki. 1st Second Chance School of Thessaloniki, Neapolis, Thessaloniki
- Khan, S. (2018). Demystifying the impact of university graduate’s core competencies on work performance: A Saudi industrial perspective. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1847979018810043.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelková, K. K., Frencllovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533.
- Laker, D.,R, Powell, J,L (2011) The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Hum Resour Dev Q* 22:111–122
- Lans T., Blok V., Wesselink R. (2014). Learning apart together: Towards an integrated framework for sustainable entrepreneurship competence in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.
- Lo, K., Macky, K. and Pio, E. (2015), “The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 18, pp. 2308-2328.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.
- Mulder M. (2014). Conceptions of professional competence. In Billett S., Harteis C., Gruber H. (Eds.), *International handbook on research into professional and practice-based learning* (pp. 107-137). Dordrecht, Netherlands: Springer.

- Olesen, C., White, D. and Lemmer, I. (2007), "Career models and culture change at Microsoft", *Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 31-36.
- Osagie E. R., Wesselink R., Blok V., Lans T., Mulder M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233-252.
- Parry, S.B. (1996), "The quest for competencies", *Training*, Vol. 33 No. 7, pp. 48-54.
- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madžík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Helijon*, 9(8).
- Potnuru, R.K. and Sahoo, C.K. (2016), "HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40 No. 5, pp. 345-365.
- Priyono, A. H., Widagdo, S., & Handayani, Y. I. (2021). The Effect of Hard Skill and Soft Skill Competency on Improving the Quality of Services in Public Services Malls at Banyuwangi Regency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(9), 325-329.
- Rieckmann M. (2012). Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, 44, 127-135.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Sandberg J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43, 9-25.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., & Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. *Engineering economics*, 58(3).
- Semenova, V. V., Zelenyuk, A. N., & Savinov, Y. A. (2021). Human capital development: development of professional competencies through soft skills. *Revista Tempos E Espaços Em Educação*, 14(33), 12.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773.
- Shet, S.V., Patil, S.V. and Chandawarkar, M.R. (2017), "Framework for methodical review of literature on leadership competencies", *Cogent Business and Management*, Vol. 4 No. 1, doi: 10.1080/23311975.2017.1309123.
- Spencer LM, Spencer SM (1993) *Competence at work: models for superior performance*. Wiley, New York
- Sreehari, P. (2021). Essential soft skills for workplace success. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(4), 2648-2654.
- Stephens, M. (2013). Essential soft skills. *Library journal*, 138(3), 39-39.
- Syahrudin, H. (2018). The effect of interpersonal skills on performance of regional secretariat employees in Kapuas Hulu Regency. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 192-201.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.
- Veliu, L. and Manxhari, M. (2017), "The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo", *Vadyba Journal of Management*, Vol. 1 No. 30, pp. 59-65.
- Weber MR, Finley DA, Crawford A, Rivera D (2009) An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tour Hosp Res* 9:353–361. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.22>
- Wesselink R., Blok V., van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.

- Wesselink R., De Jong C., Biemans H. J. A. (2010). Aspects of competence-based education as footholds to improve the connectivity between learning in school and in the workplace. *Vocations and Learning*, 3(1), 19-38.
- Windels, K., Mallia, K. L., & Broyles, S. J. (2013). Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry?. *Journal of Advertising Education*, 17(2), 17-27.
- World Health Organization(WHO). (2009). *Preventing violence by developing life skills in children and adolescents*. World Health Organization.
- Young, M. and Dulewicz, V. (2009), "A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy", *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 9, pp. 794-820.

## **Development of a human resources organizational competency model based on soft skills training in Melli Bank employees (qualitative research)**

### **Abstract**

**Background:** For the use and utilization of employees for companies and organizations, the soft skills approach can create productivity and dynamism of the organization, which has been the focus of many organizations in recent decades. **Objective:** This research was conducted with the aim of developing a model for the development of organizational competencies of human resources based on soft skills training in the employees of Melli Bank of East Azarbaijan province. **Method:** The current research was a qualitative study that was used to analyze the research findings using the qualitative content analysis technique. This study is based on interpretivism paradigm. The data of this study was obtained by using semi-structured interviews with academic experts and managers and assistants of branches of the Melli Bank of East Azerbaijan province. The purposeful sampling method was used to select the sample. **Findings:** The results of the review of library studies and experts' opinions led to the identification of ten components of human resources organizational competencies based on soft skills training. These components included strategic management competence, acceptance of diversity and interdisciplinary competence, systemic thinking competence, normative competence, competence of future thinking, interpersonal competence, intrapersonal competence, adaptability competence, innovation competence and professional competence. **Conclusion:** Paying attention to the soft skills compiled in this research and creating a platform for attracting, developing, directing and promoting bank employees based on these skills can be very effective and efficient and lead to the improvement of the banking system.

**Keywords:** organizational competencies, soft skills, qualitative study