



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Designing a Learning model and Developing Soft Skills of Human Resources in Public Organizations

Mina Boustani Rad ¹✉ | Seyyed Mahdi Alvani ² | Ali Hamidi Zadeh ³

1. PhD of human resources management, Department of public management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. (Corresponding Author), E-mail: Mina.Boustanirad@ut.ac.ir.
2. Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: sralvani@gmail.com
3. Assistant Professor of Public Administration, Department of public management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hamidizadeh@ut.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 19 May 2023

Received in revised form: 15

June 2023

Accepted: 9 July 2023

Published online: 4 October 2023

Keywords:

Learning and Development,
Soft Skills, Human
Resources, Public
Organization, Governance,
Educational Governance.

In recent years, the importance of "soft skills" has been recognized alongside hard skills for human resources. These skills have a significant contribution for improving individual performance and organizational productivity, unfortunately despite the substantial differences between soft and hard skills public organizations often fail to distinguish between soft and hard skills in terms of how to learn and develop. Therefore, learning programs and development of soft skills are not fruitful and the output does not include an increase in the costs of the organization. Based on this, the present research focuses on developing a learning model and developing soft skills of human resources in government organizations. To address this issue, a semi-structured interview was conducted with 23 experts in human resources in the field of training and development in public organizations and was also performed thematic analysis. In the following, by using the two-stage Delphi technique and descriptive statistics, the validity of the model has been investigated. Finally, the research model has been approved along with five main themes "needs assessment", "designing and planning", "implementation", "evaluation" and "organizational support" ,and with 17 sub-themes and 51 codes.

Cite this article: Boustani Rad, M., Alvani, S.M & Hamidi Zadeh, A (2023). *Designing a Learning model and Developing Soft Skills of Human Resources in Public Organizations*, Governance and Development Journal, 3(3), 3-38.
[https://doi.org/ 10.22111/JIPAA.2024.421721.1140](https://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.421721.1140)

Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan

© The Author(s)





وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

حکمرانی و توسعه

شماره ثبت: ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



مديریت تحقیقات علمی
دانشگاه تبریز

طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

مینا بوستانی راد | سید مهدی الوانی | علی حمیدی‌زاده

۱. دانش آموخته دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه:

Mina.Boustanirad@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: sralvani@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hamidizadeh@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۹</p> <p>تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲</p> <p>واژه‌های کلیدی: یادگیری و توسعه، مهارت‌های نرم، منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، حکمرانی، حکمرانی آموزشی.</p>	<p>در سال‌های اخیر، "مهارت‌های نرم"، به‌عنوان یکی از مهارت‌های ضروری و مورد نیاز منابع انسانی، در کنار مهارت‌های سخت مطرح شده‌است؛ این مهارت‌ها سهم به‌سزایی در افزایش عملکرد افراد و بهره‌وری سازمان‌ها برعهده دارند، متأسفانه در سازمان‌های دولتی ما علی‌رغم تفاوت‌های ماهوی میان مهارت‌های نرم و سخت، عمدتاً تمایزی میان این دو دسته مهارت‌ها، به‌لحاظ نحوه یادگیری و توسعه قائل نمی‌باشند. لذا برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم نیز متمرکز نبوده و خروجی جز افزایش هزینه‌های سازمان در بر ندارد. بر این اساس، تحقیق حاضر به تدوین مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌است. برای انجام این کار با ۲۳ تن از خبرگان امر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته و سپس تحلیل مضمون انجام شده‌است؛ در ادامه، با بهره‌گیری از تکنیک دلفی دو مرحله‌ای و استفاده از آمار توصیفی، اعتبار مدل مورد بررسی قرار گرفته است؛ در نهایت نیز مدل تحقیق همراه با پنج مضمون اصلی "نیازسنجی"، طراحی و برنامه‌ریزی"، "اجرا"، "ارزشیابی"، و "حمایت سازمان" و ۱۷ مضمون فرعی و ۵۱ کد به تایید رسیده‌است.</p>

استناد: بوستانی راد، مینا؛ الوانی، سیدمهدی و حمیدی‌زاده، علی. (۱۴۰۲). طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در

سازمان‌های دولتی. حکمرانی و توسعه، ۳(۳)، ۳۸-۳. <https://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.421721.1140.38-3>



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان. ©نویسندگان.

مقدمه

کیفیت منابع انسانی، عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها و به تبع آن پیشرفت یک کشور است. همچنین، کیفیت سرمایه انسانی در حال کار در هر شرکت، و نتایجی که آن‌ها می‌توانند به آن دست‌یابند، به مهارت‌های نرم آنان بستگی دارد (سیماتی^۱، ۲۰۱۱). لذا، توجه به یادگیری و توسعه‌ی صحیح و شایسته‌ی منابع انسانی، عامل فزونی‌بخش این کیفیت می‌باشد. از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، پیوستن مهارت‌های نرم به محل کار؛ به همکاران و مدیران این امکان را می‌دهد تا با یادگیری مهارت‌های عملی مانند: همدلی و شایستگی‌های اجتماعی، به‌طور مؤثر و هماهنگ با یکدیگر به فعالیت پرداخته و در کار برتر باشند (پولیچ و تورینی^۲، ۲۰۰۴). علاوه بر این، کارکنانی که معمولاً از مهارت‌های نرم غنی هستند و می‌توانند با سبک‌های مختلف کاری، خود را تطبیق دهند؛ عموماً از پست‌های شغلی خود خوشحال‌تر می‌باشند (پولیچ و تورینی، ۲۰۰۴). همچنین، همان‌گونه که تکنولوژی سریعاً پیشرفت می‌نماید، نیمه عمر مهارت‌های فنی به دست آمده نیز کاهش می‌یابد (سیگالا^۳، ۲۰۱۸). در واقع، همراه با افزایش ماشین‌های هوشمند، وظایف کارکنان از تکراری به خودمختار یا مبتنی بر تیم تغییر می‌یابد؛ و سازمان‌ها، در حال تغییر از ساختارهای مکانیکی بلند (حیطه نظارت محدود، تمرکزگرایی بالا، رسمیت زیاد)، به مدل‌های ساختاری ارگانیک‌تر و مسطح‌تر هستند؛ که این تغییرات نیازمند وجود کارکنانی برخوردار از مهارت‌های نرم می‌باشد (سیگالا، ۲۰۱۸). به‌طور کلی، چنان‌چه بخواهیم مهارت‌های افراد را در دو دسته مهارت‌های نرم و سخت دسته‌بندی نماییم؛ مهارت‌های سخت مرتبط با مهارت‌های فنی و تخصصی و مهارت‌های نرم مرتبط با مهارت‌های فردی و اجتماعی می‌باشند (بوستانی راد و حمیدی‌زاده، ۱۴۰۱). مهارت‌های نرم نقش مثبتی در توانایی‌های کاری افراد و سایر ستاده‌های بازار کار ایفا می‌نماید (وین برگر^۴، ۲۰۱۴)؛ و عملکرد شغلی و موفقیت مسیر ترقی شغلی یک فرد، به‌طور وسیعی به تمرین مؤثر مهارت‌های نرم بستگی دارد (سانگامیترا و پریا^۵، ۲۰۱۵). همچنین، قابل تأمل است که مشکلات کارکنان، به ندرت به دلیل کمبود تخصص‌های فنی و حرفه‌ای بوده؛ و عمدتاً به دلیل فقدان مهارت‌های نرم است (کلاوس^۶، ۲۰۰۷) به لحاظ تاریخی، مهارت‌های فنی به‌عنوان مهارت‌های سخت شناخته شده و تنها مهارت ضروری برای استخدام به شمار می‌آمدند؛ اما محل کار امروزی نشان داده است که مهارت‌های فنی برای

1. Soft skills

2. Cimatti

3. Pulich & Tourigny

4. Sigala

5. Weinberger

6. Sangamitra & Priya

7. Klaus

حفظ و نگهداری کارکنان کافی نیست (رابلز^۱، ۲۰۱۲). در واقع، در سال‌های اخیر تغییر چشم‌گیری در مهارت‌هایی که کارفرمایان ادعا می‌کنند، به آن نیاز دارند، مهارت‌های فنی را به حاشیه رانده و مهارت‌های نرم را ممتاز نموده است (هیلیج و همکاران^۲، ۲۰۰۲). بخش دولتی یکی از حوزه‌هایی است که این تغییر در آن بسیار چشم‌گیر بوده است (گروگولیس و وینسنت^۳، ۲۰۰۹). بررسی انجام شده توسط مک‌کینزی در اپریل ۲۰۱۵، بر روی ۱۹۴۶ مدیر اجرایی در صنایع گوناگون نشان داد که تنها ۲۶ درصد از برنامه‌های تغییر سازمانی برای بهبود عملکرد شرکت، موفقیت‌آمیز بوده‌اند. این شکست‌ها عمدتاً به مهارت‌های نرم مدیران اجرایی وابسته بوده است (سیماتی، ۲۰۱۱). این در حالی است که تاکید نظام آموزشی ما عمدتاً بر مهارت‌های سخت بوده و سهم توسعه مهارت‌های نرم کم‌رنگ‌تر می‌باشد. این مساله از کودکی افراد به صورت انتظار والدین و مدرسه از دانش‌آموزان به جهت اخذ نمره مطلوب در دروس ریاضی، فیزیک، شیمی و اختصاص ساعت‌های طولانی در مدرسه برای آموزش چنین دروسی آغاز گشته و تا بزرگسالی افراد و توجه فزاینده سازمان‌ها بر آموزش مهارت‌های فنی و سخت بسیار بیشتر از توسعه مهارت‌های نرم ادامه می‌یابد. همچنین نکته قابل توجه و مورد تمرکز تحقیق حاضر در اینجا است که مهارت‌های نرم و سخت، ماهی‌آتا با یکدیگر متفاوت هستند؛ لذا آموزش آنان نیز متفاوت می‌باشد (لیکر و پاول^۴، ۲۰۱۱)؛ در واقع، یادگیری مهارت‌های پیچیده‌ای همچون مهارت‌های نرم، به راحتی و به‌صورت معجزه‌آسا در یک کلاس درس اتفاق نمی‌افتد (کراسبی^۵، ۲۰۰۵). روش‌های آموزش و یادگیری مرسوم، عموماً فاقد پتانسیل برای تغییر نگرش یا رفتار فراگیران هستند؛ زیرا خواندن یا نوشتن درباره‌ی چیزی، همانند تجربه‌ی آن چیز نیست (منتس^۶، ۱۹۸۹). در واقع شکاف مهارت‌های نرم در میان کارکنان نشان‌می‌دهد، سازمان‌ها عموماً هنگام طراحی برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم، ارزش خاصی برای تفاوت ماهوی مهارت‌های نرم و سخت قائل نبوده و با سبک و سیاقی واحد آن را مورد توجه قرار می‌دهند؛ و این امر سبب می‌گردد این برنامه‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نبوده و یادگیری لازم نیز در کارکنان اتفاق صورت نگیرد. لذا تحقیق حاضر بر آن است تا با شناسایی مدل مناسب یادگیری و توسعه مهارت‌های

1. Robles

2. Hillage et al

3. Grugulis & Vincent

4. Laker & Powell

5. Crosbi

6. Ments

نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، این خلأ را جبران نماید؛ و با توجه به چهار مرحله‌ی نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی مدل فرآیند آموزش و توسعه منابع انسانی ورنر و دسیمونه^۱ (۲۰۱۲)، طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، را متناسب با ماهیت و ویژگی‌های خاص مهارت‌های نرم مورد توجه قرار دهد. چه بسا انجام تحقیق حاضر، موجبات علمی برگزار شدن و ثمربخش شدن هر چه بیشتر برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی را فراهم آورد. قطعاً برنامه‌های آموزشی مهارت‌های نرم که به خوبی هدایت شود، عملکرد کاری را بهبود خواهد داد (ایبراهیم، برهان‌الدین و باکاره^۲، ۲۰۱۷). بدیهی است سازمانی که فلسفه وجودی آن خدمت‌رسانی به عموم مردم می‌باشد؛ عهده‌دار مأموریت خطیر یادگیری و توسعه کارکنانی است که باید در راستای خدمت‌رسانی به شهروندان، از هیچ کوششی دریغ ننمایند؛ بنابراین این نهاد، بیش از هر سازمان دیگر، نیازمند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان خود است. قطعاً کارکنان برخوردار از مهارت‌های نرم، با رفتار و منش خود، تصویر سازمان را در نگاه مراجعان سازمانی زیباتر خواهند نمود؛ و این امر، رضایت مراجعان از بخش دولتی را به همراه خواهد داشت؛ چرا که تصویر یک سازمان، تصویری است که کارکنان آن به مراجعان ارائه می‌نمایند. همچنین باید توجه نمود که وضعیت‌های اجتماعی-اقتصادی جدید، روش‌شناختی و ابزارهای جدید را جهت آموزش تقاضا می‌نمایند (زیلارد، بندک و آیونل-چوکا^۳، ۲۰۱۸)؛ و تحقیق حاضر این موضوع را نیز در صدر توجه خود قرار داده است.

ادبیات نظری پژوهش

مقایسه مهارت‌های نرم و سخت

مهارت‌های سخت، به ظرفیت‌های فنی یک فرد مربوط می‌شود؛ و مهارت‌های نرم به ایده‌ها و مفاهیم (میش را^۴، ۲۰۱۴). به‌عنوان مثال، مهارت‌های نرم، برای یک پزشک، می‌تواند شامل: همدلی، درک، گوش دادن فعال و یک رفتار بالینی خوب باشد؛ از طرف دیگر، مهارت‌های سخت لازم برای یک پزشک شامل درک و فهم بیماری‌ها، توانایی تفسیر نتایج آزمایش و علائم و درک کامل آناتومی و فیزیولوژی است (رابلز، ۲۰۱۲). رابلز (۲۰۱۲)، مهارت‌های سخت را تخصص فنی و دانش مورد نیاز

1. Werner & DeSimone

2. Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare

3. Szilárd & Benedeka & Ionel-Cioca

4. Mishra

برای شغل می‌داند که شامل کار با تجهیزات، داده و نرم‌افزار می‌باشد (کوپلین و اسکات^۱، ۲۰۱۱). مثال‌های مهارت‌های سخت، شامل موارد زیر می‌باشد: صحبت کردن به یک زبان خارجی؛ برنامه‌نویسی به زبان‌های کدگذاری خاص مانند: آر، پایتون، سی؛ انجام محاسبات، استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری رایانه‌ای، ارزیابی کیفیت یک نمونه علمی یا خلق یک محصول برای برآورده نمودن معیارهای خاص یا انجام یک وظیفه خاص (بلازکز، حرارت و لیورنته-هراس^۲، ۲۰۱۷)؛ انگانگ، هاشیم و یونس^۳ (۲۰۱۵)، از مهارت‌های سخت، به‌عنوان "مهارت‌های شغلی سنتی" نام می‌برند. مهارت‌های نرم در مقایسه با مهارت‌های سخت، به‌جای تأکید بر حوزه‌های صرفاً شناختی یا عملی، بر احساسات تأکید می‌نماید (فیکسن و ریج^۴، ۲۰۱۹). مهارت‌های نرم، مکمل مهارت‌های سخت، بوده و از الزامات حرفه‌ای یک شغل و بسیاری از فعالیت‌های دیگر می‌باشند (معین و بیسوال^۵، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، مهارت‌های نرم در دو دسته مهارت‌های فردی؛ شامل: خودآگاهی، خود مدیریت، نگرش مثبت، مدیریت زمان، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، تفکر استراتژیک، یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات، سازگاری و انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، اخلاقیات و حرفه‌ای‌گرایی، ابتکار عمل و کارآفرینی و مهارت‌های اجتماعی؛ شامل: رهبری، مهارت‌های ارتباطی، خوش‌خویی و آداب معاشرت، مهارت‌های مذاکره، سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع، مهارت کار تیمی، مشتری، ارباب‌رجوع، کاربر مداری، مدیریت تعارض و شبکه‌سازی دسته‌بندی می‌گردد (الوانی، حمیدی‌زاده و بوستانی راد، ۱۳۹۹).

تفاوت مهارت‌های نرم و سخت به‌لحاظ شیوه یادگیری و توسعه

مهارت‌های سخت، مهارت‌هایی خاص، عینی و قابل اندازه‌گیری هستند (بلازکز و همکاران، ۲۰۱۸). در مقابل، نظر متخصصین در خصوص مهارت‌های نرم کمی متفاوت است. رابلز (۲۰۱۲)، تأکید می‌کند که اگر چه "مهارت‌های نرم"، می‌تواند یاد گرفته و کسب گردد؛ اما به‌دست آوردن آن نسبت به "مهارت‌های سخت"، دشوارتر است. در واقع، بر خلاف آموزش "مهارت‌های سخت"، نتایج حاصل از آموزش "مهارت‌های نرم" به‌راحتی اندازه‌گیری نمی‌شود؛ و چندین عامل، از جمله ویژگی‌های آموزش

¹. Culpin & Scott

². Blazquez, Herrarte & Llorente-Heras

³. Ngang, Hashim & Yunus

⁴. Fixsen & Ridge

⁵. Moin & Biswal

گیرنده^۱، فرمت آموزش^۲ یا پشتیبانی سازمانی، می‌توانند بر نتایج آموزش تأثیر بگذارند (چاروانسپ‌کلی و همکاران^۳، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، از آن‌جا که "مهارت‌های نرم"، با نگرش ارتباط نزدیکی دارند؛ توسعه آن‌ها سخت‌تر و آهسته‌تر از موارد مرتبط با "مهارت‌های سخت" است (بالکار^۴، ۲۰۱۴). در واقع، اگرچه "مهارت‌های نرم"، خیلی مهم هستند؛ اما سخت آموزش داده می‌شوند (تیلور^۵، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر، در حالی که مهارت‌های سخت^۶، را می‌توان با گذشت زمان آموخت؛ کسب و تغییر "مهارت‌های نرم"، سخت است (رابلز، ۲۰۱۲). به جهت توضیح بیشتر باید گفت: "مهارت‌های سخت"، به راحتی می‌توانند تعریف، مشاهده و اندازه‌گیری شوند؛ در حالی که اندازه‌گیری "مهارت‌های نرم"، به دلیل نامحسوس بودن آن سخت است (شارما و شارما^۶، ۲۰۱۰). در آموزش "مهارت‌های سخت"، میزان مقاومت آموزش‌گیرنده و همچنین مقاومت سازمانی کمتر است؛ در حالی که در آموزش "مهارت‌های نرم"، میزان مقاومت آموزش‌گیرنده و مقاومت سازمانی بیشتر می‌باشد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). یکی از دلایل آن این است که همراه با آموزش فنی، یادگیری ایجاد شده معمولاً نگرانی و عدم اطمینان موجود در انجام وظایف را کاهش داده، سبب تقلیل ناشناخته‌ها و القاء اعتمادبه‌نفس می‌گردد؛ اما، همراه با آموزش "مهارت‌های نرم"، ممکن است نگرانی آموزش‌گیرندگان افزایش یابد؛ زیرا افراد معمولاً حداقل یک روش پاسخ‌گویی در یک موقعیت خاص را دارند و آموزش "مهارت‌های نرم"، غالباً پاسخ‌ها و شناخت‌های رفتاری ایجاد می‌نماید که با عقاید، ارزش‌ها و رفتارهایی مورد استفاده‌ی پیشین فرد، در تعارض می‌باشد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). همچنین، در آموزش "مهارت‌های سخت"، حمایت مدیریتی، بیشتر بوده و مقاومت مدیریتی کمتر است؛ در حالی که در آموزش "مهارت‌های نرم"، حمایت مدیریتی کمتر و مقاومت، بیشتر است. علاوه بر آن، در آموزش "مهارت‌های سخت"، نیازها و اهداف آموزشی با دقت بیشتری شناسایی شده؛ در حالی که در آموزش "مهارت‌های نرم"، اهداف و نیازهای آموزشی با دقت کمتری مورد شناسایی قرار می‌گیرد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، در آموزش "مهارت‌های سخت"، یک آموزش‌دهنده به راحتی می‌تواند تحت شرایط شغلی، آموزش‌ها را از حیث کاربرد کجا، کی و چگونه، مدل‌سازی و شبیه‌سازی نماید؛ چنین چیزی در آموزش "مهارت‌های نرم"، به ندرت امکان‌پذیر است (لیکر و پاول،

1. Trainee characteristics

2. Training format

3. Charoensap-Kelly et al.,

4. Balcar

5. Taylor

6. Sharma & Sharma

۲۰۱۱). همچنین، در زمینه آموزش مهارت‌های فنی، احتمالاً مقاومت بسیار کمتری به نسبت آموزش "مهارت‌های نرم"، در زمینه‌ی کسب و انتقال دانش به شغل وجود دارد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). آموزش‌گیرندگان "مهارت‌های نرم"، احتمالاً احساس می‌کنند که آن‌ها از قبل چگونگی و انجام کارها را می‌دانند (و نیازی به آموزش نیست)، درحالی‌که آموزش‌گیرندگان "مهارت‌های سخت"، بیشتر احتمال دارد که نیاز خود به آموزش را تشخیص دهند (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). علاوه بر آن، شواهد نشان می‌دهد که آموزش "مهارت‌های نرم"، احتمالاً بسیار کمتر از آموزش "مهارت‌های سخت"، به شغل انتقال می‌یابد (کوپریتز^۱، ۲۰۰۲). نادیده گرفتن محتوای آموزشی و عدم توجه به تفاوت‌های بین مهارت‌های سخت و نرم را می‌توان از دلایل عدم انتقال "مهارت‌های نرم"، به شغل نام برد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). همچنین آموزش‌گیرندگانی که در حال یادگیری "مهارت‌های نرم"، هستند؛ در مقایسه با یادگیری "مهارت‌های سخت"، با احتمال بیشتری تحت‌تأثیر یادگیری و تجربه پیشین قرار می‌گیرند (لیکر و پاول، ۲۰۱۱). در واقع، بیشتر کسانی که در "مهارت‌های نرم" آموزش می‌بینند؛ در موقعیت‌های پیشینی قرار داشته‌اند که با آن‌چه در حال حاضر در حال آموزش آن هستند، مشابه و یا یکسان می‌باشد؛ در نتیجه آن‌ها قبلاً حداقل یک روش پاسخ‌گویی در چنین موقعیتی را در اختیار داشته‌اند؛ بنابراین، آموزش‌گیرندگان ممکن است قبلاً مجموعه‌ای از الگوهای شناختی، احساسی و رفتاری به شدت درهم‌آمیخته را ایجاد کرده باشند که به شکلی منفی در کسب و به کارگیری مهارت‌های جدیدی که در حال آموزش آن هستند، مداخله نماید (لیکر و پاول، ۲۰۱۱).

پیشینه پژوهش

در میان تحقیقات داخلی، تاکنون پژوهشی که به‌طور اخص به طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم پرداخته باشد، انجام نشده است. در تحقیقات خارجی نیز اگر چه تلاش‌هایی خصوصاً در سال‌های اخیر صورت گرفته است اما هیچ‌کدام از جامعیت لازم برخوردار نبوده و به تمام جوانب برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم توجه ننموده‌اند؛ به‌عنوان مثال نعیم^۲ (۲۰۱۷)، در تحقیق خود تنها بر یک تکنیک مشخص آموزش مهارت‌های نرم، یعنی روش "ان‌ال‌پی"^۳، به‌عنوان اثربخش‌ترین شکل آموزش مهارت‌های نرم، تأکید نموده‌است؛ و بر سایر موارد تأثیرگذار در توسعه مهارت‌های نرم، از قبیل: سایر روش‌ها، شرایط محیط آموزشی، محتوای آموزش، روش‌های ارزشیابی

1. Kupritz

2. Naim

3. Neuro-Linguistic Programming (NLP)

... اشاره‌ای نکرده است. یا گید و چاری^۱ (۲۰۱۳)، در تحقیق خود تنها از یادگیری مبتنی بر مورد، به عنوان رویکردی به سمت یادگیری خود هدایتی و توسعه مهارت‌های نرم در میان دانشجویان پزشکی نام برده‌اند و به سایر موارد اشاره‌ای ننموده‌اند. جابرت و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، نیز در پژوهش خود تنها به اهمیت و بررسی "مدل‌های نقشی"^۳، همچون پزشکان عمومی برای توسعه مهارت‌های نرم در میان دانشجویان پزشکی اشاره نموده‌اند؛ و به سایر عوامل توجهی نکرده‌اند. سانارتو^۴ (۲۰۱۵)، نیز در پژوهش خود تنها به آموزش مهارت‌های نرم از زاویه توجه به تفاوت‌های شخصیتی توجه نموده و به بسیاری از موارد تأثیرگذار دیگر اشاره‌ای ننموده است. لذا، تحقیق حاضر برخلاف سایر تحقیقات پیشین، به شکلی جامع به کلیه عوامل اثرگذار در طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم توجه نموده است.

روش پژوهش

این پژوهش به منظور طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در دو مرحله، انجام شده است. به منظور تبیین جامع خصوصیات روش‌شناختی، از مدل پیاز پژوهش ساندرز، لويس و ثرنهیل^۵ (۲۰۱۵) استفاده شده است. بر اساس این مدل، یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود؛ این لایه‌ها عبارت‌اند از: "فلسفه پژوهش"، "رویکرد پژوهش"، "روش‌شناسی پژوهش"، "استراتژی پژوهش"، "افق زمانی پژوهش"، و "شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده" (ساندرز، لويس و ثرنهیل، ۲۰۱۵).

در مرحله اول، هدف اصلی، طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و بررسی اجزاء مدل می‌باشد؛ بدین منظور مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان امر یادگیری و توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. انتخاب خبرگان در ابتدا به صورت هدفمند بوده است؛ که با مراجعه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی آغاز گشته؛ و سپس براساس روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی با خبرگان سراسر کشور تا رسیدن به اشباع نظری، به طول انجامیده است. پس از انجام مصاحبه نیز متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شده؛ مورد بررسی قرار گرفته و تحلیل مضمون (تم)، انجام گردیده است.

1. Gade & Chari

2. Joubert et al.,

3. Role models

4. Sunarto

5. Saunders, Lewisand & Thornhill

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (هالووی و تودرس^۱، ۲۰۰۳).

همچنین، مرحله دوم تحقیق به اعتباریابی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌است. در این مرحله، به‌جهت اعتباریابی مدل مدون‌شده در مرحله اول تحقیق، تکنیک دلفی دومرحله‌ای انجام شده‌است. شرکت‌کنندگان منتخب تحقیق، خبرگان امر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به تعداد ۱۳ نفر در دور اول دلفی و ۱۱ نفر در دور دوم دلفی بوده‌اند؛ که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب‌گردیدند. شرکت‌کنندگان دلفی بر خلاف آنچه در رویکردهای کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند انتخاب می‌شوند (رحمان سرشت و کاظمی، ۱۳۸۹). فن دلفی تمرکز بر استخراج نظرات از متخصصین در زمان کوتاه داشته و نتایج وابسته به تخصص افراد در دانش مورد نظر، کیفیت و صحت پاسخ‌ها و همکاری و درگیری مداوم آن‌ها در دوره مطالعه است (لندتا^۲، ۲۰۰۶). هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد؛ و تعداد آن‌ها وابسته به فاکتورهای همگن^۳، یا ناهمگن^۴ بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسئله و پذیرش پاسخ است (پاول^۵، ۲۰۰۳؛ لندتا، ۲۰۰۶). تعداد شرکت‌کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده است. هر چند در مقالات تعداد ۱۰ تا بیشتر از ۲۰۰۰ نفر را نیز گزارش نموده‌اند (پاول، ۲۰۰۳؛ لندتا، ۲۰۰۶). اما همانند تحقیق حاضر، در گروه‌های همگن معمولاً ۱۵-۱۰ نفر کافی است (ویندل^۶، ۲۰۰۴). از نظر تعداد مراحل، مقالات ۲ تا ۱۰ مرحله را گزارش داده‌اند (فرای و بور^۷، ۲۰۰۱). در هر صورت، تصمیم‌گیری در مورد تعداد مراحل تا حد زیادی عملی یا تجربی بوده و بستگی به زمان در دسترس و نوع سؤال آغازین دارد (لندتا، ۲۰۰۶؛ پاول، ۱۹۹۶). گرچه با افزایش مراحل، صحت افزایش‌یافته اما اغلب بعد از سه مرحله، خستگی ایجاد می‌کند و معمولاً نتایج جدید و

1. Holloway & Todres

2. Landeta

3. Homogène

4. Heterogeneou

5. Powell

6. Windle

7. Fry & Burr

مفیدی به دست نمی‌آید (احمدی، نصیریان و اباذری، ۱۳۸۷). ویژگی‌های مرحله اول و دوم پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و لويس و ترنهیل (۲۰۱۵)، در جدول ۱. نمایش داده شده است؛ همچنین مشخصات خبرگان منتخب تحقیق در هر دو مرحله تحقیق، در جدول ۲. قابل مشاهده است. جدول ۱. مراحل اجرایی تحقیق و عناصر متدولوژیک آن طبق پیاز پژوهش ساندرز و لويس و ترنهیل

(۲۰۱۵)

استراتژی	روش نمونه گیری	جامعه آماری	افق زمانی پژوهش	ابزار جمع آوری اطلاعات	روش جمع آوری اطلاعات	روش شناسی	رویکرد	مراحل پژوهش	
تحلیل مضمون	هدفمند / گلوله برفی	خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌های دولتی	مقطعی	مصاحبه	میدانی	کیفی	استقراء	طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	مرحله اول
روش دلفی	هدفمند	خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دولتی	مقطعی	پرسشنامه	میدانی	کمی	قیاس	اعتباریابی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی	مرحله دوم

جدول ۲. مشخصات خبرگان در مراحل اول و دوم تحقیق

تعداد خبرگان شاغل در بخش های دولتی و خصوصی	میزان سابقه در توسعه منابع انسانی				رشته تحصیلی				مقطع تحصیلی		جنسیت		تعداد	
	سازمان های دولتی	بیشتر از ۱۰ سال	۷ تا ۱۰ سال	۵ تا ۷ سال	سایر رشته ها	مدیریت رفتار سازمانی و سایر گرایش ها	مدیریت آموزشی	مدیریت منابع انسانی	دکتری / فوق دکتری	کارشناسی ارشد	مرد	زن		
۶	۲۰	۱۵	۵	۳	۳	۶	۷	۷	۱۷	۶	۱۸	۵	۲۳	تعداد خبرگان شرکت کننده در مرحله اول تحقیق
۶	۱۰	۴	۳	۶	۱	۳	۵	۴	۱۰	۳	۱۰	۳	مرحله اول دلفی: ۱۳	تعداد خبرگان شرکت کننده
۶	۹	۳	۳	۵	۰	۲	۵	۴	۸	۳	۸	۳	مرحله دوم دلفی: ۱۱	تعداد خبرگان شرکت کننده در مرحله دوم تحقیق

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول تحقیق، فرآیند تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها بر اساس مدل براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، صورت پذیرفته‌است. مراحل، به‌ترتیب شامل: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش می‌باشند. در مرحله اول، ابتدا مصاحبه‌های ضبط شده به خوبی گوش داده شده و پیاده‌سازی گردید. در این گام سعی بر این بود تا به‌خوبی متن مصاحبه‌ها پیاده شده و مستند گردند؛ در مرحله دوم، پس از شناسایی و انس با داده‌ها، کدگذاری آن‌ها صورت‌گرفت. در کدگذاری داده‌ها، تلاش شد تا با دقت و به‌صورت جامع و مانع، تمام متون مصاحبه، مطالعه و کدگذاری شود. همچنین از آنجا که در تحقیق حاضر تحلیل مضمون مطابق با دسته‌بندی ران و برنارد^۲ (۲۰۰۳)، به‌صورت دو دسته‌ی مضامین اصلی و فرعی مورد توجه قرار گرفته‌است؛ در مرحله سوم، هدف شناسایی مضامین فرعی بود تا بتوان در گام‌های بعدی به طبقه‌بندی آن‌ها پرداخت؛ در این مرحله، شناسایی مضامین بر اساس جستجوی پاسخ سؤال اصلی پژوهش صورت‌گرفت. به این منظور ابتدا فهرستی از کدها و درخت‌واره‌ی آن‌ها، تدوین گردیده و کدهای همسان، ذیل یکدیگر تلفیق و سازماندهی شدند. پس از مطالعه کدها، مجموعه یک یا چند کد که بیانگر یکی از مصادیق مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود، مورد شناسایی قرار گرفتند؛ سپس این دسته‌های ایجادشده مورد بررسی قرار گرفت؛ و دقت شد که آیا این دسته‌ها بیانگر یک مضمون بوده یا چند مضمون را به ذهن متبادر می‌نمایند؛ در نتیجه در این مرحله، مضامین فرعی شکل گرفتند. در تعریف و شکل‌گیری هر مضمون، سعی شد تا هر مضمون به‌اندازه کافی خاص و جزئی باشد؛ که از سایر مضامین مجزا شده و غیرتکراری باشد؛ و ثانیاً به اندازه‌ای کلان باشد که مجموعه‌ای از ایده‌های موجود در بخش‌های متعدد متن را شامل شود. در مرحله چهارم، از مجموع یک یا چند مضمون فرعی مرتبط با هم، مضامین اصلی شکل گرفتند؛ در واقع مضامین اصلی به‌شکلی کلان‌تر، شامل حداقل دو مضمون فرعی بوده؛ و مضامین فرعی نیز شامل حداقل دو کد می‌باشند و کدها بر اساس نقل‌قول‌های مستقیم افراد مصاحبه‌شونده شناسایی گردیدند. در مرحله پنجم نیز، مضامین تعریف و نام‌گذاری گردیده و مضامین استخراج‌شده، تحلیل گردیدند. درنهایت پنج مضمون اصلی، یعنی: "نیازسنجی"، "طراحی و برنامه‌ریزی"، "اجرا"، "ارزشیابی"، و "حمایت سازمان از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، شناسایی گردید؛

1. Braun & Clarke

2. Ryan & Bernard

که دو مضمون فرعی و پنج کد ذیل مضمون اصلی "نیازسنجی"؛ هشت مضمون فرعی و ۲۲ کد، ذیل مضمون اصلی "طراحی و برنامه‌ریزی"؛ دو مضمون فرعی و هشت کد ذیل مضمون اصلی "اجرا"؛ سه مضمون فرعی و ۱۰ کد، ذیل مضمون اصلی "ارزشیابی"؛ و دو مضمون فرعی و شش کد، ذیل مضمون اصلی "حمایت سازمان از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی"، قرار گرفتند. به‌جهت توضیح بیشتر، نمونه‌ای از تجزیه و تحلیل مضامین احصاء شده تحقیق، بر اساس نقل قول‌های مستقیم افراد در جدول ۳. نمایش داده شده‌است. همچنین، مضامین هم در سطح آشکار و هم در سطح مکنون مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ به‌عنوان مثال، در تم اصلی، "طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم" و تم فرعی "ایجاد نگرش مثبت، و افزایش انگیزه نسبت به برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، در ذیل کد "توجیه مدیران و ایجاد نگرش مثبت در آنان نسبت به ضرورت پیاده‌سازی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان"، نقل قول مستقیم: "مدیران باید حتماً به جهت حمایت از این دوره‌ها توجیه‌شوند؛ و ضرورت آن را بدانند"؛ نشان از "مضمونی مشهود"؛ و نقل قول مستقیم: "تا مدیران از دلایل پیاده‌سازی مهارت‌های نرم اطلاعی نداشته باشند و آن را درک نکرده باشند، از آن نیز حمایت نخواهند کرد"، حاکی از "مضمونی مکنون"، می‌باشد؛ که بر دلایل توجیه مدیران و ایجاد نگرش مثبت در آنان دلالت دارد.

جدول ۳. نمونه‌ای از تجزیه و تحلیل مضامین احصاء شده تحقیق، بر اساس نقل قول‌های مستقیم افراد

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	نقل قول مستقیم
نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم	مشخص نمودن دلایل نیاز به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم	آشکار بودن شکاف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی	<p>- ما ضعف مهارت‌های نرم، اعم از کار تیمی و... را در سازمان‌هایمان داریم و این مشهود است.</p> <p>- به‌عنوان فردی فعال در حیطه آموزش منابع انسانی در یک سازمان دولتی، به نظر من در این خصوص نیازسنجی خاصی مورد نیاز نمی‌باشد؛ با نگاهی سطحی به وضعیت افراد در سازمان‌ها و حتی جامعه می‌توان متوجه وضعیت اسفناک و عدم وجود این مهارت‌ها در افراد شد.</p> <p>- در کشور ما در این خصوص در هیچ سطح و حوزه‌ای کار نشده و اقدام عملی صورت نگرفته است و نیاز به آن شدیداً احساس می‌گردد</p> <p>- نه تنها در سازمان‌های دولتی ما، بلکه در خانواده و در جامعه نیز خلأ مهارت‌های نرم وجود دارد؛ و این کاملاً قابل مشاهده است.</p> <p>- در سازمان، زمانی که مهارت‌های تخصصی کارکنان ما متناسب با شغل خود، خوب است؛ اما هنوز به هدف نرسیده‌ایم؛ و دچار مشکل هستیم؛ یعنی ضعف در مهارت‌های نرم کارکنان داریم و به آن نیاز داریم و ما شاهد این هستیم که اکثر سازمان‌ها همچنین وضعی دارند. به عنوان فردی که سال‌هاست عهده‌دار آموزش مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی هستم، شکاف و ضعف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی ما بسیار قابل توجه و تأمل است.</p>

در ادامه و در مرحله دوم، به جهت اعتباریابی مدل مدون شده تحقیق از تکنیک دلفی استفاده گردید؛ برای انجام این کار پرسش‌نامه ۵۱ سؤالی، دارای طیف لیکرت چندگزینه‌ای در اختیار شرکت کنندگان منتخب تحقیق قرار داده شد؛ سؤالات ارتباط میان کدها، مضامین فرعی و اصلی تحقیق را مورد سنجش قرار می‌دادند. ترتیب قرارگرفتن سؤالات به لحاظ ارتباط با مضامین اصلی به این صورت بوده است که: سؤالات یک تا پنج، مربوط به تم اصلی "نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"؛ سؤالات ۶ تا ۲۷ پرسشنامه، مرتبط با مضمون اصلی "طراحی و برنامه‌ریزی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"؛ سؤالات ۲۸ تا ۳۵، مرتبط با مضمون اصلی "اجرا

برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم؛ سوالات ۳۶ تا ۴۵، مرتبط با مضمون اصلی "ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"؛ و سوالات ۴۶ تا ۵۱ پرسشنامه، مرتبط با مضمون اصلی "حمایت سازمان از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، بوده‌اند. در ادامه، پاسخ‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های عودت داده شده‌ی دلفی در دور اول، وارد نرم‌افزار اسپس اس^۱ ۲۲، گردید و با استفاده از آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان محاسبه گردید؛ با توجه به مقدار میانگین (در یک سؤال کمتر از ۴)؛ و انحراف معیار (در برخی سوالات بالاتر از یک) به‌دست‌آمده، تکنیک دلفی برای بالا بردن میزان میانگین و کاهش انحراف معیار در دور دوم نیز تکرار گردید. در مرحله دوم دلفی، سوالات مجدداً برای خبرگان شرکت‌کننده در دور قبل، ارسال گردید؛ ۱۱ نفر از ۱۳ نفر آنان، در این مرحله نیز در فرآیند انجام تحقیق با محقق همکاری نمودند؛ همچنین، طبق نظر آنان در این مرحله تغییراتی در برخی سوالات اعمال گردید. همچنین فرآیند نمره‌دهی سوالات در مرحله اول دلفی به این صورت بوده است: گزینه یک: "کاملاً مرتبط"، با میزان امتیاز پنج؛ گزینه دو: "مرتبط"، با میزان امتیاز چهار؛ گزینه سه: "نسبتاً مرتبط"، با میزان امتیاز سه؛ گزینه چهار: "کم‌مرتبط"، با میزان امتیاز دو؛ گزینه پنج: "خیلی کم‌مرتبط"، با میزان امتیاز یک؛ و گزینه شش: "رد یا مخالفت"، با میزان امتیاز صفر؛ که در دور دوم دلفی گزینه‌ی ششم حذف شده است. بر این اساس، همان‌گونه که در جدول ۴. قابل مشاهده است؛ مجموع پاسخ‌های به‌دست آمده، برای بار دوم وارد نرم‌افزار اسپس اس ۲۲ گردیده؛ و با استفاده از آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان محاسبه گردید. مطابق با نتایج حاصل از آمار توصیفی مرحله دوم دلفی، قابل مشاهده در جدول ۴ و با توجه به مقدار میانگین کل به‌دست‌آمده (۴/۸۹)، و همچنین میزان انحراف معیار (کمتر از یک در کلیه سوالات)، اجماع حاصل شد، لذا دلفی خاتمه‌یافته؛ و مدل تحقیق تایید گردید. منظور از اجماع، رسیدن به اتفاق نظر در مورد یک ایده و گاه تلاش برای مشخص ساختن تفاوت‌ها است. اجماع به معنی یافتن پاسخ صحیح نیست، بلکه صرفاً توافق شرکت‌کنندگان در یک سطح خاص در موضوع است (پاول، ۲۰۰۴). در نتایج مطالعات، محدوده متفاوتی از سطح اجماع ۵۱ تا ۱۰۰ درصد گزارش شده است (فرای و بور، ۲۰۰۱؛ لندتا، ۲۰۰۶).

^۱. Spss

جدول ۴. نتایج آمار توصیفی حاصل از انجام دور دوم دلفی

آمار توصیفی						
واریانس	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۱Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۲Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۳Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۴Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۵	۱۱	۵Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۶Q
۰/۳۱۸	۰/۴۶۷	۴/۷۳	۵	۴	۱۱	۷Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۸Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۹Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۱۰-Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۱Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۲Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۳Q
۰/۳۱۸	۰/۴۷۶	۴/۷۳	۵	۴	۱۱	۱۴Q
۰/۲۵۵	۰/۵۰۵	۴/۶۴	۵	۴	۱۱	۱۵Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۶Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۷Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۸Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۱۹Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۴	۱۱	۲۰-Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۲۱Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۴	۱۱	۲۲Q
۰/۳۱۸	۰/۴۷۶	۴/۷۳	۵	۴	۱۱	۲۳Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۴	۱۱	۲۴Q
۰/۳۱۸	۰/۴۷۶	۴/۷۳	۵	۴	۱۱	۲۵Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۴	۱۱	۲۶Q
۰/۱۶۴	۰/۴۰۵	۴/۸۲	۵	۴	۱۱	۲۷Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۲۸Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۲۹Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۳۰-Q
۰/۰۹۱	۰/۳۰۲	۴/۹۱	۵	۴	۱۱	۳۱Q
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۰۰	۵	۵	۱۱	۳۲Q

۳۳Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۳۴Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۳۵Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۳۶Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۳۷Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۳۸Q	۱۱	۴	۵	۴/۷۳	۰/۴۶۷	۰/۲۱۸
۳۹Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۴۰Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۴۱Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
۴۲Q	۱۱	۴	۵	۴/۸۲	۰/۴۰۵	۰/۱۶۴
۴۳Q	۱۱	۴	۵	۴/۸۲	۰/۴۰۵	۰/۱۶۴
۴۴Q	۱۱	۴	۵	۴/۷۳	۰/۴۶۶	۰/۲۱۸
۴۵Q	۱۱	۴	۵	۴/۷۳	۰/۴۶۶	۰/۲۱۸
۴۶Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۴۷Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۴۸Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۴۹Q	۱۱	۵	۵	۵/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۵۰Q	۱۱	۵	۵	۴/۸۲	۰/۴۰۵	۰/۱۶۴
۵۱Q	۱۱	۴	۵	۴/۹۱	۰/۳۰۲	۰/۰۹۱
Valid N (listwise)	۱۱					

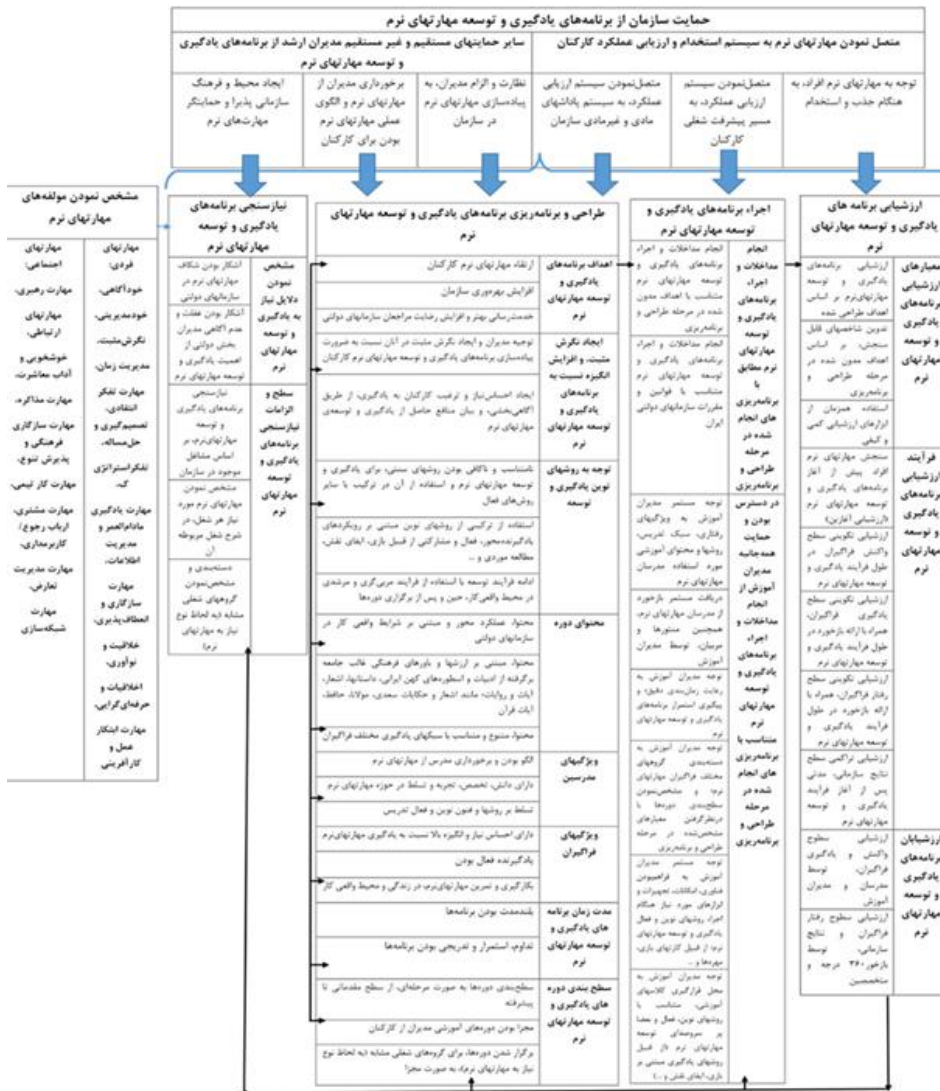
نتیجه‌گیری

توسعه صحیح مهارت‌های نرم در منابع انسانی سازمان‌های دولتی، رضایت آنان را افزایش داده و به دنبال آن رضایت عموم مردم را نیز به دنبال خواهد داشت (الوانی، حمیدی‌زاده و بوستانی راد، ۱۴۰۱)؛ لذا، تحقیق حاضر به منظور طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شده‌است. این مدل از طریق تجزیه و تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان مدون گردیده؛ و پس از آن با استفاده از تکنیک دلفی، اعتباریابی شده‌است؛ و در

نهایت همان‌گونه که در شکل «۱»، ملاحظه می‌گردد؛ با پنج مضمون اصلی، ۱۷ مضمون فرعی و ۵۱ کد به تایید رسیده‌است.

مضمون اصلی "نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، مشتمل بر دو مضمون فرعی و پنج کد می‌باشد. ذیل این مضمون اصلی، دو مضمون فرعی قرار دارد؛ در ذیل مضمون فرعی اول یعنی: "مشخص نمودن دلایل نیاز به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، دو کد؛ شامل: "آشکار بودن شکاف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی"، و "غافل بودن و عدم آگاهی مدیران بخش دولتی از اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، قرار دارد؛ که در واقع به این معنی است که خبرگان موردنظر تحقیق حاضر معتقد می‌باشند در سازمان‌های دولتی شکاف مهارت‌های نرم در میان منابع انسانی بسیار واضح بوده و مدیران این سازمان‌ها نیز از اهمیت یادگیری و توسعه این مهارت‌ها در میان منابع انسانی غافل هستند؛ و این عوامل دلایلی واضح و آشکار برای نیاز به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

همچنین در ذیل مضمون فرعی دوم؛ یعنی: "سطح و الزامات نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، کدهای: "نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، بر اساس مشاغل موجود در سازمان"، و "مشخص نمودن مهارت‌های نرم موردنیاز هر شغل، در شرح شغل مربوطه آن"، و "دسته‌بندی و مشخص نمودن گروه‌های شغلی مشابه (به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم)" شناسایی شدند؛ به این معنی که نتایج حاصل از تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها، حاکی از مشخص بودن روش نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی مبتنی بر مشاغل سازمان می‌باشد.



شکل ۱. مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

این نتیجه با نظر سیماتی (۲۰۱۶)، که مهارت‌های نرم را در هر پستی ضروری می‌داند؛ و سیگالا (۲۰۱۸)، که مهارت‌های نرم را برای همه مشاغل در کلیه سطوح و جایگاه‌ها و تمام زمان‌ها مورد نیاز می‌داند، همخوان بوده؛ و نظرات محققانی همچون وین برگر (۲۰۱۱)؛ بورگانس، ویل، وینبرگ^۱ (۲۰۰۸)؛ ایزدی‌خواه، کریس و لوکستون^۲ (۲۰۱۰)؛ را که ارتباط معناداری میان مهارت‌های نرم افراد و وظایف شغلی آن‌ها یافته‌اند؛ تأکید می‌نماید. همچنین بنا به نظر خبرگان و نتایج حاصل از تحلیل مضمون، مهارت‌های نرم مرتبط با هر یک از مشاغل سازمان می‌بایست در ابتدا در شرح شغل مربوطه مشخص شده؛ و سپس مشاغل مختلف به لحاظ مشابهت و نوع نیاز به مهارت‌های نرم درج شده در شرح شغل در دسته‌های یکسان قرارگیرند؛ بدیهی است انجام این کار در ادامه فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی و برگزاری دوره‌ها سودمند می‌باشد؛ همچنین، توجه به مهارت‌های نرم در شرح شغل‌ها با نتایج تحقیقات مرکز ملی تحقیقات آموزش حرفه‌ای^۳ (۲۰۰۳)، همخوان می‌باشد.

مضمون اصلی "طراحی و برنامه‌ریزی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، مشتمل بر هشت مضمون فرعی و ۲۲ کد می‌باشد. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی اول یعنی: "اهداف برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"؛ سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها، شامل موارد زیر می‌باشند: "ارتقا مهارت‌های نرم کارکنان"، "افزایش بهره‌وری سازمان"، "خدمت‌رسانی بهتر و افزایش رضایت مراجعان سازمانی"؛ و در واقع، این کدها حاکی از آن هستند که: زمانی می‌توانیم ادعا نماییم به اهداف برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم دست‌یافته‌ایم؛ که مهارت‌های نرم کارکنان ارتقا یافته؛ بهره‌وری سازمان افزایش یافته و با ارائه خدمت‌رسانی بهتر، رضایت مراجعان سازمانی نیز افزایش یافته باشد. نتایج تحقیق حاضر در خصوص این مضمون فرعی، با نتیجه تحقیق قاضی‌مهدی و محمود^۴ (۲۰۲۰)، که بر نقش مهارت‌های نرم در افزایش رضایت مشتریان اذعان نموده‌اند، همخوان می‌باشد. همچنین اوگنه کارو^۵ (۲۰۱۸)، در تحقیق خود اذعان نموده‌است که توسعه مهارت‌های نرم منجر به ارائه خدمات اثربخش به مشتریان و حمایت و حفظ مشتریان می‌گردد، این نتیجه نیز همسو

1. Borghans, Weel, Weinberg

2. Izadikhah, Chris & Loxton

3. NCVER (National Centre for Vocational Education Research)

4. Ghazi Mahdi & Hammoud

5. Oghenekaro

با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. آریراتانا، سیریسوکسلیپ و انگانگ^۱ (۲۰۱۲)، نیز بر نقش مهارت‌های نرم در ترویج اثربخشی سازمان و بهره‌وری تأکید نموده‌اند؛ همچنین میش را (۲۰۱۴)، همواره مهارت‌های نرم را به بهره‌وری مرتبط دانسته‌است؛ لذا، کلیه این تحقیقات، تأییدی است بر نتایج تحقیق حاضر. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی دوم یعنی: "ایجاد نگرش مثبت، و افزایش انگیزه نسبت به برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم" نیز دو کد را شناسایی نموده‌است؛ شامل: "توجیه مدیران و ایجاد نگرش مثبت در آنان نسبت به ضرورت پیاده سازی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان"، و "ایجاد احساس نیاز و ترغیب کارکنان به یادگیری از طریق آگاهی‌بخشی و بیان منافع حاصل از یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های نرم". این بدان معنی است که در مرحله‌ی طراحی، ابتدا می‌بایست مدیران را نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان، توجیه نموده و در آنان نسبت به این برنامه‌ها نگرش مثبت ایجاد نمود؛ سپس از طریق آگاهی‌بخشی و بیان منافع حاصل از یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های نرم در کارکنان نسبت به یادگیری مهارت‌های نرم احساس نیاز ایجاد نموده و آنان را ترغیب نمود. و این نتیجه نظرات براون و دوگوئید^۲ (۲۰۰۰)، را که معتقد هستند: "مردم در پاسخ به نیاز یاد می‌گیرند؛ و هنگامی که آن‌ها نتوانند نیاز به آنچه را که به آن‌ها آموزش داده می‌شود ببینند، آن را نادیده می‌گیرند، رد می‌کنند یا در جذب آن شکست می‌خورند"، تأیید می‌نماید. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در مضمون فرعی سوم یعنی: "توجه به روش‌های نوین یادگیری و توسعه" نیز سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها شامل: "نامتناسب و ناکافی بودن روش‌های سنتی، برای یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم و استفاده از آن در ترکیب با روش‌های فعال"؛ "استفاده از ترکیبی از روش‌ها، مبتنی بر رویکردهای یادگیرنده‌محور، فعال و مشارکتی"؛ و "ادامه فرآیند توسعه با استفاده از فرآیند مربی‌گری و مرشدی در محیط واقعی کار، حین و پس از برگزاری دوره‌ها"؛ می‌باشند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تم، همسو با نظر کامارودین و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، دوره‌های سنتی و معلم‌محور و غیر فعال همچون سخنرانی را برای یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم متناسب نمی‌داند؛ در واقع آن‌ها کافی نیستند؛ و در بهترین حالت تنها می

1. Ariratana, Sirisookslip & Ngang

2. Brown and Duguid

3. Kamaruddin et al.,

توانند آغازگر فرایند باشند (لواسر^۱، ۲۰۱۳). نتیجه تحقیق حاضر در خصوص این مضمون، همسو با نتایج تحقیق برگ و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، در توسعه مهارت‌های نرم، آموزش‌های رسمی مانند سخنرانی را که دانش لازم را در اختیار فراگیران قرار می‌دهند، تنها کمک‌کننده می‌داند؛ کراسبی (۲۰۰۵)، نیز این موضوع را تأیید می‌نماید که در خصوص توسعه مهارت‌های نرم، دانش مهم است؛ اما باید با عمل دنبال شود. در واقع نتایج تحقیق، روش‌های سنتی را برای یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم نامتناسب و ناکافی دانسته و استفاده از آن را در ترکیب با روش‌های فعال مناسب می‌داند؛ و همسو با نظرات لونت، کولمنت و ساندو^۳ (۲۰۱۶)، برای توسعه مهارت‌های نرم، استفاده از روش‌های جدید آموزشی را بسیار مناسب می‌داند؛ و با کلیه تحقیقاتی که برای توسعه مهارت‌های نرم، هر یک به نوعی بر رویکردهای فعال، مشارکتی و مبتنی بر رویکرد یادگیری تجربی تأکید داشته‌اند، همخوان می‌باشد؛ از جمله تحقیقات: سیماتی (۲۰۱۶)، سامکین و کیوی^۴ (۲۰۱۹)، ایراهیم، برهان‌الدین و باکاره (۲۰۱۷)، سنگ، یی و یه^۵ (۲۰۱۹)، تیلور (۲۰۱۶). علاوه بر آن، تأکید نتایج تحقیق بر استفاده از "مربی‌گری"، و "مرشدی"، در محیط واقعی کار، حین و پس از برگزاری دوره‌ها و در ادامه فرآیند توسعه مهارت‌های نرم، با نظر هیئت سلامت و مراقبت‌های اجتماعی^۶ (۲۰۱۴)، که بر حمایت مربی‌گری، و "مرشدی"، از به کارگیری یادگیری و مهارت‌های جدید کسب شده در آموزش رسمی محل کار، تأکید می‌نماید؛ همخوان می‌باشد. همچنین تأثیر مربی‌گری بر ارتقاء مهارت‌های نرم، با نتیجه تحقیقاتی که هر یک به نوعی بر نقش مربی‌گری در ارتقا برخی مهارت‌های نرم تأکید داشته‌اند؛ همسو می‌باشد (از جمله تحقیقات کالکاوان و کاترینلی^۷، ۲۰۱۴؛ ویلسون^۸، ۲۰۱۱؛ اندرسون، فرانک اولجیا و هرست بروم^۹، ۲۰۰۹). نظر لواسر (۲۰۱۳)، در خصوص تأثیر مربی‌گری بر توسعه مهارت‌های نرم، خصوصاً توسعه مهارت‌های نرم شخصی (مانند خودآگاهی)، نیز تأییدی بر نتایج تحقیق می‌باشد. تأکید دشپانده و مونشی^{۱۰} (۲۰۱۹)، نیز بر استفاده از ترکیبی از روش‌ها برای توسعه مهارت‌های نرم، از جمله مربی‌گری شغلی نیز خود تأییدکننده نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. نتایج

1. Levasseur

2. Bergh et al.,

3. Levant, Coulmont & Sandu

4. Samkin & Keevy

5. Tseng, Yi. & Yeh

6. Health and Social Care Board (HSCB)

7. Kalkavan & Katrinli

8. Wilson

9. Anderson, Frankovelgia & Hernez-Broome

10. Deshpande & Munshi

حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی چهارم یعنی: "محتوای دوره"، نیز سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها در خصوص محتوای برنامه‌های یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های نرم، بر: "محتوای عملکرد محور و مبتنی بر شرایط واقعی کار"، "مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی جامعه"، و "متنوع و متناسب با سبک‌های یادگیری مختلف فراگیران"، تأکید می‌نماید. توجه به تفاوت‌های فردی در یادگیری و توجه به سبک‌های یادگیری متفاوت فراگیران که مورد توجه تحقیق حاضر بوده‌است؛ با نظر هین و باند^۱ (۲۰۰۱)، در این حیطة همخوان می‌باشد. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی پنجم یعنی: "ویژگی‌های مدرسین"، نیز سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها بر مواردی شامل: "الگو بودن و برخورداری مدرس از مهارت‌های نرم"، "برخورداری وی از دانش، تخصص، تجربه و تسلط در حوزه مهارت‌های نرم"، و همچنین "آشنایی مدرس با روش‌ها و فنون نوین و فعال تدریس"، تأکید دارند. به‌طور کلی، نتایج تحقیق بر الگو بودن مدرسین تأکید دارد؛ این نتیجه به تبعیت از نظریه یادگیری شناختی-اجتماعی بندورا^۲ (۱۹۸۶)، و تأکید وی بر یادگیری مشاهده‌ای و مدل نقش بودن مدرسان، با نتایج تحقیقات محققینی همچون: بی‌سی و بی‌اس و اواس^۳ (۲۰۱۸)، اروزکان^۴ (۲۰۱۳)، کانکلین، دالینگ و گارسیا^۵ (۲۰۱۳) که در تحقیقات خود بر نقش یادگیری مشاهده‌ای در یادگیری مهارت‌های نرم تأکید نموده‌اند، همخوان است. همچنین نتایج تحقیق حاضر نظرات کراسبی (۲۰۰۵)، را در خصوص توانمندی‌ها و مهارت‌های آموزش‌دهنده مهارت‌های نرم و نقش تسهیل‌گر و فعال وی، تأکید می‌نماید. همچنین نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در مضمون فرعی ششم یعنی: "ویژگی‌های فراگیران"، سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها نیز بر برخورداری فراگیران مهارت‌های نرم از ویژگی‌های زیر حکایت دارند: "دارای احساس نیاز و انگیزه بالا نسبت به یادگیری مهارت‌های نرم"، "یادگیرنده فعال بودن"، "به‌کارگیری و تمرین مهارت‌های نرم، در زندگی و محیط واقعی کار". این کدها، با نتایج تحقیق برگ و همکاران (۲۰۰۶)، که قصد تغییر در فراگیران را برای توسعه مهارت‌های نرم لازم می‌دانند، و نظر لواسر (۲۰۱۳)، که داشتن تمایل شدید و انگیزش شخصی برای کسب یک مهارت را ضروری می‌داند، و نظر معین و بیسوال (۲۰۱۲)، که در یادگیری مهارت‌های نرم، برای

1. Hein & Budny

2. Social-cognitive learning theory (SCLT) of Bandura

3. B.c., B.S & O.S

4. Erozkkan

5. Conklin, Dahling & Garcia

علاقه به یادگیری، نقش مهمی قائل هستند، هم‌سو می‌باشد؛ همان‌گونه که لواسر (۲۰۱۳)، نیز بر نقش اساسی فرد در توسعه "مهارت‌های نرم" خویش تأکید دارد؛ نتایج حاصل از تحقیقات محققان نام برده همچنین با نتایج مضمون فرعی دوم (ذیل مضمون اصلی طراحی) یعنی: "ایجاد نگرش مثبت، و افزایش انگیزه نسبت به برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، نیز هم‌سو می‌باشد؛ و این یعنی به دلیل نقش پررنگ فراگیران در یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، باید ابتدا در آن‌ها انگیزه‌ی یادگیری مهارت‌های نرم را ایجاد نموده، و آنان را ترغیب نمود؛ تا به یادگیرندگان فعال و مادام‌العمر در این خصوص تبدیل گردند. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی هفتم یعنی: "مدت زمان برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، نیز دو کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها بر "بلندمدت بودن برنامه‌ها"، و "تداوم، استمرار و تدریجی بودن آن"، تأکید می‌نماید. نگاه بلندمدت به برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم با نظر کرمیس و کرمیس^۱ (۲۰۱۰)، که این نوع از آموزش را یک فرآیند طولانی‌مدت می‌داند، همخوان است. همچنین نگاه فرآیندی مستمر به یادگیری مهارت‌های نرم نیز با نظر معین و بیسوال (۲۰۱۰)، و نظر ایبراهیم، برهان‌الدین و باکاره (۲۰۱۷)، که یادگیری مهارت‌های نرم را نیازمند رشد در طول زمان می‌دانند؛ همخوان است. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی هشتم یعنی: "سطح بندی دوره‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، همچنین سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها بر: "سطح‌بندی دوره‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، به‌صورت مرحله‌ای از سطح مقدماتی تا پیشرفته"؛ "مجزا بودن دوره‌های آموزشی مدیران از کارکنان"، "برگزار شدن دوره‌های مهارت‌های نرم برای گروه‌های شغلی مشابه (به‌لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم)"، به‌صورت مجزا، تأکید نموده‌اند. بدیهی است طی نمودن فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم به‌صورت پیوستاری از ساده به پیچیده در درک و فهم عمیق آن نقش اساسی دارد.

مضمون اصلی "اجرا برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، مشتمل بر دو مضمون فرعی و ۱۰ کد می‌باشد. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی اول آن یعنی: "انجام مداخلات و اجرا برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم مطابق با برنامه‌ریزی‌های انجام شده در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی"؛ شامل دو کد می‌باشد: "انجام مداخلات و اجرا برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم متناسب با اهداف مدون شده در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی"، و "انجام مداخلات و اجرا برنامه‌های یادگیری و توسعه

^۱. Kermis & Kermis

مهارت‌های نرم متناسب با قوانین و مقررات سازمان‌های دولتی ایران؛ همچنین نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی دوم آن، یعنی: "در دسترس بودن و حمایت همه جانبه مدیران آموزش از انجام مداخلات و اجرا برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم متناسب با برنامه‌ریزی‌های انجام شده در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی"، شامل شش کد می‌باشد: "توجه مستمر مدیران آموزش به ویژگی‌های رفتاری، سبک تدریس، روش‌ها و محتوای آموزشی مورد استفاده مدرسان مهارت‌های نرم"، "دریافت مستمر بازخورد از مدرسان مهارت‌های نرم، همچنین مرشدها و مربیان، توسط مدیران آموزش"، "توجه مدیران آموزش به رعایت زمان‌بندی دقیق؛ و پیگیری مستمر برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، "توجه مدیران آموزش به دسته‌بندی گروه‌های مختلف فراگیران مهارت‌های نرم؛ و مشخص نمودن سطح‌بندی دوره‌ها با در نظر گرفتن معیارهای مشخص شده در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی"، "توجه مستمر مدیران آموزش به فراهم بودن فناوری، امکانات، تجهیزات و ابزارهای مورد نیاز هنگام اجرا روش‌های نوین و فعال یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم؛ از قبیل کارت‌های بازی، مهره‌ها و..."، و "توجه مدیران آموزش به محل قرارگیری کلاس‌های آموزشی، متناسب با روش‌های نوین، فعال و بعضاً پرسر و صدای توسعه مهارت‌های نرم (از قبیل روش‌های یادگیری مبتنی بر بازی، ایفای نقش و...)". مضمون اصلی "ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، مشتمل بر سه مضمون فرعی و ۱۰ کد می‌باشد. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی اول آن یعنی: "معیارهای ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم؛ سه کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها، بر "ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم بر اساس اهداف طراحی شده"، "تدوین شاخص‌های قابل‌سنجش، بر اساس اهداف مدون شده در مرحله طراحی"، و "استفاده همزمان از ابزارهای ارزشیابی کمی و کیفی"، تأکید نموده‌اند. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون، در خصوص مضمون فرعی دوم آن یعنی: "فرآیند ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم؛ نیز پنج کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها نیز بر: "سنجش مهارت‌های نرم افراد پیش از آغاز برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم (ارزشیابی آغازین)"، "ارزشیابی تکوینی سطح واکنش فراگیران در طول فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، "ارزشیابی تکوینی سطح یادگیری فراگیران همراه با ارائه بازخورد در طول فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، "ارزشیابی تکوینی سطح رفتار فراگیران همراه با ارائه بازخورد در طول

فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، و "ارزشیابی تراکمی سطح نتایج سازمانی مدتی پس از آغاز فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، تأکید نموده‌اند. نتایج حاصل از انجام تحلیل مضمون در خصوص مضمون فرعی سوم یعنی: "ارزشیابان برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"؛ همچنین دو کد را شناسایی نموده‌است؛ این کدها، شامل: "ارزشیابی سطوح واکنش و یادگیری فراگیران، توسط مدرسان" و "ارزشیابی سطوح رفتار فراگیران و نتایج سازمانی توسط بازخور ۳۶۰ درجه و متخصصین"، می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیق حاضر، به لحاظ تأکید بر آشکار بودن اهداف آموزش و شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد در برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم، همخوان با نظر ردفورد^۱ (۲۰۰۷) می‌باشد. همچنین در استفاده از ترکیبی از روش‌های "ارزشیابی تکوینی" و "ارزشیابی تراکمی"، با نتایج تحقیق ساچدو^۲ (۲۰۱۲)، همخوان می‌باشد. در خصوص استفاده از ابزارهای ارزشیابی کمی و کیفی و تأکید بر ارزشیابی توسط آموزش‌دهندگان، نظرسنجی از افراد و خودارزیابی نیز همسو با نتایج تحقیق سینک^۳ (۲۰۱۶)، می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق، همسو با تحقیقات جودیس، پاین و تنگلیز^۴ (۱۹۹۳)، مک‌لین و ماس^۵ (۲۰۰۳)، ایبراهیم، برهان‌الدین و باکاره (۲۰۱۷)، دشیانده و موشی (۲۰۱۹)، بر استفاده از مدل ارزشیابی کرک‌پاتریک تأکید نموده‌است. همچنین در خصوص توجه به هر چهار معیار مدل ارزشیابی کرک‌پاتریک در توسعه مهارت‌های نرم با کار مک‌لین و ماس (۲۰۰۳)، و پاین و تنگلیز (۱۹۹۳)، همخوان می‌باشد. از سوی دیگر، نتایج تحقیق همسو با نظر کرک‌پاتریک و کرک‌پاتریک^۶ (۲۰۱۶)، ارزشیابی برنامه‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی را در طول فرآیند و از آغاز مرحله نیازسنجی مورد توجه قرار داده است. همچنین، در یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، ارائه بازخورد بسیار مهم می‌باشد؛ که نتایج تحقیقات هرست و همکاران^۷ (۲۰۱۳) و لواسر (۲۰۱۳)، در این خصوص همسو با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد؛ چرا که توسعه این مهارت‌ها نیازمند درک، تمرین و بازخورد است و این‌که آن‌ها باید درونی شوند تا به‌طور مداوم مورد استفاده قرارگیرند (هکمن و کاتز^۸، ۲۰۱۲). در

1. Redford

2. Sachdev

3. Cinque

4. Judith, Pine & Tingley

5. McLean and Moss

6. Kirkpatrick & Kirkpatrick

7. Hurst et al.,

8. Heckman & Kautz

نهایت، مضمون اصلی "حمایت سازمان از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، مشتمل بر: دو مضمون فرعی و شش کد می‌باشد. با توجه به مضامین فرعی ذیل این مضمون اصلی، یعنی: "متصل نمودن مهارت‌های نرم به سیستم استخدام و ارزیابی عملکرد کارکنان"، و "سایر حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم مدیران از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، کدهای حاصل شده بر: "توجه به مهارت‌های نرم افراد، به‌هنگام جذب و استخدام"، "متصل نمودن سیستم ارزیابی عملکرد، به مسیر پیشرفت شغلی کارکنان"، "متصل نمودن سیستم ارزیابی عملکرد به سیستم پاداش‌های مادی و غیرمادی سازمان"، "نظارت و الزام مدیران، به پیاده‌سازی مهارت‌های نرم در سازمان"، "برخوردار کردن مدیران از مهارت‌های نرم و الگوی عملی مهارت‌های نرم بودن برای کارکنان"، و "ایجاد محیط و فرهنگ سازمانی حمایت‌گر مهارت‌های نرم"، تأکید می‌نمایند. نتایج حاصل شده، با نتایج تحقیقات کراسبی (۲۰۰۵)، که بر حمایت سازمان و حمایت‌های رسمی و غیررسمی از برنامه‌های آموزش مهارت‌های نرم و تجلیل از دستاوردها و تلاش برای زنده نگه‌داشتن عزم‌ها در این خصوص تأکید می‌نماید، همخوان است. همچنین لواسر (۲۰۱۳)، در یادگیری مهارت‌های نرم، وجود یک محیط بوم‌شناختی بسیار پیچیده برای حمایت از تعاملات فردی با دیگران را ضروری می‌داند. همچنین نتایج تحقیق حاضر بر نقش حمایت‌گر فرهنگ‌سازمانی از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم تأکید می‌نماید؛ که این نتیجه با نتایج تحقیق رایبزن و کول‌تر^۱ (۲۰۱۷)، که معتقد هستند فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ و در سازمان هیچ پدیده‌ای به‌دور از تأثیر فرهنگ نیست، همخوان می‌باشد. در ارتباط با استفاده از ارزیابی کارکنان و سیستم مدیریت عملکرد برای بازتاب دادن مهارت‌های نرم، نتایج تحقیق حاضر همخوان با نتایج مرکز ملی تحقیقات آموزش حرفه‌ای (۲۰۰۳)، می‌باشد. در خصوص حمایت مدیران از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم نیز نظر لیکر و پاول (۲۰۱۱)، با نتایج تحقیق حاضر همخوان می‌باشد. همچنین این نتیجه، با نظر کرمیس و کرمیس (۲۰۱۰)، که آموزش مهارت‌های نرم را نیازمند تعهد رهبران می‌دانند، همسو می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که "یادگیری مشاهده‌ای"، و مشاهده عملکرد مدیران سازمان، همانند مشاهده عملکرد مدرسان مهارت‌های نرم، نقش تعیین‌کننده‌ای در یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم دارد. در واقع، افراد از کسانی که مقام بالایی دارند، با کفایت و قدرتمند هستند؛ بیشتر از آن‌هایی که مقام پایینی دارند، فاقد مهارت یا

^۱. Robbins & Koulter

بی‌کفایت و ضعیف هستند، سرمشق‌گیری می‌کنند (بهزادی و محمودی، ۱۳۹۶). لذا همسو با نظر بالدوین و همکاران (۱۳۹۸)، ما اغلب به شیوه‌هایی مدیریت می‌کنیم، که در آن شیوه‌ها مدیریت شده‌ایم (بالدوین و همکاران، ۱۳۹۸). این نتیجه نیز به تبعیت از تئوری یادگیری شناختی_اجتماعی بندورا (۱۹۸۶)، با نتایج تحقیقاتی که بر نقش یادگیری مشاهده‌ای در یادگیری مهارت‌های نرم تأکید نموده‌اند، همخوان است (مانند تحقیقات بی‌سی و بی‌اس و اواس، ۲۰۱۸؛ اروزکان، ۲۰۱۳؛ و برخی دیگر). پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌های دولتی خصوصاً مدیران بخش منابع انسانی و آموزش، توجه به نتایج حاصل از تحقیق حاضر را جهت هر چه اثربخش‌تر نمودن برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان، سرلوحه کار خویش قرار دهند؛ تا بدین طریق هم در هزینه‌های سازمان صرفه‌جویی نموده و هم سبب ارتقا هر چه بیشتر مهارت‌های نرم در میان منابع انسانی سازمان خود گردند. با توجه به ماهیت نگرشی مهارت‌های نرم توصیه می‌گردد، مدیران همواره با نگرشی سیستماتیک به فراهم بودن کلیه موارد احصا شده در مدل پژوهش حاضر جهت پیاده‌سازی صحیح برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم توجه نمایند؛ نداشتن آگاهی لازم در برخی مدیران سبب می‌گردد توسعه این مهارت‌ها گاهاً رنگ و بوی روانشناسی زرد و آموزش‌های نمایش‌گونه به خود بگیرد. توجه مداوم به اهتمام و استمرار سازمان‌ها بر ارتقا بلندمدت این مهارت‌ها و همچنین توجه به مواردی همچون: مشخص نمودن مهارت‌های نرم در شناسنامه‌های شغل، بهره‌گیری از مدرسین توانمند و برخوردار از مهارت‌های نرم و مسلط به بهره‌گیری از روش‌های نوین یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های نرم، فراهم نمودن شرایط مناسب و در اختیار قراردادن ابزارها و وسایل کمک‌آموزشی فراگیر محور در اختیار مدرسین، بهره‌گیری از افراد با تجربه مانند مرشدها و مربیان، ارائه بازخورد مداوم به فراگیران مهارت‌های نرم، فراهم نمودن بستر سازمانی مناسب و قراردادن مهارت‌های نرم در شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و سایر موارد مطرح شده در مدل، لازمه‌ی جدایی‌ناپذیر موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های نرم منابع انسانی می‌باشد.

منابع

- احمدی، فضل‌الله؛ نصیریانی، خدیجه؛ اباذری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. *آموزش در علوم پزشکی*، ۸ (۱)، صص ۱۷۵-۱۸۵.
- بالدوین بومرو بین، (۱۳۹۸). *توسعه مهارت‌های مدیران*. ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر عباس ابراهیمی و دکتر علی جمالی: تهران، سمت، چاپ هفتم.
- الوانی، سید مهدی؛ حمیدی‌زاده، علی؛ بوستانی‌راد، مینا (۱۳۹۹). چپستی مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی (مروری نظام‌مند). *مهارت‌آموزی*، سال نهم، شماره ۳۳، صص ۲۵-۵۰.
- بوستانی راد، مینا؛ حمیدی‌زاده، علی (۱۴۰۱). *ضرورت توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی؛ مجله توسعه علوم انسانی*، دوره سوم، شماره ششم، صص ۱۰۷-۱۲۱.
- الوانی، سید مهدی؛ حمیدی‌زاده، علی؛ بوستانی‌راد، مینا (۱۴۰۱). *نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال نهم، شماره ۳۲، صص ۲۰۴-۲۳۱.
- بهزادی، حسن؛ محمودی، حسن (۱۳۹۶). بررسی نقش یادگیری مشاهده‌ای بر وضعیت مطالعه دانش آموزان پسر دوره متوسطه بر اساس نظریه یادگیری شناختی اجتماعی بندورا. *کتابداری و اطلاع رسانی*، جلد ۲۱، شماره ۱ (پیاپی ۸۱)، صص ۲۵-۵۴.
- رحمان سرشت، حسین؛ کاظمی، حمید (۱۳۸۹). *الگوی رابطه‌ی عوامل مؤثر در استفاده کارآمد از فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران: کاربرد روش دلفی. علوم و فناوری اطلاعات*، دوره ۲۵، شماره ۳ (پیاپی ۶۱)، صص ۵۰۵-۵۲۸.

References

- Anderson, M. C., Frankovelgia, C., & Hernez-Broome, G. (2009b). In focus/coaching: Business leaders reflect on coaching cultures. *Leadership in Action*, 28(6), 20–22. <https://doi.org/10.1002/lia.1273>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000b). The Social Life of Information. In *Google Books*. Harvard Business Press. https://books.google.com/books/about/The_Social_Life_of_Information.html?id=2rgbwF6vn0EC
- Balcar, J. (2014). Soft Skills and Their Wage Returns: Overview of Empirical Literature. *Review of Economic Perspectives*, 14(1), 3–15. <https://doi.org/10.2478/revecp-2014-0001>
- Bergh, A., Van Staden, C., Joubert, P., Krüger, C., Pickworth, G., Roos, J., Schurink, W., Du Preez, R., Grey, S., & Lindeque, B. (2006). Medical students' perceptions of their development of "soft skills" Part II: The development of "soft skills" through "guiding and growing." *South African Family Practice*, 48(8), 15–15d. <https://doi.org/10.1080/20786204.2006.10873436>
- Borghans, L., Weel, B. ter, & Weinberg, B. A. (2008). Interpersonal Styles and Labor Market Outcomes. *Journal of Human Resources*, 43(4), 815–858. <https://doi.org/10.3368/jhr.43.4.815>
- Blázquez, M., Herrarte, A., & Llorente-Heras, R. (2018). Competencies, occupational status, and earnings among European university graduates. *Economics of Education Review*, 62, 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2017.10.006>
- Hein, T. L., & Budny, D. D. (n.d.). Teaching to students' learning styles: approaches that work. *FIE'99 Frontiers in Education. 29th Annual Frontiers in Education Conference. Designing the Future of Science and Engineering Education. Conference Proceedings (IEEE Cat. No.99CH37011)*. <https://doi.org/10.1109/fie.1999.841622>
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2015). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional*

- Communication Quarterly*, 79(2), 154–179.
<https://doi.org/10.1177/2329490615602090>
- Culpin, V., & Scott, H. (2012). The effectiveness of a live case study approach: Increasing knowledge and understanding of “hard” versus “soft” skills in executive education. *Management Learning*, 43(5), 565–577.
<https://doi.org/10.1177/1350507611431530>
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45–51.
<https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- 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), 97–130.
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389.
[https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Conklin, A. M., Dahling, J. J., & Garcia, P. A. (2012b). Linking Affective Commitment, Career Self-Efficacy, and Outcome Expectations. *Journal of Career Development*, 40(1), 68–83.
<https://doi.org/10.1177/0894845311423534>
- Deshpande, S., & Munshi, M. (2019). A study on soft skill training as an intervention to reinforce employee performance in the contemporary banking sector. *Proceedings of the Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's-Communication, Commerce, Connectivity, Culture, SIMSARC 2018, 17-19 December 2018, Pune, MH, India*.
<https://doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283841>
- Sunarto, M. J. D. (2015). Improving Students Soft Skills Using Thinking Process Profile Based On Personality Types. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 4(3), 118-129.
<https://doi.org/10.11591/ijere.v4i3.4502>
- Erozkan, A. (2013). The Effect of Communication Skills and Interpersonal Problem Solving Skills on Social Self-Efficacy. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 739–745. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1017303>
- Fry, M., & Burr, G. (2001). Using the Delphi technique to design a self-reporting triage survey tool. *Accident and Emergency Nursing*, 9(4), 235–241. <https://doi.org/10.1054/aaen.2001.0245>
- Gade, S., & Chari, S. (2013). Case-based learning in endocrine physiology: an approach toward self-directed learning and the development of soft skills in

- medical students. *Advances in Physiology Education*, 37(4), 356–360. <https://doi.org/10.1152/advan.00076.2012>
- Grugulis, I., & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? *Work, Employment and Society*, 23(4), 597–615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>.
- Mahdi, A. G., & Al-Rabaiwi, S. H. (2020). the Role of Soft Skills in Enhancing the Impact of Internal Marketing on Customer Satisfaction an Applied Study of a Sample of Private Bank Managers in Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(2), 247-267.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357. <https://doi.org/10.1177/1468794103033004>
- Hurst, D., Cleveland-Innes, M., Hawranik, P., & Gauvreau, S. (2013). Online Graduate Student Identity and Professional Skills Development. *Canadian Journal of Higher Education*, 43(3), 36–55. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v43i3.184674>
- Hillage, J., Regan, J., Dickson, J. McLoughlin, K. (2002). *Employers Skill Survey, Research Report 372*. Nottingham: DfES Publications. <http://hdl.voced.edu.au/10707/94237>
- Coaching and Mentoring in Social Work A Review of the Evidence* © HSCB (2014) *Coaching and Mentoring in Social Work -A Review of the Evidence: Commissioned by the HSCB to support Improving and Safeguarding Social Wellbeing a 10 Year Strategy for Social Work*. (n.d.). Retrieved September 19, 2023, from https://childhub.org/sites/default/files/attachments/coaching_and_mentoring_in_social_work-review_of_the_evidence.pdf
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012b). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>
- Izadikhah, Z., Jackson, C. J., & Loxton, N. (2010). An integrative approach to personality: Behavioural Approach System, mastery approach orientation and environmental cues in the prediction of work performance. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 590–595. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.12.012>

- Joubert, P., Krüger, C., Bergh, A-M., Pickworth, G., Van Staden, C., Roos, J., Schurink, W., Du Preez, R., Grey, S., & Lindeque, B. (2006). Medical students on the value of role models for developing “soft skills” - "That's the way you do it. *African Journal of Psychiatry*, 9(1). <https://doi.org/10.4314/ajpsy.v9i1.30204>
- McGregor, H. (2004). Recognising and Supporting a Scholarship of Practice: Soft Skills Are Hard! *Www.academia.edu*. https://www.academia.edu/76290536/Recognising_and_Supporting_a_Scholarship_of_Practice_Soft_Skills_Are_Hard_
- Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 427–447. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1042>
- Kamaruddin, S. K., Kofli, N. T., Ismail, M., Mohammad, A. B., & Takriff, M. S. (2012b). Soft Skill Development Via Chem-E-Car Project. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 60, 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.415>
- Kermis, G. F., & Kermis, M. D. (2010). Professional Presence and Soft Skills: A Role for Accounting Education. *Journal of Instructional Pedagogies*, 2. 1-10.
- Klaus, P., Rohman, J. M., & Hamaker, M. (2007). *The hard truth about soft skills: workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. Harpercollins.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Levant, Y., Coulmont, M., & Sandu, R. (2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*, 25(4), 368–395. <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1191272>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Levasseur, R. E. (2013). People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 43(6), 566–571. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0703>

- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467–482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Mishra, K. K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(3), 50.
- Moin, R; Biswal, S. (2014). Soft skills in status QUO. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(5), 212–223. Retrieved from <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijps&volume=2&issue=5&article=015>
- Ments, M.V. (1989), *The Effective Use of Role-play: A Handbook for Teachers and Trainers*, rev. ed., Kogan Page, London.
- McLean, S., & Moss, G. (2003). They're happy, but did they make a difference? Applying Kirkpatrick's framework to the evaluation of a national leadership program. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 18(1). 1-23.
- Naim, M. (2017). Soft Skill Development: Relevance of Neuro-Linguistic Programming (NLP). *Language in India*. 17(2), 160-176. <http://www.languageinindia.com/feb2017/maryasoftskills.pdf>
- NCVER (National Centre for Vocational Education Research. (2003), September 16). *Defining generic skills: At a glance*. Wwww.ncver.edu.au. <https://www.ncver.edu.au/research-and-statistics/publications/all-publications/defining-generic-skills-at-a-glance>
- Oghenekaro, A. P. (2018). Deployment of Soft Skills for Effective Customer Service in the 21st Century Library. *Journal of Computer and Communications*, 06(03), 43–50. <https://doi.org/10.4236/jcc.2018.63003>
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004b). Workplace Deviance. *The Health Care Manager*, 23(4), 290–301. <https://doi.org/10.1097/00126450-200410000-00002>
- Judith M.S. Pine, & Tingley, J. C. (1993). ROI of Soft-Skills Training. *Training*, 30(2), 55.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376–382. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
- Redford, K. (2007). The measure of all things soft. *Training & Coaching Today*, 10-11.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>
- Robles, M. M. (2012c). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Sharma, G. and Sharma, P. (2010) *Importance of Soft Skills Development in 21st Century Curriculum*. International Journal of Education & Allied Sciences, 2 (2), 39-44. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). www.scirp.org. Retrieved November 27, 2023, from [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1783272](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1783272)
- Sangamitra B., Priya N. V. (2015). Employability with soft skills: An overview. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(3), 296–298.
- Szilárd, S., Benedek, A., & Ionel-Cioca, L. (2018). Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 94–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.012>
- B.C, S.-F., B.S., C., & O.S., O. (2018). Soft Skills for Young Adults: Circuit In The Formal, Non-Formal and Informal Models. *Issues and Ideas in Education*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.15415/iiie.2018.61006>
- Sigala, M. (2018). Learning & Development: Trends and Challenges. *Learning & Development: Trends and Challenges*. https://www.academia.edu/40060556/Learning_and_Development_Trends_and_Challenges
- Samkin, G., & Keevy, M. (2019). Using a stakeholder developed case study to develop soft skills. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/medar-01-2018-0260>
- Sachdev, N. (2012). *An evaluation of the District of Columbia Summer Youth Employment Program* (Working Paper No. DOLJ111A21738). Washington D.C.: US Department of Labor, Employment and Training Administration. Retrieved from <http://dctrust.org/wpcontent/uploads/2014/06/SYEP-DOL-report.pdf>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students (7th ed)*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Ngang, T. K., Hashim, N. H., & Yunus, H. M. (2015). Novice Teacher Perceptions of the Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 284–288. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.338>.
- Taylor, E. (2016b). Investigating the Perception of Stakeholders on Soft Skills Development of Students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of E-Skills and Lifelong Learning*, 12, 001-018. <https://doi.org/10.28945/3412>

- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H.-T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179–186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>
- Weinberger, C. J. (2014b). The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skills. *Review of Economics and Statistics*, 96(5), 849–861. https://doi.org/10.1162/rest_a_00449
- Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 407–414. <https://doi.org/10.1108/00197851111171827>
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 331–336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Werner, J. M., DeSimone, R. L. (2012). Human resource development (6th International Edition), South-Western, Cengage Learning, 2012. *Management International Review*, 55(3), 453–456. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0197-9>
- Windle, P. E. (2004). Delphi technique: assessing component needs. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 19(1), 46–47. <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2003.11.005>

