

اعتبارسنجی و اولویت‌بندی شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی

نوع مقاله: پژوهشی

مجید رسولی هرزندی

جعفر قهرمانی^۲

امیدعلی حسین‌زاده^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۷

چکیده

روندهای مدرن در دولت الکترونیک و دیجیتالی شدن مدیریت دولتی، تقاضاها را برای شایستگی‌ها و آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های نرم افزایش می‌دهد. پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی و اولویت‌بندی شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و در زمره پژوهش‌های کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۸۲۰ نفر بود که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ۳۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه مهارت‌های نرم و سخت‌اندازمن و کانتنر (۲۰۱۸) و پرسشنامه محقق ساخته شایستگی‌های سازمانی مبتنی بر مهارت‌های نرم بود. نتایج اعتبارسنجی با استفاده از آزمون t نشان داد میانگین شایستگی مدیریت استراتژیک (۲۶/۰۱)، پذیرش تنوع و شایستگی بین‌رشته‌ای (۱۳/۴۵)، شایستگی تفکر سیستمی (۱۲/۶۵)، شایستگی هنجاری (۱۳/۲۶)، شایستگی تفکر آینده‌نگر (۱۳/۲۰)، شایستگی بین‌فردی (۱۰/۰۷)، شایستگی درون‌فردی (۱۳/۸۸)، شایستگی سازگاری (۱۰/۵۰)، شایستگی در نوآوری (۱۳/۷۰) و شایستگی حرفه‌ای (۱۰/۴۶) بزرگتر از میانگین مفروض بود و این تفاوت نیز از لحاظ آماری در سطح معنی‌داری قرار داشت ($p < 0/01$). همچنین نتیجه آزمون فریدمن نشان داد از بین شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون‌فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

majidrasouli49@gmail.com

۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران؛ (نویسنده مسئول)

ghahramani@iaum.ac.ir

۳ استادیار گروه مدیریت، واحد شبستر، دانشگاه آزاد اسلامی، شبستر، ایران

Amirhoseinzade1359@Gmail.com

بین رشته‌ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده‌نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی بین‌فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه بودند ($p < 0/01$). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بانکهای ملی استان آذربایجان شرقی با استفاده از الگوی شایستگی‌های سازمانی بر اساس مهارتهای نرم شناسایی شده به منظور تقویت عملکرد سازمانی خود گام بردارد.

کلمات کلیدی: شایستگی‌های سازمانی، مهارتهای نرم، مهارتهای سخت

طبقه بندی JEL : M12، J24، D23

مقدمه

شایستگی های سازمانی^۱ به شبکه ای از قابلیت ها اشاره دارد که جمعی هستند، در صنعت منحصر به فرد هستند، به راحتی قابل تقلید نیستند و جایگزینی آنها دشوار است (کلین^۲ و همکاران، ۱۹۹۸؛ لیونگکوئیست^۳، ۲۰۰۷). محققان شایستگی های سازمانی را به دو دسته مرکزی و غیرمرکزی طبقه بندی کرده اند. شایستگی اصلی یا مرکزی یک سازمان مجموعه ای از منابع، مهارت ها یا مهارت های منحصر به فرد است که سازمان را از رقبای خود متمایز می کند و آن را قادر می سازد ارزش منحصر به فردی را به مشتریان خود ارائه دهد و به اهداف و مقاصد خود دست یابد (موهیدون و سو، ۲۰۱۳؛ سینگ^۴، ۲۰۱۲). شایستگی مرکزی را می توان بیشتر به عنوان یادگیری جمعی یک سازمان تعریف کرد که به سرمایه گذاری قابل توجهی نیاز دارد، منجر به دانش تخصصی سیستم ها و فرآیندها می شود و سازمان را با قدرت و توانایی پیشی گرفتن از رقبای خود می رساند (دولگوی و پروث^۵، ۲۰۱۳). شایستگی های اصلی مجموعه ای از مهارت ها یا منابع منحصربه فردی هستند که یک سازمان در اختیار دارد و از آنها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و دستیابی به اهدافش استفاده می کند (سینگ، ۲۰۱۲). در مقابل، شایستگی غیرمرکزی یا غیراصلی یک سازمان، فعالیتی است که توسط سازمان انجام می شود که تأثیر استراتژیک مهمی ندارد یا هیچ قابلیت خاصی را از طریق فرآیندها، قابلیت ها و عملکرد آن سهمیم نمی کند (کوین و هیلمر^۶، ۱۹۹۴). شناسایی شایستگی های سازمانی برای رهبر سازمانی برای مدیریت قابلیت ها و استراتژی سازمان حیاتی است (حافظ^۸ و همکاران، ۲۰۰۷).

موفقیت یا شکست یک سازمان در انجام مسئولیت های اجتماعی خود با کارکنان، به ویژه استراتژی رهبری با افزایش اثربخشی و کارایی آغاز می شود. مهارت های نرم یک ویژگی ذاتی است که برای تغییر به کار سخت نیاز دارد، اما می تواند با تجربه کاری برای بهبود عملکرد سازمانی بهبود یابد. از طرفی بازار کار در عصر دیجیتال چالش های زیادی را برای سیستم آموزشی و کارکنان به صورت بالقوه فراهم می کند. برای استفاده و بهره گیری کارمندان برای شرکت ها و سازمانها، رویکرد مهارت سخت به تنهایی کنار گذاشته شده است. اگر مهارت های سخت به کار گرفته شوند، اما مهارت

۱. Organizational competencies
۲. Klein
۳. Ljungquist
۴. Mohiuddin & Su
۵. Singh
۶. Dolgui & Proth
۷. Quinn & Hilmer
۸. Hafeez

های نرم استفاده نشوند، عملکرد کارکنان به نتیجه مطلوبی نمی‌انجامد. این را می‌توان در آگهی‌های استخدامی شرکت‌های مختلف مشاهده کرد که به مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های کاری، مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی نیز در الزامات شغلی خود تاکید دارند (نف و سیتزین، ۲۰۰۱). شرکت‌ها تمایل دارند نامزدهایی را انتخاب کنند که شخصیت بهتری داشته باشند، حتی اگر مهارت‌های سخت آن‌ها پایین‌تر باشد. دلیل آن این است که ارائه آموزش مهارت بسیار آسان‌تر از شخصیت‌سازی است. این نشان می‌دهد که مهارت‌های سخت عامل مهمی در کار هستند، اما موفقیت فرد در کار معمولاً بیشتر توسط مهارت‌های نرم تعیین می‌شود (اسبری ۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ لی، چو و لین، ۲۰۱۹؛ سوپا و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس نتایج تحقیق، مهارت‌های نرم بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارند. بنابراین، با توجه به تاکید بسیاری از کارشناسان و محققان مهارت‌های نرم بیش از سایر مهارت‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی و شخصی در عصر دانش‌کنونی مهم است (تانگ، ۲۰۱۸). با اجرای رویکرد مبتنی بر شایستگی، سازمان ملل متحد، اتحادیه اروپا و دیگران به طور منظم ابتکارات همه‌جانبه‌ای را با هدف ارضای تقاضای میرم واقعیت متحول‌کننده برای متخصصانی که قادر به مقاومت در برابر چالش‌های جدید هستند، اعلام می‌کنند. رویکرد مبتنی بر شایستگی، برخلاف مفهوم کسب دانش (به عنوان مجموعه‌ای از اطلاعات)، بر شایستگی‌هایی تأکید می‌کند که اقدامات ما را در محیط‌های جدید، نامطمئن و مبهم که آمادگی مقابله با آنها را نداریم، یعنی شایستگی‌های اصلی آینده، هدایت می‌کند؛ تحلیلگران مجمع جهانی اقتصاد از آن به عنوان مهارت‌های نرم یاد می‌کنند (اوسپوا و همکاران، ۲۰۱۹). در رویکرد مبتنی بر شایستگی، مهارت‌های نرم در چارچوب الزامات یکسان برای ارزیابی آموزشی و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرند. از طرفی اهمیت و ضرورت توان‌افزایی و توسعه فردی در حوزه مهارت‌های نرم را می‌توان از طریق مطالعات انجام پذیرفته در این خصوص درک نمود. از جمله مطالعات مؤسسه تحقیقاتی استنفورد و بنیاد کارنگی-ملون روی مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی شده در مجله فورچون نشان داد که ۷۵ درصد موفقیت بلندمدت در مشاغل، از مهارت‌های نرم و تنها ۲۵ درصد آن از مهارت‌های سخت (مهارت‌های فنی و تخصصی) به دست آمده است (روبلس، ۲۰۱۲). مطالعه دیگری نشان می‌دهد که مهارت‌های سخت تنها ۱۵ درصد به موفقیت یک فرد بستگی دارد؛

۱. Neff & Citrin

۲. Asbari

۳. Li, Chiu & Lin

۴. Sopa

۵. Tang

در حالی که ۸۵ درصد موفقیتها به دلیل مهارتهای نرم است (روبلس، ۲۰۱۲). در توسعه شایستگی های سازمانی در ایران مدل منسجمی برای ارائه مهارتهای نرم وجود ندارد و این تحقیق با ارائه مدل مهارتهای نرم برای کارکنان بانک ملی، نشان می دهد که مهارتهای نرم در کنار مهارتهای سخت است که می تواند فرد را در رسیدن به اهداف کمک کند و احتمال کسب توفیق را افزایش دهد. امری که در نظام اداری ایران بسیار کم رنگ است و نظامی یکپارچه در راستای تقویت مهارتهای نرم، وجود ندارد. لذا در این پژوهش سعی می شود تا ضمن بررسی مدل های شایستگی مبتنی بر مهارتهای نرم، مدلی متناسب با شایستگی های سازمانی مبتنی بر مهارتهای نرم آموزشی ارائه و راهکارهایی برای تقویت این مهارتها در مراکز بانکی، به کارکنان پیشنهاد شود. کارکنان بانکها با کسب این مهارتها می توانند ضمن توفیق در جایگاه های اداری خود، در موقعیتهای مختلف صنعتی نیز توفیق یابند. با توجه به اهمیت مهارتهای نرم در سازمان به ویژه در حوزه صنعت بانکداری، به احتمال زیاد انجام پژوهش حاضر می تواند باعث شناسایی فرصت های توسعه پایدار، شناسایی عوامل موفقیت در رابطه با سازمان به ویژه شایستگی کارکنان، مشارکت دادن فعالانه ذینفعان و کارشناسان، قادر بودن به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف زنجیره های تولید و پیشنهاد بهبود کاهش اثرات منفی بر محیط سازمانی، توانایی مذاکره موثر با همکاران و مراجعان و هوشیاری نسبت به فرصت های جدید در سازمان گردد. بنابراین با توجه به موارد ذکر شده پژوهش حاضر با هدف اعتبار سنجی و اولویت بندی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام می گیرد.

۱- ادبیات و پیشینه پژوهش

روندهای مدرن در دولت الکترونیک و دیجیتالی شدن مدیریت دولتی، تقاضاها را برای شایستگی ها و آموزش کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات افزایش می دهد. سبک رهبری مبتنی بر شایستگی نیازمند رویکرد فردی و اجرای چنین مدل های شایستگی است که تمام جنبه های کار در دنیای دیجیتال را در بر می گیرد. تحت شرایط فدراسیون روسیه، واسیلیوا و همکاران (۲۰۱۸) دستورالعمل هایی را برای بهبود مقررات رسمی برای کارکنان اداره دولتی از نظر الزامات شایستگی در فناوری های اطلاعات و ارتباطات ایجاد کردند. این مطالعه اثرات مثبت سواد دیجیتالی را در سبک های کار کارکنان اداره دولتی نشان می دهد. یک بررسی گسترده از مفهوم شایستگی توسط کروین

و ون گنوگتن^۱ (۲۰۲۰) بر روی نمونه‌ای از ۲۲۹۲ کارمند دولتی، با استفاده از طیفی از ۲۴۸ شایستگی مختلف، که در آن اهمیت مشابهی در گروه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم تأیید شد، انجام شد. جالب توجه است که صلاحیت‌های دیجیتال توسط کارمندان دولت دست کم گرفته شد و تنها ۳۸ پاسخ دهنده (از ۲۲۹۲ نفر) آنها را به عنوان ضروری و مهم طبقه‌بندی کردند. آلتوخوا^۲ و همکاران (۲۰۱۸) شایستگی‌های کارکنان اداره دولتی را در نمونه‌ای از ۳۶۵ پاسخ دهنده از موقعیت متخصصان مستقل تا روسای ادارات بررسی کردند. تحقیقات آنها کاستی‌ها را در استراتژی نامشخص ذخیره‌سازی دانش و توسعه پتانسیل شایستگی کارکنان برجسته کرد. یکی از موارد جالب توجه به بررسی صلاحیت‌های خاص در قوه قضائیه، مطالعه‌ای بود که توجه را به رابطه بین حجم کار و توسعه شایستگی‌ها جلب می‌کند و توصیه می‌شود این توسعه را با توجه به نوع موقعیت شغلی متمایز کرد (روستکوفسکی و ویتکوفسکی^۳، ۲۰۱۶). رویکرد قابل توجه دیگری در بررسی متغیرهای شغلی، جمعیت شناختی و مدیریتی نیروی پلیس منطقه‌ای در بریتانیا ارائه شده است (دیک^۴، ۲۰۱۱). یافته‌های آن نشان‌دهنده اهمیت درگیری سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی است که قویاً از این ادعا حمایت می‌کند که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری، پیش‌بینی حمایت مافوق، و اطلاع‌رسانی نتایج کار تأثیر قابل توجهی بر فرهنگ و انگیزه سازمانی دارد. این امر توسط نویسندگان نیز تأیید شده است، که شایستگی‌های مدیریت دولتی در روسیه را بررسی کرده‌اند و اعلام کرده‌اند که امکان استفاده و توسعه شایستگی‌های کارکنان به فرصت‌های ایجاد شده توسط کارفرما، از جمله شرایط کاری و رضایت کارکنان بستگی دارد (اولگا و والریا^۵، ۲۰۱۸). محیط اقتصادی به سرعت در حال تغییر امروز، کارکنان را وادار می‌کند تا با منابع روانی اجتماعی مفید برای سازگاری با تغییرات در دنیای کار آماده شوند. تعریف اهداف شغلی، جستجوی شغل و کشف آنچه از آنها در نقش حرفه‌ای جدیدشان انتظار می‌رود، تنها چند نمونه از چالش‌هایی است که افراد برای دستیابی به موفقیت شغلی در طول انتقال به محیط کار با آن مواجه هستند. چنین مسیرهای شغلی کمتر خطی و کم‌ثبات، افراد را وادار می‌کند تا به جنبه‌های دیگری مانند بیان ارزش‌ها، مهارت‌های نرم، معنی دار بودن کار و مسئولیت اجتماعی اهمیت دهند (اسپورک^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). این امر باعث

۱. Kruyen & Van Genugten
۲. Altukhova
۳. Rostkowski & Witkowski
۴. Dick
۵. Olga & Valeria
۶. Spurk

شده است که موفقیت شغلی به یک سازه بسیار مهم تبدیل شود (رائول و آرنولد، ۲۰۰۷). با توجه به این فرض، اعتقاد بر این است که توسعه شایستگی های شغلی نقش مهمی در موفقیت شغلی کارکنان دارد (آکرمنز و تایمز، ۲۰۱۷). افرادی که شایستگی های شغلی گسترده ای دارند، دارای مجموعه متنوع و قابل انتقالی از مهارت های مرتبط با شغل و دانش مرتبط با شغل هستند که می تواند در محیط های مختلف شغلی اعمال شود. به این ترتیب، توسعه شایستگی های شغلی پایه مهمی برای دستیابی به موفقیت شغلی اولیه است. شایستگی های شغلی به عنوان «دانش، مهارت ها و توانایی های مرکزی برای توسعه شغلی، که می تواند توسط فرد تحت تأثیر و توسعه قرار گیرد» تعریف می شود (آکرمنز و همکاران، ۲۰۱۳). شایستگی های شغلی شامل عناصر بازتابی (یعنی بازتاب انگیزه و مهارت ها)، ارتباطی (یعنی شبکه سازی و خودنمایی) و رفتاری (یعنی اکتشاف و کنترل) است. با پیروی از چارچوب آکرمنز و همکاران (۲۰۱۳)، و در راستای کار اخیر در زمینه شایستگی های شغلی (آکرمنز و تایمز، ۲۰۱۷) تحقیقات بیشتر بر روی دو عنصر یعنی جنبه بازتابی (یعنی شناختی) شایستگی های شغلی با خودکارآمدی شغلی و بینش شغلی و جنبه ساخت (یعنی رفتاری) با برنامه ریزی شغلی تمرکز دارند. برای کارکنانی که جدیداً استخدام شده اند، بسیار مهم است که آنها در انعکاس ترجیحات و نقاط قوت شغلی خود ماهر باشند (داکریپول و اسویل، ۲۰۰۷). تحقیقات تجربی از این ایده حمایت می کند که شایستگی های شغلی به طور مثبت با موفقیت اولیه شغلی مرتبط هستند. به عنوان مثال، آکرمنز و تایمز (۲۰۱۷) نشان دادند که شایستگی های شغلی به کارکنان جوان اجازه می دهد تا به طور فعال تری مشاغل خود را ایجاد کنند. علاوه بر این، بلاکر و همکاران (۲۰۱۹)، در نمونه ای از متخصصان جوان، نشان دادند که افرادی که شایستگی های شغلی خود را توسعه دادند، سطوح بالاتری از موفقیت شغلی را گزارش کردند. به طور خاص، نشان داده شده است که سطوح بالاتر خودکارآمدی شغلی به طور مثبت با رفتار جستجوی شغل و نتایج شغلی در میان فارغ التحصیلان اخیر مرتبط است (کوچپرس و شیرنس، ۲۰۰۶؛ آکرمنز و تایمز، ۲۰۱۷؛ بلاکر و همکاران، ۲۰۱۹). مهارت ها عموماً به توانایی هایی اطلاق می شود که افراد در طول زمان با تلاش یا آموزش به دست آورده اند و همیشه شامل یک عنصر اجرایی یا عملکردی است (تولوماکس، ۲۰۲۰). مهارت های سخت به مهارت ها یا توانایی های فنی اشاره دارد که برای انجام وظایف مرتبط با کار مورد

۱. Rothwell & Arnold
۲. Akkermans & Tims
۳. Dacre Pool & Sewell
۴. Blokker
۵. Kuijpers & Scheerens
۶. Touloumakos

نیاز است. از سوی دیگر، مهارت‌های نرم کمتر ملموس هستند، کمی کردن و تعریف آنها دشوار است. بر خلاف دانش یا توانایی‌های فنی، اصطلاح «مهارت‌های نرم» به‌طور آزاد در ادبیات برای نشان دادن مجموعه‌ای متفاوت از ویژگی‌ها، صفات، نگرش‌ها و رفتارهای شخصی استفاده می‌شود (هیروداپاراج، بیکر، بیکر و ایستمن، ۲۰۲۱). تحقیقات در مورد مهارت‌های نرم در زمینه‌های مختلف مانند اقتصاد وجود دارد. اشتغال‌پذیری، توسعه نیروی کار و توسعه منابع انسانی، مدیریت و ارتباطات و در ادبیات خاص صنعت یا موضوعی مانند فناوری اطلاعات، آموزش یا علم کتابداری و اطلاع‌رسانی (دمینگ، ۲۰۱۷؛ هیروداپاراج و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به کثرت زمینه‌هایی که تحقیقات در مورد مهارت‌های نرم در آنها انجام می‌شود، جای تعجب نیست که طبقه‌بندی مهارت‌های نرم متنوع باشد یا اینکه تعریف این اصطلاح نسبتاً مبهم است. هیچ طبقه‌بندی پذیرفته‌شده کلی در مورد اینکه چه چیزی یک مهارت نرم را تشکیل می‌دهد وجود ندارد. محققان از اصطلاحاتی مانند مهارت‌های غیرشناختی و غیر فنی استفاده می‌کنند. مهارت‌های مردمی؛ مهارت‌های قابل انتقال؛ مهارت‌های اشتغال‌پذیری؛ و مهارت‌های بین فردی برای اشاره به مهارت‌های نرم به کار می‌رود (تولوماکس، ۲۰۲۰؛ پاکسوا و همکاران، ۲۰۲۰). بیشتر تحقیقات، مهارت‌های نرم را با مهارت‌های افراد یا توانایی‌کنار آمدن یا کار مؤثر با دیگران یکی می‌دانند (رابلس، ۲۰۱۲). با این حال، مهارت‌های نرم بیش از مهارت‌های افراد یا مهارت‌های بین فردی (مانند ارتباط مؤثر، همکاری و مشارکت) مورد نیاز برای ارتباط با افراد دیگر هستند. اصطلاح مهارت‌های نرم همچنین شامل عناصر درون فردی (توانایی‌هایی مانند سازگاری و خودتنظیمی که در درون فرد وجود دارد)، ویژگی‌های شخصیتی (مثال: موافق بودن، وظیفه‌شناسی)، صفات (مثال: اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری) را در بر می‌گیرد و در هر دو حوزه شناختی (مثلاً: توانایی تحلیلی، تصمیم‌گیری) و عاطفی (مثال: گوش دادن فعال، همدلی) قرار دارد (تولوماکس، ۲۰۲۰). از آنجایی که مهارت‌های نرم غیرفنی هستند و مختص صنعت نیستند، این مهارت‌ها بسیار قابل انتقال در بین زمینه‌ها هستند و به‌طور گسترده قابل اجرا هستند (پرات، ۲۰۱۹). داشتن مهارت‌های سخت و نرم برای موفقیت در محیط کار مهم است. تحقیقات نشان داده است که هر دو نوع مهارت ضروری هستند و داشتن ترکیبی از این دو منجر به موفقیت بیشتر می‌شود (واسانتاکوماری، ۲۰۱۹؛ لیو و لیو، ۲۰۲۱). به عنوان مثال، توسعه نرم‌افزار معمولاً به دانش فنی و قابلیت‌های حل مسئله نیاز دارد (گرونولد، ۲۰۲۱). برای اینکه یک فرد بتواند چنین کاری را با موفقیت انجام دهد، اغلب باید مهارت‌های نرمی مانند خلاقیت و دانش روش‌های برنامه

۱. Hirudayaraj, Baker, Baker & Eastman
۲. Deming
۳. Vasanthakumari
۴. Groeneveld

نویسی مختلف را ترکیب کند تا به یک راه حل موفق دست یابد. طراحان باید به نرم افزارهای کامپیوتری و ابزارهای فیزیکی برای ایجاد نمونه های اولیه و همچنین مهارت های افراد برای تعامل با مشتریان یا اعضای تیم در پروژه های طراحی جمعی تسلط داشته باشند (گرونولد و همکاران، ۲۰۲۱). مهارت های سخت برای وظایف خاص مبتنی بر دانش ضروری هستند و اغلب در دانشگاه ها و دانشکده های فنی تدریس می شوند. از سوی دیگر، مهارت های نرم اغلب پیش بینی کننده بهتری برای موفقیت در محل کار نسبت به مهارت های سخت هستند، زیرا برای عملکرد شخصی و بین فردی ضروری هستند (هارگود و پیکام، ۲۰۱۷). مهارت های نرم می تواند به شناسایی افرادی کمک کند که دارای ویژگی های لازم برای رهبری، مدیریت و همکاری هستند که برای یک محل کار موفق و سازنده ضروری است (رینسبوری^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، مهارت های نرم نیز برای خدمات مشتری مهم هستند که جزء ضروری و اساسی اکثر محیط های کاری است.

۲- روش

طرح پژوهش و شرکت کنندگان: نوع جهت گیری این پژوهش، از آنجا که هدف اعتبار سنجی و اولویت بندی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی می باشد، از نوع پژوهش های کاربردی است. تحقیقات کاربردی نوعی طرح تحقیقاتی است که به دنبال حل یک مسئله خاص یا ارائه راه حل های نوآورانه برای مسائل مربوط به یک فرد، گروه یا جامعه است. همچنین از نظر روش گردآوری داده ها و اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۸۲۰ نفر بود. در بخش کمی روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری تصادفی خوشه ای بود. بدین صورت که نمونه ها بر اساس مناطقی که بانک های ملی در نقاط مختلف استان بودند به صورت خوشه ای چندمرحله ای انتخاب شدند و از بین این بانکها نمونه های مورد نیاز انتخاب شدند. حجم نمونه نیز بر اساس جدول مورگان بر اساس جامعه ۱۸۲۰ نفری برابر با ۳۱۷ نفر بود که بنا بر اقتضا و افت احتمالی آزمودنی ها به تعداد ۳۴۰ نفر انتخاب شدند.

۱-۲- ابزار:

پرسشنامه محقق ساخته شایستگی های سازمانی مبتنی بر مهارت های نرم: برای تهیه سؤالات پرسشنامه از منابع بدست آمده در قسمت دلفی و مبانی نظری و همچنین نظرات اساتید راهنما،

۱. Hargood and Peckham

۲. Rainsbury

مشاور و اساتید حوزه مدیریت رفتار سازمانی، معاونین و مدیران بانکها استفاده شد. پرسشنامه تحقیق حاضر شامل دو بخش، سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی بود. سؤالات عمومی: این بخش ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه آماری را مورد پرسش قرار می‌دهد. سؤالات تخصصی: این بخش قسمت اصلی پرسشنامه را شامل می‌شود و شامل ۴۱ گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (۱: خیلی کم تا ۵: خیلی زیاد) می‌باشد. این طیف به پاسخ دهندگان کمک می‌کند که نگرش و باور خود را از طریق انتخاب عبارت مربوط به آن بروز دهند و به این ترتیب محقق قادر خواهد بود نگرش پاسخگو را تعیین کند. مولفه‌هایی که از پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از نظرات خبرگان بدست آمد شامل ۱۰ مولفه بود که در ادامه هر یک از این مولفه‌ها با آلفای کرونباخ ارائه می‌شود: این مولفه‌ها شامل شایستگی مدیریت استراتژیک (۰/۸۵۸)، پذیرش تنوع و شایستگی بین‌رشته‌ای (۰/۷۶)، شایستگی تفکر سیستمی (۰/۸۲۷)، شایستگی هنجاری (۰/۷۷۶)، شایستگی تفکر آینده‌نگر (۰/۸۲۵)، شایستگی بین‌فردی (۰/۷۰۱)، شایستگی درون‌فردی (۰/۷۷۰)، شایستگی سازگاری (۰/۷۶۸)، شایستگی در نوآوری (۰/۸۲۸) و شایستگی حرفه‌ای (۰/۷۶۴) بود. پرسشنامه مهارتهای سخت و نرم: این پرسشنامه توسط هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸) برای ارزیابی مهارتهای سخت و نرم کارکنان طراحی شده‌اند. دامنه نمره‌گذاری این پرسشنامه صورت ۵ درجه‌ای خیلی کم ۱، کم ۲، نه کم نه زیاد ۳، زیاد ۴ و خیلی زیاد ۵ می‌باشد. سوالات مربوط به مهارتهای سخت شامل: ۱- من می‌توانم از برخی نرم‌افزارها برای کارم استفاده کنم. به عنوان مثال: آفیس، ایکسل، پاورپوینت، نرم‌افزار طراحی و نرم‌افزار آماری. ۲- من می‌توانم از اینترنت (ایمیل/مرور/سایر) برای کارم استفاده کنم ۳- من می‌توانم از ابزارها و تجهیزات مرتبط با شغلم به خوبی استفاده کنم ۴- من تلاش بیشتری برای یافتن داده‌ها/اطلاعات پشتیبانی برای انجام کارم، انجام دادم ۵- من هنگام انجام کارم به صورت مفهومی فکر می‌کنم و ۶- من از سرعت بخشیدن در انجام موضوعاتی که چالش برانگیز هستند لذت می‌برم، می‌باشد. سوالات مربوط به مهارتهای نرم نیز شامل: ۱- من تأثیر یا جهتی در مورد نوآوری در محل کارم دادم. ۲- من برای توسعه روابط تجاری و حرفه‌ای با افراد دیگری در داخل و خارج از شرکت‌م تلاش بیشتری می‌کنم. ۳- من در تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان احساس راحتی می‌کنم و ۴- حتی زمانی که در تیمی کار می‌کردم که با هم خوب کار نمی‌کردند، توانستم پیشرفت رو به جلو ایجاد کنم، می‌باشد. در پژوهش هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸) میزان آلفای کرونباخ برای هر دو مهارتهای سخت و نرم برابر با ۰/۷۰ بود. در پژوهش حاضر میزان آلفای کرونباخ برای مهارتهای نرم و مهارتهای سخت به ترتیب برابر با ۰/۸۷۸ و ۰/۹۱۲ بود.

۳- یافته های تحقیق

در ادامه یافته های جمعیت شناختی کارکنان بانک ملی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها

درصد	فراوانی	ویژگی ها	
۳۹/۷	۱۳۵	جنسیت	
		مرد	
		زن	
۶۰/۳	۲۰۵		
۱۰۰	۳۴۰	کل	
تحصیلات			
۸۰/۶	۲۷۴	کارشناسی	
۱۵/۹	۵۴	کارشناسی ارشد	
۳/۵	۱۲	دکتری	
۱۰۰	۳۴۰	کل	
سابقه شغلی			
۵۴/۱	۱۸۴	کمتر از ۵ سال	
۳۶/۸	۱۲۵	۶ تا ۱۰ سال	
۵/۶	۱۹	۱۱ تا ۱۵ سال	
۳/۵	۱۲	۱۶ سال و بالاتر	
۱۰۰	۳۴۰	کل	
سن			
۲۵/۳	۸۶	۳۰ سال و کمتر	
۶۳/۸	۲۱۷	۳۱ تا ۴۰ سال	
۱۰/۹	۳۷	۴۱ سال و بالاتر	
۱۰۰	۳۴۰	کل	

منبع: نتایج تحقیق

یافته ها نشان داد از بین آزمودنی های تحقیق، ۳۹/۷ درصد مرد و ۶۰/۳ درصد زن بودند. ۸۰/۶ درصد کارشناسی، ۱۵/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۵ درصد دارای تحصیلات دکتری بودند. ۵۴/۱ درصد سابقه شغلی ۵ سال و کمتر، ۳۶/۸ درصد سابقه شغلی بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵/۶ درصد سابقه شغلی ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳/۵ درصد هم سابقه شغلی ۱۶ سال و بالاتر داشتند. ۲۵/۳ درصد

دارای سن ۳۰ سال و کمتر، ۶۳/۸ درصد سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۰/۹ درصد نیز سن بالای ۴۱ سال داشتند.

همچنین مطابق جدول ۲ شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و کشیدگی و چولگی) کارکنان نشان داده شده است.

جدول ۲. مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کشیدگی (Kurtosis)	چولگی (Skewness)
مهارت‌های نرم	۱۴/۴۳	۳/۲۶	-۰/۶۱۰	-۰/۰۲
مهارت‌های سخت	۱۸/۴۸	۴/۹۳	-۰/۴۱۶	-۰/۸۵
شایستگی‌های سازمانی	۲۶/۰۱	۵/۲۷	-۰/۷۱۹	-۰/۳۵۸
شایستگی‌های مدیریتی	۱۳/۴۵	۲/۴۵	-۱/۲۴	۱/۴۰
شایستگی‌های پذیرش تنوع و شایستگی بین‌رشته‌ای	۱۲/۶۵	۳/۲۳	۰/۶۶	-۰/۸۱۷
شایستگی تفکر سیستمی	۱۳/۲۶	۲/۸۰	-۱/۴۸	۱/۰۹۸
شایستگی‌های هنجاری	۱۳/۲۰	۲/۹۳	-۱/۳۲	۱/۲۲
شایستگی تفکر آینده‌نگر	۱۰/۰۷	۱/۸۸	-۰/۷۳	-۰/۱۳۲
شایستگی بین‌فردی	۱۳/۸۸	۲/۲۵	-۰/۸۴	-۰/۰۱۵
شایستگی درون‌فردی	۱۰/۵۰	۱/۷۴	-۰/۹۷	۰/۷۰
شایستگی سازگاری				

شایستگی در نوآوری				
۱۳/۷۰	۲/۴۸	-۰/۸۲	-۰/۱۹۳	
شایستگی حرفه ای	۱۰/۴۶	۱/۸۰	-۱/۲۵	۱/۳۳

منبع: نتایج تحقیق

طبق نتایج میانگین و انحراف استاندارد مهارتهای نرم (۱۴/۴۳ و ۳/۲۶)، مهارتهای سخت (۱۸/۴۸ و ۴/۹۳) و مولفه های شایستگی های سازمانی، شایستگی مدیریت استراتژیک (۲۶/۰۱ و ۵/۲۷)، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای (۱۳/۴۵ و ۲/۴۵)، شایستگی تفکر سیستمی (۱۲/۶۵ و ۳/۲۳)، شایستگی هنجاری (۱۳/۲۳ و ۲/۸۰)، شایستگی تفکر آینده نگر (۱۳/۲۰ و ۲/۹۳)، شایستگی بین فردی (۱۰/۰۷ و ۱/۸۸)، شایستگی درون فردی (۱۳/۸۸ و ۲/۲۵)، شایستگی سازگاری (۱۰/۵۰ و ۱/۷۴)، شایستگی در نوآوری (۱۳/۷۰ و ۲/۴۸)، شایستگی حرفه ای (۱۰/۴۶ و ۱/۸۰) بدست آمد. در ادامه میزان اولویت بندی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم از دیدگاه آزمودنی ها ارائه شده است. بدین منظور از آزمون فریدمن استفاده شد.

جدول شماره ۳. آزمون فریدمن در رتبه بندی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم

میانگین رتبه ها	مولفه ها
۹/۹۶	شایستگی مدیریت استراتژیک
۶/۱۳	پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای
۵/۴۵	شایستگی تفکر سیستمی
۶/۰۱	شایستگی هنجاری
۵/۸۵	شایستگی تفکر آینده نگر
۲/۴۵	شایستگی بین فردی
۶/۷۳	شایستگی درون فردی
۲/۹۷	شایستگی سازگاری
۶/۶۰	شایستگی در نوآوری
۲/۸۵	شایستگی حرفه ای

نتایج تحقیق

جدول شماره ۴. نتایج آزمون فریدمن

۳۴۰	تعداد
۱۸۰۵/۱۴۵	Chi-Square
۹	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری

منبع: نتایج تحقیق

همانطور که از جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، $\text{Sig} < 0/01$ شده است. بنابراین بین این مولفه‌ها اختلاف معنی داری وجود دارد و می‌توان آنها را رتبه‌بندی نمود. بر اساس نتایج رتبه‌بندی جدول شماره ۳ (Mean Rank) از بین شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته‌ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده‌نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی بین فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه می‌باشند. این بدان معناست که از بین عوامل یادشده، شایستگی مدیریت استراتژیک و شایستگی درون فردی، دارای بیشترین میزان اهمیت و شایستگی حرفه‌ای و شایستگی بین فردی دارای کمترین میزان رتبه و اهمیت از نظر شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم از دیدگاه آزمودنی‌ها می‌باشند. به منظور اعتبارسنجی شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم از آزمون t وابسته استفاده شد.

جدول ۵. آزمون t تک نمونه‌ای شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم

فاصله اصمینان		اختلاف میانگین	sig	t	میانگین مفروض (Test value)	شاخص‌های آماری
پایین‌ترین	بالاترین					
۲/۵۸	۱/۴۵	۲/۰۱	۰/۰۰۱	۷/۰۵	۲۴	شایستگی مدیریت استراتژیک

۱/۷۲	۱/۱۹	۱/۴۵	۰/۰۰۱	۱۰/۸۲	۱۲	پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای
۱/۰۰۴	۰/۳۱۳	۰/۶۵۸	۰/۰۰۱	۳/۷۵۲	۱۲	شایستگی تفکر سیستمی
۱/۵۶	۰/۹۶۵	۱/۲۶	۰/۰۰۱	۸/۳۰	۱۲	شایستگی هنجاری
۱/۵۱۵	۰/۸۹۰	۱/۲۰۲	۰/۰۰۱	۷/۵۶	۱۲	شایستگی تفکر آینده نگر
۱/۲۷۷	۰/۸۷۵	۱/۰۷	۰/۰۰۱	۱۰/۵۴	۹	شایستگی بین فردی
۲/۱۲	۱/۶۴	۱/۸۸	۰/۰۰۱	۱۵/۴۱	۱۲	شایستگی درون فردی
۱/۶۹	۱/۳۲	۱/۵۰	۰/۰۰۱	۱۵/۹۵	۹	شایستگی سازگاری
۱/۹۶	۱/۴۳	۱/۷۰	۰/۰۰۱	۱۲/۶۳	۱۲	شایستگی نوآوری
۱/۷۳	۱/۳۴	۱/۵۳	۰/۰۰۱	۱۵/۷۴	۹	شایستگی حرفه ای

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵، آزمون t تک نمونه ای شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم نشان می دهد. با توجه به نتیجه آزمون t در سطح معنی داری $p > 0/01$ می توان گفت میانگین شایستگی مدیریت استراتژیک (۲۶/۰۱)، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای (۱۳/۴۵)، شایستگی تفکر سیستمی (۱۲/۶۵)، شایستگی هنجاری (۱۳/۲۶)، شایستگی تفکر آینده نگر (۱۳/۲۰)، شایستگی بین فردی (۱۰/۰۷)، شایستگی درون فردی (۱۳/۸۸)، شایستگی سازگاری (۱۰/۵۰)، شایستگی در نوآوری (۱۳/۷۰) و شایستگی حرفه ای (۱۰/۴۶) بزرگتر از میانگین مفروض می باشد و این تفاوت نیز از لحاظ آماری معنی دار می باشد ($p < 0/01$). بنابراین می توان با توجه به نتایج بدست آمده ادعا کرد که درجه اعتبار شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم در سطح بالاتری قرار دارد.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اعتبار‌سنجی و اولویت‌بندی شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. نتایج نشان داد درجه اعتبار شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم در سطح بالاتری قرار دارد. همچنین نتایج اولویت‌بندی نشان داد از بین شایستگی‌های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارت‌های نرم، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون‌فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی بین‌رشته‌ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده‌نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی بین‌فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه بودند. نتایج یافته‌های پژوهش با یافته‌های کانوکورن، پانگتورن و سوجانیا (۲۰۱۴)، سیمنوا، زیلینیوک و ساوینو (۲۰۲۱)، سرپهاری (۲۰۲۱) و پریونو، ویداگدو و هاندایانی (۲۰۲۱) همسو است.

مطالعات تأیید کرده‌اند که مهارت‌های نرم به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. طبق نظر نف و سیرین (۲۰۰۱)، کلید موفقیت ۹۰ درصد مهارت‌های نرم و ۱۰ درصد مهارت‌های سخت است. علاوه بر این، واسانتاکوماری (۲۰۱۹) ویژگی‌های مهارت‌های نرم را به عنوان ارزش‌ها، انگیزه، رفتار، عادات، شخصیت و نگرش‌ها شناسایی کرد. در این راستا، برخی از معیارهای مهارت‌های نرم سازمانی شامل کارپذیری، انضباط و ارتباط است. کریتنر و کینیکی (۲۰۱۴) توانایی را به عنوان مسئولیت‌پایدار در حداکثر دستاورد تعریف کردند. کارمندانی که توانایی‌های کافی دارند، کار خود را با توجه به زمان یا اهداف تعیین شده در برنامه کاری به درستی تکمیل می‌کنند. چندین مطالعه نشان داده‌اند که کارایی به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (آسینتی، ۲۰۱۶ و راتناساری، ۲۰۲۰). در راستا جاوید و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که توانایی با عملکرد مرتبط است. متعاقباً، انضباط کاری کارکنان به بهبود عملکرد و موفقیت نهایی شرکت کمک زیادی می‌کند (نجوروگ و آن، ۲۰۱۴). علاوه بر این، مطالعات اثرات مثبت و قابل توجهی از انضباط کاری بر عملکرد را نشان داده‌اند (سیاگیان و همکاران، ۲۰۲۰). در مورد ارتباطات، ایوانچویچ و همکاران (۲۰۰۸) سه عامل را شناسایی کردند که یک رهبر می‌تواند برای تغییر نگرش زیردستان اجرا کند. این عوامل عبارتند از مهارت‌های ارتباطی، انتقال پیام و موقعیت‌های خواندن در ایجاد انگیزه در زیردستان. هنگامی که رهبران دیدگاه خود را به طور موثر بیان می‌کنند، اعتماد زیردستان را جلب می‌کنند و به رضایت ارتباطی بین رهبران و زیردستان کمک می‌کنند. روکمانا و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که ارتباطات به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. از طرفی مهارت‌های سخت برای توسعه بسیار مهم است، زیرا توانایی یک فرد برای انجام درست و صحیح یک

کار بستگی به مهارت های سخت او دارد. هیچ راهی وجود ندارد که فردی بتواند ابزار مفیدی بسازد اگر نداند که آن چگونه ساخته شده است و هدف و کاربرد آن چیست. اگر فردی نداند که چه چیزی را درست می کند، امکان ندارد که بتواند چیزی را اصلاح کند. حتی قبل از درخواست شغل، کارکنان باید به شغلی که با توانایی های خود می پذیرند توجه کنند. مقایسه توانایی ها با کاری که باید انجام شود، چیز خوبی است. به همین دلیل، کارکنان باید خود را با توسعه مهارت های سخت به عنوان پایه ای برای درخواست شغل و متعادل کردن مهارت های نرم به عنوان پایه ای برای انجام کار، آماده کنند. زیرا امروزه تقریباً همه شرکت ها و سازمانها بدون توجه به موقعیت کارمند، به ترکیب مناسبی از مهارت های سخت و مهارت های نرم نیاز دارند (مورل و همکاران، ۲۰۲۰). دیدگاه مبتنی بر دانش پیشنهاد می کند که دانش مهمترین منبع مزیت رقابتی است (کوگات و زاندر، ۱۹۹۲). چندین نمونه از مطالعات در مورد مهارت های نرم با استفاده از این مبنای نظری وجود دارد. یک مطالعه از دیدگاه مبتنی بر دانش برای درک شایستگی های مدیریت با تقسیم آنها به اجزای فردی و سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد مدیریت (فلوتمن و همکاران، ۲۰۱۸) و تحقیق دیگری در درک الزامات شایستگی برنامه ریزان و تحلیلگران استفاده شده است (فلوتمن و همکاران، ۲۰۱۸).

دومین گروه از نظریه های شناسایی شده، نظریه های یادگیری هستند. یادگیری فرهنگ، یادگیری فردی و یادگیری تجربی در این گروه گنجانده شده است. به نظر می رسد اکثر آنها نقطه شروعی در کار کولب (۱۹۸۴) داشته باشند، که می تواند به عنوان مبنایی برای مطالعه شایستگی ها در نظر گرفته شود زیرا یک مدل شایستگی عمومی ارائه می دهد (یامازاکی، ۲۰۱۴). سایر نظریه های این گروه از کار بندورا (۱۹۸۶)، یعنی نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه ساخت گرای اجتماعی مشتق شده اند. نظریه های این گروه پتانسیل زیادی برای بررسی فرآیندی دارند که از طریق آن شایستگی ها و به ویژه مهارت های نرم رشد می کنند. استفاده از این چارچوب های نظری ممکن است به درک تأثیر فرآیندهای آموزشی و برنامه های آموزشی در توسعه مهارت های نرم کمک کند.

تئوری یادگیری فرهنگ بر مطالعه چگونگی یادگیری یا کسب دانش اجتماعی مرتبط و مهارت های یک فرهنگ دیگر توسط یک مهاجر از طریق تماس با مردم محلی متمرکز است (ون باکل و همکاران، ۲۰۱۴). این نظریه توسط ون باکل و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است. نظریه یادگیری فردی پیشنهاد می کند که یادگیری نتیجه تجربه و انگیزه یک فرد است (کولب، ۱۹۸۴). این نظریه توسط بارتیل-رادیک و گیانیلونی (۲۰۱۷) استفاده شده است تا نشان دهد که بیشتر ویژگی های شخصیتی دانش بین فرهنگی را تعیین نمی کند. نظریه های یادگیری تجربی مبتنی بر گزاره های کولب (۱۹۸۴) است. بر اساس این نظریه، در ادغام با رویکرد مبتنی بر شایستگی (بویاتزیس، ۱۹۸۲)، شایستگی های عاطفی، اجتماعی و شناختی فرد می تواند بر اساس تجربیات و تعاملات او با محیط

شکل بگیرد. این نظریه توسط پادایلا-ملندز و همکاران (۲۰۱۴) برای درک تأثیر تغییرات در شایستگی‌های عاطفی بر قصد کارآفرینی، اندازه‌گیری آن قبل و بعد از یک فعالیت آموزشی در فضای باز مورد استفاده قرار گرفت.

نظریه‌های مبتنی بر نظریه یادگیری اجتماعی بندورا پیشنهاد می‌کنند که رفتار انسان اساساً از طریق مدل‌های جانشین آموخته می‌شود (بندورا ۱۹۸۶). استیل و پلنتی (۲۰۱۵) با تکیه بر این نظریه و کار تین (۲۰۰۷) که پیشنهاد کرد رابطه تأثیر متقابل بین سرپرست و زیردستان وجود دارد، تفاوت‌ها را در شایستگی ارتباطی، رضایت ارتباطی و رضایت شغلی در سرپرست و زیردست مورد مطالعه قرار دادند. این نظریه همچنین توسط وانگ و همکاران (۲۰۱۴) برای مطالعه توسعه شایستگی متقابل فرهنگی در مهاجران استفاده شده است، با توجه به اینکه محیط جدید و روابط اجتماعی آنها فرصت‌هایی برای یادگیری فراهم می‌کند (پراهالد و هامل، ۱۹۹۰).

سومین گروه از نظریه‌ها در این بررسی از نظریه‌های مرتبط با سرمایه تشکیل شده است. نظریه سرمایه انسانی بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری یک شرکت در سرمایه انسانی به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند و بنابراین برای موفقیت یک شرکت بسیار مهم است (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). سرمایه انسانی به عنوان حلقه مفقوده در نظریه قابلیت‌های پویا برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح شده است. سرمایه انسانی متشکل از دانش، مهارت‌ها و تجربه یک فرد است (بیرد، ۲۰۱۴)، و در سناریوی کاری به طور فزاینده‌ای اهمیت پیدا می‌کند (هینیکام، ۲۰۱۶). تحقیقات در مورد سرمایه انسانی بر نقش دانش، مهارت‌ها، تجربه و یا آموزش به عنوان رابط بین نتایج فردی و سازمانی و سرمایه انسانی متمرکز شده است (پلویهارت و مولیترنو، ۲۰۱۱). این نظریه به عنوان چارچوب نظری برای چندین مطالعه موجود استفاده شده است. یک مثال خوب مطالعه هینیکام (۲۰۱۶) است که در آن نویسنده در مورد تأثیر انگیزه، صداقت و مهارت‌های اجتماعی بر موفقیت شغلی درونی و بیرونی تحقیق کرد. سرمایه اجتماعی یکی دیگر از نظریه‌های مرتبط با سرمایه است و بیان می‌کند که سرمایه اجتماعی افراد به آنها اجازه می‌دهد تا دانش ضمنی را به دست آورند که به نوبه خود به پالایش دانش موجود کمک می‌کند. این به عنوان توانایی افراد برای بهره‌مندی از ساختارهای اجتماعی، شبکه‌ها و عضویت خود تعریف شده است (هونینگ و دیویدسون، ۲۰۰۰) همچنین شناسایی افرادی که اطلاعات ارزشمند را می‌دانند و اینکه چه اندازه در دسترس هستند اشاره دارد. در این راستا، سرمایه اجتماعی به عنوان کلید موفقیت کارآفرینی در نظر گرفته شده است (لانس و همکاران، ۲۰۱۵).

باتوجه به اینکه شایستگی‌های سازمانی به عنوان یکی از عوامل ارتقای عملکرد شغلی است و نقش حیاتی را در موفقیت سازمانها به خصوص بانک‌ها دارد پیشنهاد می‌شود نظام آموزش (رسمی و غیررسمی) مدل‌های شایستگی نیروی انسانی کشور را در حوزه‌های صنعتی، فناوری و خدماتی

ایفا کنند. الگوهای شایستگی، نقشی حیاتی در کلیه فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفاء می کنند زیرا با مشخص شدن شایستگی های ضروری برای اثربخش بودن در یک شغل، سازمان می تواند بر رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه ریزی جانشینی تمرکز کند که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت آمیز دارند، بنابراین پیشنهاد می شود سازمان معیارهای شایستگی کارکنان آینده خود را برای هر سطح شغلی تعیین کرده و در فرآیند استخدام و ارتقاء، هر فرد را با توجه به میزان انطباق شایستگی هایش با سطوح شایستگی تعریف شده بسنجد. پیشنهاد می شود بانکهای ملی استان آذربایجان شرقی با استفاده از الگوی شایستگی های سازمانی بر اساس مهارتهای نرم شناسایی شده به منظور تقویت عملکرد سازمانی خود گام بردارد و ابزارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمانی و فردی خود را مبتنی بر قابلیت های الگوی شایستگی های سازمانی الگوی به دست آمده توسعه دهد. از این رو، این مطالعه می تواند کمک های متعددی داشته باشد. اول، اهمیت شایستگی های سازمانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم را به عنوان تابعی از فرآیند تحولی که سازمان ها تحت آن قرار می گیرند، برجسته می کند. دوم، دیدگاه پیچیده تر و دقیق تری در مورد شایستگی های سازمانی مورد نیاز برای تسلط بر فرآیند تحول بنیادین بانکها ارائه می دهد. سوم، راهنمایی روشنی را برای مدیران و تصمیم گیرندگان در مورد چگونگی اولویت بندی توسعه شایستگی سازمانی لازم ارائه می دهد و بنابراین دانش توسعه سازمانی را در محیط های تجاری (مثل بانکها) غنی می کند.

منابع

۱. امینی مهدی، حسین زاده امیدعلی، تازی غفار (۱۴۰۰). طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۰(۳۶)، ۴۱۵-۴۵۳.
۲. محمدی تقی، عبدالله زاده رضا، قربانی صابر (۱۴۰۲). بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی کارکنان اداره های کل بانکهای ملی شمال غرب کشور، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۲(۴۵)، ۳۴۴-۳۲۳.
3. Abdul Manaf, H., Harvey, W. S., Armstrong, S. J., & Lawton, A. (2020). Differences in personality and the sharing of managerial tacit knowledge: an empirical analysis of public sector managers in Malaysia. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1177-1199.
4. Akkermans J., Schaufeli W. B., Brenninkmeijer V., Blonk R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands—Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366
5. Akkermans J., Tims M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 168–195.
6. Altukhova, N. F., Vasileva, E. V., & Mirzoyan, M. V. (2018). Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. *Бизнес-информатика*, (1 (43) eng), 17-27.
7. Asbari, M., Wijayanti, L.M., Hyun, C.C., Purwanto, A., Santoso, P.B., Bernarto, I., Pramono, R., Fayzhall, M. (2020). The Role of Knowledge Transfer and Organizational Learning to Build Innovation Capability: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Control and Automation*. 13(1).19-322
8. Bartel-Radic A, Giannelloni JL (2017) A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: an approach through personality traits and cross-cultural knowledge. *Eur Manag J* 35:632–644. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.003>
9. Bishop, D. T. (2017). The hard truth about soft skills. *Muma Business Review*, 1(18), 233-239.
10. Blokker R., Akkermans J., Tims M., Jansen P., Khapova S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184.

11. Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley, New York
12. Cinque, M. (2016). "Lost in translation". Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427.
13. Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.
14. Dick, G. P. (2011). The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. *Public administration*, 89(2), 557-576.
15. Dolgui, A., & Proth, J. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51, 6769-6777.
16. Flöthmann C, Hoberg K, Gammelgaard B (2018a) Disentangling supply chain management competencies and their impact on performance: a knowledge-based view. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 48:630–655.
17. Gilyazova, O. S., Zamoschansky, I. I., & Vaganova, O. I. (2021). Defining, classifying and developing soft skills in higher education: Competency-based and humanistic approaches. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 241-248.
18. Groeneveld, W., Luyten, L., Vennekens, J., & Aerts, K. (2021, May). Exploring the role of creativity in software engineering. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society (ICSE-SEIS)* (pp. 1-9). IEEE.
19. Hargood, C., & Stephen, P. (2017). *Soft Skills for the Digital Age*. London: Routledge
20. Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
21. Hennekam S (2016) Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Empl Relations* 38:130–146.
22. Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). Soft skills for entry-level engineers: What employers want. *Education Sciences*, 11(10), 641.
23. Javed, M., Juan, W. X., & Nazli, S. (2013). A study of students' assessment in writing skills of the English language. *International journal of instruction*, 6(2).
24. Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Sujanya, S. (2014). Soft skills development to enhance teachers' competencies in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 842-846.
25. 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.

26. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior (12th ed.)*. London: Mcgraw Hill.
27. Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140.
28. Kuijpers M. A. C. T., Scheerens J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
29. Lans T, Blok V, Gulikers J (2015) Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrep Reg Dev* 27:458-473.
30. Li, Y., Chiu, Y. H., & Lin, T. Y. (2019). Coal production efficiency and land destruction in China's coal mining industry. *Resources Policy, Elsevier*, 63(C), 1-1. doi:10.1016/j.resourpol.2019.101449
31. Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision*, 45, 393.
32. Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.
33. Mesner Andolšek, D., Primožič, M., & Štebe, J. (2013). Human resource managers and employees' rights: An ABC (antecedents-behavior-consequences) analysis of ethical dilemmas. In *(Dis) Honesty in Management* (pp. 195-226). Emerald Group Publishing Limited.
34. Mohd Ali, N. A., Shafii, Z., & Shahimi, S. (2020). Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 377-399.
35. Mohiuddin, M., & Su, Z. (2013). Offshore outsourcing of core and non-core activities and integrated firm-level performance: An empirical analysis of Québec manufacturing SMEs. *Management*, 16(4), 454.
36. Morrell, B. L. M., Eukel, H. N., & Santurri, L. E. (2020). Soft skills and implications for future professional practice: Qualitative findings of a nursing educationescape room. *Nurse Education Today*, 104462.
37. Neff, T. J., & Citrin, J. M. (2001). *Lesson from the top*. New York: Doubleday Business.
38. Njoroge, P. M., & Ann, N. N. (2014). Discipline as a factor in Academic Performance in Kenya. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 289-307. doi:10.5901/jesr.2014. v4n1p289
39. Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati dan, Y., & Manurung, S. (2020). Employee Performance: Organizational Commitment, Motivation, WorkAbility, and Work Environment. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(10), 1074-1084. doi:10.36295/ASRO.2020.231329.
40. Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.

41. Rodríguez-Jiménez, R. M., Lara-Bercial, P. J., & Terrón-López, M. J. (2021). Training freshmen engineers as managers to develop soft skills: a person-centred approach. *Sustainability*, 13(9), 4921.
42. Rostkowski, T., & Witkowski, M. (2016). Professional competences of court administration managers in the face of organisational changes. *Public Policy and Administration*, 15(2), 279-289.
43. Rothwell A., Arnold J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
44. Rukmana, H. D., Sopiah, M., & Nora, E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit II Tulungagung, East Jawa, Indonesia. The First International Research Conference on Economics and Business. KnE Social Sciences, 211-227.
45. Schultheiss, T., & Backes-Gellner, U. (2023). Different degrees of skill obsolescence across hard and soft skills and the role of lifelong learning for labor market outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 62(3), 257-287.
46. 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.
47. Siagian, M. V. S., Rini, E. S., & Iskandarini. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Employee Performance at PT Sucofindo Gatot Subroto Medan Branch. *International Journal of Research and Review*, 7(12), 146-151. doi:10.15294/jne.v6 i1.24170
48. Singh, P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.
49. Steele GA, Plenty D (2015) Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *Int J Bus Commun* 52:294-318. <https://doi.org/10.1177/2329488414525450>
50. Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.
51. Sutton, A. and Watson, S. (2013), "Can competencies at selection predict performance and development needs?", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 9, pp. 1029-1035.
52. Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*.
53. Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in psychology*, 11, 2207.

54. Van Bakel M, Gerritsen M, Van Oudenhoven JP (2014) Impact of a local host on the intercultural competence of expatriates. *Int J Hum Resour Manag* 25:2050–2067. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870292>
55. Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.
56. Vasilieva, E. V., Pulyaeva, V. N., & Yudina, V. A. (2018). Digital competence development of state civil servants in the Russian Federation. *Бизнес-информатика*, (4 (46) eng), 28-42.
57. Wang, D., Feng, T., Freeman, S. (2014) Unpacking the “skill-cross-cultural competence” mechanisms: empirical evidence from Chinese expatriate managers. *Int Bus Rev* 23:530–541. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.09.001>
58. Yamazaki, Y .(2014). Using a competency approach to understand host-country national managers in Asia. *Int J Hum Resour Manag.* 25:2103–2128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872164>