فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و سوم، تابستان ۱۴۰۲- صفحات ۵۳۶-۵۱۳

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

نوع مقاله: پژوهشی

مجید رسولی هرزند[۱]
جعفر قهرمانی[۲]
امیدعلی حسین‌زاده[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۲۳

چکیده

روندهای مدرن در دولت الکترونیک و دیجیتالی شدن مدیریت دولتی، تقاضاها را برای شایستگی ها و آموزش کارکنان در زمینه مهارتهای نرم افزایش می دهد. 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 گرفت. این پژوهش ازنظر 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 نمونه گیری تصادفی خوشه ای ۳۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه مهارتهای نرم و سخت هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸) و پرسشنامه محقق ساخته شایستگی های 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 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) وشایستگی حرفه ای (۱۰/۴۶) بزرگتر از میانگین مفروض بود و این تفاوت نیز از لحاظ آماری در سطح معنی داری قرار داشت ($p<۰/۰۱$). همچنین نتیجه آزمون فریدمن نشان داد از بین شایستگی های سازمانی منابع انسانی، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی

---

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران
majidrasouli49@gmail.com
۲استادیار، 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

بین رشته ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه ای و شایستگی بین فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه بودند ($p<0/01$). بنابراین می توان نتیجه گرفت 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.

کلمات کلیدی: شایستگی های سازمانی، مهارتهای نرم، مهارتهای سخت
طبقه بندی JEL : M12، J24، D23

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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[۴]، ۲۰۱۳؛ سینگ[۵]، 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[۶]، ۲۰۱۳). شایستگی‌های اصلی مجموعه‌ای از مهارت‌ها یا منابع منحصربه‌فردی هستند که یک سازمان در اختیار دارد و از آنها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و دستیابی به اهدافش استفاده می‌کند (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 سهیم نمی کند (کوین و هیلمر[۷]، ۱۹۹۴). شناسایی شایستگی های سازمانی برای هر 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. مهارت‌های نرم یک ویژگی ذاتی است که برای تغییر به کار سخت نیاز دارد، اما می‌تواند 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 کارگرفته شوند، اما مهارت

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

های نرم استفاده نشوند، عملکرد کارکنان به نتیجه مطلوبی نمی انجامد. 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 سیترین[۱]، 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 آسان تر از شخصیت سازی است. این نشان می دهد که مهارت های سخت عامل مهمی در کار هستند، اما موفقیت فرد در کار معمولا بیشتر توسط مهارت های نرم تعیین می شود (اسبری[۲] و همکاران، ۲۰۲۰؛ لی، چیو و لین[۳]، ۲۰۱۹؛ سوپا[۴] 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 مهارت های نرم بیش از سایر مهارت ها برای بهبود عملکرد سازمانی و شخصی در عصر دانش کنونی مهم است (تانگ[۵]، ۲۰۱۸). با اجرای رویکرد مبتنی بر شایستگی، سازمان ملل متحد، اتحادیه اروپا و دیگران به طور منظم ابتکارات همه جانبه ای را با هدف ارضای تقاضای مبرم واقعیت متحول کننده برای متخصصانی که قادر به مقاومت در برابر چالش های جدید هستند، اعلام می کنند. 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 می کنند (اوسیپوا 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 توان افزایی و توسعه فردی در حوزه مهارتهای نرم را می توان ازطریق مطالعات انجام پذیرفته در این خصوص درک نمود. از جمله مطالعات مؤسسه تحقیقاتی استنفورد و بنیاد کارنگی-ملون روی مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر رتبه بندی شده در مجله فورچون نشان داد که ۷۵درصد موفقیت بلندمدت در مشاغل، از مهارتهای نرم و تنها ۲۵درصد آن از مهارتهای سخت (مهارتهای فنی و تخصصی) به دست آمده است (روبلس، ۲۰۱۲). مطالعه دیگری نشان می دهد که مهارتهای سخت تنها ۱۵درصد به موفقیت یک فرد بستگی دارد؛

۱. Neff & Citrin
۲. Asbari
۳. Li, Chiu & Lin
۴. Sopa
۵. Tang

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

درحالی 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 کمرنگ 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 مدل‌های شایستگی است که تمام جنبه‌های کار در دنیای دیجیتال را در بر می‌گیرد. تحت شرایط فدراسیون روسیه، واسیلیوا[۱] 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

۱. Vasilieva

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

و ون گنوگتن[۱] (۲۰۲۰) بر روی نمونه ای از ۲۲۹۲ کارمند دولتی، با استفاده از طیفی از ۲۴۸ شایستگی مختلف، که در آن اهمیت مشابهی در گروه های صلاحیت های حرفه ای و مهارت های نرم تایید شد، انجام شد. جالب توجه است که صلاحیت های دیجیتال توسط کارمندان دولت دست کم گرفته شد و تنها ۳۸ پاسخ دهنده (از ۲۲۹۲ نفر) آنها را به عنوان ضروری و مهم طبقه بندی کردند. آلتوخوا[۲] و همکاران (۲۰۱۸) شایستگی های کارکنان اداره دولتی را در نمونه ای 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 صلاحیت های خاص در قوه قضائیه، مطالعه ای بود که توجه را به رابطه بین حجم کار و توسعه شایستگی ها جلب می کند و توصیه می شود 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 منطقه ای 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 قابل‌توجهی 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 می کند 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 حرفه ای جدیدشان انتظار می رود، تنها چند نمونه از چالش هایی است که افراد برای دستیابی به موفقیت شغلی در طول انتقال به محیط کار با آن مواجه هستند. چنین مسیرهای شغلی کمتر خطی و کم ثبات، افراد را وادار می کند تا به جنبه های دیگری مانند بیان ارزش ها، 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

شده است که موفقیت شغلی به یک سازه بسیار مهم تبدیل شود (راثول و آرنولد[۱]، 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[۲]، 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. شایستگی‌های شغلی به‌عنوان «دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرکزی برای توسعه شغلی، که می‌تواند 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[۳]، 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[۴] و همکاران (۲۰۱۹)، در نمونه‌ای از متخصصان جوان، نشان دادند که افرادی که شایستگی‌های 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 (کوجپرس و شیرنس[۵]، 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[۶]، ۲۰۲۰). مهارت‌های سخت به مهارت‌ها یا توانایی‌های 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 (هیرودایاراج، بیکر، بیکر و ایستمن[۱]، ۲۰۲۱). تحقیقات در مورد مهارت های نرم در زمینه های مختلف مانند اقتصاد وجود دارد. اشتغال پذیری، 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 اطلاع رسانی (دمینگ[۲]، ۲۰۱۷؛ هیرودایاراج 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 مهارت های غیرشناختی و غیر فنی استفاده می کنند. مهارت های مردمی؛ مهارت های قابل انتقال؛ مهارت های اشتغال پذیری؛ و مهارت های بین فردی برای اشاره به مهارت های نرم به کار می رود (تولوماکس ، ۲۰۲۰؛ پاکسوا و همکاران، ۲۰۲۰). بیشتر تحقیقات، مهارت‌های نرم را با مهارت‌های افراد یا توانایی کنار 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 مهارت های نرم همچنین شامل عناصر درون فردی (توانایی هایی مانند سازگاری و خودتنظیمی که در درون فرد وجود دارد)، ویژگی های شخصیتی (مثال: موافق بودن، وظیفه شناسی)، صفات (مثال: اعتماد به نفس، انعطاف پذیری) را در بر می گیرد و در هر دو حوزه شناختی (مثلاً: توانایی تحلیلی، تصمیم گیری) 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 به طور گسترده قابل اجرا هستند (پرات، ۲۰۱۹). داشتن مهارت های 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 می شود (واسانتاکوماری[۳]، ۲۰۱۹؛ لیو و لیو، ۲۰۲۱). به عنوان مثال، توسعه نرم‌افزار معمولاً به دانش فنی و قابلیت‌های حل مسئله نیاز دارد (گرونولد[۴] و همکاران، ۲۰۲۱). برای اینکه یک فرد بتواند چنین کاری را با موفقیت انجام دهد، اغلب باید مهارت های نرمی مانند خلاقیت و دانش روش های برنامه

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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). مهارت‌های سخت برای وظایف خاص مبتنی بر دانش ضروری هستند و اغلب در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های فنی تدریس می‌شوند. از سوی دیگر، مهارت‌های نرم اغلب پیش‌بینی‌کننده بهتری برای موفقیت در محل کار نسبت به مهارت‌های سخت هستند، زیرا برای عملکرد شخصی و بین فردی ضروری هستند (هارگود و پیکام[۱]، ۲۰۱۷). مهارت‌های نرم می‌تواند به شناسایی افرادی کمک کند که دارای ویژگی‌های 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، مهارت‌های نرم نیز برای خدمات مشتری مهم هستند که جزء ضروری و اساسی اکثر محیط‌های 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 مهارتهای 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 بانکهای 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 مورگـان بر اساس جامعه ۱۸۲۰نفری 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 مهارتهای 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 می دهد. سؤالات تخصصی: این بخش قسمت اصلی پرسشنامه را شامل می شود و شامل ۴۱ گویه با طیف لیکرت پنج گزینه ای (۱:خیلی کم تا ۵:خیلی زیاد) می باشد. این طیف به پاسخ دهندگان کمک می کند 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. مولفه هایی که از پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از نظرات خبرگان بدست آمد شامل ۱۰ مولفه بود که در ادامه هریک از این مولفه ها با آلفای کرونباخ ارائه می شود: این مولفه ها شامل شایستگی مدیریت استراتژیک (۰/۸۵۸)، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای (۰/۷۶)، شایستگی تفکر سیستمی(۰/۸۲۷)، شایستگی هنجاری (۰/۷۷۶)، شایستگی تفکر آینده نگر (۰/۸۲۵)، شایستگی بین فردی (۰/۷۰۱)، شایستگی درون فردی (۰/۷۷۰)، شایستگی سازگاری (۰/۷۶۸)، شایستگی در نوآوری (۰/۸۲۸) و شایستگی حرفه ای (۰/۷۶۴) بود. پرسشنامه مهارتهای سخت و نرم: این پرسشنامه توسط هندارمن و کانتنر (۲۰۱۸) برای ارزیابی مهارتهای سخت و نرم کارکنان طراحی شده اند. دامنه نمره گذاری این پرسشنامه صورت ۵ درجه ای خیلی کم۱، کم۲، نه کم نه زیاد۳، زیاد۴ و خیلی زیاد ۵ می باشد. سوالات مربوط به مهارتهای سخت شامل: ۱-من می توانم از برخی نرم افزارها برای کارم استفاده کنم. به عنوان مثال: آفیس، ایکسل، پاورپوینت، نرم افزار طراحی و نرم افزار آماری. ۲-من می توانم از اینترنت (ایمیل/مرور/سایر) برای کارم استفاده کنم ۳- من می توانم از ابزارها و تجهیزات مرتبط با شغلم به خوبی استفاده کنم ۴-من تلاش بیشتری برای یافتن داده ها/اطلاعات پشتیبانی برای انجام کارم، انجام دادم ۵-من هنگام انجام کارم به صورت مفهومی فکر می کنم و ۶-من از سرعت بخشیدن در انجام موضوعاتی که چالش برانگیز هستند لذت می برم، می باشد. 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 حرفه ای با افراد دیگری در داخل و خارج از شرکتم تلاش بیشتری می کنم. ۳-من در تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان احساس راحتی می کنم و ۴-حتی زمانی که در تیمی کار می کردم که با هم خوب کار نمی کردند، توانستم پیشرفت رو به جلو ایجاد کنم، می باشد. 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

۳-یافته های تحقیق

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

جدول۱. ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

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

منبع: نتایج تحقیق

یافته ها نشـــان داد از بین آزمودنی های تحقیق، ۳۹/۷ درصـــد مرد و ۶۰/۳ درصـــد زن بودند. ۸۰/۶ درصد کارشناسی، ۱۵/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۵ درصد دارای تحصلات 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

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

جدول۲. مقادیر شاخص های توصیفی در خصوص متغیر های 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
شایستگی های سازمانی	شایستگی مدیریت استراتژیک	۲۶/۰۱	۵/۲۷	-۰/۷۱۹	-۰/۳۵۸
	پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای	۱۳/۴۵	۲/۴۵	-۱/۲۴	۱/۴۰
	شایستگی تفکر سیستمی	۱۲/۶۵	۳/۲۳	۰/۶۶	-۰/۸۱۷
	شایستگی هنجاری	۱۳/۲۶	۲/۸۰	-۱/۴۸	۱/۰۹۸
	شایستگی تفکر آینده نگر	۱۳/۲۰	۲/۹۳	-۱/۳۲	۱/۲۲
	شایستگی بین فردی	۱۰/۰۷	۱/۸۸	-۰/۷۳	-۰/۱۳۲
	شایستگی درون فردی	۱۳/۸۸	۲/۲۵	-۰/۸۴	-۰/۰۱۵
	شایستگی سازگاری	۱۰/۵۰	۱/۷۴	-۰/۹۷	۰/۷۰

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

	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 شماره۳. آزمون فریدمن در رتبه بندی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم

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

نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

جدول شماره۴. نتایج آزمون فریدمن

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

منبع: نتایج تحقیق

همانطور که از جدول شماره۴ مشاهده می شود ، ۰/۰۱ > sig شده است. بنابراین بین این مولفه ها اختلاف معنی داری وجود دارد و می توان آنها را رتبه بندی نمود. بر اساس نتایج رتبه بندی جدول شماره ۳ (Mean Rank) از بین شایستگی های سازمانی منابع انسانی، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه ای و شایستگی بین فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه می باشند. این بدان معناست که از بین عوامل یادشده، شایستگی مدیریت استراتژیک و شایستگی درون فردی، دارای بیشترین میزان اهمیت و شایستگی حرفه ای و شایستگی بین فردی دارای کمترین میزان رتبه و اهمیت از نظر شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم از دیدگاه آزمودنی ها می باشند. به منظور اعتبار سنجی شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم از آزمون **t** وابسته استفاده شد.

جدول۵. آزمون t تک نمونه ای شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم

شاخصای آماری	میانگین مفروض (**Test value**)	**t**	**sig**	اختلاف میانگین	فاصله اصمینان ۰/۹۵	
					پایین ترین	بالاترین
شایستگی مدیریت استراتژیک	۲۴	۷/۰۵	۰/۰۰۱	۲/۰۱	۱/۴۵	۲/۵۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

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 ۰/۰۱>**p** 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) وشایستگی حرفه ای (۱۰/۴۶) بزرگتر از میانگین مفروض می باشد و این تفاوت نیز از لحاظ آماری معنی دار می باشد (۰/۰۱>**p**). 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

۴-بحث و نتیجه گیری

این پژوهش 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 گرفت. نتایج نشان داد درجه اعتبار شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم در سطح بالاتری قرار دارد. همچنین نتایج اولویت بندی نشان داد از بین شایستگی های سازمانی منابع انسانی مبتنی بر آموزش مهارتهای نرم ، شایستگی مدیریت استراتژیک، شایستگی درون فردی، شایستگی در نوآوری، پذیرش تنوع و شایستگی بین رشته ای، شایستگی هنجاری، شایستگی تفکر آینده نگر، شایستگی تفکر سیستمی، شایستگی سازگاری، شایستگی حرفه ای و شایستگی بین فردی به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه بودند. نتایج یافته های پژوهش با یافته های کانوکورن، پانگتورن و سوجانیا (۲۰۱۴)، سیمنوا، زیلینیوک و ساوینو (۲۰۲۱)، سریهاری (۲۰۲۱) و پریونو، ویداگدو و هاندایانی (۲۰۲۱) همسو است.

مطالعات تأیید کرده اند که مهارت های نرم به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. طبق نظر نف و سیترین (۲۰۰۱)، کلید موفقیت ۹۰ درصد مهارت های نرم و ۱۰ درصد مهارت های سخت است. علاوه بر این، واسانتاکوماری (۲۰۱۹) ویژگی های مهارت های نرم را به عنوان ارزش ها، انگیزه، رفتار، عادات، شخصیت و نگرش ها شناسایی کرد. در این راستا، برخی از معیارهای مهارت های نرم سازمانی شامل کارپذیری، انضباط و ارتباط است. کریتنر و کینیکی (۲۰۱۴) توانایی را به عنوان مسئولیت پایدار در حداکثر دستاورد تعریف کردند. کارمندانی که توانایی های کافی دارند، کار خود را با توجه به زمان یا اهداف تعیین شده در برنامه کاری به درستی تکمیل می کنند. چندین مطالعه نشان داده اند که کارایی به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد (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 می کند (نجوروگ و آن، ۲۰۱۴). علاوه بر این، مطالعات اثرات مثبت و قابل توجهی از انضباط کاری بر عملکرد را نشان داده اند (سیاگیان و همکاران، ۲۰۲۰). در مورد ارتباطات، ایوانچویچ و همکاران (۲۰۰۸) سه عامل را شناسایی کردند که یک رهبر می تواند برای تغییر نگرش زیردستان اجرا کند. این عوامل عبارتند از مهارت های ارتباطی، انتقال پیام و موقعیت های خواندن در ایجاد انگیزه در زیردستان. هنگامی که رهبران دیدگاه خود را به طور موثر بیان می کنند، اعتماد زیردستان را جلب می کنند و به رضایت ارتباط بین رهبران و زیردستان کمک می کنند. روکمانا و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که ارتباطات به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد تأثیر می گذارد. از طرفی مهارت های سخت برای توسعه بسیار مهم است، زیرا توانایی یک فرد برای انجام درست و صحیح یک

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 شرکت‌ها و سازمانها بدون توجه به موقعیت کارمند، به ترکیب مناسبی از مهارت‌های سخت و مهارت‌های 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 شایستگی‌های 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 برنامه‌ریزان 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 نظریه‌های این گروه از کار بندورا (۱۹۸۶)، یعنی نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه ساخت‌گرای اجتماعی مشتق شده‌اند. نظریه‌های این گروه پتانسیل زیادی برای بررسی فرآیندی دارند که از طریق آن شایستگی‌ها و به‌ویژه مهارت‌های نرم رشد می‌کنند. استفاده از این چارچوب‌های نظری ممکن است به درک تأثیر فرآیندهای آموزشی و برنامه‌های آموزشی در توسعه مهارت‌های نرم کمک کند.

تئوری یادگیری فرهنگ بر مطالعه چگونگی یادگیری یا کسب دانش اجتماعی مرتبط و مهارت‌های 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)، شایستگی‌های عاطفی، اجتماعی و شناختی فرد می‌تواند بر اساس تجربیات و تعاملات او با محیط

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

نظریه های مبتنی بر نظریه یادگیری اجتماعی بندورا پیشنهاد می کنند که رفتار انسان اساساً از طریق مدل های جانشین آموخته می شود (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 فرصت هایی برای یادگیری فراهم می کند (پراهالد و هامل، ۱۹۹۰).

سومین گروه از نظریه ها در این بررسی از نظریه های مرتبط با سرمایه تشکیل شده است. نظریه سرمایه انسانی بیان می کند که سرمایه گذاری یک شرکت در سرمایه انسانی به افزایش بهره وری کمک می کند و بنابراین برای موفقیت یک شرکت بسیار مهم است (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). سرمایه انسانی به عنوان حلقه مفقوده در نظریه قابلیت های پویا برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح شده است. سرمایه انسانی متشکل از دانش، مهارت ها و تجربه یک فرد است (بیرد، ۲۰۱۴)، و در سناریوی کاری به طور فزاینده ای اهمیت پیدا می کند (هینیکام، ۲۰۱۶). تحقیقات در مورد سرمایه انسانی بر نقش دانش، مهارت ها، 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 مهارت های اجتماعی بر موفقیت شغلی درونی و بیرونی تحقیق کرد. سرمایه اجتماعی یکی دیگر از نظریه های مرتبط با سرمایه است و بیان می کند که سرمایه اجتماعی افراد به آنها اجازه می دهد تا دانش ضمنی را به دست آورند که به نوبه خود به پالایش دانش موجود کمک می کند. این به عنوان توانایی افراد برای بهره مندی از ساختارهای اجتماعی، شبکه ها و عضویت خود تعریف شده است (هونیگ و دیویدسون، ۲۰۰۰) همچنین شناسایی افرادی که اطلاعات ارزشمند را می دانند 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 شایستگی های سازمانی به عنوان یکی از عوامل ارتقای عملکرد شغلی است و نقش حیاتی را در موفقیت سازمانها به خصوص بانک ها دارد پیشنهاد می شود نظام آموزش (رسمی و غیررسمی) مدل های شایستگی نیروی انسانی کشور را در حوزه های صنعتی، فناوری و خدماتی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 قابلیتهای 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 پیچیده‌تر و دقیق‌تری در مورد شایستگی های سازمانی مورد نیاز برای تسلط بر فرآیند تحول بنیادین بانکها ارائه می‌دهد. 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

منابع

۱. امینی مهدی، حسین زاده امیدعلی، تاری 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، عبداله 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 toBuild 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 competen- cies and their impact on performance: a knowledge-based view. Int J Phys Distrib Logist Manag 48:630–655.
17. Gilyazova, O. S., Zamoshchansky, 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 satisfac- tion. 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 compe- tence 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:10.10 16/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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 communica- tion 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 skillsacquisition 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

54. Van Bakel M, Gerritsen M, Van Oudenhoven JP (2014) Impact of a local host on the intercultural com- petence 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]