

Public Organization Management

Vol. 14(1), (Series 53): 103-124/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74041.5156>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Prioritizing Soft Skills to Improve the Performance of Government Organizations

 Esmaeel Rostamzadeh Ganji^{1*}, Masoueh Afsharinezhad²

1. Assistant Professor,
Department of Public
Management, Payam Noor
University, Tehran, Iran.

2. Ph.D. Department of Public
Management, Payam Noor
University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Esmaeel Rostamzadeh Ganji
E-mail: ganji@pnu.ac.ir

Receive Date: 10/Mar/2025

Revise Date: 01/Aug/2025

Accept Date: 18/Aug/2025

How to cite

Rostamzadeh Ganji, E. &
Afsharinezhad, M. (2026).
Prioritizing Soft Skills to Improve the
Performance of Public Organizations.
Public Organization Management,
14(1), 103-124.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In the 21st century, the workplace is changing rapidly and technical skills alone can no longer guarantee sustainable success (Thornhill-Miller et al., 2023). According to the World Economic Forum's "Future of Jobs 2020 Report," which studied 15 industries in 26 advanced and emerging economies, up to 50 percent of workers will need some degree of "reskilling" by 2025 (World Economic Forum, 2020).

By reviewing the studies conducted in this field, three study trends can be found. Some have studied it with an approach of literature and ancient values, and some have tried to search for it in religious texts and the lives of religious leaders with a religious perspective. We see many works in this field, especially in domestic works. Some, such as Alizadeh Majd et al. (2010) and Viorella Grama et al. (2024), have also sought a new range of skills in order to identify the gap in organizations that have failed to invest in technical and hard skills. In the past, it was thought that the presence of hard skills in individuals guaranteed their success in various jobs; but the passage of time has shown that, in fact, hard skills are necessary for obtaining a job, while soft skills are necessary in addition to obtaining a job, to maintain it (Naeem, 2017). A search of studies conducted in this field shows that a precise and comprehensive classification that is generally agreed upon has not been presented to date regarding soft skills. Critical thinking skills (Lopez et al., 2023), emotional intelligence (Austin et al., 2007), creativity (Yusuf, 2019), effective communication (Bridmore, 2019) and collaboration (Thornhill Miller, 2023), emotional intelligence (Kumar et al., 2019), teamwork skills (Polakova et al., 2023) have been emphasized and discussed more than others.

Mintzberg (1973) first mentioned the concept of soft skills. After that, scientists in their research focused on developing the skills needed by managers and the necessity of them going beyond technical and hard skills. In the 80s, some such as Axline (1981), Parsloe (1983) addressed this concept. The main attention in this period was on raising the issue of soft skills and giving examples of it.

After that, during the nineties, the direction of scientific works such as Jones & Goss (1990 and 1991), Moran & Richard (1991) was more focused on the importance of soft skills in intercultural interactions, the impact of soft skills on the issue of quality (Shamwell et al., 1998), the criteria for measuring the effects of these skills on organizational performance (Clarke, 1996) and the search for the relationship between traditional management concepts and this new concept (Hill et al., 1998).

In the early decades of the 21st century, along with the advancement of technology and the standardization of traditional skills and the focus on soft skills more than before, thinkers such as Middleton (2000) studied the obstacles to the efficiency and

effectiveness of using information technology due to the lack of familiarity with soft skills and the effects of soft skills on technological creativity in medium and small enterprises.

During the second decade of the 21st century, scholars such as Fasion (2011) and Kumar and Sharma (2019) continued to identify and introduce new soft skills and their effects on organizational performance. In domestic works, we also witness more attention and review research in this field during this period.

With the emergence of the phenomenon of artificial intelligence and metadata management at the beginning of the third decade of the 21st century, researchers such as Lopez et al. (2023) and Jain et al. (2021) also paid attention to the relationship between soft skills and concepts such as new technologies, fifth-generation industries, digital workplace, and artificial intelligence in the subject of soft skills.

With the review, it is clear that the need to identify the required skills up-to-date in view of the changes in the technological world and to prioritize them in order to design efficient tools for measuring performance and their results is a research gap in this field, which is addressed in this article.

Methodology

In the initial phase of the research, the authors conducted an in-depth search of library resources, which resulted in the identification of 50 main indicators related to soft skills. The aforementioned indicators were distributed among the members of the experts in the form of a Delphi expert panel using a questionnaire with a 5-level Likert scale in order to eliminate undesirable sub-criteria. The statistical population of the research included the managers of the civil registration offices of Guilan province, from which 23 experts were selected in order of priority based on relevant education and higher executive experience. In the first round of Delphi, effective sub-criteria in designing a model for evaluating soft skills in the organization were extracted. A one-sample t-test was used to compare the mean of the criteria with the standard value of 3. In the second phase, the fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) was used to prioritize the extracted criteria. The validity of the judges' views and the degree of consensus were determined using the Kendall coordination coefficient.

Findings

In the first part of the study, using the Delphi method, 50 sub-criteria were identified, and the findings of the significant level in the first Delphi method stage ($0.05 < 0.001$) indicated that there was a consensus among the experts regarding them. Using the one-sample t-test, 17 sub-criteria with a mean less than the standard value of 3 were eliminated, and a questionnaire including the remaining 33 sub-criteria was distributed among the experts during the second Delphi phase. In the second stage, 3 other sub-criteria were eliminated, and 30 sub-criteria with a mean score higher than 3 were identified as soft skills sub-criteria. Given that in this stage ($0.05 < 0.001$), the assumption of the existence of a consensus among the experts was confirmed using the Kendall test.

In the second part of the study, the experts conducted pairwise comparisons between the soft skills criteria and sub-criteria and determined their scores relative to each other based on a nine-quantity table.

According to the final weights, the emotional intelligence criterion with a final weight of 0.315 includes the sub-criteria of trying to understand and empathize with colleagues (0.030), awareness of individual feelings and emotions (0.088), attention to individual emotions of colleagues (0.053), control of emotions when facing difficult situations (0.048), management of emotions in different situations (0.097), the communication criterion with a final weight of 0.286 includes the sub-criteria of appropriate social skills (0.057), willingness to exchange information with others (0.066), willingness to cooperate in teams and groups (0.054), control of emotions and feelings in communicating with others (0.047), negotiation and conversation skills with others (0.062), the creativity criterion with a final weight of 0.203 includes the sub-criteria of willingness to solve problems and accept problems (0.024), acceptance of criticism and opposing views (0.061), consideration of possible risks and consequences of implementing ideas (0.049), determination of blind and ambiguous points of the

problem for Others (0.069), the critical thinking criterion with a final weight of 125/, including the sub-criteria of deep thinking about the problem (0.009), avoiding judgment and prejudice (0.015), checking the validity of the information source (0.239), evaluating different solutions during decision-making (0.104), paying attention to the critical opinions and views of colleagues (0.028), making decisions based on logic instead of emotions (0.030), and the cooperation criterion with a final weight of 0.070 including the sub-criteria of high teamwork spirit (0.009), sharing information among team or group members (0.023), high responsibility in performing team tasks (0.012), prioritizing team goals over individual goals (0.025), were prioritized respectively.

Discussion and Conclusion

According to the results of the research, emotional intelligence as the most important soft skill plays a vital role in the success of the organization. This finding is consistent with the results of previous studies, including Tronhill Miller et al., (2022) and (Hajipour, 2023). Which show that employees with high emotional intelligence not only establish more effective relationships with their colleagues, but also perform better in the face of challenges and can identify and control emotions in the workplace, which improves interpersonal relationships and reduces tensions.

Communication is in second place, because without strong communication skills, no team or organization can perform properly. This result is also consistent with previous research such as Chamorro et al. (2010) and Haselberger (2012). The ability to clearly and accurately convey ideas, as well as listening to the needs and opinions of others, are among the most important factors for creating successful collaboration and reducing misunderstandings.

Creativity, as the ability to generate new and innovative ideas and solutions, plays a significant role in the success of organizations. Although creativity may be more needed in some industries and roles, in general, it is recognized as a driver of growth and positive change.

In today's world of rapidly changing information, critical thinking allows employees to carefully evaluate data and information and come up with the best solutions. This skill helps organizations stay ahead of their competitors and take smarter actions when faced with emerging challenges. This finding is consistent with research results such as Hajipour (2023) and Garner & Anthony (2016).

As the fifth most important skill, collaboration is key to success in complex and multidisciplinary work environments. In today's world, where projects often require cross-team collaboration, the ability to collaborate effectively improves productivity. This finding is consistent with the results of Hajipour's (2023) study, which states that organizations should actively assess and strengthen these skills.

The results of this study showed that relying solely on technical skills is not enough for success and that special attention should be paid to developing soft skills in organizations; also, not all soft skills have the same importance and priority, and it is better to take executive steps in this area in accordance with the needs of the organization. To this end, designing targeted training programs, creating a supportive organizational culture, continuous evaluation and feedback, using technology to develop soft skills, and developing counseling and guidance programs were presented as the main suggestions of the study.

KEYWORDS

Emotional Intelligence, Cooperation, Communication, Creativity, Critical Thinking.



مدیریت سازمان‌های دولتی

سال چهاردهم، شماره ۱، پیاپی ۵۳، زمستان ۱۴۰۴ (۱۰۳-۱۲۴)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74041.5156>

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

اولویت‌بندی مهارت‌های نرم در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی

اسمعیل رستم‌زاده گنجی^{۱*}، معصومه افشاری‌نژاد^۲

چکیده

امروزه یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، توسعه و تقویت مهارت‌های نرم کارکنان است. عدم آگاهی کافی به اهمیت مهارت‌های نرم در موفقیت شغلی و سازمانی، سبب کاهش تعهد و انگیزه در فرایند یادگیری می‌شود. فلذا علی‌رغم ضرورت وجود مهارت‌های فنی، اما مهارت‌های نرم به عاملی کلیدی در دستیابی به بهره‌وری و اثربخشی بیشتر در محیط‌های کاری تبدیل شده است. در پژوهش حاضر، به بررسی اهمیت مهارت‌های نرم، در سازمان‌های قرن بیست‌ویک و ارزیابی میزان تأثیر آن‌ها در موفقیت فردی و سازمانی پرداخته شده است. هدف آن، شناسایی و رتبه‌بندی این مهارت‌ها در یک سازمان دولتی است. تحقیق با توجه به ماهیت موضوع، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جهت تحلیل داده‌ها نیز روش آمیخته استفاده شده است. بدین منظور، نخست، مطالعات کتابخانه‌ای انجام و روش دلفی طی سه دور جهت شناسایی و سازمان‌دهی عوامل مؤثر بر تقویت مهارت‌های نرم، اجرا شد. در بخش دوم و بعد کمی پژوهش، داده‌ها با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها در هر دو بخش، پرسشنامه بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش در ادارات ثبت احوال استان گیلان بوده است که نمونه‌ای ۲۳ نفری با توجه به تحصیلات و سطح تجربیات انتخاب شدند. نتایج تحلیل‌ها نشان‌دهنده این است که هوش هیجانی، ارتباطات، خلاقیت، تفکر انتقادی و همکاری، مهم‌ترین مهارت‌های نرم موردنیاز مدیران در یک سازمان دولتی به ترتیب اولویت می‌باشند.

واژه‌های کلیدی

هوش هیجانی، همکاری، ارتباطات، خلاقیت، تفکر انتقادی

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران ایران.

*نویسنده مسئول: اسمعیل رستم‌زاده گنجی
رایانامه: ganji@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۷

استناد به این مقاله:

رستم‌زاده گنجی، اسمعیل و افشاری‌نژاد، معصومه (۱۴۰۴). اولویت‌بندی مهارت‌های نرم در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۱۰۳-۱۲۴.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

به‌منظور در قرن بیست و یکم، محیط کاری به‌سرعت در حال تغییر و تحول است و مهارت‌های فنی، دیگر به‌تنهایی نمی‌توانند موفقیت پایدار را تضمین کنند (ترونهیل میلر و همکاران، ۲۰۲۳). بر اساس «گزارش آینده مشاغل ۲۰۲۰» مجمع جهانی اقتصاد، با مطالعه ۱۵ صنعت در ۲۶ کشور پیشرفته و نوظهور، تا سال ۲۰۲۵ تا ۵۰ درصد از کارکنان به درجاتی از «مهارت مجدد» نیاز خواهند داشت (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۰). به اعتقاد این مجمع، اگر بخش‌های خصوصی و دولتی کشورها برای آموزش و مهارت‌های کاربردی، سرمایه‌گذاری بیشتری کنند، نیروی کار بهتر و فعال‌تری در آینده خواهند داشت. از سویی، عواملی چون، ظهور ابررایانه‌ها و فناوری‌های دیجیتال، ابزارهای جدید برای تعامل بین افراد و همچنین رقابت فزاینده در سطح بین‌المللی، باعث شده است که سازمان‌ها به مهارت‌های جدیدی برای کارکنان خود و نیز سیستم‌های مناسب برای آموزش مستمر آن‌ها نیاز داشته باشند. همچنین در دنیای امروز به‌جای آموزش افراد برای تصدی مشاغل خاص، دولت‌ها باید آن‌ها را به‌گونه‌ای پرورش دهند که دارای ظرفیت یادگیری طی زندگی کاری خود باشند (حسینی کوهساری و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به چالش‌های مذکور، پژوهشگران نیز متناسب با نیاز محیط عملیاتی، به تحقیق در مورد ماهیت و انواع این مهارت‌ها و دیگر موضوعات مرتبط با آن‌ها پرداختند. ابتدا، اجماعی بر روی عنوان وجود نداشت و عناوینی چون، مهارت‌های زندگی، مهارت‌های عرضی، شایستگی‌های عمومی، مهارت‌های کاری آینده، مهارت‌های پیشرفت اجتماعی در آثار علمی به چشم می‌خورد. اما به‌مرور، عبارت «مهارت‌های نرم» جایگاه خود را به‌عنوان مهارت‌های مکمل مهارت‌های فنی و سخت پیدا کرد و امروزه اهمیت آن بیش از هر زمان دیگری نمایان شده است. اما با وجود این، ابزارهای عملی ارزیابی این مهارت‌ها هنوز توسعه نیافته است (وینسنت لانکرین و همکاران، ۲۰۱۹). چالش‌هایی مانند عدم وجود یک رویکرد سیستماتیک برای شناسایی و اولویت‌بندی این مهارت‌ها، کمبود منابع آموزشی مناسب، محدودیت‌های زمانی کارکنان (کر و همکاران، ۲۰۱۸) محصول این خلأ در روند پژوهش در این زمینه‌اند.

همگام با تلاش‌هایی که در این زمینه در حال انجام است و نظر به نیازهای بومی کشور؛ با حرکتی رو به جلو، مؤلفان این نوشتار، بر آن شدند تا به شناسایی و رتبه‌بندی مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی ایران بپردازند. این پژوهش به دنبال

تبیین این موضوع است که چگونه این مهارت‌ها در کنار مهارت‌های فنی به‌عنوان عوامل کلیدی در دستیابی به موفقیت فردی و سازمانی عمل می‌کنند. همچنین، ضرورت ارزیابی و تقویت این مهارت‌ها در ساختارهای سازمانی برای مواجهه مؤثرتر با چالش‌های پیشرو مورد بحث قرار گرفته است.

مبانی نظری پژوهش

در گذشته تصور بر این بود که وجود مهارت‌های سخت در افراد، تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها در مشاغل گوناگون است؛ اما گذشت زمان نشان داد که کارکنان موفق علاوه‌بر برخورداری از مهارت‌های سخت، مجهز به مهارت‌های نرم نیز هستند (الوانی و همکاران، ۲۰۲۰). درواقع، مهارت‌های سخت، لازمه ضروری برای کسب شغل است، درحالی‌که مهارت‌های نرم علاوه‌بر کسب شغل، جهت حفظ آن نیز ضروری است (نعیم، ۲۰۱۷). بنابراین در مهر و موم‌های اخیر تحقیقات در زمینه مهارت‌های نرم افزایش یافته است. تعاریف متنوعی در رابطه با این مفهوم ارائه شده‌اند. حاصل این تحقیقات، معرفی تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از مهارت‌ها بوده است. جستجو در مطالعات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد که برخی از مهارت‌های نرم، بیش از سایرین مورد تأکید و محل بحث اندیشمندان بوده‌اند. به‌عنوان نمونه می‌توان از تفکر انتقادی^۱ (خالق‌خواه و نجفی، ۲۰۱۸؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۳؛ کرنز^۲، ۲۰۱۹ و لوپز^۳ و همکاران، ۲۰۲۳)، هوش هیجانی^۴ (آستین^۵ و همکاران، ۲۰۰۷)، خلاقیت^۶ (یوسف^۷، ۲۰۱۹)، ارتباطات مؤثر^۸ (سینک، ۲۰۱۶؛ بردمور^۹، ۲۰۱۹ و پازانی و پرایا^{۱۰}، ۲۰۱۲) و همکاری^{۱۱} (لونت و همکاران، ۲۰۱۶؛ تانگ^{۱۲}، ۲۰۱۸ و ترونهیل میلر، ۲۰۲۳)، هوش عاطفی (دین^{۱۳}، ۲۰۱۷؛ کیل^{۱۴}، ۲۰۱۶؛ کومار^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۹)، مهارت کار تیمی (پولاکوا^{۱۶} و همکاران،

1. Critical Thinking
2. Kranz
3. Lopez
4. Emotional Quotient (EQ)
5. Austin
6. Creativity
7. Yusuf
8. Communication
9. Bradmore
10. Pazhani & Priya
11. Collaboration
12. Tang
13. Dean
14. Kiel
15. Kumar
16. Polakova

۲۰۲۳؛ کامپوس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰، الوانی و همکاران، ۱۳۹۹) نام برد.

رویکردهای مطالعاتی در شناخت مهارت‌های نرم

در مطالعه مفهوم مهارت‌های نرم، محققان مسیرهای متنوعی را پیموده‌اند و هرکدام از دریچه‌ای به این مفهوم نگریسته‌اند، هرچند همان‌گونه که اشاره شد، تفاوت‌هایی را در عنوان شاهد بوده‌ایم. به‌طور خلاصه با مرور مطالعات انجام شده در این زمینه، سه روند مطالعاتی در زمینه مهارت‌های نرم را می‌توان یافت. برخی با رویکرد ادبیات و ارزش‌های کهن به مطالعه آن پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه بوستانی‌راد و حمیدی‌زاده (۱۴۰۱) و عباسی صاحبی و همکاران (۱۳۹۵) با بررسی برخی مفاهیم در ادبیات فاخر ایران و آثار مولانا، فردوسی، حافظ و سعدی، تعدادی از مهارت‌ها را یافته و مورد مذاقه قرار داده‌اند برخی با نگاه مذهبی تلاش کرده‌اند تا در متون دینی و سیره بزرگان دین آن را جستجو کنند. در این زمینه آثار فراوانی را بخصوص در آثار داخلی شاهد هستیم. کلیدواژه‌های مورد استفاده در این گروه از آثار، شامل مواردی چون، ارزش‌های مدیریتی و سازمانی، اخلاق کارکنان و ویژگی‌های کارگزاران است که آیات نورانی قرآن کریم، نامه ۵۳ نهج‌البلاغه و در مواردی هم سیره معصومین (ع) منابع اصلی این تحقیقات بوده‌اند. رستم‌زاده گنجی و همکاران (۱۳۹۷)، کریم‌پورقراملکی و همکاران (۱۴۰۰)، ملکوتی‌نیا (۱۳۹۹) و معرفت (۱۴۰۳) نمونه‌هایی از پژوهش‌هایی هستند که به این مسیر رفته‌اند. تعدادی نیز در تشخیص خلأ موجود در مسیر توسعه سازمان‌هایی که پس از سرمایه‌گذاری لازم در ارتقای سطح مهارت‌های فنی و سخت، با عدم توفیق مواجه شده‌اند، به جستجو و شناسایی طیف جدیدی از مهارت‌ها پرداخته‌اند که بیشتر جنبه غیر فنی داشته‌اند و ارتباط مستقیمی با حوزه کاری تخصصی سازمان نداشته‌اند اما وجود آن‌ها در برخی سازمان‌ها سبب توفیق برنامه‌های تحول و توسعه شده است. کارهای عزیززاده مجد و همکاران (۱۳۹۹)، شریفی (۱۴۰۱)، عبدی و همکاران (۱۳۹۹)، کارنی و همکاران (۲۰۲۴)، کونجاسولیس و همکاران (۲۰۲۴) و ویورلا گراما و همکاران (۲۰۲۴) را به‌عنوان نمونه در این گروه می‌توان مورد توجه قرار داد.

انواع مهارت‌های نرم

طبقه‌بندی دقیق و جامعی که مورد توافق عموم باشد تا به امروز در مورد مهارت‌های نرم ارائه نشده است. اکثر

پژوهش‌های انجام شده در حیطه شناسایی این مهارت‌ها، تنها به ذکر نام و ارائه تعریف و برخی نیز به بیان کاربرد آن‌ها بسنده کرده‌اند و با توجه به جدید بودن موضوع، طبقه‌بندی خاصی صورت نگرفته است. مؤلفین با جستجو در ادبیات موضوعی پژوهش شامل کتب، مقالات منتشر شده در نشریات و کنفرانس‌های معتبر و نیز برخی مطالب ارائه شده در تارنماهای معتبر علمی، برخی مفاهیم کلّی که می‌توان تعدادی از مهارت‌ها را ذیل آن‌ها طبقه‌بندی نمود یافته‌اند که به‌عنوان بنیان و نقطه آغاز پژوهش جهت ارائه به خبرگان، مورد استفاده قرار گرفته‌اند. این مفاهیم عبارت‌اند از: مهارت‌های مربوط به خلاقیت و حل مسئله، مهارت‌های مربوط به خودکنترلی و هوش هیجانی، مهارت‌های مربوط به حوزه تحلیل، استدلال و تفکر انتقادی، مهارت‌های مربوط به همکاری و کار تیمی و نهایتاً مهارت‌های ارتباطی. پیش از پرداختن به سیر تحول پژوهش‌های انجام شده، به ارائه تعریف و برخی تحقیقات انجام شده حول این مفاهیم پرداخته می‌شود.

مهارت‌های خلاقیت و حل مسئله

در روانشناسی، خلاقیت به‌عنوان ظرفیتی برای تولید اثر بدیع و واقعی که در محدودیت ایجاد شده و به خودی خود دارای ارزش است، تعریف می‌گردد (لوبارت و ترونهیل میلر^۲، ۲۰۱۹). این تعریف اساسی از خلاقیت، اگرچه برای آزمایش و اندازه‌گیری مفید به نظر می‌رسد، اما تا حد زیادی ناقص است، زیرا حاوی هیچ اطلاعاتی در مورد فرد یا گروه‌هایی نیست که آن را به صورت فیزیکی و یا اجتماعی انجام می‌دهند (گلاوانو^۳، ۲۰۱۴). برای دور شدن از محدودیت‌های تعریف استاندارد خلاقیت، می‌توانیم توصیف برونر^۴ از خلاقیت را این‌گونه در نظر بگیریم: «پیدا کردن چگونگی استفاده از آنچه قبلاً می‌دانید به‌منظور فراتر رفتن از آنچه در حال حاضر فکر می‌کنید» (به نقل از ویک^۵، ۱۹۹۳). چهار بعد اساسی و قابل اندازه‌گیری که برای مطالعه خلاقیت وجود دارد: عمل خلق (فرایند)، نتیجه فرایند خلاق (محصول)، شخصیت کنشگر (های) خلاق که فرایند را اجرا می‌کنند (فرد) و محیط اجتماعی و فیزیکی که فرایند خلاقیت را قادر می‌سازد یا مانع می‌شود (فشار) (رودز^۶، ۱۹۶۱؛ گلاوانو، ۲۰۱۳ و لوبارت، ۲۰۱۷).

2. Lubart and Thornhill-Miller
3. Glăveanu
4. Bruner
5. Weick
6. Rhodes

1. Campos

مهارت‌های خودکنترلی و هوش هیجانی

برخی از افراد نسبت به دیگران ظرفیت بیشتری برای کنترل نفس و انجام پردازش اطلاعات پیچیده در مورد احساسات و محرک‌های مربوط به هیجان دارند و از این اطلاعات به‌عنوان راهنمای تفکر و رفتار استفاده می‌کنند. مجموعه این توانایی‌ها، هوش هیجانی نامیده می‌شود (مایر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). براساس مطالعات صورت گرفته توسط اسکات^۲ و همکاران (۲۰۰۴)، هوش هیجانی با سلامت روانی همبستگی مثبت دارد. همچنین هوش هیجانی عامل مهمی در تعیین موفقیت‌های زندگی و سلامت روانی است چون بر توانایی افراد برای مقابله مؤثر با فشارها و تقاضاهای محیطی اثر می‌گذارد (سلاسکی و کارت رایت^۳، ۲۰۰۲). در نتیجه یکی از راه‌های اصلی مؤثر شدن هوش هیجانی بر سلامت روانی بالا بردن قدرت ابراز وجود و خودکارآمدی افراد است (هامپتون و ماسون^۴، ۲۰۰۳).

آستین و همکاران (۲۰۰۷) بر این باورند که هوش هیجانی ترکیبی از ظرفیت‌های درون فردی و بین فردی است که برای افراد دارای هوش هیجانی بالا سودمند است. اما تحقیقات فراوانی نشان‌دهنده این مطلب است که چنانچه عواطف به صورت مفید و مؤثری اداره شوند موجب افزایش اعتماد متقابل، وفاداری و تعهد کارکنان خواهند شد و در نتیجه بهره‌وری سازمان نیز افزایش خواهد یافت (مایر و همکاران، ۲۰۰۸).

مهارت‌های تحلیل، استدلال و تفکر انتقادی

محققان، معلمان، کارفرمایان و سیاست‌گذاران عمومی در سراسر جهان مدت‌هاست که توسعه توانایی‌های تحلیل، استدلال و تفکر انتقادی را به‌عنوان یکی از بالاترین اولویت‌های آموزشی و نیازهای عمومی در جوامع مدرن دموکراتیک رتبه‌بندی کرده‌اند (دومیترو^۵ و همکاران، ۲۰۱۸، اهرن^۶ و همکاران، ۲۰۱۹ و پاسکویلی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). توانایی استدلال و تفکر انتقادی برای دستیابی به نتایج بهتر در زندگی روزمره و حل مشکلات عمومی (هیچکاک^۸، ۲۰۲۰)، هوش و سازگاری (هالپرن و دان^۹، ۲۰۲۱) و پیشرفت تحصیلی (رن^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰) نقش اساسی دارد. اگرچه تحقیقات زیادی به ساختارهای بالقوه مرتبط، مانند هوش و خرد و فهرست‌هایی از جنبه‌های بالقوه مؤلفه تفکر

انسان، مانند استدلال استقرایی یا قیاسی (استرنبرگ و فانک^{۱۱}، ۲۰۱۹) پرداخته‌اند، دستیابی به اجماع در مورد یک تعریف در این باب، دشوار بوده است، زیرا تفکر انتقادی بر هماهنگی بسیاری از مهارت‌های مختلف، متکی است (دومیترو و همکاران، ۲۰۱۸ و بلارا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۱) و در بسیاری از حوزه‌های مختلف نقش اساسی دارد و گاهی اوقات از منظر آن توصیف می‌شود (لویس و اسمیت^{۱۳}، ۱۹۹۳). همان‌طور که در تعریف اجماع انجمن فلسفی آمریکا اشاره شده است، متفکر انتقادی ایده‌آل کسی است که کنجکا، روشن‌فکر، منعطف، منصف و به‌خوبی آگاه باشد، بنابراین این فرد می‌تواند دیدگاه‌ها و نقطه نظرات مختلف را درک کند (فاسیون، ۱۹۹۰).

مهارت‌های همکاری و کار تیمی

امروزه حل مشکل مشارکت در کار تیمی و به‌طور کلی‌تر، همکاری در ارزیابی‌های ملی و بین‌المللی به‌عنوان یک اولویت آموزشی که شامل مهارت‌های اجتماعی، عاطفی و شناختی است که برای کارایی، اثربخشی و نوآوری در اقتصاد جهانی مدرن حیاتی است، مورد توجه قرار گرفته است (گرسر و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۸). اگرچه هیچ اتفاق نظری در مورد تعریف همکاری وجود ندارد، محققان اغلب آن را مشارکت متقابل در تلاشی هماهنگ برای دستیابی به یک هدف مشترک می‌دانند (دتین و همکاران، ۲۰۱۲). در ادبیات تحقیق کار تیمی، مهارت‌ها معمولاً در سه سطح با عنوان دانش، رفتار و نگرش توصیف می‌شوند (کانن-باورز و همکاران^{۱۵}، ۱۹۹۵). علاوه بر این، شایستگی‌های مشارکتی می‌توانند دارای ابعاد خاص (به گروهی از افراد یا یک وظیفه) و ابعاد عمومی (یعنی به‌راحتی به هر گروه یا موقعیت تیمی و به وظایف دیگر منتقل شوند) باشند.

مهارت‌های ارتباطی

در ابتدایی‌ترین تعریف، ارتباطات شامل تبادل اطلاعات برای تغییر زمینه معرفتی دیگران است. هدف اصلی مهارت‌های ارتباطی در مشارکت‌ها، تبادل روان و کارآمد اطلاعات است که به دستیابی به یک نتیجه یا هدف دلخواه کمک می‌کند (شولتز^{۱۶}، ۲۰۱۰). اما ارتباطات انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود. ارتباط کلامی و غیرکلامی. هر دو می‌تواند شامل مقادیر زیادی از اطلاعات باشد که باید با طیف وسیعی از اهداف و مقاصد

1. Mayer
2. Scott
3. Slaski & Cartwright
4. Hampton & Mason
5. Dumitru
6. Ahern et al.
7. Pasquinelli
8. Hitchcock
9. Halpern & Dunn
10. Ren

11. Sternberg & Funke
12. Bellaera
13. Lewis & Smith
14. Graesser et al.
15. Cannon-Bowers et al.
16. Schultz

مفهوم و بیان نمونه‌هایی از آن پرداختند. مهارت‌های نرم مورد اشاره در آثار این دوره شامل مفاهیمی چون انطباق راهبردی، تمرکز بر نقاط قوت، همکاری، انعطاف‌پذیری، توسعه استعدادها، یادگیری و آموزش بوده‌اند. در آثار داخلی تا آن زمان تحقیقاتی انجام نشده بود.

پس از آن، طی دهه نود میلادی، محققان به صورت جدی‌تر و با استفاده از روش‌های تحقیق کمی به بحث در رابطه با مهارت‌های نرم پرداختند و از کلیات به سوی انجام تحقیقات کاربردی در جوامع آماری مختلف حرکت کردند. در نیمه ابتدایی این دهه، سمت و سوی آثار علمی بیشتر معطوف به موضوع اهمیت مهارت‌های نرم در تعاملات میان فرهنگی شامل تفاوت نژادها و نقش زنان در سازمان‌ها و نیز موضوع آموزش و نیاز آموزش‌دهندگان مدارس مدیریت به مهارت‌های نرم بود. طرح دوگانه مهارت نرم/سخت در آثار این دوره قوت بیشتری گرفته است و اندیشمندان بر اهمیت سرمایه‌گذاری در ارتقاء مهارت‌های نرم تأکید ورزیده‌اند.

به عنوان نمونه می‌توان به مقالات جونز و گاس^{۱۲} (۱۹۹۰) و موران و ریچارد^{۱۳} (۱۹۹۱)، هریس^{۱۴} (۱۹۹۳)، چان^{۱۵} (۱۹۹۴)، هامفریس^{۱۶} و همکاران (۱۹۹۵) و گاروان^{۱۷} و دیگان^{۱۸} (۱۹۹۵) در این زمینه اشاره کرد.

در نیمه دوم این دهه، شاهد انجام پژوهش‌هایی مانند آنچه شمول و همکاران (۱۹۹۸) در زمینه تأثیر مهارت‌های نرم بر موضوع کیفیت و تأثیرات اقتصادی و مالی آن انجام داده‌اند هستیم. همچنین برخی مانند اکلارک^{۱۹} (۱۹۹۶) به جستجوی معیارهای سنجش تأثیرات این مهارت‌ها بر بازده سازمان‌ها پرداختند. گروهی مانند گرینان^{۲۰} و همکاران (۱۹۹۷)، فورد^{۲۱} (۱۹۹۷) و هاگی^{۲۲} و موسنوک^{۲۳} (۱۹۹۷) به طراحی اصول و استانداردهای آموزش مهارت‌های نرم در سازمان‌ها و یا مؤسسات آموزشی پرداختند. برخی مانند الرت^{۲۴} و چترجی^{۲۵} (۱۹۹۷)، هیل^{۲۶} و همکاران (۱۹۹۸)، کاگان^{۲۷} (۱۹۹۸) و لیچ و هریسون^۱

فرموله و رمزگشایی شود (جونز و لبارون^۱، ۲۰۰۲). براساس تحقیقات صورت گرفته، مهارت‌های ارتباطی به عنوان ضروری‌ترین نیاز برای کسب آمادگی نیروی کار در سال ۲۰۳۰ شناسایی شده‌اند (هانوفر^۲، ۲۰۱۲ و OECD، ۲۰۱۹). بعد ارتباطات، پیوندی آشکار با سایر مهارت‌های نرم که در این مقاله نیز به آن‌ها اشاره شده است، دارد. با شروع تفکر انتقادی، ارتباطات سالم به معنای ایجاد شرایط برای تبادل ارتباطی است که به سمت یک هدف مشترک هدایت می‌شود که حداقل در زمینه‌های آموزشی و حرفه‌ای، مبتنی بر ارزیابی منصفانه از واقعیت است (پورن‌پیتاک‌پان^۳، ۲۰۰۴). همکاری نیز پیوند قوی با ارتباطات دارد، زیرا همکاری موفق به شدت به کیفیت به اشتراک‌گذاری دانش و اعتمادی که بین اعضای گروه پدیدار می‌شود، بستگی دارد. در نهایت، خلاقیت شامل انتقال یک ایده به مخاطب است و زمانی که کار خلاقانه در یک زمینه تیمی اتفاق می‌افتد، می‌تواند شامل ارتباط با کیفیت بالا باشد.

پیشینه پژوهش

اولین بار مینتزبرگ (۱۹۷۳) در مطالعه خود در رابطه با نقش‌های مدیریتی به مفهوم مهارت‌های نرم اشاره کرد. به دنبال تعریف نقش‌ها برای مدیران و گشوده شدن چشم‌اندازی جدید در رابطه با مهارت‌های موردنیازی که مدیران باید آن‌ها را آموزش ببینند، دانشمندان به طرح سؤالات جدیدی در این زمینه پرداختند و در تحقیقات خود به توسعه مهارت‌های موردنیاز مدیران و ضرورت فراتر رفتن آن‌ها از مهارت‌های فنی و سخت پرداختند. دهه ۸۰ میلادی آغاز این راه بود و تعداد محدودی به این مفهوم پرداختند. توجه اصلی در این دوره بر طرح مسئله مهارت‌های نرم و بیان نمونه‌هایی از آن بود. به عنوان نمونه، اکسلاین^۴ (۱۹۸۱) در مقاله خود با عنوان «اثر سخت مهارت‌های نرم مدیریت» به بیان این مهارت‌ها و نمونه‌هایی از آن پرداخت. او در اثر خود به ارتباطات، کار تیمی، حل مؤثر تعارضات، انگیزش، انطباق‌پذیری و رهبری اشاره کرده است. پس از او هرن^۵ (۱۹۸۲)، کنی^۶ (۱۹۸۲)، پارسول^۷ (۱۹۸۳)، لوونتال^۸ (۱۹۸۶)، گیب^۹ (۱۹۸۷)، بارهام^{۱۰} (۱۹۸۷) و استوری^{۱۱} (۱۹۸۹) در آثار خود به طرح این

12. Jones & Goss
13. Moran & Richard
14. Harris
15. Chan
16. Humphreys
17. Garavan
18. Deegan
19. Clarke
20. Greenan
21. Ford
22. Hughey
23. Mussnug
24. Allert
25. Chatterjee
26. Hill
27. Kaagan

1. Jones & LeBaron
2. Hanover Research
3. Pornpitakpan
4. Axline
5. Hearne
6. Kenney
7. Parsloe
8. Loewenthal
9. Gibb
10. Barham
11. Storey

همزمان، در آثار علمی و پژوهشی این حوزه، هماهنگی با نیاز جامعه و صنعت، به معرفی عناوین جدیدی از مهارت‌های نرم پرداخته شد و پژوهشگران، به تفصیل، به بررسی ارتباط میان آن‌ها با سایر متغیرهای سازمان و مدیریت پرداختند. به عنوان نمونه، بار-آن و پارکر^{۱۰} (۲۰۰۰) در یک مطالعه بر روی مدیران دریافتند که هوش هیجانی بالاتر به افزایش عملکرد شغلی و رضایت شغلی منجر می‌شود. همچنین، پژوهش‌هایی که توسط جاج و بونو^{۱۱} (۲۰۰۱) انجام شده است، نشان می‌دهد که افراد با مهارت‌های نرم بالا، مانند مهارت‌های ارتباطی و همکاری، معمولاً از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند. مطالعات انجام شده توسط هاگمن و موریسون^{۱۲} (۲۰۰۳) بر این نکته تأکید داشتند که ارتباطات مؤثر در تیم‌ها می‌تواند به بهبود هماهنگی و کاهش تعارضات منجر شود. تحقیقاتی که توسط زاکارو^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۴) انجام شده است، بر اهمیت مهارت‌های نرم در رهبری تأکید دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که رهبران موفق دارای مهارت‌های ارتباطی قوی و توانایی درک و مدیریت احساسات دیگران هستند. میر و همکاران (۲۰۰۸) نیز در مطالعه خود به تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی پرداخته‌اند، نتایج تحقیقات آنان نشان می‌دهند که مدیران و کارکنانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند، می‌توانند روابط بهتری با همکاران خود برقرار کنند.

در آثار داخلی نیز در فاصله میان مهر و موم‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۹ آثاری پراکنده از محققان قابل مشاهده است که عمدتاً به صورت ترجمه و یا بیان تجربیات سازمان‌های خارجی است. در این آثار، به برخی از مهارت‌های مورد نیاز منابع انسانی سازمان‌ها در کنار مهارت‌های سنتی اشاره شده است. به عنوان نمونه، سرکارآرانی (۱۳۸۰)، در بررسی تجربه ارتباط بین آموزش عالی و بازار کار در ژاپن به اهمیت آموزش مفاهیمی چون کار گروهی و یادگیری مشارکتی به عنوان سرمایه روابط انسانی اشاره کرده است. همچنین کهرآزئی و همکاران (۱۳۸۲) در پژوهش خود به بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های حل مسئله در کاهش افسردگی دانش‌آموزان پرداختند که یکی از انواع مهارت‌های نرم می‌باشد. بدری گرگری و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود بررسی تأثیر بازاندهی بر تفکر انتقادی به عنوان یکی از مهارت‌های نرم دانشجو-معلمان مراکز تربیت معلم تبریز پرداختند.

طی دهه دوم قرن ۲۱ اندیشمندان کماکان به شناسایی و معرفی مهارت‌های نرم جدید و تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان پرداختند. هوش عاطفی، خلاقیت و تفکر انتقادی در این دوران

(۱۹۹۹) تلاش کرده‌اند برقراری ارتباط میان برخی مفاهیم سابق مدیریتی مانند رهبری، کارآفرینی و یادگیری سازمانی با این مفهوم جدید را در آثار خود دنبال کنند. همچنین برخی مهارت‌های نرم به صورت مستمر در اکثر آثار این دوره مورد اشاره و بحث قرار گرفته‌اند. به عنوان نمونه، مهارت‌های ارتباطی در آثاری مانند کنت^۲ (۱۹۹۶)، بورلند^۳ (۱۹۹۹)، کار تیمی در پژوهش‌هایی مانند هستزو و هافمن^۴ (۱۹۹۹) و هوش عاطفی در آثاری مانند شی‌هان^۵ (۱۹۹۹) در این دوره مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

در آثار داخلی نیز در این دوره طی مهر و موم‌های ۱۳۶۹ الی ۱۳۷۹ پژوهش‌های معتبر چندانی را نمی‌توان یافت. از معدود آثاری که به صورت غیرمستقیم به این مفهوم پرداخته‌اند می‌توان از آثار میرزائی اهرنجانی (۱۳۷۳) در رابطه با هنر گوش دادن مدیران، سلطانی (۱۳۷۸) در مورد مهارت‌های کاربردی مدیران سازمان‌های تولیدی، ایران‌فر و همکاران (۱۳۷۹) که به بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی استادان دانشگاه و ارزشیابی دانشجویان از آنان پرداخت نام برد. با مطالعه این آثار می‌توان دریافت که مهارت‌های ارتباطی اولین گروه از مهارت‌های نرم بوده است که وارد ادبیات علمی این حوزه در آثار داخلی شده است.

دهه ابتدایی قرن ۲۱ همراه با پیشرفت فناوری در حوزه‌های مختلف و آغاز حرکت روبه رشد علوم به سوی مکانیزه و دیجیتالی‌شدن بود. بسیاری از مهارت‌های سنتی مورد نیاز مدیران، استانداردسازی شده و به صورت منسجم به سایر افراد آموخته و توسط ایشان با دقت بالا در سطوح سازمانی پیاده‌سازی می‌شد. در این شرایط، نگاه‌ها بیش از گذشته، به مهارت‌های نرم و لزوم آموزش و پیاده‌سازی آن‌ها معطوف شد. به عنوان مثال میدلتون^۶ (۲۰۰۰) به بررسی موانع کارایی و اثربخشی به کارگیری فناوری اطلاعات به واسطه عدم آشنایی با مهارت‌های نرم پرداخت. پراتالی^۷ (۲۰۰۳) در پژوهش خود به تأثیرات مهارت‌های نرم در خلاقیت‌های فناورانه در مؤسسات متوسط و کوچک پرداخت. همچنین اوانز^۸ و هول^۹ (۲۰۰۵) در پژوهش خود در مورد توسعه فناوری محور سازمان، به لزوم پرداختن به مهارت‌های نرم تأکید کرده‌اند.

1. Leitch & Harrison
2. Kent
3. Beverland
4. Huszczo & Hoffman
5. Sheehan
6. Middleton
7. Pratali
8. Evans
9. Hoole

10. Bar-on & Parker
11. Judge & Bono
12. Hackman & Morrison
13. Zaccaro

پنجم پرداخته‌اند. آن‌ها در مطالعه خود با بررسی ۱۹۰۰۰ سازمان طی ۵ سال به بررسی ویژگی‌های صنایع جدید و نیازهای بازار کار در حوزه مهارت‌های نرم در مواجهه با فناوری‌های جدید و ابزارهای دنیای دیجیتال پرداختند. کارنی^۶ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به شناسایی مهارت‌های نرم موردنیاز و روش‌های آموزش آن‌ها به مدیران پروژه جهت ورود به محیط کار دیجیتال امروزی پرداخته‌اند. جین^۷ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیرات هوش مصنوعی در ارتقاء مهارت‌های نرم در فرآیند اشتغال‌زایی در چین پرداختند. بوکارتی^۸ و هوپر^۹ (۲۰۲۳) به بررسی مهارت‌های نرم موردنیاز در سازمان‌هایی که از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند در ایرلند پرداختند.

در آثار داخلی نیز در فاصله مهر و موم‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۴ مؤلفان ایرانی به شناسایی و بررسی تأثیر مهارت‌های نرم بر عملکرد اقشار مختلف پرداختند. از جمله رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی وضعیت مهارت‌های نرم کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی، منظم ابراهیم‌پور و همکاران (۱۴۰۱) نیروی کار پرستاری بیمارستان‌ها و یاری زنگنه (۱۴۰۳) دانشجویان پرداختند. همچنین برخی از مهارت‌های نرم به‌تنهایی مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آن‌ها بر سایر مؤلفه‌های سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

با توجه به آنچه از سیر تحول موضوع پژوهش بیان شد می‌توان به‌طور خلاصه به این نکته اذعان کرد که در بیش از ۴ دهه از زمانی که اندیشمندان به طرح مفهوم مهارت‌های نرم پرداخته‌اند به صورت طبیعی ابتدا به جستجوی معنای دقیق آن و تفکیک حیطه عملکرد این مهارت‌ها از مهارت‌های سخت پرداختند. پس از آن به شناسایی برخی از این مهارت‌ها در طول زمان و در قدم بعدی به استانداردسازی و اهمیت آموزش آن‌ها به کارکنان و مدیران پرداختند. در ادامه، توجهات به حیطه بررسی تأثیر هریک از آن‌ها در عملکرد اجزای سازمان و وظایف سستی مدیریت جلب شد و نهایتاً تحقیقات در سالیان اخیر نیز به موضوع انواع مهارت‌های نرم موردنیاز و چگونگی آموزش و اجرای آن‌ها در دنیای دیجیتال و هوش مصنوعی اختصاص دارند.

با توجه به آنچه مرور شد واضح هست که نیاز به شناسایی بروز مهارت‌های موردنیاز با توجه به تغییرات دنیای فناوری و نیز اولویت‌بندی آن‌ها جهت طراحی ابزارهای کارآمد سنجش میزان عملکرد و نتایج آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد که خلأ

به‌شدت مورد تأکید بوده‌اند. از جمله، پژوهشی که توسط فاسیون (۲۰۱۱) انجام شده است، به این نتیجه رسیده است که افرادی که دارای مهارت‌های تفکر انتقادی قوی هستند، توانایی بیشتری در تجزیه و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات منطقی دارند. پژوهش انجام‌شده توسط انیس^۱ (۲۰۱۶) به بررسی اهمیت تفکر انتقادی در فرایندهای تصمیم‌گیری پرداخته است. او بیان کرده است افرادی که مهارت‌های تفکر انتقادی قوی دارند، قادر به تحلیل دقیق‌تر اطلاعات و اتخاذ تصمیمات منطقی‌تر هستند. این مهارت به‌ویژه در شرایط پر استرس و عدم اطمینان اهمیت دارد. همچنین مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که محیطی خلاقانه را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند، نوآوری بیشتری را در محصولات و خدمات خود تجربه می‌کنند (آمایل و پرات^۲، ۲۰۱۶). کومار^۳ و شارما^۴ (۲۰۱۹) در مقاله خود به جستجوی مهارت‌های نرم موردنیاز جهت ارتقاء هوش عاطفی و ارتباط آن‌ها با قابلیت استخدام پرداختند. آن‌ها بیان داشتند که نتایج تحقیق آن‌ها مورد استفاده مدارس آموزش کسب‌وکار قرار خواهد گرفت.

در آثار داخلی نیز در فاصله مهر و موم‌های ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۹ شاهد توجه بیشتر از سوی محققان به این مقوله و در مواردی انجام تحقیقات مروری در این زمینه هستیم. به‌عنوان نمونه تحقیق ضرغامی و همکاران (۱۳۹۰) نتایج نشان داد که ارتباط معنادار قوی و مثبتی بین میزان خلاقیت و انگیزه به‌کارگیری نوآوری در افراد وجود دارد. خلیفر و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به اهمیت مهارت‌های نرم برای فارغ‌التحصیلان فنی و حرفه‌ای پرداخته و مهارت‌های حل مسئله، کار تیمی و ارتباطات را مهم‌ترین آن‌ها دانسته‌اند. الوانی و همکاران (۱۳۹۹) به‌مرور نظام‌مند مؤلفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی پرداختند.

با ظهور پدیده هوش مصنوعی و مدیریت ابر داده‌ها در آغاز دهه سوم قرن ۲۱، به صورت طبیعی آثار علمی نیز در موضوع مهارت‌های نرم به این سو متمایل شدند. به‌عنوان نمونه تحقیقات صورت گرفته در یک سازمان آموزشی توسط لویز و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که واحدهای درسی که تعاملی و پویا هستند و هنرجویان را به مشارکت فعال با به‌کارگیری فناوری‌های نوین تشویق می‌کند، کار استاد را در کلاس درس تسهیل می‌کنند و رشد تفکر انتقادی را در زمینه آموزش بهبود می‌بخشند. پولاکووا^۵ و همکاران (۲۰۲۳) در اثر خود به بررسی اهمیت مهارت‌های نرم در بازار نیروی کار در شرایط صنایع نسل

6. Kearney

7. Jain

8. Bukartaite

9. Hooper

1. Ennis

2. Amabile & Pratt

3. Kumar

4. Sharma

5. Polakova

پژوهشی در این زمینه را به وجود آورده است. فلذا در این مقاله به این موضوع پرداخته شده است.

برای تعیین روایی دیدگاه داوران و میزان وحدت نظر از ضریب هماهنگی کندال استفاده گردید.

روش‌شناسی پژوهش

در فاز ابتدایی پژوهش، مؤلفان به جستجوی عمیق منابع کتابخانه‌ای پرداخته و همان‌گونه که به نمونه‌هایی در بخش ادبیات موضوعی نیز اشاره شد برخی عناوین و شاخص‌های مربوط به مهارت‌های نرم شناسایی شد. در این مرحله ۵۰ زیر شاخص شناسایی شده و با استفاده از طیف ۵ سطح لیکرت پرسشنامه‌ای به منظور حذف معیارهای فرعی نامطلوب، در قالب پنل خبرگان دلفی بین اعضای خبرگان توزیع گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ادارات ثبت احوال استان گیلان بوده است که از بین آن‌ها، ۲۳ نفر خبره بر اساس تحصیلات مرتبط و سابقه اجرایی بالاتر به ترتیب اولویت انتخاب شدند. در مرحله اول روش دلفی، با توجه به نظرسنجی صورت گرفته با استفاده از پرسشنامه باز، معیارهای فرعی مؤثر در طراحی مدل ارزیابی مهارت‌های نرم در سازمان استخراج شد. بدین منظور معیارهای فرعی که نمره پایین‌تر از مقدار استاندارد ۳ داشته‌اند، حذف و معیارهای فرعی باقیمانده برای دورهای بعدی بین خبرگان توزیع شده است. از آزمون تی تک نمونه برای مقایسه میانگین معیارها با مقدار استاندارد ۳ استفاده شده است. در فاز دوم برای اولویت‌بندی معیارهای استخراج شده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) استفاده شد. همچنین

یافته‌های پژوهش

بخش اول: تعیین معیارها با استفاده از روش دلفی

جدول شماره ۱ یافته‌های روش دلفی در سه مرحله گزارش شده است. در مرحله اول روش دلفی، ۵۰ معیار فرعی شناسایی شد که یافته‌های سطح معناداری در مرحله روش اول دلفی ($0/05 <$ $0/001$) حاکی از آن است که بین خبرگان اجماع نظر در رابطه با ۵۰ معیار فرعی وجود داشته، با این حال در مرحله اول روش دلفی با استفاده از آزمون تی تک نمونه، ۱۷ معیار فرعی دارای میانگین کمتر از مقدار استاندارد ۳ بود که از بین معیارهای استخراج شده حذف گردیده و ۳۳ معیار فرعی برای مرحله دوم روش دلفی بین خبرگان در قالب پرسشنامه‌ای با طیف ۵ سطح لیکرت توزیع گردید.

در مرحله دوم ۳ معیار فرعی دیگر حذف شده و در نهایت در مرحله سوم روش دلفی ۳۰ معیار فرعی که دارای میانگین نمرات بالاتر از عدد ۳ بود به عنوان معیارهای فرعی مهارت‌های نرم شناسایی شده‌اند. با توجه به اینکه در مرحله روش سوم دلفی ($0/05 < 0/001$) است، بنابراین فرض وجود اجماع نظر خبرگان با استفاده از آزمون کندال تأیید شده است.

جدول ۱. یافته‌های ضریب آزمون کندال در سه مرحله روش دلفی

Table 1. Results of Kendall's Coefficient of Concordance Test Across the three Rounds of the Delphi Method

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	
۲۳	۲۳	۲۳	تعداد نمونه
۰/۶۱۴	۰/۳۶۷	۰/۲۶۳	آزمون کندال
۶۹۱/۶۹۱	۲۷۰/۴۶۸	۱۴۵/۴۰۸	کای مربع
۴۹	۳۲	۲۴	درجه آزادی
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	سطح معناداری

در جدول ۲، یافته‌های مربوط به آزمون تی تک نمونه برای زیرشاخص‌های استخراج شده در مرحله سوم روش دلفی گزارش شده است. در بررسی معیارهای فرعی در مرحله سوم روش دلفی، مشخص شد که ۳۰ معیار فرعی وجود دارد. از این میان، معیارهای فرعی که دارای سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ هستند شامل تمایل به حل مسئله و پذیرفتن مشکلات با سطح معناداری ۰/۵۷۵، پایبند بودن به قوانین و هنجارهای تیم با سطح معناداری ۰/۳۶۵، اجتناب از

تصمیم‌گیری‌های هیجانی با سطح معناداری ۰/۳۳۱، تمایل به دریافت بازخورد و انتقاد و پیشنهاد همکاران با سطح معناداری ۰/۱۷۱ و گسترش شبکه‌های ارتباطی بین افراد مختلف با سطح معناداری ۰/۰۶۹ می‌باشند. علاوه بر این، معیارهای فرعی که حد پایین منفی و حد بالا مثبت دارند و به این معنا هستند که تفاوت معناداری بین میانگین معیار و مقدار استاندارد ۳ وجود ندارد، شامل تمایل به حل مسئله و پذیرفتن مشکلات، در نظر گرفتن خطرات و پیامدهای

احتمالی اجرای ایده، اجتناب از تصمیم‌گیری‌های هیجانی، تمایل به دریافت بازخورد و انتقاد و پیشنهاد همکاران و گسترش شبکه‌های ارتباطی بین افراد مختلف هستند. تنها معیار فرعی که هر دو حد پایین و بالا آن منفی هستند و میانگین آن از ۳ کمتر است، توجه به هیجانات فردی همکاران است که حد پایین آن ۱/۳۱- و حد بالا ۰/۳۴- است، به عبارتی میانگین توجه به هیجانات فردی همکاران از مقدار استاندارد ۳ کمتر است.

جدول ۲. یافته‌های آزمون تی تک نمونه برای مرحله سوم روش دلفی

Table 2. Results of the One-Sample t-Test for the Third Round of the Delphi Method

Test Value = 3			t	میانگین	معیار فرعی
سطح اطمینان ۰/۹۵		سطح معناداری			
حد بالا	حد پایین				
۱/۰۱	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۷/۲۴۰	۳/۷۸	عملی کردن ایده‌های شخصی در حل مسائل
۰/۲۰	-۰۰/۱۲	۰/۵۷۵	۰/۵۶۹	۳/۸۳	تمایل به حل مسئله و پذیرفتن مشکلات
۱/۱۴	۰/۵۲	۰/۰۰۱	۵/۵۲۷	۳/۵۲	پذیرش انتقاد و دیدگاه‌های مخالف
۰/۴۶	-۰/۱۱	۰/۲۱۳	۱/۲۸۳	۳/۴۳	در نظر گرفتن خطرات و پیامدهای احتمالی اجرای ایده
۰/۸۱	۰/۲۳	۰/۰۰۱	۳/۷۶۱	۲/۱۷	تعیین نقاط کور و مبهم مساله برای دیگران
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۴۳	تمایل به تغییر و عدم حفظ سنت‌های سازمان
-۰/۳۱	-۱/۳۴	۰/۰۰۳	-۳/۳۲۱	۳/۴۳	تلاش برای درک و همدلی با همکاران
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۳۹	آگاهی از احساسات و هیجانات فردی
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۴۳	توجه به هیجانات فردی همکاران
۰/۷۰	۰/۰۸	۰/۰۱۶	۲/۵۹۸	۳/۳۵	کنترل احساسات در مواجهه با شرایط دشوار
۰/۲۱	-۰/۸۲	۰/۲۳۱	-۱/۲۳۲	۳/۳۵	اجتناب از تصمیم گیری های هیجانی
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۳۵	مدیریت احساسات در شرایط مختلف
۰/۶۸	۰/۰۱	۰/۰۴۳	۲/۱۵۲	۳/۲۲	روحیه کار تیمی بالا
۰/۶۳	۰/۰۷	۰/۰۱۷	۲/۵۷۷	۳/۵۲	اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین اعضای تیم یا گروه
۰/۶۶	۰/۰۴	۰/۰۲۹	۲/۳۳۶	۳/۴۳	مسئولیت پذیری بالا در انجام وظایف تیمی
۰/۵۴	-۰/۱۰	۰/۱۷۱	۱/۴۱۷	۱/۷۰	تمایل به دریافت بازخورد و انتقاد و پیشنهاد همکاران
۰/۲۷	-۰/۷۰	۰/۳۶۵	-۰/۹۲۶	۳/۵۲	پایبند بودن به قوانین و هنجارهای تیم
۰/۸۱	۰/۲۳	۰/۰۰۱	۳/۷۶۱	۳/۴۳	اولویت قرار دادن اهداف تیم به جای اهداف فردی
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۶۱	تفکر عمیق در رابطه با مسئله
-۰/۹۰	-۱/۷۰	۰/۰۰۱	-۶/۷۵۴	۳/۴۸	اجتناب از قضاوت و پیش آوری
۰/۷۸	۰/۲۷	۰/۰۰۱	۴/۲۱۹	۳/۷۴	بررسی معتبر بودن منبع اطلاعات
۰/۷۲	۰/۱۵	۰/۰۰۵	۳/۱۴۸	۳/۴۳	ارزیابی راه حل‌های مختلف در حین تصمیم‌گیری
۰/۸۶	۰/۳۶	۰/۰۰۱	۵/۰۰۷	۳/۶۱	توجه به نظرات و دیدگاه‌های انتقادی همکاران
۰/۷۹	۰/۱۶	۰/۰۰۵	۳/۱۴۰	۳/۶۵	تصمیم‌گیری بر اساس منطق به جای احساسات
۱/۰۹	۰/۳۹	۰/۰۰۱	۴/۳۷۶	۳/۴۸	مهارت‌های اجتماعی مناسب
۰/۷۸	۰/۰۹	۰/۰۱۵	۲/۶۴۷	۳/۷۸	تمایل به تبادل اطلاعات با دیگران
۰/۸۹	۰/۳۲	۰/۰۰۱	۴/۴۴۷	۳/۸۳	تمایل به همکاری تیمی و گروهی
۰/۶۴	-۰/۰۳	۰/۰۶۹	۱/۹۰۸	۳/۵۲	گسترش شبکه‌های ارتباطی بین افراد مختلف
۰/۹۶	۰/۳۴	۰/۰۰۱	۴/۳۸۰	۳/۴۳	کنترل احساسات و عواطف در برقراری ارتباط با دیگران
۰/۷۹	۰/۱۶	۰/۰۰۵	۳/۱۴۰	۲/۱۷	مهارت مذاکره و گفتگو با دیگران

بدین گونه که با ضرب وزن نهایی هرکدام از معیارها بر عنصر گزینه مربوط، می‌توان وزن نهایی را مشخص کرد. برای این منظور از رابطه زیر استفاده شده است.

$$w_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n A_i \times a_{ij} \quad \text{رابطه ۲}$$

در این مرحله با توجه به وزن‌های نسبی هرکدام از ماتریس‌های زیرمعیارها و معیارها، می‌توان وزن نهایی را مشخص کرد.

اشتراک‌گذاری افکار و ایده‌ها را نشان می‌دهد. سپس، خلاقیت با وزن نهایی ۰/۲۰۳ در رتبه سوم جای می‌گیرد که به توانایی ایجاد و توسعه ایده‌های نوآورانه اشاره دارد. تفکر انتقادی با وزن نهایی ۰/۱۲۵ در مرتبه چهارم قرار دارد و بر اهمیت توانایی تحلیل و ارزیابی اطلاعات و استدلال منطقی تأکید می‌کند و در نهایت، همکاری با وزن نهایی ۰/۰۷۰ کمترین اولویت را دارد و به اهمیت کار گروهی و تعامل با دیگران اشاره می‌کند.

که در آن: W_{ij} = وزن نهایی هر معیار فرعی A_i = وزن معیار i ام a_{ij} = وزن معیار فرعی j ام از معیار i با توجه به وزن‌های نهایی، معیارها به ترتیب اولویت به این صورت هستند: هوش هیجانی با وزن نهایی ۰/۳۱۵ در اولویت اول قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت بالای توانایی تشخیص و مدیریت احساسات خود و دیگران است. در مرتبه دوم، ارتباطات با وزن نهایی ۰/۲۸۶ قرار گرفته که اهمیت مهارت‌های ارتباطی در به

جدول ۳. وزن نسبی و وزن نهایی معیارها و زیر معیارها

Table 4. Relative Weights and Final Weights of Criteria and Sub-Criteria

وزن نهایی	وزن نسبی	زیر معیار	وزن نهایی معیارها	معیار
۰/۰۲۴	۰/۱۱۷	تمایل به حل مسئله و پذیرفتن مشکلات	۰/۲۰۳	خلاقیت
۰/۰۶۱	۰/۳۰۲	پذیرش انتقاد و دیدگاه‌های مخالف		
۰/۰۴۹	۰/۲۴۰	در نظر گرفتن خطرات و پیامدهای احتمالی اجرای ایده		
۰/۰۶۹	۰/۳۴۰	تعیین نقاط کور و مبهم مساله برای دیگران		
۰/۰۵۷	۰/۱۹۸	مهارت‌های اجتماعی مناسب	۰/۲۸۶	ارتباطات
۰/۰۶۶	۰/۲۳۱	تمایل به تبادل اطلاعات با دیگران		
۰/۰۵۴	۰/۱۸۷	تمایل به همکاری تیمی و گروهی		
۰/۰۴۷	۰/۱۶۵	کنترل احساسات و عواطف در برقراری ارتباط با دیگران		
۰/۰۶۲	۰/۲۱۸	مهارت مذاکره و گفتگو با دیگران		
۰/۰۰۹	۰/۱۳۰	روحیه کار تیمی بالا	۰/۰۷	همکاری
۰/۰۲۳	۰/۳۳۵	اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین اعضای تیم یا گروه		
۰/۰۱۲	۰/۱۷۵	مسئولیت‌پذیری بالا در انجام وظایف تیمی		
۰/۰۲۵	۰/۳۶۰	اولویت قرار دادن اهداف تیم به جای اهداف فردی		
۰/۰۰۹	۰/۰۷۳	تفکر عمیق در رابطه با مسئله	۰/۱۲۵	تفکر انتقادی
۰/۰۱۵	۰/۱۲۲	اجتناب از قضاوت و پیش‌أوری		
۰/۰۳۰	۰/۲۳۹	بررسی معتبر بودن منبع اطلاعات		
۰/۰۱۳	۰/۱۰۴	ارزیابی راه‌حل‌های مختلف در حین تصمیم‌گیری		
۰/۰۲۸	۰/۲۲۲	توجه به نظرات و دیدگاه‌های انتقادی همکاران		
۰/۰۳۰	۰/۲۴۰	تصمیم‌گیری بر اساس منطق به جای احساسات		

ادامه جدول ۳. وزن نسبی و وزن نهایی معیارها و زیر معیارها

وزن نهایی	وزن نسبی	زیر معیار	وزن نهایی معیارها	معیار
۰/۰۳۰	۰/۰۹۴	تلاش برای درک و همدلی با همکاران	۰/۳۱۵	هوش هیجانی
۰/۰۸۸	۰/۲۸۰	آگاهی از احساسات و هیجانات فردی		
۰/۰۵۳	۰/۱۶۷	توجه به هیجانات فردی همکاران		
۰/۰۴۸	۰/۱۵۲	کنترل احساسات در مواجهه با شرایط دشوار		
۰/۰۹۷	۰/۳۰۷	مدیریت احساسات در شرایط مختلف		

وظایف تیمی با وزن ۰/۰۱۲، ارزیابی راه‌حل‌های مختلف در حین تصمیم‌گیری با وزن ۰/۰۱۳ و اجتناب از قضاوت و پیش‌داوری با وزن ۰/۰۱۵ پنج زیر معیاری هستند که در اولویت آخر قرار گرفته‌اند.

در شکل ۱. با استفاده نرم‌افزار Scimago Ghrapica نقشه اولویت زیرمعیارهای مهارت‌های نرم گزارش شده است. با توجه به این نقشه، زیرمعیار مدیریت احساسات در شرایط مختلف با وزن ۰/۱ در اولویت اول، زیر معیار آگاهی از زیر معیار تعیین نقاط کور و مبهم مسئله برای دیگران با وزن ۰/۰۷ در اولویت سوم قرار گرفته است.

براساس وزن نهایی در جدول ۳، پنج زیرمعیار اول که در اولویت قرار دارند عبارت‌اند از: مدیریت احساسات در شرایط مختلف با وزن ۰/۰۹۷، آگاهی از احساسات و هیجانات فردی با وزن ۰/۰۸۸، تعیین نقاط کور و مبهم مسئله برای دیگران با وزن ۰/۰۶۹، مهارت‌های اجتماعی مناسب با وزن ۰/۰۵۷ و تمایل به تبادل اطلاعات با دیگران با وزن ۰/۰۶۶. این زیرمعیارها از اهمیت بالایی برخوردار هستند و نقش مهمی در ایجاد و حفظ تعاملات مؤثر و پایدار دارند. از سوی دیگر، پنج زیرمعیار آخر که کمترین اولویت را دارند عبارت‌اند از: روحیه کار تیمی بالا با وزن ۰/۰۰۹، تفکر عمیق در رابطه با مسئله با وزن ۰/۰۰۹، مسئولیت‌پذیری بالا در انجام



شکل ۱. نقشه اولویت زیر معیارهای مهارت‌های نرم

Figure 1. Priority Map of Soft Skills Sub-Criteria

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌های نرم در سازمان‌ها است. این مقاله نشان می‌دهد که تنها اتکا به مهارت‌های فنی برای موفقیت کافی نیست و باید توجه ویژه‌ای به توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها صورت گیرد. تحقیقات نشان می‌دهند که امروزه، مهارت‌های سخت تنها پانزده درصد موجب موفقیت‌ها می‌گردند، در حالی که هشتادوپنج درصد بقیه را مهارت‌های نرم به وجود می‌آورند (ورما^۱، ۲۰۱۳) و کارفرمایان نیز هفتادوپنج درصد یا بیشتر موفقیت شغلی افراد را به داشتن مهارت‌های نرم نسبت داده‌اند (رابلز^۲، ۲۰۱۲؛ کانیهام و ویلسنور^۳، ۲۰۱۴؛ دابکه^۴، ۲۰۱۵ و گرو^۵ و همکاران، ۲۰۱۶).

براساس گزارش منتشر شده در سال ۲۰۱۶ توسط مؤسسه مکنزی، ضعف مهارتی کارکنان، یکی از دلایل اصلی مشکلات کسب‌وکار است که در قالب هزینه و ضعف کیفیت دیده می‌شود (کاین کیو^۶، ۲۰۱۶). درنتیجه مهارت‌های نرم، امروزه از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که توجه به ارتقای آن در منابع انسانی سازمان، در کنار توسعه مهارت‌های فنی، به شدت توصیه می‌گردد (بوستانی‌راد و حمیدی‌زاده، ۲۰۲۲).

براساس نتایج این تحقیق، مهارت‌های نرم هوش هیجانی، ارتباطات، خلاقیت، تفکر انتقادی و همکاری به ترتیب در اولویت‌های اول تا پنجم قرار گرفته‌اند. امروزه این مهارت‌ها به بخش‌های ضروری و غیرقابل جایگزین چارچوب موفقیت سازمانی تبدیل شده‌اند. در این راستا، هوش هیجانی به عنوان مهم‌ترین مهارت نرم نقش حیاتی دارد، زیرا توانایی درک و مدیریت احساسات، هم برای فرد و هم برای دیگران، پایه‌گذار تعاملات سالم و بهره‌ور است. این یافته با مطالعات پیشین هماهنگ است که نشان می‌دهد افزایش خودآگاهی می‌تواند به افراد کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسند و از این طریق بر بهبود عملکرد خود تمرکز کنند (حاجی‌پور، ۲۰۲۳). کارکنان با هوش هیجانی بالا نه تنها روابط مؤثرتری با همکاران خود برقرار می‌کنند، بلکه در مواجهه با چالش‌ها نیز عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. افرادی که دارای هوش هیجانی بالایی هستند، می‌توانند احساسات را در محیط کار شناسایی و کنترل کنند، که این امر به بهبود روابط بین فردی و کاهش تنش‌ها کمک می‌کند (ترونهیل میلر و همکاران، ۲۰۲۲).

ارتباطات در جایگاه دوم قرار دارد، زیرا بدون مهارت‌های ارتباطی قوی، هیچ تیم یا سازمانی نمی‌تواند عملکرد صحیحی از خود نشان دهد. توانایی انتقال واضح و دقیق ایده‌ها، همچنین گوش دادن به نیازها و نظرات دیگران، از مهم‌ترین عوامل برای ایجاد همکاری موفق و کاهش سوءتفاهم‌هاست. ارتباطات مؤثر نه تنها باعث بهبود روابط داخلی سازمان می‌شود، بلکه نقش اساسی در ایجاد روابط مثبت با مشتریان و ذی‌نفعان خارجی نیز ایفا می‌کند. ارتباطات مؤثر در تیم‌ها موجب افزایش هماهنگی و کاهش سوءتفاهم‌ها می‌شود. این مهارت به ویژه در محیط‌های کار تیمی اهمیت دارد، زیرا به ایجاد فضایی مثبت و سازنده برای همکاری و تبادل نظر کمک می‌کند. این نتیجه نیز با تحقیقات پیشین مطابقت دارد که نشان داده‌اند مهارت‌های ارتباطی قوی می‌تواند به افراد کمک کند تا تعامل بهتری با دیگران داشته باشند و از این طریق کیفیت یادگیری خود را نیز افزایش دهند (چامورو^۷ و همکاران، ۲۰۱۰). هزلبرگز^۸، (۲۰۱۲) خلاقیت را همکاری در ایده‌های جدید به منظور توسعه پیشرفت‌هایی در توسعه محصولات یا خدمات سازمان معرفی می‌کند.

اگرچه خلاقیت در برخی از صنایع و نقش‌ها ممکن است بیشتر مورد نیاز باشد، اما در مجموع، به عنوان محرکی برای رشد و تغییرات مثبت شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که محیطی برای رشد خلاقیت فراهم می‌کنند، قادر به نوآوری و تطابق با تحولات سریع بازار خواهند بود. خلاقیت به عنوان توانایی تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و نوآورانه، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها دارد. در محیط‌های کاری که به سرعت در حال تغییر هستند، خلاقیت به کارکنان این امکان را می‌دهد که به طور مؤثری با چالش‌ها مواجه شوند و به نوآوری‌های لازم دست یابند. سازمان‌هایی که خلاقیت را تشویق می‌کنند، می‌توانند به محصولات و خدمات بهتری دست یابند و در رقابت با دیگران پیشی بگیرند.

تفکر انتقادی نیز به عنوان یک مهارت کلیدی در مواجهه با مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک اهمیت دارد. در دنیای امروز که اطلاعات به سرعت تغییر می‌کند، تفکر انتقادی به کارکنان این امکان را می‌دهد که داده‌ها و اطلاعات را به دقت ارزیابی کرده و بهترین راه‌حل‌ها را ارائه دهند. این مهارت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از رقبا پیشی بگیرند و در مواجهه با چالش‌های نوظهور، اقدامات هوشمندانه‌تری را انجام دهند. نتایج تحقیق حاجی پور (۲۰۲۳) نشان داد که آموزش

1. Verma
2. Robles
3. Cunningham & Villasenor
4. Dabke
5. Groh
6. Cinque

رویکرد نه‌تنها به افزایش بهره‌وری و اثربخشی در محیط کار کمک می‌کند، بلکه به ایجاد سازمان‌هایی انعطاف‌پذیر و توانمند در مواجهه با چالش‌های آینده نیز خواهد انجامید. ضمناً نتایج این پژوهش نشان داد که همهٔ مهارت‌های نرم از اهمیت و اولویت یکسانی برخوردار نیستند و بهتر است متناسب با نیاز سازمان از طریق ایجاد زیرساخت‌های مناسب به‌طور مؤثری در دستیابی به اهداف خود و ارتقای سطح کارایی و رضایت کارکنان گام‌های اجرایی برداشته شود.

پیشنهاده‌ها

از آنجا که مهارت‌های نرم به‌طور مستقیم بر روابط بین‌فردی و عملکرد گروه‌ها تأثیر می‌گذارند، سرمایه‌گذاری در این زمینه می‌تواند بهبود چشمگیری در فضای کاری و اثربخشی سازمانی به همراه داشته باشد. در این راستا پیشنهادهای کاربردی ذیل قابل ارائه می‌باشد:

۱. طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند: سازمان‌ها پس از ارزیابی‌های دوره‌ای باید برنامه‌های آموزشی منظم و جامع برای توسعه مهارت‌های نرم در کارکنان خود طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های عملی، دوره‌های آنلاین و برنامه‌های آموزشی در محل کار باشند. آموزش‌هایی مانند حل تعارض، مدیریت احساسات، و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به ارتقای این مهارت‌ها کمک کند.

۲. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر: برای تقویت مهارت‌های نرم، سازمان‌ها باید فرهنگی ایجاد کنند که در آن همکاری، ارتباطات مؤثر و خلاقیت تشویق شود. این فرهنگ می‌تواند با حمایت از کار گروهی، برگزاری جلسات باز و تشویق به ارائه ایده‌های جدید تقویت شود.

۳. ارزیابی و بازخورد مستمر: سازمان‌ها باید روش‌های ارزیابی منظم برای سنجش مهارت‌های نرم کارکنان خود پیاده‌سازی کنند. این ارزیابی‌ها می‌توانند شامل خودارزیابی، ارزیابی همتایان و بازخوردهای ۳۶۰ درجه باشند. این فرآیند به شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان در زمینهٔ مهارت‌های نرم و نیز تعیین اولویت‌ها کمک خواهد کرد.

۴. ایجاد فرصت‌های همکاری میان تیم‌ها: فراهم کردن فرصت‌های همکاری بین تیم‌ها و بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند به تقویت مهارت‌های نرم کمک کند. پروژه‌های مشترک و فعالیت‌های تیم‌سازی می‌تواند زمینه‌ای برای تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری ایجاد کند.

۵. استفاده از فناوری برای توسعه مهارت‌های نرم: سازمان‌ها می‌توانند از پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و نرم‌افزارهای یادگیری

مهارت‌های نرم می‌تواند به طرز قابل‌توجهی تفکر انتقادی افراد را تقویت کند. تفکر انتقادی به افراد کمک می‌کند تا مسائل را از زوایای مختلف تحلیل کرده و به درک عمیق‌تری از موقعیت‌ها برسند. تفکر انتقادی به‌ویژه در مواقع بحران و تصمیم‌گیری‌های مهم، توانایی شناسایی مشکلات و یافتن راه‌حل‌های مناسب را افزایش می‌دهد. افرادی که دارای این مهارت هستند، قادرند ایده‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه کنند و در نتیجه تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. این یافته با مطالعات انجام شده توسط آنتونی و گارنر^۱ (۲۰۱۶) مطابقت دارد که نشان می‌دهد تفکر انتقادی به افراد کمک می‌کند تا به تحلیل و ارزیابی اطلاعات بپردازند و تصمیمات بهتری در زمینه‌های مختلف تحصیلی و حرفه‌ای خود بگیرند.

همکاری به‌عنوان پنجمین مهارت مهم، کلید موفقیت در محیط‌های کاری پیچیده و چندرشته‌ای است. توانایی همکاری و کار در تیم‌های چندفرهنگی و چندرشته‌ای به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از پتانسیل‌های مختلف استفاده کنند و به نتایج بهتری دست یابند. بدون همکاری مؤثر، حتی قوی‌ترین تیم‌ها نیز نمی‌توانند به اهداف مشترک خود برسند. این مهارت شامل توانایی کار گروهی، تقسیم وظایف و حمایت از یکدیگر است. در دنیای امروز که پروژه‌ها معمولاً نیازمند همکاری بین تیمی هستند، توانایی همکاری مؤثر باعث بهبود بهره‌وری و نتایج کار می‌شود. سازمان‌ها باید محیطی را فراهم کنند که در آن افراد تشویق به همکاری و ایجاد ارتباطات مثبت شوند.

با توجه به تغییرات سریع و چالش‌های جدیدی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، تقویت این مهارت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. این مهارت‌ها نه‌تنها به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش کارایی تیم‌ها کمک می‌کنند، بلکه موجب تقویت روابط بین‌فردی و ایجاد محیط کاری مثبت‌تر نیز می‌شوند. سازمان‌ها باید به‌طور فعال به ارزیابی و تقویت این مهارت‌ها بپردازند و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسبی را برای کارکنان خود در نظر بگیرند. سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های نرم می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در محیط کار منجر شود (حاجی‌پور، ۲۰۲۳). همچنین، با ایجاد فرهنگ سازمانی که بر اهمیت همکاری و ارتباطات مؤثر تأکید دارد، می‌توان به دستاوردهای بهتری در زمینهٔ نوآوری و سازگاری با تغییرات دست یافت.

در نهایت، این مقاله نشان می‌دهد که تنها اتکا به مهارت‌های فنی برای موفقیت کافی نیست و باید توجه ویژه‌ای به توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها صورت گیرد. این

می‌تواند به ایجاد محیطی مثبت و حمایتگر برای ارتقای مهارت‌های نرم در تمام سطوح سازمان کمک کند.

۱۰. پژوهش‌های بیشتر در زمینه مهارت‌های نرم: نیاز به انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه مهارت‌های نرم و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی وجود دارد. این پژوهش‌ها می‌توانند به شناسایی شیوه‌های مؤثرتر برای آموزش و ارزیابی مهارت‌های نرم کمک کنند و به ایجاد دانش بیشتر در این حوزه منجر شوند. همچنین با توجه به تغییرات دنیای جدید و حرکت به سوی هوش مصنوعی ضروری است که همگام با مطالعات جهانی، مطالعاتی در زمینه مهارت‌های نرم مورد نیاز در عصر دیجیتال و ابر داده‌ها صورت گیرد.

اجرای این پیشنهادها می‌تواند به بهبود مهارت‌های نرم در سازمان‌ها کمک کرده و در نهایت به افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار پیچیده و در حال تغییر امروزی منجر شود.

سپاسگزاری

نویسندگان بدین وسیله از تمامی افرادی که به‌نوعی یاریگر ایشان در تدوین این نوشتار بوده و مشفقانه، دانسته‌های خویش را در راستای اعتلای دانش، پیش کشیده‌اند، تقدیر می‌نمایند.

برای آموزش مهارت‌های نرم بهره‌برداری کنند. این ابزارها می‌توانند به کارکنان این امکان را بدهند که به صورت خودآموز مهارت‌های خود را تقویت کنند.

۶. توسعه برنامه‌های مشاوره و راهنمایی: ایجاد برنامه‌های مشاوره و راهنمایی برای کارکنان می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا در شناسایی و تقویت مهارت‌های نرم خود پیشرفت کنند. مشاوران می‌توانند به افراد در مدیریت احساسات، برقراری ارتباط مؤثر و حل تعارض کمک کنند.

۷. تشویق به نوآوری و خلاقیت: سازمان‌ها باید فضایی را برای نوآوری و خلاقیت فراهم کنند. این شامل تشویق به ارائه ایده‌های جدید و ایجاد کارگروه‌های خلاق برای حل مسائل پیچیده است. برگزاری جلسات بارش افکار و جشنواره‌های خلاقیت می‌تواند به افزایش سطح خلاقیت در سازمان کمک کند.

۸. ایجاد سیستم‌های پاداش و تشویق: سازمان‌ها باید سیستم‌هایی را برای پاداش دادن به کارکنان که مهارت‌های نرم خود را تقویت می‌کنند و در زمینه‌های مختلف عملکرد بهتری دارند، ایجاد کنند. این موضوع می‌تواند به افزایش انگیزه و تلاش برای بهبود مهارت‌های نرم کمک کند.

۹. توسعه مهارت‌های رهبری: مدیران باید به‌عنوان الگوهای رفتاری در سازمان، مهارت‌های نرم را در خود تقویت کرده و به دیگران نیز آموزش دهند. توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران

References

- Abbasi Sahebi, R., Abbasi Sahebi, F., & Rouhanifard, M. (2016), Analysis of Saadi's Management Thoughts in Golestan and Bustan. *International Conference on Orientalism, Ferdowsi, and Persian Culture and Literature*, Tehran. (In Persian)
- Abdi, S.G., Samadzadeh, N.A., Hassani Koleshtari, H., & Mohammadnejad, F. (2019). Studying the possession of managerial skills in managers of educational organizations. *Psychological Studies and Educational Sciences*, 60, 992-1034. (In Persian)
- Ahern, A., Dominguez, C., McNally, C., O'Sullivan, J. J. & Pedrosa, D. (2019). A Literature Review of Critical Thinking in Engineering Education. *Studies in Higher Education*, 44, 816-828. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586325>
- Ahmed, F., Fernando Capretz, L., Bouktif, S., & Campbell, P. (2013). Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry, *International Journal of Information Processing and Management*, 4(3), 171-191. DOI: [10.4156/ijipm.vol4.issue3.17](https://doi.org/10.4156/ijipm.vol4.issue3.17)
- Alizadeh-Majd, A. R., Davoudi, A., & Saghaizadeh, N. (2019), Studying the effect of communication skills, organizational trust and entrepreneurial behavior in the country's rubber industries (Case study: Yazd Tire Company), *Iranian Rubber Industry Journal*, 24(97), 67-83 (In Persian)
- Allert, J.R., & Chatterjee, S.Re. (1997). Corporate communication and trust in leadership, *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 14-21. <https://doi.org/10.1108/eb046530>
- Alvani, S. M., Hamidzadeh, A., & Bustani Rad, M. (2019). What are the components of soft skills in human resources (a systematic review), *Skill Training*, 9(33), 25-50. (In Persian)
- Anthony, S., & Garner, B. (2016). Teaching soft skills to business students, *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 360-370. <https://doi.org/10.1177/2329490616642247>
- Austin, E.J., Farrelly, D., Black, K. & Moore, H. (2007). Emotional Intelligence, Machiavellianism, and Emotional Manipulation, *Personality and Individual Differences*, 43, 173-179.

- Axline, L. (1981), The Hard Impact of the Soft Skills of Management, *Leadership & Organization Development Journal*, 2(4), 17-21. <https://doi.org/10.1108/eb053493>
- Badri Gargari, R., Fathi Azar, E., Hosseini Nasab, S.D., & Moghadam, M. (2009). The effect of reflection in practice on the critical thinking of students, teachers of Tabriz teacher training centers. *Educational and Psychological Studies*, 11(1), 189-210. (In Persian)
- Barham, K. (1987). The Internationalisation of Business and the International Manager, *Industrial and Commercial Training*, 19 (4), 6-11. <https://doi.org/10.1108/eb004071>
- Beardmore, K W. (2019). Soft skills: old & new. University of Kentucky Uknowledge. Theses and Dissertations-Educational Policy Studies and Evaluation, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Director, Dr. Jane Jensen, College of Education, University of Kentucky.
- Beverland, M. (1999). Are Salespeople Relationship Oriented? (And Do They Need To Be?) A Study Based on the New Zealand Wine Industry, *International Journal of Wine Marketing*, 11 (1), 47-64. DOI: 10.1108/eb008690
- Bostani Rad, M., & Hamidizadeh, A. (2022). The Necessity of Developing Soft Skills in Government Organizations. *Quarterly Journal of Human Sciences Development*, 3(6), 107-122. (In Persian)
- Bukartaite, R., & Hooper, D. (2023). Automation, Artificial Intelligence and Future Skills Needs: an Irish perspective, *European Journal of Training and Development*, 47(10), 163-185. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2023-0045>
- Cameron M., & Ford, d.(1990). An action-oriented approach to business education, *International Journal of Career Management*, 2(2), 80-84. <https://doi.org/10.1108/13620439710163662>
- Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., Bremner, A., Greven, C., & Furnham, A.(2010). Soft skills in higher education: importance and improvement ratings as a function of individual differences and academic performance. *Educational Psychology*, 30(2), 221-241.
- Chan, K.C. (1994). Learning for Total Quality: An Action Learning Approach, *The Learning Organization: An International Journal*, 1 (1), 17-22. <https://doi.org/10.1108/09696479410053403>
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assesment of Soft Skills and Their Role for the Quality of the Organizations and Enterprises, *International Journal for Quality Research* 10(1), 97-130. DOI: 10.18421/IJQR10.01-05
- Cinque, M. (2016). Lost in translation: Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 338-427.
- Cunningham, W., & Villaseñor, P.(2014). Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy. *World Bank Research Observer*, 31(1), 102-134.
- Dabke, D. (2015). Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 26-42.
- Dean, A. S.(2017). Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce, *Doctoral study*, Walden University, USA.
- De Campos, D. B., de Resende, L. M. M., & Fagundes, A. B .(2020) .The Importance of Soft Skills for the Engineering. *Creative Education*, 11,1504-1520. DOI: 10.4236/ce.2020.118109
- Détienne, F., Baker, M. & Burkhardt, J.M. (2012). *Perspectives on Quality of Collaboration in Design*. CoDesign, 8, 197-99.
- Dumitru, D., Bigu, D., Elen, J., Ahern, A., McNally, C., & O'Sullivan. J. (2018). A European Review on Critical Thinking Educational Practices in Higher Education Institutions. Vila Real: UTAD. Available online:<http://repositorio.utad.pt/handle/10348/8320> (accessed on 2 November 2022).
- Ebrahimpour, N., Rahimnia, S., Pouya, F., Farahi, A., & Pakdaman, M. M. (2013). Identifying the soft skills required by hospital nursing workforce in organizational hierarchy, *Public Management Research*, 15(55). 37-6. (In Persian)
- Facione, P. A. (2011). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight Assessment*. 2007, 1-23.
- Garavan, Th., & Deegan, J.(1995). Discontinuous change in organizations. Using training and development interventions to develop creativity, *Industrial and Commercial Training* 27 (11), 18-25. <https://doi.org/10.1108/00197859510147607>

- Gibb, A. (1987). Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training, *Journal of European Industrial Training*, 11 (2), 2–38. <https://doi.org/10.1108/eb043365>
- Glăveanu, V. P. (2014). The Psychology of Creativity: A Critical Reading. *Creativity Theories Research Applications*, 1, 10–32. DOI: [10.15290/ctra.2014.01.01.02](https://doi.org/10.15290/ctra.2014.01.01.02)
- Graesser, A. C., Fiore, S. M., Greiff, S., Andrews-Todd, J., Foltz, P. W. & Hesse, F. W. (2018). Advancing the Science of Collaborative Problem Solving. *Psychological Science in the Public Interest*, 19, 59–92. <https://doi.org/10.1177/1529100618808244>
- Greenan, K., Humphreys, P., & McIlveen, H. (1997). Developing transferable personal skills: part of the graduate toolkit, *Education + Training*, 39(2), 71–78. <https://doi.org/10.1108/00400919710164161>
- Groh, M., Krishnan, N., McKenzie, D. & Vishwanath, T. (2016). The impact of soft skills training on female youth employment: Evidence from a randomized experiment in Jordan. *IZA Journal of Labor & Development*, 5(1), 1-12. DOI: [10.1186/s40175-016-0055-9](https://doi.org/10.1186/s40175-016-0055-9)
- Hajipour, M. (2023). A Qualitative Analysis of the Impact of Soft Skills Training on Students' Academic Success. *Journal of Research and Innovation in Education and Development*, 3(3), 9-18. (In Persian) <https://doi.org/10.61838/jsied.3.3.2>
- Halpern, D. F., & Dunn, D. S. (2021). Critical Thinking: A Model of Intelligence for Solving Real-World Problems. *Journal of Intelligence*, 9, 22-33.
- Hampton, N.Z. & Mason, E. (2003). Learning Disabilities, Gender, Sources of Efficacy, Self-efficacy Beliefs, and Academic Achievement in High School Students. *Journal of School Psychology*, 41, 101-112.
- Hanover Research. (2012). *A Crosswalk of 21st Century Skills*. Available online: <http://www.hanoverresearch.com/wpcontent/uploads/2011/12/A-Crosswalk-of-21st-Century-Skills-Membership.pdf> (accessed on 15 August 2022).
- Harris, H. (1993). Women in International Management: Opportunity or Threat? , *Women In Management Review*, 8(5), 55-64. <https://doi.org/10.1108/09649429310042133>
- Haselberger D., Oberheumer P., Perez E., Cinque M., & Capasso, D. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions. Handbook of ModEs Project, Education and Culture DG Lifelong Learning Programme*. European Union. Brussels.
- Hill, R., Bullard, T., Capper, Ph., Hawes, K., & Wilson, K. (1998). Learning about learning organisations: case studies of skill formation in five New Zealand organisations, *The Learning Organization: An International Journal*, 5 (4), 184–192. <https://doi.org/10.1108/09696479810228568>
- Hitc(2020). *Critical Thinking*. In *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2020 Edition). Edited by Nouri Zalta Edward. Stanford: Stanford University.
- Humphreys, P., McAleer, E., Wightman, S., Keogh, M., & Manson, B. (1995). Customer-focused management development: a case study, *Journal of European Industrial Training*, 19 (5), 26–32. <https://doi.org/10.1108/03090599510085817>.
- Huszczo, G. E., & Hoffma, D.(1999). Reasons for and against the use of the team concept in joint settings, *Team Performance Management: An International Journal*, 5 (1), 4–15. DOI: [10.1108/13527599910263107](https://doi.org/10.1108/13527599910263107)
- Iranfar, S., Azizi, F., & Valaei, N. (2000). The status of communication skills among faculty members of Kermanshah University of Medical Sciences and their role in students' evaluations. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (Improvement)*, 24(7), 1–8. (In Persian)
- Jain, M., Goel, A., Sinha, S., & Dhir, S.(2021). Dhir, Employability implications of artificial intelligence in healthcare ecosystem: responding with readiness, *Foresight*, 23(1), 73–94. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2020-0038>
- Jones, S. E., & LBaron, C. D. (2002). Research on the Relationship between Verbal and Nonverbal Communication: Emerging Integrations, *The Journal of Communication*, 52, 499–521.
- Jones, R.A. & Goss, D.M. (1990). Managerial Visions and Effective Training, *Industrial and Commercial Training*, 22 (6), 54-68. <https://doi.org/10.1108/00197859010137586>
- Jones, R.A. & Goss, D.M. (1991). The Role of Training Strategy in Reducing Skills Shortages: Some Evidence from a Survey of Small Firms, *Personnel Review*, 20(2), 24–30. <https://doi.org/10.1108/00483489110138848>

- Kaaga, n. S.(1998). Leadership development: the heart of the matter, *International Journal of Educational Management*, 12 (2), 74–81. <https://doi.org/10.1108/09513549810204450>
- Kahrazei, F., Azadfallah, P., & Elahiari, A. A. (2003). Investigating the effectiveness of problem-solving skills training in reducing students' depression. *Journal of Psychology*, 7(2), 127-142. (In Persian)
- Karimpour Qaramaleki, A., Soltan Abbasi Nadushan, R., & Rawantab, N.(2020). Ethical Characteristics of Agents in the Second Step Statement with Emphasis on Nahj al-Balagha, *Comparative Hadith Sciences Research Journal*, 8(15), 124-149 (In Persian)
- Keamey, J., Bond-Barnard, T., Chugh, R. (2024). Soft skills and learning methods for 21st-century project management: a review, *Inter national Journal of I nfor mation Systems and Project Management*, 12(4), 5-20. DOI: 10.12821/ijispm120401
- Kenney, J. (1982). the influence of High Technology on Management Development in the USA: some examples, *Industrial and Commercial Training*, 14(8), 270–272. <https://doi.org/10.1108/eb003900>
- Kent, K. (1996). Communication as a core management discipline: The relationship between new management trends and the need for new perspectives in education in both management and public relations, *Journal of Communication Management*, 1(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb023417>
- Khaleghkhah, A. & Najafi, H. (2018). Identifying the Components of Educational Managers' Soft Skills Using an Exploratory Mixed-Methods Approach(Designing a Measurement Tool). *Scientific and Research Quarterly of New Approaches in Educational Management*, 9(1), 25-43. (In Persian)
- Khanifar, H., & Javan-Bakht, A. (2018). Soft skills for technical and vocational graduates. *Skill Training*, 6(24), 7–18. (In Persian)
- Kiel, D. (2016), The Economics of Emotional Intelligence: Defining a Hierarchy of Soft Skills, URL:https://www.academia.edu/25638703/The_Economics_of_Emotional_Intelligence_Defining_a_Hierarchy_of_Soft_Skills
- Kranz E. J. (2019). *Critical Soft Skills and The Stem Professional*, For the degree of Doctor of Education, University of New England DUNE: Digital UNE.
- Kumar, Go., & Sharma, V.(2019). Emotional Intelligence through Soft Skills for Employability, *International Conference on Advancements in Computing & Management*, 863-871
- Leitch, C., & Harrison, R.(1999). A process model for entrepreneurship education and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(3), 83–109. DOI: 10.1108/13552559910284065
- Levant, Y., Coulmont, M., & Sandu, R.(2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*, 25 (4), 368–395
- Lewis, A., & Smith, D. (1993). Defining Higher Order Thinking. *Theory into Practice* 32, 131–37.
- Loan-Clarke, J. (1996). Management standards/NVQs and business benefits: The need for empirical evidence and an evaluation framework to provide it, *Journal of Management Development*, 15 (4), 35–48. <https://doi.org/10.1108/02621719610116809>
- Loewenthal, D. (1986), Developing Community Enterprise Managers, *Journal of European Industrial Training*, 10(1), 22–27. <https://doi.org/10.1108/eb002193>
- López, F., Contreras, M., Nussbaum, M., Paredes, R., Gelerstein, D., Alvares, D., & Chiuminatto, P.(2023). Developing Critical Thinking in Technical and Vocational Education and Training. *Educ. Sci.*, 13, 590-611. <https://doi.org/10.3390/educsci13060590>.
- Lubart, T. (2017). The 7 C's of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51, 293–96.
- Lubart, T. & Thornhill-Miller. B.(2019). Creativity: *An Overview of the 7C's of Creative Thought*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing.
- Ma'raft, M. (2024). An explanatory review of the practical and effective rules of management from the perspective of the Holy Quran in line with the effectiveness of the administrative system, *Quarterly Journal of New Approaches to Jihadi Management and Islamic Governance*, 4(15), 29-63. (In Persian)
- Mashayekh, M.R., Salar, J. & Bagheri, S. M.(2021). Designing and Explaining a Human Capital Development Model to Achieve a Knowledge-Based Economy. *Public Organizations Management*, 9(4), 104-118. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.59392.4397>

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Middleton, P. (2000). Barriers to the efficient and effective use of information technology, *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 85-99. DOI: [10.1108/09513550010334506](https://doi.org/10.1108/09513550010334506)
- Mirzaei Ahranjati, H. (1994). The Art and Skill of Listening, (1), *Management*, 24(-), 17-27. (In Persian) <https://sid.ir/paper/428783/fa>
- Monazzam Ebrahim-Pour, S., Rahimnia, F., Pouya, A., Farahi, M. M., & Pakdaman, M. (2022). Identifying the soft skills required for hospital nursing staff across organizational hierarchy levels. *Public Management Research*, 15(55), 37-65. (In Persian)
- Naim, M. (2017). Soft Skill Development: Relevance of Neuro-Linguistic Programming (NLP). *Language in India*. 17 (2), 160-176.
- OECD. (2019). *Framework for the Assessment of Creative Thinking in PISA 2021: Third Draft*. Paris: OECD. Available online: <https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA-2021-creative-thinking-framework.pdf> (accessed on 2 November 2022).
- Parsole, E. (1983). Interactive Video: A progress report: some practical application, *Industrial and Commercial Training*, 15(1), 18-20. <https://doi.org/10.1108/eb003925>
- Pasquinelli, E., Farina, M., Bedel, A., & Casati, R. (2021). Naturalizing Critical Thinking: Consequences for Education, Blueprint for Future Research in Cognitive Science. *Mind, Brain and Education: The Official Journal of the International Mind, Brain, and Education Society*, 15, 168-76.
- Pazhani, S. S., & Priya, T. S. (2012). Need for soft skills development towards managerial efficiency, *International Journal of Management. Research and Reviews*, 2(11), 1385-1811.
- Polakova, M., Horvathova Suleimanov, J., Madzik, P., Copus, L., Molnarova, I., & Polednova, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0, *Heliyon*, 9, 170-186. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e18670](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670)
- Pornpitakpan, C. (2004). The Persuasiveness of Source Credibility: A Critical Review of Five Decades' Evidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 243-281.
- Pratali, P. (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 18-31. DOI: [10.1108/14601060310456300](https://doi.org/10.1108/14601060310456300)
- Rahimi, S., Soheili, F., & Rahimi, F. (2013). Investigating the status of soft skills of librarians in academic libraries in Kermanshah province, *Academic Library and Information Research*, 57(2), 55-6 (In Persian)
- Rahimi, S., Soheili, F., & Rahimi, F. (2023). An investigation of the status of soft skills among academic librarians in Kermanshah province. *University Library and Information Research*, 57(2), 55-68. (In Persian)
- Ren, X., Tong, Y., Peng, P., & Wang, T. (2020). Critical Thinking Predicts Academic Performance beyond General Cognitive Ability: Evidence from Adults and Children. *Intelligence*, 101, 482-487.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity, *The Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- Robles M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Roger, W.H. (1982). Fighting Industrial Senility: A System for Growth in Mature Industries, *Journal of Business Strategy*, 3 (2), 3-20. <https://doi.org/10.1108/eb038962>
- Rostamzadeh Ganji, I., Zamahani, M., Foruzandeh Dehkordi, L., & Mughali, A. (2018). Designing a Value-Based Organization Model with an Islamic Approach, *Islamic Management*, 26(1), 9-37. (In Persian)
- Sarkar Arani, M.R. (2001). The relationship between higher education and the labor market in Japan. *Al-Zahra Humanities*, 11(37-38), 237-280. (In Persian)
- Schultz, D. M. (2010). Eloquent Science: A course to improve scientific and communication skills. *Paper presented at the 19th Symposium on Education, Atlanta, GA, USA*, 18-21.
- Scott, G., Leritz, L. E. & Mumford, M. D. (2004). The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal* 16, 361-88.

- Sharif, F. (2018). Essential skills of managers of educational organizations with a focus on indicators of desirable human relations in the educational environment, *Management Research in the Islamic World*, 4(10), 173-190 (In Persian)
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence, *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 57-69. DOI: [10.1108/01437729910268641](https://doi.org/10.1108/01437729910268641).
- Shemwell, J.D., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes, *International Journal of Service Industry Management* 9 (2), 155-168. <https://doi.org/10.1108/09564239810210505>
- Slaski, M., & Cartwright, S.(2002). Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers. *Stress and Health*, 18, 63-68.
- Soltani, I. (1999). Applied Skills of Managers of Manufacturing Organizations. *Management*, 21, 32-38. (In Persian)
- Sternberg, R. J. & Funke, J. (2019). *The Psychology of Human Thought: An Introduction*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing (heiUP).
- Storey, J.(1989) Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research – Part I: Conceptualisations and Practices, *Personnel Review*, 18(6), 3-19. <https://doi.org/10.1108/00483488910133387>
- Tang, K. N.(2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Article in Press, 1-6.
- Thornhill-Miller, B. & Dupont, J.M.(2016). Virtual Reality and the Enhancement of Creativity and Innovation: Underrecognized Potential Among Converging Technologies? *Journal for Cognitive Education and Psychology*, 15, 102-121.
- Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J.M., Morisseau, T. & et al.(2023). Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, 11, 54-68. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>.
- Moran, R., L.Richard, D. (1991). Preparing Technical Professionals for Cross-cultural Interactions, *Journal of European Industrial Training* ,15 (3), 34-44. <https://doi.org/10.1108/03090599110003749>
- Vincent-Lancrin, S., González-Sancho, C., Bouckaert, M., de Luca, F., Fernández-Barrerra, M., Jacotin, G., Urgel, J., & Vidal, Q. (2019). *Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What It Means in School*. Paris: OECD Publishing.
- Viorela Grama, Anamaria, Imbrea, Ana-Maria, Bătrîna, Ștefan Laurențiu(2024). Unveiling the Power of Soft Skills: Navigating Success in the 21st Century, *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 15(2), 79-101. DOI: [10.14267/CJSSP.2024.2.4](https://doi.org/10.14267/CJSSP.2024.2.4)
- Verma, Sh.(2013). *Personality development & soft skills for class XI*, first edition. New delhi. Goyal Brothers Prakashan.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-52.
- W. Hughey, A. J., & Mussnug, K. (1997). Designing effective employee training programmes, *Training for Quality*, 5 (2), 52-57. <https://doi.org/10.1108/09684879710167638>
- Yusuf, S. (2009). From creativity to innovation. *Technology in Society*, 31(1), 1-8.