

ضرورت توسعه مهارت های نرم در سازمان های دولتی

مینا بوستانی راد^۱ علی حمیدی زاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۸/۲

چکیده

امروزه مهارت های نرم از مهمترین مهارتهایی است که توجه بر ارتقا آن در منابع انسانی سازمان، در کنار توسعه مهارت های فنی، به شدت توصیه می گردد. مشخص بودن دلایل و پیامدهای مثبت حاصل از توسعه مهارت های نرم منابع انسانی سازمان های دولتی، موجب اهتمام و جدیت بیشتر مدیران جهت انجام این کار می گردد. تحقیق حاضر به منظور شناسایی دلایل و ضرورت های یادگیری و توسعه مهارت های نرم منابع انسانی در سازمان های دولتی انجام شده است. بر این اساس با ۲۳ تن از خبرگان، مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفته و تحلیل تم انجام گردید؛ سپس اعتبار یافته ها، با بهره گیری از فن دلفی و استفاده از آمار توصیفی محاسبه شده و با دستیابی به اجماع حداکثری پانلیست های شرکت کننده در تحقیق تائید گردید. در نهایت دلایل و ضرورت های توسعه مهارت های نرم در سازمان های دولتی با دو تم اصلی، چهار تم فرعی و ده کد احصا گردید.

^۱. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

^۲. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده گان فارابی دانشگاه تهران

نتایج حاکی از لزوم و ضرورت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به دلایل آشکار بودن نشانه‌های ضعف سازمان‌های دولتی در حیطه یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم و استفاده از نتایج مثبت فردی و سازمانی حاصل از توسعه این مهارت‌ها در سازمان می‌باشد.

واژه‌های اصلی: ضرورت، یادگیری و توسعه، مهارت‌های نرم

مقدمه

توجه به مهارت‌های نرم و نقش آن در محیط کار، در دهه‌های اخیر افزایش یافته (بلازکز، هرارته و لیورنته-هراس^۱، ۲۰۱۷؛ اسکورزا، آرایا، ووارملی و بتانکورت^۲، ۲۰۱۶)، و رشد فزاینده‌ای داشته است (بیردمور^۳، ۲۰۱۹). در حال حاضر بسیاری از سازمانها به آرامی در حال پی‌بردن به اهمیت توسعه مهارت‌های نرم برای کارکنان خود هستند (ایبراهیم، برهان‌الدین و کاظم‌کایوده^۴، ۲۰۱۷). مهارت‌های نرم به ویژگی‌های شخصیتی، جذابیت‌های اجتماعی، مهارت‌های زبانی، ارزش‌های شخصی، نگرش‌ها، آگاهی و حساسیت یا نگرش خوش‌بینانه اشاره دارد (احمد و همکاران^۵، ۲۰۱۳). اصطلاح "مهارت‌های نرم"، برای نشان دادن کلیه شایستگی‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، که در ارتباط مستقیم با وظیفه مشخصی نیستند (سیماتی^۶، ۲۰۱۶)؛ این مهارت‌ها در هر پستی ضروری می‌باشند؛ زیرا عمدتاً به روابط با سایر افراد مشغول در سازمان اشاره دارند و در

^۱ . Blazquez, Herrarte & Llorente- Heras

^۲ . Scorza, Araya, Wuermli & Betancourt

^۳ . Beardmore

^۴ . Ibrahim, Boerhannoeddin & Kazeem Kayode

^۵ . Ahmed et al

^۶ . Cimatti

مقابل، مهارت‌های سخت به توانایی‌های مشخص برای انجام شغلی خاص اشاره دارد؛ بعنوان مثال توانایی یک کارگر برای تنظیم و کنترل یک دستگاه سی‌ان‌سی، (همان). تحقیقات نشان می‌دهند مهارت‌های سخت تنها پانزده درصد موجب موفقیت‌ها می‌گردند؛ در حالی که هشتاد و پنج درصد بقیه را مهارت‌های نرم به وجود می‌آورند (ورما، ۲۰۱۳). کارفرمایان نیز ۷۵٪ یا بیشتر موفقیت شغلی افراد را به داشتن مهارت‌های نرم نسبت داده‌اند (کانینگهام و ویلسنور^۲، ۲۰۱۴؛ دابکه^۳، ۲۰۱۵؛ گرو، کریشنا، مک‌کینزی و ویشوانا^۴، ۲۰۱۶؛ رابلز^۵، ۲۰۱۲). حتی مشاهدات حاصل از عملکرد کارکنان، در دوران اوج پاندمی کرونا در جهان نیز نشان داد کارکنانی که برخوردار از مهارت‌های نرم فردی و بین‌فردی بودند عملکرد بهتری داشتند. طبق بررسی‌های انجام شده بر روی ۶۲۵ کارفرما، در سال ۲۰۱۸، پنج دسته از مهمترین مهارت‌های داوطلبان شغلی عبارت بودند از: گوش کردن، توجه به جزئیات، مهارت‌های بین‌فردی، تفکر انتقادی و ارتباط موثر (مورنینگ کانسلت^۶، ۲۰۱۸). که همگی در دسته مهارت‌های نرم قرار دارند. در واقع مهارت‌های نرم بقدری مهم هستند که در رتبه‌بندی بعنوان شماره یک و مهمترین مهارت‌ها در استخدام در بسیاری از صنایع و مشاغل در نظر گرفته می‌شوند (ساتن^۷، ۲۰۰۲). به طور کلی، "مهارت‌های نرم"، برای موفقیت در کسب و کار ضروری هستند (اسلاوینسکا و ویلانی^۸، ۲۰۱۴). همچنین، مهارت‌های نرم نه تنها در فعالیت حرفه‌ای ضروری هستند؛ بلکه نقشی اساسی در زندگی ایفا می‌نمایند (سیماتی، ۲۰۱۶). حتی کارفرمایان، مهارت‌های نرم غیرفنی را در زمان ترفیع کارکنان، ارزشمندتر از

^۱ . Verma

^۲ . Cunningham & Villasenor

^۳ . Dabke

^۴ . Groh, Krishnan, McKenzie & Vishwanath

^۵ . Robles

^۶ . Morning Consult

^۷ . Sutton

^۸ . Slawinska & Villani

مهارت‌های فنی می‌دانند (لاوی و یادین، ۲۰۱۳). در واقع محل کار امروزی نشان داده‌است که مهارت‌های فنی برای حفظ و نگهداری کارکنان کافی نیست (رابلز، ۲۰۱۲). تنها ۱۱ درصد از شکست مدیران تازه استخدام شده، مرتبط با فقدان شایستگی‌های فنی است؛ در حالیکه ۸۹ درصد به خاطر کمبود مهارت‌های نرم است (انگلیبرگ^۱، ۲۰۱۵). بررسی انجام شده توسط مک‌کینزی در آپریل ۲۰۱۵، بر روی ۱۹۴۶ مدیر اجرایی در صنایع گوناگون نشان داد که تنها ۲۶ درصد از برنامه‌های تغییر سازمانی برای بهبود عملکرد شرکت، موفقیت‌آمیز بوده‌اند. این شکست‌ها عمدتاً به مهارت‌های نرم مدیران اجرایی وابسته بوده‌است (سیماتی، ۲۰۱۶). بنابر گفته جف‌وینر، مدیر ارشد اجرایی لینک‌دین^۲، "بزرگترین شکاف مهارت‌ها، در ایالات متحده، مهارت‌های کدگذاری (برنامه‌نویسی کامپیوتر)، نیست؛ بلکه مهارت‌های نرمی همچون ارتباطات^۳، کار تیمی^۴ و رهبری^۵ است" (به نقل از استولزوف^۶، ۲۰۱۸). در تحقیقی که توسط مک‌کینزی بر روی بیش از ۸۰۰۰ فرد در ۸ کشور اروپایی (فرانسه، آلمان، یونان، ایتالیا، پرتغال، اسپانیا، سوئد و انگلستان)، انجام شد؛ یک سوم کارفرمایان اعلام کردند که فقدان مهارت‌ها سبب مشکلات عمده کسب و کار در شکل هزینه، کیفیت یا زمان می‌گردد (مرشد، پاتل و سودر^۷، ۲۰۱۶). اما شکاف مهارتی که کارفرمایان نسبت به آن احساس نگرانی می‌کنند، شکاف مهارت‌های فنی نمی‌باشد؛ بلکه آن شکاف مهارت‌های نرم است (تیلور^۸، ۲۰۱۶). در واقع، نسل‌ها اغلب در مهارت‌های فنی بسیار ماهرتر هستند، در حالیکه ممکن است فاقد مهارت‌های نرمی همچون ارتباطات و حل‌مساله باشند

^۱ . Engelberg

^۲ . Jeff Weiner, CEO of LinkedIn

^۳ . Communication

^۴ . Team work

^۵ . Leadership

^۶ . Stolzoff

^۷ . Mourshed, Patel & Suder

^۸ . Taylor

(سیگالا^۱، ۲۰۱۸). نکته قابل تامل اینجاست که علی‌رغم اهمیت مهارت‌های نرم، در نظام آموزشی ما فقط به آموزش‌های آکادمیک (کسب علم و دانش)، فراگیران بسنده شده‌است؛ و مهارت‌های نرم مورد غفلت واقع شده‌اند (اکبری، ۱۳۹۷). همچنین چنانچه خواهیم مهارت‌های نرم را در منابع انسانی سازمانها توسعه بخشیم، چه دلایل و ضرورت‌هایی برای انجام این کار وجود دارد؟ با توجه به اهمیت فراوان مهارت‌های نرم در رفتار و منش منابع انسانی و به تبع آن خروجی‌های سازمان و با توجه به اهمیت جایگاه منابع انسانی در سازمانهای دولتی که وظیفه ارزشمند خدمت‌رسانی به شهروندان جامعه را برعهده دارند و نوع و کیفیت خدمت‌رسانی آنان، مستقیم و غیرمستقیم در افزایش و یا کاهش رضایت افراد و به تبع آن سرمایه اجتماعی جامعه تاثیرگذار است، تحقیق حاضر بر آنست تا به شکلی بومی و خاص سازمانهای دولتی ایران، به شناسایی دلایل و ضرورت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در این‌گونه سازمانها بپردازد.

مبانی نظری

مهارت‌های نرم

مهارت‌های نرم به عنوان "ویژگیهای فردی، اهداف، شخصیت، انگیزه‌ها، و ترجیحاتی که در بازار کار، دانشگاه و بسیاری از حوزه‌های دیگر ارزشمند هستند، شرح داده می‌شوند (سنگ، بی و یه^۲، ۲۰۱۹). سیزمن و وینهارت^۳ (۲۰۱۹)، مهارت‌های نرم را شامل هوش عاطفی و ذهن‌آگاهی^۴ می‌دانند. الوانی، حمیدی‌زاده و بوستانی‌راد (۱۳۹۹) مهارت‌های نرم را همراه با ۲۰ مولفه، در دو دسته

^۱ . Sigala

^۲ . Tseng, Yi & Yeh

^۳ . Sitzmann & Weinhardt

^۴ . Mindfulness

مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی طبقه‌بندی نموده‌اند؛ در شکل ۱. این دسته‌بندی قابل مشاهده می‌باشد.

شکل ۱. دسته‌بندی مهارت‌های نرم (الوانی، حمیدی‌زاده و بوستانی‌راد، ۱۳۹۹)

مهارت‌های نرم	
مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های فردی
رهبری، مهارت‌های ارتباطی، خوشخویی و آداب‌معاشرت، مهارت‌های مذاکره، سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع، مهارت کار تیمی، مشتری/ ارباب‌رجوع/ کاربردمداری، مدیریت تعارض، شبکه‌سازی	خودآگاهی، خودمدیریتی، نگرش مثبت، مدیریت زمان، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و حل مساله، تفکر استراتژیک، یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات، سازگاری و انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، اخلاقیات و حرفه‌ای‌گرایی، ابتکار عمل و کارآفرینی

به طور کلی، روش‌های مختلفی برای نام‌گذاری مهارت‌های نرم وجود دارد؛ به طوری که این گونه مهارت‌ها "مهارت‌های اجتماعی"، "شایستگی‌های اجتماعی"، "شایستگی‌های عمومی"، "مهارت‌های اساسی"، و "مهارت‌های زندگی"، نیز نامیده می‌شوند (سینک^۱، ۲۰۱۶). گیبونز و لنگ^۲ (۲۰۰۲)، نیز اصطلاح "مهارت‌های نرم"، را مترادف با "مهارت‌های محوری"، "شایستگی‌های اصلی" و

^۱ . Cinque

^۲ . Gibbons and Lange

"مهارتهای فردی"، می‌دانند. اما از هر اصطلاحی که استفاده شود، به نظر می‌رسد همگی به مجموعه محوری از "مهارتهای غیرفنی"، که عمدتاً مرتبط با روابط بین‌فردی و خودمدیریتی از جمله هوش هیجانی است، اشاره دارند (سنگ، پی و یه، ۲۰۱۹).

پیامدهای مثبت مهارتهای نرم

تحقیقات در سرتاسر دنیا برای کارکنان و به تبع آن سازمانهای برخوردار از مهارتهای نرم پیامدهای مثبت فراوانی را ذکر می‌نمایند. مهارتهای نرم سبب می‌گردد مردم سریع و خوب از نردبان موفقیت بالا روند (کوکا^۱، ۲۰۱۶). عملکرد شغلی و موفقیت مسیر ترقی شغلی یک فرد به طور وسیعی به تمرین موثر مهارتهای نرم بستگی دارد (سانگامیترا و پریا^۲، ۲۰۱۵). مهارتهای نرم جنبه مهمی هم در به دست آوردن شغل و هم در موفقیت در محل کار ایفا می‌نمایند (ویجایا^۳، ۲۰۱۳). تحقیقات، شواهدی بر نقش مهارتهای نرم در اشتغال‌پذیری و پیشرفت کارراه در تمام حرفه‌ها ارائه می‌نمایند (اسکورزا و همکاران، ۲۰۱۶). مهارتهای نرم در افزایش شایستگی‌های روانی بسیار مهم می‌باشند (اندانگ‌رازماني، ویدودو و ویبوو^۴، ۲۰۱۷). مهارتهای نرم به افراد کمک می‌کند تا سازگار شوند و به صورت مثبت عمل نمایند؛ به گونه‌ای که آنها بتوانند به شکلی اثربخش با چالش‌های حرفه‌ای و زندگی روزمره خود برخورد نمایند (هزلبرگر و همکاران^۵، ۲۰۱۲). مهارتهای نرم به افزایش اثربخشی رهبری در مدیریت کمک می‌نمایند

^۱ . Koka

^۲ . Sangamitra & Priya

^۳ . Vijaya

^۴ . Endang Rasmani, Widodo & Wibowo

^۵ . Haselberger et al

(ریگیو^۱، ۱۹۸۶). مهارت‌های نرم، همیشه مرتبط با به بهره‌وری است (میشرا^۲، ۲۰۱۴). تحقیقات والافا^۳ (۲۰۱۲)، ثابت کرد که مهارت‌های نرم برای ترویج اثربخشی سازمان و بهره‌وری، حیاتی هستند؛ و اگر مهارت‌های نرم برای عملکرد و موفقیت سازمانی مهم باشد، به هنگام وضع رویه‌هایی جهت تعریف، شناسایی، آموزش و پاداش‌دهی نمایش موفقیت‌آمیز آن مهارت‌ها در محل کار، هر کس از مدیریت ارشد گرفته تا کارکنان سطوح پائین سود خواهند برد (ماتسون، اندرسون و بویدن^۴، ۲۰۱۶). برخی مزیت‌های دیگری که افراد می‌توانند از طریق مهارت‌های نرم اخذ کنند، عبارتند از: پیشرفت در کارراهه، شایستگی جهت تشخیص و خلق فرصت‌ها، پتانسیل برای توسعه روابط با همکاران و مشتریان، توانایی جهت توسعه ارتباطات خوب و شرایط رهبری، نگرش مثبت برای تفکر فراتر از پول (کوکا، ۲۰۱۶).

مهارت‌های نرم در باورها و ارزش‌های فرهنگی کهن ایران

توجه به مهارت‌های نرم ریشه در پیشینه، فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای ملی ما دارد و بحث نو و جدیدی نیست اما شاید درگیر شدن در زندگی ماشینی و پیچیده کنونی موجب شده است تا کمی از توجه به ارتقاء آن فاصله بگیریم و جهت پیشبرد کارها عمدتاً بر مهارت‌های سخت تاکید نماییم. با توجه به ادبیات غنی کشور و مطالعه آثار شاعران و نویسندگان بزرگ متوجه تلاش آنان در انتقال مفاهیم مرتبط با مهارت‌های نرم و تاکید آنان بر ارتقاء این مهارت‌ها می‌شویم؛ در واقع توجه به مهارت‌های نرم به نوعی بازگشت به ارزش‌های کهن ایرانی است. به‌عنوان مثال، **مولانا** در خصوص **خودآگاهی** به عنوان یکی از مهارت‌های نرم فردی چنین می‌سراید: «ما بدانستیم

^۱ . Riggio

^۲ . Mishra

^۳ . Wallapha

^۴ . Matteson, Anderson & Boyden

ما نه این تنیم/ از ورای تن ندایی می‌زنیم/ ای خنک آن را که ذات خود شناخت/ اندر امن
سرمدی قصری بساخت»؛ یا در جایی دیگر می‌سراید: «بیرون ز تو نیست هرچه در عالم
هست/ از خود بطلب هر آن چه خواهی که تویی»؛ در خصوص **خودمدیریتی** نیز **مولانا** در
اشعار خود، نکات بسیاری را مطرح نموده است؛ از جمله: «هر کسی کو عیب خود دیدی ز
پیش/ کی بدی فارغ خود از اصلاح خویش». همچنین **حافظ شیرازی** در خصوص
خودمدیریتی، می‌سراید: «با دل خونین، لب خندان بیاور همچو جام، نی گرت زخمی رسد،
آیی چو چنگ اندر خروش»؛ یا جای دیگر در خصوص **مدیریت زمان** می‌سراید: «قدر وقت
ار نشناسد دل و کاری نکند/ بس خجالت که از این حاصل اوقات بریم». و در جای دیگری در
خصوص **سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع**، می‌سراید: «حافظ از باد خزان در چمن دهر
مرنج/ فکر معقول بفرما، گل بی خار کجاست». **سعدی** نیز در خصوص **مهارتهای ارتباطی**، به
مراتب سخن گفته‌است؛ از جمله: «نباید سخن گفت ناساخته/ نشاید بریدن نینداخته»؛
«تامل کنان در خطا و صواب/ به از ژاژخایان حاضر جواب»؛ «مجال سخن تا نیابی مگوی/ چو
میدان نبینی نگه‌دار گوی»؛ «نبینی که آتش زبان است و بس؟ به آبی توان کشتنش در نفس»؛
فردوسی نیز در این خصوص می‌سراید: «مگو آن سخن کاندرو سود نیست کزان آتشت بهره
جز دود نیست»؛ **سعدی** در خصوص **خوشخویی و آداب معاشرت**، می‌سراید: «ازین نامورتر
محلّی مجوی، که خوانند خلقت پسندیده خوی»؛ «جوانمرد و خوش‌خوی و خوش‌خنده باش،
چو حق با تو باشد، تو با بنده باش»؛ «به دوزخ برد مرد را خوی زشت، که اخلاق نیک آمده‌ست
از بهشت»؛ **حافظ** نیز در این خصوص می‌سراید: «حافظا علم و ادب ورز که در مجلس شاه
هر که را نیست ادب لایق صحبت نبود». یا در خصوص **اخلاقیات و حرفه‌ای‌گرایی**، می‌سراید:
«کرم کن که فردا که دیوان نهند، منازل به مقدار احسان دهند»؛ «تو پاک آمدی برحذر باش

و پاک، که ننگ است ناپاک رفتن به خاک»؛ «نیکویی کن که مردم نیک اندیش/ از دولت بختش همه نیک آید پیش». در شاهنامه فردوسی نیز بر اهمیت اخلاق، راستی و درستی تاکید شده است: «بدانید کان کس که گوید دروغ/ از آن پس نگیرد بر ما فروغ»، «نفرمود ما را به جز راستی/ که دیو آورد کوژی و کاستی»، «به از راستی در جهان کار نیست/ از این به گهر با جهان دار نیست». در خصوص یادگیری مادام العمر به عنوان یکی از مهارت‌های نرم فردی، فردوسی سروده‌های ارزشمندی دارد: «همه گوش دارید پند مرا/ سخن گفتن سودمند مرا/ زمانی میاسای ز آموختن/ اگر جان همی خواهی افروختن». بنابراین توجه به اشارات فرهنگ کهن ایران بر اهمیت ارتقاء مهارت‌های نرم، راهگشایی است برای توجه بیشتر سازمانها به ارتقاء این مهارت‌ها در کارکنان.

روش‌شناسی پژوهش

به جهت شناسایی دلایل و ضرورت‌های به کارگیری برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با ۲۳ تن از خبرگان، مدیران و فعالین امر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت. انتخاب خبرگان ابتدا با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و با برخی مسئولین امر آموزش در سازمان‌های دولتی آغاز گردید و سپس به روش گلوله‌برفی با سایر خبرگان دارای سابقه‌ی تدریس/اجرای برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی ادامه یافت و پس از آن تحلیل تم^۱، انجام گردید. هدف تحلیل تم، شناسایی تم‌ها، یعنی الگوها در داده‌های مهم یا جالب توجه پژوهشگر است؛ و از این

^۱ . Thematic Analysis

تم‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده می‌کنند یا این‌که مطالبی در مورد یک مسئله می‌گویند (مگوایر و دلاهان^۱، ۲۰۱۷). تحلیل تم در تحقیق حاضر طبق دسته‌بندی رایان و برنارد^۲ (۲۰۰۳)، در دو دسته اصلی و فرعی انجام شده است. مراحل تحلیل تم نیز به ترتیب شامل: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تدوین گزارش، می‌باشند (براون و کلارک^۳، ۲۰۰۶)

به جهت اعتباریابی اجزاء احصا شده نیز، روش دلفی دومرحله‌ای مورد استفاده قرار گرفت؛ که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند، ۱۳ پانلیست، شامل خبرگان حوزه توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات در روش دلفی، پرسشنامه ۱۰ سوالی بوده است و سؤالات به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای به صورت: گزینه‌ی یک، "کاملاً مرتبط" با میزان امتیاز پنج؛ گزینه‌ی دو، "مرتبط"، با میزان امتیاز چهار؛ گزینه‌ی سه، "نسبتاً مرتبط"، با میزان امتیاز سه؛ گزینه‌ی چهار، "کم مرتبط"، با میزان امتیاز دو؛ گزینه‌ی پنج، "خیلی کم مرتبط"، با میزان امتیاز یک؛ طراحی گردید. در نهایت نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۲ و با استفاده از آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان محاسبه گردید.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل تم متن مصاحبه‌ها منجر به احصاء دو تم اصلی، چهار تم فرعی و ده کد گردید. برای انجام اینکار در مرحله اول، ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده به خوبی گوش داده‌شده و سعی بر آن گردید تا به خوبی متن مصاحبه‌ها پیاده‌شده، و مستند گردند؛ در مرحله دوم، پس

^۱ . Maguire & Delahunt

^۲ . Ryan & Bernard

^۳ . Braun & Clarke

از شناسایی و انس با داده‌ها، کدگذاری آن‌ها، صورت‌گرفت و تلاش‌شد تا با دقت، کلیه متون مصاحبه، مطالعه و کدگذاری شود. در مرحله سوم، هدف شناسایی تمهای فرعی بود تا بتوان در گام‌های بعدی به طبقه‌بندی آن‌ها پرداخت؛ در این مرحله، شناسایی تم‌ها براساس جستجوی پاسخ سوال پژوهش صورت‌گرفت. به این منظور ابتدا فهرستی از کدها و درخت‌واره‌ی آن‌ها، تدوین‌گردیده و کدهای همسان، ذیل یکدیگر تلفیق و سازماندهی شدند. پس از مطالعه کدها، مجموعه یک یا چند کد که بیانگر یکی از مصادیق ضرورت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود موردشناسایی قرارگرفتند؛ سپس این دسته‌های ایجادشده مورد بررسی قرارگرفت؛ و دقت شد که آیا این دسته‌ها بیانگر یک تم بوده یا چند تم را به ذهن متبادر می‌نمایند؛ در نتیجه در این مرحله، تمهای فرعی شکل‌گرفتند. در تعریف و شکل‌گیری تمها، سعی شد تا هر تم به اندازه کافی خاص و جزئی باشد؛ از سایر تمها مجزاشده و غیرتکراری باشد؛ و ثانياً به اندازه‌ای کلان باشد که مجموعه‌ای از ایده‌های موجود در بخش‌های متعدد متن را شامل‌شود. در مرحله چهارم، از مجموع یک یا چند تم فرعی مرتبط با هم، تمهای اصلی شکل‌گرفتند؛ در واقع تمهای اصلی به شکلی کلان‌تر، شامل حداقل دو تم فرعی بوده؛ و تمهای فرعی نیز شامل حداقل دو کد می‌باشند و کدها بر اساس نقل‌قول‌های مستقیم افراد مصاحبه‌شونده شناسایی‌گردیده‌اند. در مرحله پنجم نیز، تمها تعریف و نام‌گذاری گردیده و تمهای استخراج‌شده، تحلیل‌گردیدند. به عنوان مثال با توجه به نقل‌قول‌های مستقیم افراد در مصاحبه همچون: "شاید این عامل که ما مدلی جامع برای آموزش مهارت‌های نرم نداریم، باعث شده است که به سمت توسعه آن در سازمان نرویم"، یا "گاه‌ها دوره‌هایی برای توسعه مهارت‌های نرم نیز برگزار نموده‌ایم؛ اما این دوره‌ها اثربخش نبوده و الگوی مشخصی نداشته است؛ لذا به صورت فرمالیته برگزار شده‌اند و خروجی نداشته است"، کد "۱،۱،۱: نبود مدلی جامع و اثربخش برای توسعه مهارت‌های نرم در سازمانها"، احصاء گردید؛ یا کد "۲،۱،۱: پایین بودن تعداد

دوره‌های ارتقا مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی به نسبت سایر دوره‌ها"، برگرفته از نقل‌قول‌های مستقیمی همچون: "برای ارتقا مهارت‌های نرم کارکنان گاه‌ها دوره‌هایی برگزار می‌گردد، اما در مقایسه با سایر دوره‌ها بسیار اندک است" و "مدیران سازمان‌های دولتی ما آن قدر که به آموزش مهارت‌های تخصصی روتین اهمیت می‌دهند، مهارت‌های نرم را مورد توجه قرار نمی‌دهند"، احصا گردید. و این دو کد در دسته‌بندی تم فرعی "۱،۱: عدم توجه سازمان‌های دولتی به ارتقا مهارت‌های نرم کارکنان"، قرار گرفتند و همراه با تم فرعی "۲،۱: محسوس بودن ضعف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی"، در دسته‌بندی "1: وجود نشانه‌های ضعف سازمان‌های دولتی در یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، جای داده شدند.

یا بعنوان نمونه دیگر، کد "۱،۲،۲: تاثیر در ارتباطات داخلی و خارجی سازمان"، با توجه به نقل‌قول‌های مستقیمی همچون: "نقش مهارت‌های نرم هم در ارتباطات داخلی سازمان با مدیران و همکاران و هم در ارتباطات خارجی سازمان با تامین‌کنندگان و مشتریان / ارباب رجوعان بسیار حائز اهمیت است"، یا "برای برقراری ارتباط چه رسمی و چه غیر رسمی در سازمانها، کارکنان باید مسلط به مهارت‌های نرم باشند"؛ احصاء گردید. یا کد "۲،۲: تاثیر در انتقال دانش سازمانی کارکنان به یکدیگر"، بر اساس نقل‌قول‌های مستقیمی همچون: "چنانچه مهارت‌های نرم کارکنان را ارتقا بخشیم، با یکدیگر مهربان شده، هوش هیجانی و ارتباطات موثر در آنها ارتقا یافته و دانش و مهارت خود را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند" و "چنانچه من بعنوان کارمند مهارت نرم بیشتری داشته باشم، اطلاعات و آموخته‌های خود را بیشتر و بهتر در اختیار همکاران خود قرار می‌دهم" و کد "۳،۲،۲: تاثیر در موفقیت شغلی و سازمانی کارکنان"، بر اساس نقل‌قول‌های مستقیمی همچون: "قطعا آموزش مهارت‌های نرم به کارکنان سازمان، موجب موفقیت آنان در هر شغلی خواهد گردید و خود موفقیت سازمان را نیز به همراه خواهد داشت" و "مدیران باید بدانند

هم کارکنان و هم سازمان از قبل توسعه مهارت‌های نرم بهره‌مند خواهند گردید و مزایای بسیاری را با خود به همراه خواهد داشت" و "با آموزش مهارت‌های نرم به کارکنان، آنان در انجام وظایف شغلی و سازمانی خود موفق‌تر خواهند بود و در نهایت سود آن برای سازمان است". همچنین کد "۴,۲,۲: تاثیر در افزایش سطح رضایت ارباب رجوعان/مشتریان/کاربران" بر اساس نقل قول‌های مستقیم ذیل احصا شده است: "کارمندی که مهارت‌های نرم را یادگرفته و در خود ارتقا بخشد، با مراجعان سازمانی با روی خوش برخورد نموده و خدمات شایسته‌ای به آنان ارائه خواهد نمود" و "ارتقا مهارت‌های نرم رضایت ارباب رجوعان حتی در پاسخگویی آنلاین به آنان را به همراه خواهد داشت"؛ که در مجموع این چهار کد، تم فرعی "۲,۲: نتایج مثبت سازمانی و اجتماعی حاصل از به کارگیری مهارت‌های نرم"، احصا گردیده است و همراه با تم فرعی "۱,۲: نتایج مثبت فردی حاصل از به کارگیری مهارت‌های نرم"، در ذیل تم اصلی "۲: نتایج مثبت حاصل از توجه به مهارت‌های نرم"، قرار گرفته‌اند. در نهایت برای دو تم فرعی نام‌برده، تم اصلی "۲: نتایج مثبت حاصل از توجه به مهارت‌های نرم"، انتخاب و احصاء گردید. در جدول ۲. کلیه تم‌های احصا شده حاصل از تجزیه و تحلیل تم، مبنی بر شناسایی دلایل و ضرورت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تم

تم اصلی	تم‌های فرعی	کدها
۱. آشکار بودن نشانه‌های ضعف سازمانهای دولتی در حیطه یادگیری و توسعه مهارتهای نرم	۱.۱. عدم توجه سازمانهای دولتی به ارتقا مهارتهای نرم کارکنان	۱.۱.۱. نبود مدلی جامع و اثربخش برای توسعه مهارتهای نرم در سازمانها
		۲.۱.۱. پایین بودن تعداد دوره‌های آموزشی ارتقا مهارتهای نرم در سازمانهای دولتی به نسبت سایر دوره‌ها
	۲.۱. محسوس بودن ضعف مهارتهای نرم در سازمانهای دولتی	۱.۲.۱. مشاهده ضعف مهارتهای نرم در گفتار و رفتار مدیران سازمانهای دولتی
		۲.۲.۱. مشاهده ضعف مهارتهای نرم در گفتار و رفتار کارکنان سازمانهای دولتی
۲. نتایج مثبت حاصل از توجه به مهارتهای نرم	۱.۲. نتایج مثبت فردی حاصل از به کارگیری مهارتهای نرم	۱.۱.۲. توسعه ذهن افراد
		۲.۱.۲. افزایش انگیزه، آرامش و رضایت فردی
	۲.۲. نتایج مثبت سازمانی و اجتماعی حاصل از به کارگیری مهارتهای نرم	۱.۲.۲. تاثیر در ارتباطات داخلی و خارجی سازمان
		۲.۲.۲. تاثیر در انتقال دانش سازمانی کارکنان به یکدیگر
		۳.۲.۲. تاثیر در موفقیت شغلی و سازمانی کارکنان
		۴.۲.۲. تاثیر در افزایش سطح رضایت ارباب رجوعان/مشتریان/کاربران

همچنین با توجه به جدول ۳. نتایج تجزیه و تحلیل‌های آمار توصیفی حاصل از انجام روش دلفی به جهت اعتباریابی دلایل و ضرورت‌های احصا شده‌ی یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی حاکی از میانگین (Mean=۴,۹۶) می‌باشد. فن دلفی در عمل، مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده است؛ که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد خبره درباره یک موضوع خاص دست‌یابد (لین ستون و توراف^۱، ۱۹۷۵).

جدول ۳: آمار توصیفی حاصل از نتایج روش دلفی

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q ^۱	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۲	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۳	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۴	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۵	۱۱	۴	۵	۴,۸۲	.۴۰۵
q ^۶	۱۱	۴	۵	۴,۹۱	.۳۰۲
q ^۷	۱۱	۵	۵	۵	.۰۰۰
q ^۸	۱۱	۴	۵	۴,۹۱	.۳۰۲
q ^۹	۱۱	۵	۵	۵	.۰۰۰
q ^{۱۰}	۱۱	۵	۵	۵	.۰۰۰
Valid N (listwise)	۱۱				

نتیجه گیری، پیشنهادات و ارائه راهکار

تحقیق حاضر، به منظور پاسخ به سوال: چه دلایل و ضرورت‌هایی برای یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی وجود دارد؟"، به شناسایی دلایل و ضرورت‌های یادگیری و توسعه این گونه مهارت‌ها در سازمان‌های دولتی پرداخته است. برای این کار از طریق مصاحبه با

^۱ . Linstone & Turoff

خبرگان و تجزیه و تحلیل تم داده‌های حاصل از مصاحبه، اجزاء احصاء گردیده؛ و در نهایت اجزاء احصاء شده با استفاده از روش دلفی، اعتباریابی شد. نتایج حاصل از تحلیل تم متن مصاحبه‌ها، ضرورت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را دارای دو تم اصلی، چهار تم فرعی و ۱۰ کد شناسایی نمود (مطابق با جدول ۲) و در نهایت پس از انجام دلفی، اعتباریابی آن نیز با سطح میانگین ۴,۹۶ و دستیابی به اجماع حداکثری از سوی پانلیست‌های شرکت‌کننده در تحقیق تائیدگردید (مطابق با جدول ۳).

نتایج حاصل از تحلیل تم حاکی از آن است که نبود مدلی جامع و اثربخش برای توسعه مهارت‌های نرم و پایین بودن تعداد دوره‌های آموزشی ارتقا مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سایر دوره‌ها، بیانگر عدم توجه سازمان‌های دولتی نسبت به ارتقا مهارت‌های نرم کارکنان می‌باشد و مشاهده ضعف مهارت‌های نرم در گفتار و رفتار کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی بیانگر محسوس بودن ضعف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی می‌باشد که در مجموع کلیه این عوامل بیانگر وجود نشانه‌های ضعف سازمان‌های دولتی در یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم می‌باشد و به این دلیل می‌بایست به سمت یادگیری و توسعه این مهارت‌ها در سازمان‌های دولتی حرکت نماییم. همچنین از دلایل دیگری که حرکت به سمت این مهم را توجیه‌پذیر می‌سازد، نتایج مثبت حاصل از توجه به مهارت‌های نرم است که شامل: نتایج مثبت فردی و نتایج مثبت سازمانی و اجتماعی می‌باشد. نتایج مثبت فردی، همچون: توسعه ذهن افراد و افزایش انگیزه، آرامش و رضایت فردی کارکنان. نتایج مثبت سازمانی و اجتماعی نیز شامل: تاثیر در ارتباطات داخلی و خارجی سازمان، تاثیر در انتقال دانش سازمانی کارکنان به یکدیگر، تاثیر در موفقیت شغلی و سازمانی کارکنان، تاثیر در افزایش سطح رضایت ارباب رجوعان/مشتریان/کاربران. نتایج حاصل

شده با نتیجه تحقیق قاضی‌مهدی و الربایوی^۱ (۲۰۲۰)، که بر نقش مهارت‌های نرم در افزایش رضایت مشتریان اذعان نموده‌اند، همخوان می‌باشد. همچنین اوگنه کارو^۲ (۲۰۱۸)، در تحقیق خود اذعان نموده‌است که توسعه مهارت‌های نرم منجر به ارائه خدمات اثربخش به مشتریان و حمایت و حفظ مشتریان می‌گردد، که این نتیجه نیز همسو با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. نتایج تحقیق والافا (۲۰۱۲)، نیز در خصوص نقش مهارت‌های نرم در ترویج اثربخشی سازمان و بهره‌وری، و نتایج تحقیق میسرا (۲۰۱۴)، در خصوص ارتباط مهارت‌های نرم با بهره‌وری با نتایج تحقیق حاضر همخوان می‌باشد. تاثیر مهارت‌های نرم بر موفقیت در عملکرد شغلی نیز با مطالعات سانگامیترا و پریا (۲۰۱۵)، کانینگهام و ویلسنور (۲۰۱۴)؛ دابکه (۲۰۱۵)؛ گرو و همکاران (۲۰۱۶)؛ رابلز (۲۰۱۲)، همخوان است. بر این اساس و مبتنی بر یافته‌های حاصل از تحقیق حاضر و با اشاره به جایگاه و توصیه‌های فرهنگ کهن ایرانی بر ارتقا مهارت‌های نرم، توصیه می‌گردد مدیران سازمان‌های دولتی و واحدهای مربوطه در حوزه آموزش، جهت بهره‌مندی از مزایای حاصل از آموزش مهارت‌های نرم در سازمانها، برنامه‌ریزی دوره‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم را به شکلی ویژه محور توجه خود قرار دهند. سازمان‌های دولتی باید بدانند که بی‌توجهی به توسعه مهارت‌های نرم کارکنان، پیامدهای خوبی به همراه ندارد و این‌گونه سازمان‌ها را از رسیدن به مهمترین هدف بخش دولتی یعنی ارائه خدمت‌رسانی شایسته به شهروندان و افزایش رضایت آنان باز می‌دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های نرم، ابتدا به ساکن پیامدهای مثبت فردی و سازمانی حاصل از ارتقا مهارت‌های نرم برای کارکنان سازمان تشریح گردد و با انجام این کار اشتیاق لازم برای یادگیری در آنان ایجاد شود، چرا که در مقایسه با مهارت‌های سخت، مقاومت آموزش‌گیرندگان جهت یادگیری مهارت‌های نرم بیشتر است؛ زیرا آنان احساس می‌کنند این

^۱ . Ghazi Mahdi & Al-Rabaiwi

^۲ . Oghenekaro

مهارتها را از پیش بلد هستند (لیکر و پاول^۱، ۲۰۱۱)؛ همچنین می‌توان برای افزایش اشتیاق کارکنان نسبت به یادگیری مهارت‌های نرم در برنامه‌های آموزشی، به ادبیات کهن ایران و سروده‌های شاعران متاخر کشور و تاکید آنان بر ارتقاء مهارت‌های نرم در افراد اشاره نمود و بدین سان علاقمندی‌های ملی افراد را جهت افزایش کیفیت یادگیری این مهارتها درگیر نمود؛ همچنین قابل ذکر است برای دریافت حمایت‌های لازم مدیران از برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم می‌بایست آنان را از آشکار بودن نشانه‌های ضعف سازمان‌های دولتی در خصوص توسعه مهارت‌های نرم آگاه نمود، بدیهی است حمایت مدیران شرط اصلی موفقیت هر نوع برنامه آموزشی در سازمان می‌باشد؛ آن هم در برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم که در مقایسه با مهارت‌های سخت، حمایت مدیریتی کمتر و مقاومت بیشتر می‌باشد (لیکر و پاول، ۲۰۱۱)؛ همچنین در مقایسه با مهارت‌های سخت، مدیران فوریت کمتری در توسعه مهارت‌های نرم می‌بینند (همان)؛ که با توجه مدیران توسط متولیان امر آموزش می‌توان میزان این مقاومت‌ها را کاهش داده و به سمت اجرای بیشتر و با کیفیت‌تر برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم پیش رفت. همچنین با توجه به تمایز میان مهارت‌های نرم و سخت و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد متخصصین حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، در پژوهش‌های آتی خود تدوین مدلی جامع جهت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را محور توجه قرار دهند.

منابع

^۱ . Laker & Powell

۱. اکبری، زهرا (۱۳۹۷). ضرورت تهیه و تدوین و گنجاندن واحد درسی مهارت‌های نرم یا عمومی لازم برای دانشجویان علوم پزشکی در برنامه درسی آنها، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، دوره سیزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳؛ صص ۱۳۹-۱۱۴.

۲. الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی‌زاده، علی؛ بوستانی‌راد، مینا؛ ۱۳۹۹، چیستی مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی (مروری نظام‌مند)، سال نهم، شماره سی و سه، فصلنامه علمی مهارت آموزی؛ صص ۵۰-۲۵.

۴. Ahmed, F., Fernando Capretz, L., Bouktif, S., Campbell, P. (۲۰۱۳). Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, ۴ (۳), ۱۷۱-۱۹۱.
۵. Beardmore, K W. (۲۰۱۹). Soft skills: old & new. University of Kentucky Uknowledge. Theses and Dissertations-Educational Policy Studies and Evaluation, https://uknowledge.uky.edu/epe_etds/۶۵, 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.
۶. Blazquez M, Herrarte A, Llorente- Heras R. Competencies, occupational status, and earnings among European university graduates. *Economics of Education Review*. ۲۰۱۷; ۶۲, ۱۶-۳۴.
۷. Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
۸. Cimatti, B. (۲۰۱۶). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*. ۱۰(۱), ۹۷-۱۳۰.
۹. Cinque, M. Lost in translation. (۲۰۱۶). Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*. ۳ (۲): ۳۸۹-۴۲۷.
۱۰. Cunningham, W., & Villasenor, P. (۲۰۱۴). Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy. *World Bank Research Observer*, ۳۱(۱): ۱۰۲-۱۳۴.
۱۱. Endang Rasmani, U E., Widodo, J., Wibowo, M E., ۲۰۱۷., A Model for Developing Soft Skill Training Management Oriented Toward Service Quality for Shs Counselors., *The Journal of Educational Development*., ۵(۱): ۳۹ - ۴۹.

12. Dabke, D. (2010). Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4): 26-42.
13. - Gibbons, W.D. and Lange, T. (2000), "Developing core skills-lessons from Germany and Sweden", 42 (1): 24-32.
14. 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*, 9(1), 1.
15. 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.*
16. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., Kazeem Kayode, B. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, 41 (4), 1-22.
17. Koka, A S. (2016). A Critical Analysis of the Soft Skills Requirements of the IT industry and the Soft Skills Training Provided in Select Engineering Colleges of Andhra Prades, *Birla Institute of Technology and Science, 20P, Birla Institute of Technology and Science.*
18. Laker, Dennis R. Powell, Jimmy L. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer, *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 22 (1), 111- 122.
19. Linstone, H A., Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications.*, Addison Wesley Publishing Company; First Edition Edition.
20. Matteson, M L., Anderson, L., Boyden, C., (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning., 16 (1): 71-88.
21. Maguire, M., Delahunt, B. (2017). *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars.* *AISHE-J*, 9 (3), 2301-23014.
22. Mishra K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand. *IUP Journal of Soft Skills*. 8 (3): 00-00.

23. Morning Consult. (2018). The people factor: Uniquely human skills tech can't replace at work. Boston: Cengage. Retrieved from <https://www.cengage.com/todaylearner/career-readiness#skillsurvey>.
24. Mourshed, M., Patel, J., Suder, K, Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work, McKinsey & Company, accessed March, 2018, (2018). <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/converting-education-to-employment-in-europe>.
25. Oghenekaro, A P., (2018). Deployment of Soft Skills for Effective Customer Service in the 21st Century Library., Journal of Computer and Communications, 1, 43-50.
26. Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 749-760.
27. Ryan, G.W. and Russell Bernard, H. (2003) Techniques to Identify Themes. Field Methods, 15 (1), 85-109.
28. Robles M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly. 46(4), 453-460.
29. Sangamitra, B., Priya, N. S. V. (2010). Employability with soft skills: An overview. International Journal of Multidisciplinary Research and Development. 2 (3): 296-298.
30. Sigala, M. (2018). LEARNING AND DEVELOPMENT – TRENDS AND CHALLENGES., download from https://www.academia.edu/406006/Learning_and_Development_Trends_and_Challenges.
31. Sitzmann, T., Weinhardt, J M., (2019), "Advancing training for the 21st century", Human Resource Management Review, 29 (2): 137-298.
32. Sławińska, K., Villani, C S., (2018). Gaining and strengthening 'soft skills' for employment, Edukacja ustawiczna dorosłych, 2(18), Pp: 0-11.
33. Sutton, N. (2002) Why can't we all just get along? Computing Canada, (28)16, 20.

34. Scorza, P., Araya, R., Wuermli, A. J., & Betancourt, T. S. (2016). Towards clarity in research on "non-cognitive" skills: Linking executive functions, self-regulation, and economic development to advance life outcomes for children, adolescents and youth globally. *Human Development*, 58(7), 313.
35. Stolzoff, S. (2018). LinkedIn CEO Jeff Weiner says the biggest skills gap in the US is not coding. *Quartz*. Retrieved from: <https://qz.com/work/1422667/linkedin-ceojeff-weiner-the-main-us-skills-gap-is-not-coding/>.
36. Taylor E. (2016). Investigating the Perception of Stakeholders on Soft Skills Development of Students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Lifelong Learning*. 12, 1-18.
37. Tseng H, Yi X, Yeh H-T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation and social skill. *Computers in Human Behavior*. 90, 119-126.
38. Verma Sh. (2013). *Personality development & soft skills for class XI*, first edition. New delhi. Goyal Brothers Prakashan.
39. Vijaya, K. (2013). Teaching Soft Skills to Technical Professionals Technology versus Practical Intelligence. *International Journal of English and Education*, 2(3): 067-073.
40. Wallapha, Ariratana., Saowanee, Sirisookslip., Tang, Keow Ngang, (2010). "Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116: 331 – 336.