

## چیستی مؤلفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی (مروری نظام‌مند)

دکتر سید مهدی الوانی<sup>۱</sup>

دکتر علی حمیدی زاده<sup>۲</sup>

مینا بوستانی راد<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه بر اهمیت "مهارت‌های نرم" و نقش آن در موفقیت شغلی افراد بسیار تأکید می‌گردد. همچنین، تجربه اخیر پاندمی کرونا و آشکار شدن اهمیت نیاز به مهارت‌هایی همچون: "خودمدیریتی"، "سازگاری و انعطاف‌پذیری"، "نگرش مثبت"، و سایر مهارت‌های نرم در کارکنان، توجه سازمان‌ها به آموزش و توسعه چنین مهارت‌هایی را بیش‌ازپیش افزایش داده است. اما متأسفانه در ادبیات نظری، دسته‌بندی واحدی برای مهارت‌های نرم ارائه نشده و سلائق شخصی، در انتخاب عنوان برای مؤلفه‌های مهارت‌های نرم و حتی در نحوه دسته‌بندی‌ها و تعداد این مؤلفه‌ها بکار گرفته شده است؛ لذا این ابهام در چیستی مهارت‌های نرم، موجبات سردرگمی و ابهام مدیران و متخصصین منابع انسانی، خصوصاً به هنگام جذب و توسعه کارکنان را فراهم آورده است. براین‌اساس، تحقیق حاضر با استفاده از روش مرور نظام‌مند، به تعریف و شناسایی دقیق مؤلفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی می‌پردازد. برای این کار، جستجوی هدفمند در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و انگلیسی شامل SID, ProQuest, Eric, Science direct, Scopus, Noormagz, Magiran، بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۰ و با استفاده از کلید واژه‌ی "Soft skills" / "مهارت‌های نرم"، انجام گردیده است. در نهایت، بر اساس مرور انجام‌شده بر روی ۴۸ تحقیق منتخب، "مهارت‌های نرم"، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از "مهارت‌های عمومی"، و نه مترادف با آن و مشتمل بر بیست مؤلفه، در دو دسته مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی دسته‌بندی گردیده است. واژگان کلیدی: مهارت‌های نرم، مولفه‌ها، منابع انسانی، مشاغل.

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (sralvani@gmail.com).

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (hamidizadeh@ut.ac.ir).

۳. کاندیدای دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده

مسئول): (Mina.BoustaniRad@Ut.ac.ir)

## مقدمه

مهارت‌ها، بر اساس ماهیت و الزامات، به دو دسته‌ی "مهارت‌های نرم"، و "مهارت‌های سخت"، طبقه‌بندی می‌شوند (میشرا، ۲۰۱۴). به لحاظ تاریخی، مهارت‌های فنی به‌عنوان مهارت‌های سخت شناخته‌شده و تنها مهارت ضروری برای استخدام به شمار می‌آمدند؛ اما محل کار امروزی، نشان داده است که مهارت‌های فنی برای حفظ و نگهداری کارکنان کافی نیست (رابلز، ۲۰۱۲)؛ و کارکنان برای انجام شایسته‌ی وظایف خود، نیازمند مهارت‌های نرم هستند. از سوی دیگر مهارت‌های نرم، نه‌تنها در فعالیت حرفه‌ای ضروری هستند؛ بلکه نقشی اساسی در زندگی ایفا می‌نمایند (سیماتی، ۲۰۱۶). در واقع، مهارت‌های نرم به شکل گسترده‌ای به‌عنوان عناصر کلیدی توسعه پایدار ملت‌ها و بهزیستی<sup>۱</sup> افراد، در نظر گرفته می‌شوند (ژو، ۲۰۱۷). برخی تحقیقات نشان می‌دهند مهارت‌های سخت، تنها پانزده درصد موجب موفقیت می‌گردند؛ درحالی‌که هشتاد و پنج درصد بقیه را مهارت‌های نرم، به وجود می‌آورند (ورما، ۲۰۱۳). امروزه، از این واژه در دنیای کسب‌وکار به‌منظور معرفی ویژگی‌های لازم برای استخدام و یافتن جایگاه مناسب استفاده می‌گردد (آرمسترانگ‌ملزر، ۲۰۱۹). به‌طورکلی، توجه به مهارت‌های نرم و نقش آن در محیط کار، در دهه‌های اخیر افزایش‌یافته است (هامفریز و کوسه، ۲۰۱۷؛ بلازکز، هرارته و لیورنته-هراس، ۲۰۱۷؛ کل، ۲۰۱۸). شاید مهم‌ترین دلیل آن را بتوان این‌گونه توجیه نمود که تصویر یک سازمان، از طریق تصویر ارائه‌شده از سوی کارکنان آن شرکت، بازتاب داده می‌شود (نیر و موکرجی، ۲۰۱۵)؛ و کارکنان برخوردار از مهارت‌های نرم، تصویری زیباتر از سازمان ارائه خواهند نمود؛ و همچنین، تأثیر تصویر مطلوب از سازمان در مباحث مربوط به استخدام نیز بر هیچ‌کس پوشیده نیست (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ و سبب جذب منابع انسانی کارآمد به سازمان می‌گردد. به‌طورکلی، مهارت‌های نرم به افراد کمک می‌کند تا سازگار شوند و به‌صورت مثبت عمل نمایند؛ به‌گونه‌ای که آنها بتوانند به شکلی اثربخش با چالش‌های حرفه‌ای و زندگی روزمره خود برخورد نمایند (هزلبرگر و همکاران، ۲۰۱۲). به‌عبارت‌دیگر، آموزش مهارت‌های نرم از نظر تأثیر مثبت بر نگرش‌ها و رفتارها مفید بوده؛ و موجب افزایش فضای سرمایه

1. Mishra
2. Robles
3. Cimatti
4. Wellbeing
5. Zhou
6. Verma
7. Armstrong Melser
8. Humphries & Kosse
9. Blazquez, Herrarte & Llorente- Heras
1. Kell 0
1. Nair & Mukherjee 1
1. Haselberger 2

عاطفی سازمان می‌گردد (گندرون، ۲۰۰۵). در واقع، نمی‌توان محیط سازمان‌ها را محیط عقلانی و بدون توجه به احساسات انسان‌ها مورد مطالعه قرارداد و نقش احساسات را در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی حذف کرد (الوانی، معمارزاده و شهباء، ۱۳۹۶). چنین مهارت‌هایی یک فرد را جهت اداره فشارهای چالش‌برانگیز محیط رقابتی، تجهیز می‌نماید (گندرون، ۲۰۰۵). مهارت‌های نرم به‌ویژه توسعه روابط انسانی، مهم‌ترین عامل ارتقاء روحیه کاری<sup>۲</sup> در میان کارکنان سازمان است (والافا؛ ۲۰۱۱). این مهارت‌ها به‌عنوان "ویژگی‌های فردی، اهداف، شخصیت، انگیزه‌ها، و ترجیحاتی که در بازار کار، دانشگاه و بسیاری از حوزه‌های دیگر ارزشمند هستند، شرح داده می‌شوند (سنگ، یی و یه؛ ۲۰۱۸). به‌عبارت‌دیگر، "مهارت‌های نرم"، به ویژگی‌های شخصیتی، جذابیت‌های اجتماعی، مهارت‌های زبانی، ارزش‌های شخصی، نگرش‌ها، آگاهی و حساسیت یا نگرش خوش‌بینانه اشاره دارد (احمد و همکاران؛ ۲۰۱۳). رابلز (۲۰۱۲)، استدلال می‌کند که مهارت‌های نرم به ویژگی‌ها، نگرش‌ها<sup>۳</sup> و رفتارها<sup>۴</sup> اشاره دارد؛ و مهارت‌های خاص نامحسوس،<sup>۵</sup> غیرفنی<sup>۶</sup> و شخصیتی<sup>۷</sup> هستند که قدرت فرد را به‌عنوان یک تسهیل‌کننده رهبر، میانجی و مذاکره‌کننده تعیین می‌کنند به‌طور خلاصه، اصطلاح "مهارت‌های نرم"، برای نشان‌دادن کلیه‌ی شایستگی‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در ارتباط مستقیم با وظیفه‌ی مشخصی نبوده و در هر پستی ضروری هستند (سیماتی، ۲۰۱۶). مهارت‌های نرم توسط بسیاری از محققین؛ سازمان‌ها (مانند OECD)؛ و دولت‌ها (مانند وزارت آموزش و پرورش نیوزیلند و خدمات کار راه ملی انگلستان)؛ معرفی، شناسایی و توصیف شده‌اند که همه آن‌ها در جستجوی نیازها و الزامات متمرکز بر آینده، به جهت یادگیری قرن بیست و یکم بوده‌اند (اسنیپ؛ ۲۰۱۷). اما چیزی که مشخص است آن است که مهارت‌های نرم، اصطلاحی را نشان می‌دهد که عموماً شناخته و درک شده؛ اما هنوز دقیقاً تعریف نشده است (بالکار؛ ۲۰۱۴). در واقع، تعریف مهارت‌های نرم، به روشی ساده و یک‌شکل<sup>۸</sup> دشوار است؛ برای تعیین مؤثر آنها باید عناصر بسیاری در نظر گرفته شود

1 . Emotional capital

2 . Gendron

3 . Work morale

4 . Wallapha

5 . Tseng, Yi & Yeh

6 . Ahmed et al

7 . Traits

8 . Attitudes

9 . Behaviours

1 . Intangible 0

1 . Nontechnical 1

1 . Personality 2

1 . New Zealand's Ministry of Education and the United Kingdom's National Career Service

1 . Snape 4

1 . Balcar 5

1 . Univocal 6

(سیماتی، ۲۰۱۶). مهارت‌های نرم، معمولاً در شکل و محتوای متفاوت مورد بحث قرار می‌گیرد (سنگ، یی و یه، ۲۰۱۸). در واقع، مهارت‌های نرم در بین فرهنگ‌ها، مکان‌ها و سلسله‌مراتب مختلف، همیشه تعریف ثابتی ندارد (دارماراجان، پاجیگالا و لانکا؛ ۲۰۱۲)؛ و بعضاً برای آن، دسته‌بندی‌های گوناگون و متفاوتی مورد توجه قرار گرفته است و حتی تعداد مؤلفه‌های مطرح‌شده در آن نیز متفاوت است. به‌عنوان مثال، درحالی‌که در دسته‌بندی، اکثر محققان، همچون کچاجیاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، مهارت‌های بین‌فردی و اجتماعی را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مهارت‌های نرم، مترادف با یکدیگر دانسته‌اند؛ حاجتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، "مهارت‌های بین‌فردی"، و "مهارت‌های اجتماعی"، را در دو طبقه‌ی مجزا معرفی نموده‌اند. در جدول ۱. دسته‌بندی‌های مختلف برخی محققین، از مهارت‌های نرم نمایش داده شده است. همچنین، حتی تعداد مؤلفه‌های ذکر شده برای مهارت‌های نرم از سوی محققین مختلف نیز متفاوت ذکر شده است؛ به‌عنوان مثال، ویلیرز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، مهارت‌های نرم را شامل مؤلفه‌های: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های حل مسئله و تفکر، رهبری<sup>۴</sup> و مهارت‌های کار تیمی، ارزش‌های اخلاقی و معنوی و خودمدیریتی<sup>۵</sup> می‌داند؛ جولی<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، آن را همراه با مؤلفه‌های بیشتری یعنی: مهارت‌های ارتباطی؛ تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله، کار تیمی، یادگیری مادام‌العمر، مهارت‌های مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کارآفرینی، روحیه اخلاقی و حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری معرفی نموده است؛ یا بریل و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴)؛ مهارت‌های نرم، را شامل: رهبری، کار تیمی، تفکر انتقادی، دلایل منطقی، ارتباطات و مؤلفه‌ی دیگری به نام تفکر کل‌گرا، می‌داند؛ و کوواریک و وارن<sup>۸</sup> (۲۰۲۰)، علاوه بر مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های شبکه‌سازی<sup>۹</sup> را نیز مطرح می‌نماید. از سوی دیگر، برخی از محققین از جمله کلارک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) و دیودزیچ و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸)، "مهارت‌های عمومی" و "مهارت‌های نرم"، را با یکدیگر مترادف دانسته‌اند؛ برخی نیز بر تفاوت‌های بین آن دو تاکید نموده و "مهارت‌های عمومی" را اعم از "مهارت‌های نرم"، دانسته‌اند؛ به‌عنوان مثال، سینک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶)، "مهارت‌های نرم"، را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از "مهارت‌های عمومی"،

1. Dharmarajan, Pachigalla & Lanka

2. Kechagias

3. Hajati et al

4. Social skills

5. Villiers

6. Communication skills

7. Leadership

8. Self management

9. Jolly

1. Brill et al 0

1. Kovarik & Warren 1

1. Networking skills 2

1. Clarke 3

1. Devedzic et al 4

1. Cinque 5

قلمداد نموده و "مهارت های عمومی"، را شامل "مهارت های نرم"، و همچنین توانایی های اضافی مانند سواد خواندن و نوشتن، سواد عددی، کاربرد تکنولوژی<sup>۱</sup> و از این قبیل می داند. کچاجیاس (۲۰۱۱)، نیز از "مهارت های نرم"، به عنوان زیرمجموعه ای از "مهارت های عمومی"، نام می برد؛ به بیان دیگر این محققین، "مهارت های عمومی"، را شامل "مهارت های نرم"، همراه با مهارت های دیگری همچون کاربرد فناوری می دانند.

جدول ۱. دسته بندی های گوناگون "مهارت های نرم"

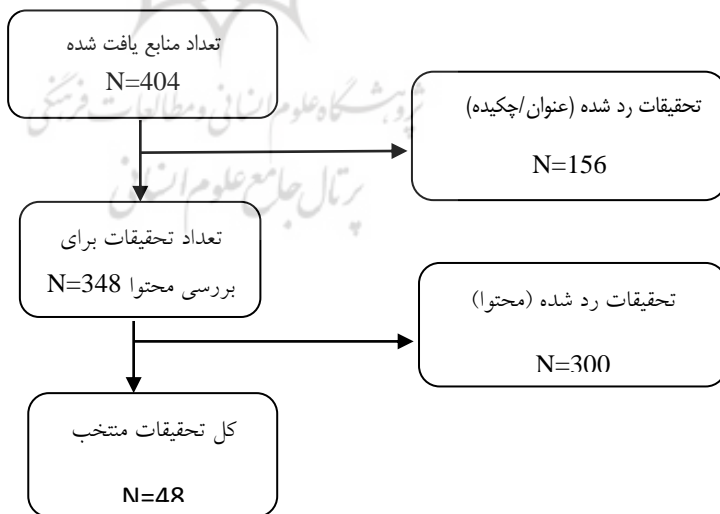
عنوان محقق/محققین	دسته بندی مهارت های نرم
هورل و همکاران (۲۰۱۲)	توانایی های بین فردی و درون فردی <sup>۳</sup>
لواسر (۲۰۱۳)	مهارت های فردی <sup>۵</sup> بین فردی، گروهی و سازمانی
سیماتی (۲۰۱۶)	مهارت های فردی و اجتماعی
دیویانی اس (۲۰۱۵)	مهارت های درون فردی و بین فردی
کچاجیاس (۲۰۱۱)	مهارت های درون فردی و مهارت های بین فردی (اجتماعی)
جیمز و جیمز (۲۰۰۴)	ویژگی های فردی و مهارت های بین فردی
حاجتی و همکاران (۲۰۱۸)	مهارت های درون فردی، مهارت های بین فردی و مهارت های اجتماعی

بنابراین، علی رغم اهمیت وجود این مهارت در میان منابع انسانی سازمان ها، دسته بندی واحدی که مؤلفه های مهارت های نرم را به شکلی جامع معرفی نماید، وجود ندارد؛ لذا، پیش از توجه به مهارت های نرم در زمینه هایی همچون آموزش، توسعه و یا جذب کارکنان، لازم است ابتدا مشخص نماییم که "مؤلفه های مهارت های نرم کدام اند؟"؛ به عبارت دیگر، چنانچه بخواهیم در این حوزه کارکنانی برخوردار از مهارت های نرم، استخدام نماییم و یا مهارت های نرم کارکنان موجود در سازمان را توسعه بخشیم؛ شایسته است ابتدا بدانیم که مؤلفه های مهارت های نرم کدام اند. بر این اساس، تحقیق حاضر، با انجام مروری سیستماتیک به شناسایی دقیق مؤلفه های مهارت های نرم مورد نیاز برای کلیه مشاغل پرداخته است.

1. Literacy, numeracy, technology use
2. Hurrell et al
3. Interpersonal and intrapersonal abilities
4. Levasseur
5. Personal skills
6. Dewyani S
7. James & James

## روش کار

مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم" تحقیق حاضر، به روش "مرور سیستماتیک" شناسایی گردیده است. برای انجام این کار، با حذف سایر اصطلاحات مرتبط/مترادف، اختصاصاً عبارت کلیدی "soft skills"، در پایگاه‌های داده معتبر جهانی از جمله: "Google"، "Science direct"، "Scopus"، "Eric"، "Scholar" (ویژه آموزش و یادگیری)، و "ProQuest"؛ و همچنین عبارت کلیدی "مهارت‌های نرم"، در پایگاه‌های داده داخلی مانند: "مگیران"، "نورمگز"، "علم‌نت" و "پایگاه علمی جهاد دانشگاهی"، مورد جستجو قرار گرفت. در مرحله اول، به تعداد ۴۰۴ مقاله/کتاب و رساله دکتری، یافت گردید؛ این تحقیقات، یک‌به‌یک مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند؛ و پس از مطالعه، بررسی و بازبینی عناوین و چکیده‌ی هر یک، تعداد ۱۵۶ تحقیق که توجه اصلی آن‌ها بر مهارت‌های نرم نبوده؛ و صرفاً به‌عنوان یکی از متغیرهای فرعی یا کم‌اهمیت‌تر تحقیق به آن اشاره گردیده بود، حذف شد. سپس، محتوای ۳۴۸ مقاله/کتاب/رساله دکتری باقی‌مانده، دقیقاً مورد تعمق و بررسی قرار گرفت؛ در نهایت، مطابق با شکل ۱ با حذف ۳۰۰ تحقیق که مستقیماً در محتوای آن به مؤلفه‌های مهارت‌های نرم اشاره‌ای نشده بود؛ تعداد ۴۸ اثر، شامل: ۴ کتاب، ۴ رساله دکتری و ۴۴ مقاله انتخاب گردید. بازه زمانی تحقیقات نیز بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۰ می‌باشد.



شکل ۱. نحوه انتخاب تحقیقات منتخب

## یافته ها

پس از بررسی و شناسایی مؤلفه های موجود در تحقیقات، تعداد «۲۰» مؤلفه های مهارت های نرم، شناسایی و احصاء گردید. مؤلفه های شناسایی شده، متناسب با دیدگاه سیماتی (۲۰۱۶)؛ و کچاجیاس (۲۰۱۱)، در دو دسته مهارت های فردی و مهارت های اجتماعی، دسته بندی گردیدند. برای این کار، همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود؛ شناسایی مؤلفه های مهارت های نرم، در دو دسته مهارت های نرم فردی و اجتماعی آغاز گردید. در دسته **مهارت های نرم فردی**، برای شناسایی مؤلفه های "خودآگاهی"، به عنوان مؤلفه ای اول مهارت های نرم فردی، در کلیه تحقیقات منتخب به جهت مرور سیستماتیک، هشت تحقیق یکی از عبارات موردنظر: "خودآگاهی"، یا "خودشناسی"، را به عنوان مؤلفه ای از مهارت های نرم مورداستفاده قرار داده بودند، که در ذیل عنوان "**خودآگاهی**"، مورد دسته بندی قرار گرفتند. برای شناسایی مؤلفه ای دوم مهارت های نرم فردی، یعنی "**خودمدیریتی**"، تحقیقی که مستقیماً یکی از عبارات موردنظر: "خودمدیریتی"، یا "خودکنترلی" و یا "خودهدایتی"، را به عنوان مؤلفه ای از مهارت های نرم مورداستفاده قرار داده بود، شناسایی و انتخاب گردید و در ذیل عنوان مؤلفه ای "**خودمدیریتی**"، قرار گرفت. مؤلفه ای "**نگرش مثبت**"، نیز در پنج پژوهش مستقیماً با عبارات "نگرش مثبت" و یا "نگرش کاری مثبت"، مورداستفاده قرار گرفته بود. مؤلفه ای "**مدیریت زمان**"، نیز مستقیماً در ۱۲ پژوهش، با عبارات "مدیریت زمان" و یا "مدیریت زمان و وقت شناسی"، به کاررفته بود. برای شناسایی مؤلفه ای "**تفکر انتقادی**، تصمیم گیری و حل مسئله"، در ۳۷ تحقیق، عبارات موردنظر زیر عیناً یافت گردید: "تفکر تحلیلی و حل مسئله"، "تفکر انتقادی و ساختارمند و مهارت های حل مسئله"، "حل مسئله و تفکر انتقادی"، "مهارت های تفکر انتقادی و حل مسئله"، "مهارت های حل مسئله و تفکر"، "تفکر انتقادی و تصمیم گیری و حل مسئله"، "مهارت های تحلیلی"، "مهارت های تحلیلی و مهارت های تصمیم گیری"، "حل مسئله و تصمیم گیری"، "مهارت های تصمیم گیری و حل مسئله"، "مهارت های تفکر و حل مسئله"، "تفکر انتقادی و تصمیم گیری"، "تفکر انتقادی/ توانایی تحلیلی/ حل مسئله"، "مهارت های تحلیلی، تصمیم گیری"، "توسعه تفکر انتقادی"، "تفکر انتقادی و ساختاریافته/ مهارت های حل مسئله"، "توانایی تحلیلی/

1. Self-Awareness
2. Positive attitude
3. Time management
4. Critical thinking, decision making and problem solving

توانایی حل مسئله"، "حل مسئله"، "تفکر انتقادی و حل مسئله"، "توانایی تفکر انتقادی". به جهت شناسایی مؤلفه‌ی "تفکر استراتژیک"، عبارات موردنظر: "تفکر استراتژیک"، "تفکر کل-گرا"، "تفکر چندرشته‌ای"، در هفت پژوهش مشاهده و در ذیل عنوان مؤلفه‌ی "تفکر استراتژیک"، به‌عنوان مؤلفه‌ای از مهارت‌های نرم در دسته مهارت‌های نرم فردی قرار گرفت. ۱۹ تحقیق نیز مستقیماً هر یک به‌نوعی یکی از عبارات موردنظر: "یادگیری مادام‌العمر"، "مدیریت اطلاعات"، "یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات"، "کسب دانش جدید"، "تمایل به یادگیری"، "مهارت‌های یادگیری"، "یادگیری"، "تمایل به یادگیری"، "توانایی دستیابی و استفاده از اطلاعات"، "تمایل برای یادگیری"، "طرز فکر یادگیرنده" و "استراتژی‌های یادگیری خودتنظیمی"، را مورد استفاده قرار داده بودند که در ذیل عنوان مؤلفه‌ی "یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات"، قرار گرفت. همچنین در ۱۶ تحقیق مستقیماً یکی از عبارات موردنظر: "انعطاف‌پذیری"، "توانایی مقابله با عدم اطمینان"، "سازگاری"، "گشوده و سازگار با تغییرات"، "سازگاری با تغییرات"، "تاب‌آوری"، "سازگاری با شرایط در حال تغییر"، "انعطاف‌پذیری" و "سازگاری"، "انعطاف‌پذیری/ تاب‌آوری/ سازگاری"، مورد استفاده قرار گرفته بود که پس از شناسایی در ذیل عنوان مؤلفه‌ی "سازگاری و انعطاف‌پذیری"، قرار داده شد. برای شناسایی مؤلفه‌ی "خلاقیت و نوآوری"، عبارات موردنظر زیر، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم"، در ۱۶ تحقیق یافت گردید: "توسعه نوآوری"، "خلاقیت"، "مهارت‌های خلاقیت/ نوآوری"، "تفکر خلاق"، "خلاقیت/ نوآوری"، "خلاقیت و کنجکاوی". برای شناسایی مؤلفه‌ی "اخلاقیات و حرفه‌ای‌گری"، عبارات موردنظر: "اخلاق و مهارت‌های حرفه‌ای"، "حرفه‌ای‌گری"، "نگرش‌های حرفه‌ای و اخلاقی"، "اخلاق حرفه‌ای"، "اخلاقیات"، "اخلاقیات و روحیه حرفه‌ای"، "ارزش‌های اخلاقی و معنوی"، "اخلاقیات، معنویات، و حرفه‌ای‌گری"، "مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای و معنوی"، "روحیه اخلاقی و حرفه‌ای"، "داشتن اخلاق حرفه‌ای"، "اخلاقیات/ درستی"، "اخلاق کاری/ درستی"، "اخلاقیات حرفه‌ای"، "اخلاق کاری قوی/ درستکاری/

1. Strategic thinking
2. Lifelong learning
3. Information management
4. Adaptability
5. Resilience
6. Flexibility
7. Creativity and innovation
8. Ethics and professionalism



درستی"، "الهام‌بخشی اعتماد اخلاقی/ رفتار منصفانه، درستی"، "درستکاری"، "درستی و حرفه‌ای‌گرایی/ اخلاق کاری"، "حرفه‌ای‌گرایی در کار، داشتن اخلاقیات"، در ۲۶ تحقیق به‌عنوان مؤلفه‌ای از مهارت‌های نرم یافت گردید. عبارت موردنظر: "**ابتکار عمل**"، مستقیماً در پنج تحقیق و عین عبارت "**مهارت کارآفرینی**"، در سه تحقیق، به‌عنوان مؤلفه‌ای از "مهارت‌های نرم"، اشاره شده بود و باتوجه به قرابت معنایی میان این دو اصطلاح در ادبیات، مجموعاً با هشت تحقیق در ذیل عنوان مؤلفه‌ی "**مهارت ابتکار عمل و کارآفرینی**"، به‌عنوان یکی از مهارت‌های نرم فردی قرار گرفت.

همچنین در دسته مهارت‌های نرم اجتماعی، مستقیماً عباراتی همچون: "رهبری"، "مهارت رهبری"، "هدایت و رهبری دیگران"، "توانایی رهبری"، "مسئولیت و رهبری"، در ۳۰ تحقیق شناسایی و در ذیل عنوان "**مهارت رهبری**"، مورد دسته‌بندی قرار گرفت. برای شناسایی مؤلفه‌ی "**مهارت‌های ارتباطی**"، ۴۲ تحقیق مستقیماً یکی از عبارات موردنظر: "**مهارت‌های ارتباطی**"، "**ارتباطات**"، "**مهارت‌های ارتباطات کتبی و شفاهی**"، "**ارتباطات مؤثر**"، "**مهارت‌های خوب در نگارش و برقراری ارتباط کلامی**"، را به‌عنوان مؤلفه‌ای از مهارت‌های نرم مورد استفاده قرار داده بودند. شش تحقیق، نیز که مستقیماً هر یک به‌نوعی به عبارات: "**خوش‌خویی**"<sup>۱</sup> "**خوش‌مشربی**"<sup>۲</sup> آداب معاشرت<sup>۳</sup> و رفتارهای خوب؛ خوش‌خویی/ارتباط خوب/ گرم/ دوستانه؛ خوشایندی عمومی، و رفتار همراه با احترام با همه؛<sup>۴</sup> اشاره نموده بودند در ذیل مؤلفه‌ی "**خوش‌خویی و آداب معاشرت**"، قرار گرفتند. هفت تحقیق، مستقیماً به "**مهارت مذاکره**"، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های "**مهارت‌های نرم**" اشاره نموده‌اند؛ بنابراین مؤلفه‌ی "**مهارت مذاکره**"، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های "**مهارت‌های نرم**" تحقیق، شناسایی و انتخاب گردید. در کلیه تحقیقات انتخاب‌شده به جهت مرور سیستماتیک، ۱۰ تحقیق که به یکی از عبارات موردنظر: "**آگاهی فرهنگی**"، "**تنوع**"، "**توانایی برقراری ارتباط با فرد از یک زمینه فرهنگی متفاوت**"، "**توانایی برقراری ارتباط با فرد از یک زمینه فرهنگی متفاوت**"، "**مهارت‌های سازگاری فرهنگی**"<sup>۵</sup> "**شایستگی فرهنگی**"، "**روابط متقابل**"

1. Initiative
2. Entrepreneur skill
3. Courtesy
4. Sociability
5. Etiquettes
6. Negotiation skill
7. Adaptability culture

فرهنگی"، "سازگاری فرهنگی"، "در نظر گرفتن تنوع رفتارها، عقاید، منابع فرهنگی"، "آگاهی فرهنگی و تنوع"، "توجه به تنوع"، "درک فرهنگی"، "ارتباط با افراد دارای پیشینه‌های متنوع"، اشاره نموده بودند، شناسایی و انتخاب گردیده و در ذیل عنوان "آگاهی فرهنگی و پذیرش تنوع"، قرار گرفت. در ۴۸ تحقیق نیز عباراتی همچون: "کار تیمی"، "قابلیت کار تیمی"، "مهارت‌های کار تیمی"، "تیم‌سازی"، "بازیگر تیمی"، "توانایی اقدام اثربخش در تیم"، "همکاری یا کار تیمی"، "توانایی کار تیمی"، "توانایی همکاری با دیگران به‌عنوان عضو یک تیم"، "نیروی کار تیمی"، "امکان برقراری ارتباط و تعامل با دیگران در تیم"، "مهارت‌های تیم‌سازی"، "کار تیمی و همکاری"، یافت گردید که در ذیل عنوان "مهارت کار تیمی"، قرار گرفتند. پنج تحقیق مستقیماً به یکی از عبارات "خدمات مشتری، مشتری/ کاربرمداری؛ مشتری‌مداری" به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهارت‌های نرم اشاره نمودند که در ذیل عنوان "مشتری/ ارباب‌رجوع/ کاربرمداری"، قرار گرفتند.

در نه تحقیق یکی از عبارات موردنظر: "مدیریت تعارض"، "اداره تعارض"، "حل تعارض"، به‌عنوان مؤلفه‌ای از مهارت‌های نرم شناسایی گردید؛ و در ذیل عنوان "مدیریت تعارض"، قرار گرفت و در نهایت در شش تحقیق مستقیماً "مهارت شبکه‌سازی"، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهارت‌های نرم شناسایی گردید؛ و در ذیل عنوان مؤلفه‌ی "مهارت شبکه‌سازی"، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم" تحقیق، شناسایی و انتخاب و در ذیل دسته "مهارت‌های اجتماعی"، قرار گرفت. ترتیب مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم" بر اساس میزان فراوانی در مقالات منتخب تحقیق، در نمودار ۱ نمایش داده شده است. همچنین به لحاظ درصد توجه تحقیقات به مهارت‌های فردی و مهارت‌های اجتماعی، می‌توان گفت: ۵۲ درصد از تحقیقات منتخب مرور سیستماتیک، به مهارت‌های نرم فردی؛ و ۴۸ درصد از آنان به مهارت‌های نرم اجتماعی، توجه نموده‌اند (نمودار ۲). همچنین، در جدول ۳ توضیح هر یک از این مؤلفه‌ها نمایش داده شده است.

1. Cultural awareness
2. Diversity
3. Team work
4. Customer/User orientation
5. Conflict management

جدول ۲. مؤلفه های مهارت های نرم موجود در تحقیقات منتخب

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
ارت های فردی	خودآگاهی	۸	هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، لواسر (۲۰۱۳)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، حاجتی و همکاران (۲۰۱۸)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)
	خودمدیریتی	۱۱	شولز (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، ویلیز (۲۰۱۰)، رابلز (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، سوهایی و همکاران (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)
	نگرش مثبت	۵	ماجدید و همکاران (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، سیثا (۲۰۱۴)، تیلور (۲۰۱۶)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)
	مدیریت زمان	۱۲	شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۶)، ماجدید و همکاران (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، استنیپ (۲۰۱۷)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)

1 . Bhatnagar &amp; Bhatnagar

2 . Levant et al

3 . Suryanti &amp; Supeni

4 . Kranz

5 . Schulz

6 . Andrew &amp; Higson

7 . Moin &amp; Biswal

8 . Quieng et al

9 . Dewiyani S

1 . Suhaili et al 0

1 . Taylor 1

1 . Beardmore 2

1 . Majid et al 3

1 . Seetha 4

1 . Mitchell 5

1 . Babić &amp; Slavković 6

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
	تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و حل مسئله	۳۷	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، شکیرا (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیز (۲۰۱۰)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۴)، جولی (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، سینتا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، سوهاییلی و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، میکس (۲۰۱۷)، لاولز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، نصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریالتی و سوپتی (۲۰۱۹)، ربل و اس‌تی‌پیر (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۱)
	تفکر استراتژیک	۷	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، تیلور (۲۰۱۶)، گیبرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، کرنز (۲۰۱۹)
	یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات	۱۹	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیرا (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)

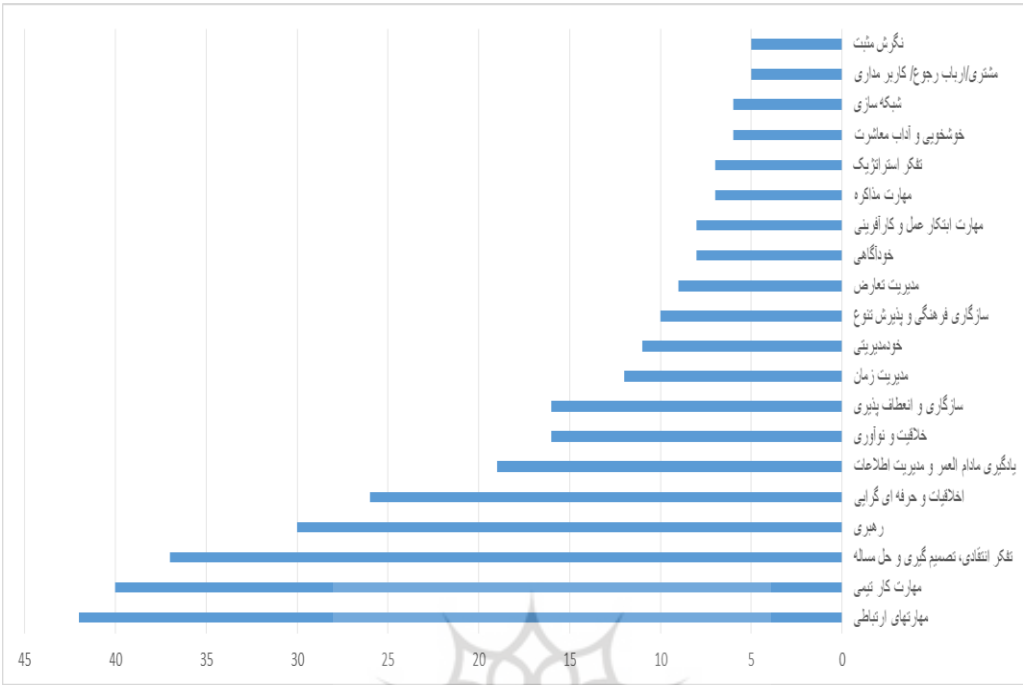
- 1 . Shakir
- 2 . Jain
- 3 . Hairi et al
- 4 . Wilson-Ahlstrom et al
- 5 . Kanokorn et al
- 6 . Pachauri & Yadav
- 7 . Meeks
- 8 . Lavilles & Robles
- 9 . Nusrat & Naz
- 1 . Szilárd, Benedeka & Luciañ- Ionel
- 1 . Tang 1
- 1 . Rebele & St.Pierre 2
- 1 . Dubey & Tiwari 3
- 1 . Gibert ,Tozer & Westoby 4

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			دیویانی اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنپ (۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، سنگ، بی و یه (۲۰۱۸)، کرنز (۲۰۱۹)
سازگاری و انعطاف- پذیری	۱۶	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، رابلز (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)	
خلاقیت و نوآوری	۱۶	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، سوهاییلی و همکاران (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنپ (۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)	
اخلاقیات و حرفه‌ای گرای	۲۶	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، برگ و همکاران (۲۰۰۶)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیز (۲۰۱۰)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنپ (۲۰۱۷)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، ریل و اس‌تی‌پیر (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)	
ابتکار عمل و کارآفرینی	۸	کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)	
رهبری	۳۰	میچل (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیز (۲۰۱۰)، بابیک و	

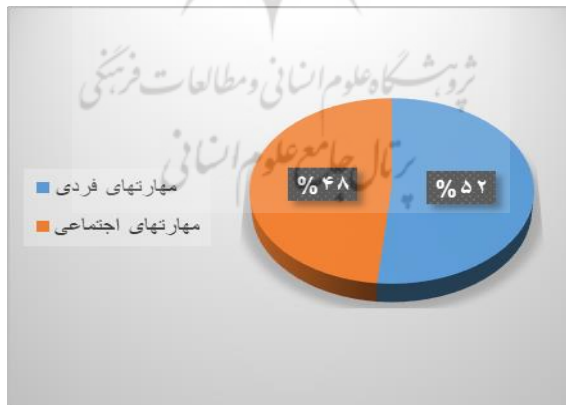
عناوین محققین	تعداد تحقیقات	مؤلفه	دسته
اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون‌آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولای (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، لواسر (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، سیتا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، سریروچا و بوآجن (۲۰۱۷)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، حاجتی و همکاران (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوینی (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)			مهارت‌های اجتماعی
خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، برگ و همکاران (۲۰۰۶)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیرز (۲۰۱۰)، شارما و شارما (۲۰۱۰)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون‌آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولای (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، سیتا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، سوهاییلی و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوینی (۲۰۱۹)، ریل و اس‌تی‌پیر (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)	۴۲	مهارت‌های ارتباطاتی	
شولز (۲۰۰۸)، شارما و شارما (۲۰۱۰)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، اسنیپ (۲۰۱۷)، کرنز (۲۰۱۹)	۶	خوش‌خویی و آداب‌معاشرت	
شولز (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، سوهاییلی و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۵)	۷	مهارت‌های مذاکره	

1. Sriruecha & Buajan
2. Sharma & Sharma

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			(۲۰۱۶)، اسنیپ (۲۰۱۷)
	سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع	۱۰	شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنیپ (۲۰۱۷)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، حاجتی و همکاران (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)
	مهارت کار تیمی	۴۰	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیز (۲۰۱۰)، شارما و شارما (۲۰۱۰)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، لواسر (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، سریرواچا و بوآجن (۲۰۱۷)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، بردمور (۲۰۱۹)، حاجتی و همکاران (۲۰۱۸)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹).
	مشتری / ارباب رجوع / کاربرمداری	۵	هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)؛ سینک (۲۰۱۶)؛ میچل (۲۰۰۸)؛ دویی و تیواریب (۲۰۲۰)؛ سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸).
	مدیریت تعارض	۹	شولز (۲۰۰۸)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، سینک (۲۰۱۶)، میکس (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)،
	مهارت شبکه سازی	۶	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، سینک (۲۰۱۶)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)



نمودار ۱. ترتیب مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم" بر اساس میزان فراوانی و توجه در تحقیقات منتخب مرور



نمودار ۲. درصد توجه تحقیقات منتخب مرور، به مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی



جدول ۳. تعاریف مؤلفه های مهارت های نرم احصاء شده ی تحقیق

دسته	مؤلفه	تعریف
مهارت های فردی	خودآگاهی	خودآگاهی، عبارت است از توانایی صادق بودن با خود و شناسایی، درک و ارزیابی احساسات فردی؛ داشتن درک عمیق از احساسات، ارزش ها و نیازهای خود (شارما و شارما، ۲۰۱۰).
	خودمدیریتی	توانایی مدیریت عواطف و تسلط بر ذهن خود؛ کنترل نمودن ترس ها، عصبانیت و نگرانی ها (شارما، ۲۰۱۸).
	نگرش مثبت	نگرش مثبت، یعنی "خوش بین بودن، مشتاق بودن، تشویق کننده، شاد و مطمئن بودن (رابلز، ۲۰۱۲)
	مدیریت زمان	توانایی اولویت بندی وظایف و مدیریت زمان به صورت اثربخش (وینستید، آدامز و سیلاح، ۲۰۰۹).
	تفکر انتقادی، تصمیم گیری و حل مسئله	"تفکر انتقادی"، روشی از تفکر و حل مسئله است که اساس تصمیم گیری و حل مسئله اثربخش است همچنین، می توان آن را ارزیابی و تفسیر اطلاعات در دسترس قبل از تصمیم گیری و اقدام عملی تعریف کرد (۲). تحقیقات بسیاری، اصطلاح "تفکر انتقادی"، را همراه با "حل مسئله"، به کار برده اند و "تفکر انتقادی و حل مسئله"، را همراه با یکدیگر به عنوان یکی از مؤلفه های مهارت های نرم معرفی نموده اند (از جمله: شکیر، ۲۰۰۹؛ تانگ، ۲۰۱۸؛ ویلسون آلسترون و همکاران، ۲۰۱۱؛ جولی، ۲۰۱۲؛ میکس، ۲۰۱۷).
	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک عبارت است از: تفکر در سطح تصویر بزرگ، اتخاذ دیدگاه بلندمدت، مشغول نمودن طیف وسیعی از امکانات برای توسعه چشم انداز آینده (گیبرت، توژر و وستوبی، ۲۰۱۷)
	یادگیری مادام-العمر و مدیریت اطلاعات	جین (۲۰۰۹)، مهارت "یادگیری مادام العمر و مدیریت اطلاعات"، را شامل: توانایی دریافت و مدیریت اطلاعات مرتبط از منابع مختلف، توانایی دریافت ایده های جدید با انجام یادگیری مستقل، توانایی توسعه یک ذهن پرسشگر و جستجوی دانش، می - داند (جین، ۲۰۱۴).
	سازگاری و انعطاف پذیری	بردمور (۲۰۱۹)، انعطاف پذیری و سازگاری را گشوده بودن نسبت به تغییر و ابهام، تغییر رفتار خود همراه با تغییر شرایط و... معرفی می کند. از دیدگاه رابلز (۲۰۱۲)، "انعطاف پذیری"، مترادف با "سازگاری"، است (رابلز، ۲۰۱۲) کرنز (۲۰۱۹)، نیز

1. Sharma
2. Winstead, Adams & Sillah
3. Big picture
4. Long-term view
5. Vision

تعریف	مؤلفه	دسته
"انعطاف‌پذیری / تاب‌آوری / سازگاری"، را همراه با یکدیگر به کار می‌برد. همچنین، تیلور (۲۰۱۶)، "انعطاف‌پذیری"، را برابر با توانایی تطبیق با عدم اطمینان می‌داند.		
هزلبرگز (۲۰۱۲)، نیز، مهارت‌های "خلاقیت/ نوآوری" را همکاری در ایده‌های جدید به منظور توسعه پیشرفت‌هایی در محصولات یا خدمات سازمان و همچنین فعالیت‌های انجام شده در شغل معرفی می‌نماید.	خلاقیت و نوآوری	
"اخلاقیات"، سیستمی از استانداردهای رسمی و غیررسمی سلوک و قضاوت اخلاقی است که افراد برای هدایت رفتار خود به کار می‌گیرند (میچل، ۲۰۰۸). "اخلاقیات"، جنبه بسیار مهمی از "حرفه‌ای گرای" بوده و کلیدی است برای موفقیت در کسب‌وکار (همان). اخلاقیات به صورت نزدیکی با مفاهیم درستکاری، راستی و اخلاقیات هم‌تراز است (همان).	اخلاقیات و حرفه‌ای گرای	
"ابتکار عمل"، یعنی: فعال و خود آغاز بودن و فرصت‌ها را تصاحب نمودن (گیبرت، توزر و وستوبی، ۲۰۱۷). "ابتکار عمل"، یک سندرم رفتاری است که منجر به اتخاذ یک رویکرد فعال <sup>۳</sup> خود آغازگر برای کار و فراتر از آنچه به صورت رسمی مورد نیاز یک شغل محول شده است، می‌گردد. در تعاریف، ارتباط نزدیکی میان ابتکار عمل و کارآفرینی وجود دارد. دویی و تیواریب (۲۰۲۰)، "مهارت کارآفرینی"، را خلاق بودن، کارآفرینی، نوآوری، توانایی کار به صورت مستقل، صلاحیت در یافتن اطلاعات حیاتی معرفی نموده‌اند.	ابتکار عمل و کارآفرینی	
"رهبری"، توانایی ایجاد انگیزه در افراد در جهت رسیدن به اهداف مشترک است و سبب می‌گردد افراد عادی، مهارت‌های خارق‌العاده‌ای از خود به نمایش بگذارند (دابینز و پتمن ۱۹۹۷). مهارت "رهبری"، توانایی یک شخص برای الهام بخشیدن به یک گروه برای دستیابی به اهداف است (نورتهوس، ۲۰۱۰).	رهبری	مهارت‌های اجتماعی
مهارت‌های ارتباطی، با گوش کردن، ارائه، ارتباطات کلامی و غیرکلامی ادر ارتباط است (ریگیو، ۱۹۸۶).	مهارت‌های ارتباطی	
رابلز (۲۰۱۲)، "خوش‌خویی"، را رفتارها، آداب معاشرت، آداب کسب‌وکار و بخشندگی، گفتن لطفاً و متشکرم و محترم بودن، معرفی نموده است (رابلز،	خوش‌خویی و آداب معاشرت	

1. Professionalism
2. Honesty, integrity, and morals
3. Active
4. Self- Starting
5. Dobbins & Pettman
6. Inspire
7. Northouse
8. Listening, presenting, verbalizing, and nonverbal communication
9. Riggio

دسته	مؤلفه	تعریف
		(۲۰۱۲).
	مهارت های مذاکره	توانایی استدلال به روشی شفاف و منسجم و آشتی دادن عقاید متفاوت برای رسیدن به توافق که باهدف دستیابی به اهداف پیشنهادی همه را راضی نماید (هزلبرگر و همکاران، ۲۰۱۲).
	سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع	هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲) مهارت های سازگاری فرهنگی را انجام فعالیت های مدیریتی و کارآفرینی در محیط های چندفرهنگی معرفی می نمایند. گیرت، توزر و وستویی (۲۰۱۷)، آگاهی فرهنگی و تنوع را به عنوان یکی از مؤلفه های مهارت های نرم، همراه با یکدیگر عنوان نموده و آن را شامل تحسین تنوع تیمی (زبان، فرهنگ، جنسیت)، برقراری ارتباطات خوب با افراد متنوع، دیدن مباحث از زاویه دید دیگران، نشان دادن احترام به ارزش های دیگران، می دانند.
	مهارت کار تیمی	رابلز (۲۰۱۲)، کار تیمی را همکاری، همراهی با دیگران، موافق، حامی، کمک کننده و مشارکتی بودن، تعریف می نماید (رابلز، ۲۰۱۲)
	مشتری / ارباب رجوع / کاربرمداری	هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، "مشتری / کاربرمداری"، را توانایی شناسایی، درک و ارضاء مشتریان موجود و بالقوه، معرفی می نماید.
	مدیریت تعارض	مدیریت تعارض، یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده؛ و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷). گیرت، توزر و وستویی (۲۰۱۷)، حل تعارض را ارتقاء هماهنگی و اجماع از طریق اداره دیپلماتیک عدم توافقات، تعریف می نمایند.
	شبکه سازی	گیرت، توزر و وستویی (۲۰۱۷)، ایجاد روابط کاری خارجی (شبکه سازی)، را برقراری و حفظ روابط مثبت با افراد فراتر از تیم خود، ایجاد پیوند (لینک)، با سایر تیم ها و ایجاد مشارکت های مفید با افراد در سایر سازمان ها و کشورها تعریف می نمایند.

## بحث و نتیجه گیری

1. Gracious, says please and thank you, respectful
2. Conflict resolution

در سال‌های اخیر، متخصصان امر توسعه مهارت‌های نرم کارکنان متوجه شده‌اند که افراد فارغ از مهارت‌هایی که به ارث برده‌اند، می‌توانند از آموزش مهارت‌های نرم بهره‌مند گردند (جان، ۲۰۰۹)؛ همین عامل، سبب توجه متخصصین به توسعه این مهارت‌ها در کارکنان شده است. اما با توجه به روشن نبودن تعریف و نوع مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مهارت‌های نرم، بعضاً آموزش‌های ارائه‌شده در این خصوص، یا تمام مؤلفه‌های مرتبط با مهارت‌های نرم را در بر نمی‌گیرد؛ یا موارد غیرمرتبط دیگری را در آن وارد می‌نماید؛ به عبارتی، آموزش‌هایی که در این زمینه صورت می‌گیرد، معمولاً "جامع‌ومانع" نیست؛ این مسئله، به هنگام استخدام کارکنان جدید نیز به دلیل عدم توجه جامع‌ومانع استخدام‌کنندگان به مهارت‌های نرم داوطلبین شغلی، حائز اهمیت است. در واقع، استخدام از مهم‌ترین اقدامات و تصمیمات سازمان‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی است و آن‌قدر مهم است که برخی از صاحب‌نظران، آن را سنگ بنای موفقیت سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی می‌دانند (حمیدی‌زاده، باباشاهی، محمدنژاد فدردی، ۱۳۹۷)؛ لذا، توجه به جذب و استخدام منابع انسانی شایسته، و برخوردار از مهارت‌های نرم و همچنین، متعاقباً آموزش و توسعه مستمر کارکنان در حیطه مهارت‌های نرم، حائز اهمیت فراوان است. در گذشته تصور بر آن بود که وجود مهارت‌های سخت در افراد، تضمین‌کننده موفقیت آنها در مشاغل گوناگون است؛ اما، گذشت زمان نشان داد که کارکنان موفق، علاوه بر برخورداری از "مهارت‌های سخت"، مجهز به "مهارت‌های نرم" نیز هستند. در واقع، مهارت‌های سخت، لازمه ضروری برای کسب شغل بوده، درحالی‌که مهارت‌های نرم، برای هر دو یعنی کسب و حفظ شغل ضروری است (نعیم، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، در سال‌های اخیر، تحقیقات در زمینه "مهارت‌های نرم"، افزایش یافته است. اهمیت مهارت‌های نرم و نقش آن در موفقیت کارکنان را در گزارش "مجمع جهانی اقتصاد"، نیز می‌توان مشاهده نمود (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۰). در گزارشی که این مجمع، در اکتبر ۲۰۲۰ منتشر نمود؛ ده مهارت برتر برای کارکنان در سال ۲۰۲۵ ذکر شده است که با توجه به مؤلفه‌های مهارت‌های نرم احصاء شده در مرور سیستماتیک تحقیق حاضر، بخش اعظم این مهارت‌ها از جمله: "تفکر تحلیلی و نوآوری"، "یادگیری فعال و استراتژی‌های یادگیری"، "حل مسائل پیچیده"، "تفکر انتقادی و

1. John
2. Get and keep a job
3. World Economic Forum
4. The top 10 skills for 2025
5. Analytical thinking and innovation
6. Active learning and learning strategies
7. Complex problem-solving

تحلیلی"، "اخلاقیت، اصیل بودن و داشتن ابتکار"، "رهبری و نفوذ اجتماعی"، "تاب‌آوری، تحمل استرس<sup>۴</sup> و انعطاف‌پذیری"، "استدلال، حل مسئله و ایده‌پردازی"<sup>۵</sup>. به مهارت‌های نرم، اختصاص داشته و تنها دو مهارت یعنی: "کاربرد تکنولوژی، نظارت و کنترل"<sup>۶</sup> و "طراحی و برنامه‌ریزی تکنولوژی"<sup>۷</sup>، از جنس مهارت‌های سخت است.

باتوجه به جدید بودن تحقیقات در این زمینه، و توجه محققین گوناگون با نگاه‌های متفاوت نسبت به اصطلاح "مهارت‌های نرم"، و عدم وجود تعریفی جامع و مشخص از آن، و وجود تنوع و تکثر در تعاریف و دسته‌بندی‌ها، و همچنین اهمیت وجود این مهارت‌ها در کارکنان سازمان‌ها، تحقیق حاضر با انجام مروری سیستماتیک به شناسایی مؤلفه‌های "مهارت‌های نرم" مورد نیاز برای کلیه کارکنان در این حوزه پرداخت. انجام مرور نظام‌مند و شناسایی مؤلفه‌های مهارت‌های نرم تحقیقات گوناگون، "مهارت‌های نرم"، را شامل بیست مؤلفه، در دو دسته‌ی "مهارت‌های فردی" و "مهارت‌های اجتماعی" احصاء نمود. مؤلفه‌های احصاء شده نشان داد که هیچ یک از تحقیقات، به مهارت‌هایی همچون سواد عمومی، زبان انگلیسی یا فناوری اطلاعات به‌عنوان مؤلفه‌ای از مهارت‌های نرم، اشاره نکرده‌اند؛ لذا، نتایج تحقیق حاضر همخوان با نظر کچاجیاس (۲۰۱۱)، و سینک (۲۰۱۶)، "مهارت‌های نرم"، را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از "مهارت‌های عمومی"، و نه مترادف با آن تأیید نمود.

باتوجه به پراکندگی و تنوع مفاهیم در این حوزه، پیشنهاد می‌گردد کلیه‌ی سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی؛ تولیدی و خدماتی و ... به هنگام جذب و همچنین طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی خود، توجه به بیست مؤلفه‌ی احصاء شده‌ی "مهارت‌های نرم" تحقیق حاضر را در سرلوحه کار خود قرار دهند. انجام این کار، موجب جلوگیری از سردرگمی و اتلاف وقت و هزینه بسیار برای آنان خواهد گردید؛ و همچنین این اطمینان را در نزد آنان ایجاد می‌نماید که به هنگام استخدام یا توسعه کارکنان، به تمام مؤلفه‌های مهارت‌های نرم به‌صورت جامع و مانع، توجه نموده‌اند؛ و در نتیجه از نتایج و پیامدهای مثبت آن بهره‌مند خواهند شد.

1. Critical thinking and analysis
2. Creativity, originality and initiative
3. Social influence
4. Stress tolerance
5. Reasoning, problem-solving and ideation
6. Technology use, monitoring and control
7. Technology design and programming

## منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده، غلامرضا؛ شهباب، سمیه. (۱۳۹۶). بررسی اثر تنظیم احساسات شناختی بر رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶ (۵۸)، ۱-۲۹.
- باباشاهی، جبار؛ حمیدی‌زاده، علی؛ محمدنژاد فدردی، منصوره؛ سیدامیری، نادر. (۱۳۹۷). برند کارفرما؛ راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص - سازمان در نقش میانجی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال دوازدهم، ۱ (۲۳)، ۲۲۲-۲۰۳.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سیدمحمدی؛ عراقیه‌فراهانی، سمانه؛ شهباب، گلستا. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۲ (۱ و ۲)، ۷۲-۶۳.
- خالق‌خواه، علی؛ نجفی، حبیبه. (۱۳۹۷). استخراج مؤلفه‌های مهارت‌های نرم مدیران آموزشی به روش آمیخته اکتشافی (طراحی یک ابزار اندازه‌گیری)، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، ۱ (۳)، ۴۳-۲۵.
- Ahmed, Faheem., Fernando Capretz, Luiz., Bouktif, Salah., Campbell, Piers. (2013). *Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry. International Journal of Information Processing and Management (IJIPM), 4 (3), 171-191.*
- Andrew J, Higson, H. (2008). *Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. Higher Education in Europe. 33(4), 411-422.*
- Armstrong Melsner N. (2019). *Teaching Soft Skills in a Hard World: Skills for Beginning Teachers, Rowman & Littlefield. M12, 14 - 104.*
- Babić V, Slavković M. (2011). *Soft and hard skills development: a current situation in serbian companies. Management, Knowledge ana Learning International Confronce. 407-411.*
- Balcar J. (2014). *Soft Skills and their Wage Returns: Overview of Empirical Literature, Review of economic perspectives. 14 (1), 3-15.*
- Beardmore K W. (2019). *Soft skills: old & new. University of Kentucky Uknowledge. Theses and Dissertations-Educational Policy Studies and Evaluation, https://uknowledge.uky.edu/epe\_etds/65, 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.*
- Bergh AM, Van Staden CW, Joubert PM, Krüger C, Pickworth GE, Roos JL et al. (2006). *Medical students perceptions of their development of 'soft skills' Part II : The development of 'soft skills' through 'guiding and growing, Official journal of the South African Academy of Family Practice/Primary Care. 48 (8), 15.*

- Bhatnagar N, Bhatnagar M. (2012). *Effective communication and soft skills, strategies for success*. Dorling kindesley. Delhi, India. Blazquez M, Herrarte A, Llorente- Heras R. *Competencies, occupational status, and earnings among European university graduates*. *Economics of Education Review*. 2017; 62, 16-34.
- Brill R.T, Gilfoil D. M, Doll K. (2014). *Exploring Predictability Of Instructor Ratings Using A Quantitative Tool For Evaluating Soft Skills Among MBA Students*, *American Journal Of Business Education- Third Quarter*. 7 (3), 175- 181.
- Cimatti B. (2016). *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*. *International Journal for Quality Research*. 10(1), 97–130.
- Cinque M. *Lost in translation*. (2016). *Soft skills development in European countries*. *Tuning Journal for Higher Education*. 3 (2), 389-427.
- Clarke M. (2018). *Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context*. *Studies in Higher Education*. 43(11), 1923-1937.
- Devedzic V, Tomic B, Jovanovic J, Kelly M, Milikic N, Dimitrijevic S et al. (2018). *Metrics for students' soft skills*. *Applied Measurement in Education*. 31(4), 283-296.
- Dewiyani S M. J. (2015). *Improving Students Soft Skills using Thinking Process Profile Based on Personality Types*. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 4 (3), 118-129.
- Dharmarajan R, Pachigalla R, Lanka K. (2012). *The significance of inculcating soft skills in the process of teaching hard skills*. *International Journal of Applied Research and Studies*. 1(2), 1-11.
- Dobbins R, Pettman B.O. (1997). *Self-development: the nine basic skills for business success*. *Journal of Management Development*. 16 (8), 518-667.
- Dubey RS, Tiwari V. (2020). *Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals*. *International Journal of Information Management*. 50, 375–386.
- Gendron B. (2005). *Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour ?”* *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*. 113(September). 1–37.
- Gibert A, Tozer W. C, Westoby M. (2017). *Teamwork, soft skills, and research training*. *Trends in ecology & evolution*. 32(2), 81-84.
- Hairi A. F B., Ahmad Toe, B. M N B, Razzaly, C.W B. (2011). *Employers. perception on soft skills of graduates: a study of Intel Elite soft skill training*, *International Conference on Teaching & Learning in Higher Education (ICTLHE)*. <https://www.researchgate.net/publication/279480523>.
- Hajati K, Rahmat Hidayat D, Aswad M. (2018). *Development of Soft skill Training Models to Increase Personal and Social Competencies of Educators Prospective*. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*. 3 (6), 1253-1257.
- 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.
- Humphries J. E, Kosse F. (2017). *On the interpretation of non-cognitive skills – what is being measured and why it matters*. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 136, 174-185.



- Hurrell S, Scholarios D, Thompson P. (2012). More than “humpy dumpty” term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economy and Industrial Democracy*. 34(1), 161-182.
- Jain V. (2009). Importance of soft skills development in education. 2009, Retrieved July 8. 2014. from <http://school of educators.com/2009/02/importance-of-soft-skills-development-in-education/>.
- James R. F, James M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*. 59(2), 39-41.
- John Jessy. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students”. *Pacific Business Review*. 19-27.
- Jolly S. S. (2012). Developing Soft Skills for Enhancing Employability of Engineering Graduates. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2(5), 54-56.
- Joubert PM, Krüger C, Bergh A-M, Pickworth GE, Staden CW Van, Roos JL et al. (2006). Medical students on the value of role models for developing ‘soft skills’ - “That’s the way you do it”, *The publisher of the South African Psychiatry Review*. 9, 28-32.
- Kanokorn S, Pongtorn P, Sujanya S. (2014). Soft Skills Development to Enhance Teachers’ Competencies in Primary Schools”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 112, 842 – 846.
- Kechagias K. (2011). Teaching and assessing soft skills. 1st Second Chance School of Thessaloniki (Neapolis) Str. Strempenioti, 1st and 3rd Gymnasium 56760 Neapolis (Thessaloniki) available.
- Kell H. J. (2018). Noncognitive proponents' conflation of “cognitive skills” and “cognition” and its implications. *Personality and Individual Differences*. 134, 25-32.
- Kovarik A, Warren G. (2020). Improved Soft Skills and University Club Involvement: Are They Connected?. *Journal of Business*. 5 (1), 01-06.
- Kranz E. J. (2019). Critical Soft Skills And The Stem Professional, For the degree of Doctor of Education, University of New England DUNE: DigitalUNE.
- Lavilles Jr, H L, Robles ACM. (2017). Teachers’ soft skills proficiency level and school performance of selected schools in Sultan Kudarat Division. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*. 3(1), 10-28.
- Levant Y, Coulmont M, Sandu, R. (2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*. 25 (4), 368–395.
- Levasseur R. E. (2013). People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective. *Interfaces*. 43(6), 566–571.
- Majid S, Liming Z, Tong S, Raihana S. (2012). Importance of Soft Skills for Education and Career Success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*. 2 (2), 1036- 1042.
- Meeks G. (2017). Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Walden University. College of Education.
- Mishra K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand. *IUP Journal of Soft Skills*. 8 (3), 50-55.



- Mitchell, G W. (2008). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators*, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Directed by Leane B. Skinner.
- Moin R, Biswal S. (2012). *SOFT SKILLS IN STATUS QUO*. *International Journal of Physical and Social Sciences*. 2 (5), 212- 223.
- Naim M. (2017). *Soft Skill Development: Relevance of Neuro-Linguistic Programming (NLP)*. *Language in India*. 17 (2), 160-176.
- Nair N, Mukherjee G. (2015). *Soft Skills: The Employability Success Mantra*. *Language in India*. 15(10), 209-14.
- Northouse P. G. *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2010.
- Nusrat M, Naz, K. (2018). *Soft Skills for Sustainable Employment: Does it really Matter?*. *International Journal of Management and Economics Invention*. 4 (7), 1835-1837.
- Pachauri D, Yadav A. (2014). *Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme*. *International Journal of Educational Research and Technology*. 5 (1), 22-25.
- Quieng M-C, Lim P- P, Lucas R. (2015). *21st Century-based Soft Skills: Spotlight on Non-cognitive Skills in a Cognitive-laden Dentistry Program*. *European Journal of Contemporary Education*. 11 (1), 72-81.
- Rebele JE, St.Pierre EK. (2019). *A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge*. *Journal of Accounting Education*. 48(C), 71-79.
- Riggio, R. E. (1986). *Assessment of basic social skills*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 649-660.
- Robles M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*. 75(4), 453-465.
- Schulz B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*. *Journal of Language and Communication*. 2(1), 146- 154.
- Seetha N. (2014). *Are Soft skills Important in the Workplace?– A Preliminary Investigation in Malaysia*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4 (4), 44- 56.
- Shakir R. (2009). *Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning*. *Asia Pacific Educ*. 10 (3), 309–315.
- Sharma G, Sharma P. (2010). *Importance of Soft skills development in 21st century Curriculum*. *International Journal of Education and Allied Sciences July-Dec*. 2 (2), 39-44
- Sharma P. (2018). *Soft skills personality development for life success*, New Delhi, BPB publications.
- Snape, P. M. (2017). *Enduring Learning: Integrating C21st soft skills through Technology Education*. *Design and Technology Education: An International Journal*. 22 (3), 48-59.

- Sriruecha Ch, Buajan S. (2017). *Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals. Social and Behavioral Sciences. 237, 1341– 1346.*
- Suhaili P, Ahmad E, Abidah- Ainah M- J. (2015). *Soft Skills construc for or arrchitecture graduate in accordance with industries requirement. International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences. 1(3), 119-123.*
- Suryanti, H H S. (2019). *Supeni S. A Problem Based Learning (PBL) Model in Developing Students' Soft Skills Aspect. International Journal of Higher Education. 8 (8), 62- 69.*
- Szilárd S, Benedeka A, Lucian- Ionel-C. (2018). *Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (238), 94 – 103.*
- Tang K. N. (2018). *The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions; Kasetsart Journal of Social Sciences, 1-6.*
- Tseng H, Yi X, Yeh H-T. (2018). *Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation and social skill. Computers in Human Behavior. 95, 179–186.*
- 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.*
- Wallapha A. (2011). *Document for organizational development. Educational Administration. Faculty of Education. Khon Kaen University.*
- Verma Sh. (2013). *Personality development & soft skills for class XI, first edition. New delhi. Goyal Brothers Prakashan.*
- Villiers RD. (2010). *The incorporation of soft skills into accountingcurricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. Meditari Accountancy Research. 18 (2), 1-22.*
- Wilson-Ahlstrom A, Yohalem N, DuBois D, Ji P. (2011). *From soft skills to hard data: measuring youth program outcomes. Washington, DC: The Forum for Youth Investment.*
- Winstead A S, Adams B L, Sillah M R. (2009). *Teaching The "Soft Skills": A Professional Development Curriculum To Enhance The Employability Skills Of Business Graduates. American Journal of Business Education. 2 (5), 35-44.*
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs. Report OCTOBER 2020.*
- Zhou K. (2017). *Non-cognitive skills: Potential candidates for global measurement. European Journal of Education. 52(4), 487-497.*