



Exploring the Components of Skills Enhancement for Logistics Personnel in a Defense Organization: Thematic Analysis Approach

Hamid Mostafavi¹ , Darush Mehri² , Mohsen Gheysari³ , Hadi Afzali⁴ 

Abstract

Article Type:

Research-based

Background & Purpose: Skills Enhancement of employees is considered a strategic process for enhancing individual and organizational capabilities in response to the operational needs of the organization. The present study was conducted with the aim of exploring the components of skills development for logistics personnel in a defense organization.

Corresponding Author:

Darush Mehri

© Authors

Methodology: This research was conducted with a qualitative approach. Data were collected from two sources: theoretical foundations and interviews with 10 scientific and organizational experts in the field of logistics and training. Sampling was performed using purposive judgmental sampling. Validity and reliability were ensured using Lincoln and Guba's criteria, and data analysis was conducted using the thematic analysis method.

Findings: The extracted conceptual model consists of 5 main factors and 28 components: (1) Effective and Facilitative Factors (including educational planning system, psychological empowerment and intrinsic motivation, organizational culture and leadership, and workplace dynamism); (2) Individual and Professional Competencies (including technical skills, individual and cognitive skills, communication and social skills, managerial and leadership skills, technological and research skills, and ethical and value-based skills); (3) Learning and Development Strategies (including experiential and action-based learning, collaborative and informal learning, technological and blended learning, individualized learning, formal learning, organizational learning, and external learning); (4) Cultural and Structural Barriers (including weaknesses in training design and implementation, resource shortages, cultural and managerial obstacles, gaps in the compensation system, and lack of psychological and organizational support); and (5) Skills Development Outcomes (including improvement of individual and job performance, enhancement of organizational productivity and agility, increased motivation and organizational commitment, and development of human capital and competitiveness).

Conclusion: The proposed model is a comprehensive, indigenous, and practical framework for skills development in the studied defense organization. By emphasizing a systemic perspective and the interaction among its five dimensions, it can serve as a basis for designing training and development systems, as well as for evaluating and updating the skills of logistics personnel.

Received:

July 10, 2025

Revised:

August 20, 2025

Accepted:

September 13, 2025

Published online:

November 29, 2025

Keywords: Skills enhancement, Logistics personnel, Thematic analysis, Defense organization.

Citation: Mostafavi, Hamid; Mehri, Darush; Gheysari, Mohsen & Afzali, Hadi (2025). Exploring the Components of Skills Enhancement for Logistics Personnel in a Defense Organization: Thematic Analysis Approach. *Human Capital Assessment and Development*, 2(3), 46-66. DOI: 10.22034/jhcad.2025.243985

1. Lecture, Department of Public Administration, Faculty of Flight, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: hamidmostafavi556@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: darushmehri678@gmail.com
3. Lecture, Department of Public Administration, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: m_gheysari@sbu.ac.ir
4. Lecture, Department of Public Administration, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: hadi.afzali61@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Fall, Vol, 2, No, 3, PP. 46-66

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در یک سازمان دفاعی: رویکرد تحلیل مضمون

حمید مصطفوی^۱، داریوش مه‌ری^۲، محسن قیصری^۳، هادی افضل‌ی^۴

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: داریوش مه‌ری</p> <p>© نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲</p> <p>انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸</p>	<p>زمینه و هدف: مهارت‌افزایی کارکنان، فرایندی راهبردی برای ارتقای توانمندی‌های فردی و سازمانی در پاسخ به نیازهای عملیاتی سازمان محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با هدف واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی، در یک سازمان دفاعی انجام شده است.</p> <p>روش: این پژوهش با رویکرد کیفی انجام شد. داده‌ها از دو منبع مبنای نظری و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان علمی و سازمانی حوزه آماد و آموزش گردآوری شده‌اند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند قضاوتی بود. روایی و پایایی با بهره‌گیری از معیارهای لینکلن و گوبا تأیید شد و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت.</p> <p>یافته‌ها: الگوی مفهومی استخراج شده، شامل ۵ عامل اصلی و ۲۸ مؤلفه است که عبارت‌اند از: ۱. عوامل مؤثر و تسهیل‌کننده (شامل نظام برنامه‌ریزی آموزشی، توانمندسازی روان‌شناختی و انگیزش درونی، فرهنگ و رهبری سازمانی، پویایی محیط کار)؛ ۲. شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای (شامل مهارت‌های فنی، فردی و شناختی، ارتباطی و اجتماعی، مدیریتی و رهبری، فناوریانه و پژوهشی، اخلاقی و ارزشی)؛ ۳. راهبردهای یادگیری و توسعه (شامل یادگیری مبتنی بر تجربه و عمل، همیارانه و غیررسمی، فناوریانه و ترکیبی، فردمحور، رسمی، سازمانی و برون سازمانی)؛ ۴. موانع فرهنگی و ساختاری (ضعف در طراحی و اجرای آموزش، کمبود منابع، موانع فرهنگی و مدیریتی، شکاف در نظام جبران خدمت، فقدان حمایت روانی و سازمانی)؛ و ۵. دستاوردهای مهارت‌افزایی (ارتقای عملکرد فردی و شغلی، بهبود بهره‌وری و چابکی سازمانی، افزایش انگیزش و تعلق سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری).</p> <p>نتیجه‌گیری: الگوی ارائه شده چارچوبی جامع، بومی و کاربردی برای مهارت‌افزایی در سازمان دفاعی مورد مطالعه است که با تأکید بر نگاه سیستمی و تعامل میان ابعاد پنج‌گانه، می‌تواند مبنای طراحی نظام‌های آموزش و توسعه، ارزیابی و به‌روزرسانی مهارت‌های کارکنان آمادی قرار گیرد.</p> <p>کلیدواژه‌ها: مهارت‌افزایی، کارکنان آمادی، تحلیل مضمون، سازمان دفاعی</p>

استناد: مصطفوی، حمید؛ مه‌ری، داریوش؛ قیصری، محسن و افضل‌ی، هادی (۱۴۰۴). واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در یک سازمان دفاعی: رویکرد تحلیل مضمون. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۳(۳)، ۴۶-۶۶.
DOI: 10.22034/jhcad.2025.243985

hamidmostafavi556@gmail.com

۱. مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده پرواز، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

darushmehri678@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

m_gheysari@sbu.ac.ir

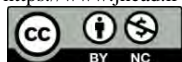
۳. مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده پرواز، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

hadi.afzali61@gmail.com

۴. مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۲، شماره ۳، ص. ۴۶-۶۶

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

در محیط کاری پویای امروزی که با تغییرات سریع فناوری، تحولات اقتصادی و دگرگونی‌های مستمر در ماهیت مشاغل همراه است، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود به سازگاری و واکنش مؤثر به این تحولات نیازمندند. یکی از چالش‌های اساسی در این مسیر، شکاف مهارتی میان توانمندی‌های موجود کارکنان و نیازهای نوظهور بازار کار است (نوئه^۱، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی، سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی، به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، اهمیتی دوچندان یافته است و در تحقق اهداف راهبردی و موفقیت بلندمدت، نقش کلیدی ایفا می‌کند. به بیان دیگر، کارکنان توانمند، زیربنای سازمان‌های توانمند هستند. برای دستیابی به این هدف، ضروری است کارکنان به‌طور مستمر مهارت‌های خود را در راستای تغییرات محیطی و نیازهای بازار ارتقا دهند و سازمان‌ها نیز با ایجاد بستر مناسب برای یادگیری مستمر، به مهارت‌افزایی‌های فردی و حرفه‌ای آنان یاری رسانند (بانرجی، گوپتا و بییتس^۲، ۲۰۱۶؛ وانگ، تسنگ، ین و هوانگ^۳، ۲۰۱۱). این ضرورت نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح فردی نیز احساس می‌شود؛ زیرا کارکنان دریافته‌اند برای حفظ و ارتقای جایگاه شغلی خود، به برخورداری از مزیت‌های رقابتی همچون دانش، نگرش و مهارت‌های به‌روز نیاز دارند. افرادی که توانمندی‌های خود را تقویت کرده‌اند، قادرند با انعطاف‌پذیری بیشتر به شرایط متغیر واکنش نشان دهند و فرصت‌های جدید را بهتر شناسایی و بهره‌برداری کنند (مهدی، ۱۳۹۴).

مهارت‌افزایی^۴ تأثیر چشمگیری بر عملکرد سازمانی دارد؛ زیرا از طریق ارتقای دانش، مهارت و انگیزش کارکنان، موجب افزایش بهره‌وری، نوآوری و سودآوری می‌شوند. این برنامه‌ها، همچنین در رشد حرفه‌ای افراد نقش مهمی ایفا می‌کند و رابطه معناداری با ارتقای سطح شغلی آنان دارد (دوی و ایندوریا^۵، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مهارت‌افزایی با ارتقای رضایت شغلی، افزایش انگیزه و کاهش نرخ ترک خدمت، به بهبود پایداری نیروی انسانی کمک می‌کند (بیلدربک و میلر^۶، ۲۰۲۳). همچنین، این فرایند می‌تواند شکاف‌های مهارتی موجود در صنایع مختلف را کاهش و قابلیت اشتغال را در سطح ملی ارتقا دهد (کریم^۷، ۲۰۱۹؛ دتسیماس، کافی، صادقی و لی^۸، ۲۰۱۶). با توجه به این تحولات، مهارت‌افزایی کارکنان نه تنها یک اولویت سازمانی، بلکه یک ضرورت راهبردی برای بقا و پیشرفت در فضای رقابتی امروز به‌شمار می‌رود.

در شرایط کنونی، نیروی هوایی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی دفاع ملی، با چالش‌های متعددی در حوزه پشتیبانی و لجستیک (آمادی) مواجه است. در این راستا کارکنان آمادی در تأمین، نگهداری و به‌کارگیری تجهیزات و امکانات مورد نیاز عملیات‌های هوایی، نقش حیاتی ایفا می‌کنند. با این حال، سیستم‌های فعلی آموزش و مهارت‌افزایی این کارکنان، اغلب با محدودیت‌هایی همراه است. همچنین با نگاهی به آینده، نیروی هوایی با تحولات گسترده‌ای در حوزه فناوری و محیط عملیاتی روبه‌رو خواهد شد. ظهور فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، رباتیک، اینترنت اشیا و سیستم‌های خودکار، نیازمند

1. Noe
2. Banerjee, Gupta & Bates
3. Wang, Tseng, Yen & Huang
4. Skill Enhancement
5. Devi & Indoria
6. Bilderback & Miller
7. Karim
8. Detsimas, Coffey, Sadiqi & Li

کارکنان آمادی با مهارت‌های پیشرفته و چندبُعدی است. در آینده، کارکنان آمادی، نه تنها باید بر مهارت‌های فنی سنتی مسلط باشند، بلکه باید توانایی کار با فناوری‌های نوین، مدیریت سیستم‌های هوشمند، تحلیل داده‌های پیچیده و همکاری با پلتفرم‌های چندمنظوره را نیز داشته باشند. علاوه بر این، مهارت‌های نرم مانند تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی حل مسئله در شرایط بحرانی، به عناصری کلیدی در موفقیت عملیات‌ها تبدیل خواهند شد.

نتایج این تحقیق می‌تواند دیدگاه و درک عمیق‌تری برای سیاستگذاران، مدیران و برنامه‌ریزان حوزه آموزش و توسعه کارکنان آمادی فراهم آورد تا آن‌ها بتوانند سیستم آموزشی کارکنان خود را با نگرش نوین و رویکردی متمرکز بر مهارت‌ها طراحی، بهبود و پیاده‌سازی کنند. غفلت از مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در دنیای هوش مصنوعی و انقلاب صنعتی چهارم، می‌تواند به کاهش نوآوری و خلاقیت فردی و سازمانی، ناتوانی در سازگاری با تغییرات سریع محیطی و کاهش کارایی سازمانی منجر شود. این نادیده‌انگاری، نه تنها بهره‌وری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه مشکلاتی در زمینه مدیریت استعدادها ایجاد کرده و حفظ کارکنان با مهارت‌های کلیدی را دشوار می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در بهبود مستمر و تقویت مهارت‌افزایی کارکنان آمادی، جزء اصول اساسی موفقیت پایدار سازمان نه‌جا به‌شمار می‌رود.

با توجه به اهمیت فزاینده مهارت‌افزایی کارکنان در سطوح فردی و سازمانی، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه: مؤلفه‌های تعیین‌کننده و مؤثر بر مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی، کدام‌اند؟

پیشینه نظری

مفهوم مهارت یکی از ارکان اساسی در نظریه‌های یادگیری، روان‌شناسی تربیتی، آموزش‌های حرفه‌ای و توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌رود. از منظر مفهومی، مهارت به‌عنوان توانایی یادگرفته‌شده برای انجام مؤثر و کارآمد وظایف تعریف می‌شود که از طریق تمرین، تجربه و به‌کارگیری دانش به‌دست می‌آید (دیکشنری مریام وبستر^۱، ۲۰۲۳). در متون سیاست‌گذارانه مانند پایگاه اطلاعاتی ESCO^۲ (۲۰۲۴) نیز، مهارت به‌عنوان «توانایی به‌کارگیری دانش و دانسته‌ها برای حل مسائل و انجام کارها» تعریف شده است؛ تعریفی که بر ماهیت کاربردی و عمل‌گرایانه مهارت تأکید دارد. به‌زعم رابینز و جاج^۳ (۲۰۱۹)، مهارت به‌طور کلی به توانایی انجام وظیفه‌ها و فعالیت‌ها با شایستگی، کارآمدی و تخصص گفته می‌شود که اغلب از طریق آموزش، تمرین و تجربه توسعه می‌یابد. به‌طور خلاصه، مهارت یک توانایی پویا، اکتسابی، و زمینه‌محور است که برای عملکرد مؤثر در محیط‌های مختلف، ضروری تلقی می‌شود.

مهارت‌ها از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. در روان‌شناسی، مهارت‌ها به‌صورت توانایی‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که فرد می‌تواند آن‌ها را به‌صورت موقت و متناسب با موقعیت فعال سازد. این توانایی‌ها محصول یادگیری و تمرین هستند و با صفات شخصیتی (که حالت پایداری و درونی‌تری دارند) تفاوت دارند. با این حال، پژوهش‌های نوین نشان می‌دهند که بین سطح مهارت و صفات شخصیتی هم‌بستگی زیادی وجود دارد (سوتو و همکاران^۴، ۲۰۲۳). از نظر حوزه‌های کاربردی، مهارت‌ها را می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم کرد: مهارت‌های شناختی مانند تفکر انتقادی، حافظه کاری و حل

1. Merriam-Webster

2. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations

3. Robbins & Judge

4. Soto et al

مسئله؛ مهارت‌های حرکتی مانند هماهنگی بدنی و سرعت عمل و مهارت‌های اجتماعی - عاطفی مانند همدلی، همکاری و خودتنظیمی هیجانی (مجله فرانتیرز در روان‌شناسی^۱، ۲۰۲۴).

مهارت‌ها را می‌توان بر اساس ماهیت و نحوه کسب آن‌ها به دو دسته کلی تقسیم کرد. مهارت‌های نرم و سخت^۲ از مؤلفه‌های اساسی موفقیت حرفه‌ای و شخصی هستند که هر یک نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کنند. مهارت‌های سخت به توانایی‌ها و دانش فنی‌ای اشاره دارند که ویژه یک شغل یا وظیفه خاص هستند، مانند تسلط بر نرم‌افزارها، کار با ماشین‌آلات یا روش‌شناسی‌های مشخص. این مهارت‌ها معمولاً از طریق آموزش رسمی و دوره‌های آموزشی کسب می‌شوند. در مقابل، مهارت‌های نرم شامل توانایی‌های بین‌فردی و درون‌فردی هستند که تعامل مؤثر و سازگاری در محیط‌های مختلف را تسهیل می‌کنند. این مهارت‌ها شامل ارتباط مؤثر، کار تیمی، حل مسئله و هوش هیجانی می‌شوند. هر دو دسته مهارت اهمیت دارند، در حالی که مهارت‌های سخت برای انجام وظایف شغلی خاص ضروری هستند، مهارت‌های نرم نیز به همان اندازه اهمیت دارند؛ زیرا به افراد این امکان را می‌دهند تا دانش فنی خود را به‌طور مؤثر در محیط‌های متنوع و پویا به کار گیرند. ترکیب این دو مجموعه مهارتی برای توسعه حرفه‌ای همه‌جانبه و موفقیت در نیروی کار امروزی، حیاتی است. (جانسون^۳، ۲۰۲۱ و کورگیان و خوسینوا^۴، ۲۰۲۲).

در زمینه سازمانی، مهارت‌ها به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند. نخست، مهارت‌های فنی که به تسلط فرد بر فعالیت‌ها یا حوزه‌های تخصصی خاص مانند مهندسی، حسابداری یا فناوری اطلاعات مرتبط است و معمولاً از طریق آموزش‌های تخصصی کسب می‌شود. دوم، مهارت‌های انسانی که ناظر بر توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران است و شامل مهارت‌هایی مانند کار تیمی، انگیزه‌بخشی، همدلی و حل تعارض می‌شود؛ این مهارت‌ها برای مدیریت تعاملات میان‌فردی در محیط‌های کاری حیاتی‌اند. سوم، مهارت‌های ادراکی یا مفهومی قرار دارند که در سطحی انتزاعی‌تر به توانایی درک سازمان به صورت یک کل یکپارچه و شناخت ارتباط میان بخش‌های مختلف آن اشاره دارند و مهارت‌هایی نظیر تفکر راهبردی، تحلیل سیستمی و داشتن چشم‌انداز آینده‌نگر را دربرمی‌گیرند (مقیم، ۱۴۰۲). با ظهور تحولات محیطی و فناورانه، برخی از پژوهشگران بر لزوم گسترش این چارچوب کلاسیک تأکید کرده‌اند. در این راستا، مهارت‌هایی نظیر مهارت‌های دیجیتال^۵، مهارت‌های سیاسی^۶، مهارت‌های اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی^۷ و مهارت‌های یادگیری و سازگاری با تغییر^۸ نیز به‌عنوان ابعاد نوین مهارت‌های مدیریتی معرفی شده‌اند (نورتهاوس^۹، ۲۰۲۱؛ یوکل^{۱۰}، ۲۰۱۳).

مهارت‌افزایی^{۱۱} فرایندی است که در آن افراد توانایی‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های خود را برای انجام وظایف به‌صورت مؤثر و کارآمد، کسب یا ارتقا می‌دهند. این فرایند شامل فعالیت‌هایی مانند آموزش شغلی، آموزش‌های تخصصی و تمرین است که با هدف بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی و حرفه‌ای انجام می‌شود. مهارت‌افزایی‌ها برای رشد شخصی، پیشرفت

-
1. Frontiers in Psychology
 2. Soft and hard skills
 3. Johnson
 4. Kuregyan & Khusainova
 5. Digital Skills
 6. Political Skills
 7. Ethical and CSR Skills
 8. Earning Agility
 9. Northouse
 10. Yuki
 11. Skill development

شغلی و سازگاری با تغییرات بازار کار بسیار اهمیت دارد. به‌زعم اسمیت^۱ (۲۰۱۹)، «مهارت‌افزایی‌ها بر به روزرسانی مهارت‌های فعلی برای مقابله با چالش‌های جدید و نیازهای متغیر کاری تمرکز دارد؛ در نتیجه افراد را قادر می‌سازد تا در سطوح بالاتر عمل کنند و فرصت‌های شغلی خود را افزایش دهند». به اعتقاد نوئه (۲۰۲۰)، «مهارت‌افزایی‌ها شامل یادگیری مهارت‌های جدید یا بهبود مهارت‌های موجود، به‌منظور افزایش عملکرد کاری و آماده‌سازی برای وظایف آتی است». این فرایند پیوسته است و در موفقیت فردی و بهره‌وری سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مهارت‌افزایی فرایندی کلی است که اقدام‌هایی همچون به‌روزرسانی مهارت‌های فعلی^۲ و یادگیری مهارت‌های جدید^۳ برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و فناوری‌ها را شامل می‌شود. مهارت‌افزایی، یعنی فرد مهارت‌های خود را در حوزه‌ای خاص عمیق‌تر یا بهتر کند. در حالی که بازآموزی، به‌معنای یادگیری مهارت‌های کاملاً جدیدی است که فرد قبلاً آن‌ها را نداشته است و برای تطابق با تغییرات بازار یا فناوری‌های جدید به آن‌ها نیاز دارد. هر دو راهبرد در فرایند کلی مهارت‌افزایی‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند و به فرد و سازمان کمک می‌کنند تا در محیط‌های پویاتر و رقابتی‌تر بدرخشند (حسن، حق، نشاط و حسین، ۲۰۲۴).

پیشینه تجربی

پس از تبیین مبانی نظری، در ادامه نتایج آن دسته از پژوهش‌های کاربردی که مهارت‌افزایی را در عمل بررسی کرده‌اند، در جدول ۱ ارائه می‌شود تا تصویری شفاف و مستند از کاربرد مؤلفه‌های آن به‌دست آید.

جدول ۱. مضامین موجود در پژوهش‌های مرتبط با مهارت‌افزایی

نویسنده	مضامین مرتبط با مهارت‌افزایی
خسروی، شمس مورکانی، خراسانی و خطاطیان (۱۴۰۴)	آموزش توسعه فردی و حرفه‌ای به کارکنان، آموزش کار تیمی به کارکنان، آموزش فضای دیجیتال، آموزش کارکنان در ساعات کاری و بالعکس، آموزش چابک‌سازی، آموزش شبکه‌سازی
کاوند و محمدی‌مقدم (۱۴۰۴)	تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری شناختی، سازگاری و انطباق‌پذیری، سواد دیجیتال، هوش عاطفی
شیخی، پیوسته و بهلولی (۱۴۰۳) و همکاران	آموزش مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و تصمیم‌گیری، پرورش مهارت‌های حل مسئله و تفکر انتقادی
غلامی، خطیبی و حیدری‌نژاد (۱۴۰۳)	سازمان یادگیرنده، جان‌شین‌پروری، مسیر شغلی، مربی‌گری، شایسته‌سالاری، فراهم‌سازی فرصت‌های شکوفایی
وفایی یگانه و درینی (۱۴۰۳)	مهارت‌های شناختی، مهارت مدیریت منابع، تفکر سیستمی، مهارت حل مسئله، مهارت فناوری
شیرازی (۱۴۰۲)	سرپرستان متخصص، تأمین اعتبارات، اجرای کارآمد برنامه‌های آموزشی
غیائی، علم بیگی، رضوانفر، حسینی و پیش‌بین (۱۴۰۱)	مهارت ارتباطی، مهارت یادگیری، مهارت رهبری
الوانی، حمیدی‌زاده و بوستانی راد (۱۴۰۱)	مهارت‌های نرم فردی، مهارت‌های نرم اجتماعی

1. Smith

2. upskill

3. Reskill

4. Hasan, Haque, Nishat & Hossain

نویسنده	مضامین مرتبط با مهارت‌افزایی
محمدی، اردلان، احمدی و عزیزی (۱۴۰۱)	خودکارآمدی کارکنان
خسروی (۱۴۰۰)	برنامه‌های درسی، سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی، ویژگی‌های مهارت‌آموزان، بسترهای فرهنگی و اجتماعی
اسد، محمودی، شیرزاد کبریا و حمیدی‌فر (۱۴۰۰)	مدیریت تعارض، کار تیمی
کرمی نژاد، قاسمی‌زاد، معتمد (۱۳۹۹)	مهارت رهبری، خلاقیت و نوآوری، اخلاق حرفه‌ای، مهارت ارتباطی
مرادی (۱۳۹۹)	انگیزه یادگیری
اسدی نودولقی و خلیق (۱۳۹۵)	به کارگیری واقعیت افزوده
آسیدو و تناکواه ^۱ (۲۰۲۵)	برنامه‌ریزی نیروی کار مبتنی بر داده، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین یادگیری، فرهنگ سازمانی رشدگرا
ایرونسی و ایرونسی ^۲ (۲۰۲۵)	تفکر انتقادی، توانایی حل مسئله، سواد دیجیتال، محیط‌های یادگیری خرد
اورکیا باسترا، ایماز آگیره و آلوارز هوئرتا ^۳ (۲۰۲۵)	مهارت ارتباط مؤثر، کار تیمی
عزیز ^۴ (۲۰۲۵)	یادگیری مبتنی بر پروژه، یادگیری ترکیبی، آموزش مشارکتی، یادگیری تجربی، یادگیری الکترونیکی، یادگیری داوطلبانه
میگلانی و خاندلوال ^۵ (۲۰۲۵)	بهره‌گیری از هوش مصنوعی
پیلانز ^۶ (۲۰۲۴)	برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار، به‌کارگیری شیوه‌های طراحی کار انعطاف‌پذیر، توسعه برنامه‌های هدفمند

مرور انتقادی پیشینه

بررسی پیشینه تجربی مرتبط با مهارت‌افزایی نشان می‌دهد که این مفهوم در سال‌های اخیر به یکی از اولویت‌های کلیدی در حوزه آموزش، توسعه منابع انسانی و آمادگی نیروی کار برای آینده تبدیل شده است. نتایج مطالعات مختلف بیانگر آن است که مهارت‌افزایی نه تنها به کسب مهارت‌های فنی و تخصصی وابسته است، بلکه به توسعه مهارت‌های نرم، دیجیتال، اجتماعی، شناختی و مدیریتی در بسترهای متنوع آموزشی و سازمانی نیاز دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عواملی چون رهبری اصیل، خودکارآمدی حرفه‌ای، انگیزه یادگیری، بسترهای فناورانه، برنامه‌ریزی راهبردی، و طراحی محیط‌های یادگیری نوین، از جمله مؤلفه‌های مهم و مؤثر در فرایند مهارت‌افزایی هستند. در بسیاری از مطالعات، به‌ویژه پژوهش‌های اخیر، تأکید بر مهارت‌های قرن بیست و یکم، همچون تفکر انتقادی، حل مسئله، انعطاف‌پذیری شناختی و سواد دیجیتال افزایش یافته است. از سوی دیگر، نتایج برخی مطالعات به چالش‌ها و موانعی چون فقدان مربیان ماهر، کمبود منابع،

1. Asiedu & Tenakwah
2. Ironsi & Ironsi
3. Urkia-Basterra, Imaz Agirre & Alvarez-Huerta
4. Aziz
5. Miglani & Khandelwal
6. Pillans

ساختارهای انعطاف‌ناپذیر، تضاد منافع، و نبود امنیت شغلی در مسیر مهارت‌افزایی‌ها اشاره دارند که بیانگر لزوم بازنگری در سیاست‌ها و شیوه‌های مهارت‌آموزی است. با این حال، مرور پیشینه‌های تجربی نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاش‌های ارزشمند در شناسایی ابعاد گوناگون مهارت‌افزایی، برخی جنبه‌های کلیدی همچنان مغفول مانده‌اند. از جمله این خلأها می‌توان به نبود تحلیل جامع از عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مهارت‌افزایی در بافت‌های سازمانی مختلف، کم‌توجهی به روش‌های اثربخش برای پیاده‌سازی برنامه‌های مهارت‌آموزی و نیز فقدان رویکردی نظام‌مند در شناسایی موانع ساختاری، فرهنگی و مدیریتی اشاره کرد. همچنین، بسیاری از مطالعات به جای تمرکز بر بسترهای اجرایی واقعی، به تحلیل‌های مفهومی و نظری بسنده کرده‌اند و در نتیجه، راه‌کارهای عملیاتی و اجرایی برای ارتقای مهارت منابع انسانی، به‌طور دقیق استخراج نشده‌اند. این خلأها نشان می‌دهد که زمینه برای انجام مطالعات عمیق‌تر، کاربردی‌تر و آینده‌نگر در این حوزه همچنان فراهم است. از این‌رو، در این تحقیق به‌طور نظام‌مند و جامع به واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و مبتنی بر مسئله است؛ به‌گونه‌ای که نتایج آن در نظام آموزش کارکنان آمادی نه‌اجا کاربردی خواهد بود. بر اساس ماهیت داده، این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد؛ زیرا با گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های غیرعددی، به دنبال درک مفاهیم، دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون است. همچنین از نظر افق زمانی، این پژوهش مقطعی محسوب می‌شود؛ زیرا داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص گردآوری شده‌اند.

نمونه پژوهش شامل افرادی با ارتباط مستقیم به موضوع و توانایی ارائه اطلاعات معتبر بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد. این نوع نمونه‌گیری، بر انتخاب آکاهانه افراد با بیشترین آگاهی، تجربه و مرتبط با مسئله تمرکز دارد. معیارهای انتخاب شامل تجربه، ارتباط موضوعی و قدرت بیان دیدگاه‌ها بود. مشارکت‌کنندگان ۱۰ خبره علمی و سازمانی از یک سازمان دفاعی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و بر اساس شهرت به دانش و خبرگی در میان هم‌ردیفان انتخاب شدند. همه آن‌ها در حوزه آموزش کارکنان تجربه مستقیم داشتند.

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای (در مرحله تدوین چارچوب نظری) و روش پیمایشی از نوع مصاحبه (در مرحله میدانی) بوده است. مصاحبه‌ها به‌صورت مرحله‌ای و هم‌زمان با تحلیل داده‌ها انجام شد و زمانی که در مصاحبه دهم، اطلاعات جدیدی به مضامین قبلی اضافه نشد، پژوهشگر به اشیاع نظری دست یافت.

برای تأمین روایی و پایایی داده‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) شامل باورپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳، تأییدپذیری^۴ و قابلیت اعتماد^۵ استفاده شد. به‌منظور افزایش باورپذیری، یافته‌ها توسط برخی از مشارکت‌کنندگان بازبینی شد. برای افزایش انتقال‌پذیری، توصیف دقیق و غنی از فرایند پژوهش ارائه شد. تأییدپذیری از طریق مستندسازی دقیق مراحل پژوهش و بازبینی هم‌تا محقق شد. برای محاسبه پایایی توافق بین دو کدگذار، ۲۰ تا ۳۰ درصد از مصاحبه‌ها توسط

-
1. Lincoln and Guba
 2. Credibility
 3. Transferability
 4. Confirmability
 5. Dependability

یک کدگذار دوم متخصص به‌طور مستقل کدگذاری شد. ضریب توافق کاپای کوهن^۱ بین دو کدگذار ۰/۷۸ محاسبه شد که در سطح قابل قبول قرار دارد.

روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش، تحلیل مضمون^۲ بود. این روش به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها یا تم‌های پنهان در داده‌ها می‌پردازد. تحلیل مضمون در چند سطح قابل اجراست و به‌طور کلی بر سه مرحله اساسی استوار است: توصیف، تحلیل و تفسیر داده‌ها (اندرسون^۳، ۲۰۰۷).

یافته‌های تحقیق

کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه

با اتخاذ رویکرد استقرایی، متن مصاحبه‌ها خط‌بررسی و مضامین پایه استخراج شد. هدف، شکستن متن به کوچک‌ترین واحدهای معنادار، حفظ وفاداری به گفته‌های مشارکت‌کنندگان و ذهن باز نسبت به مفاهیم نوظهور بود. هر کد، بیانگر یک ایده، تجربه یا مفهوم کلیدی است. نمونه‌ای از مضامین پایه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و مضامین مستخرج

منبع	مضامین پایه	شواهد/ گزاره‌های کلامی
م ش ۱	نقش روحیه یادگیری در مهارت‌افزایی	عوامل زیادی در مهارت‌افزایی کارکنان آمادی تأثیر دارند که می‌توان آن‌ها را در سه دسته فردی، سازمانی و محیطی تقسیم کرد. از نظر فردی، روحیه یادگیری خیلی مهم است.
م ش ۲	نقش نگرش مثبت در یادگیری، اهمیت اعتماد به نفس در مواجهه با چالش‌ها	مثبت‌اندیشی و اعتمادبه‌نفس در مواجهه با چالش‌های جدید باعث می‌شود که افراد در فرایندهای آموزشی مشارکت بیشتری داشته باشند.
م ش ۲	حمایت مدیریت	از نظر سازمانی، حمایت مدیران نقش اساسی دارد. سلسله مراتب فرماندهی باید فرایند مهارت‌افزایی را جدی بگیرد و از کارکنان حمایت و تشویق کند.
م ش ۳	اهمیت فرهنگ سازمانی، تأثیر ارزش‌گذاری یادگیری در سازمان	فرهنگ سازمانی خیلی مهم است، چون اگر یادگیری در سازمان ارزش داشته باشد، کارکنان بیشتر به‌سمت آموزش می‌روند.
م ش ۳	عدم پاداش‌دهی به رشد مهارتی	یکی از مسائل مهارت‌افزایی در نظر نگرفتن مزایای متناسب با رشد مهارتی کارکنان و تشریفاتی شدن امر آموزش است.
م ش ۴	آموزش عملی، آموزش چندرسانه‌ای	می‌خواهیم به یکی از کارکنان با تخصص سوخت آموزش بدهیم که چگونه فیلتر را عوض کند. باید این آموزش یا به‌صورت حضوری و عملی ارائه شود یا به‌صورت تصویری و انیمیشن‌سازی برای فرد توضیح داده شود.
م ش ۴	تعامل مستمر با سازمان‌های پیشرو / شبکه‌سازی حرفه‌ای	الگوبرداری از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در این موضوع پیش‌روتر هستند. هر چند وقت یک بار جلساتی با این شرکت‌ها داشته باشیم. انتقال تجربه میان سازمان‌ها صورت بگیرد.

1. Cohen's kappa
2. Thematic Analysis
3. Anderson

منبع	مضامین پایه	شواهد/ گزاره‌های کلامی
م ش ۶	شبکه‌سازی دانشی، بهبود عملکرد شغلی	تبادل و اشتراک دانش و تجربیات بین کارکنان صورت بگیرد. این فرایند در نهایت منجر به افزایش مهارت کارکنان می‌شود.
م ش ۷	پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی	به‌منظور تطبیق مهارت‌افزایی کارکنان آمادی با نیازهای واقعی محیط عملیاتی نیاز است سیاست‌های سازمان رویکردی پویا داشته باشد.
م ش ۸	پایش محیطی مستمر، الگوبرداری از بهترین شیوه‌ها	رصد مداوم محیط داخلی و خارجی سازمان و استفاده از تجربیات و استانداردهای سایر سازمان‌ها در مهارت‌افزایی کارکنان خیلی مهمه، چون باعث میشه همیشه از تغییرات عقب نمونیم، بدونیم بقیه چه کارهایی کردن و ما هم بتونیم آموزش‌هامون رو به‌روز نگه داریم.
م ش ۸	یادگیری بازخورد محور	بهره‌گیری از عملکرد واقعی و بازخوردهای ارائه‌شده توسط کارکنان خیلی کمک می‌کنه، چون باعث میشه بفهمیم آموزش‌ها و برنامه‌هایی که اجرا کردیم چقدر کاربردی بوده و اگه ایرادی هست همون‌جا برطرفش کنیم.
م ش ۹	هم‌سویی آموزش با مسیر شغلی	توجه جدی به یکپارچگی آموزش با مسیر شغلی کارکنان خیلی مهمه، چون آموزش وقتی اثر داره که دقیقاً تو مسیر رشد شغلی آدم‌ها باشه و بهشون کمک کنه تو کارشون پیشرفت کنن، نه اینکه جدا از شغلشون باشه.
م ش ۱۰	منابع آموزشی دیجیتال	فناوری‌های نوین دسترسی به منابع آموزشی گسترده و باکیفیت مانند کتاب‌های الکترونیکی، مقالات علمی و فیلم آموزشی را فراهم می‌کنند.
م ش ۱۰	آموزش انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیری در روش‌های آموزشی موجب می‌شود کارکنان با سبک‌های یادگیری مختلف بتوانند به مهارت‌های لازم دست پیدا کنند.

ادغام و تلفیق مفاهیم پایه: داده‌های میدانی و ادبیات موضوع

در این مرحله، مضامین پایه حاصل از مصاحبه‌ها با مفاهیم پایه مستخرج از مرور ادبیات تلفیق شدند. این رویکرد تلفیقی، اعتبار درونی یافته‌ها را افزایش داد و از خودبسنده‌گی داده‌های میدانی و نیز غرق‌شدگی در ادبیات جلوگیری کرد. حاصل این فرایند، بانک جامعی از ۲۰۳ کد مفهومی بود که مبنای شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر قرار گرفت (جدول ۴).

شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

در گام بعد، کدها و مفاهیم پایه بر اساس اشتراک معنایی، در قالب مضامین سازمان‌دهنده (سطح میانی) دسته‌بندی شدند. هر مضمون سازمان‌دهنده، مجموعه‌ای از مفاهیم پایه هم‌سو را پوشش می‌دهد و نمایانگر سطح بالاتری از انتزاع است. در گام نهایی تحلیل مضمون، مضامین سازمان‌دهنده با توجه به الگوهای کلان معنایی، در قالب مضامین فراگیر ترکیب شدند. هر مضمون فراگیر، یک ایده کلیدی و پاسخ به بخشی از سؤال تحقیق است که چندین مفهوم سازمان‌دهنده مرتبط را پوشش می‌دهد. این مضامین، چارچوب مفهومی نهایی پژوهش را می‌سازند. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر حاصل از مراحل تحلیل، در جدول ۴ آمده است.

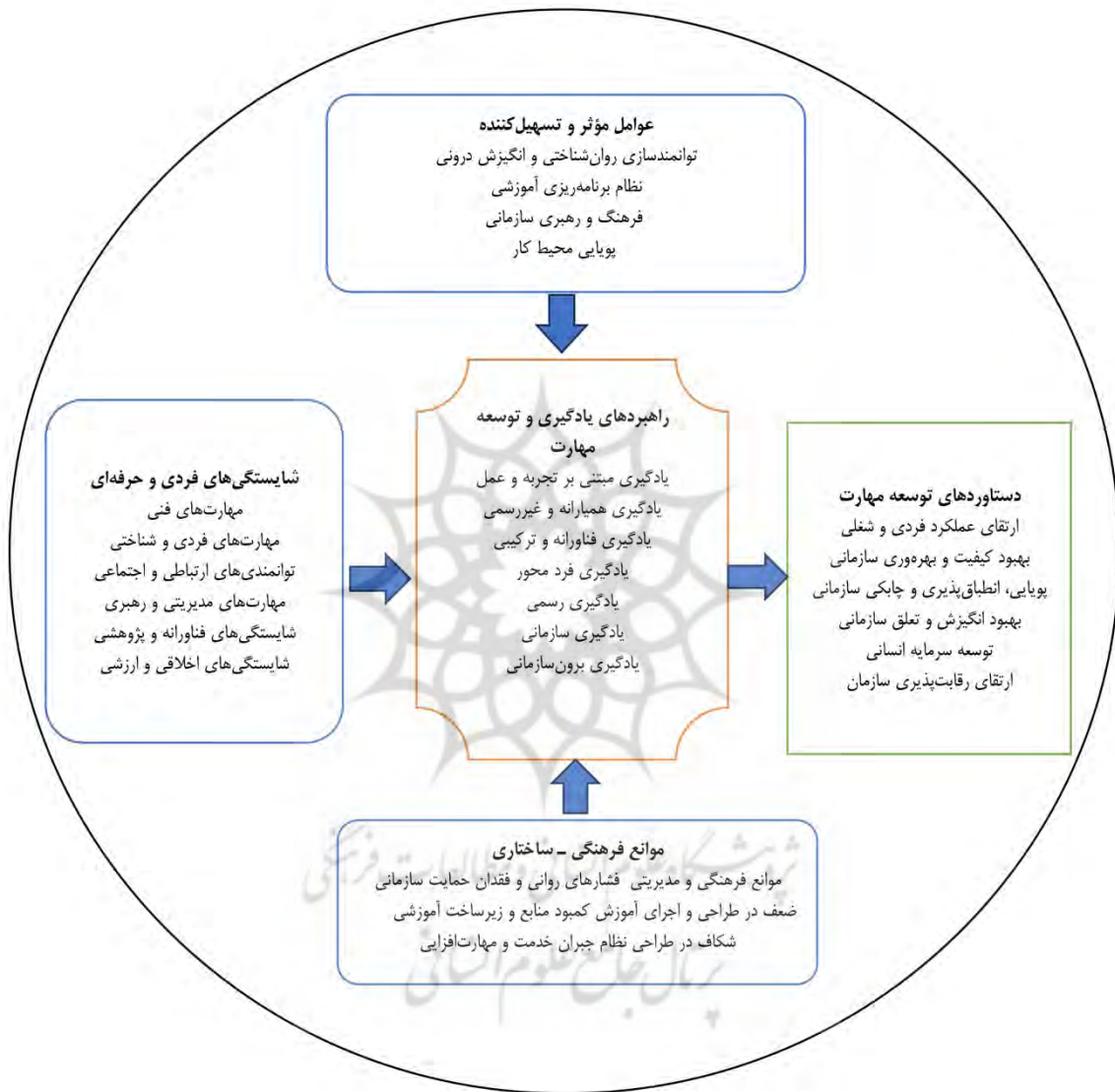
جدول ۴. مضامین مهارت‌افزایی کارکنان آمادی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
موانع فرهنگی-ساختاری	ضعف در طراحی و اجرای آموزش	آموزش سطحی و غیرکاربردی (آموزش صرفاً تئوری، نمایشی بودن آموزش)، ناکارآمدی روش‌های آموزشی (روش‌های سنتی، شیوه‌های ناکارآمد آموزش)، ضعف در انتخاب مدرسان (انتخاب غیرتخصصی، عدم شایسته‌گزینی در مدرسان)، کاستی در چرخه آموزشی (نبود نیازسنجی، نبود ارزیابی و بازخورد آموزشی)، شکاف بین مقررات و آموزش
	کمبود منابع و زیرساخت آموزشی	محدودیت در امکانات و تجهیزات آموزشی (کاستی‌ها و کمبود منابع)، کمبود مربیان و سرپرستان ماهر، مشکلات مالی آموزش (محدودیت در منابع مالی، مشکلات تأمین مالی)
	شکاف در طراحی نظام جبران خدمت و مهارت‌افزایی	ضعف فرایندهای انگیزشی سازمان، نبود ارتباط میان مهارت‌افزایی و پاداش (عدم پاداش دهی به رشد مهارتی)، نبود پرداخت مبتنی بر عملکرد.
	موانع فرهنگی و مدیریتی	ضعف در بهره‌برداری از منابع انسانی آموزش‌دیده، فقدان سیاست‌های حمایتی برای مهارت‌افزایی، عدم شایسته‌گزینی در انتصابات و بهره‌گیری از نیروی انسانی، فقدان فرصت‌های ارتقای شغلی، فقدان فرهنگ آموزش و یادگیری، ضعف در فرهنگ همکاری و کار گروهی، ترس از تغییر و مقاومت در برابر یادگیری نو.
	فشارهای روانی و فقدان حمایت سازمانی	فشار کاری زیاد، فشارهای خانوادگی و دشواری در ایجاد تعادل کار - زندگی، فرسودگی شغلی و استرس ناشی از کار، نبود حمایت روانی و مشاوره شغلی
راهبردهای یادگیری و توسعه	یادگیری مبتنی بر تجربه و عمل	یادگیری تجربی، آموزش عملی و میدانی، آموزش شبیه‌سازی، بازی‌های آموزشی، یادگیری مبتنی بر پروژه، مسابقات آموزشی و علمی، آموزش از طریق انیمیشن‌سازی
	یادگیری همیارانه و غیررسمی	یادگیری غیررسمی، آموزش و یادگیری مشارکتی، استفاده و بهره‌مندی از تجربه کارکنان باسابقه، روش آموزشی استاد - شاگردی، انتقال مؤثر تجربیات، بازخورد از همکاران، خودارزیابی، مربیگری، یادگیری خرد
	یادگیری فناورانه و ترکیبی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین یادگیری، به‌کارگیری هوش مصنوعی در پشتیبانی آموزشی، آموزش چندرسانه‌ای، یادگیری مجازی و آنلاین، یادگیری سیار، آموزش الکترونیکی، یادگیری ترکیبی، منابع آموزشی دیجیتال، به‌کارگیری واقعیت افزوده و مجازی
	یادگیری فرد محور	یادگیری خودراهبر، یادگیری شخصی‌سازی‌شده، یادگیری داوطلبانه، یادگیری بازخورد محور،
	یادگیری رسمی	آموزش‌های طولی و عرضی، آموزش حین خدمت، آموزش و تحصیل مستمر
	یادگیری سازمانی	شبکه‌سازی دانشی، شبکه‌سازی حرفه‌ای، بهره‌گیری از مدیریت دانش، جانشین‌پروری، برنامه‌های دانش‌پژوهشی
	یادگیری برون‌سازمانی	تعامل و همکاری با سازمان‌های پیشرو برای یادگیری و توسعه، الگوبرداری و اقتباس از بهترین تجارب و شیوه‌های موفق
	عوامل مؤثر و تسهیل‌کننده	طراحی و اجرای کارآمد برنامه‌های آموزشی، روزآمدسازی برنامه‌ها و محتوای آموزشی، انعطاف‌پذیری در نظام آموزش و یادگیری، نیازسنجی آموزشی مستمر و سطح‌بندی کارکنان، انطباق آموزش با مسیر و چشم‌انداز شغلی، هم‌سویی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی با مهارت‌افزایی‌ها، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی درسی و شیوه‌های طراحی کار انعطاف‌پذیر
	ترویج فرهنگ یادگیری و رشد در سازمان، حمایت و رهبری مؤثر مدیران و سرپرستان متخصص، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری یادگیری در سازمان، ایجاد محیط یادگیری توانمندکننده و مشوق	

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<p>اشتیاق و انگیزه کارکنان برای یادگیری و پیشرفت فردی، تقویت روحیه یادگیری، مثبت‌اندیشی و اعتماد به نفس، خودکارآمدی کارکنان، فراهم‌سازی فرصت‌های شکوفایی، رقابت‌پذیری سالم، ارزش‌گذاری بر سرمایه انسانی متخصص، هوش هیجانی کارکنان</p>	<p>توانمندسازی روان‌شناختی و انگیزش درونی</p>	<p>توجه به تغییرات پویای محیط کار و پیشرفت فناوری، پایش مستمر محیطی برای انطباق آموزش، شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارکنان، توجه به شرایط فیزیکی و روانی محیط کار</p>
	<p>پویایی محیط کار</p>	
<p>بهبود عملکرد تخصصی و شغلی، توسعه حرفه‌ای کارکنان فراهم‌سازی امکان رشد شغلی، توسعه و ارتقای مهارت‌های فردی، افزایش اعتماد به نفس و خودباوری، کاهش استرس شغلی / توانایی مدیریت استرس، سازگاری بین فردی</p> <p>افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی، بهبود کیفیت خدمات و کیفیت کاری، پیشگیری از خطاها و اشتباهات، بهبود کارآمدی و سرعت در فرایندها، کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم</p> <p>پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی / چابکی و انعطاف‌پذیری، سازگاری و انطباق‌پذیری و چابکی تغییرات محیطی و استانداردها، توانایی سازگاری با بحران‌ها و شرایط غیرقابل پیش‌بینی</p> <p>افزایش رضایت شغلی کارکنان، بهبود روحیه و انگیزه کارکنان، افزایش وفاداری کارکنان به سازمان</p> <p>ترتیب مدیران و کارکنان متخصص، تقویت توانایی حل مسئله، بهبود تفکر کارآفرینانه، ترویج نوآوری و خلاقیت</p> <p>افزایش رقابت‌پذیری سازمانی، بهبود عملکرد کلان سازمان، تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی</p>	<p>ارتقای عملکرد فردی و شغلی</p>	<p>دستاوردهای مهارت‌افزایی</p>
	<p>بهبود بهره‌وری و بهره‌وری سازمانی</p>	
	<p>پویایی، انطباق‌پذیری و چابکی سازمانی</p>	
	<p>بهبود انگیزش و تعلق سازمانی</p>	
	<p>توسعه سرمایه انسانی</p>	
	<p>ارتقای رقابت‌پذیری سازمان</p>	
	<p>افزایش رقابت‌پذیری سازمانی، بهبود عملکرد کلان سازمان، تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی</p>	
<p>به‌کارگیری سامانه‌های شهاب (شناسایی هوشمند اقلام بلا استفاده)، قطعه شماری با تبلت، مهارت تحلیل داده‌ها و نرم‌افزارهای آمادی، سامانه کسا (کلان سامانه آمادی)، آشنایی با روش‌های لجستیکی روز جهان،</p> <p>مهارت مدیریت زمان، مهارت یادگیری، مهارت شناختی، تفکر انتقادی و تحلیلی، حل خلاقانه مسائل، مهارت ادراکی و سیستمی</p> <p>مهارت برقراری ارتباط مؤثر، مهارت‌های نرم فردی، مهارت‌های نرم اجتماعی، مدیریت تعارض، سازگاری با کار تیمی</p> <p>مدیریت فرایند تأمین و دریافت منابع، توانایی سازمان‌دهی و استفاده بهینه از منابع، مهارت رهبری، قدرت هدایت و انگیزش تیم‌ها، توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مؤثر</p> <p>مهارت فناوری اطلاعات، توانایی تحلیل داده‌های آماری، مهارت در پژوهشگری و روش‌های تحقیق، به‌روزرسانی دانش فناورانه و علمی به‌طور مستمر</p> <p>آموزش اخلاق کاری، اخلاق حرفه‌ای، رعایت اصول اخلاقی در محیط کار، مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی، پایبندی به شفافیت و صداقت در کار، تعهد به مسئولیت اجتماعی سازمان، وجدان کاری، احترام به حقوق همکاران و سازمان، احترام به حقوق همکاران و سازمان</p>	<p>مهارت‌های فنی</p>	<p>شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای</p>
	<p>مهارت‌های فردی و شناختی</p>	
	<p>مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی</p>	
	<p>مهارت‌های مدیریتی و رهبری</p>	
	<p>شایستگی‌های فناورانه و پژوهشی</p>	
	<p>شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی</p>	

الگوی مفهومی پژوهش

پس از طی سه گام تحلیل مضمون (استخراج مضامین پایه، شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده و استخراج مضامین فراگیر)، الگوی مفهومی نهایی پژوهش مطابق شکل ۱ ترسیم شد. این الگو شامل ۵ مضمون فراگیر، ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۰۳ شاخص به‌هم‌پیوسته است که در تعامل با یکدیگر، زیست‌بوم مهارت‌افزایی کارکنان آمادی نهجا را ترسیم می‌کند.



شکل ۱. الگوی مفهومی مهارت‌افزایی کارکنان آماد در نهجا

بحث

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در سازمان دفاعی مورد مطالعه، پدیده‌ای چندلایه و متأثر از تعامل پنج دسته عامل اصلی است. این یافته‌ها، نه‌تنها مؤید بسیاری از پژوهش‌های پیشین در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است، بلکه با ارائه الگویی سیستمی و بومی، درک عمیق‌تری از روابط علی - معلولی میان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مهارت‌افزایی فراهم می‌آورد. در ادامه، هر یک از ابعاد پنج‌گانه به بحث و تفسیر گذاشته شده است.

۱. عوامل مؤثر و تسهیل‌کننده؛ پیش‌نیازهای تحول‌آفرین

یافته‌ها نشان داد که چهار مقوله «نظام برنامه‌ریزی آموزشی»، «توانمندسازی روان‌شناختی و انگیزش درونی»، «فرهنگ و رهبری سازمانی» و «پویایی محیط کار» به‌عنوان تسهیلگران اصلی فرایند مهارت‌افزایی عمل می‌کنند. از این میان، نقش فرهنگ و رهبری سازمانی در پژوهش‌های متعددی تأیید شده است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۳؛ آسیدو و تناکواه، ۲۰۲۵)؛ اما آنچه این پژوهش بدان اشاره دارد، تأثیر دوگانه این عامل است: از یک سو رهبری حمایتگر و فرهنگ یادگیرنده، انگیزش درونی کارکنان را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، بستر لازم برای پیاده‌سازی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارآمد را فراهم می‌کند. در سازمان‌های دفاعی با ساختار سلسله‌مراتبی، نقش فرماندهان به‌عنوان «سرمدیان یادگیری» نقشی محوری و گاه تعیین‌کننده‌تر از سایر سازمان‌هاست.

نکته تأمل‌برانگیز، جایگاه پویایی محیط کار به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده است. برخلاف نگاه سنتی که تغییرات محیطی را عمدتاً تهدید تلقی می‌کند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پویایی فناورانه و تحولات مأموریتی، اگر با آگاهی و برنامه‌ریزی همراه شود، به محرکی قدرتمند برای یادگیری مستمر تبدیل می‌شود. این یافته با مفهوم «سازگاری پویا» در ادبیات نوین مدیریت راهبردی (سونی و مکوت، ۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

۲. شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای؛ از تک‌بعدی‌گرایی تا ترکیب متوازن

الگوی استخراج‌شده در این پژوهش، برخلاف بسیاری از چارچوب‌های پیشین که عمدتاً بر مهارت‌های سخت یا نرم به‌طور جداگانه تأکید داشتند (جانسون، ۲۰۲۱؛ کورگیان و خوسینوا، ۲۰۲۲)، شش دسته شایستگی را در تعامل با یکدیگر معرفی می‌کند. از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این بخش، تأکید هم‌زمان بر مهارت‌های فناورانه و پژوهشی و شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی است. در سازمان‌های دفاعی، دانش فنی بدون تعهد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری نه تنها ارزشی ندارد، بلکه می‌تواند به تهدید تبدیل شود. از این رو، گنجاندن اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یک رکن مستقل در کنار سایر شایستگی‌ها، نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

همچنین، تأکید بر مهارت‌های فردی و شناختی مانند تفکر انتقادی، حل‌خلاقانه مسئله و انعطاف‌پذیری ذهنی) با یافته‌های کاوند و محمدی‌مقدم (۱۴۰۴) و سانویک، کاگانوا و سانویک^۲ (۲۰۲۳) هم‌سو است. در محیط‌های عملیاتی پیچیده، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و تحلیل سریع داده‌ها از هر مهارت فنی صرف، حیاتی‌تر است.

۳. راهبردهای یادگیری و توسعه؛ زیست‌بوم یادگیری ترکیبی

یکی از غنی‌ترین بخش‌های یافته‌های این پژوهش، شناسایی هفت راهبرد یادگیری است که در قالب یک «زیست‌بوم یادگیری ترکیبی» عمل می‌کنند. پژوهش‌های پیشین معمولاً به چند راهبرد محدود اشاره داشته‌اند (عزیز، ۲۰۲۵؛ آیرونسی و آیرونسی، ۲۰۲۵)؛ اما این پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی واقعی زمانی حاصل می‌شود که راهبردها نه در رقابت، بلکه در تکمیل یکدیگر به کار گرفته شوند. برای نمونه، یادگیری مبتنی بر تجربه و عمل (آموزش شبیه‌سازی، پروژه‌های واقعی) به‌تنهایی نمی‌تواند دانش پایه نظری را پوشش دهد؛ بلکه به تکمیل توسط یادگیری رسمی نیاز دارد. همچنین، یادگیری

1. Sony & Mekoth

2. Saniuk, Caganova & Saniuk

فناورانه (واقعیت مجازی، هوش مصنوعی) می‌تواند دسترسی به سناریوهای پرخطر را بدون هزینه‌های عملیاتی فراهم سازد، اما بدون یادگیری همیارانه (مربیگری و منتورینگ)، انتقال دانش ضمنی با اختلال مواجه می‌شود.

نکته حائز اهمیت، معرفی دو راهبرد یادگیری سازمانی و یادگیری برون‌سازمانی است که در بسیاری از پژوهش‌های داخلی مغفول مانده‌اند. یادگیری سازمانی از طریق نظام درس‌آموخته و بازاندیشی جمعی، تجربیات عملیاتی را به سرمایه دانشی تبدیل می‌کند (نوئه، ۲۰۲۰). یادگیری برون‌سازمانی نیز با گشودن مرزهای سازمان به روی دانش روز دنیا، از انزوای دانشی و کهنگی روش‌ها جلوگیری می‌کند. در سازمان‌های دفاعی که ماهیت محرمانه و درون‌نگر دارند، این راهبردها به‌طور سنتی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ از این رو، تأکید بر آن‌ها یک نوآوری اساسی محسوب می‌شود.

۴. موانع فرهنگی - ساختاری؛ حلقه گم‌شده چرخه یادگیری

شناسایی پنج دسته مانع در این پژوهش، نشان می‌دهد که مهارت‌افزایی فقط با طراحی راهبردهای آموزشی محقق نمی‌شود، بلکه رفع موانع پیش‌رو شرط لازم برای موفقیت است. از میان این موانع، ضعف در طراحی و اجرای آموزش (آموزش‌های سطحی، تئوری‌محور و بدون نیازسنجی) و شکاف در نظام جبران خدمت (نبود پیوند بین مهارت‌افزایی و پاداش) در پژوهش‌های مختلفی گزارش شده است (ایبکوزین، آیگباووا، سامسوریجان، ثوالا و احمد، ۲۰۲۴؛ شیرازی، ۱۴۰۲). اما فشارهای روانی و فقدان حمایت سازمانی به‌عنوان یک مانع مستقل، کمتر مورد توجه بوده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استرس شغلی، تعارض کار - زندگی و فرسودگی روانی، ظرفیت شناختی کارکنان را برای یادگیری کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر، تلاش برای مهارت‌افزایی در شرایط فشار روانی مزمن، با شکست مواجه خواهد شد، مگر آنکه برنامه‌های حمایت روانی و مشاوره شغلی به‌طور هم‌زمان طراحی شوند.

۵. دستاوردهای مهارت‌افزایی؛ از بهبود فردی تا برتری راهبردی

یافته‌ها نشان می‌دهد که دستاوردهای مهارت‌افزایی، در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی می‌شود. در سطح فردی، ارتقای عملکرد شغلی و توسعه حرفه‌ای قرار دارد که با نتایج دوی و ایندوریا (۲۰۲۳) هم‌خوان است. در سطح سازمانی، بهبود بهره‌وری، چابکی و انطباق‌پذیری و همچنین افزایش انگیزش و تعلق سازمانی حاصل می‌شود. نکته مهم، دستاورد توسعه سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری است که جنبه فراسازمانی دارد. در سازمان‌های دفاعی، «رقابت‌پذیری» مفهومی متفاوت از بخش خصوصی دارد و به‌معنای «برتری راهبردی و آمادگی در برابر تهدیدات نوظهور» تفسیر می‌شود. بنابراین، مهارت‌افزایی نه یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری برای بقا و قدرت‌آفرینی است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در یک سازمان دفاعی (نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران) انجام شد. با توجه به ماهیت پیچیده، پویا و راهبردی حوزه آماد در سازمان‌های دفاعی و نیز خلأهای نظری و تجربی موجود در ادبیات داخلی، این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، به دنبال ارائه الگویی بومی، جامع و کاربردی بود. داده‌ها از دو منبع مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ خبره علمی و سازمانی

گردآوری شد که انتخاب این افراد به‌روش هدفمند قضاوتی بود. روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اعتماد) تأمین شد و تحلیل داده‌ها در سه گام کدگذاری باز، شکل‌دهی مضامین سازمان‌دهنده و استخراج مضامین فراگیر انجام گرفت. یافته‌ها به استخراج ۲۰۳ کد مفهومی، ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر انجامید که در قالب الگوی مفهومی ارائه شد. الگوی مستخرج از این پژوهش نشان می‌دهد که مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در سازمان دفاعی مورد مطالعه، یک پدیده چندبعدی و نظام‌مند است که از تعامل پنج دسته عامل اصلی شکل می‌گیرد: «عوامل مؤثر و تسهیل‌کننده»، «شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای»، «راهبردهای یادگیری و توسعه»، «موانع فرهنگی - ساختاری» و «دستاوردهای مهارت‌افزایی». الگوی استخراج‌شده با برخورداری از ۲۸ مؤلفه و ۲۰۳ شاخص، چارچوبی جامع، بومی و کاربردی را فراروی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی در سازمان‌های دفاعی قرار می‌دهد.

یکی از دستاوردهای مهم این پژوهش، فراتر رفتن از فهرست‌بندی صرف مؤلفه‌ها و ارائه چارچوبی علی - معلولی با رویکرد سیستمی است. الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد که عوامل تسهیل‌کننده، زمینه‌ساز و بسترگشای راهبردهای یادگیری هستند؛ راهبردها به توسعه شایستگی‌ها می‌انجامند و شایستگی‌های توسعه‌یافته، در غیاب موانع جدی، دستاوردهای مطلوب را به بار می‌آورند. به عبارت دیگر، مهارت‌افزایی یک فرایند خطی و تک‌عاملی نیست، بلکه چرخه‌ای تعاملی و بازخوردی است که در آن هر مؤلفه بر مؤلفه‌های دیگر تأثیر می‌گذارد و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. برای نمونه، وجود موانع ساختاری نه تنها مسیر دستیابی به دستاوردها را مسدود می‌سازد، بلکه انگیزش درونی کارکنان (عامل تسهیل‌کننده) را نیز تضعیف می‌نماید. برعکس، دستاوردهایی مانند افزایش تعلق سازمانی، می‌تواند فرهنگ یادگیری را تقویت کرده و برخی موانع فرهنگی را تضعیف می‌کند.

یافته‌های این پژوهش از یک سو با نتایج مطالعات پیشین در حوزه مهارت‌افزایی، آموزش منابع انسانی و توسعه شایستگی‌ها هم‌سویی شایان توجهی دارد. به‌ویژه، تأکید بر مهارت‌های شناختی و حل مسئله (کاوند و محمدی‌مقدم، ۱۴۰۴؛ سانوک و همکاران، ۲۰۲۳)، مهارت‌های ارتباطی و کار تیمی (غیائی و همکاران، ۱۴۰۱؛ اورکیا باستررا و همکاران، ۲۰۲۵)، خودکارآمدی (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ استاورو و پیکی^۱، ۲۰۲۴)، یادگیری تجربی و پروژه‌ای (عزیز، ۲۰۲۵)، یادگیری فناورانه (آسیدو و تناکواه، ۲۰۲۵؛ میگالانی و خاندلوال، ۲۰۲۵) و نقش فرهنگ و رهبری سازمانی (غلامی و همکاران، ۱۴۰۳) با ادبیات موجود هم‌خوانی کامل دارد. همچنین، موانع شناسایی‌شده نظیر کمبود منابع و ضعف طراحی آموزشی (شیرازی، ۱۴۰۲؛ ایبکوزین و همکاران، ۲۰۲۴) در پژوهش‌های پیشین نیز گزارش شده است.

با وجود تلاش برای تأمین معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است: دشواری تعمیم یافته‌ها به سایر سطوح و سازمان‌ها، به‌دلیل ماهیت کیفی و حجم نمونه، عدم بازنمایی کامل دیدگاه‌های کارکنان کم‌تجربه‌تر، احتمال تأثیرپذیری مصاحبه‌شوندگان از فضای سلسله‌مراتبی سازمان و نیز حضور ذهنی پژوهشگر در فرایند تحلیل. با این حال، غنای داده‌های میدانی و تلفیق آن با ادبیات نظری، اعتبار درونی یافته‌ها را افزایش داده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. طراحی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر نیازسنجی مستمر، با تأکید بر هم‌سویی محتوای آموزش‌ها با مأموریت‌های واقعی و چشم‌انداز شغلی کارکنان آمادی.
۲. ترویج فرهنگ سازمانی یادگیرنده از طریق حمایت فعال فرماندهان و مدیران، ارزش‌گذاری بر یادگیری و خطاهای سازنده و ایجاد محیط کاری مبتنی بر اعتماد و انگیزش درونی.
۳. توسعه متوازن شایستگی‌ها در شش حوزه فنی، فردی - شناختی، ارتباطی - اجتماعی، مدیریتی - رهبری، فناورانه - پژوهشی و اخلاقی - ارزشی، با اولویت‌دهی به مهارت‌های نرم و دیجیتال.
۴. بهره‌گیری از ترکیب راهبردهای یادگیری تکمیل‌کننده (تجربی، همیارانه، فناورانه، فردمحور، رسمی، سازمانی و برون‌سازمانی) متناسب با ماهیت هر مهارت و ویژگی‌های یادگیرندگان.
۵. پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در حوزه آماد به‌منظور استخراج، کدگذاری و تسهیم دانش ضمنی کارکنان باتجربه از طریق ابزارهایی همچون مربی‌گری، منتورینگ و درس‌آموخته‌ها.
۶. سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های نوین یادگیری از جمله سامانه‌های آموزش مجازی، واقعیت افزوده و مجازی، شبیه‌سازها و هوش مصنوعی برای آموزش مهارت‌های حساس و عملیاتی.
۷. طراحی و اجرای نظام جبران خدمت مبتنی بر مهارت و شایستگی، همراه با ایجاد مشوق‌های ملموس برای مشارکت در فرایندهای یادگیری و انتقال آن به محیط کار.
۸. رفع موانع ساختاری از طریق تأمین منابع و زیرساخت‌های آموزشی، کاهش فشارهای روانی و استرس‌های شغلی، و برقراری تعادل میان کار و زندگی با ارائه مشاوره و حمایت روانی.
۹. برقراری تعاملات منظم و برنامه‌های تبادل تجربه با سایر یگان‌های آمادی، سازمان‌های پیشرو و مراکز علمی و پژوهشی به منظور الگوبرداری و شبکه‌سازی حرفه‌ای.
۱۰. ایجاد فرصت‌های عملی برای کاربست آموزش‌ها از طریق مأموریت‌های واقعی، پروژه‌های بهبود و تمرین‌های شبیه‌سازی شده به منظور تثبیت یادگیری و افزایش خودکارآمدی کارکنان.

پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. انجام پژوهش‌های ترکیبی (کمی - کیفی) با هدف اعتبارسنجی و تعمیم‌پذیری الگوی حاضر، از جمله طراحی و اجرای پرسش‌نامه مبتنی بر مضامین کشف‌شده در نمونه‌ای گسترده‌تر از کارکنان آمادی در پایگاه‌های مختلف.
۲. گسترش دامنه جغرافیایی و نمونه‌گیری به سایر پایگاه‌های آمادی در سطح کشور و همچنین سازمان‌های دفاعی مشابه، به‌منظور دستیابی به الگویی جامع‌تر و قابلیت تعمیم بالاتر.
۳. مطالعه پیش‌نیازها و الزامات اجرایی استقرار الگوی مهارت‌افزایی در سه سطح انسانی (شایستگی‌های مریبان و سرپرستان)، سازمانی (ساختارها و فرایندهای پشتیبان) و فناورانه (زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری).
۴. بررسی تأثیر متغیرهای زمینه‌ای نظیر سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و نوع تخصص بر اثربخشی راهبردهای مختلف یادگیری به منظور شخصی‌سازی برنامه‌های مهارت‌افزایی.

۵. طراحی و اعتبارسنجی الگوی ارزشیابی و بازخورد مستمر برای سنجش اثربخشی برنامه‌های مهارت‌افزایی در سطوح واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج سازمانی (الگوی کرک‌پاتریک).
۶. مطالعه تطبیقی مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در نیروهای مسلح کشورهای مختلف به‌منظور شناسایی بهترین شیوه‌های بین‌المللی و بومی‌سازی آن‌ها در چارچوب ارزشی و ساختاری جمهوری اسلامی ایران.

منابع

- اسد، حمیدرضا؛ محمودی، امیرحسین؛ شیرزاد کبریاء، بهارک و حمیدی فر، فاطمه (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش نظریه داده‌بنیاد (مطالعه موردی: اعضای هیئت‌علمی دانشگاه جامع علمی - کاربردی شهرداری تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۴)، ۷۶۵-۷۸۸.
- اسدی نودولقی، محمدرضا و خلیق، غلامرضا (۱۳۹۵). بررسی کاربرد واقعیت افزوده در ارتقای کیفی مهارت‌آموزی. همایش مهارت‌آموزی و اشتغال. <https://sid.ir/paper/834424/fa>
- الوانی، سید مهدی؛ حمیدی‌زاده، علی و بوستانی‌راد، مینا (۱۴۰۱). نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و مهارت‌افزایی‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۹(۳۲)، ۲۰۴-۲۳۱.
- خسروی، رحمت‌اله (۱۴۰۰). کاوشی بر تأثیر برنامه مهارت‌آموزی دانشگاه فرهنگیان در بهسازی حرفه‌ای مهارت‌آموزان ماده ۲۸. مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، ۱۲(۲۳)، ۶۹-۱۰۱.
- خسروی، مهوش؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و خیاطیان، محمد صادق (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های شهر تهران. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۶۰-۸۳.
- رحیمی، مهدیه؛ حکیم‌زاده، رضوان و جوادی‌پور، محمد (۱۴۰۳). میزان دستیابی به مهارت‌های نرم از طریق برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان: مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان - پردیس شهید هاشمی نژاد مشهد. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۳(۴۱)، ۱۸۷-۲۱۴.
- شیخی، ابراهیم؛ پیوسته، علی اکبر و بهلولی، نادر (۱۴۰۴). شناسایی راهبردهای بازآفرینی منابع انسانی در سازمان‌های امدادی. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۱۱۸-۱۳۷. doi: 10.22034/jhrs.2026.563243.2524
- شیرازی، اسکندر (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت مهارت‌آموزی در مراکز فنی حرفه‌ای، فصلنامه مهارت‌آموزی، ۱۱(۴۳)، ۱۰۵-۱۲۶.
- غلامی، علی‌نقی؛ خطیبی، امین و حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۴۰۳). مدل تعاملی راهبردهای توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، کارافن، ۲۱(۲)، ۶۶۵-۶۸۳.
- غیاثی، عبدالرحیم؛ علم بیگی، امیر؛ رضوانفر، احمد؛ حسینی، سید محمود و پیش‌بین، سید احمدرضا (۱۴۰۱). تبیین روابط ساختاری بین مؤلفه‌های مهارت‌های نرم بایسته در دانشجویان کشاورزی: کاربردی از تحلیل دیمتل فازی. نشریه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۱۴(۶۰)، ۳۳-۴۷.
- کاوند، ندا و محمدی مقدم، یوسف (۱۴۰۴). تحلیل یادگیری‌زدایی مدیران در مهارت‌افزایی در عصر تحول دیجیتال. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۴(۵۲)، ۴۷-۸۶.

- کرمی نژاد، ندا؛ قاسمی زاد، علیرضا و معتمد، حمیدرضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم. *توسعه حرفه‌ای معلم*، ۲(۵)، ۱-۲۳.
- محمدی، پروانه؛ اردلان، محمدرضا؛ احمدی، محسن و عزیزی، احمد (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر مهارت‌افزایی با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۳(۳)، ۶۹-۸۲.
- مرادی، ایرج (۱۳۹۹). بررسی میزان تأثیر انگیزه یادگیری بر توسعه حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی دبیران ورزش شهرستان نقده. *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۷(۷)، ۵۹-۷۰.
- مقیمی، سید محمد (۱۴۰۲). *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات راه دان.
- مهدی، رضا (۱۳۹۴). جایگاه مهارت‌آموزی در دانشگاه‌های نسل سوم. *مهارت‌آموزی*، ۴(۱۴)، ۱۰۳-۱۱۷.
- وفایی یگانه، محمد و دربینی، ولی محمد (۱۴۰۳). ارائه مدل مهارت‌افزایی‌های مدیران آموزشی در عصر انقلاب چهارم صنعتی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۸(۶۶)، ۳۹-۵۵.

References

- Anderson, R. (2007). Thematic Content Analysis (TCA): Descriptive Presentation of *qualitative data*, 3, 1-4.
- Asiedu, E. & Tenakwah, E. S. (2025). Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities. *Strategic HR Review*, 24(4), 169-173.
- Aziz, S. (2025). Soft skills development methods in higher education: a systematic literature review. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 15(4), 868-883.
- Banerjee, P., Gupta, R. & Bates, R. (2016). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 36(3), 606- 617.
- Bilderback, S. & Miller, G.J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42(4), 327-336.
- Chuang, S., Shahhosseini, M., Javaid, M. & Wang, G. G. (2024). Machine learning and AI technology-induced skill gaps and opportunities for continuous development of middle-skilled employees. *Journal of Work-Applied Management*, 18(1), 95-109.
- Detsimas, N., Coffey, V., Sadiqi, Z. & Li, M. (2016). Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry. *Journal of management development*, 35(4), 486-504.
- Devi, K., Indoria, D. (2023). Significance of employee training and development programs for skill enhancement, career growth, and employee retention. *Asian Journal of Management and Commerce*, 4(2), 212-221.
- Ebekozien, A., Aigbavboa, C. O., Samsurijan, M. S., Thwala, W. D. & Ahmed, M. A. H. (2024). The role of apprenticeship in skills development of construction artisans to achieving Sustainable Development Goal 8: stakeholders' unexplored approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 411-429.

- European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). (2024). Skill. European Commission.
- Frontiers in Psychology. (2024). *A theory of the skill-performance relationship*. Frontiers in Psychology, 15, Article 1296014. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1296014>
- Hasan, M., Haque, M. A., Nishat, S. S. & Hossain, M. M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market: Strategies for organizations to maintain workforce agility and adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118-126.
- Ironsi, C. S. & Ironsi, S. S. (2025). Efficacy of micro-credential learning environments for developing students' 21st century skills: Toward achieving sustainable development goals. *International Journal of Educational Management*, 40(1-2), 176-193.
- Johnson, B. (2021). Soft skills-essential for success. *BMH Medical Journal*, 8(3), 99-102.
- Karim, R. A. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8-14.
- Kuregyan, A. L. & Khusainova, M. A. (2022). Soft skills as key competences for successful employability of graduate students. *Vestnik of Samara State Technical University Psychological and Pedagogical Sciences*, 19(4), 113-120.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Merriam-Webster. (2023). *Definition of skill*. In Merriam-Webster.com dictionary.
- Miglani, M. & Khandelwal, K. (2025). The future of workforce development: Leveraging AI-enabled skills inference for employee preparedness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2025-0049>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pillans, G. (2024). Reskilling and rethinking work: how to build a future-fit workforce. *Strategic HR Review*, 23(4), 158-163.
- Robbins, S. P. & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York City, NY.
- Saniuk, S., Caganova, D. & Saniuk, A. (2023). Knowledge and skills of industrial employees and managerial staff for the industry 4.0 implementation. *Mobile Networks and Applications*, 28(1), 220-230.
- Smith, J. (2019). *Professional development and skill enhancement*. Routledge.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41. <https://doi.org/10.1080/21693277.2022.2035281>
- Soto, C. J., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J., Murano, D., Casillas, A., & Roberts, B. W. (2023). What I do and what I can do: Testing the convergence and incremental validity of social, emotional, and behavioral skills vs. traits for predicting academic success. *Journal of Research in Personality*, 104, 104382. <https://doi.org/10.1037/pspp0000458>

- Stavrou, E. & Piki, A. (2024). Cultivating self-efficacy to empower professionals' re-up skilling in cybersecurity. *Information & Computer Security*, 32(4), 523-541.
- Urkiá-Basterra, I., Imaz Agirre, A. & Alvarez-Huerta, P. (2025). Soft skills development in work-based learning: a systematic literature review. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 15(4), 740-757.
- Wang, H. K., Tseng, J. F., Yen, Y. F. & Huang, I. C. (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 93 (6), 69-86.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson.

