



Lorestan University



## Identification of the Components of the Soft Skills Model for Employees with a Focus on Developing Digital Human Capital at Mazandaran University of Education

Meysam Mataji neymvar<sup>1</sup> , Taraneh Enayati<sup>2</sup>  and Mahsa Gholamhossein Zadeh<sup>3</sup> 

1. PhD Candidate in Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [meysam.mataji@iau.ac.ir](mailto:meysam.mataji@iau.ac.ir)
2. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [enayati@iau.ac.ir](mailto:enayati@iau.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Educational management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [ma.gholamhoseinzadeh@iau.ac.ir](mailto:ma.gholamhoseinzadeh@iau.ac.ir)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received 27 September 2025  
Received in revised form 30 November 2025  
Accepted 03 January 2026  
Available online 13 January 2026

**Keywords:**

Performance Analysis,  
Decision-Making, Human  
Development,  
Digital Skills

### ABSTRACT

**Objective:** The primary objective of this study is to design a comprehensive model of employees' soft skills with a focus on developing digital human capital at Farhangian University of Mazandaran. The study seeks to identify the soft skills required for employees to cope with digital transformations and to determine how these skills can be strengthened to enhance human capital.

**Method:** This research is qualitative in nature and applied in purpose, with data collected through an exploratory approach. Following a review of the theoretical background, the primary data were gathered via semi structured interviews with 15 experts in higher education management, human resource management, and information technology, selected through purposive snowball sampling. The data were analyzed using thematic analysis to extract the main themes and patterns.

**Results:** The analysis revealed that employees' soft skills in the digital domain comprise five main dimensions: communicative, functional, organizational, technology related, and digital research and development. These dimensions encompass sixteen subcomponents, including skills such as effective communication, digital decision making, technology evaluation, and participation in innovative projects, indicating that digital soft skills are multilayered and extend beyond individual capabilities.

**Conclusions:** The proposed model can provide a practical framework for strengthening digital soft skills and developing digital human capital at Farhangian University. Employing this model helps policymakers design more effective training programs and implement capability-building initiatives aligned with real, digitally oriented needs, ultimately improving performance and organizational readiness in the face of technological change.

**Cite this article:** Mataji neymvar, M., Enayati, T. & Gholamhossein Zadeh, M. (2026). Identification of the Components of the Soft Skills Model for Employees with a Focus on Developing Digital Human Capital at Mazandaran University of Education. *New Research in Islamic Humanities Studies*, 4 (Special Issue), 1-21. <https://doi.org/10.22034/api.2025.2056228.1232>



© Author(s) retain the copyright and full publishing rights.

**Publisher:** Lorestan University.

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/api.2025.2056228.1232>

## **Introduction**

In the era of digital transformation, the advancement of information and communication technologies has heightened the necessity of developing employees' soft skills within universities. Employees' skills are generally categorized into soft skills (such as communication, teamwork, and adaptability) and hard skills (technical abilities). In recent years, the significance of soft skills in academic and professional environments has received increasing attention. Although these skills can be taught and learned, there is still no clear consensus on their definition and components, as each discipline, industry, or country may define them differently. Furthermore, existing research provides limited information regarding the specific soft skills required by university staff and their relationship with digital skills and the development of digital human capital. Most studies have examined digital skills at a conceptual level, offering insufficient empirical evidence on their impact on digital human capital development. Additionally, prior research has mainly focused on university graduates rather than academic staff, and comprehensive studies addressing the essential soft skills required by employees at Farhangian University are lacking. Therefore, the present study aims to identify and analyze employees' soft skills and to design a model for developing digital human capital at Farhangian University of Mazandaran.

## **Method**

This research is qualitative in nature and applied in purpose, with data collected through an exploratory approach. Following a review of the theoretical background, the primary data were gathered via semi structured interviews with 15 experts in higher education management, human resource management, and information technology, selected through purposive snowball sampling. The data were analyzed using thematic analysis to extract the main themes and patterns.

## **Results**

The analysis revealed that employees' soft skills in the digital domain comprise five main dimensions: communicative, functional, organizational, technology related, and digital research and development. These dimensions encompass sixteen subcomponents, including skills such as effective communication, digital decision making, technology evaluation, and participation in innovative projects, indicating that digital soft skills are multilayered and extend beyond individual capabilities.

## **Conclusions**

This study was conducted with the aim of identifying and modeling the soft skills of employees at Farhangian University of Mazandaran with an emphasis on the development of digital human capital. The findings revealed that employees' soft skills can be categorized into five main dimensions: communication skills, functional skills, organizational skills, technology-related skills, and digital research and development skills, which together encompass 16 subcomponents. The results indicate that in today's digital environments, skills such as effective communication in virtual spaces, problem-solving, data-driven decision-making, and the use of emerging technologies

play a significant role in improving both individual and organizational performance and in enhancing digital human capital. Furthermore, the results suggest that the development of soft skills requires continuous training, targeted development programs, and the use of innovative educational approaches so that employees can adapt to rapid technological changes. These skills contribute to increased organizational productivity, improved service quality, and enhanced professional interactions. Nevertheless, the lack of a standardized definition of soft skills and the limitations related to the research sample are considered challenges in this field. Overall, the study emphasizes that strengthening employees' digital soft skills is a strategic necessity for universities and can serve as a foundation for sustainable development and the improvement of educational and organizational performance.

### ***Author Contributions***

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

### ***Data Availability Statement***

Data available on request from the authors.

### ***Acknowledgements***

The authors would like to thank the anonymous reviewers for their insightful comments and constructive feedback, which significantly improved the quality of this manuscript. We also extend our gratitude to our colleagues for their valuable discussions and technical support throughout this research.

### ***Ethical Considerations***

The authors strictly adhered to the highest standards of research integrity. The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and any other form of scientific misconduct.

### ***Funding***

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

### ***Conflict of Interest***

The authors declare no conflict of interest.



## شناسایی مولفه‌های مدل مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران

میشم متاجی نیمور<sup>۱</sup>، ترانه عنایتی<sup>۲</sup>✉، مهسا غلامحسین زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. رایانامه: [meysam.mataji@iau.ac.ir](mailto:meysam.mataji@iau.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. رایانامه: [enayati@iau.ac.ir](mailto:enayati@iau.ac.ir)

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. رایانامه: [ma.gholamhoseinzadeh@iau.ac.ir](mailto:ma.gholamhoseinzadeh@iau.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی،	<b>هدف:</b> هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع از مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران است. این مطالعه تلاش می‌کند مشخص کند کارکنان برای مواجهه با تحولات دیجیتال به چه مهارت‌هایی نیاز دارند و چگونه می‌توان این مهارت‌ها را در راستای ارتقای سرمایه انسانی تقویت کرد.
<b>تاریخچه مقاله:</b> <b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۷/۰۵ <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۹/۰۹ <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۱۰/۱۳ <b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۴/۱۰/۲۳	<b>روش پژوهش:</b> این تحقیق از نظر ماهیت کیفی و از نظر هدف کاربردی است و داده‌ها به صورت اکتشافی گردآوری شده‌اند. پس از بررسی پیشینه نظری، داده‌های اصلی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ خبره حوزه‌های آموزش عالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات جمع‌آوری شد که با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله‌برفی انتخاب شده بودند. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم انجام گرفت تا مضامین و الگوهای اصلی استخراج شود.
<b>کلیدواژه‌ها:</b> تحلیل عملکرد، تصمیم‌گیری، توسعه انسانی، مهارت‌های دیجیتال	<b>یافته‌ها:</b> تحلیل داده‌ها نشان داد مهارت‌های نرم کارکنان در حوزه دیجیتال شامل پنج بعد اصلی است: ارتباطی، کارکردی، سازمانی، مرتبط با فناوری و تحقیق و توسعه دیجیتال؛ که در مجموع شانزده مؤلفه فرعی را دربرمی‌گیرد. این مؤلفه‌ها شامل مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر، تصمیم‌گیری دیجیتال، ارزیابی فناوری و مشارکت در پروژه‌های نوآورانه است و نشان می‌دهد که مهارت‌های نرم دیجیتال ماهیتی چندلایه و فراتر از توانایی‌های فردی دارند.
	<b>نتیجه‌گیری:</b> مدل استخراج شده می‌تواند چارچوبی کاربردی برای تقویت مهارت‌های نرم دیجیتال و توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان فراهم کند. بهره‌گیری از این مدل به سیاست‌گذاران کمک می‌کند برنامه‌های آموزشی مؤثرتر تدوین کرده و توانمندسازی کارکنان را بر پایه نیازهای واقعی دیجیتال محور انجام دهند، که نتیجه آن ارتقای عملکرد و آمادگی سازمان در برابر تحولات فناورانه خواهد بود.

**استناد:** متاجی نیمور، میثم؛ عنایتی، ترانه و غلامحسین زاده، مهسا. (۱۴۰۴). شناسایی مولفه‌های مدل مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران. *پژوهش‌های نوین در مطالعات علوم انسانی اسلامی*، (ویژه نامه) ۴، ۱-۲۱.

<https://doi.org/10.22034/api.2025.2056228.1232>



DOI: <https://doi.org/10.22034/api.2025.2056228.1232>

نویسندگان ©

ناشر: دانشگاه لرستان.

### مقدمه

در دوران فعلی پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش مهمی در تحول دیجیتال دنیا ایفا می‌کند. دانشگاه‌ها نیز به عنوان مؤسسات اصلی تأمین کننده نیروهای انسانی، نیازمند به توسعه مهارت‌های نرم کارکنان با استفاده از سرمایه انسانی دیجیتال هستند. مهارت‌های مورد نیاز کارکنان به مهارت‌های "نرم" (مربوط به ارتباطات بین فردی) و مهارت‌های "سخت" (مربوط به توانایی‌های فنی) طبقه‌بندی می‌شوند (لیو و لو، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، دنیای کسب‌وکار و دانشگاه علاقه فزاینده‌ای به مهارت‌های نرم نشان داده‌اند (تیلور، ۲۰۱۶). مهارت‌های نرم برای به دست آوردن جایگاهی برتر در هر زمینه ضروری و حیاتی هستند. دلیل این امر این است که به منظور کار کردن در محل کار، فرد باید صلاحیت‌هایی فراتر از دانش فنی داشته باشد که برای اصلاح نواقص در یک زمان نسبتاً کوتاه مورد نیاز است. به عنوان مثال، مهارت‌هایی مانند توانایی فرد برای عمل کردن مطابق با محیطی که در آن کار خواهد کرد، ارتباط برقرار کردن، کار کردن به عنوان عضوی از یک تیم، اعتماد به نفس داشتن/دادن و درک هنجارهای فرهنگی محل کار. حتی در یک زمینه بسیار فنی مانند مهندسی، رهبری خوب بودن، یک مهارت غیر فنی (نرم) بوده که در بسیاری از محل‌های کار درخواست خواهد شد (دوهرتی و ستفنس، ۲۰۲۳).

اگرچه مهارت‌های نرم را می‌توان آموخت / آموزش داد، یافته‌ها نشان می‌دهند که در مورد مهارت‌های نرم و یا راه‌های اعمال این مهارت‌ها اختلافات نظر وجود دارد (بروس و بوروکزک، ۲۰۱۷). یکی از دلایل اینکه چرا این مهارت‌ها، که می‌توانند بخشی از برنامه‌درسی آموزشی و یا برنامه درسی محیط کاری شوند، هنوز به طور کامل در سیستم‌های دانشگاهی گنجانده نشده‌اند، شاید این است که هنوز توافقی در مورد تعریف این مفهوم و مولفه‌های آن وجود نداشته است. چرا که هر رشته، بخش صنعتی و بازار یا کشور ممکن است مهارت‌های نرم را با در نظر گرفتن نیازهای خود تعریف کند. برای مثال، دمینگ و کان<sup>۵</sup> (۲۰۱۸، ص ۳۴۷) "مهارت‌های نرم" را به عنوان ویژگی‌های شخصیتی مرتبط مانند وظیفه‌شناسی و سازگاری و همچنین ویژگی‌های شخصی مانند خویشتن‌داری و عاطفه مثبت تعریف می‌کند. رابلز<sup>۶</sup> (۲۰۱۲، ص ۴۵۷) این اصطلاح را به عنوان "کیفیت‌های مطلوب برای اشکال خاصی از اشتغال که وابسته به دانش کسب‌شده نیستند" تعریف می‌کند. بنابراین، با توجه به این تعاریف، مهارت‌های نرم ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و رفتارهای مستقل از تکنیک و دانش هستند. این مهارت‌ها غیرملموس و مهارت‌های خاص شخصیتی مانند رهبری، تسهیل، میانجی‌گری و مذاکره هستند (المد و موریس، ۲۰۲۳). در همین رابطه، بررسی پیشینه تحقیق نیز نشان می‌دهد که اطلاعات اندکی در مورد ویژگی‌های حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصی نرم ترجیح داده شده توسط دانشگاه‌ها وجود دارد. مسئله دیگر این است که اگرچه مولفه‌های مختلف مهارت‌های دیجیتال در تحقیقات قبلی توصیف شده‌اند (به عنوان مثال الفکی و البیالی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳؛ ادلسبرونر و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲؛ کیلنا و دیگران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰)، روشن نیست که کدام‌یک از مهارت‌های نرم، تحت تاثیر متغیرهایی دیجیتالی قرار دارند و به توسعه سرمایه انسانی دیجیتال کمک می‌کنند. علاوه بر این، اکثر مقالات مرتبط با مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌ها را در سطح مفهومی با شواهد اندکی از داده‌های تجربی متناظر توصیف نموده؛ اثرگذاری و اثرپذیری این مهارت‌ها بر مقوله‌های محوری همچون توسعه سرمایه انسانی دیجیتال را مشخص نموده‌اند. به این ترتیب، توسعه دانش موجود در رابطه با شناسایی و روابط بین مهارت‌های نرم دیجیتال در میان کارکنان، مورد نیاز است. مسئله بعدی به محیط انجام این تحقیق برمی‌گردد.

1. Lyu and Liu
2. Taylor
3. Doherty and Stephens
4. Burrows and Borowczak
5. Deming and Kahn
6. Robles
7. Almeida and Morais
8. Elfeky and Elbyaly
9. Edelsbrunner
10. Kabalina

اگرچه تحقیقات زیادی (مانند: نوذری و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ سکی و کانووی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ آخوندزردینی و محمدی احمد آبادی، ۱۴۰۱؛ دانش نیا و نوذری، ۱۳۹۹) در مورد توسعه مهارت‌های نرم برای فارغ التحصیلان دانشگاهی منتشر شده‌است، مطالعه‌ای جامع با تمرکز بر این که کدام مهارت‌های غیرفنی (نرم) به طور کلی برای موقعیت‌های شغلی کارکنان دانشگاهی مطلوب هستند و موجب توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان می‌شوند، یافت نمی‌شود.

با توجه به طرح موضوع و شکاف‌های تحقیقاتی موجود، در مجموع چندین روش کمی و کیفی برای شناسایی و تحلیل مهارت‌های نرم کارکنان وجود دارد. روش‌های کمی موجود، معمولاً به مجموعه داده‌های بزرگ‌تر نیاز دارند اما، عمدتاً مبتنی بر خودارزیابی هستند. از سوی دیگر، روش‌های کیفی امکان تنظیم دقت بیشتر در شناسایی و اندازه‌گیری مهارت‌های نرم کارکنان را فراهم می‌کنند اما معمولاً از مسئله تعمیم محدود، رنج می‌برند. لذا، تحقیق حاضر در این حوزه بر روی تعمیم یافته‌ها با نگاه به گروه‌های مختلف کارکنان دانشگاه فرهنگیان مازندران و افزایش اندازه مجموعه داده، گسترش مجموعه مهارت‌های نرم کارکنان مورد استفاده در تحلیل‌ها، تبیین اثرگذاری و اثرپذیری مهارت‌های نرم کارکنان در قالب طراحی مدلی جدید با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران متمرکز است و در نهایت به این سوال اصلی پاسخ می‌دهد که مدل مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران، کدام است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت داده‌ها کیفی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها اکتشافی است. جامعه تحقیق را خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری اطلاعات در دانشگاه فرهنگیان مازندران تشکیل دادند. در پژوهش حاضر، ابتدا مصاحبه با افراد کلیدی و مطلع انجام شد و سپس با سایر افراد نمونه مصاحبه نیمه ساختارمند انجام گردید. بنابراین، روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و گلوله‌برفی بود. در این روش تا زمانی جمع‌آوری اطلاعات ادامه می‌یابد که پژوهشگر به نقطه اشباع<sup>۳</sup> برسد؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده‌اند تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. در پژوهش حاضر داده‌ها با ۱۵ مصاحبه به نقطه اشباع رسید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای (آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و تهیه گزارش) براون و کلارک<sup>۴</sup> (2006)، استفاده شد. به منظور افزایش اعتبار داده‌ها از بازبینی توسط شرکت‌کنندگان و بازنگری همکارانه توسط دو متخصص استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در تحقیق حاضر، جهت پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران از ابزار مصاحبه و روش تحلیل تم استفاده شد. در مرحله نظرسنجی از خبرگان، و با توجه به ماهیت روش نمونه‌گیری (گلوله‌برفی)، در نهایت حجم نمونه این تحقیق براساس خبرگان در دسترس و متمایل به همکاری ۱۵ نفر تعیین شد که مشخصات جمعیت‌شناختی این افراد، در جدول ۱ آورده شده است.

1. Nozari  
2. Succi and Canovi  
3. saturation  
4. Braun & Clarke

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان تحقیق

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	محل فعالیت	تجربه کاری (سال)	تاریخ و مدت مصاحبه
۱	مرد	دکتری	مدیریت آموزشی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۵ سال	۶۰ - ۰۵/۵/۱۴۰۳ دقیقه
۲	زن	دکتری	فناوری آموزشی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۲ سال	۵۵ - ۰۷/۵/۱۴۰۳ دقیقه
۳	مرد	کارشناسی ارشد	علوم تربیتی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۰ سال	۵۰ - ۰۹/۵/۱۴۰۳ دقیقه
۴	زن	دکتری	برنامه‌ریزی درسی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۸ سال	۶۵ - ۱۱/۶/۱۴۰۳ دقیقه
۵	مرد	دکتری	روانشناسی تربیتی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۲۰ سال	۷۰ - ۱۳/۶/۱۴۰۳ دقیقه
۶	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۸ سال	۴۵ - ۱۵/۶/۱۴۰۳ دقیقه
۷	مرد	دکتری	علوم شناختی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۴ سال	۶۰ - ۱۷/۶/۱۴۰۳ دقیقه
۸	زن	کارشناسی ارشد	مشاوره و راهنمایی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۹ سال	۵۰ - ۱۹/۶/۱۴۰۳ دقیقه
۹	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۶ سال	۵۵ - ۲۱/۷/۱۴۰۳ دقیقه
۱۰	زن	دکتری	تکنولوژی آموزشی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۳ سال	۶۰ - ۲۳/۷/۱۴۰۳ دقیقه
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	آموزش و پرورش تطبیقی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۱ سال	۵۰ - ۲۵/۷/۱۴۰۳ دقیقه
۱۲	زن	دکتری	توسعه منابع انسانی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۷ سال	۶۵ - ۲۷/۷/۱۴۰۳ دقیقه
۱۳	مرد	دکتری	سیاست‌گذاری آموزشی	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۹ سال	۷۰ - ۲۹/۷/۱۴۰۳ دقیقه
۱۴	زن	کارشناسی ارشد	علوم ارتباطات	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۷ سال	۴۵ - ۰۱/۸/۱۴۰۳ دقیقه
۱۵	مرد	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	دانشگاه فرهنگیان مازندران	۱۵ سال	۶۰ - ۰۳/۸/۱۴۰۳ دقیقه

با توجه به اینکه تحلیل تم یک فرایند رفت و برگشتی مستمر بین داده‌ها و کدهاست، در پژوهش حاضر، داده‌ها بارها مورد بررسی قرار گرفته و در برخی موارد، نیاز به بازگشت مجدد به مرحله قبل احساس شده است. اگرچه در طی فرایند پژوهش، پژوهشگر به منظور افزایش دقت و صحت بررسی‌ها نیازمند بازگشت مجدد به مراحل قبلی بوده است، اما به طور کلی می‌توان گفت پس از جمع‌آوری داده‌ها، فرایند پژوهش در بخش کیفی بر طبق گام‌های تحلیل تم انجام شد.

### آشناسدن با داده‌ها

این مرحله با مطالعه مصاحبه‌ها (۱۵ مصاحبه) و کسب آشنایی با آن‌ها توسط پژوهشگر آغاز شد. این مرحله با علامت‌گذاری قسمت‌هایی از متن مصاحبه‌ها که از نظر پژوهشگر جالب و مرتبط با موضوع پژوهش بود، به پایان رسید.

## برچسب زنی داده‌ها

در این مرحله، داده‌های مورد علاقه پژوهشگر که در مرحله قبلی مشخص شده بود، برچسب زنی شد. این برچسب زنی همان مرحله ایجاد کدهای اولیه (تعیین مفاهیم) از داده‌ها است. کدها، ویژگی‌های داده‌ها را معرفی می‌کنند که از نظر تحلیل گر جالب به نظر می‌رسند. در ادامه، نمونه ای از چگونگی انجام برچسب زنی داده ها یکی از مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شونده ۴) به منظور تشریح چگونگی انجام این مرحله آورده شده است:

جدول ۲. نمونه ای از چگونگی انجام برچسب زنی داده ها

برچسب	آشنایی و استخراج شواهد گفتاری (مصاحبه ۴)
مهارت حل اختلافات در محیط دیجیتال	این مهارت‌ها [مهارت‌های نرم] نه تنها به بهبود ارتباطات کمک می‌کنند، بلکه در حل مسائل و تعارضات هم نقش بسزایی دارند. در محیط دیجیتال، توانایی حل اختلافات خیلی مهمه
لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف در محیط دیجیتال	یکی از روش‌های مؤثر، اینه که افراد بتونن با استفاده از ابزارهای مختلف، مثل ایمیل، چت، ویدئو کنفرانس و شبکه‌های اجتماعی، به خوبی ارتباط برقرار کنن
مهارت اقناع و دستیابی به توافق در گفت‌وگوهای دیجیتالی	در فضای دیجیتال، باید بیشتر به کلمات و نحوه بیان توجه کرد، چون زبان بدن و لحن صدا که در ارتباط حضوری مؤثرن، حضور ندارن.
مهارت حل مسائل در حوزه دیجیتال	مهارت‌هایی مثل توانایی شناسایی مشکلات، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب، خیلی حیاتی هستن.
انتخاب فناوری دیجیتال مناسب	برای هر فعالیت، انتخاب فناوری مناسب خیلی مهمه. این شامل شناخت ابزارهای مختلف، ارزیابی مزایا و معایب هر یک، و انتخاب بهترین گزینه برای نیازهای خاصه.
مهارت یادگیری و آموزش دیجیتال	"تقویت مهارت‌های یادگیری و آموزش دیجیتال نیازمند رویکردی مستمر و پویاست." "توسعه مهارت‌های نرم در دنیای دیجیتال باید به عنوان یک فرآیند مداوم و پویا در نظر گرفته بشه."

در نمونه‌های جدول، پژوهشگر پس از اینکه گزاره مورد علاقه خود را از متن مصاحبه مشخص نمود، برای آن‌ها، برچسب یا واژه‌ای را مشخص کرد. این برچسب در نهایت کدهای اولیه پژوهش را نشان می‌دهد. بر همین اساس، مجموعه شواهد گفتاری مستخرج از ۱۵ مصاحبه، در جدول ۳ ارائه شده است. در ادامه کدهای اولیه (مفاهیم) به صورت جدول ۳، به همراه شواهد گفتاری اشاره شده در مصاحبه‌ها، ارائه شده است.

## جدول ۳. شواهد گفتاری و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها

شواهد گفتاری	کدهای اولیه (مفاهیم)
<p>م ۱: "دنیای آموزش داره خیلی سریع تغییر می‌کنه. با تحلیل داده‌ها می‌تونیم از روندهای جدید آموزشی باخبر بشیم و از شون توی دانشگاه خودمون استفاده کنیم. مثلاً آگه ببینیم که آموزش‌های تعاملی و بازی‌وار خیلی مورد توجه دانشجویها هست، می‌تونیم از این روش‌ها توی کلاس‌هامون استفاده کنیم و آموزش رو جذاب‌تر کنیم."</p> <p>م ۶: "در دنیای امروز، فقط داشتن دانش کافی نیست. باید قدرت تحلیل داشته باشیم و ایده‌های جدیدمون رو به واقعیت تبدیل کنیم. مثلاً یه معلم ممکنه خیلی باهوش باشه و همه قوانین آموزشی رو بلد باشه، اما آگه نتونه روش‌های آموزشی جدید و خلاقانه‌ای رو طراحی کنه، دانشجویها به تدریسش علاقه‌مند نمیشن. پس علاوه بر دانش، باید مهارت‌های تحلیل اطلاعات موجود رو هم تقویت کنیم."</p>	تحلیل اطلاعات دیجیتال
<p>م ۱: "من همیشه سعی می‌کنم قبل از طراحی هر برنامه آموزشی، یه نگاهی به اطراف بندازم و ببینم که توی دنیای بیرون چه خبره. مثلاً وقتی می‌بینم که مدارس‌ها بیشتر به دنبال افرادی هستن که مهارت‌های دیجیتال دارن، سعی می‌کنم که دوره‌های آموزشی رو طوری طراحی کنم که دانشجویها این مهارت‌ها رو یاد بگیرن. اینجوری ما می‌تونیم دانشجویهای آماده‌ای رو وارد بازار کار کنیم."</p> <p>م ۱۲: "ما باید همیشه به آینده فکر کنیم و ببینیم که دانشجویهاون چند سال دیگه به چه مهارت‌هایی نیاز دارن. مثلاً آگه پیش‌بینی کنیم که هوش مصنوعی خیلی مهم میشه، باید از همین الان برنامه‌ریزی کنیم که دانشجویهاون رو توی این زمینه آموزش بدیم. اینجوری هم به نفع خودشون هست و هم به نفع کشورمون."</p>	پیش‌بینی تحولات دیجیتال
<p>م ۳: "کارکنان کلیدی دانشگاه فرهنگیان با دارا بودن مهارت مدیریت ارزیابی عملکرد، نقش محوری در هدایت دانشگاه به سمت تعالی سازمانی ایفا می‌کنند. این مهارت به آن‌ها امکان می‌دهد تا با شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و پژوهشی، برنامه‌های توسعه فردی کارکنان را تدوین کنند و در نهایت، به ارتقای سطح علمی دانشگاه کمک کنند."</p> <p>م ۸: "از طریق ارزیابی‌های عملکرد سالانه، ما می‌تونیم به طور مستمر بر توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان خود تمرکز کنیم. با شناسایی شکاف‌های مهارتی در حوزه فناوری اطلاعات، می‌تونیم برنامه‌های آموزشی هدفمندی رو طراحی کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که کارکنان ما با آخرین فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال آشنا هستند و می‌تونند به طور مؤثری از آن‌ها در انجام وظایف خود استفاده کنند."</p>	ارزیابی عملکرد دیجیتال
<p>م ۷: "مهارت ارزیابی فناوری‌های جدید و ادغامشون در فرآیندها، میتونه یکی از شایستگی‌های مهم کارکنان کلیدی دانشگاه فرهنگیان باشه. این مهارت توی عصر دیجیتال، به دانشگاه کمک می‌کنه تا همیشه به‌روز بمونه و از جدیدترین تکنولوژی‌ها برای بهبود آموزش و خدمات استفاده کنه."</p>	ارزیابی فناوری‌های دیجیتال
<p>م ۱: توی دانشگاه فرهنگیان ما خیلی به این موضوع اهمیت میدیم که همه ما یه سری ارزش‌ها و اصول مشترک داشته باشیم. اینجوری همه ما یه هدف مشترک رو دنبال می‌کنیم و می‌تونیم با همدیگه بهتر کار کنیم. مثلاً، یکی از مهم‌ترین ارزش‌های ما، آموزش با کیفیت و پرورش دانش‌آموزان مسئولیت‌پذیره. وقتی همه ما این ارزش رو قبول داریم، تصمیماتمون هم همسو با این هدف میشه. اینجوری همه ما همدیگه تلاش می‌کنیم که یه محیط آموزشی پویا و با نشاط بسازیم."</p> <p>م ۹: ما توی دانشگاهمون یه سری ارزش‌ها و اعتقاداتی داریم که همه بهشون پایبندیم. این ارزش‌ها مثل یه راهنما برای همه ما هستن که بگن چطوری باید رفتار کنیم و تصمیم بگیریم. اینجوری همه ما یه فرهنگ مشترک رو ساختیم که همه کارهامون رو تحت تاثیر قرار میده. مثلاً، یکی از ارزش‌های مهم ما، اهمیت دادن به یادگیری و پیشرفت هست، به خصوص توی حوزه دیجیتال. این باعث شده که همه ما به دنبال یادگیری چیزهای جدید باشیم و به دانشگاهمون کمک کنیم که توی زمینه دیجیتال پیشرفت کنه."</p>	مهارت تعیین ارزش‌ها و اصول در حوزه دیجیتال
<p>م ۴: "مهارت‌هایی مثل توانایی شناسایی مشکلات، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافتن راه‌حل‌های مناسب، خیلی حیاتی هستن."</p> <p>م ۱۰: توی دانشگاه، همیشه یه مشکلی پیش میاد. حالا ممکنه یه مشکل کوچیک باشه یا یه مشکل بزرگ. مهم اینه که ما بتونیم این مشکلات رو سریع و دقیق حل کنیم. آگه ما بلد باشیم که چطوری مشکلات رو حل کنیم، دیگه نگران هیچ مشکلی نیستیم. اینجوری میتونیم به دانشجویهاون خدمات بهتری ارائه بدیم و دانشگاه رو به یه جای بهتر تبدیل کنیم."</p> <p>م ۱۵: "در دنیای دیجیتالی امروز همه چیز خیلی سریع تغییر می‌کنه. پس ما باید همیشه آماده باشیم که با چالش‌های جدید روبرو بشیم. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که ما باید داشته باشیم، اینه که بتونیم مشکلات رو سریع و دقیق حل کنیم. اینجوری می‌تونیم از پس هر تغییری بریم و دانشگاه رو به روز نگه داریم."</p>	مهارت حل مسائل در حوزه دیجیتال

<p>م ۶: "به نظر من، یکی از مهم ترین مهارت هایی که یک کارمند دانشگاه باید داشته باشد، مهارت تصمیم گیری سریع و دقیق هست. با استفاده از ابزارهای دیجیتال و داده ها، می توانیم تصمیمات بهتری بگیریم و دانشگاه رو به سمت پیشرفت هدایت کنیم."</p> <p>م ۷: "تصمیم گیری درست، فقط به نفع سازمان نیست، بلکه به رشد فردی خودمون هم کمک می کنه. وقتی ما تصمیم می گیریم، در واقع داریم مسیرمون رو مشخص می کنیم. من همیشه سعی کردم با تصمیماتم، هم به رشد خودم کمک کنم و هم به پیشرفت دانشگاه. اینجوری هم دانشجویانمون ازمون یاد می گیرن و هم خودمون به عنوان یک کارمند، احساس رضایت بیشتری داریم."</p>	<p>مهارت تصمیم گیری در حوزه دیجیتال</p>
<p>م ۱۴: تکنولوژی جدید، روش های یادگیری جدید و نیازهای جدید دانشجویان، همه و همه باعث می شن که ما هم مجبور باشیم خودمون رو با این تغییرات وفق بدیم. به نظرم یکی از مهم ترین مهارت ها برای ما به عنوان کارمند دانشگاه اینه که بتونیم این تغییرات رو تحلیل کنیم و خودمون رو باهاشون تطبیق بدیم. اینجوری می توانیم هم به دانشجویانمون بهتر خدمت کنیم و هم دانشگاه رو به روز نگه داریم."</p> <p>م ۱۵: "تحلیل تغییرات فقط به مهارت نیست، بلکه به فرصت. وقتی ما تغییرات رو تحلیل می کنیم، می توانیم ایده های جدیدی پیدا کنیم و نوآوری کنیم. توی دانشگاه فرهنگیان، ما نیاز داریم که همیشه به دنبال راه های جدید برای بهبود آموزش باشیم. تحلیل تغییرات به ما کمک می کنه تا این راه ها رو پیدا کنیم و دانشگاه رو به یه محیط پویا و خلاق تبدیل کنیم."</p>	<p>مهارت تحلیل تغییرات دیجیتال</p>
<p>م ۱: "ببینید، توی دانشگاه، ما با آدم های خیلی مختلفی سر و کار داریم. دانشجویان، اساتید، کارکنان اداری، همه با همدیگه متفاوتیم. حالا تصور کنید که همه این آدم ها با هم اختلاف نظر داشته باشن و تونه مشکلسون رو حل کنن. اون وقت دیگه نه دانشجویان می تونن خوب درس بخونن و نه ما می توانیم کارمون رو درست انجام بدیم. برای همین، ما باید بلد باشیم که چطور با همدیگه کنار بیایم و مشکلات رو حل کنیم. این خیلی مهمه، مخصوصاً توی دنیای امروز که همه چیز دیجیتال شده و ارتباطاتمون بیشتر مجازی شده."</p> <p>م ۴: "این مهارت ها [مهارت های نرم] نه تنها به بهبود ارتباطات کمک می کنن، بلکه در حل مسائل و تعارضات هم نقش بسزایی دارن. در محیط دیجیتال، توانایی حل اختلافات خیلی مهمه."</p> <p>م ۹: "در عصر دیجیتال، مهارت مدیریت تعاملات انسانی و حل اختلافات یکی از مهم ترین مهارت های یک مدیر آموزشی به حساب میاد. در دانشگاه فرهنگیان، جایی که همه آموزش های حضوری و هم آنلاین داریم، داشتن مهارت برای هماهنگی بین این دو بستر و رسیدگی به چالش های پیش آمده، خیلی اهمیت داره. مثلاً، مدیری که بتونه با استفاده از ابزارهای دیجیتال، فضاهای مناسبی برای ارتباط بین دانشجویان و اساتید فراهم کنه و مشکلات فنی و آموزشی رو حل کنه، به رشد و توسعه سرمایه انسانی دیجیتال دانشگاه کمک زیادی می کنه."</p> <p>م ۹: "ما داریم تلاش می کنیم که دانشگاهمون رو به یه دانشگاه دیجیتال تبدیل کنیم. اما فراموش نکنیم که پشت این همه تکنولوژی، آدم ها هستن. این آدم ها هستن که باید با همدیگه کار کنن و به همدیگه کمک کنن. حالا تصور کنید که این آدم ها نتونن با همدیگه کنار بیان. اون وقت همه این تکنولوژی ها بی فایده میشه. برای همین، ما باید به مهارت های نرم مثل مدیریت اختلافات و حل مسئله خیلی اهمیت بدیم. این مهارت ها به ما کمک می کنن که هم بتونیم از تکنولوژی ها به بهترین شکل استفاده کنیم و هم بتونیم با همدیگه به تیم قوی تشکیل بدیم."</p>	<p>مهارت حل اختلافات در محیط دیجیتال</p>
<p>م ۲: "وقتی با چالش های آموزشی و تکنولوژیکی مواجه می شیم، مهارت در ایجاد هماهنگی در تصمیم گیری ها می تونه عملکرد دانشگاه رو بهبود ببخشه، رضایت دانشجویان رو بالا بیره و روابط با همکاران رو تقویت کنه. حالا با ابزارهای دیجیتال، این مهارت ها می تونن حتی اثر بیشتری داشته باشن چون ادغام فناوری در فرایندهای آموزشی نیازمند هماهنگی دقیق و به روز است."</p> <p>م ۱۰: "قبل از این هماهنگی، دانشجویان خیلی از کلاس ها خسته می شدن. اما الان با استفاده از فناوری های جدید، کلاس ها خیلی جذاب تر شده. مثلاً، دانشجویان می تونن تو کلاس های آنلاین با هم گروه بشن و پروژه انجام بدن یا اینکه با اساتیدشون از راه دور ارتباط بگیرن. اینجوری هم یادگیریشون بهتر شده هم انگیزه شون برای ادامه تحصیل بیشتر شد."</p>	<p>مهارت ایجاد هماهنگی در حوزه دیجیتال</p>
<p>م ۳: "روابط بین فردی خیلی مهمه و باید با توجه به ویژگی های خاص هر فرد بهش توجه کنیم. این موضوع وقتی همه چیز آنلاین شده، اهمیت بیشتری پیدا می کنه."</p> <p>م ۴: "یکی از روش های مؤثر، اینه که افراد بتونن با استفاده از ابزارهای مختلف، مثل ایمیل، چت، ویدئو کنفرانس و شبکه های اجتماعی، به خوبی ارتباط برقرار کنن."</p> <p>م ۱۳: "آدم ها مثل محصولات نیستن که فقط از یه جنبه بررسی بشن؛ باید از جنبه های مختلف و با در نظر گرفتن ویژگی های فردی شون نگاه کرد. این هم در دنیای دیجیتال خیلی مهمه."</p>	<p>لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف در محیط دیجیتال</p>

<p>م ۱۴: "بعضی‌ها ممکنه تئوریسین‌های خوبی باشن، ولی بدون تجربه عملی یا مهارت در ارتباطات، نمی‌تونن خیلی خوب عمل کنن. این نکته در دنیای دیجیتال و محیط‌های آموزشی بیشتر به چشم میاد."</p> <p>م ۱۵: "برای هر کسی، خصوصاً در موقعیت‌های مختلف شغلی، مهارت در تعامل با دیگران خیلی مهمه؛ مثلاً به مدیر ارشد باید بتونه با سهامداران، هیئت مدیره و مدیران بالاتر به خوبی ارتباط برقرار کنه. این مهارت در دنیای دیجیتال هم باید به کار گرفته بشه."</p>	
<p>م ۴: "در فضای دیجیتال، باید بیشتر به کلمات و نحوه بیان توجه کرد، چون زبان بدن و لحن صدا که در ارتباط حضوری مؤثرن، حضور ندارن."</p> <p>م ۸: "در فعالیتهای آموزشی و ارائه خدمات دانشگاهی با رویکرد سرمایه انسانی دیجیتال، مهارت اقناع در جذب دانشجویان و توضیح مزایا و خدمات دانشگاه می‌تونه به افزایش ثبت نام و ارتقاء نقش دانشگاه در جامعه کمک کنه. همچنین، در مذاکرات و توافقات با شرکای آموزشی و همکاران دانشگاهی، مهارت اقناع در به دست آوردن شرایط مطلوب و ایجاد توافقات مؤثر از اهمیت بالایی برخورداره. این شایستگی باعث تقویت روابط آموزشی، افزایش اعتبار دانشگاه و بهبود عملکرد در محیط رقابتی آموزش عالی می‌شه."</p> <p>م ۹: "شایستگی در مذاکره و ایجاد توافقات مثبت با شرکای آموزشی، به ویژه در محیط دیجیتال، یکی از شایستگی‌های حیاتی در حوزه آموزش عالیه."</p>	<p>مهارت اقناع و دستیابی به توافق در گفت‌وگوهای دیجیتالی</p>
<p>م ۵: "مهارت در مدیریت احساسات خیلی مهمه، چون در مواقع بحرانی، این مهارت به من کمک می‌کنه تا رویکردهای مؤثری اتخاذ کنم و به صورت هوشمندانه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به ویژه در فضای دیجیتال، برخورد کنم."</p>	<p>تعامل اجتماعی بالا در محیط دیجیتال</p>
<p>م ۵: "مهارت برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مختلف در زمان معین، برای من یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای بسیار مهمه. با برنامه‌ریزی دقیق، من می‌تونم بهره‌وری بیشتری از زمانم داشته باشم و به بهترین شکل ممکن به اهدافم نزدیک بشم. این برنامه‌ریزی در مدیریت فعالیتهای دیجیتال هم اهمیت داره."</p>	<p>ادراک و مدیریت احساسات در حوزه دیجیتال</p>
<p>م ۷: "مهارت تعیین اولویت‌ها و ترتیب‌بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت اونها، برای من اساسی هست. با این مهارت، می‌تونم وظایف رو به بهترین شکل ممکن مدیریت کنم و به دقت و به موقع اقدامات لازم رو انجام بدم. این مهارت در محیط‌های دیجیتال هم کاربردی است."</p>	<p>برنامه‌ریزی مؤثر در زمینه دیجیتال</p>
<p>م ۱۰: "مهارت جمع‌آوری داده‌های دقیق و به‌روز از منابع مختلف برای تحلیل‌های دقیق و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه ضروریه. این مهارت در محیط دیجیتال با دسترسی به منابع و ابزارهای متنوع داده‌ها اهمیت ویژه‌ای داره."</p> <p>م ۱۲: توی فضا دیجیتال، داده همه کاره است. هر کاری که می‌خوایم انجام بدیم، اول باید داده‌ها رو بررسی کنیم. مثلاً می‌خوایم بدونیم کدوم درس‌ها بیشتر مورد علاقه دانشجویهاست یا اینکه کدوم استادها بهترین بازخورد رو از دانشجوها گرفتن. اینجوری میتونیم با استفاده از داده، تصمیم‌های بهتری بگیریم و دانشگاه رو هر روز بهتر کنیم."</p>	<p>مهارت تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس فوریت</p>
<p>م ۱۴: "به نظرم یکی از مهم‌ترین کارهای ما به عنوان کارمند دانشگاه اینه که همیشه به دنبال راه‌های جدید برای بهبود فرآیندهای آموزشی باشیم. من توی این چند سال، با استفاده از روش‌های مختلف مدیریت تغییر، توانستم خیلی از فرآیندهای آموزشی رو بهبود بدم و اون‌ها رو با نیازهای دانشجوها و اهداف دانشگاه هماهنگ کنم."</p>	<p>مهارت انطباق فرآیندها با اهداف دیجیتال دانشگاه</p>
<p>م ۱۱: "دانشگاه فقط یه ساختمان و یه سری کلاس نیست. دانشگاه یه موجود زنده‌ایه که با دنیای بیرون خیلی در ارتباطه. ما باید همیشه حواسمون به این باشه که چه اتفاقاتی توی جامعه میفته، تکنولوژی چه تغییراتی می‌کنه، و دانشجوهامون چی می‌خوان. وقتی ما اینجوری به اطرافمون نگاه کنیم، می‌تونیم برنامه‌های بهتری برای دانشگاهمون داشته باشیم و نیازهای دانشجوها رو بهتر برطرف کنیم."</p>	<p>تحلیل محیط خارجی</p>
<p>م ۱۱: "مهارت در تعیین اهداف و راهبردهای مؤثر برای رسیدن به اهداف سرمایه انسانی دیجیتال، یکی از شایستگی‌های حیاتی و نرم کارکنان کلیدی دانشگاه فرهنگیه."</p> <p>م ۱۵: "رئیس دانشگاه فرهنگیان، به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکنان، با تحلیل محیط آموزشی و تدوین استراتژی‌های جدید، مسیری را برای توسعه دانشگاه تعیین می‌کنه. این استراتژی شامل اهدافی مثل ارتقاء فناوری آموزشی، گسترش برنامه‌های تحصیلی و بهبود تجربه دانشجویان می‌شه. اجرای این استراتژی با تیم مدیریت واحدهای مختلف به منظور رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌گیره، که این تدوین استراتژی به بهبود عملکرد و پیشرفت دانشگاه در مقابل چالش‌های موجود کمک می‌کنه."</p>	<p>تعیین اهداف و راهبردها در حوزه دیجیتال</p>

<p>م ۱۰: "با توجه به حجم زیاد داده‌ها و پیچیدگی فرآیندها، استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها خیلی مفیده. این تکنولوژی‌ها کمک می‌کنن تا کارکنان دانشگاه الگوهای پیچیده توی داده‌ها رو تشخیص بدن و تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام بدن. آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین به کارکنان کمک می‌کنه که در برابر چالش‌ها آگاهانه‌تر عمل کنن و راهکارهای نوآورانه‌تری ارائه بدن. این مهارت توی دانشگاه فرهنگیان برای توسعه سرمایه انسانی دیجیتال خیلی مهمه."</p>	<p>آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین</p>
<p>م ۱۴: "اگه بخوام خیلی ساده بگم، ما تو دانشگاهمون خیلی روی کار گروهی و تبادل اطلاعات دیجیتال تاکید داریم. می‌خوایم همه، از استاد تا دانشجو و کارمند، با همدیگه کار کنن و از تجربیات دیجیتالشون با هم به اشتراک بذارن. اینجوری هم سطح علمی دانشگاهمون بالاتر میره و هم اینکه می‌تونیم مشکلات دیجیتالی که تو دانشگاه داریم رو راحت‌تر حل کنیم."</p>	<p>تشویق به همکاری و تعامل</p>
<p>م ۲: برای ارزیابی فرآیندهای دیجیتال توی دانشگاه، به سیستم پنج مرحله‌ای می‌تونیم داشته باشیم. یعنی کارمندها رو بر اساس عملکردشون به پنج دسته تقسیم کنیم: مقدماتی، عمومی، تخصصی، پیشرفته و عالی. برای هر کدام از این سطوح هم یه سری معیار مشخص کردیم که اگه کسی به اون معیارها برسه، میتونه به سطح بالاتر ارتقا پیدا کنه. اینجوری هم خودمون میتونیم پیشرفت کارمندا رو دقیق‌تر بررسی کنیم و هم اینکه انگیزه‌شون رو برای یادگیری بیشتر و بهتر شدن بیشتر می‌کنیم. در کل، هدفمون میتونه این باشه که با این سیستم، سرمایه انسانی دیجیتالمون رو تقویت کنیم و به همه کمک کنیم که بهترین عملکردشون رو نشون بدن."</p>	<p>ارزیابی فرآیندهای دیجیتال</p>
<p>م ۲: "توی دنیای دیجیتال، اطلاعات به سرعت در حال تغییرن. ما باید بلد باشیم که چطور اطلاعات درست رو از اطلاعات غلط تشخیص بدیم و از این اطلاعات برای بهبود آموزش‌هامون استفاده کنیم." م ۱۳: "با توجه به اینکه دانشجویها به راحتی می‌تونن به اطلاعات دسترسی داشته باشن، ما باید بهشون یاد بدیم که چطور اطلاعات رو ارزیابی کنن و از منابع معتبر استفاده کنن."</p>	<p>جستجوی فعال در منابع دیجیتالی</p>
<p>م ۴: "تقویت مهارت‌های یادگیری و آموزش دیجیتال نیازمند رویکردی مستمر و پویاست." م ۴: "توسعه مهارت‌های نرم در دنیای دیجیتال باید به عنوان یک فرآیند مداوم و پویا در نظر گرفته بشه." م ۵: "ما برای اینکه همکارانمون با آخرین فناوری‌های آموزشی دیجیتال آشنا بشن، کتاب‌ها رو باید به زبان ساده ترجمه کنیم. این کتاب‌ها بهمون کمک می‌کنه تا مهارت‌های دیجیتال خودمون رو ارتقا بدیم و بهتر بتونیم از ابزارهای آموزشی جدید استفاده کنیم." م ۱۱: "من معتقدم که توسعه سرمایه انسانی دیجیتال نیازمند یادگیری مداوم و به‌روزرسانی مهارت‌هاست و من همیشه آماده‌ام تا در این زمینه پیشرفت کنم."</p>	<p>مهارت یادگیری و آموزش دیجیتال</p>
<p>م ۴: "برای هر فعالیت، انتخاب فناوری مناسب خیلی مهمه. این شامل شناخت ابزارهای مختلف، ارزیابی مزایا و معایب هر یک، و انتخاب بهترین گزینه برای نیازهای خاصه." م ۹: "برای مثال، یک مدیر فناوری توی دانشگاه فرهنگیان می‌تونه با ارزیابی یه فناوری مثل هوش مصنوعی، فرآیندها رو بهبود بده و کارایی رو بیشتر کنه. اون ممکنه تصمیم بگیره از این فناوری برای بهتر کردن تحلیل داده‌های آموزشی و پیش‌بینی نیازهای دانشجویها استفاده کنه. این کار باعث می‌شه تشخیص نیازها دقیق‌تر بشه، زمان پردازش داده‌ها کاهش پیدا کنه و خدمات بهتری به دانشجویها ارائه بشه. به زبان ساده، این شایستگی مثل یه 'راهنمای فناوری' عمل می‌کنه که به دانشگاه کمک می‌کنه از فناوری‌های جدید بهترین استفاده رو بیره و سریع‌تر به سمت بهبود و نوآوری حرکت کنه."</p>	<p>انتخاب فناوری دیجیتال مناسب</p>
<p>م ۱۲: "مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده یکی از مهارت‌های هست که دارم کسب میکنم. این مهارت توی دانشگاه فرهنگیان خیلی به کار میاد، چون با این الگوریتم‌ها می‌تونیم تصمیم‌گیری‌ها رو بهبود بدیم و عملکرد دانشگاه رو بهینه کنیم. با توجه به اهمیت بالای اطلاعات و داده‌ها، به‌ویژه تو زمینه آموزش دیجیتال، این مهارت خیلی حیاتی بنظرم."</p>	<p>مهارت پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی</p>
<p>م ۸: "برای اینکه بتونیم آموزش آنلاین رو گسترش بدیم، باید به امنیت این سیستم‌ها هم آگاه باشیم. یه متخصص امنیت سایبری با شناسایی نقاط ضعف سیستم‌ها، به ما کمک می‌کنه تا آموزش آنلاین امن‌تری داشته باشیم." م ۱۳: "با توجه به اینکه دانشجویها به صورت آنلاین به اطلاعات دسترسی دارن، باید از اطلاعات شخصی اونا محافظت کنیم. یه متخصص امنیت سایبری با آگاهی روش‌های امنیتی، به ما کمک می‌کنه تا حریم خصوصی دانشجویها رو حفظ کنیم."</p>	<p>آگاهی از تهدیدات سایبری</p>
<p>م ۵: "امنیت اطلاعات دانشجویها و اساتید خیلی مهمه. به همین خاطر، داشتن مهارت‌های سایبری برای محافظت از داده‌های دانشگاه، یک ضرورته."</p>	<p>مهارت‌های فنی سایبری</p>

<p>م ۷: "با توجه به اینکه دانشجویها و اساتید از سیستم‌های دانشگاه برای انجام کارهای پژوهشی و آموزشی استفاده می‌کنند، امنیت این سیستم‌ها خیلی مهمه. داشتن مهارت‌های سایبری به ما کمک می‌کنه تا از اطلاعات دانشگاه در برابر حملات سایبری محافظت کنیم."</p>	
<p>م ۵: "مهارت در مدیریت احساسات خیلی مهمه، چون در مواقع بحرانی، این مهارت به من کمک می‌کنه تا رویکردهای مؤثری اتخاذ کنم و به صورت هوشمندانه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به‌ویژه در فضای دیجیتال، برخورد کنم."</p>	جمع‌آوری داده‌های دیجیتال
<p>م ۶: ما توی دانشگاه فرهنگیان با دانشجویهای خیلی مختلفی سر و کار داریم. هر کدومشون نیازها و مهارت‌های خاص خودشون رو دارن. پس ما باید اول از همه بدونیم که هر دانشجو به چه چیزی نیاز داره. یعنی چی؟ یعنی باید بشینیم و با دقت بررسی کنیم که هر دانشجو کجا ضعف داره و کجا قوت. بعد براساس این بررسی‌ها، برنامه آموزشی فردی براشون طراحی کنیم. اینجوری می‌تونیم مطمئن باشیم که همه دانشجویها به بهترین شکل ممکن پیشرفت می‌کنند."</p> <p>م ۹: توی این فضا [دیجیتال]، هر دانشجو یه پروفایل شخصی داره. توی این پروفایل، اطلاعات مختلفی از دانشجو ثبت میشه. مثلاً اینکه چه درس‌هایی رو پاس کرده، چه نمراتی گرفته و چه فعالیت‌هایی داشته. با استفاده از این اطلاعات، می‌تونیم نیازهای هر دانشجو رو به صورت دقیق شناسایی کنیم و برنامه آموزشی شخصی براشون طراحی کنیم. اینجوری هم به دانشجویها کمک می‌کنیم که بهتر یاد بگیرن و هم اینکه از منابع دانشگاه به بهترین شکل استفاده می‌کنیم."</p>	تجزیه و تحلیل نیازهای دیجیتال دانشگاه
<p>م ۱۰: دانشجویها مثل هم نیستن. هر کدومشون یه جور یاد می‌گیرن و به چیزهای مختلفی علاقه دارن. ما باید بتونیم نیازهای خاص هر دانشجو رو تجزیه و تحلیل کنیم و براساس اون، برنامه آموزشی مخصوص خودشون رو طراحی کنیم. اینجوری هم دانشجویها بیشتر به درس علاقه‌مند می‌شن و هم اینکه بهتر یاد می‌گیرن. این یعنی ما داریم به سمت آموزش شخصی‌سازی شده حرکت می‌کنیم که یکی از مهم‌ترین اهداف دانشگاه‌های مدرن دنیاست."</p>	تجزیه و تحلیل داده‌های دیجیتال
<p>م ۵: "ببینید، ما توی دانشگاه فرهنگیان داریم با یه نسل جدید از دانشجویها کار می‌کنیم. این دانشجویها خیلی اهل حرف زدن و بیان نظراتشون هستن. پس ما هم باید بتونیم باهاشون خوب ارتباط بگیریم. یعنی چی؟ یعنی باید بلد باشیم خوب گوش بدیم، حرفاشونو بفهمیم و باهاشون گفت‌وگو کنیم. اینجوری هم اونا احساس ارزشمندی می‌کنن و هم اینکه بهتر می‌تونیم بهشون کمک کنیم"</p> <p>م ۸: "ما داریم به سمت یه دانشگاه دیجیتال حرکت می‌کنیم. تو این فضای دیجیتال، ارتباطات خیلی مهم‌تر شده. دیگه فقط کلاس درس نیست که مهمه، بلکه تعاملات بین دانشجویها، اساتید و کارکنان هم خیلی مهمه. برای همین، ما باید بتونیم از طریق ابزارهای دیجیتال هم با هم ارتباط موثر برقرار کنیم. این یعنی تسلط بر مهارت‌های گفت‌وگو و گوش دادن فعال، حتی تو فضای مجازی"</p>	گوش دادن فعال در محیط دیجیتال
<p>م ۱: "من یه مدیری رو می‌شناختم که انگار یه جادوگر بود! یعنی هر کسی رو که می‌دید، می‌تونست باهاش ارتباط برقرار کنه. چه دانشجو بود، چه استاد، چه مسئول اداری، چه حتی آدمای بیرون از دانشگاه. این آدم بلد بود با همه جور آدمی راه بیاد و همه رو راضی نگه داره. اینجوری همه کارها خیلی راحت‌تر پیش می‌رفت و همه از کار کردن باهاش لذت می‌بردن."</p> <p>م ۳: "مهارت در برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان و اساتید به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه آموزش عالی محسوب می‌شه. مخصوصاً اینکه داریم به سمت یه دانشگاه دیجیتال حرکت می‌کنیم."</p>	ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی با ابزار دیجیتال
<p>م ۱۴: "برای بیان واضح و مختصر مطالب، باید از زبانی استفاده کنیم که مناسب مخاطب باشه، لحنی مناسب انتخاب کنیم و زبان بدن خودمون رو با کلام تنظیم کنیم. این مهارت‌ها در محیط دیجیتال هم به همان اندازه اهمیت دارن."</p>	بیان واضح و مختصر مطالب در محیط دیجیتال

### طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

در این مرحله، کدهای اولیه یا همان مفاهیم بدست آمده (جدول ۴)، مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته بندی نمود. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ نمونه ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

شواهد گفتاری	کدگذاری اولیه	تم فرعی
<p>م ۳: "روابط بین فردی خیلی مهمه و باید با توجه به ویژگی های خاص هر فرد بهش توجه کنیم. این موضوع وقتی همه چیز آنلاین شده، اهمیت بیشتری پیدا می کنه."</p> <p>م ۴: "یکی از روش های مؤثر، اینه که افراد بتونن با استفاده از ابزارهای مختلف، مثل ایمیل، چت، ویدئو کنفرانس و شبکه های اجتماعی، به خوبی ارتباط برقرار کنن."</p> <p>م ۱۳: "آدما مثل محصولات نیستن که فقط از یه جنبه بررسی بشن؛ باید از جنبه های مختلف و با در نظر گرفتن ویژگی های فردی شون نگاه کرد. این هم در دنیای دیجیتال خیلی مهمه."</p> <p>م ۱۴: "بعضی ها ممکنه تئورسین های خوبی باشن، ولی بدون تجربه عملی یا مهارت در ارتباطات، نمی تونن خیلی خوب عمل کنن. این نکته در دنیای دیجیتال و محیط های آموزشی بیشتر به چشم میاد."</p> <p>م ۱۵: "برای هر کسی، خصوصاً در موقعیت های مختلف شغلی، مهارت در تعامل با دیگران خیلی مهمه؛ مثلاً یه مدیر ارشد باید بتونه با سهامداران، هیئت مدیره و مدیران بالاتر به خوبی ارتباط برقرار کنه. این مهارت در دنیای دیجیتال هم باید به کار گرفته بشه."</p>	<p>لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف در محیط دیجیتال</p>	<p>مهارت برقراری ارتباط اثربخش در محیط دیجیتال</p>
<p>م ۱: "من یه مدیری رو می شناختم که انگار یه جادوگر بود! یعنی هر کسی رو که می دید، می تونست باهاش ارتباط برقرار کنه. چه دانشجو بود، چه استاد، چه مسئول اداری، چه حتی آدمای بیرون از دانشگاه. این آدم بلد بود با همه جور آدمی راه بیاد و همه رو راضی نگه داره. اینجوری همه کارها خیلی راحت تر پیش می رفت و همه از کار کردن باهاش لذت می بردن."</p> <p>م ۳: "مهارت در برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان و استادان به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه آموزش عالی محسوب می شه. مخصوصاً اینکه داریم به سمت یه دانشگاه دیجیتال حرکت می کنیم."</p>	<p>مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی با ابزار دیجیتال</p>	

با توجه به جدول ۴، ویژگی هایی از قبیل لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف در محیط دیجیتال و نیز مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی با ابزار دیجیتال، از نظر پژوهشگر قرابت معنایی بالایی با یکدیگر دارند و با توجه به شواهد گفتاری ارائه شده توسط پاسخ دهندگان، در یک دسته تحت عنوان مهارت برقراری ارتباط اثربخش در محیط دیجیتال، قرار می گیرند. با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این نوع دسته بندی و یا به عبارت دیگر احصای تم های فرعی پژوهش، در جدول ۵، نشان داده شده است.

## جدول ۵. جدول تم‌های فرعی ایجاد شده

تم اصلی	تم فرعی
مهارت‌های نرم ارتباطی در حوزه دیجیتال	مهارت مدیریت اختلافات و تعارض در محیط دیجیتال
	مهارت برقراری ارتباط اثربخش در محیط دیجیتال
	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگوی دیجیتال
	هوش هیجانی بالا در زمینه دیجیتال
مهارت‌های نرم کارکردی در حوزه دیجیتال	مهارت مدیریت زمان
	مهارت تحلیل داده‌ها و نیازهای دیجیتال دانشگاه
	مهارت تصمیم‌گیری و حل مسائل در حوزه دیجیتال
	مهارت مدیریت تغییرات در حوزه دیجیتال
مهارت‌های نرم سازمانی در حوزه دیجیتال	مهارت تدوین استراتژی سازمانی در حوزه دیجیتال
	مهارت رهبری اثربخش در حوزه دیجیتال
	مهارت ارزیابی عملکرد و فرایندهای سازمانی دیجیتال
	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری دیجیتال
مهارت‌های نرم مرتبط با فناوری در حوزه دیجیتال	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی دیجیتال
مهارت‌های نرم تحقیق و توسعه‌پذیری در حوزه دیجیتال	مهارت تحلیل و پیش‌بینی تحولات دیجیتال

## تعیین تم اصلی و رسم الگوی تحقیق

در این مرحله، تم‌های اصلی تحقیق تعیین گردید. با توجه به ویژگی‌های احصا شده در مراحل قبلی و نیز در نظر گرفتن هدف اصلی تحقیق، مهارت‌های نرم ارتباطی در حوزه دیجیتال، مهارت‌های نرم کارکردی در حوزه دیجیتال، مهارت‌های نرم سازمانی در حوزه دیجیتال، مهارت‌های نرم مرتبط با فناوری در حوزه دیجیتال و نیز مهارت‌های نرم تحقیق و توسعه‌پذیری در حوزه دیجیتال، به عنوان تم‌های اصلی تحقیق تعیین شد. در ادامه، خلاصه یافته‌های پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل تم)، در جدول ۶، آورده شده است.

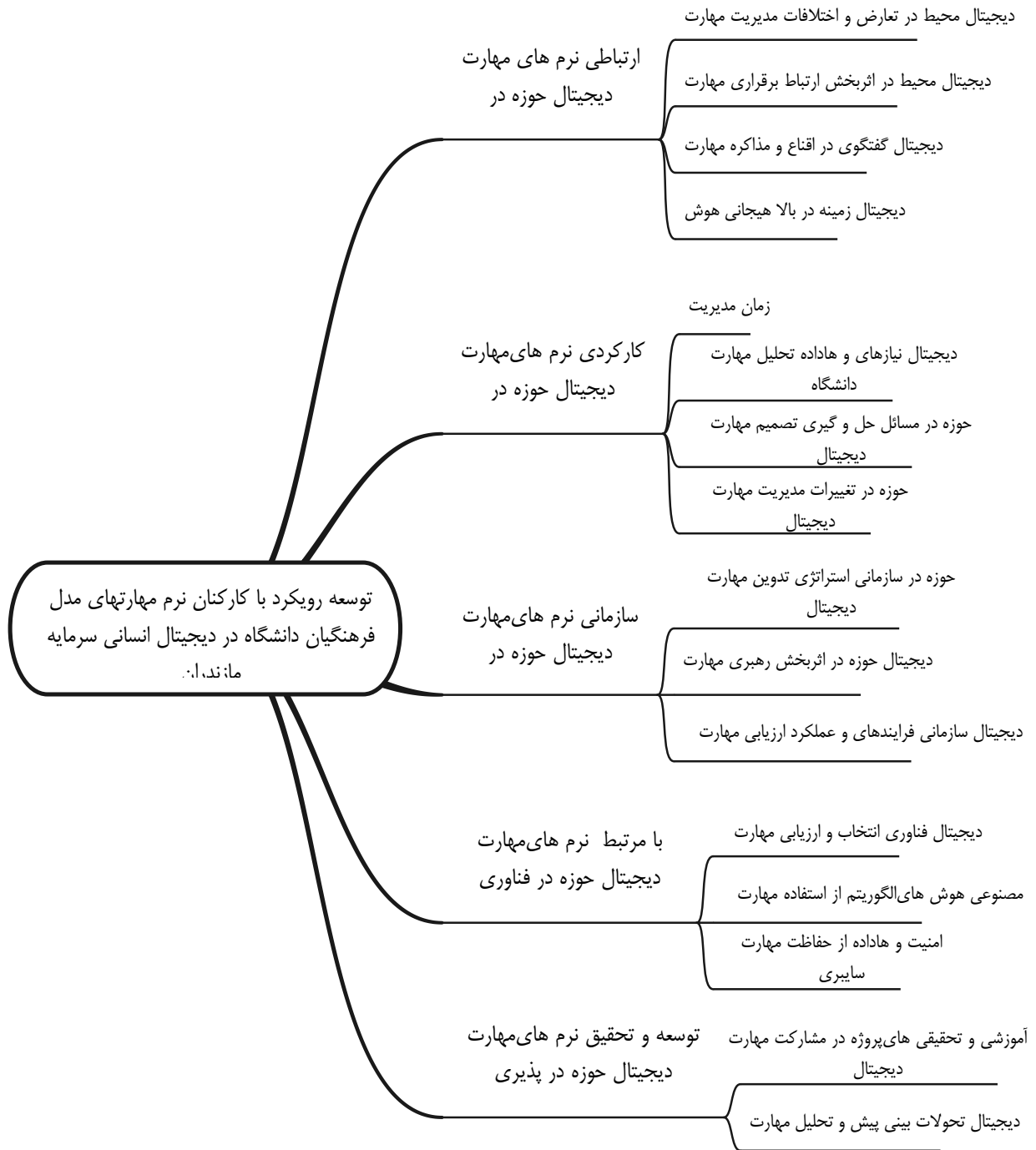
## جدول ۶. خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل تم)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
مهارت‌های نرم ارتباطی در حوزه دیجیتال	مهارت مدیریت اختلافات و تعارض در محیط دیجیتال	مهارت حل اختلافات در محیط دیجیتال
		مهارت ایجاد هماهنگی در حوزه دیجیتال
	مهارت برقراری ارتباط اثربخش در محیط دیجیتال	لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف در محیط دیجیتال
		مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی با ابزار دیجیتال
مهارت مذاکره و اقناع در گفتگوی دیجیتال	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگوی دیجیتال	گوش دادن فعال در محیط دیجیتال
		بیان واضح و مختصر مطالب در محیط دیجیتال
		مهارت اقناع و دستیابی به توافق در گفت‌گوهای دیجیتالی
هوش هیجانی بالا در زمینه دیجیتال	هوش هیجانی بالا در زمینه دیجیتال	تعامل اجتماعی بالا در محیط دیجیتال
		ادراک و مدیریت احساسات در حوزه دیجیتال
مهارت مدیریت زمان	مهارت مدیریت زمان	برنامه‌ریزی موثر در زمینه دیجیتال

مهارت تعیین اولویت ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس فوریت		مهارت های نرم کارکردی در حوزه دیجیتال	
جمع آوری داده های دیجیتال	مهارت تحلیل داده ها و نیازهای دیجیتال دانشگاه		
تجزیه و تحلیل نیازهای دیجیتال دانشگاه			
تجزیه و تحلیل داده های دیجیتال			
مهارت حل مسائل در حوزه دیجیتال	مهارت تصمیم گیری و حل مسائل در حوزه دیجیتال		
مهارت تصمیم گیری در حوزه دیجیتال			
مهارت تحلیل تغییرات دیجیتال	مهارت مدیریت تغییرات در حوزه دیجیتال		
مهارت انطباق فرایندها با اهداف دیجیتال دانشگاه			
تحلیل محیط خارجی	مهارت تدوین استراتژی سازمانی در حوزه دیجیتال	مهارت های نرم سازمانی در حوزه دیجیتال	
تعیین اهداف و راهبردها در حوزه دیجیتال			
مهارت تعیین ارزش ها و اصول در حوزه دیجیتال			مهارت رهبری اثربخش در حوزه دیجیتال
تشویق به همکاری و تعامل			
ارزیابی فرایندهای دیجیتال	مهارت ارزیابی عملکرد و فرایندهای سازمانی دیجیتال		
ارزیابی عملکرد دیجیتال			
ارزیابی فناوری های دیجیتال	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری دیجیتال		
انتخاب فناوری دیجیتال مناسب			
آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	مهارت استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی	مهارت های نرم مرتبط با فناوری در حوزه دیجیتال	
مهارت پیش بینی و تحلیل با هوش مصنوعی			
آگاهی از تهدیدات سایبری	مهارت حفاظت از داده ها و امنیت سایبری		
مهارت های فنی سایبری			
جستجوی فعال در منابع دیجیتالی	مهارت مشارکت در پروژه های تحقیقی و آموزشی دیجیتال	مهارت های نرم تحقیق و توسعه پذیری در حوزه دیجیتال	
مهارت یادگیری و آموزش دیجیتال			
تحلیل اطلاعات دیجیتال	مهارت تحلیل و پیش بینی تحولات دیجیتال		
پیش بینی تحولات دیجیتال			

با توجه به نتایج پژوهش در بخش کیفی (جدول)، به طور خلاصه می توان گفت که در تحقیق حاضر و در بخش کیفی، به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده شد. بر همین اساس و باهدف جمع آوری داده های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش های مصاحبه ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری اطلاعات در دانشگاه فرهنگیان مازندران، از طریق روش نمونه گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه های انجام شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله ای کلارک و براون، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده ها، شواهد گفتاری (۶۴ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه ها در قالب ۳۴ کد اولیه برچسب زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب ۱۶ تم فرعی و سپس، پنج تم اصلی دسته بندی شدند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی، مدل مهارتهای نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران، مطابق شکل ۱ رسم شده است.

شکل ۱. مدل مهارت‌های نرم کارکنان با رویکرد توسعه سرمایه انسانی دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان مازندران



### نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی "شناسایی و مدل سازی مهارت‌های نرم کارکنان دانشگاه فرهنگیان مازندران با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی دیجیتال" انجام شد. نتایج این پژوهش منجر به شناسایی پنج بعد اصلی برای مهارت‌های نرم کارکنان دانشگاه فرهنگیان گردید که عبارتند از:

مهارت‌های ارتباطی: این بعد بر توانایی افراد در برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد با دیگران، به ویژه در محیط‌های دیجیتال، تمرکز دارد. شامل مهارت‌هایی نظیر گوش دادن فعال، بیان واضح و رسا، انتقال پیام به صورت کتبی و شفاهی، و استفاده از ابزارهای ارتباطی دیجیتال (ایمیل، پیام‌رسان‌ها، ویدئو کنفرانس) به نحو مطلوب.

مهارت‌های کارکردی: این بعد به توانایی افراد در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی به نحو مؤثر اشاره دارد. شامل مهارت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت زمان، حل مسئله، تصمیم‌گیری، و تفکر انتقادی.

مهارت‌های سازمانی: این بعد بر توانایی افراد در همکاری با دیگران، کار تیمی، مدیریت تعارضات، و سازگاری با محیط کار تمرکز دارد. شامل مهارت‌هایی نظیر رهبری، کار گروهی، مذاکره، مدیریت استرس، و انطباق‌پذیری.

مهارت‌های مرتبط با فناوری: این بعد به دانش و توانایی افراد در استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (ICT) در انجام وظایف شغلی اشاره دارد. شامل مهارت‌هایی نظیر آشنایی با نرم‌افزارهای کاربردی، استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، تحلیل داده‌ها، و امنیت اطلاعات.

مهارت‌های تحقیق و توسعه در حوزه دیجیتال: این بعد بر توانایی افراد در یادگیری مداوم، نوآوری، و توسعه دانش و مهارت‌های خود در حوزه فناوری‌های دیجیتال تمرکز دارد. شامل مهارت‌هایی نظیر جستجوی اطلاعات، تحلیل و ارزیابی منابع اطلاعاتی، تولید محتوای دیجیتال، و مشارکت در پروژه‌های تحقیق و توسعه.

علاوه بر ابعاد اصلی، ۱۶ مؤلفه فرعی نیز برای هر یک از ابعاد شناسایی شدند که چارچوب جامعی را برای توسعه مهارت‌های نرم در محیط دیجیتال ارائه می‌دهند. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که مهارت‌های نرم در دنیای امروز، صرفاً به تعاملات چهره‌به‌چهره محدود نمی‌شوند، بلکه نیازمند توانایی برقراری ارتباط مؤثر، حل مسائل پیچیده، و استفاده از فناوری‌های نوین در محیط‌های مجازی نیز هستند. یکی از نکات کلیدی در یافته‌های این پژوهش، تأکید بر اهمیت مهارت‌های نرم در محیط دیجیتال است. در دنیای کنونی که تعاملات روزمره افراد به طور فزاینده‌ای به فضای آنلاین منتقل شده‌اند، توانایی‌هایی نظیر ارتباط مؤثر از طریق ابزارهای دیجیتال، حل تعارضات در محیط‌های مجازی، تصمیم‌گیری آگاهانه با استفاده از داده‌های آنلاین، و ارزیابی نقادانه اطلاعات موجود در اینترنت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند.

این مهارت‌ها نه تنها به بهبود عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کنند، بلکه نقش مهمی در ارتقای سرمایه انسانی دیجیتال ایفا می‌کنند. سرمایه انسانی دیجیتال به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های افراد اطلاق می‌شود که به آن‌ها امکان می‌دهد به طور مؤثر از فناوری‌های دیجیتال در محیط کار و زندگی شخصی خود استفاده کنند.

با این حال، توسعه مهارت‌های نرم با چالش‌هایی نیز مواجه است. یکی از این چالش‌ها، نبود تعریف دقیق و استاندارد برای مهارت‌های نرم است. از آنجایی که این مهارت‌ها اغلب غیرملموس هستند، اندازه‌گیری و ارزیابی آن‌ها دشوار است. علاوه بر این، کمبود شواهد تجربی درباره اثرگذاری این مهارت‌ها بر توسعه سرمایه انسانی دیجیتال، ضرورت انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه را نشان می‌دهد.

این تحقیق همچنین نشان داد که توسعه مهارت‌های نرم نیازمند رویکردی مستمر و پویا است. کارکنان باید توانایی تطبیق سریع با فناوری‌های جدید را داشته باشند و از ابزارهای دیجیتال برای بهبود عملکرد خود بهره بگیرند. یافته‌ها حاکی از آن است که آموزش هدفمند و طراحی برنامه‌های توسعه‌ای می‌تواند نقشی کلیدی در تقویت این مهارت‌ها داشته باشد.

نتایج این پژوهش با تحقیقات پیشین مانند مطالعات "لیو و لو (۲۰۲۱)" همسو است که بر اهمیت مهارت‌های نرم در محیط کاری تأکید کرده‌اند. همچنین، یافته‌ها با دیدگاه "رابلز (۲۰۱۲)" که مهارت‌های نرم را به عنوان ویژگی‌هایی غیرملموس اما ضروری برای موفقیت شغلی تعریف کرده است، همخوانی دارد. هر دو پژوهش بر اهمیت توانایی‌هایی نظیر ارتباط مؤثر و سازگاری تأکید دارند.

با این حال، این پژوهش با مطالعاتی که صرفاً به توصیف مفهومی مهارت‌های نرم پرداخته‌اند (مانند الفقی و البیالی، ۲۰۲۳) تفاوت دارد. برخلاف آن‌ها، تحقیق حاضر تلاش کرده است تا اثرگذاری مستقیم این مهارت‌ها بر توسعه سرمایه انسانی دیجیتال را بررسی کند. علاوه بر این، برخلاف برخی تحقیقات که تنها به سطح مفهومی بسنده کرده‌اند، این مطالعه از داده‌های تجربی برای طراحی مدلی جامع استفاده کرده است.

یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که توسعه مهارت‌های نرم کارکنان دانشگاهی به‌عنوان یک ضرورت راهبردی در راستای سازگاری با محیط دیجیتال مطرح می‌باشد. نتایج نشان داد که مهارت‌های نرم دیجیتال نقش اساسی در ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند؛ زیرا کارکنانی که از مهارت‌های نرم دیجیتال قوی برخوردارند، توانمندی بیشتری در تعامل مؤثر با همکاران و دانشجویان، حل خلاقانه مسائل و بهره‌برداری بهینه از فناوری‌های نوین دارند، که این امر به افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود رضایت شغلی منجر می‌شود. ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده در این تحقیق، مبنایی مستحکم برای طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی هدفمند فراهم می‌آورد. برنامه‌هایی که متناسب با نیازهای ویژه کارکنان و شرایط محیط دانشگاه طراحی شوند و با استفاده از روش‌های آموزشی فعال و مشارکتی، زمینه ارتقای مهارت‌های نرم را در سطوح مختلف مهیا سازند.

با توجه به تغییرات سریع فناوری، آموزش مستمر و مداوم مهارت‌های نرم از ضرورت‌های انکارناپذیر است تا کارکنان قادر باشند به‌روز و هماهنگ با تحولات فناورانه عمل نمایند. در این راستا، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی موظف‌اند فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر را فراهم آورده و از فناوری‌های نوین آموزشی بهره‌گیرند تا محتوای آموزشی باکیفیت، جذاب و کاربردی عرضه شود.

این پژوهش گام مهمی در شناسایی و تبیین ارتباط میان مهارت‌های نرم و سرمایه انسانی دیجیتال برداشت. با این حال، محدودیت‌هایی از جمله محدودیت در دسترسی به تعداد کافی از خبرگان و عدم امکان افزایش حجم نمونه، ممکن است بر اعتبار روابط شناسایی‌شده میان مهارت‌ها تأثیرگذار باشد. برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود از رویکردهای تلفیقی کمی و کیفی بهره‌برداری شود تا تأثیرات مهارت‌های نرم به صورت دقیق‌تر و جامع‌تر مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، تعمیم‌پذیری نتایج با گسترش نمونه به دیگر دانشگاه‌ها ارتقا خواهد یافت. افزون بر این، بررسی عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر رشد مهارت‌های نرم دیجیتال می‌تواند به توسعه نظریه‌های مرتبط کمک شایانی نماید.

در پایان، این مطالعه نشان داد که توسعه مهارت‌های نرم کارکنان، به ویژه در دانشگاه فرهنگیان و با محوریت سرمایه انسانی دیجیتال، نه تنها یک ضرورت سازمانی، بلکه سرمایه‌گذاری راهبردی در جهت آینده مستدام این دانشگاه است. بنابراین، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مؤثر، کارکنان را برای مواجهه هدفمند با چالش‌ها و فرصت‌های محیط دیجیتال آماده ساخته و نقش اساسی در تربیت نسل آینده معلمان و متخصصان کشور ایفا خواهد نمود.

## ملاحظات اخلاقی

### مشارکت نویسندگان

مشارکت نویسندگان در این مقاله به شکل زیر است:

نویسنده اول: تهیه و آماده سازی نمونه ها، انجام آزمایش و گردآوری داده ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیش نویس مقاله.

نویسنده دوم: استاد راهنمای پایان نامه، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی.

نویسنده سوم: مشاوره پایان نامه، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی.

### تعارض منافع

بر اساس اظهارات نویسندگان، این مقاله تعارض منافی ندارد.

### حامی مالی

بنابر اظهارات نویسندگان این پژوهش هیچگونه حامی مالی ندارد.

### سپاسگزاری

از تمامی مشارکت کنندگان در این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

### منابع

آخوندزردینی، مهدی؛ و محمدی احمد آبادی، ناصر. (۱۴۰۱). بررسی و مقایسه‌ی خودکارآمدی، مهارت‌های شناختی و مهارت‌های تدریس معلمان فارغ‌التحصیل از دانشگاه فرهنگیان و سایر معلمان دوره ابتدایی شهر یزد.

دانش نیا، عفت؛ و نوذری، همزه. (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر شغل یابی فارغ‌التحصیلان دانشگاه (مورد مطالعه؛ فارغ‌التحصیلان شاغل دانشگاه خوارزمی).

## References

- Akhoundzardini, M. & Mohammadi Ahmadabadi, N. (2022). A comparison of self-efficacy, cognitive skills, and teaching skills among teachers graduated from Farhangian University and other primary school teachers in Yazd.
- Almeida, F. & Morais, J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*, 203(1), 103–112.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Burrows, A. C. & Borowczak, M. (2017). Hardening freshman engineering student soft skills. Paper presented at the 2017 FYEE Conference.
- Deming, D. & Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: Evidence from job postings for professionals. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S337–S369.
- Doherty, O. & Stephens, S. (2023). Hard and soft skill needs: Higher education and the Fintech sector. *Journal of Education and Work*, 36(3), 186–201.
- Edelsbrunner, S., Steiner, K., Schön, S., Ebner, M. & Leitner, P. (2022). Promoting digital skills for Austrian employees through a MOOC: Results and lessons learned from design and implementation. *Education Sciences*, 12(2), 89.
- Elfeky, A. I. M. & Elbyaly, M. Y. H. (2023). The impact of virtual classrooms on the development of digital application skills among teachers of digital skills in Najran Region. *Annals of Forest Research*, 66(1), 2044–2056.
- Kabalina, V. I., Makarova, A. V. & Reshetnikova, K. V. (2020). Motivating employees to acquire digital skills.
- Lyu, W. & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Nozari, H., Karimi, A. & Daneshniya, E. (2022). The issue of job search for university graduates and related factors (Case study: Kharazmi University graduates). *Journal of Social Policy Research Institute*, 12(2), 259–279.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Succi, C. & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847.
- Taylor, E. (2016). Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa.
- Daneshniya, E. & Nozari, H. (2020). Factors affecting the employment of university graduates (Case study: Employed graduates of Kharazmi University).