

Identifying New Organizational Skills Needed by Employees of Islamic Azad University in Terms of their Mentalsocial Health

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Fereshteh Pourmazaherian¹

Badri Shahtalebi Hossein Abadi^{2*}

Mahbobe Sadat Fadavi³

How to cite this article

Fereshteh Pourmazaherian, Badri Shahtalebi Hossein Abadi, Mahbobe Sadat Fadavi, Identifying New Organizational Skills Needed by Employees of Islamic Azad University in Terms of their Mentalsocial Health, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5(1): 367-377.

1. Phd Student of Educational Managment, Department of Educational sciences and psychology, Isfahan(Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational sciences and psychology, Isfahan(Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Educational sciences and psychology, Isfahan(Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: b_shahtalebi2005@yahoo.com

Article History

Received: 2021/01/30

Accepted: 2021/06/05

ABSTRACT

Purpose: Organizations in the modern age have become more complex and have been exposed to rapid and widespread changes and developments more than before. These issues have caused employees to be constantly exposed to psychological and social stress and pressure, which affects both their social personality and their organizational and job performance. To face these conditions, employees need skills that empower them socially and mentally. In this regard, the present study sought to identify the social dimensions of the new organizational skills of Islamic Azad University employees.

Materials and Methods: The research method was qualitative with thematic analysis approach. The data of the present research are all scientific articles in Farsi and English related to organizational skills that were published in reliable databases between 2007 and 2021 (for English articles) and 2012 and 2021 (for Persian articles). The purposeful sampling method was criteria-based, based on which 57 articles (23 Persian articles and 34 English articles) were selected and reviewed as a sample. It was used to measure content validity using the relative coefficient of content validity (CVR). Items whose CVR index value was less than 0.6 were removed and finally, 51 items were approved from the initial 59 items.

Findings: The research findings indicated that the social dimensions of modern organizational skills are: social-emotional self-management (with the basic themes of emotional self-control, collective self-efficacy, personality autonomy and self-motivation), rational interactionism (with the basic themes of interactive free-thinking, constructive relationships and group synergy) and mental-social flexibility (with the basic themes of creative innovation, critical thinking, changeability and socio-cultural intelligence).

Conclusion: These dimensions in relation to each other shape the social capability of Islamic Azad University employees as a fundamental part of their new organizational skills.

Keywords: New Organizational Skills, Islamic Azad University, Social-Emotional Self-Management, Rational Interactionism, mental-Social Flexibility.

شناسایی مهارت های نوین سازمانی مورد نیاز کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی در جهات سلامت

روانی - اجتماعی آنان

نتیجه گیری: این ابعاد در ارتباط با یکدیگر، توانمندی اجتماعی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی را به عنوان بخشی بنیادی از مهارت های نوین سازمانی آنان شکل می دهند.

واژگان کلیدی: مهارت های نوین سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی، تعامل گرایی عقلانی، انعطاف پذیری ذهنی-اجتماعی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

* نویسنده مسئول: b_shahtalebi2005@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی همواره یکی از مهم ترین بخش های هر سازمانی محسوب می شوند. سازمان هایی که دارای نیروها و منابع انسانی کارآمد و ماهری هستند نسبت به دیگر سازمان ها از بهره وری و موفقیت بیشتری برخوردار هستند (۱). کارمندان از جمله بخش های بنیادی منابع انسانی سازمان ها هستند. سازمان ها برای بهره وری بیشتر نیاز به کارمندانی دارند که دارای توانمندی و مهارت های شغلی و سازمانی باشند و بتوانند به سازمان در رقابت با دیگر سازمان ها در سطوح مختلف کمک نمایند (۲، ۳). علاوه بر این، تغییرات در ذات سازمان ها قرار دارند و بدون سازگاری با آن، سازمان ها به مرور تضعیف شده و دچار رکود و درجا ماندگی می شوند. در این جنبه نیز سازمان ها نیاز به کارمندانی دارند که بتوانند با سهولت بیشتری با تغییرات خودشان را سازگار نمایند که این امر نیز نیازمند داشتن توانمندی ها و مهارت های سازمانی خاص است (۴). این مسئله به ویژه در هنگام وقوع بحران هایی مانند همه گیری کرونا که تغییرات بنیادی در سطوح مختلف به وجود می آورند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. سازگاری سازمان ها و به تبع آن، کارمندان با تغییرات وسیع و فراگیر در هنگام وقوع چنین بحران هایی می تواند سبب گذار موفقیت آمیز سازمان از چنین وضعیت هایی می شود (۵). آنچه عامل چنین گذاری می شود، مهارت های سازمانی است.

مهارت های سازمانی توانمندی هایی است که فرد برای انجام نقش خودش به آن ها نیاز دارد. این مهارت ها طیف متنوعی از مدیریت زمان و مهارت های اجتماعی گرفته تا مهارت های فنی مانند برنامه نویسی را شامل می شود (۶). مهارت های سازمانی توانایی ها و تخصص هایی هستند که نه تنها شایستگی های فنی را در بر می گیرد، بلکه شایستگی های رفتاری و شناختی را نیز شامل می شود. در گذشته مدارک تحصیلی مهم ترین عامل در سنجش شایستگی های یک کارمند محسوب می شد، اما در وضعیت کنونی این میزان مهارت ها و توانمندی های عملی کارمندان برای انجام وظایف خودشان است که اهمیت محوری در سنجش شایستگی های آنان دارد. شغل هایی که مهارت های واقعی و مسئولیت پذیری سازمانی به جای مدارک تحصیلی برای انجام آن ها در سازمان ها اهمیت داشته است تنها بین سال های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۱، ۲۱ درصد رشد داشته است (۶). بنابراین

فرشته پورمظاهریان^۱

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

بدری شاه طالبی حسین آبادی^۲

دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

محبوبه السادات فدوی^۳

استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: سازمان ها در عصر نوین هم پیچیده تر شده اند و هم بیشتر از قبل در معرض تغییر و تحولات سریع و گسترده قرار گرفته اند. این مسائل سبب شده است که کارمندان به طور مداوم در معرض استرس ها و فشارهای روانی و اجتماعی باشند که هم بر شخصیت اجتماعی آنان تأثیر گذار است و هم عملکرد سازمانی و شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می دهد. برای مواجهه با این شرایط، کارمندان نیازمند مهارت هایی هستند که از لحاظ اجتماعی و ذهنی آنان را توانمند بسازد. در همین راستا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد اجتماعی مهارت های نوین سازمانی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی بود.

مواد و روش ها: روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمونی بود. داده های پژوهش حاضر کلیه مقالات علمی به زبان فارسی و انگلیسی مرتبط با مهارت های سازمانی است که در فاصله زمانی سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۱ میلادی (برای مقالات انگلیسی) و سال ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ (برای مقالات فارسی) در پایگاه های معتبر منتشر شده اند. روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور بود که بر اساس آن، ۵۷ مقاله بوده است (۲۳ مقاله فارسی و ۳۴ مقاله انگلیسی) به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شده اند. برای سنجش روایی محتوایی و با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد. گویه هایی که مقدار شاخص CVR آن ها کمتر از ۰/۶ بود، حذف شده و در نهایت از ۵۹ گویه ابتدایی، ۵۱ گویه تأیید شدند.

یافته ها: یافته های پژوهش بیانگر این بود که ابعاد اجتماعی مهارت های نوین سازمانی عبارتند از: خودمدیریتی اجتماعی - عاطفی (با مضامین پایه خودکنترلی عاطفی، خودکارآمدی جمعی، خودمختاری شخصیتی و خودبرانگیختگی)، تعامل گرایی عقلانی (با مضامین پایه آزاداندیشی تعاملی، روابط سازنده و سینرژی گروهی) و انعطاف پذیری ذهنی - اجتماعی (با مضامین پایه نوآوری خلاقانه، تفکر انتقادی، تغییرپذیری و هوشمندی اجتماعی - فرهنگی).

و سازمانی موفق‌تری نیز خواهند داشت. بنابراین کارمندان سازمان‌ها در عصر نوین که سرعت تغییرات و شکل‌گیری چالش‌های سازمانی، روانی، اقتصادی و اجتماعی چندین برابر شده است، نیاز به مهارت‌های اجتماعی و عاطفی در جهت سازگاری با این تغییرات و مواجهه مطلوب‌تر با چالش‌های موجود دارند. این مسئله به معنای نادیده گرفتن مهارت‌های سازمانی سخت نیست، بلکه به معنای اهمیت یافتن بیشتر مهارت‌های نرم سازمانی در مقایسه با دوران گذشته است.

اهمیت روزافزون مهارت‌های اجتماعی کارمندان که بعدی از مهارت‌های نوین سازمانی محسوب می‌شود را در مطالعات انجام شده در این حوزه می‌توان مشاهده نمود.

فوندلینو^۱ و همکاران (۱۷) مهارت‌های اجتماعی مرتبط با مهارت‌های نوین سازمانی را توانمندی‌هایی بنیادی برای تعامل و رفتار اجتماعی می‌داند. این مهارت‌ها از نظر آنان شامل شش عامل مکالمه، اعتماد اجتماعی، توانایی خوابرازی، عاطفه مثبت، مقابله فاطعانه با خطر، و دفاع از منافع و دیدگاه‌های کارآمد می‌دانند. مهارت‌های اجتماعی مجموعه تکنیک‌هایی هستند که از طریق آن‌ها افراد تعاملات سازنده، کار گروهی، مشارکت و ... را یاد می‌گیرند (مورگسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). این امر می‌تواند به اصلاح روابط ناسازگار و مخرب سازمانی، بهبود ارتباط سازمان با محیط بیرونی و تقویت روابط میان فردی کارکنان و مدیران سازمان کمک نماید. کلی^۳ (۱۸) مهارت‌های اجتماعی را سلسله‌مراتبی از توانمندی‌هایی مانند خودآگاهی، عزت نفس، زبان بدن، مهارت‌های گفتاری و مکالمه‌ای، مهارت‌های دوستی، ابراز وجود و ... می‌داند که می‌تواند عملکرد شغلی و سازمانی بهتری را برای کارمندان سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. کیتون^۴ و همکاران (۱۹) تعاملات اجتماعی و ارتباطات مؤثر کارمندان را از مهم‌ترین مهارت‌های سازمانی کارمندان در عصر جدید می‌داند. آنان این مسئله را تنها مختص کارمندان نمی‌دانند و معتقدند که مدیران نیز نیاز است چنین توانمندی‌هایی را داشته باشند. هانیکات^۵ و همکاران (۲۰) بر این باورند که یکی از ویژگی‌های مهم کارمندان موفق، داشتن رابطه‌ای مؤثر و با کیفیت با دیگران از جمله همکاران خود است. همچنین این کارمندان با خودشان نیز رابطه مثبتی دارند که بازتاب سازمانی می‌یابد. ارتباطات درونی مثبت می‌توانند تعارضات را حل کرده و به فرد در مواجهه با موقعیت‌های سخت سازمانی کمک کند. علاوه بر تعاملات اجتماعی، کار گروهی نیز معیاری بنیادی در مهارت‌های سازمانی (بعد اجتماعی) کارمندان است. ونینهاردت^۶ و بانیکونیت^۷ (۲۱) معتقدند که کارمندانی که در گروه‌های کاری فعالیت می‌کنند که دارای تنوع اعضا با تفکرات مختلف و متنوع هستند و همزمان تلاش برای ایجاد مقولات فکری و شغلی ترکیبی و تلفیقی می‌کنند دستاوردهای بیشتری دارند و عملکرد آنان خلاقانه‌تر است. بنابراین تنوع اعضای گروه کاری همزمان با تلفیق مقولات فکری سبب

در عصر نوین، مهارت‌های سازمانی مورد نیاز کارمندان دچار تغییرات اساسی شده است. مهارت‌هایی مانند دانش اطلاعاتی، یادگیری دانش‌محور، سینرژی گروهی، تعاملات اجتماعی، هوش فرهنگی و ... در دوره جدید اهمیت بیشتری از مدارک تحصیلی و مهارت‌های پایه‌ای انجام شغل پیدا کرده‌اند. این امر نشان از این دارد که هم سازمان‌ها و هم کارمندان نیاز به مهارت‌آموزی واقعی و کاربردی دارند. کارمندان در صورتی که نتوانند مهارت‌های نوین سازمانی را فراگیرند، به مرور دچار فرسایش شغلی شده و از سازمان طرد می‌شوند. سازمان‌ها نیز در صورتی که نتوانند کارمندان خود را مجاب به فراگیری مهارت‌های نوین سازمانی نمایند، به مرور از چرخه رقابت خارج شده و دچار رکود سازمانی می‌شوند. بنابراین، مهارت‌های نوین سازمانی هم برای کارمندان و هم برای سازمان‌ها در عصر نوین که پارادایم اطلاعاتی بر آن حاکم است از اهمیت بنیادی برخوردار است (۷، ۸، ۹، ۱۰).

بر این اساس، در عصر نوین کارمندان نیاز به مهارت‌های نوین سازمانی دارند. این مهارت‌ها شامل ابعاد مختلفی از مهارت‌های اطلاعاتی و دانش‌محور تا توانمندی‌های عاطفی-اجتماعی می‌باشد. به طور کلی این مهارت‌ها را می‌توان به دو بخش مهارت‌های سخت (مهارت‌های اطلاعاتی، فنی، تکنولوژیکی و ...) و مهارت‌های نرم (مهارت‌های اجتماعی، ارتباطی، نگرشی، هوشمندی و ...) تقسیم نمود. مهارت‌های سخت عموماً با تحصیلات آکادمیک و دوره‌های آموزشی تخصصی یاد گرفته می‌شوند اما مهارت‌های نرم نیاز به تجربه کاری، توانمندی‌های درونی و توسعه تعاملات اجتماعی است (۱۱). به همین دلیل فراگیری مهارت‌های نرم در عصر جدید به مراتب پیچیده‌تر از مهارت‌های سخت است (۱۲). همان‌طور که بحث شد در عصر پارادایم اطلاعاتی هم سرعت تغییرات بیشتر شده است و هم وسعت آن به مراتب بیشتر از گذشته شده است. این مسئله سبب شده است جامعه‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، و رفتارهای انسانی، اجتماعی و فرهنگی پیچیده‌تر از قبل شود. در کنار آن، جهان کنونی عامل ایجاد استرس‌ها و فشارهای روانی، اجتماعی و اقتصادی فراوانی است که زندگی اجتماعی انسان‌ها را دچار چالش‌های نوینی کرده است (۱۳). برای نمونه استرس‌های روانی ناشی از همه‌گیری کرونا سبب ایجاد چالش‌های نوینی برای کارمندان سازمان‌ها شده است (۱۴). چنین عواملی سبب شده است که کارمندان سازمان‌ها نیاز به مهارت‌های اجتماعی و عاطفی نوینی داشته باشند تا بتوانند خودشان را با وضعیت‌های استرس‌زا و پیچیده نوین سازگار کنند. چنین فشارها و چالش‌هایی تنها مسئله‌ای شخصی در کارمندان نیست، بلکه پیامدهای مستقیمی در سازمان به دنبال خواهد داشت (۱۵). این مهارت‌ها می‌توانند تعاملات بین فردی را تسهیل کنند که این امر به نوبه خود می‌تواند سبب عملکرد شغلی بهتر شود (۱۶). کارمندانی که بتوانند چالش‌های اجتماعی، فرهنگی، عاطفی و شخصیتی موجود در سازمان را حل نمایند، عملکرد شغلی

⁵ Honeycutt, J. M

⁶ Vveinhardt, J

⁷ Banikonytė, J

¹ Fundinho, J. F

² Morgeson, F. P

³ Kelly, A

⁴ Keyton, J

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمونی^۲ انجام شده است. در این رویکرد در یک فرآیند مشخص مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر مشخص و نظام‌مند می‌شوند و سپس این مضامین به صورت نقشه و شبکه مضمونی ترسیم می‌شود. در این رویکرد سعی بر این است که از مضامین پایه‌ای که آشکار و صریح هستند، به سوی مضامین انتزاعی‌تر و کلی‌تر حرکت شود تا به مضمون یا مضامین اصلی متن دست پیدا کنیم (۲۴). داده‌های پژوهش حاضر کلیه مقالات علمی به زبان فارسی و انگلیسی مرتبط با مهارت‌های سازمانی است که در فاصله زمانی سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۱ میلادی (برای مقالات انگلیسی) و سال ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ (برای مقالات فارسی) در پایگاه‌های معتبر منتشر شده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور بوده است. بدین صورت که مقالاتی انتخاب شده‌اند که زمینه‌ها و توانمندی‌های اجتماعی مرتبط با کارمندان و مهارت-ورزی سازمانی آنان را مورد توجه قرار داده بودند. بر این اساس حجم نمونه شامل ۵۷ مقاله بوده است (۲۳ مقاله فارسی و ۳۴ مقاله انگلیسی). ملاک انتخاب مقالات میزان ارتباط آن‌ها با ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی بوده است. بررسی مقالات تا زمان اشباع نظری ادامه داشته است. برای ارزیابی و اعتبار یافته‌ها از چندین روش استفاده شده است. از یک طرف با استفاده از تکنیک زاویه‌بندی (۲۵) از دو کدگذار دیگر خواسته شد که چند مورد از مقالات را کدگذاری نمایند تا محققان از صحت و اعتبار کدگذاری خود اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این با استفاده از تکنیک «میزی داور» دو نفر از متخصصان این حوزه (هم‌روشناسی و هم‌محتوایی) فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین و شبکه مضامین نهایی را نظارت کرده و نتایج نهایی آن را تأیید نمودند. همچنین برای سنجش روایی محتوایی از ضریب نسبی روایی محتوا استفاده شده است. برای تعیین این ضریب از ۱۰ نفر از متخصصان مرتبط درخواست شد تا هر گویه را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضروری نیست» و «ضروری نیست» بررسی نماید. گویه‌هایی که مقدار شاخص CVR آن‌ها کمتر از ۰/۶ بود، حذف شده و در جدول نیامده است (ستون آخر جدول شماره ۱). در نهایت از ۵۹ گویه ابتدایی، ۵۱ گویه تأیید شدند.

یافته‌ها

بر مبنای اصول روش‌شناختی مورد استفاده در پژوهش حاضر، مقالات انتخاب شده به طور کامل بررسی و کدگذاری اولیه شدند. در این مرحله ۵۲۰ کد اولیه به دست آمد. در مرحله بعد این کدها پالایش شده و با استفاده از نردبان انتزاع تبدیل به ۵۱ مفهوم اولیه/گویه شدند. در مرحله بعد با تلفیق این مفاهیم/گویه‌های اولیه، ۱۱ مضمون پایه به دست آمده است و در نهایت این مضامین پایه تبدیل به ۳ مضمون سازمان‌دهنده شدند که حول محور مهارت‌های نوین سازمانی (ابعاد اجتماعی) به عنوان مضمون فراگیر قرار گرفتند. این فرآیند در جدول شماره ۱ آمده است.

سینرژی بیشتر گروهی می‌شود. عباس و نواز (۲۲) بر روحیه کار گروهی به عنوان یکی از مهارت‌های سازمانی مورد نیاز کارمندان تأکید داشته و معتقدند که این مهارت پیونددهنده ذهن‌های متفاوت کارمندان در یک ذهن واحد برای انجام بهتر و موفق‌تر است. علاوه بر این، مقولات اجتماعی دیگری نیز مانند خودکارآمدی جمعی نیز مهارت‌های نوین سازمانی کارمندان (در بعد اجتماعی) محسوب می‌شوند. تاسا^۱ و همکاران (۲۳) خودکارآمدی جمعی را یکی از مهارت‌های نوین سازمانی مهم (در بعد اجتماعی) برای کارمندان در سازمان‌ها می‌داند. وی معتقد است که خودکارآمدی جمعی در نتیجه پویایی تعاملی و ارتباطی و سینرژی گروهی به دست می‌آید. بر این اساس اگر اعضای یک گروه کاری مشاهده نمایند که همکارانشان رفتارهای گروهی مناسبی انجام می‌دهند خودکارآمدی گروهی افزایش می‌دهد اما اگر آنان مشاهده کنند که رفتارهای گروهی همکارانشان مناسب نیست خودکارآمدی کاهش می‌یابد. در مقابل، مشاهده کردن عدم انجام رفتارهای گروهی نیز چنین پیامدهایی بر خودکارآمدی دارد.

بر این اساس می‌توان گفت ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی گستره وسیعی را شامل می‌شوند. سازمان‌های گوناگون بر اساس ماهیتشان ممکن است اهمیت بیشتری به ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی بدهند یا اهمیت چندانی به این مهارت‌ها ندهند. سازمان‌هایی که تعامل بیشتری با جامعه و محیط بیرونی دارند قاعدتاً جزء آن دسته از سازمان‌هایی هستند که ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی برای آنان بنیادی است. دانشگاه آزاد اسلامی از جمله این سازمان‌ها است. دانشگاه آزاد اسلامی هم جامعه پیرامونی خود روابط و تعاملات گسترده‌ای دارد، هم دانشجویان از فرهنگ‌ها و اجتماعات مختلف را پذیرش کرده است، و هم کارمندان و مدیرانی با دیدگاه‌های متفاوت اجتماعی و فرهنگی دارد. به همین دلیل، تأثیرپذیری دانشگاه آزاد اسلامی از تحولات پیرامونی بیشتر از سازمان‌های دیگر است. برای نمونه، یکی از سازمان‌هایی که بیشترین تأثیرپذیری از همه‌گیری بحران کرونا را تجربه کرد، دانشگاه آزاد اسلامی بود. به هر حال این عوامل سبب شده است که ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی برای دانشگاه آزاد اسلامی اهمیتی محوری داشته باشد. دانشگاه آزاد اسلامی نیازمند کارمندانی است که از توانمندی‌های اجتماعی قابل قبولی برخوردار باشند و بتوانند خودشان را با تغییرات و چالش‌های پیش-رو سازگار نمایند. برای نیل به این هدف، شناخت ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی مورد نیاز کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی اهمیت اساسی پیدا کرده و می‌تواند مقدمه‌ای برای تقویت ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی باشد. در همین راستا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد اجتماعی مهارت‌های نوین سازمانی مورد نیاز کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی است.

مواد و روش‌ها

² Thematic Analysis

¹ Tasa, K

جدول ۱. فرآیند کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها و استخراج مضامین

| CVR | مفاهیم اولیه / گویه ها | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|-----|--|------------------------------|-----------------------------|--|
| ۰/۶ | مدیریت استرس و هیجانات | خودکنترلی عاطفی | خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی | مهارت‌های نوین سازمانی (ابعاد اجتماعی) |
| ۰/۶ | قدرت کنترل احساسات و عواطف خود | | | |
| ۰/۶ | تنظیم جهت‌گیری پیشرفت شغلی | | | |
| ۰/۶ | تطبیق‌پذیری خود با شرایط مختلف شغلی | | | |
| ۰/۶ | ارزیابی دقیق توانایی‌ها و ضعف‌های عاطفی خود | | | |
| ۰/۸ | ایجاد تعادل معقول بین استدلال و عاطفه | | | |
| ۰/۶ | توانایی سازمان‌دهی ذهنی | | | |
| ۰/۶ | توانایی انگیزه بخشیدن به همکاران | | | |
| ۰/۶ | باور داشتن به ظرفیت کاری مشترک | | | |
| ۰/۶ | باور داشتن به موفقیت بیشتر در قالب کار گروهی | | | |
| ۰/۶ | مروج نظم‌گرایی جمعی در سازمان | | | |
| ۰/۶ | پرهیز از گروه‌اندیشی | خود برانگیختگی | | |
| ۰/۶ | برخوردار از روحیه مری‌گری | | | |
| ۰/۶ | تلقی پیشرفت به عنوان اصل بنیادی شخصیت خود | | | |
| ۰/۶ | خوش‌بینی نسبت به آینده سازمان | | | |
| ۰/۶ | شناخت انگیزه‌های رفتاری خود | خودمختاری شخصیتی | | |
| ۰/۶ | توانایی خودمدیریتی کار | | | |
| ۰/۶ | توانایی خودهدایتی مسائل شغلی | آزاداندیشی تعاملی | | |
| ۰/۶ | پرهیز از زیست تک‌منبعی (تهیه خوراک دانشی خود از یک منبع) | | | |
| ۰/۶ | توانایی تصمیم‌گیری بر مبنای حقیقت و واقعیت | | | |
| ۰/۶ | توانایی تصمیم‌گیری بدون غرض‌ورزی | | | |
| ۰/۶ | ارزش قائل شدن برای خرد جمعی | | | |
| ۰/۶ | پرهیز از پیش‌داوری و قضاوت سطحی | | | |
| ۰/۶ | پرهیز از جرم‌اندیشی در برخورد با پدیده‌های مختلف | | | |
| ۰/۶ | داشتن رابطه مثبت با دیگران (مثبت‌اندیشی) | | | |
| ۰/۶ | داشتن روابط سازنده با گروه کاری خود | | روابط سازنده | |
| ۰/۶ | توانایی پایان دادن به روابط مخرب و انحرافی سازمانی | | | |
| ۰/۶ | ایجاد محیط دوستانه برای گفتگو و تبادل نظر | | | |
| ۰/۸ | توجه به تفاوت‌های فردی افراد در ارتباط | | | |
| ۰/۶ | توانایی مشاوره به همکاران | سینرژی گروهی | | |
| ۰/۶ | به اشتراک‌گذاری تجربیات کاری خود با دیگر همکاران | | | |
| ۰/۶ | توانایی تحمل و مدیریت اختلافات بین خود و دیگران | | | |
| ۰/۶ | توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های جمعی | | | |
| ۰/۶ | مهارت خلق ایده‌های نو | نوآوری خلاقانه | | |
| ۰/۶ | توانایی حل مسائل متفاوت با روش‌های بدیع | | | |
| ۰/۶ | مهارت تلفیق راهکارهای مختلف برای خلق راهکار جدید | | | |
| ۰/۶ | برخوردار از قوه تخیل در حل مسائل کاری | | | |
| ۰/۶ | توانایی استدلال منطقی برای مسائل سازمانی | انعطاف‌پذیری ذهنی-اجتماعی | | |
| ۰/۶ | توانایی تحلیل و ارزیابی شواهد موجود در حوزه کاری | | | |
| ۰/۶ | توانایی نقد شیوه‌ها و روش‌های انجام کار | | | |

| | | |
|-----|--|------------|
| ۰/۸ | کسب مهارت‌های حل مسئله | |
| ۰/۶ | توانایی ارتقا تاب‌آوری و قدرت تحمل | |
| ۰/۸ | توانایی هماهنگی با تغییرات نوین فناورانه | |
| ۰/۸ | توانایی ریسک‌پذیری | تغییرپذیری |
| ۰/۶ | توانایی تغییر مدل‌های ذهنی | |
| ۰/۶ | توانایی کار در فرهنگ‌های با تضارب آرا | |
| ۰/۶ | توانایی تطبیق با ارزش‌ها و هنجارهای مختلف فرهنگ‌ها | |
| ۰/۶ | توانایی در خلق شبکه‌های روابط بین فرهنگی | هوشمندی |
| ۰/۸ | توانایی ایجاد همدلی با همکاران | فرهنگی- |
| ۱ | آگاهی نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان متبوع خود | اجتماعی |
| ۰/۶ | فراهم کردن فرصت برای شکوفایی و رشد دیگران | |

فعالیت‌های شغلی و کاری را مدیریت کنند و همزمان از زیست تک‌منبعی در مدیریت مسائل شغلی نیز پرهیز نمایند. آنان شخصیت مستقلی دارند و بدون نیاز به نظارت مدیران می‌توانند از چالش‌ها عبور کرده و خودشان را با شرایط مختلف سازگار نمایند (۲۸).

ب) تعامل‌گرایی عقلانی

تعامل‌گرایی به معنای توان کارمندان در برقراری ارتباط مفید و سازنده با دیگران است. در برخی موارد ممکن است مبنای برقراری این روابط، احساسات و عاطفه باشد، اما زمانی که مبنای آن عقلانیت است تبدیل به فرمی از تعامل‌گرایی عقلانی می‌شود. بنابراین تعامل‌گرایی عقلانی به معنای توان فرد در برقراری روابط سازنده با دیگران بر اساس اصول عقلانی است. این توانایی یک مهارت سازمانی مهم برای کارمندان است؛ به ویژه با در نظر گرفتن این نکته که بنیاد ارتباط و تعامل نقشی محوری در عملکرد شغلی و سازمانی دارد. اولین مسئله مهم در این زمینه توان و مهارت آزاداندیشی تعاملی در کارمندان است. آزاداندیشی به معنای توانایی تفکر و عمل کردن در سازمان بدون لحاظ پیش‌فرض‌های ذهنی، پیش‌داوری‌ها، جزم‌نگری‌ها و غرض‌ورزی است. این مسئله به ویژه در سازمان‌هایی مانند دانشگاه آزاد اسلامی که با فرهنگ‌های مختلفی ممکن است سروکار داشته باشد بیشتر نمود پیدا می‌کند. کارمندان دارای توان آزاداندیشی تعاملی بر مبنای واقعیت و بدون غرض‌ورزی تصمیم می‌گیرند، از قضاوت سطحی و جزم‌اندیشی پرهیز می‌کنند و برای خرد جمعی ارزش قائل هستند (ش ۲۹، ۳۰). علاوه بر آزاداندیشی تعاملی، کارمندانی که تعامل‌گرایی عقلانی بالایی دارند، می‌توانند با دیگران (کارمندان، مدیران، مراجعین) روابط سازنده و مثبت‌اندیشانه‌ای داشته باشند. آنان به خوبی در گروه‌های کاری خودشان را وارد کرده و روابطشان با دیگران را تنظیم می‌کنند. علاوه بر این، روابط مخرب و انحرافی موجود در سازمان و گروه‌های کاری را می‌توانند شناسایی کرده و به آن‌ها پایان بدهند. به طور کلی چنین کارمندانی توان بالایی در شکل‌دهی به روابط سازنده دارند. سبزی‌زهی گروهی دیگر توانمندی اجتماعی کارمندانی است که دارای مهارت تعامل‌گرایی عقلانی هستند. این کارمندان می‌توانند محیط‌هایی دوستانه در سازمان برای گفتگو و تبادل نظر در زمینه مسائل مختلف

الف) خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی

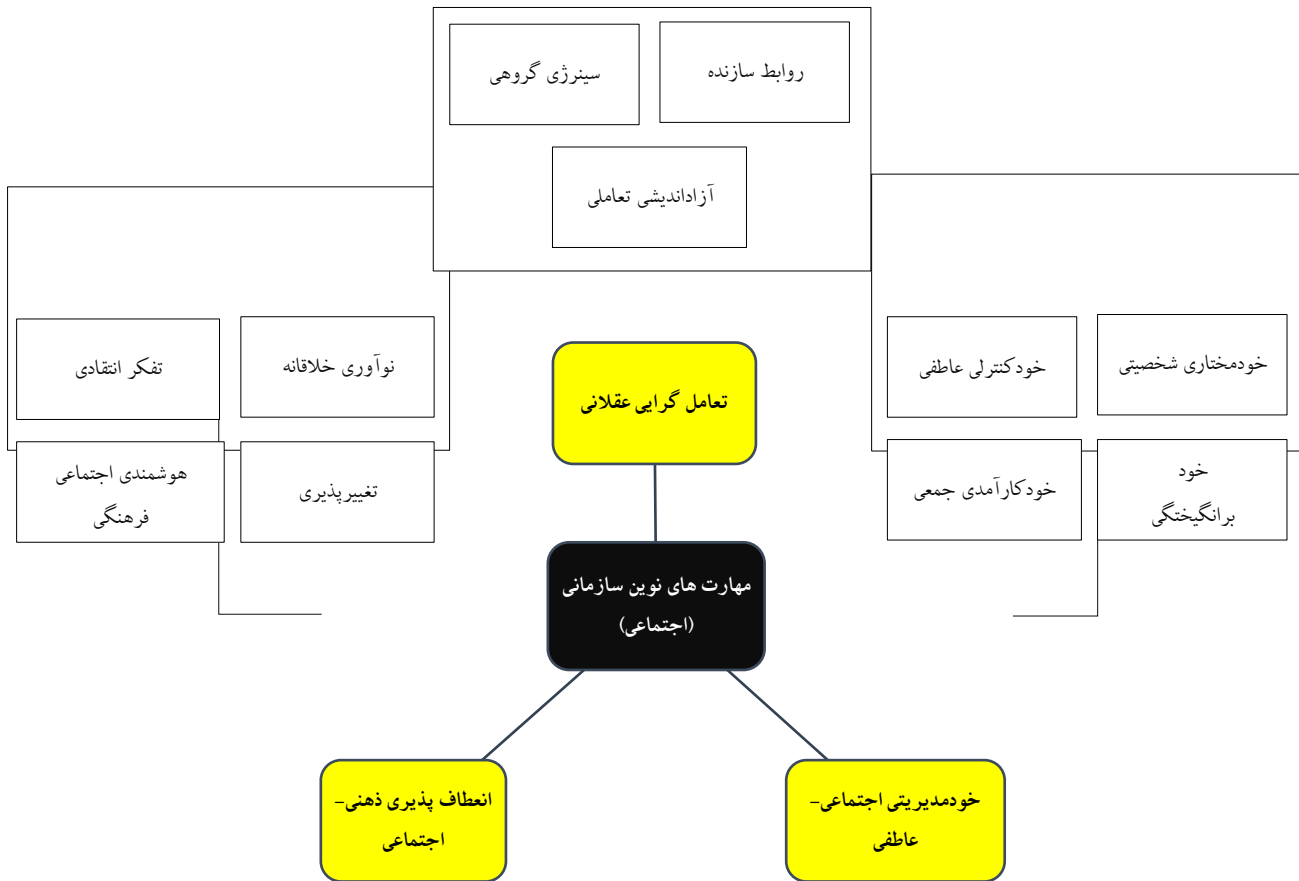
همان‌طور که بحث شد سازمان‌ها در عصر نوین به جدی پیچیده شده‌اند و درگیر تغییرات سریع و گسترده هستند که مدیران ممکن است فرصت و امکان چندانی برای نظارت بر برخی مسائل شغلی کارمندان نداشته باشند. در این وضعیت کارمندان نیاز است که دارای مهارت خودمدیریتی اجتماعی و عاطفی باشند تا بتوانند مسائل و مشکلات شغلی و سازمانی خودشان را که در مواردی مرتبط با شخصیت روانی و اجتماعی خودشان نیز هست، مدیریت کنند. در واقع، کارمندان لازم است قبل از هر چیز شخصیت اجتماعی و عاطفی توانمندی داشته باشند. این امر به آنان هم در سازگاری بیشتر با سازمان و تغییرات و تحولات آن کمک نماید و هم می‌تواند زمینه ذهنی و روانی مطلوبی برای فراگیری دیگر مهارت‌های سازمانی در کارمندان ایجاد نماید. کارمندانی که مهارت خودمدیریتی اجتماعی و فرهنگی دارند می‌توانند استرس‌ها و هیجانات، احساسات و روابط خودشان را به صورت مستقل کنترل کرده و آن‌ها را در فرآیندهای انجام وظایف شغلی دخالت ندهند. آنان ارزیابی‌های دقیقی از توانایی‌ها و ضعف‌های عاطفی خودشان دارند و می‌توانند از لحاظ عاطفی خودشان را با شرایط مختلف تطبیق بدهند (۲۶). علاوه بر خودکنترلی عاطفی کارمندان دارای مهارت خودمدیریتی دارای توان خودکارآمدی جمعی مناسب نیز هستند. خودکارآمدی جمعی به معنای باور کارمندان سازمان به توانمندی‌های مجموعه اعضای سازمان برای تحقق اهداف سازمانی است. کارمندان دارای توان خودکارآمدی جمعی به ظرفیت کار مشترک و گروهی ایمان دارند، اما همزمان از تعصب و گروه‌اندیشی نیز پرهیز می‌کنند. آنان مروج نظم‌گرایی جمعی در سازمان هستند و همکاری گروهی را بنیاد موفقیت سازمانی می‌دانند. همچنین کارمندانی که دارای مهارت خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی هستند از روحیه مربی‌گری برخوردارند، نسبت به آینده سازمان خوش‌بین هستند و پیشرفت را بنیاد شخصیت خودشان و عامل انگیزه دادن به خود می‌دانند. چنین ویژگی‌هایی شخصیتی خودبرانگیخته را در آنان به وجود می‌آورد که در موقعیت‌های چالش‌زای می‌توانند به خودشان انگیزه داده و به طور موفق از چالش‌ها عبور کنند (۲۷). در نهایت چنین کارمندانی دارای خودمختاری شخصیتی هستند. آنان می‌توانند به صورت مستقل

مسائل و چالش‌ها برخوردار هستند (۳۲). علاوه بر خلاقیت، کارمندانی که دارای انعطاف‌پذیری ذهنی-اجتماعی هستند می‌توانند برای حل مسائل سازمانی و شغلی مختلف استدلال‌های منطقی ارائه بدهند. آنان دارای مهارت حل مسئله هستند، شیوه‌ها و روش‌های مرسوم انجام کارها را نقد کرده و برای تقویت و بهبود آن‌ها راهکارهای منطقی و عملیاتی ارائه می‌دهند و توانایی این را دارند که این شیوه‌ها و رویه‌ها، و مسائل مختلف کاری را بر مبنای شواهد و مستندات تحلیل و ارزیابی نمایند. آنان در ارزیابی‌های خودشان منطقی و عقلانیت انتقادی را مبنای قرار داده و از پیش‌داوری در زمینه‌های مختلف اجتناب می‌ورزند (۳۳). کارمندانی که دارای مهارت انعطاف‌پذیری اجتماعی-ذهنی هستند با سهولت بیشتری می‌توانند خودشان را با شرایط مختلف و نوین سازمانی سازگار کنند. آنان توانایی ریسک‌پذیری منطقی بالایی دارند و می‌توانند مدل‌های ذهنی مرسوم خودشان را که با شرایط متغیر نوین سازمانی منطبق نیست، به راحتی تغییر بدهند. علاوه بر این، چنین کارمندانی تاب‌آوری و قدرت تحمل بالایی در برابر شرایط متغیر و چالش‌برانگیز دارند و می‌توانند این تاب‌آوری را نیز ارتقاء ببخشند. چنین ویژگی‌هایی سبب می‌شود که کارمندان دارای توانمندی تغییرپذیری باشند (۳۴). علاوه بر این کارمندان دارای مهارت انعطاف‌پذیری ذهنی-اجتماعی از سطوح هوشمندی فرهنگی و اجتماعی بالایی برخوردار هستند. آنان می‌توانند خودشان را با ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی متفاوت تطبیق بدهند، توانایی کار در فرهنگ‌های با تضارب آرا را دارند و در عین حال، می‌توانند شبکه‌های روابط بین فرهنگی در سازمان را خلق نمایند (۳۵). این کارمندان می‌توانند تعاملات اجتماعی خودشان را در سطوح مختلف سازمانی ارتقاء ببخشند. آنان همزمان که توان همدمی و همیاری همکاران خودشان را دارند، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان را نیز رعایت می‌کنند (۳۶).

شغلی ایجاد کنند، به همکاران خود در صورت لزوم مشاوره بدهند، تجارب کاری خودشان را مستند کرده و با همکاران به اشتراک بگذارند و به صورت مطلوب و کارآمد در تصمیم‌گیری‌های گروهی مشارکت مؤثر داشته باشند. علاوه بر این، کارمندان دارای سبب‌گرایی گروهی همزمان به تفاوت‌های فردی کارکنان و مدیران در برقراری ارتباط توجه دارند و دیدگاه‌ها و اختلافات خودشان با کارمندان یا مدیران را تحمل نموده و در راستای مدیریت آن‌ها اقدام می‌کنند. در کل، برای این کارمندان انرژی گروهی و مؤثر بودن کار در گروه‌ها و تیم‌های کاری اهمیت فراوانی دارد (۳۱).

ج) انعطاف‌پذیری ذهنی-اجتماعی

انعطاف‌پذیری ذهنی-اجتماعی یکی دیگر از ابعاد اجتماعی مهارت-های نوین سازمانی است که کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی به آن نیاز دارند. کارمندان بر مبنای موقعیت‌های مختلف شغلی در حال و آینده سازمان لازم است برآوردهای ذهنی مناسب داشته باشند و بتوانند خودشان را با این موقعیت‌ها تطبیق بدهند و از لحاظ ذهنی آمادگی آن را داشته باشند که با تغییر و تحولات سازمانی انطباق پیدا کنند. سازمان‌های نوین نیازمند کارمندانی هستند که نسبت به موقعیت‌های مختلف شغلی و سازمانی از خود انعطاف‌پذیری نشان بدهند. دانشگاه آزاد اسلامی نیز مانند هر سازمان نوینی دارای موقعیت‌های مختلفی است که نیازمند کارمندانی است که بتوانند بر مبنای آن موقعیت‌ها، آمادگی ذهنی و عملی خودشان را حفظ کرده و بتوانند پذیرای آن‌ها باشند. کارمندانی که دارای مهارت انعطاف-پذیری ذهنی-اجتماعی هستند توان خلق ایده‌های جدید را دارند، می‌توانند مسائل متفاوت را با روش‌های بدیع و نوآورانه حل کنند یا با تلفیق راه‌حل‌های مختلف، راهکارهای نوینی برای حل مسائل شغلی و سازمانی ارائه بدهند. آنان از قوه تخیل مطلوبی برای حل این



شکل ۱. نقشه مضمونی مهارت های نوین سازمانی (ابعاد اجتماعی)

نتیجه گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد اجتماعی مهارت های نوین سازمانی مورد نیاز کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی بود. همان طور که بحث شد تغییر و تحولات روزافزون در عرصه های مختلف سبب شده است که سازمان ها با چالش های نوین و مداومی مواجه باشند. سازمان هایی مانند دانشگاه آزاد اسلامی در چنین وضعیتی ماهیتی پیچیده تر پیدا کرده اند و نیاز دارند به طور مداوم خودشان را با شرایط نوین وفق بدهند. دانشگاه آزاد اسلامی برای نیل به این هدف نیازمند کارمندانی است که دارای مهارت های سازمانی برای مواجهه با این شرایط با سازگار کردن خودشان با آن باشند. هرچند مهارت های سخت و فنی-تکنولوژیکی دارای اهمیت بنیادی هستند، اما مهارت های نرم مانند مهارت های اجتماعی و ذهنی دارای اهمیت محوری برای کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی هستند. شرایط نوین سبب شده است که کارمندان در زندگی اجتماعی، خانوادگی و سازمانی به طور مداوم فشارها و استرس های روانی و اجتماعی را تجربه کنند که این امر ممکن است برای زندگی شغلی و سازمانی آنان آسیب زا باشد. علاوه بر این، زندگی شغلی آنان نیز ممکن است فشارهای روانی و اجتماعی بر آنان وارد نماید. همچنین پیچیدگی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی و ساختار و کارکرد آن سبب شده است که کارمندان تعاملات اجتماعی و فرهنگی بیشتری نسبت به دیگر سازمان ها داشته باشند. همه این عوامل سبب شده است که نیاز کارمندان به مهارت های سازمانی اجتماع محور اهمیت بیشتری

پیدا کند. این مهارت ها بر مبنای نتایج پژوهش سه بعد اصلی را شامل می شود: خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی، تعامل گرایی عقلانی و انعطاف پذیری ذهنی-اجتماعی. این سه بعد در کنار هم و به صورت مفصل بندی شده مهارت های اجتماعی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی (به عنوان بعدی از مهارت های نوین سازمانی) را شکل می دهند. کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی در وضعیت پیچیده کنونی نیازمند خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی هستند. مدیران در بسیاری از موارد نمی توانند به صورت مستقیم بر کارمندان و فرآیندهای شغلی نظارت داشته و آن ها را مدیریت کنند. حتی در صورت مدیریت کردن این مسائل و رویه ها از سوی مدیران، احتمالاً کارآمدی آن به اندازه زمانی که خود کارمندان این کار را به صورت مستقل و خودجوش انجام بدهند، نخواهد بود. بر این اساس، کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی نیاز است که به صورت مستقل مسائل شغلی و سازمانی مرتبط با حوزه کاری و نقشی خودشان را مدیریت نمایند. آنان نیاز است که عواطف، احساسات، فشارها و استرس های روانی و اجتماعی موجود را به خوبی شناسایی کرده و آن ها را مدیریت کنند. همزمان آنان نیاز است که به خودشان برای تحقق اهداف و نیل به موفقیت شغلی و سازمانی انگیزه ببخشند، با همکاران خود همکاری داشته و به خود کارآمدی جمعی باور داشته باشند. چنین ویژگی ها و توانمندی هایی در کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی تنها زمانی می تواند تحقق پیدا کند که آنان از خودمختاری شخصیتی و استقلال روانی برخوردار باشند. شخصیت مستقل می تواند عاملی محوری در

اساسی برای کارمندان دارد. بر این اساس می توان گفت که نیاز است که کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ ذهنی و اجتماعی انعطاف پذیر باشند تا هم شرایط موجود را تحلیل کنند، هم آینده مطلوب را ترسیم کنند و هم با رویکردی عقلانی و انتقادی، رویه های ناسازگار با آینده مطلوب را شناسایی و اصلاح نمایند. نتایج این بخش در راستای یافته های هاندا (۳۶)، بالاگان و جنکینز (۳۴) و ریاض و حسن (۳۲) است. یافته های کلی این پژوهش ها نشان از این دارد که کارمندان در سازمان های نوین نیاز به توانمندی هایی مانند خلاقیت و نوآوری، هوشمندی اجتماعی-فرهنگی، ریسک پذیری و تفکر انتقادی دارند که در کنار یکدیگر می توانند انعطاف پذیری ذهنی و اجتماعی را در کارمندان شکل بدهند.

در نهایت می توان گفت که کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی برای سازگاری با شرایط متغیر و پیچیده کنونی علاوه بر مهارت های فنی، تکنولوژیکی و حرفه ای، نیازمند مهارت های سازمانی نرم هستند که عموماً ماهیتی اجتماعی و ذهنی دارند. این مهارت ها می توانند کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی را برای مواجهه بهتر برای شرایط مختلف آماده ساخته و از لحاظ ذهنی و اجتماعی آنان را تبدیل به کارمندانی توانمند سازد که همین امر می تواند عملکرد شغلی بهتری را برای آنان به ارمغان بیاورد.

References

1. Maier, A., Brad, S., Nicoară, D., & Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 645-648.
2. Demgrc, M. K., & Erba, A. (2010). Employee empowerment and its effect on organizational performance. In *International Symposium on Sustainable Development (Vol. 2, pp. 142-146)*.
3. Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human resource development international*, 6(3), 343-354.
4. Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23.

خودمدیریتی اجتماعی-عاطفی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی باشد. این نتایج در راستای یافته های جانسون و همکاران و گیبلز و همکاران است. نتایج کلی این پژوهش ها بیانگر اهمیت استقلال شخصیتی، خودمختاری جمعی و خودکنترلی عاطفی در توانمندسازی اجتماعی و عاطفی کارمندان به عنوان یک مهارت نوین سازمانی است.

خودمدیریتی و توانمندی اجتماعی-عاطفی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی تنها در صورتی می تواند سودمندی کاملی داشته باشد که در ارتباط با تعامل گرایی عقلانی قرار بگیرد. این کارمندان نیاز است که تعاملات سازنده و مثبتی با کارمندان، مدیران و مراجعین به دانشگاه آزاد اسلامی داشته باشند، بتوانند بر مبنای انگاره های رفتاری و فرهنگی افراد با آنان تعامل داشته و رفتار کنند، تضارب آرا را تحمل کنند و تلاش کنند شبکه های درون سازمانی شغلی را توسعه ببخشند. پیش فرض تحقق این تعاملات و روابط این است که کارمندان دارای توانمندی آزاداندیشی باشند و در تعاملات خودشان و انجام وظایف شغلی، تعصبات، پیش فرض ها و غرض ورزی ها را کنار بگذارند و آزادانه عمل کنند. در این صورت آنان روابطی سازنده و کارآمد را شکل می دهند که بنیادی برای تقویت همکاری های سازمانی و تقویت سینرژی گروهی در دانشگاه آزاد اسلامی است. در واقع، هنگامی که اعتماد، تعامل و همکاری بین کارمندان وجود داشته باشد، عملکرد سازمانی نیز تقویت می شود و همزمان نیز کارمندان مهارت های اجتماعی و ارتباطی خودشان را غنی و تقویت می کنند. به هر حال، تعامل گرایی کارمندان در دانشگاه آزاد اسلامی اهمیتی بنیادی دارد به شرطی که بنیاد آن نه بر احساس و عاطفه محض، بلکه بر منطق و عقلانیت استوار باشد. این نتایج در راستای یافته های کیتون و همکاران، شاهرخی و همکاران و مرزبانی و همکاران است. یافته های کلی این پژوهش ها نشانگر این است که ارتباطات و تعاملات اجتماعی سازنده و مثبت در سازمان ها مهارتی بنیادی برای کارمندان سازمان ها در شرایط و موقعیت های مختلف شغلی و سازمانی است. کارمندانی که چنین مهارت ها و توانمندی های داشته باشند، عملکرد شغلی و سازمانی بهتری نیز دارند.

برای تحقق تعامل گرایی عقلانی، کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی نیاز است که از انعطاف پذیری ذهنی و اجتماعی مطلوبی نیز برخوردار باشند. بدون داشتن انعطاف پذیری تعامل با دیگران، تحمل آرا و دیدگاه های مخالف، مشارکت و همکاری سازمانی با سهولت امکان پذیر نیست. بر این اساس نیاز است که کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی دارای توانایی هوشمندی فرهنگی - اجتماعی باشند تا بتوانند با محیط پیرامونی و کارمندان و عناصر دیگر سازمانی روابط و تعاملات سازنده داشته باشند. آنان همچنین نیاز به تفکر انتقادی دارند تا بر مبنای استدلال منطقی و بررسی شواهد به ارزیابی و تحلیل مسائل پرداخته و چالش ها و مسائل مختلف شغلی و سازمانی را حل نمایند. در دل همین تفکر انتقادی و فرآیند حل مسئله است که کارمندان به مهارت خلق ایده ها و راهکارهای نوین برای حل مسائل نائل می آیند. آنان با نقد منطقی رویه های موجود، راهکارهای نوینی برای تحقق رویه های کارآمدتر شغلی و سازمانی ارائه می دهند. برای تحقق این امر، ریسک پذیری و تغییر مدل های ذهنی مرسوم اهمیتی

14. Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W., & Mangipudi, M. R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: An empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1-13.
15. Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236.
16. Beheshtifar, M., & Norozy, T. (2013). Social skills: A factor to employees' success. *International Journal of Academic Research in Business and social sciences*, 3(3), 74.
17. Fundinho, J. F., Ferreira-Alves, J., Braz, A. C., Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2021). Measuring social skills: cultural adaptation and validation of the SSI-Del Prette. *The Journal of Adult Protection*, 23(5), 337-350
18. Kelly, A. (2017). Developing social skills. *Tizard learning disability review*, 22(3), 159-163.
19. Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., ... & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(2), 152-169..
20. Honeycutt, J. M., Pence, M. E., & Gearhart, C. C. (2013). Using imagined interactions to predict covert narcissism. *Communication Reports*, 26(1), 26-38.
21. Vveinhardt, J., & Banikonytė, J. (2017). Managerial solutions that increase the effect of group synergy and reduce social loafing. *Management of*
5. Alvarez-Torres, F. J., & Schiuma, G. (2021). Measuring the impact of remote working adaptation on employees' well-being during COVID-19: insights for innovation management environments. *European Journal of Innovation Management*, (ahead-of-print).
6. Roslansky, R. (2021). You Need a Skills-Based Approach to Hiring and Developing Talent. *Harvard Business Review*.
7. Cobo, C. (2013). Skills for innovation: Envisioning an education that prepares for the changing world. *Curriculum Journal*, 24(1), 67-85.
8. Ferrari, F. (2021). Skills mismatch and change confidence: the impact of training on change recipients' self-efficacy. *European Journal of Training and Development*, (ahead-of-print).
9. Lin, Y., & Orvis, B. (2016). Principles of management efficiency and organizational inefficiency. *Kybernetes*.
10. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
11. Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., ... & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101-121.
12. Lavy, I., & Yadin, A. (2013). Soft skills-An important key for employability in the " shift to a service driven economy" era. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(5), 416.
13. Richardson, K. M. (2017). Managing employee stress and wellness in the new millennium. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 423.

- Province. Educational management innovations. Year 11. Number 1: 76-61.
30. Marzbani, Alireza; Sobhani, Parviz; Kerami, Abdul Reza (2019). Analyzing the narratives of employees of Naja Border Guard Command about the characteristics of desirable organizational culture. Research paper on border studies. No. 29: 55-71.
31. Nouri, Daoud; Shabati Bahar, Gholamreza; Soleimani, Majid (1400). The effect of virtualization of the organization structure on organizational sustainability with the mediation of organizational wisdom and synergy of human capital (case study: Tehran Municipal Sports Organization). Contemporary researches in sports management. Year 11. Number 21: 186-169.
32. Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 13(3), 635-655.
33. Caspersen, J. (2015) Teachers' Learning Activities in the Workplace: How Does Teacher Education Matter?. Creative Education, 6, 46-63
34. Balogun, J., & Jenkins, M. (2013). Re-conceiving change management:: A knowledge-based perspective. European management republishing. journal, 21(2), 247-257.
35. Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. European Journal of Innovation Management, 24(4), 1082-1109.
36. Handa, D. (2018). Social Intelligence, Cultural Intelligence and Occupational Success: A Review of Literature. IUP Journal of Soft Skills, 12(3), 7-22
- organizations: systematic research. 78:109-129.
22. Abbas, G., & Nawaz, A. (2019). Linking employee motivation with teamwork-spirit: The influence of social skills and self-confidence. Gomal University Journal of Research, 35(2), 87-97.
23. Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. Journal of Applied Psychology, 92(1), 17-27
24. Attride-Stirling, J., 2001. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.
25. Creswell, J. W. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
26. Johnson, R. E., Lin, S. H., & Lee, H. W. (2018). Self-control as the fuel for effective self-regulation at work: Antecedents, consequences, and boundary conditions of employee self-control. In Advances in motivation science (Vol. 5, pp. 87-128). Elsevier.
27. Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J., & Ferreira, F. A. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 15(3), 733-748.
28. Giebels, E., de Reuver, R. S., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. The Journal of applied behavioral science, 52(3), 320-341.
29. Shahrokhi, Farzaneh; Navidi, Amir; Shoghi, Behzad (2014). The effect of micro-organization on the effectiveness of education and training staff in Central