

Research Paper

Investigating Impact of Continuous Learning and Diverse Training as Dimensions of Postmodern Human Resource Management on Strategic Foresight in Big private Companies in Iraq

Yousif Riyadh¹ , Yaghoob Maharati^{*2} , MohammadMahdi Farahi³ , Alireza Khorakian⁴ 

¹ Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

² Faculty Member, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

³ Faculty Member, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

⁴ Faculty Member, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran



[10.22080/shrm.2025.5735](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5735)

Received:

October 5, 2024

Accepted:

March 15, 2025

Available online:

December 21, 2025

Keywords:

Continuous Learning, Diverse Training, Strategic Foresight, Postmodern Human Resource Management

Abstract

The impact of continuous learning and diverse training on strategic foresight cannot be ignored. In an increasingly complex and changing world, the ability to anticipate and respond to future challenges is a key competitive advantage. Therefore, the main goal of this research is to investigate the impact of continuous learning and diverse training as dimensions of postmodern human resource management on achieving strategic foresight. This study was conducted in large private companies in Iraq. The statistical population of this research was managers of 720 large private companies in Iraq. 251 samples (managers) were selected by simple random sampling method. Data were collected using a questionnaire and confirmatory factor analysis was used to test the proposed study model. Structural equation modeling was used to measure and analyze the relationships between variables. The results showed that continuous learning and diverse training have an impact on strategic foresight at different levels. Whereas, diverse education has the greatest impact, followed by continuous learning.

*Corresponding Author: Yaghoob Maharati

Address: Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Email: maharati@um.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

In today's rapidly evolving and interconnected world, the ability to anticipate future challenges and seize emerging opportunities has become paramount for organizations seeking a competitive edge. Strategic foresight, defined as the capability to foresee, interpret, and plan for long-term trends and potential disruptions, is increasingly regarded as a vital competency for thriving in an era of complexity and uncertainty (Rohrbeck, et al. 2009). As industries face unprecedented technological advancements, shifting global dynamics, and evolving consumer expectations, organizations are compelled to develop the skills necessary to foresee what lies ahead. Among the most effective methods for strengthening strategic foresight are continuous learning and diverse training programs. In an environment where knowledge and skills quickly become outdated, continuous learning serves as a critical tool for maintaining relevance and adaptability. This process involves regularly updating skills and acquiring new knowledge, allowing individuals and organizations to stay ahead of evolving trends. Whereas, organizations fostering a culture of continuous learning tend to be more agile and better equipped to navigate volatile environments. Continuous learning contributes to strategic foresight by enhancing the ability to recognize weak signals and early indicators of change. As employees engage in ongoing education—whether through formal training, online courses, or self-directed learning—they develop a mindset that is open to new ideas and alternative perspectives, a key factor in anticipating future trends. Thus, organizations that prioritize learning as a strategic asset are more likely to forecast market shifts and prepare for unforeseen challenges (Deloitte, 2021). Moreover, Continuous learning is the ongoing, voluntary, and self-motivated pursuit of knowledge for personal or professional development. It enables individuals and organizations to adapt quickly to changes in their environments. The integration of new knowledge, skills, and perspectives enhances decision-making processes, allowing organizations to foresee risks, capitalize on emerging opportunities, and navigate

complexities more effectively (Schoemaker, 2020). Complementing continuous learning is the need for diverse training, which involves exposure to varied disciplines, industries, and viewpoints. Diverse training fosters cross-functional knowledge and interdisciplinary thinking, which are crucial for understanding complex, multifaceted issues. Employees who have access to diverse training are more likely to generate innovative solutions and better anticipate future disruptions, as their thinking is not limited by the narrow confines of a single domain (Leonard-Barton, Dorothy, 1995). Diverse training encompasses a range of educational and experiential inputs that broaden individuals' horizons—such as cross-disciplinary exposure, international experiences, and cross-functional team projects. This diversity is crucial in developing cognitive flexibility, which is the ability to switch between thinking about different concepts or to think about multiple concepts simultaneously. By engaging in diverse training, individuals can enhance their capacity to anticipate various futures (Day & Schoemaker, 2016). Furthermore, diverse training encourages collaboration and knowledge sharing across different departments, industries, and cultural backgrounds, promoting a holistic understanding of global trends. It equips individuals with the ability to connect the dots between seemingly unrelated fields, making it easier to recognize emerging opportunities and threats. Organizations that embraced diversity in their training approaches reported higher levels of strategic agility and a greater ability to align their strategies with long-term goals. The combination of continuous learning and diverse training equips individuals with the cognitive tools necessary to deal with uncertainty and complexity. In the realm of strategic foresight, this enables leaders not only to react to changes but also to proactively shape the future by creating robust strategies informed by a wide array of perspectives and scenarios (Rohrbeck & Kum, 2018).

Strategic foresight is the ability to anticipate future trends and challenges—has become critical for sustainable business practices. From on hand, In Iraq, where market stability and economic diversification are priorities, equipping

organizational members with the skills and mindset to foresee and address future challenges is crucial. Therefore, by promoting continuous learning and diverse training, this study provides insights into how organizations can build a workforce capable of anticipating market trends, navigating uncertainties, and driving innovation. This is crucial for maintaining competitiveness in Iraq's evolving economic landscape. Moreover, Many private companies in Iraq face skill gaps due to years of limited access to advanced education and professional development opportunities. By integrating continuous learning and diverse training, organizations can build a skilled workforce capable of addressing complex challenges and seizing new opportunities in local and global markets. From other hand, the contemporary business environment is characterized by rapid technological advancements, globalization, and market unpredictability. For private companies in Iraq, these challenges are amplified by socio-economic transitions and post-conflict recovery efforts. So that, adopting such strategies is crucial to enable organizations to adapt quickly and maintain competitiveness in such dynamic contexts. The study bridges gaps in the existing literature on postmodern HRM and its role in fostering strategic foresight. It provides practical insights for business leaders and policymakers in Iraq in developing HR frameworks that integrate learning and training initiatives with long-term strategic goals. This aligns workforce development with organizational vision, ensuring sustainable entrepreneurship and growth. Generally, the study highlights how fostering a culture of continuous learning and diverse training can drive sustainable innovation. This is particularly relevant for organizations striving to balance economic success with environmental and social responsibilities. Particularly, this research aligns with Iraq's broader development objectives, such as economic diversification and private sector empowerment, ensuring that companies are not just reactive but forward-thinking in their strategic approaches.

2. Research Methods

This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. Statistical

community of this study; All Managers of Big Private Companies in Iraq was (720) people. Simple random sampling was used in our study. The sample size was (251), which was determined based on the Krejci and Morgan table. The present research is a survey, so that the questionnaire was used to collect The Data. A 5-point Likert scale (1) strongly Disagree to (5) Strongly Agree was used to measure the items of questionnaire.

The software's (SPSS, AMOS) were used to analyze the data and verify hypotheses of the research. In order to test the proposed study model, confirmatory factor analysis was performed for research variables. Structural equation modeling was used to measure and test research hypotheses.

3. Results

The findings of this research show that there is significant positive impact of continuous learning and diverse training on strategic foresight.

4. Conclusion

Continuous Learning and Diverse Training significantly enhance Strategic Foresight by improving the ability to anticipate future trends, fostering adaptability, enabling informed decision-making, and encouraging creativity and resilience. These practices empower organizations and leaders to better navigate an increasingly complex and unpredictable world.

Funding

This research was done with the material and spiritual support of Big Private Companies.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

No conflict-of-interest authors declared.

Acknowledgments

We are extremely grateful to managers of big private Companies who showed their interest and cooperation and devoting their time in filling out the questionnaire of the study and give precious information that helped us to complete our research. We express our gratitude.

علمی

بررسی تأثیر یادگیری مستمر و آموزش متنوع به‌عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن بر آینده‌نگری استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی در کشور عراق

یوسف ریاض^۱  یعقوب مهارتی^{۲*}  محمد مهدی فراچی^۳  علیرضا خوراکیان^۴ 

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
^۲ عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
^۳ عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
^۴ عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران



10.22080/shrm.2025.5735

چکیده

تأثیر یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع را بر آینده‌نگری استراتژیک نمی‌توان نادیده گرفت. در دنیایی که به‌طور فزاینده، پیچیده و در حال تغییر است، توانایی جلوگیری و پاسخ به چالش‌های آینده یک مزیت رقابتی کلیدی است؛ لذا هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع به‌عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن بر دستیابی به آینده‌نگری استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی در عراق است. جامعه آماری این پژوهش مدیران ۷۲۰ شرکت بزرگ خصوصی عراق بود که با روش تصادفی ساده، تعداد ۲۵۱ نمونه انتخاب گردید. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری و به منظور آزمون مدل پیشنهادی مطالعه از تحلیل عاملی تأییدی و برای اندازه‌گیری و تحلیل روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که یادگیری مستمر و آموزش متنوع در سطوح متفاوتی بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معنی‌داری دارند.

تاریخ دریافت:

۱۴ مهر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۵ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

یادگیری مستمر؛ آموزش متنوع؛
آینده‌نگری استراتژیک؛ مدیریت منابع
انسانی پست‌مدرن

* نویسنده مسئول: یعقوب مهارتی

آدرس: دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

ایمیل: maharati@um.ac.ir

۱ مقدمه

دربرمی‌گیرد که افق‌های دید افراد را گسترش می‌دهد - مانند قرار گرفتن در معرض بین‌رشته‌ای، تجربیات بین‌المللی و پروژه‌های تیمی متقابل. این تنوع در توسعه انعطاف‌پذیری شناختی که توانایی جابه‌جایی بین تفکر در مورد مفاهیم مختلف یا فکر کردن به چندین مفهوم به‌طور هم‌زمان است، بسیار مهم است. با درگیر شدن در آموزش‌های متنوع، افراد می‌توانند ظرفیت خود را برای پیش‌بینی آینده‌های مختلف افزایش دهند (Day, & Schoemaker, 2016). آموزش‌های متنوع، همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش را در بخش‌های مختلف، صنایع و زمینه‌های فرهنگی تشویق می‌کند و درک جامعی از روندهای جهانی را ترویج می‌کند. این افراد را به توانایی اتصال نقاط بین زمینه‌های به ظاهر نامرتبط مجهز می‌کند و تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای در حال ظهور را آسان‌تر می‌کند. سازمان‌هایی که تنوع را در رویکردهای آموزشی خود پذیرفته بودند، سطوح بالاتری از چابکی استراتژیک و توانایی بیشتری برای همسویی استراتژی‌های خود با اهداف بلندمدت گزارش کردند. ترکیبی از یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع، افراد را با ابزارهای شناختی لازم برای مقابله با عدم قطعیت و پیچیدگی مجهز می‌کند. در قلمرو آینده‌نگری استراتژیک، این امر رهبران را قادر می‌سازد نه تنها به تغییرات واکنش نشان دهند؛ بلکه با ایجاد استراتژی‌های قوی که از دیدگاه‌ها و سناریوها اطلاع‌رسانی می‌کنند، آینده را به‌طور فعال شکل دهند (Rohrbeck, & Kum, 2018). علاوه بر این، با ادغام یادگیری مداوم و آموزش‌های متنوع در استراتژی سازمانی، شرکت‌ها نه تنها قابلیت‌های آینده‌نگری استراتژیک خود را افزایش می‌دهند، بلکه انعطاف‌پذیری و سازگاری کلی خود را نیز بهبود می‌بخشند (Gonzalez, & Azevedo, 2021). آینده‌نگری استراتژیک توانایی پیش‌بینی روندها و چالش‌های آینده است که برای رویه‌های تجاری پایدار حیاتی شده است. در عراق که ثبات بازار و تنوع اقتصادی در اولویت است، تجهیز اعضای سازمان به مهارت‌ها و طرز فکر برای پیش‌بینی و رسیدگی به چالش‌های آینده بسیار مهم است. بنابراین، با ترویج یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع، این مطالعه بینش‌هایی را در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند نیروی کاری ایجاد کنند که قادر به پیش‌بینی روندهای بازار، هدایت ابهامات و هدایت نوآوری هستند، ارائه می‌دهد. این برای حفظ رقابت در چشم‌انداز اقتصادی در حال تحول عراق، بسیار مهم است. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های خصوصی در عراق به دلیل سال‌ها دسترسی محدود به فرصت‌های آموزشی پیشرفته و توسعه حرفه‌ای، با شکاف‌های مهارتی مواجه هستند. با ادغام یادگیری مداوم و آموزش‌های متنوع، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار ماهری ایجاد کنند که قادر به مقابله با چالش‌های پیچیده و استفاده از فرصت‌های جدید در بازارهای محلی و جهانی باشد. از سوی دیگر، محیط کسب و کار معاصر با پیشرفت‌های سریع فناوری، جهانی‌شدن و غیرقابل پیش‌بینی بودن بازار مشخص می‌شود. برای شرکت‌های خصوصی در عراق، این چالش‌ها با انتقال اجتماعی-اقتصادی و تلاش‌های بازایی پس از جنگ تشدید می‌شوند. به‌طوری‌که اتخاذ چنین استراتژی‌هایی برای توانمندسازی سازمان‌ها برای انطباق سریع و حفظ رقابت در چنین زمینه‌های پویا بسیار مهم است. این مطالعه شکاف‌های

در دنیای امروزی که به‌سرعت در حال تحول و به هم پیوسته است، توانایی پیش‌بینی چالش‌های آینده و استفاده از فرصت‌های نوظهور برای سازمان‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی هستند، بسیار مهم است. آینده‌نگری استراتژیک که به‌عنوان توانایی پیش‌بینی، تفسیر و برنامه‌ریزی برای روندهای بلندمدت و اختلالات احتمالی تعریف می‌شود، به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک شایستگی حیاتی برای شکوفایی در عصر پیچیدگی و عدم قطعیت در نظر گرفته می‌شود (Rohrbeck, et al., 2009). از آنجایی‌که صنایع با پیشرفت‌های بی‌سابقه فناوری، تغییر پویایی جهانی و انتظارات مصرف‌کننده در حال تحول، روبه‌رو هستند، سازمان‌ها مجبورند مهارت‌های لازم را برای پیش‌بینی آن چه در پیش است، توسعه دهند. از جمله مؤثرترین روش‌ها برای تقویت آینده‌نگری استراتژیک، یادگیری مستمر و برنامه‌های آموزشی متنوع است. در محیطی که دانش و مهارت‌ها به‌سرعت منسوخ می‌شوند، یادگیری مستمر به‌عنوان یک ابزار حیاتی برای حفظ ارتباط و سازگاری عمل می‌کند. این فرآیند شامل به‌روزرسانی منظم مهارت‌ها و کسب دانش جدید است که به افراد و سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از روندهای در حال تحول جلوتر باشند. درحالی‌که سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری مستمر را پرورش می‌دهند، برای حرکت در محیط‌های ناپایدار، چابک‌تر و مجهزتر هستند. یادگیری مستمر با افزایش توانایی تشخیص سیگنال‌های ضعیف و شاخص‌های اولیه تغییر، به آینده‌نگری استراتژیک کمک می‌کند. هنگامی که کارکنان درگیر آموزش مداوم می‌شوند - چه از طریق آموزش رسمی، دوره‌های آنلاین یا یادگیری خودگردان - ذهنیتی را ایجاد می‌کنند که برای ایده‌های جدید و دیدگاه‌های جایگزین باز است که عاملی کلیدی در پیش‌بینی روندهای آینده است. بنابراین، سازمان‌هایی که یادگیری را به‌عنوان یک دارایی استراتژیک در اولویت قرار می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که تغییرات بازار را پیش‌بینی کنند و برای چالش‌های پیش‌بینی نشده آماده شوند (Deloitte, 2021).

علاوه بر این، یادگیری مستمر، پیگیری مستمر، داوطلبانه و خودانگیزه دانش برای توسعه شخصی یا حرفه‌ای است. افراد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌سرعت با تغییرات محیط خود سازگار شوند. ادغام دانش، مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدید، فرآیندهای تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ریسک‌ها را پیش‌بینی کنند، از فرصت‌های نوظهور سرمایه‌گذاری و پیچیدگی‌ها را به‌طور مؤثرتر هدایت کنند (Schoemaker, 2020). تکمیل یادگیری مستمر نیاز به آموزش‌های متنوع است که شامل قرارگرفتن در معرض رشته‌ها، صنایع و دیدگاه‌های مختلف است. آموزش‌های متنوع دانش متقابل و تفکر میان‌رشته‌ای را پرورش می‌دهد که برای درک مسائل پیچیده و چندوجهی بسیار مهم است. کارکنانی که به آموزش‌های متنوع دسترسی دارند، احتمالاً راحل‌های نوآورانه تولید می‌کنند و اختلالات آینده را بهتر پیش‌بینی می‌کنند؛ زیرا تفکر آن‌ها محدود به محدودیت‌های محدود یک حوزه واحد نیست (Barton, Dorothy, Leonard 1995). آموزش‌های متنوع طیفی از ورودی‌های آموزشی و تجربی را

پیدا کنند، بلکه تطبیق نیازهای متنوع کارکنان را نیز تسهیل می‌کند و با انتظارات نیروی کار معاصر و پیشرفت‌های فناوری همسو می‌شود. سازمان‌ها باید چابک باشند تا بتوانند به تغییرات بازار، فناوری و خواسته‌های مشتریان پاسخ دهند. انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن حوزه‌های مختلفی مانند ساعات کاری انعطاف‌پذیر، گزینه‌های کار از راه دور، تکالیف مبتنی بر پروژه و ساختارهای سازمانی سیال را دربرمی‌گیرد. این اقدامات به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان دهند و در عین حال کارکنان را درگیر و سازنده نگه می‌دارند. (Cappelli, P., & Tavis, A. 2018). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن با ادغام فناوری‌های پیشرفته مانند استخدام مبتنی بر هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل منابع انسانی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ابر، بر سازگاری با چالش‌های مدرن تمرکز دارد. این فناوری‌ها با معرفی ابزارها و فرایندهای نوآورانه‌ای که کارایی، دقت و تصمیم‌گیری استراتژیک را افزایش می‌دهند، شیوه‌های سنتی منابع انسانی را تغییر می‌دهند. مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن شامل ادغام فناوری‌های پیشرفته با هدف بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی از طریق اتوماسیون، تجزیه و تحلیل داده‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری پیشرفته است. این رویکرد نه تنها عملکردهای سنتی منابع انسانی را تغییر می‌دهد، بلکه شیوه‌های منابع انسانی را با چشم‌انداز کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر همسو می‌کند. نوآوری‌های کلیدی فناوری مانند استخدام مبتنی بر هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل منابع انسانی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ابر، نحوه مدیریت دیپارتمان‌های منابع انسانی، عملکرد و فرهنگ سازمانی را متحول کرده است (Saurabh Pratap, 2023). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن بر شناخت کارکنان به‌عنوان افراد منحصربه‌فرد با نیازها و آرزوهای متنوع تأکید دارد. این سازمان از رویکردهای شخصی در زمینه‌هایی مانند توسعه شغلی، مزایا و ترتیبات کاری دفاع می‌کند و از سیاست‌های یک اندازه مناسب برای همه فاصله می‌گیرد. این رویکرد فرهنگ فراگیری، سازگاری و پاسخ‌گویی به تفاوت‌های فردی را پرورش می‌دهد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن، توانمندسازی کارکنان را با مشارکت فعالانه کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری در اولویت قرار می‌دهد. هدف آن پرورش حس مالکیت و مسؤلیت‌پذیری است و کارکنان را قادر می‌سازد تا به طور معناداری در اهداف سازمانی مشارکت کنند. این توانمندسازی نه تنها تعامل و انگیزه را افزایش می‌دهد، بلکه باعث نوآوری و چابکی می‌شود که در محیط‌های پویا و رقابتی ضروری هستند (Bratton, & Gold. 2017). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن تأکید زیادی بر تنوع، برابری و شمول دارد و تشخیص می‌دهد که دیدگاه‌های متنوع می‌تواند منجر به راه‌حل‌های نوآورانه‌تر، تصمیم‌گیری بهتر و فرهنگ محیط کار فراگیرتر شود. این رویکرد فراتر از مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی با ترویج فعال فراگیری اجتماعی و فرهنگی، تشویق سازمان‌ها به انعکاس صداهای مختلف در فرایندهای رهبری و تصمیم‌گیری است. در مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن، تنوع، برابری و شمول تنها یک سیاست نیست، بلکه یک استراتژی یکپارچه است که بر استخدام، آموزش، توسعه

موجود در ادبیات موجود در مورد مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن و نقش آن در تقویت آینده‌نگری استراتژیک را پر می‌کند. این بینش عملی را برای رهبران تجاری و سیاست‌گذاران در عراق در زمینه توسعه چارچوب‌های منابع انسانی فراهم می‌کند که ابتکارات یادگیری و آموزش را با اهداف استراتژیک بلندمدت ادغام می‌کند. این امر توسعه نیروی کار را با چشم‌انداز سازمانی هماهنگ و کارآفرینی و رشد پایدار را تضمین می‌کند. به‌طور کلی، این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه پرورش فرهنگ یادگیری مداوم و آموزش متنوع می‌تواند نوآوری پایدار را هدایت کند. این امر به‌ویژه برای سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند موفقیت اقتصادی را با مسؤلیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی متعادل کنند، مرتبط است. به‌ویژه، این تحقیق با اهداف توسعه گسترده‌تر عراق، مانند تنوع اقتصادی و توانمندسازی بخش خصوصی، همسو می‌شود و تضمین می‌کند که شرکت‌ها نه تنها واکنش‌پذیر، بلکه آینده‌نگر در رویکردهای استراتژیک خود هستند.

2 مبانی نظری

2.1 مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن

مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن نشان‌دهنده یک تغییر پارادایم در نحوه مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌ها است و از سیستم‌های سنتی، سلسله‌مراتبی و سفت و سخت به سمت رویکردهای سیال‌تر، انعطاف‌پذیرتر و غیرمتمرکزتر حرکت می‌کند. این رویکرد که ریشه در جنبش گسترده‌تر فلسفی پست‌مدرن دارد، شیوه‌های متعارف منابع انسانی را با پذیرش تنوع، ذهنیت و سازگاری با محیط‌های پیچیده و سریع در حال تغییر به چالش می‌کشد (Wahdaniah et al. 2022). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن در هسته خود بر تمرکززدایی، همکاری و رد شیوه‌های یک‌اندازه برای همه تأکید دارد. با تغییر سازمانی گسترده‌تر به سمت چابکی، اولویت‌دادن به توانمندسازی کارکنان، فراگیر بودن و یادگیری مستمر، هماهنگ است. (Mano Ashish Tripathi et al., 2021). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن ساختارهای قدرت سلسله‌مراتبی سنتی را از بین می‌برد و بر تصمیم‌گیری مبتنی بر تیم و رهبری مشترک تأکید دارد. این رویکرد پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد و حس مالکیت را در بین کارکنان تقویت می‌کند. تصمیم‌گیری مبتنی بر تیم جایگزین دستورالعمل‌های بالا به پایین می‌شود و به کارکنان در همه سطوح اجازه می‌دهد تا در استراتژی‌های سازمانی مشارکت کنند. این فراگیری دیدگاه‌های متنوعی را تشویق می‌کند که می‌تواند حل مسأله و نوآوری را افزایش دهد. درحالی‌که، مسؤلیت‌های رهبری به جای اینکه در افراد معدودی متمرکز شود، در بین تیم‌ها توزیع می‌شود. این رویکرد مشترک، مسؤلیت‌پذیری جمعی را تقویت می‌کند، مربی‌گری را تشویق می‌کند و فرهنگ برابری طلبانه را ترویج می‌کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و مشارکت می‌کنند. (Hoch, & Dulebohn. 2017). مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن، منعکس‌کننده تغییر به سمت رویکردهای سازگارتر و کارمندمحور در پاسخ به محیط کسب‌وکار پویا است. در مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن، انعطاف‌پذیری نه تنها شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر با تغییرات بازار تطبیق

گرفت که یادگیری و آموزش عناصر اساسی در توسعه ذهنیت آینده‌نگری استراتژیک هستند. این دو عنصر در ویژگی‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی پست‌مدن گنجانده شده است. مدیریت منابع انسانی پست‌مدن بر نیاز به شخصی‌سازی در شیوه‌های مختلف منابع انسانی، به‌ویژه در آموزش و توسعه، برای انطباق با پیچیدگی‌های اقتصاد دیجیتال مدرن و به‌سرعت در حال تغییر تاکید دارد. این رویکرد از برنامه‌های آموزشی سنتی و یک‌اندازه فاصله می‌گیرد و در عوض آن‌ها را متناسب با نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای شغلی فردی می‌سازد. در اقتصاد دیجیتال، کارکنان اغلب با تغییرات مداوم در فناوری، ابزارها و تقاضاهای بازار مواجه هستند. برنامه‌های آموزشی شخصی‌شده و متنوع برای رفع این نیازهای منحصربه‌فرد با ارائه مسیرهای یادگیری که با مهارت‌ها، سبک‌های یادگیری و اهداف حرفه‌ای کارکنان هماهنگ است، طراحی شده‌اند. به عنوان مثال، برخی از کارکنان ممکن است به آموزش فنی پیشرفته نیاز داشته باشند، درحالی‌که برخی دیگر ممکن است به توسعه مهارت‌های نرم مانند هوش هیجانی یا ارتباطات در محیط‌های مجازی نیاز داشته باشند (Xiaoyu Huang et al., 2023). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی پست‌مدن محیط‌های یادگیری انعطاف‌پذیر و مستمر را تشویق می‌کند که با سرعت در حال تغییر فناوری و محیط‌های تجاری سازگار شود. این امر می‌تواند شامل ارائه مازول‌های یادگیری خودگام، دوره‌های آنلاین و کلاس‌های مجازی باشد که کارمندان را قادر می‌سازد در یادگیری مستمر شرکت کنند و در نقش‌های خود مرتبط بمانند. این افراد را قادر می‌سازد تا شکاف‌های مهارتی و کاستی‌های دانش را در صورت بروز برطرف کنند. این رویکرد به‌ویژه در زمینه اختلالات فناوری بسیار مهم است؛ زیرا کارکنان می‌توانند بدون انتظار برای برنامه‌های آموزشی ساختاریافته و سنتی، بر ارتقای مهارت یا مهارت‌های مجدد تمرکز کنند. این رویکرد فردی انگیزه درونی را تقویت می‌کند و از فرهنگ توسعه حرفه‌ای مستمر حمایت می‌کند. کارکنان می‌توانند برنامه‌های یادگیری شخصی‌سازی شده‌ای ایجاد کنند که هم با اهداف سازمانی و هم با مسیر شغلی شخصی آن‌ها هم‌سو باشد (Bierema, L. L., & Cseh, M. 2018). این اصول مدیریت منابع انسانی پست‌مدن را به‌ویژه در چشم‌انداز کسب‌وکار پویا و غیرقابل پیش‌بینی امروزی مرتبط می‌سازد، جایی که سازمان‌ها باید از اختلالات فناوری، جهانی‌شدن و افزایش انتظارات اجتماعی عبور کنند. بنابراین، یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع، ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی پست‌مدن هستند که به‌طور قابل توجهی آینده‌نگری استراتژیک سازمان را افزایش می‌دهند. با ایجاد نیروی کار سازگار، نوآور و انعطاف‌پذیر، سازمان‌ها می‌توانند چالش‌ها و فرصت‌های آینده را بهتر پیش‌بینی کرده و به آن‌ها پاسخ دهند و مزیت رقابتی بلندمدت را تضمین کنند. در زیر به تشریح این دو بعد و تأثیر آن‌ها پرداخته می‌شود:

2.1.1 مفهوم یادگیری مستمر

یادگیری مستمر، فرآیند مادام‌العمر کسب دانش یا مهارت‌های جدید در طول زندگی فرد است؛ به‌ویژه در پاسخ به تغییرات در محیط، صنعت یا اهداف شخصی. یادگیری مستمر در زمینه‌های متعددی رخ می‌دهد - از طریق آموزش رسمی،

کارکنان و فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. این برنامه بر رفع موانع سیستمی و ایجاد محیطی تمرکز دارد که در آن کارکنان بدون توجه به پیشینه، جنسیت، نژاد یا سایر ویژگی‌های شخصی، احساس ارزشمندی و قدرت می‌کنند. این با تغییر گسترده‌تر در سازمان‌ها به سمت پایداری و شیوه‌های تجاری اخلاقی همسو می‌شود (Foster, & Harris 2020).

از بین ابعاد مدیریت منابع انسانی پست‌مدن، آینده‌نگری استراتژیک جزء حیاتی مدیریت و رهبری مؤثر است. این شامل تجزیه‌وتحلیل سیستماتیک تحولات بالقوه آینده، مانند روندهای اقتصادی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و اجتماعی است، به منظور تصمیم‌گیری آگاهانه امروز که سازمان را برای چالش‌ها و فرصت‌های آینده آماده می‌کند. آینده‌نگری استراتژیک به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا جلوتر از منحنی بمانند، با تغییرات سازگار شوند و در دراز مدت رقابتی باقی بمانند (Adegbile, A., et al. 2017). تقویت آینده‌نگری استراتژیک شامل توسعه توانایی پیش‌بینی، آماده‌سازی و تأثیرگذاری بر روندها و اختلالات آینده است. این در واقع می‌تواند با پرورش ذهنیت‌های مؤثر تسهیل شود. این طرز فکر بر تفکر بلندمدت تمرکز می‌کند و به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا تغییرات در محیط کسب‌وکار را پیش‌بینی کنند. با تفکر فراتر از حال و در نظر گرفتن سناریوهای مختلف آینده، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور فعال برای اختلالات احتمالی برنامه‌ریزی کنند (Sarpong, D., & Hartman, D. 2017). پرورش ذهنیتی که چالش‌ها را دربرمی‌گیرد، با یادگیری از شکست و بهبود مستمر تسهیل می‌شود، تعهد به آموزش مداوم، چه رسمی و چه غیررسمی را ارتقا دهید. تشویق به یادگیری خودگردان از طریق دوره‌ها، کارگاه‌ها، خواندن و تجربیات عملی، تضمین می‌کند که افراد در مورد دانش و مهارت‌های جدید به‌روز می‌مانند و بازبودن نسبت به ایده‌ها، دیدگاه‌ها و تغییرات جدید را تشویق می‌کنند. این طرز فکر، انعطاف‌پذیری و سازگاری را تشویق می‌کند، ویژگی‌های حیاتی برای هدایت اطلاعات جدید و شرایط در حال تحول (Stoycheva, M., & Ruskov, P. 2015). یادگیری مستمر نه تنها در مورد رشد فردی بلکه در مورد یادگیری از دیگران است. پرورش فرهنگ مشارکتی که در آن افراد دانش و بینش را به اشتراک می‌گذارند، ذهنیت یادگیری و نوآوری جمعی را ارتقا می‌دهد (Borge, M., et al. 2020). علاوه بر این، سازمان‌ها با ارائه آموزش و آموزش شخصی به کارکنان، آن‌ها را در معرض دیدگاه‌ها، فرهنگ‌ها و روش‌های مختلف قرار می‌دهند. این به گسترش تفکر آن‌ها کمک می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد طیفی از سناریوهای آینده را پیش‌بینی کنند. یک چشم‌انداز وسیع‌تر، توانایی پیش‌بینی چالش‌ها، فرصت‌ها و روندهای بالقوه را تقویت می‌کند که برای آینده‌نگری استراتژیک مرکزی است (Bootz, J.P. 2010). آموزش‌های متنوع کارکنان را در معرض طیف وسیعی از ایده‌ها، دیدگاه‌ها و رویکردها قرار می‌دهد. این به آن‌ها کمک می‌کند تا روندها و چالش‌های بالقوه آینده را که در غیر این صورت ممکن است نادیده بگیرند، شناسایی کنند و توانایی آن‌ها را برای پیش‌بینی و پاسخ‌گویی استراتژیک بهبود بخشد (P. Vanitha, R. Sankar, Ganesh 2024). بنابراین، از مطالب فوق می‌توان نتیجه

و ایجاد محیط‌های مشارکتی که در آن دانش جمعی می‌تواند رشد کند. یادگیری، مربی‌گری و راهنمایی هم‌تا به هم‌تا جزء جدایی‌ناپذیر این فرآیند است و افراد و تیم‌ها را قادر می‌سازد با هم رشد کنند (Hung, et al., 2010). یادگیری مستمر مزیت ایجاد بهره‌وری بیشتر را به دلیل اثربخشی، نوآوری و جنبه‌های رقابتی ایجاد می‌کند. در دنیای مدرن، نیاز به یک سازمان وجود دارد که در تجارت باقی بماند و رشد مداوم نشان دهد. این خواسته تنها با یادگیری مستمر برآورده می‌شود. نوآوری فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد سازمانی را به دست آورند یا حفظ کنند (Meshari, et al., 2021). یادگیری در مورد نوآوری، فناوری‌های جدید و راه‌های جدید برای پیاده‌سازی آن فناوری‌ها به روش‌های نوآورانه می‌تواند سازمان را به سمت عملکرد سازمانی پایدار سوق دهد. یادگیری مستمر نشان‌دهنده قابلیت پویای سازمان است (Eisenhardt & Martin, 2000). یادگیری مستمر فرآیندی است که در آن دانش راهبردی که از فعالیت‌های راهبردی به دست می‌آید و برای اهداف استراتژیک بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد، از فردی به گروه و در نهایت به سطح سازمانی منتقل می‌شود تا یادگیری فردی را تسهیل کند؛ بنابراین یادگیری مستمر سازمانی است. از نظر اجتماعی ساخته شده و ماهیت جمعی دارد. سازمانی که به کارکنان کمک می‌کند تا در یادگیری مستمر درگیر شوند و شرایطی را برای به اشتراک گذاشتن دانش بین بازیگران ایجاد کنند (Saifulhafizi, 2014).

2.1.2 مفهوم آموزش متنوع

آموزش متنوع سیستمی برای به‌روزرسانی و ارتقاء دانش، مهارت‌ها و نگرش کارکنان است. کارکنان آموزش‌دیده می‌توانند ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی باشند. علاوه بر این، آموزش‌های متنوع با پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، نقش اساسی در شکل‌دادن به عملکرد بلندمدت سازمان‌ها ایفا می‌کند. آموزش منابع انسانی برای داشتن کارکنان شایسته، انعطاف‌پذیر، آماده و بالنگیزه ضروری است (MacDuffie, & Kochan, 1995). هنگامی که کارکنان، آموزش‌های مربوطه را دریافت می‌کنند، مجهزتر می‌شوند تا نقش‌های خود را به‌طور مؤثرتری انجام دهند. علاوه بر این، آموزش به کارکنان اجازه می‌دهد تا در نقش‌های خود رشد کنند و احساس امنیت بیشتری در قابلیت‌های خود داشته باشند و تعامل بالاتری را تقویت کنند. کارکنان متعهد به احتمال زیاد نسبت به اهداف شرکت تعهد نشان می‌دهند و به نوبه خود، سازمان از کاهش غیبت و جابه‌جایی سود می‌برد. عملکرد تجاری را می‌توان با نادیده گرفتن فعالیت آموزشی محدود کرد. بنابراین آموزش کارکنان تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد. مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان را افزایش می‌دهد و منجر به بهبود بهره‌وری، نوآوری و کارایی کلی سازمان می‌شود (Hallier Butts, 1999). کارمندان آموزش‌دیده کارآمدتر هستند که می‌توانند منجر به کاهش هزینه شوند. برنامه‌های آموزشی که به کارکنان تکنیک‌های مدیریت ناب یا بهینه‌سازی فرآیند را آموزش می‌دهد، می‌تواند به کاهش ضایعات و بهبود سودآوری کمک کند. تمرکز بر آموزش‌های متنوع به کارکنان اجازه می‌دهد تا فناوری‌ها، روش‌ها و بهترین شیوه‌های صنعت جدید را اتخاذ کنند و سازمان را رقابتی نگه

تجربیات حین کار، مربی‌گری، دوره‌های آنلاین و حتی یادگیری غیررسمی مانند تعاملات اجتماعی و خواندن (Eraut, M., 2004). یادگیری مداوم با فعال نگه‌داشتن مغز می‌تواند مزایای شناختی داشته باشد و به‌طور بالقوه خطر زوال‌شناختی را در سال‌های بعد کاهش دهد. همچنین با ایجاد حس موفقیت و هدف به رفاه ذهنی کمک می‌کند. کارمندانی که درگیر یادگیری مستمر هستند، اغلب رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند؛ زیرا احساس شایستگی، اعتمادبه‌نفس و آمادگی بیشتری برای نقش خود دارند. یادگیری مداوم می‌تواند منجر به ترفیع، مسؤلیت‌های جدید و پیشرفت شغلی شود. یادگیری مستمر افراد را با مهارت‌های جدیدی تجهیز می‌کند که برای آن‌ها حیاتی است. (Schuller, T., & Watson, D. 2009).

یادگیری مستمر فراتر از آموزش سنتی است. این افراد را تشویق می‌کند تا در طول زندگی خود کنج‌کاو بمانند و صرف نظر از سن یا مرحله شغلی خود، به دنبال دانش جدید باشند. این عمل تحریک فکری را تقویت می‌کند و به افراد کمک می‌کند تا با محیط‌های در حال تغییر سازگار شوند؛ درحالی‌که افراد در شناسایی زمینه‌های بهبود، تعیین اهداف و یافتن منابع برای دستیابی به آن‌ها مشارکت می‌کنند. یادگیری مستمر را به‌عنوان فرآیند ایجاد و کسب دانش، تفسیر اطلاعات، تبدیل و توزیع و حفظ دانش در حافظه سازمانی است (Kuwada, K. 1998). هدف یادگیری مادام‌العمر بهبود مستمر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که یک فرد باید در هر زمینه‌ای از زندگی‌اش داشته باشد. یادگیری مداوم هم شایستگی‌های حرفه‌ای و هم توسعه شخصی را افزایش می‌دهد. این به افراد کمک می‌کند مهارت‌های جدیدی کسب کنند، از روندهای صنعت مطلع شده و بهره‌وری را بهبود بخشند. یادگیری مستمر تضمین می‌کند که حرفه‌ای‌ها رقابتی باقی می‌مانند و در برابر فرصت‌های جدید باز هستند. انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری را در مواجهه با تغییرات که از ویژگی‌های کلیدی در نیروی کار مدرن است، ارتقا می‌دهد. یادگیری مستمر در یک سازمان تلاش می‌کند تا فرصت‌های یادگیری ثابتی را برای همه اعضا از تیم مدیریت ارشد گرفته تا کارمندان ایجاد کند (Hung, et al. 2010). همچنین توانایی‌های کارکنان را برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده افزایش می‌دهد. همچنین به نفع هر کارمند است؛ زیرا در بازار کار رقابتی جایگاه بهتری پیدا می‌کند. یادگیری مستمر با قراردادن افراد در معرض دیدگاه‌ها و روش‌های گوناگون به توسعه تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسأله کمک می‌کند. یادگیری در مورد زمینه‌های جدید یا تکنیک‌های پیشرفته می‌تواند راحل‌های نوآورانه‌ای برای مشکلات پیچیده ارائه دهد. کسب دانش و مهارت‌های جدید باعث افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود. هنگامی که افراد در زمینه‌های مختلف احساس شایستگی می‌کنند، به احتمال زیاد با چالش‌های جدید روبه‌رو می‌شوند و به دنبال فرصت‌هایی برای رشد هستند (Jarvis, 2004). یادگیری مستمر فرصت خوبی برای افراد برای کسب مجموعه مهارت‌های بهتر است. همچنین به حفظ کارکنان به دلیل فرآیند یادگیری و توسعه آن‌ها در درون سازمان، بدون جذب کارمندان جدید، به سازمان کمک می‌کند. یادگیری مستمر همچنین شامل به اشتراک گذاشتن چیزهایی است که آموخته‌اید

کرد که آینده‌نگری استراتژیک توانایی دیدن از طریق گنجی ظاهری، تشخیص تحولات قبل از تبدیل شدن به روند، دیدن الگوها قبل از ظهور کامل، و درک ویژگی‌های مربوط به جریان‌های اجتماعی است که احتمالاً جهت شرایط آینده را شکل می‌دهند و همچنین با فرآیند یادگیری سازمانی مرتبط است. (Van der Heijden, 2004) فرآیند آینده‌نگری استراتژیک، متخصصان را قادر می‌سازد تا اطلاعات درستی را در مورد روندهای آینده و نیازهای مشتری جمع‌آوری کنند که از تفکر نوآورانه و مشارکت انسانی پشتیبانی می‌کند. Baumgartner and (Peter, 2021) استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خود را شناسایی کرده و نسبت به آن واکنش نشان دهند و تغییرات آتی را پیش‌بینی کنند (Rohrbeck & Thom, 2008). آینده‌نگری استراتژیک به‌عنوان یک عمل روزمره در فعالیتهای سازمان‌دهی روزمره بازیگران سازمانی انجام می‌شود. مسؤلیت‌پذیری منطقی آن در تعاملات اجتماعی و انحرافات مستمر قرار دارد (Sarpong et al., 2013). آینده‌نگاری استراتژیک با مشاهده سیگنال‌های ضعیفی که تغییرات آتی را نشان می‌دهد و فرآیندهای تصمیم‌گیری آن‌ها را با نتایج شیوه‌های پویای محیطی همسو می‌کند، هدف خود را شناسایی تحولات در محیط شرکت است. بنابراین آینده‌نگاری استراتژیک سیستمی را نشان می‌دهد که از شرکت‌ها در حفظ حساسیت ذکرشده قبلی نسبت به محیط خود حمایت می‌کند (Rohrbeck et al., 2009). آینده‌نگری استراتژیک می‌تواند در (۱) ترکیب تحلیل روند خارجی با تحلیل داخلی، (۲) تسهیل فرآیند شکل‌گیری استراتژی، (۳) حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک و (۴) تعدیل برنامه‌ریزی نوآوری کمک کند (Rohrbeck et al., 2012). آینده‌نگری استراتژیک عبارت است از تقویت توانایی سازمان برای درک ریسک‌ها، فرصت‌ها و انگیزه‌های نوظهور که فضای ممکن، معقول و بالقوه یا ترجیحی آینده را تشکیل می‌دهند، به‌طوری‌که سازمان بتواند تصمیمات آگاهانه و مجهزتر اتخاذ کند (Hammad et al., 2022). آینده‌نگری استراتژیک شامل شناسایی، مشاهده و تفسیر عامل‌های تغییر، پوشش محیطی بر پایه‌های کوتاه‌مدت (تغییر مسیر) و بلندمدت (تشخیص الگو)، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها از طریق روندهای نوظهور و تعیین پیامدهای احتمالی و پاسخ‌های استراتژیک است که فرآیند چابکی استراتژیک را تقویت می‌کند و در نتیجه عملکرد برتر شرکت را افزایش می‌دهد (Arokodare & Asikhia, 2020). آینده‌نگاری استراتژیک شامل گسترش فهرست گزینه‌های سیاست‌گذاری و در نظر گرفتن سناریوهای آینده است که ممکن است بر تصمیم‌های امروزی تأثیر بگذارد (Leigh, 2003). آینده‌نگری استراتژیک در مورد تولید پیش‌آگاهی و گزینه‌های استراتژیک برای کسی است که می‌خواهد در یک نبرد سیاسی، نظامی یا تجاری پیروز شود. (Kuosa, 2016) آینده‌نگری استراتژیک، علمی است که سازمان را از رویدادها، فرصت‌ها و تهدیدهای آینده آگاه می‌کند، ابهامات، تردیدها و نگرانی‌های آن را کاهش می‌دهد و توانایی سازمان را برای انتخاب هوشمندانه افزایش می‌دهد (اسکندری و همکاران، ۲۰۲۰). آینده‌نگری استراتژیک نه تنها به‌عنوان یک فرآیند، روش یا عمل، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمان‌دهی تعبیه شده

دارند (Huang T., 2001). اهمیت آموزش به‌عنوان ابزاری برای کمک به شرکت‌ها در ایجاد پایداری است. آموزش کار تیمی و ارتباط باعث ایجاد یک محیط همکاری بیشتر می‌شود. تیم‌هایی که به طور مؤثر ارتباط برقرار می‌کنند، بهتر می‌توانند مشکلات را به‌طور جمعی حل کنند که عملکرد کلی سازمان را افزایش می‌دهد. آموزش همچنین به همسویی کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. برنامه‌هایی مانند آموزش تنوع و شمول به ایجاد یک محیط کاری محترمانه و منسجم، بهبود رضایت شغلی و انسجام سازمانی کمک می‌کند. آموزش در زمینه‌هایی مانند انطباق، ایمنی و کنترل کیفیت، احتمال اشتباهات پرهزینه یا مجازات‌های قانونی را کاهش می‌دهد (Aragon-Sanchez et al., 2003). در صنایع بسیار تحت نظارت، مانند داروسازی یا امور مالی، آموزش در مورد رعایت استانداردهای قانونی برای اجتناب از طرح دعوی قضایی یا جریمه بسیار مهم است. کارکنانی که در روش‌های مناسب آموزش دیده‌اند، به محیط‌های کاری ایمن‌تر و محصولات با کیفیت بالاتر کمک می‌کنند. به‌عنوان مثال، در مراقبت‌های بهداشتی، آموزش مداوم در پروتکل‌های ایمنی بیمار می‌تواند منجر به نتایج سلامت بهتر و خطاهای پزشکی کمتر شود (Smith A., Whittaker J., 1999). آموزش کارکنان با عملکرد و بهره‌وری شغلی همبستگی مثبت دارد. سازمان‌هایی که در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند، بهبود قابل توجهی را در معیارهای عملکرد خود تجربه می‌کنند. بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها از فناوری برای ارائه آموزش از طریق پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی استفاده می‌کنند که امکان تجارب یادگیری مقیاس‌پذیر، انعطاف‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه را فراهم می‌کند. پلتفرم‌های دیجیتال کارمندان را قادر می‌سازد تا در هر زمان و هر مکان به آموزش دسترسی داشته باشند و یادگیری را در دسترس‌تر می‌کنند (Tharenou, et al., 2007).

2.2 مفهوم آینده‌نگری استراتژیک

آینده‌نگری استراتژیک توانایی ایجاد و حفظ یک دیدگاه رو به جلو با کیفیت بالا، منسجم و کاربردی و استفاده از بینش‌های ناشی از راه‌های مفید سازمانی است. به‌عنوان مثال: برای شناسایی شرایط نامطلوب، خط مشی راهنمایی، شکل‌دادن استراتژی. برای کشف بازارها، محصولات و خدمات جدید این نشان‌دهنده تلفیقی از روش‌های آینده با روش‌های مدیریت استراتژیک است. درحالی‌که آینده‌نگری استراتژیک گذشته، حال و آینده را به هم مرتبط می‌کند (Adegbile et al., 2017). سیاست‌های منابع انسانی در فرآیند مدیریت استراتژیک هر سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران باید چالش استفاده از تفکر مدیریت استراتژیک پایدار و آینده‌نگر را پذیرفته و با تبدیل ادراک سنتی و رایج از محدوده وظایف سنتی در حوزه منابع انسانی به مفاهیم جدیدی همچون مشارکت استراتژیک دست یابند (Mosavijad, Ahmadizad, Hossaeini, & Mohammadi, 2022) از ساختن گذشته، در نظر گرفتن حال و نگاه کردن به آینده پدید می‌آید. از منظر سازمانی، آینده‌نگری استراتژیک به‌طور گسترده به‌عنوان توانایی پیش‌بینی رویدادها قبل از وقوع در نظر گرفته می‌شود و به سازمان‌ها برای مقابله با آینده کمک می‌کند. خاطر نشان

یادگیری مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، می‌توانند با سرعت بیشتری با اطلاعات جدید و شرایط در حال تغییر سازگار شوند. این چابکی برای آینده‌نگری استراتژیک حیاتی است؛ زیرا به رهبران اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های خود را بر اساس بینش‌های بلادرنگ تغییر دهند (Lichtenstein, & McGivern, 2001). رهبریک و گموندن سه راه را شناسایی کردند که در آن‌ها آینده‌نگری استراتژیک می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان را افزایش دهد: (۱) کاوش در حوزه‌های تجاری جدید با شناسایی فناوری‌های نوظهور و نیازهای مشتری، (۲) گسترش تعداد ایده‌های نوآورانه و بازسازی فرآیندهای داخلی برای دستیابی به اهداف و (۳) افزایش کیفیت ورودی نوآوری از طریق پروژه‌های تحقیق و توسعه چالش‌برانگیز و معیارهای مستمر طرح‌های نوآوری. روش‌های آینده‌نگری استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نگرش‌های فعالانه نسبت به تغییرات محیطی را تسهیل کنند، منابع رقابت را شناسایی کرده و به سرعت به آن‌ها پاسخ دهند (Rohrbeck, Gemunden, 2011). یادگیری مستمر با کمک به افراد و سازمان‌ها در مورد آخرین روندها و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، آینده‌نگری استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یادگیرندگان مستمر بیشتر احتمال دارد که ایده‌ها و مفاهیم متفاوت را به هم متصل کنند که منجر به شناسایی کاربردهای فناوری جدید می‌شود. با درگیر شدن در یادگیری مستمر، متخصصان می‌توانند مهارت‌های جدیدی را توسعه دهند که با فناوری‌های نوظهور هماهنگ است. این سازگاری به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از این فناوری‌ها به‌طور مؤثر در کار خود استفاده کنند (Wang, T., & Wang, T. 2019). علاوه بر این، یادگیری مستمر اغلب شامل آموزش در تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر است که برای شناسایی نیازهای مشتری حیاتی است. با تجزیه و تحلیل داده‌های مصرف‌کننده، شرکت‌ها می‌توانند الگوها و بینش‌هایی را کشف کنند که به توسعه محصول و ارائه خدمات کمک می‌کند (Kumar, V., & Reinartz, W. 2016). فرهنگ یادگیری مستمر با تشویق کارکنان به کشف ایده‌ها و رویکردهای جدید، نوآوری را پرورش می‌دهد. این محیط خلاق برای آینده‌نگری استراتژیک ضروری است؛ زیرا به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا سناریوهای متنوع آینده را تصور کنند (Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995). روش فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان‌ها، آزمایش، ریسک‌پذیری و پذیرش شکست را به‌عنوان بخشی از فرآیند نوآوری تشویق می‌کند که برای تحقیق و توسعه موفق بسیار مهم است. علاوه بر این، یادگیری مستمر باعث تقویت همکاری بین رشته‌های مختلف می‌شود که منجر به راه‌حل‌های نوآورانه‌تر می‌شود. پروژه‌های تحقیق و توسعه اغلب به تخصص در زمینه‌های مختلف نیاز دارند و آموزش مداوم به پرکردن شکاف‌های دانش کمک می‌کند (Carlile, P. R. 2004). بنابراین، یادگیری مستمر یک محیط مشارکتی را ترویج می‌کند که در آن به اشتراک‌گذاری دانش تشویق می‌شود. این همکاری هوش جمعی سازمان را افزایش می‌دهد و به قابلیت‌های آینده‌نگری بهتر منجر می‌شود. هدف آینده‌نگری استراتژیک، تصمیم‌گیری آگاهانه است. اتخاذ یادگیری مستمر منجر به فرآیندهای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر می‌شود. با اطلاعات به‌روز و دیدگاه‌های متنوع، سازمان‌ها می‌توانند تصمیمات

که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با آینده کنار بیایند (Paliokaite et al. 2014). آینده‌نگری استراتژیک توانایی ایجاد و حفظ یک دیدگاه رو به جلو با کیفیت بالا، منسجم و کاربردی و استفاده از بینش‌های ناشی از روش‌های مفید سازمانی است. به‌عنوان مثال: برای شناسایی شرایط نامطلوب، خط مشی راهنمایی، شکل‌دادن استراتژی. برای کشف بازارها، محصولات و خدمات جدید. این نشان‌دهنده تلفیقی از روش‌های آینده با روش‌های مدیریت استراتژیک است (Slaughter, 1997). فعالیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از سیگنال‌های ضعیف برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها استفاده کنند (Rohrbeck et al. 2007). آینده‌نگری استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک برای یادگیری و درک آینده‌های ممکن و ایجاد چشم‌اندازهای مشترک است و با هدف هدایت و توانمندسازی تصمیمات امروزی است. یکی دیگر از نتایج ارزشمند آینده‌نگری استراتژیک این است که مجموعه‌ای از سناریوهای احتمالی آینده را در اختیار تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار می‌دهد که برای ترسیم تصمیم‌ها و انتخاب‌های بالقوه مفید و رقابتی مفید هستند. در نتیجه، برای سازمانی که درگیر یک برنامه آینده‌نگری استراتژیک مؤثر است، گام‌ها و مکانیسم‌های عمدی به گونه‌ای اتخاذ می‌شود که آن را آماده می‌سازد تا در چارچوب چنین پیش‌بینی‌هایی موقعیت مطلوبی داشته باشد (Iden et al. 2017) با در نظر گرفتن بینش‌های نوظهور از محیط به‌عنوان ورودی‌های ضروری برای فرآیند استراتژی این به‌عنوان فرآیندهایی درک می‌شود که به تصمیم‌گیرندگان در ترسیم مسیر عمل آینده شرکت کمک می‌کند. درحالی‌که آینده‌نگری استراتژیک توانایی شرکت‌ها برای اجرای اقداماتی است که منعکس‌کننده تصمیم‌گیری حیاتی است و قادر به درک و تفسیر سیگنال‌های ضعیف و استنباط مسیر اقدامات مربوطه است (Rohrbeck & Schwarz, 2013).

2.3 یادگیری مستمر و آینده‌نگری استراتژیک

آینده‌نگاری استراتژیک فرآیندی سیستماتیک است که برای تحلیل و پیش‌بینی روندها، الگوها، و تهدیدها یا فرصت‌های بالقوه‌ای که می‌تواند بر سازمان‌ها یا جوامع تأثیر بگذارد، استفاده می‌شود. مشارکت در آینده‌نگاری استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بهتر از عدم قطعیت عبور کنند و تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ کنند که با واقعیت‌های بالقوه آینده هماهنگ باشد. با مطالعه روندها و الگوهای نوظهور، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور فعال به تهدیدها رسیدگی کنند و فرصت‌ها را به محض ایجاد آن‌ها غنیمت بشمارند (Iden, et al. 2017). یادگیری مستمر نقش مهمی در تقویت آینده‌نگری استراتژیک ایفا می‌کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تغییرات در محیط خود را پیش‌بینی کرده و با آن سازگار شوند. این سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا دانش را در طول زمان انباشته و اصلاح کنند. این پایگاه دانش گسترش یافته به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا روندها، الگوها و تهدیدها یا فرصت‌های در حال ظهور را به‌طور مؤثرتری شناسایی کنند (Senge, 1990). آینده‌نگاری استراتژیک ابزاری قدرتمند برای سازمان‌هایی است که به دنبال بهبود انطباق و چابکی خود در یک محیط فزاینده پیچیده و نامطمئن هستند. سازمان‌هایی که

آموزش‌های متنوع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی سناریوی خود را که جزء کلیدی آینده‌نگری استراتژیک است، بهبود بخشند. برنامه‌ریزی سناریو مستلزم پیش‌بینی آینده‌های بالقوه متعدد و تهیه استراتژی‌هایی برای رسیدگی به آن‌ها است. آموزش‌هایی که شامل افرادی با تجارب مختلف زندگی می‌شود به شناسایی خطرات و فرصت‌هایی که ممکن است توسط گروه‌های همگن نادیده گرفته شوند کمک می‌کند. تنوع افکار، استحکام و دامنه سناریوهای در نظر گرفته شده را بهبود می‌بخشد و منجر به راهبردهای مؤثرتری برای هدایت عدم قطعیت می‌شود (Schoemaker, 1995).^۴ آموزش متنوع باعث ارتقای فراگیر می‌شود و تضمین می‌کند که تصمیمات استراتژیک با درک جامع‌تری از تأثیرات بالقوه در گروه‌های مختلف گرفته می‌شود. آینده‌نگری استراتژیک از ورودی‌هایی سود می‌برد که نیازها و نگرانی‌های متنوع ذی-نفعان مختلف را منعکس می‌کند و برنامه‌ریزی قوی‌تر و عادلانه‌تر را ممکن می‌سازد (Bourke, & Dillon, 2018). سازمان‌هایی که در برنامه‌های آموزشی متنوع شرکت می‌کنند، نیروی کار سازگارتری ایجاد می‌کنند. کارکنانی که در رشته‌ها و دیدگاه‌های مختلف آموزش دیده‌اند، برای پاسخ‌گویی به چالش‌های پیش‌بینی‌نشده که یک قابلیت ضروری برای آینده‌نگری استراتژیک است، مجهزتر هستند. از آنجایی که آینده‌نگری استراتژیک شامل شناسایی و پاسخ به سیگنال‌های تغییر می‌شود، کارکنانی که برای درک دیدگاه‌های مختلف آموزش دیده‌اند، در رویکردهای حل مسأله‌شان انعطاف‌پذیرتر هستند و آن‌ها را قادر می‌سازند تا استراتژی‌ها را در مواقع لزوم تغییر دهند (Van der Heijden, 2005). درحالی‌که آموزش‌های متنوع به افراد کمک می‌کند طیفی از مهارت‌ها و دیدگاه‌ها را توسعه دهند که آن‌ها را سازگارتر می‌کند. در آینده-نگاری استراتژیک، توانایی چرخش و انطباق با چالش‌های پیش‌بینی نشده بسیار مهم است. هنگامی که افراد در زمینه‌ها یا فرهنگ‌های متعدد آموزش می‌بینند، انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری شناختی ایجاد می‌کنند و توانایی آن‌ها را برای پیش‌بینی و واکنش به تغییرات سریع بهبود می‌بخشند (Goldman, & Casey, 2010). آموزش‌های متنوع می‌تواند سوگیری‌های شناختی را در پیش‌بینی کاهش دهد که اغلب زمانی رخ می‌دهد که افراد به تجربیات یا جهان‌بینی‌های محدود خود تکیه می‌کنند. با درگیر کردن افراد با پیشینه‌های مختلف در تمرین‌های آینده‌نگاری، سازمان‌ها می‌توانند سوگیری‌هایی مانند سوگیری تأیید، تفکر گروهی و سوگیری در دسترس بودن را کاهش دهند. این منجر به پیش‌بینی‌های دقیق‌تر و برنامه‌ریزی استراتژیک انعطاف‌پذیرتر می‌شود (Tetlock & Gardner, 2015). آموزش‌های متنوع به افراد کمک می‌کند سوگیری‌های شناختی را شناسایی کرده و آن‌ها را کاهش دهند که اغلب با محدود کردن دیدگاه فرد نسبت به نتایج بالقوه، آینده‌نگری را محدود می‌کند. قرار گرفتن در معرض شیوه‌های مختلف تفکر، احتمال تفکر گروهی یا اتکای بیش از حد به پارادایم‌های غالب را کاهش می‌دهد و پیش‌بینی طیف وسیع‌تری از احتمالات و خطرات را آسان‌تر می‌کند (Kahneman, 2011). آموزش‌هایی که تنوع را از نظر فرهنگ یا جغرافیا دربر می‌گیرد، آگاهی افراد را از روندها و مسائل جهانی گسترش می‌دهد. این برای آینده‌نگری استراتژیک بسیار مهم است؛ زیرا

استراتژیک را اتخاذ کنند که با احتمالات آینده هم‌سوتر باشد (Davenport, & Prusak, 1998). سازمان‌هایی که درگیر یادگیری مستمر هستند، انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در برابر اختلالات مقاومت کنند و از آن‌ها بازبایی کنند. این انعطاف‌پذیری یک جنبه حیاتی از آینده‌نگاری استراتژیک است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در میان عدم قطعیت پیشرفت کنند (Sutcliffe, & Vogus, 2003). یادگیری مستمر به‌طور قابل توجهی با افزایش دانش، بهبود سازگاری، تقویت نوآوری، تسهیل همکاری، افزایش تصمیم‌گیری و ایجاد انعطاف‌پذیری آینده‌نگری استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌هایی که یادگیری مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، برای گذر از پیچیدگی‌های محیط خود و پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های آینده، مجهزتر هستند.

2.4 آموزش متنوع و آینده‌نگری استراتژیک

آموزش‌های متنوع تأثیر قابل توجهی بر آینده‌نگری استراتژیک دارد که توانایی سازمان‌ها و افراد برای پیش‌بینی روندها، چالش‌ها و فرصت‌های آینده است. همه سازمان‌ها با سطحی از تنوع نیروی انسانی مواجهند که نیاز به مدیریت مؤثر و آموزش متنوع دارند و این نقش تعیین‌کننده در کاهش اثرات منفی تنوع و افزایش اثرات مثبت آن دارد (Hosseini, Ghasempour, Ganji, 2024). با ادغام دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و تجربیات مختلف در برنامه‌های آموزشی، سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود را برای پیش‌بینی تحولات بالقوه و سازگاری مؤثرتر بهبود بخشند. برنامه‌های آموزشی متنوع شرکت‌کنندگان را در معرض جهان‌بینی‌ها، ارزش‌ها و رویکردهای مختلف حل مسأله قرار می‌دهد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا درک فراگیرتری از احتمالات آینده ایجاد کنند. این منجر به درک غنی‌تری از سناریوهای بالقوه آینده می‌شود؛ زیرا شرکت‌کنندگان برای پیش‌بینی واکنش گروه‌های مختلف به تغییرات در بازارها، فناوری‌ها یا مقررات، مجهزتر هستند (Inayatullah, 2008). آموزش متنوع، تنوع شناختی را ارتقا می‌دهد که به انواع روش‌های تفکر و پردازش اطلاعات افراد اشاره دارد. با آموزش کارکنان از رشته‌ها، صنایع و مناطق مختلف، سازمان‌ها می‌توانند تفکر خلاق را تحریک کرده و نوآوری را تشویق کنند. این برای آینده‌نگری استراتژیک بسیار مهم است؛ زیرا به تیم اجازه می‌دهد راحل‌های منحصر به فردی برای چالش‌های پیچیده آینده ایجاد کند. انتشار متقابل ایده‌های حاصل از آموزش‌های متنوع به چالش کشیدن تفکر متعارف کمک می‌کند و مرزهای ممکن را فراتر می‌برد (Ioannides, 2010). آموزش‌های متنوع افراد را در معرض دیدگاه‌ها و رویکردهای متعدد برای حل مسأله قرار می‌دهد. وقتی تیم‌ها یا افراد در رشته‌ها، صنایع یا فرهنگ‌های مختلف آموزش می‌بینند، به احتمال زیاد نوآوری می‌کنند؛ زیرا می‌توانند از مجموعه وسیع‌تری از ایده‌ها استفاده کنند. دانش بین رشته‌ای افراد را قادر می‌سازد تا مفاهیم به‌ظاهر نامرتبط را به هم متصل کرده و راحل‌های جدید را شناسایی کنند که برای پیش‌بینی و پاسخ‌گویی به اختلالات آینده حیاتی است (Page, 2007).

هوارد استیونسون شناخته می‌شود. رویکرد مبتنی بر فرصت، چارچوب مفهومی گسترده‌ای را برای تحقیقات استراتژیک شرکت‌ها فراهم می‌کند (فیت، ۲۰۰۲). کسب‌وکارهای موفق کسانی هستند که به جای تمرکز صرف بر حل مشکلات یا حفظ وضعیت موجود، به‌طور مداوم به دنبال فرصت‌های جدید هستند و براساس آن‌ها عمل می‌کنند. نظریه مبتنی بر فرصت، با تمرکز بر فرصت‌ها به‌عنوان عنصر مرکزی، روشی ساختار یافته برای درک فرآیند کارآفرینی ارائه می‌دهد.

3 روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ چبستی از نوع کمی و براساس هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی پیمایشی می‌باشد که در آن فرضیه‌های ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

3.1 فرضیه‌های تحقیق

یادگیری مستمر تأثیر مثبت و معناداری بر آینده‌نگری استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی عراق دارد.

آموزش‌های متنوع تأثیر مثبت و معناداری بر آینده‌نگری استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی عراق دارد.

یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع تأثیر مثبت و معناداری بر آینده‌نگری استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی عراق دارد.

3.2 جامعه آماری مورد مطالعه

جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های بزرگ خصوصی کشور عراق بوده که تعداد آن‌ها ۷۲۰ شرکت می‌باشد که براساس گزارش سازمان مرکزی آمار در وزارت برنامه‌ریزی کشور عراق برای سال ۲۰۲۱ تعیین شده است.

جدول ۱. تعداد و درصد شرکت‌های خصوصی در عراق

نوع صنعت	تعداد	سهم درصدی در جامعه
صنعت محصولات غذایی	۲۲۵	۰/۳۱۳
صنعت نوشیدنی	۴۰	۰/۰۵۶
ساخت چوب، محصولات آن و چوب پنبه	۱	۰/۰۰۱
صنعت کاغذ و محصولات کاغذی	۱	۰/۰۰۱
صنعت چاپ و تکثیر رسانه‌های ضبط شده	۴	۰/۰۰۶
صنعت زغال سنگ و فرآورده‌های نفتی تصفیه‌شده	۸	۰/۰۱۱
صنعت مواد شیمیایی و فرآورده‌های شیمیایی	۹	۰/۰۱۳
صنعت فرآورده‌های اساسی دارویی	۳	۰/۰۰۴
صنعت محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۱۷	۰/۰۲۴
صنعت سایر محصولات معدنی فلزی	۴۰۲	۰/۵۵۸
صنعت فلزات اساسی	۲	۰/۰۰۳
صنعت محصولات فلزی شکل گرفته	۲	۰/۰۰۳
صنعت تجهیزات الکتریکی	۴	۰/۰۰۶
صنعت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه تریلر	۱	۰/۰۰۱
صنعت میلمان	۱	۰/۰۰۱
مجموع	۷۲۰	۱۰۰

به رهبران و تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد تا پیش‌بینی کنند که چگونه تغییرات جهانی - مانند تغییرات سیاسی، بحران‌های محیطی یا جنبش‌های اجتماعی - ممکن است بر سازمان‌ها یا صنایع آن‌ها تأثیر بگذارد (Adler, N. J. 2002). آموزش‌های متنوع به‌طور قابل توجهی توانایی سازمان را برای مشارکت در آینده‌نگری استراتژیک با گسترش دیدگاه‌ها، افزایش خلاقیت، بهبود برنامه‌ریزی سناریو، افزایش سازگاری و کاهش تعصبات افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که تنوع را در ابتکارات آموزشی و توسعه خود در اولویت قرار می‌دهند، به احتمال زیاد چالش‌ها و فرصت‌های آینده را پیش‌بینی کرده و با موفقیت از آن‌ها عبور می‌کنند.

تئوری‌های متعددی در این خصوص حمایت‌گر پژوهش حاضر می‌باشند. از جمله تئوری مبتنی بر منابع که توسط بارنی (۱۹۹۱) ارائه گردید که هدف استراتژیک برآمده از دیدگاه مبتنی بر منابع، ایجاد شرکت‌هایی است که باهوش‌تر و انعطاف‌پذیرتر از رقبای خود هستند و از طریق استخدام و توسعه کارکنان مستعدتر و با گسترش پایگاه مهارت‌های خود و با افزایش سرمایه انسانی یا فکری شرکت به توسعه‌یابی‌های استراتژیک شرکت کمک می‌کنند. و این به معنای تناسب استراتژیک بین منابع و فرصت‌ها، به‌دست‌آوردن ارزش افزوده از استقرار مؤثر منابع و توسعه مدیرانی است که می‌توانند به‌طور استراتژیک فکر و برنامه‌ریزی کنند، به این معنا که آن‌ها مسائل کلیدی استراتژیک را درک کنند و اطمینان حاصل کنند که کاری که انجام می‌دهند، اهداف استراتژیک را ممکن می‌سازد و این دانش به یک مزیت رقابتی مستقیم برای شرکت‌های فروش ایده‌ها و روابط تبدیل شده است (باکسال و پرسل، ۲۰۰۳). دیگر نظریه مورد تأکید این مقاله، نظریه مبتنی بر فرصت است که توسط افرادی چون پیتر دراکر و

عالی آن شرکت به‌عنوان مطلع‌ترین فرد پرسش‌نامه را تکمیل نمودند.

فرمول کرجسی و مورگان (Sirisombat et al, 2022)

$$n = \frac{\chi^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + \chi^2 p (1-p)}$$

n = حجم نمونه

N = اندازه جمعیت

e = خطای نمونه‌گیری قابل قبول (۰/۰۵)

X^2 = مجذور کای درجه آزادی ۱ و اطمینان ۹۵٪ = ۳/۸۴۱

P = نسبت جمعیت (۰/۵۰)

جدول ۲. توزیع پاسخ‌دهندگان در بخش کمی پژوهش

نوع صنعت	تعداد پرسش‌نامه	سهم درصدی
صنعت محصولات غذایی	۸۴	۰/۳۳۵
صنعت نوشیدنی	۱۴	۰/۰۵۶
صنعت چاپ و تکثیر رسانه‌های ضبط شده	۱	۰/۰۰۴
صنعت زغال سنگ و فرآورده‌های نفتی تصفیه‌شده	۱	۰/۰۰۴
صنعت فرآورده‌های اساسی دارویی	۱	۰/۰۰۴
صنعت محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۵	۰/۰۲۰
صنعت سایر محصولات معدنی فلزی	۱۴۵	۰/۵۷۸
مجموع	۲۵۱	۱۰۰

3.3 روش نمونه‌گیری

به‌طور کلی تکنیک‌های نمونه‌گیری را می‌توان به دو نوع نمونه‌گیری احتمالی یا تصادفی و نمونه‌گیری غیر احتمالی یا غیر تصادفی تقسیم کرد. در این مطالعه از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ زیرا بنیادی‌ترین روش نمونه‌گیری احتمالی است که در آن عناصر جامعه شانس انتخاب مساوی دارند. (Cochran, 1977) همچنین اهداف تعمیم‌پذیری حائز اهمیت است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۲۷). حجم نمونه (۲۵۱) است که بر اساس فرمول کرجسی و مورگان تعیین شد. با اینکه روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نبوده است برای اطمینان بیشتر و روایی بیشتر نمونه‌ها، سهم هریک از آن‌ها از نمونه مشخص شد که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. در نتیجه ۲۸۹ پرسش‌نامه در صنایع مختلف توزیع شد که از این تعداد ۲۵۱ پرسش‌نامه تکمیل و برگشت داده شد و مابقی به دلیل عدم پذیرش، عدم بازگشت یا تکمیل نشدن توسط پاسخ‌دهنده کنار گذاشته شد و مورد استفاده قرار نگرفت. از هر شرکت مدیر

3.4 روش و ابزار گردآوری داده‌ها

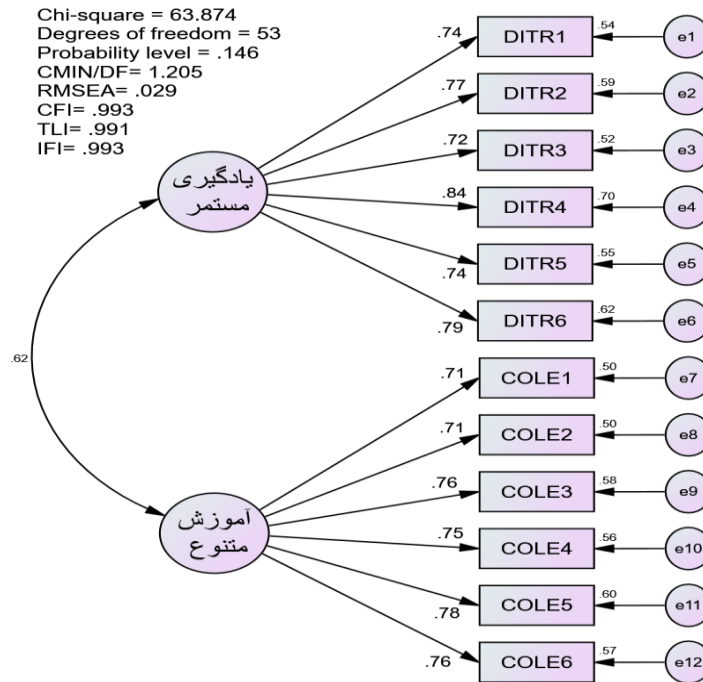
برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است که از منابع زیر استخراج گردید. برای یادگیری مستمر (Dela Lastra, 2014) و برای آموزش متنوع از (Morris & Jones 1993) و برای آینده‌نگری استراتژیک از (Moqaddamerad et al. 2024, Rohrbeck, & Kum, 2018) استفاده شد. برای سنجش گویه‌های این تحقیق نیز مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم به کار رفته است. در نتیجه ۲۸۹ پرسش‌نامه در صنایع مختلف توزیع شد که از این تعداد ۲۵۱ پرسش‌نامه تکمیل و برگشت داده شد با نرخ بازگشت ۸۶/۹ درصدی و مابقی به دلیل عدم پذیرش، عدم بازگشت یا تکمیل نشدن توسط پاسخ‌دهنده کنار گذاشته شد و مورد استفاده قرار نگرفت.

3.5 روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در بخش کمی پژوهش از مجموعه‌ای از روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. همان‌طور که در زیر نشان داده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تشخیص نتایج از برنامه‌های آماری SPSS و AMOS، استفاده شد. نرمال-بودن توزیع داده‌ها به روش چولگی و کشیدگی انجام شد و با توجه به اینکه در رابطه با همه متغیرها بین صفر و یک بود، لذا نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

3.6 تحلیل عاملی تأییدی یادگیری مستمر و آموزش متنوع

یادگیری مستمر از طریق (۶ گویه)، تأکید بر آموزش متنوع (۶ گویه) به ترتیب است. همان‌طور که در شکل زیر داده شده است.



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی یادگیری مستمر و آموزش متنوع

منبع: خروجی‌های برنامه Amos v29

جدول ۳. وزن‌های رگرسیون یادگیری مستمر و آموزش متنوع

مقدار p	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآوردهای استاندارد	مسیرها	
			0.735	DITR	<---
***	11.934	0.094	0.771	DITR	<---
***	11.087	0.085	0.719	DITR	<---
***	12.957	0.094	0.836	DITR	<---
***	11.426	0.086	0.740	DITR	<---
***	12.234	0.088	0.790	DITR	<---
			0.708	COLE	<---
***	10.417	0.097	0.710	COLE	<---
***	11.168	0.098	0.765	COLE	<---
***	10.929	0.098	0.747	COLE	<---
***	11.321	0.097	0.776	COLE	<---
***	11.058	0.097	0.756	COLE	<---

منبع: خروجی‌های برنامه Amos v29

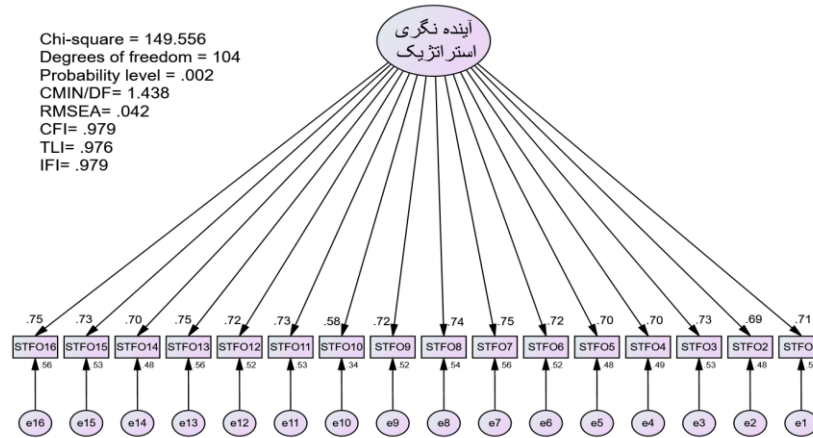
پیوند می‌دهد) بیش از حداقل مقدار پذیرفته‌شده (۰/۴۰) بود. این نشان می‌دهد که آن‌ها ابعادی را نشان می‌دهند که به آن تعلق دارند. بنابراین، نتایج نشان داد در جدول (۳) که تمامی مقادیر خطای استاندارد نزدیک به صفر بوده که نشان‌دهنده دقت مرتفعی برآوردها می‌باشد. همچنین نسبت بحرانی برای متغیرهای ذکر شده بیشتر از (۰.۲) و مقدار معناداری (۰/۱)

نتایج در شکل (۱) نشان داد که مقادیر ابعاد تحلیل عاملی تأییدی (CFI=) و (RMSEA=۰.۰۲۹) و (CMIN/DF= ۱/۲۰۵) و (TLI=۰.۹۹۱) و (IFI=۰.۹۹۳) بود. این امر بیانگر روایی، اعتبار و پذیرش مدل مطالعه پیشنهادی مرتبط با یادگیری مستمر و آموزش متنوع است. همچنین نتایج نشان داد که تمامی تخمین‌های پارامتر استاندارد شده (نسبت‌های نشان‌داده‌شده روی فلش‌هایی که ابعاد را به پاراگراف‌های آن‌ها

3.7 تحلیل عاملی تأییدی متغیر آینده‌نگری استراتژیک

است. این امر امکان‌سنجی و اعتبار این پارامترها را نشان می‌دهد.

متغیر آینده‌نگری استراتژیک از طریق شانزده گویه سنجیده شد. همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی متغیر آینده‌نگری استراتژیک

منبع: خروجی‌های برنامه Amos v29

جدول ۴. وزن‌های رگرسیون متغیر آینده‌نگری استراتژیک

مقدار p	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآوردهای استاندارد	مسیرها
			0.71	STFO <--- STFO1
***	10.667	0.093	0.694	STFO <--- STFO2
***	11.187	0.092	0.728	STFO <--- STFO3
***	10.718	0.093	0.698	STFO <--- STFO4
***	10.700	0.096	0.696	STFO <--- STFO5
***	11.065	0.093	0.720	STFO <--- STFO6
***	11.455	0.093	0.745	STFO <--- STFO7
***	11.330	0.094	0.737	STFO <--- STFO8
***	11.070	0.099	0.720	STFO <--- STFO9
***	8.980	0.088	0.584	STFO <--- STFO10
***	11.160	0.092	0.726	STFO <--- STFO11
***	11.051	0.093	0.719	STFO <--- STFO12
***	11.524	0.093	0.750	STFO <--- STFO13
***	10.687	0.089	0.696	STFO <--- STFO14
***	11.214	0.097	0.730	STFO <--- STFO15
***	11.473	0.093	0.747	STFO <--- STFO16

منبع: خروجی‌های برنامه Amos v29

پیوند می‌دهد) بیش از حداقل مقدار پذیرفته‌شده (۰/۴۰) بود. این نشان می‌دهد که آن‌ها ابعادی را نشان می‌دهند که به آن تعلق دارند. بنابراین، نتایج نشان داد (جدول ۴) که تمامی مقادیر خطای استاندارد نزدیک به صفر بوده که نشان‌دهنده دقت بالای برآوردها می‌باشد. همچنین نسبت بحرانی برای متغیرهای ذکر شده بیشتر از (۲.۶) و مقدار معناداری (۰/۰۱) است. این امر امکان‌سنجی و اعتبار این پارامترها را نشان می‌دهد.

نتایج در شکل (۲) نشان داد که مقادیر ابعاد تحلیل عاملی تأییدی (CFI=) و (RMSEA=۰/۴۲) و (CMIN/DF=۱/۴۳۸) و (۹۷۹) و (TLI=۹۷۶) و (IFI=۹۷۹) بود. این امر بیان‌گر روایی، اعتبار و پذیرش مدل مطالعه پیشنهادی مرتبط با مدیریت منابع انسانی پست‌مدرن است. همچنین نتایج نشان داد که تمامی تخمین‌های پارامتر استاندارد شده (نسبت‌های نشان‌داده‌شده روی فلش‌هایی که ابعاد را به پاراگراف‌های آن‌ها

3.8 پایایی و اعتبار ساختاری اندازه‌گیری عاملی

جدول (۵) مقادیر ضرایب پایایی همسانی درونی (آلفای کرونباخ) و ضرایب اعتبار ساختاری برای همه متغیرهای اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ضرایب پایایی و روایی ساختاری اندازه‌گیری عاملی

عوامل مطالعه	ضریب آلفای کرونباخ	روایی ساختاری
آموزش متنوع	.894	.946
یادگیری مستمر	.881	.939
آینده‌نگری استراتژیک	.943	.971

منبع: خروجی‌های برنامه SPSS 29

پیرسون برای تعیین روابط معنادار بین متغیرها و ابعاد و پاراگراف‌های آن استفاده شد. درحالی‌که همبستگی‌های معنی‌دار نشان‌دهنده قدرت معیار اتخاذ شده است.

3.9 تست سازگاری داخلی

آزمون همسانی درونی از نظر اطمینان خاطر از مقیاس مطالعه از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین از ضریب همبستگی

جدول ۶. سازگاری داخلی یادگیری مستمر و آموزش متنوع

مقدار سازگاری	موارد	متغیرها مطالعه
.793**	DITR1	آموزش متنوع (DITR)
.813**	DITR2	
.777**	DITR3	
.858**	DITR4	
.790**	DITR5	
.821**	DITR6	
.767**	COLE1	یادگیری مستمر (COLE)
.770**	COLE2	
.803**	COLE3	
.803**	COLE4	
.809**	COLE5	
.800**	COLE6	

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ (۲ دنباله) معنی‌دار است.

منبع: خروجی‌های برنامه SPSS 29

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرها و موارد آن‌ها ضرایب همبستگی معناداری وجود دارد. درحالی‌که محدوده بین (۰/۷۶۷-۰/۸۵۸) با سطح معنی‌داری (۰/۰۱) جدول ۷. سازگاری داخلی متغیر آینده‌نگری استراتژیک است که نشان می‌دهد سطح سازگاری خوب بین متغیرها و گویه‌های مربوطه وجود دارد.

سازگاری موارد با متغیرها	موارد	متغیر مطالعه
.730**	STFO1	آینده‌نگری استراتژیک (STFO)
.721**	STFO2	
.748**	STFO3	
.720**	STFO4	
.722**	STFO5	
.739**	STFO6	
.762**	STFO7	
.753**	STFO8	
.743**	STFO9	
.621**	STFO10	
.746**	STFO11	
.740**	STFO12	
.766**	STFO13	
.715**	STFO14	
.752**	STFO15	
.763**	STFO16	

3.10 آمار توصیفی: ارائه، تحلیل و تفسیر نتایج تحقیق

این بخش به ارائه نتایج تحلیل توصیفی پاسخ‌های نمونه تحقیق می‌پردازد. این شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها و نمایش مقادیر شاخص‌های آماری (میانگین حسابی، انحراف استاندارد، ضریب تغییرات نسبی و شدت پاسخ) است. برای یافتن اهمیت نسبی (شدت پاسخ) و سطح پاسخ از مقدار میانگین حسابی

جدول (۷) نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی بین متغیر و همچنین گویه‌ها در محدوده (۰/۶۲۱-۰/۷۶۶) با سطح معنی‌داری (۰/۰۱) است و سطح سازگاری خوب بین متغیر و پارامترهای آن‌ها وجود دارد.

مطالعه نسبت به اهمیت آموزش متنوع و تأثیر قابل توجه آن بر عملکرد سازمانی آگاهی متوسطی دارند.

3.10.2 توصیف متغیر یادگیری مستمر

این بعد با استفاده از شش شاخص میدانی با کدها (COLE1- COLE6) اندازه‌گیری شد. نتایج نشان داد که گویه با کد (COLE3) که در شرکت ما، کارمندان به سرعت رویه‌ها و فرآیندهای جدیدی را که در مشاغل خود معرفی شده‌اند، یاد می‌گیرند) بود، دارای بیشترین مقدار میانگین (۳/۱۰۴) با انحراف معیار (۰/۶۶۷) و ضریب تغییر (۰/۴۴۵) بود و اهمیت نسبی (۶۲/۰۷) نشان‌دهنده همسانی متوسط در نمونه پاسخ‌های این بند را با سطح پاسخ (متوسط) مطالعه کنید. درحالی‌که پاراگراف با کد (COLE4) که در شرکت ما وقتی کارمندان قادر به انجام یک کار خاص نباشند، به سرعت روش انجام آن را یاد می‌گیرند) بود، کمترین مقدار میانگین (۳/۰۲۸) را با انحراف معیار (۰/۶۷۲) و ضریب تغییر (۰/۴۵۱) و اهمیت نسبی (۶۰/۵۶) با سطح پاسخ متوسط داشت. همچنین نتایج نشان داد که میانگین متغیر یادگیری مستمر (۳/۰۶۶) و انحراف معیار (۰/۵۲۶) با ضریب تغییر (۰/۲۷۶) و اهمیت نسبی (۶۱/۳۳) و سطح پاسخ (متوسط) بود. این امر بیانگر آن است که مدیران شرکت‌های نمونه مورد مطالعه نسبت به اهمیت یادگیری مستمر و تأثیر قابل توجه آن بر عملکرد سازمانی آگاهی متوسطی دارند.

پس از بررسی نتایج آمار توصیفی ابعاد بر اساس اهمیت با توجه به نتایج آماری مرتب گردید که در جدول ۸ قابل رویت می‌باشد.

استفاده شد. اهمیت نسبی پاسخ‌ها (شدت پاسخ) با تقسیم مقدار (آن میانگین حسابی) بر پنج (تعداد دسته‌های مقیاس لیکرت) به دست آمد. سطح پاسخ با اتخاذ مقوله‌های جدول مقیاس لیکرت به دست آمد که عبارت‌اند از: (۱/۸-۱) بسیار ضعیف، (۱/۸۱-۲/۶۰) ضعیف، (۲/۶۱-۳/۴۰) متوسط، (۳/۴۱-۴/۲۰) خوب، (۴/۲۱-۵) خیلی خوب. فرآیند تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار (Microsoft Excel and SPSS) انجام شد به شرح زیر است:

3.10.1 توصیف متغیر آموزش متنوع

این بعد با استفاده از شش شاخص میدانی با کدها (DITR1- DITR2) اندازه‌گیری شد. نتایج نشان داد که گویه با کد (DITR3) که (شرکت ما علاوه بر آموزش مهارت‌های فنی، بر یادگیری و توسعه رفتارها و ارزش‌های فرهنگی تأکید دارد) دارای بیشترین مقدار میانگین (۳/۲۱۹) با انحراف معیار (۰/۶۷۲) و ضریب تغییر (۰/۴۵۲) بود و اهمیت نسبی (۶۴/۳۸) نشان‌دهنده همسانی متوسط در نمونه پاسخ‌های این بند را با سطح پاسخ (متوسط) نشان می‌دهد. درحالی‌که گویه با کد (DITR4) که (شرکت ما برنامه مربی‌گری ویژه‌ای را برای توسعه شغلی ارائه می‌دهد) بود کمترین مقدار میانگین (۳/۱۶۷) را با انحراف معیار (۰/۷۴۶) و ضریب تغییر (۰/۵۵۶) و اهمیت نسبی (۶۳/۳۵) با سطح پاسخ متوسط داشت. همچنین نتایج نشان داد که میانگین آموزش متنوع (۳/۱۹۰) و انحراف معیار (۰/۵۷۱) با ضریب تغییر (۰/۳۲۶) و اهمیت نسبی (۶۳/۸۰) و سطح پاسخ (متوسط) بود. این امر بیانگر آن است که مدیران شرکت‌های نمونه مورد

جدول ۸. آمار توصیفی برای یادگیری مستمر و آموزش متنوع

ابعاد اصلی	میانگین حسابی	انحراف معیار	ضریب تغییر	اهمیت نسبی	سطح پاسخ	اهمیت ترتیبی
یادگیری مستمر	۳,۰۶۶	۰,۵۲۶	۰,۲۷۶	۶۱,۳۳	متوسط	۲
آموزش متنوع	۳,۱۹۰	۰,۵۷۱	۰,۳۲۶	۶۳,۸۰	متوسط	۱

منبع: تهیه شده توسط محقق براساس خروجی‌های برنامه‌های آماری (SPSS, Microsoft Excel)

روش یکی از بهترین روش‌ها در مدل مدرن محسوب می‌شود (کویزومی و نامی، ۲۰۱۳: ۲۳)، به شرح زیر:

3.11.1 آزمون فرضیه اول: این فرضیه بیان می‌کند که (یادگیری مستمر بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معنی‌داری دارد.)

نتایج نشان داد (شکل ۳ و جدول 9) که یادگیری مستمر بر آینده نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی‌که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰/۵۶) بود. یعنی تغییر در سطح یادگیری مستمر با یک واحد به میزان (۵۶٪) بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد. در سطح شرکت‌های خصوصی بزرگ نمونه مورد مطالعه و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۱۰/۷۹۴) معنی‌دار بود با سطح احتمال (۰/۰۱). همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک مقدار ضریب تعیین (R²) است که به (۰/۳۲) رسیده است بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۲٪) ناشی از تغییر در یادگیری مستمر است و درصد باقی‌مانده (۶۸٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است. با توجه به مطالب فوق می‌توان فرضیه اول پذیرفته می‌شود.

3.10.3 توصیف متغیر آینده‌نگری استراتژیک

این متغیر از شانزده گویه تشکیل شده است و با کدهای (STFO1- STFO16) اندازه‌گیری شد. نتایج نشان داد که گویه با کد (STFO1) که (در شرکت ما، همه کارکنان در شناسایی عوامل کلیدی تغییر که بر شرکت ما تأثیر می‌گذارند، درگیر هستند) بود، دارای بیشترین مقدار میانگین (۳/۱۹۱) با انحراف معیار (۰/۶۳۵) و ضریب تغییر (۰/۴۰۳) بود و اهمیت نسبی (۶۳/۸۲) با سطح پاسخ (متوسط) بود. درحالی‌که گویه با کد (STFO12) که (بینش‌های آینده‌نگری استراتژیک به‌سرعت در سراسر شرکت پخش می‌شود) بود کمترین مقدار میانگین (۳/۰۸۸) را با انحراف معیار (۰/۶۴۵) و ضریب تغییر (۰/۴۱۶) و اهمیت نسبی (۶۱/۷۵) با سطح پاسخ متوسط داشت. همچنین نتایج نشان داد که میانگین متغیر آینده‌نگری استراتژیک (۳/۱۳۱) و انحراف معیار (۰/۴۷۴) با ضریب تغییر (۰/۲۲۵) و اهمیت نسبی (۶۲/۶۳) و سطح پاسخ (متوسط) بود. این نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های نمونه مورد مطالعه نسبت به اهمیت متغیر آینده‌نگری استراتژیک و تأثیر قابل توجه آن بر عملکرد سازمانی آگاهی متوسطی دارند.

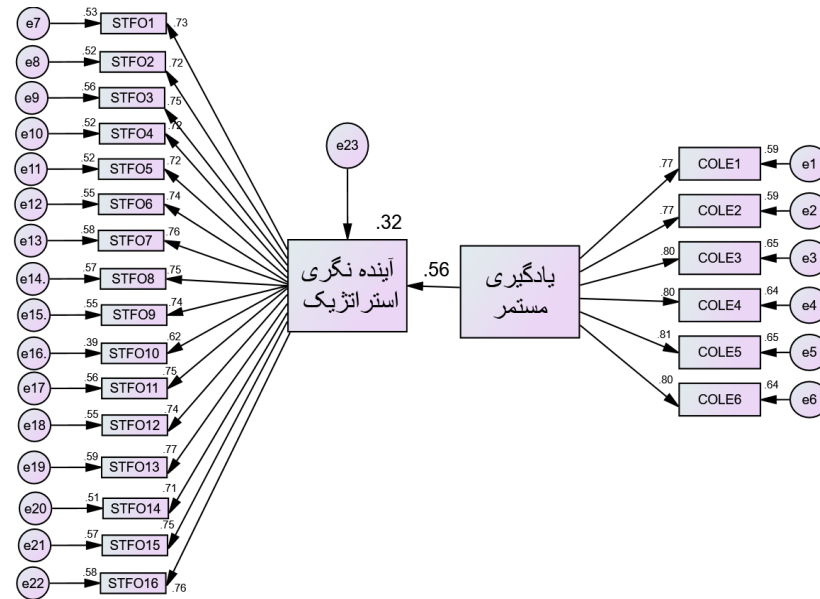
3.11 آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید؛ زیرا این

جدول ۹. مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر یادگیری مستمر بر آینده‌نگری استراتژیک

مسیرها			برآوردهای استاندارد	خطای استاندارد (S.E.)	نسبت بحرانی (C.R.)	P-value
STFO	<---	COLE	0.564	0.047	10.794	***
COLE1	<---	COLE	0.767	0.051	18.914	***
COLE2	<---	COLE	0.770	0.051	19.103	***
COLE3	<---	COLE	0.804	0.048	21.342	***
COLE4	<---	COLE	0.803	0.048	21.307	***
COLE5	<---	COLE	0.809	0.047	21.744	***
COLE6	<---	COLE	0.800	0.048	21.092	***
STFO1	<---	STFO	0.731	0.058	16.924	***
STFO2	<---	STFO	0.721	0.060	16.462	***
STFO3	<---	STFO	0.748	0.056	17.843	***
STFO4	<---	STFO	0.720	0.060	16.383	***
STFO5	<---	STFO	0.722	0.061	16.497	***
STFO6	<---	STFO	0.739	0.058	17.355	***
STFO7	<---	STFO	0.762	0.056	18.592	***
STFO8	<---	STFO	0.753	0.057	18.113	***
STFO9	<---	STFO	0.743	0.061	17.563	***
STFO10	<---	STFO	0.621	0.064	12.522	***
STFO11	<---	STFO	0.745	0.057	17.681	***
STFO12	<---	STFO	0.740	0.058	17.371	***
STFO13	<---	STFO	0.766	0.055	18.829	***
STFO14	<---	STFO	0.715	0.058	16.161	***
STFO15	<---	STFO	0.752	0.059	18.031	***
STFO16	<---	STFO	0.762	0.056	18.632	***

منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)



شکل ۳. مسیر رگرسیون برای فرضیه اول با توجه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

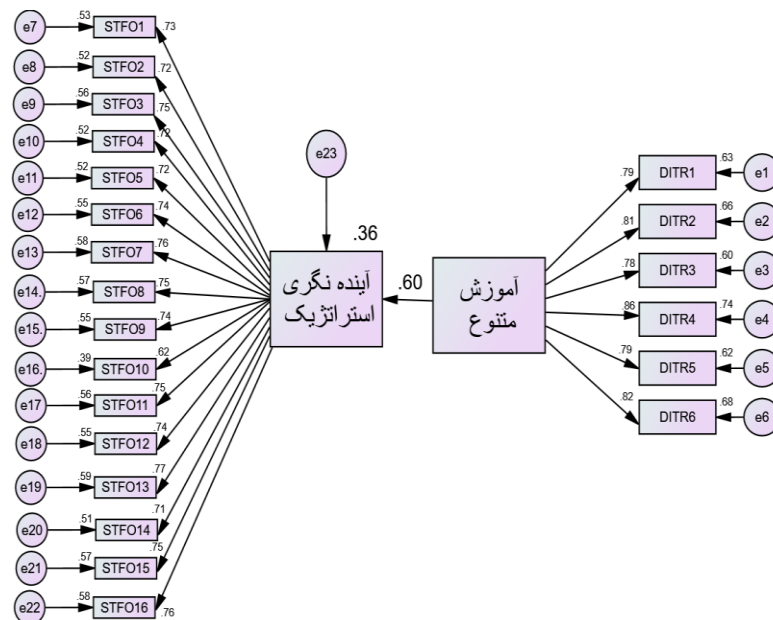
منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)

معنی‌دار بود با سطح احتمال (۰/۰۱). همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک در شکل (۶) مقدار ضریب تعیین (R^2) است که به (۰/۳۶) رسیده است. این بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۶٪) ناشی از تغییر در آموزش متنوع و درصد باقی‌مانده (۶۴٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

با توجه به مطالب فوق می‌توان فرضیه دوم را نیز پذیرفت.

3.11.2 آزمون فرضیه دوم (آموزش متنوع بر آینده-نگری استراتژیک اثر معناداری دارد).

نتایج نشان می‌دهد (شکل ۴ و جدول ۱۰) که آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی‌که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰/۶۰) بود. یعنی تغییر در سطح آموزش متنوع با یک واحد به میزان (۶۰٪) بر آینده نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۱۱/۸۰۸)



شکل ۴. مسیر رگرسیون برای فرضیه اصلی دوم با توجه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری.

منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)

جدول ۱۰. مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک

مسیرها		برآوردهای استاندارد	خطای استاندارد (S.E.)	نسبت بحرانی (C.R.)	P-value	
STFO	<---	DITR	0.598	0.042	11.808	***
DITR1	<---	DITR	0.793	0.047	20.594	***
DITR2	<---	DITR	0.812	0.048	22.036	***
DITR3	<---	DITR	0.777	0.047	19.521	***
DITR4	<---	DITR	0.859	0.042	26.475	***
DITR5	<---	DITR	0.790	0.046	20.359	***
DITR6	<---	DITR	0.822	0.044	22.788	***
STFO1	<---	STFO	0.731	0.058	16.924	***
STFO2	<---	STFO	0.721	0.060	16.462	***
STFO3	<---	STFO	0.748	0.056	17.843	***
STFO4	<---	STFO	0.720	0.060	16.383	***
STFO5	<---	STFO	0.722	0.061	16.497	***
STFO6	<---	STFO	0.739	0.058	17.355	***
STFO7	<---	STFO	0.762	0.056	18.592	***
STFO8	<---	STFO	0.753	0.057	18.113	***
STFO9	<---	STFO	0.743	0.061	17.563	***
STFO10	<---	STFO	0.621	0.064	12.522	***
STFO11	<---	STFO	0.745	0.057	17.681	***
STFO12	<---	STFO	0.740	0.058	17.371	***
STFO13	<---	STFO	0.766	0.055	18.829	***
STFO14	<---	STFO	0.715	0.058	16.161	***
STFO15	<---	STFO	0.752	0.059	18.031	***
STFO16	<---	STFO	0.762	0.056	18.632	***

منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)

بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد. با سطح احتمال (۰.۰۱) و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک در شکل (۷) مقدار ضریب تعیین (R²) است که به (۰.۳۰) رسیده است. این بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۳٪) ناشی از تغییر در یادگیری مستمر و آموزش متنوع و درصد باقی مانده (۶۷٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

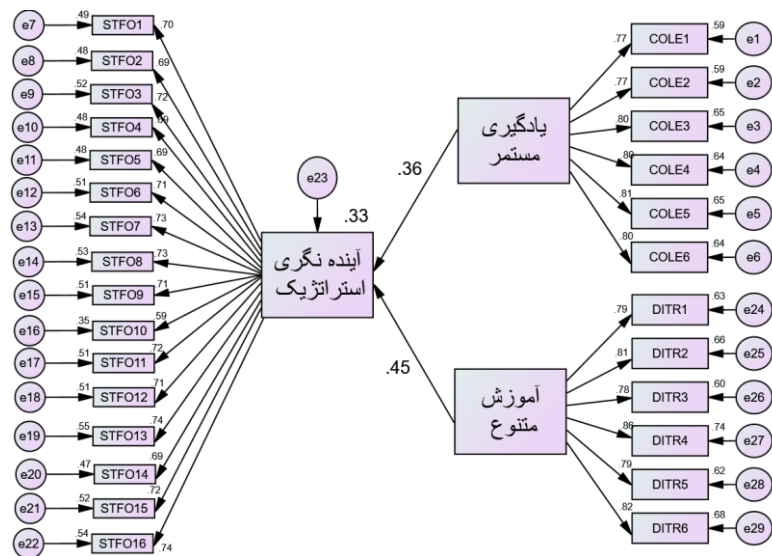
جدول ۱۱. مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر کلی یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک

مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر کلی	مقدار p
یادگیری مستمر <---> آینده‌نگری استراتژیک	0.365	0.814	۰/۰۱
آموزش متنوع <---> آینده‌نگری استراتژیک	0.449		

منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)

3.11.3 آزمون فرضیه سوم (یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک اثر معناداری دارد.)

نتایج تحلیل این فرضیه نشان می‌دهد (شکل ۵ و جدول ۱۱) که یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی‌که مقدار برآورد پارامتر استاندارد تأثیر کلی (۰/۸۱۴) بود. یعنی تغییر در سطح یادگیری مستمر و آموزش متنوع با یک واحد به میزان (۸۱٪)



شکل ۵. مسیر رگرسیون برای فرضیه سوم با توجه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

منبع: خروجی‌های برنامه (Amos v.24)

استفاده از آینده‌خیزی و مزایای یادگیری به دست آمده توسط شرکت‌کنندگان در فرایندهای سناریو فشرده ارائه می‌دهد. این مقاله به تشریح این موضوع می‌پردازد که چگونه فعالیت‌های سناریو قابلیت‌های افراد و سیستم‌های سازمانی را برای درک ماهیت و نقش آینده برای آن چه درک می‌کنند و آن چه انجام می‌دهند، تغییر می‌دهد. شناخت به جای سازمان، حوزه فرد است و در نتیجه، فرایندهای خرد که از طریق آن افراد مدل‌های ذهنی را یاد می‌گیرند و به چالش می‌کشند، به نظر منابع پیشینی برای تغییرات مدل ذهنی جمعی در سازمان هستند. این نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید در فرایندهای سناریویی غنی از نظر آموزشی سرمایه‌گذاری کنند که توانایی مدیران را برای درک تغییرات توسعه می‌دهد. یادگیری تولید شده توسط فرایندهای سناریو می‌تواند قابلیت‌های پویای «حسگر» شرکت‌ها را تقویت کند. یک مطالعه کمی از ۳۱۴ کارآفرین در ۷۲۲ پروژه سرمایه‌گذاری جمعی تکمیل‌شده با برنامه‌ای از مصاحبه‌های کیفی با خطاب (یادگیری کارآفرینی و آینده‌نگری استراتژیک) توسط (Peterson, A., & Wu, A. 2021) نشان می‌دهد که چگونه کارآفرینان فرصت‌هایی را برای نوآوری به روش‌هایی شناسایی می‌کنند که به‌طور درون‌زا از تجربه‌شان بیرون می‌آیند. نتایج مطالعه نشان داد که کارآفرینان با کسب تجربه و یادگیری از فرصت‌ها برای تقویت قابلیت‌های آینده‌نگاری خود، پیش‌بینی‌های دقیق‌تری انجام می‌دهند که به‌شدت وابستگی‌های متقابل را فراتر از آن چیزی که یک کارآفرین کاملاً منطقی می‌تواند پیش‌بینی کند، گسترش می‌دهد. این نتایج با مطالعه (Bootz, J.P., 2010) با عنوان (آینده‌نگری استراتژیک و یادگیری سازمانی: بررسی و تحلیل انتقادی) مطابقت دارد. برای تجزیه‌وتحلیل ابعاد شناختی آینده‌نگری از طریق یک نظرسنجی انتقادی، نتیجه نشان داد که نگرش آینده‌نگاری به ابعاد شناختی پیش‌بینی و یادگیری فردی اشاره دارد. فعالیت آینده‌نگاری مربوط به فرایندهای جمعی است که چندین بازیگر را بسیج می‌کند و شامل اشکال یادگیری تعاملی‌تر است. علاوه

4 بحث و نتیجه‌گیری

بحث در مورد فرضیه‌های تحقیق: همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، تحقیق حاضر ۳ فرضیه اساسی داشت. نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها همگی این فرضیه‌ها را تأیید کرد.

4.1 بحث و بررسی نتایج حاصل از تحلیل آماری فرضیه اول تحقیق و مقایسه آن‌ها با سایر مطالعات

این محور پژوهش با فرضیه اول تحقیق که (یادگیری مستمر بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معنی‌داری دارد) مرتبط است. نتایج آزمون فرضیه اول تحقیق نشان داد که یادگیری مستمر بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی‌که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰/۵۶) بود. یعنی تغییر در سطح یادگیری مستمر با یک واحد به میزان (۵۶٪) بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد در سطح شرکت‌های خصوصی بزرگ نمونه مورد مطالعه و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۱۰/۷۹۴) با سطح احتمال (۰/۰۱) معنی‌دار بود. همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک مقدار ضریب تعیین (R²) است که به (۰/۳۲) رسیده است. بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۲٪) ناشی از تغییر در یادگیری مستمر است و درصد باقی‌مانده (۶۸٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است. نتایج مطالعه ما با مطالعه (Rhisiart, M., et al., 2015) در مورد (یادگیری برای استفاده از آینده: توسعه قابلیت‌های آینده‌نگاری از طریق فرایندهای سناریو) مطابقت دارد. این مطالعه با استفاده از روش سناریوی استراتژیک ترکیبی سواد آینده (FL HSS) بر تأثیرات یادگیری فرایندهای سناریو بر شرکت‌کنندگان تمرکز دارد. این یک چارچوب ارزیابی برای به‌تصویرکشیدن تأثیرات یادگیری و شناختی

بررسی می‌کند. این بررسی طیف گسترده‌ای از مطالعات انجام شده در زمینه‌ها، صنایع و تنظیمات سازمانی مختلف را شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌کند. یافته‌های بررسی نشان می‌دهد که آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کارایی و اثربخشی سازمان داشته باشد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک و کسب مزیت رقابتی در محیط پویای کسب و کار امروزی حیاتی است و سازمان‌ها باید برای بهبود عملکرد و مزیت رقابتی خود در این فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری کنند. مطالعه توسط (Hosen, S., et al. 2024) که توسط (آموزش و توسعه، توسعه شغلی و تعهد سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد کاری) مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌ها از ۳۶۲ کارمند خط مقدم هتل از طریق پیمایش به روش نمونه‌گیری تصادفی جمع‌آوری شد. روش تجزیه و تحلیل شامل آمار توصیفی، اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری از طریق SPSS 23 و Smarts PLS 3.0 است. PLS به‌عنوان یک روش اکتشافی در نظر گرفته می‌شود که اهداف پیش‌بینی محور محققان را سازمان‌دهی می‌کند. این مطالعه به‌طور قابل توجهی همبستگی بین آموزش و پیشرفت و عملکرد کاری، پیشرفت شغلی و عملکرد کاری را بررسی کرد. نتایج نشان داد که آموزش و توسعه در بخش هتل‌داری به‌طور معناداری عملکرد کاری را پیش‌بینی می‌کند. علاوه بر این، همبستگی معنادار بین آموزش و توسعه و پیشرفت شغلی عملکرد کاری در بین پرسنل هتل با تعهد سازمانی میانجی‌گری می‌شود. مالکان و مدیران باید سیاست‌های آموزشی لازم را برای افزایش عملکرد کاری و تعهد سازمانی کارکنان بدانند و رفتار مناسب را در نظر بگیرند. مطالعه توسط (Antonella Biscione et al. 2021) با عنوان (نوآوری در کشورهای در حال گذار: نقش آموزش). این مطالعه تأثیر برنامه‌های آموزشی مختلف را بر فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌ها در ۲۷ اقتصاد در حال گذار بررسی کرد. نتایج تجزیه و تحلیل بین‌کشوری رابطه مثبتی بین آموزش قطعی و تمایل به نوآوری نشان می‌دهد، نتایج همچنین با در نظر گرفتن سایر تعاریف آموزش (حل مشکل، تجاری، مدیریتی یا در حین کار)، تأثیر مثبتی پیدا می‌کنند.

بنابراین نیاز به سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران برای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی ویژه برای تقویت نوآوری را در اقتصادهای در حال گذار نشان می‌دهد. مطالعه (Biscione et al. 2024) با موضوع (آیا آموزش نوآوری را در اقتصادهای در حال گذار توضیح می‌دهد؟) این مطالعه تأثیر برنامه‌های آموزشی بر نوآوری را برای شرکت‌های در اقتصادهای در حال گذار بررسی می‌کند. ما از داده‌های نظرسنجی‌های سازمانی بانک جهانی در ۲۷ کشور در اروپای شرقی و آسیای مرکزی بهره‌برداری می‌کنیم. نتایج که از چندین ویژگی مدل‌های پروبیت دو متغیره به دست می‌آیند، نشان می‌دهند که: (۱) آموزش ارتباطات به‌طور قابل توجهی نوآوری محصول و فرآیند را افزایش می‌دهد و (ب) آموزش در حین کار نسبت به آموزش در کلاس برای تقویت نوآوری مؤثرتر است. نقش کلیدی آموزش حین کار با تمرکز بر بخش تولید و در سطح جغرافیایی بیشتر است. این نتایج ممکن است توجه سیاست‌گذاران و شرکت‌ها در کشورهای در حال گذار را برای

بر این، مطالعه توسط (Priyono, A., & Hidayat, A. 2024) آن‌ها مطالعات موردی عمیقی را با استفاده از دو شرکت کوچک و متوسط شرکت‌کننده در اکوسیستم کسب و کار دیجیتال انجام دادند. آن‌ها با استفاده از دیدگاه قابلیت‌های پویا، چارچوبی را ایجاد می‌کنند که قابلیت‌های مورد نیاز برای پیگیری نوآوری در اکوسیستم را توضیح می‌دهد: تشخیص هوشیارانه هشدارهای تغییر، استفاده از منابع خارجی و سازگاری تکاملی با بازار. این تحقیق اهمیت قابلیت‌های پویا مانند سنجش، کشف و تبدیل را در توانمندسازی سازمان‌ها برای سازگاری و نوآوری در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدها در اکوسیستم کسب‌وکار دیجیتال برجسته می‌کند. سازمان‌ها از طریق یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری نوآوری را توسعه می‌دهند. در حالی که همکاری در اکوسیستم کسب‌وکار دیجیتالی یک عامل مهم برای نوآوری است. مشارکت و تبادل دانش بین شرکت‌کنندگان در اکوسیستم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارزش‌آفرینی کنند و رقابتی باقی بمانند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارها باید توسعه قابلیت‌های پویا و استفاده از مشارکت خود در اکوسیستم‌های دیجیتال را برای هدایت نوآوری در اولویت قرار دهند. این شامل سرمایه‌گذاری در فناوری، تشویق همکاری و متعادل کردن رویکردهای یادگیری برای پرداختن به اهداف استراتژیک کوتاه‌مدت و بلندمدت است. بنابراین، سازمان‌هایی که یادگیری مستمر را با مکانیسم‌های آینده‌نگری ادغام می‌کنند، اغلب عملکرد و نوآوری برتر را در بازارهای پویا نشان می‌دهند. تعامل بین این عناصر برای حفظ مزیت رقابتی حیاتی است.

4.2 بحث و بررسی نتایج حاصل از تحلیل آماری فرضیه دوم تحقیق و مقایسه آن‌ها با سایر مطالعات

این محور پژوهش با فرضیه دوم تحقیق که (آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک اثر معناداری دارد). مرتبط است. نتایج آزمون فرضیه دوم تحقیق نشان داد که آموزش متنوع بر آینده نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، در حالی که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰/۶۰) بود. یعنی تغییر در سطح آموزش متنوع با یک واحد به میزان (۶۰٪) بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۱۱/۸۰۸) معنی‌دار بود با سطح احتمال (۰/۰۱). همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک در شکل (۶) مقدار ضریب تعیین (R²) است که به (۰/۳۶) رسیده است این بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۶٪) ناشی از تغییر در آموزش متنوع و درصد باقی‌مانده (۶۴٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است. نتایج این محور با مطالعه (Fegade, T., & Sharma, P. 2023) در مورد (کاوش در تأثیر آموزش و توسعه کارکنان بر کارایی و اثربخشی سازمان) مطابقت دارد. این مطالعه به بررسی ابعاد مختلف آموزش و توسعه، از جمله روش‌های آموزشی، محتوای آموزشی و ارائه آموزش می‌پردازد. این مقاله مروری بر ادبیات سیستماتیک ارائه می‌کند که تأثیر آموزش و توسعه کارکنان را بر کارایی و اثربخشی سازمانی

سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی خاص برای رسیدن به استانداردهای نوآوری در اقتصادهای توسعه‌یافته جلب کند.

4.3 بحث و بررسی نتایج حاصل از تحلیل

آماری فرضیه سوم تحقیق و مقایسه آن-

ها با سایر مطالعات

این محور پژوهش با فرضیه سوم تحقیق که (یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک اثر معناداری دارد) مرتبط است. نتایج آزمون فرضیه سوم تحقیق نشان داد که یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی‌که مقدار برآورد پارامتر استاندارد تأثیر کلی (۱۴.۰) بود. یعنی تغییر در سطح یادگیری مستمر و آموزش متنوع با یک واحد به میزان (۸۱٪) بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر می‌گذارد با سطح احتمال (۱.۰) و این مقدار معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود. همچنین مقدار نشان داده‌شده در بالای متغیر آینده‌نگری استراتژیک در شکل (۷) مقدار ضریب تعیین (R^2) است که به (۳.۰) رسیده است. این بدان معناست که تغییراتی که در آینده‌نگری استراتژیک رخ می‌دهد (۳۳٪) ناشی از تغییر در یادگیری مستمر و آموزش متنوع و درصد باقی‌مانده (۶۷٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

آینده‌نگری استراتژیک یک مهارت حیاتی برای سازمان‌هایی است که به دنبال پیشرفت در محیطی نامطمئن و به‌سرعت در حال تغییر هستند. این به توانایی پیش‌بینی پیشرفت‌ها، روندها، اختلالات و فرصت‌های آینده به شیوه‌ای فعال اشاره دارد. در چشم‌انداز کسب‌وکار در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها باید پیوسته خود را برای ماندن در رقابت وفق دهند. این امر مستلزم ظرفیت قوی برای آینده‌نگری استراتژیک است که با یادگیری مداوم و آموزش‌های متنوع به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. بنابراین، برای مهار مؤثر آینده‌نگری استراتژیک، سازمان‌ها باید یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع را در اولویت قرار دهند که هر دو باعث افزایش سازگاری، تقویت نوآوری و گسترش قابلیت‌های تصمیم‌گیری می‌شوند. سرعت پیشرفت فناوری و تکامل پویایی بازار مستلزم انطباق دائمی سازمان‌ها است. یادگیری مستمر تضمین می‌کند که کارکنان با پیشرفت‌های صنعت، فناوری‌های نوظهور و روندهای بازار به روز می‌مانند. این تمرین محدود به کسب مهارت‌های فنی نیست، بلکه شامل مهارت‌های نرمی مانند هوش هیجانی و رهبری نیز می‌شود که برای هدایت پویایی‌های پیچیده سازمانی حیاتی هستند. علاوه بر این، آموزش‌های متنوع کارکنان را در معرض زمینه‌های متعدد دانش قرار می‌دهد و آن‌ها را با تغییراتی که ممکن است در ابتدا به نقش اصلی آن‌ها مرتبط به نظر نمی‌رسد سازگارتر می‌کند. به‌عنوان مثال، یک متخصص بازاریابی که در زمینه تجزیه‌وتحلیل داده‌ها آموزش دیده است، می‌تواند با ادغام بینش بازار با الگوهای داده، تغییرات در رفتار مصرف‌کننده را بهتر پیش‌بینی کند. تشویق متخصصان به یادگیری از رشته‌های خارج از تخصص اصلی خود، مانند مهندسانی که در حال مطالعه تفکر طراحی هستند یا تحلیل‌گران مالی که در مورد پایداری یاد می‌گیرند، می‌تواند راه‌های جدیدی را برای نوآوری

باز کند. این چشم‌انداز گسترده برای درک ارتباط متقابل عوامل مختلف تأثیرگذار بر آینده ضروری است، مانند اینکه چگونه پیشرفت‌های فناوری بر رفتار اجتماعی تأثیر می‌گذارد یا چگونه تغییرات آب‌وهوا بر مناظر نظارتی تأثیر می‌گذارد. آموزش‌های متنوع، دیدگاه کارکنان را با قراردادن آن‌ها در زمینه‌ها، فرهنگ‌ها و روش‌های مختلف تفکر گسترش می‌دهد. این انعطاف‌پذیری شناختی را تشویق می‌کند - توانایی تفکر در چارچوب‌های متعدد و انطباق مدل‌های ذهنی با توجه به موقعیت آینده‌نگری استراتژیک از این انعطاف‌پذیری شناختی بسیار سود می‌برد؛ زیرا متخصصان را قادر می‌سازد سیگنال‌های ضعیف - نشانه‌های اولیه تغییر قریب‌الوقوع - را که ممکن است توسط کسانی که تمرکز محدودتری دارند نادیده بگیرند، تشخیص دهند. آینده‌نگری استراتژیک شامل تصمیم‌گیری بر اساس سناریوهای احتمالی آینده است. این شامل پیمایش ابهام، شناسایی روندها و ایجاد سناریوهایی است که ممکن است در آینده آشکار شوند. کارمندی که به‌طور مداوم یاد می‌گیرند و در معرض تجربیات آموزشی متنوع هستند، مهارت‌های تصمیم‌گیری بهتری را به‌ویژه در محیط‌های نامطمئن یا پیچیده ایجاد می‌کنند. نیروی کاری که به‌طور مداوم در حال یادگیری است، برای تصمیم‌گیری آگاهانه مجهزتر است؛ زیرا با آخرین روندهای صنعت آشنا است و مهارت‌های به‌روز دارد. آموزش‌های متنوع به کارکنان اجازه می‌دهد تا روش‌ها و ابزارهای مختلفی را با هم ادغام کنند (مانند برنامه‌ریزی سناریو، تفکر سیستمی) که کیفیت تصمیم‌گیری را به‌ویژه در شرایط پیچیده و نامطمئن افزایش می‌دهد. این دیدگاه کل‌نگر به رهبران کمک می‌کند تا ریسک‌ها را پیش‌بینی و مدیریت کنند، فرصت‌های رشد را بشناسند و نوآوری را هدایت کنند. علاوه بر این، یادگیری مستمر دانش و ابزارهای مورد نیاز برای تجزیه‌وتحلیل محیط‌های پیچیده را فراهم می‌کند، در حالی‌که آموزش‌های متنوع به درک ارتباطات متقابل بین متغیرهای مختلف (به‌عنوان مثال، اقتصادی، تکنولوژیکی، محیطی) کمک می‌کند. این‌ها برای ساختن سناریوهای واقعی و جامع آینده ضروری هستند. سازمان‌هایی که طیف متنوعی از آموزش را برای کارکنان خود تشویق می‌کنند، می‌توانند خطرات حوزه‌های مختلف را بهتر پیش‌بینی کنند. به‌عنوان مثال، درک تحول دیجیتال و مسائل ژئوپلیتیکی به یک کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا اختلالات زنجیره تأمین را به دلیل فناوری یا ناآرامی‌های سیاسی پیش‌بینی کند.

نوآوری جزء کلیدی آینده‌نگری استراتژیک است؛ زیرا سازمان‌ها نه تنها باید روندهای آینده را پیش‌بینی کنند، بلکه باید بازارهای آینده را نیز ایجاد و شکل دهند. بنابراین، آینده‌نگاری استراتژیک به‌شدت به توانایی سازمان برای پیش‌بینی نوآوری‌های مخرب و اقدام بر روی آن‌ها قبل از انجام رقبا بستگی دارد. مجموعه مهارت‌های متنوع امکان انتشار متقابل ایده‌ها را در بین صنایع و رشته‌ها فراهم می‌کند. فرهنگ یادگیری مستمر حس کنج‌کاو و ذهنیت رشد را ترویج می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا هنجارهای تثبیت‌شده را زیر سؤال ببرند و ایده‌های جدید را کشف کنند. آموزش‌های متنوع با قرار دادن افراد در معرض روش‌های مختلف تفکر و رویکردهای حل مسأله، تکمیل‌کننده این امر است که منجر به

جهانی‌شدن، بازارها و پایگاه‌های مصرف‌کننده متنوعی را معرفی کرده است. برای شرکت‌های عراقی با جاه‌طلبی توسعه منطقه‌ای یا بین‌المللی، برنامه‌های آموزشی که شایستگی بین‌فرهنگی را تقویت کنند، حیاتی است. آموزش‌های متنوع کارکنان را به توانایی درک و عملکرد در محیط‌های فرهنگی و تجاری مختلف مجهز می‌کند که برای موفقیت بلندمدت و آینده‌نگری بسیار مهم است.

نیروی کار آموزش‌دیده در مهارت‌های مختلف، از جمله مدیریت ریسک، تجزیه و تحلیل بازار و نوآوری، برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک که تأثیرات بلندمدت را در نظر می‌گیرد، مجهزتر است. در کشوری مانند عراق که در آن تصمیمات اغلب تحت تأثیر عوامل خارجی مانند قیمت نفت، امنیت و روابط خارجی است، داشتن نیروی کار مجرب و آگاه به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا به‌طور مؤثرتری از این پیچیدگی‌ها عبور کنند. آینده‌نگری استراتژیک به‌شدت به قابلیت‌های رهبری وابسته است. برنامه‌های یادگیری مستمر طراحی شده برای رهبران به آن‌ها کمک می‌کند تا تفکر رویایی، چابکی و انعطاف‌پذیری را پرورش دهند. چنین رهبرانی می‌توانند بهتر در بحران‌ها گذر کنند، نوآوری را تقویت و شرکت‌های خود را به سمت رشد پایدار در محیط‌های نامطمئن هدایت کنند. در عراق، جایی که تصمیمات رهبران را می‌توان با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار شکل داد، رهبران باید سازگارتر، رویاگرتر و نوآورتر باشند. برنامه‌های توسعه مستمر رهبری تضمین می‌کند که رهبران نه‌تنها به‌طور مؤثر به بحران‌ها پاسخ می‌دهند، بلکه فرهنگ سازمانی آینده‌نگر را نیز پرورش می‌دهند. در زمینه محیط تجاری پیچیده عراق، یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع نه‌تنها مفید هستند، بلکه الزامات استراتژیک به‌شمار می‌روند. این ابتکارات، کارمندان و رهبران را با ابزارهایی که برای پیش‌بینی چالش‌های آینده، انطباق با پیشرفت‌های فناوری و هدایت پیچیدگی‌های فرهنگی و بازار نیاز دارند، مجهز می‌کند. با پرورش فرهنگ توسعه مستمر، شرکت‌ها در عراق می‌توانند در برابر نوسانات اقتصادی، بی‌ثباتی سیاسی و تغییرات سریع فناوری مقاومت کنند. علاوه بر این، شرکت‌هایی که یادگیری و توسعه را در اولویت قرار می‌دهند، بهتر می‌توانند نوآوری و استعدادها را برتر و مزیت رقابتی را حفظ کنند. از آنجایی‌که عراق به دنبال بازسازی اقتصاد خود و ورود کامل‌تر در بازار جهانی است، شرکت‌هایی که در برنامه‌های آموزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند - به‌ویژه برنامه‌هایی که بر فناوری، رهبری و شایستگی‌های بین‌فرهنگی متمرکز هستند - در موقعیت موفقیت قرار خواهند گرفت. آینده‌نگری استراتژیک، مبتنی بر تعهد به یادگیری مستمر، این شرکت‌ها را قادر می‌سازد که نه‌تنها در یک چشم‌انداز غیر قابل پیش‌بینی و به‌سرعت در حال تحول، بقای خود را حفظ، بلکه رشد کنند.

5 پیشنهاد کاربردی

برخی پیشنهادها در راستای یافته‌های تحقیق و براساس نتایج فرضیه‌ها ارائه می‌گردد.

۱-۵ با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه تحقیق اولیه که بیان می‌کند (یادگیری مستمر بر آینده‌نگری استراتژیک تأثیر

را محل‌های نوآورانه می‌شود. آینده‌نگری استراتژیک مستلزم همکاری در بخش‌های مختلف یک سازمان است. برنامه‌های یادگیری مستمر می‌توانند با توانمندسازی تیم‌های متقابل برای یادگیری از یکدیگر و درک دیدگاه‌های مختلف، همکاری را تقویت کنند. آموزش متنوع با ایجاد کارمندی که در برقراری ارتباط و همکاری در بخش‌ها مهارت دارند، این امر را بیشتر تقویت می‌کند و اطمینان می‌دهد که بینش‌های حوزه‌های مختلف در فرآیند آینده‌نگاری ادغام می‌شوند. هرچه دیدگاه‌های بیشتری اخذ شود، فرآیند آینده‌نگاری قوی‌تر می‌شود. فرهنگ یادگیری و تنوع در آموزش، سازمان‌ها را انعطاف‌پذیرتر می‌کند. کارکنانی که آموزش دیده‌اند تا مهارت‌ها و دانش خود را به‌طور مداوم توسعه دهند، بهتر برای اختلالات غیرمنتظره آماده هستند. آینده‌نگاری استراتژیک در توانایی هدایت عدم قطعیت‌ها مؤثر است و نیروی کاری که از یادگیری و تنوع مستمر استقبال می‌کند، می‌تواند به‌سرعت در پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده حرکت کند. این انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نه‌تنها نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، بلکه استراتژی‌های خود را برای کاهش خطرات و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید نیز به‌طور فعال شکل دهند. برای شرکت‌های خصوصی بزرگی که در عراق فعالیت می‌کنند، محیط کسب‌وکار به دلیل بی‌ثباتی سیاسی، نوسان شرایط اقتصادی و روندهای بازار جهانی در حال تغییر سریع است. در چنین شرایطی، یادگیری مستمر و آموزش‌های متنوع به دلایل متعددی ضروری است. اقتصاد عراق به‌شدت به نفت متکی است و آن را در برابر نوسانات قیمت جهانی نفت آسیب‌پذیر می‌کند. علاوه بر این، بی‌ثباتی سیاسی، درگیری‌های منطقه‌ای و تغییر سیاست‌های دولت چالش‌های دائمی برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند. شرکت‌ها در چنین شرایطی باید چابک بمانند و پیوسته از پیشرفت‌های جدید در داخل و خارج از کشور یاد بگیرند. یادگیری مستمر کارکنان را قادر می‌سازد تا از خطرات نوظهور مانند مقررات جدید یا تغییرات در تجارت بین‌الملل مطلع شوند و در عین حال آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری از فرصت‌ها، مانند پروژه‌های زیرساختی یا بازارهای جدید آماده می‌کند. در عراق، شرکت‌ها به دلیل ناآرامی‌های سیاسی، نگرانی‌های امنیتی و بی‌ثباتی اقتصادی با عدم اطمینان قابل توجهی مواجه هستند. یادگیری مستمر تضمین می‌کند که کارمندان و رهبران در جریان آخرین روندهای صنعت، تغییرات ژئوپلیتیکی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی قرار می‌گیرند. این توانایی آن‌ها را برای پیش‌بینی تغییرات و اتخاذ تصمیمات استراتژیک آگاهانه که از آینده شرکت محافظت می‌کند، افزایش می‌دهد. انقلاب دیجیتال در حال دگرگونی صنایع در سطح جهانی است. شرکت‌ها در عراق باید از فناوری‌های جدید استفاده کنند تا رقابتی باقی بمانند. برنامه‌های آموزشی متنوع با تمرکز بر مهارت‌های دیجیتال، تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از فناوری برای آینده‌نگری استراتژیک استفاده کنند. با کارمندی که در فناوری‌های پیشرفته آموزش دیده‌اند، کسب‌وکارها می‌توانند روند بازار، رفتار مصرف‌کننده و ریسک‌های عملیاتی را بهتر پیش‌بینی کنند.

۵-۲-۲ آموزش بین عملکردی را با کارمندان تشویق کنید تا در برنامه‌های آموزشی خارج از حوزه‌های تخصصی معمول خود شرکت کنند. این به آن‌ها اجازه می‌دهد تا فرآیندهای تجاری گسترده‌تری را درک کنند و دیدگاه جامع‌تری را در مورد چالش‌های آینده تقویت کنند. به‌عنوان مثال: یک کارمند بازاریابی می‌تواند در کارگاهی در زمینه مدیریت عملیات یا زنجیره تأمین شرکت کند و در مورد عواملی که می‌تواند بر روند بازار و رفتار مصرف‌کننده تأثیر بگذارد، بینشی به دست آورد.

۵-۲-۳ با ارائه آموزش در مورد روندهای نوظهور مانند هوش مصنوعی، شیوه‌های پایداری، تحول دیجیتال و سایر فناوری‌های آینده‌نگر، بر روی روندها و فناوری‌های نوظهور تمرکز کنید. درک این تغییرات می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تغییرات در بازار و چشم‌انداز کسب‌وکار را پیش‌بینی کنند. به‌عنوان مثال: جلساتی را در مورد نوآوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در تجارت یا تأثیرات بالقوه تغییرات محیطی بر روی شیوه‌های صنعت برگزار کنید.

۵-۲-۴ فرهنگ یادگیری مستمر را با اطمینان از اینکه آموزش یک رویداد یکباره نیست؛ بلکه یک فرآیند مداوم است که کارکنان را تشویق می‌کند تا به‌طور مداوم مهارت‌ها و تفکر خود را تطبیق دهند، تقویت کنید. این رویکرد بلندمدت به سازمان‌ها کمک می‌کند در مواجهه با چالش‌های تجاری در حال تحول، چابک و سازگار باقی بمانند. مثال: دسترسی به پلتفرم‌های یادگیری آن‌لاین یا گواهی‌های خارجی را فراهم کنید که به کارمندان اجازه می‌دهد از آخرین روندها و پیشرفت‌های صنعت به‌روز بمانند.

۵-۲-۵ به اشتراک‌گذاری دانش بین بخشی: برنامه‌های آموزشی بین بخشی را تسهیل کنید که در آن کارمندان از حوزه‌های مختلف کسب‌وکار می‌توانند دانش را تبادل کنند. این کار سیلوها را از بین می‌برد و دید گسترده‌تر و یکپارچه‌تر از آینده استراتژیک شرکت را تشویق می‌کند و روند آینده‌نگری را غنی می‌کند.

۳-۵ با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه تحقیق سوم که بیان می‌کند (یادگیری مستمر و آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک اثر معناداری دارد)، این مطالعه پیشنهادات کلی زیر را به مدیران سازمان‌های هدف (شرکت‌های خصوصی بزرگ در عراق) ارائه می‌دهد:

۱-۳-۵ ذهنیت آینده‌نگری استراتژیک را با ارائه آموزش ایجاد کنید که بر ذهنیت فعالانه و متمرکز بر آینده تأکید دارد. این می‌تواند شامل آموزش به کارکنان نحوه تجزیه‌وتحلیل روندها، مشارکت در اسکن محیطی و پیش‌بینی نیازهای آینده باشد. به‌عنوان مثال: ارائه آموزش در مورد ابزارهایی مانند تجزیه‌وتحلیل PESTEL (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، زیست‌محیطی و حقوقی) تا به کارکنان کمک کند تا نیروهای مختلفی را در نظر بگیرند که آینده را شکل می‌دهند.

۵-۳-۲ همسو با استراتژی سازمانی با اطمینان از اینکه امکانات یادگیری و برنامه‌های آموزشی با اهداف استراتژیک بلندمدت سازمان همسو هستند. این تضمین می‌کند که کارکنان

معنی‌داری دارد)، این مطالعه پیشنهادات زیر را به مدیران سازمان‌های هدف (شرکت‌های خصوصی بزرگ در عراق) ارائه می‌دهد:

1-1-5 به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا با ارائه برنامه‌های منظم، کارگاه‌ها و دسترسی به پلت فرم‌های یادگیری خارجی، فرهنگ یادگیری مستمر را در سازمان‌ها تشویق نموده و خود نیز با درگیر شدن در فرآیند یادگیری این رفتار را الگوبرداری کنند.

2-1-5 برنامه‌های آموزشی طراحی کنند که اشتراک‌گذاری دانش بین رشته‌ای را ترویج نماید. به‌عنوان مثال، با کنار هم قرار گرفتن مهندسان با استراتژیست‌های کسب‌وکار یا متخصصان بازاریابی با دانشمندان داده می‌توانند تفکر متنوع و حل مسئله نوآورانه را تقویت کنند.

3-1-5 مسیرهای یادگیری انعطاف‌پذیر را ارائه نموده و به کارکنان اجازه دهند موضوعات خارج از نقش‌های خود را کشف کنند. تشویق به گذراندن دوره‌هایی در زمینه فناوری‌های نوظهور، روندهای جهانی و مسائل اجتماعی که همگی می‌توانند به آینده‌نگاری استراتژیک بهتر کمک کنند.

4-1-5 فرصت‌هایی را برای کارمندان ایجاد کنند تا در اتاق‌های فکر، مراکز نوآوری یا کنفرانس‌های خارجی شرکت کنند. این طرح‌ها دیدگاه‌های متنوعی را ترویج می‌کنند و به سازمان کمک می‌کنند تا در جریان پیشرفت‌های مهم قرار گیرند.

۵-۱-۵ هنگام انجام تمرین‌های آینده‌نگاری مانند سناریونگاری، افراد را از بخش‌ها، زمینه‌ها و زمینه‌های تخصصی مختلف گرد هم بیاورید. این تنوع منجر به بحث‌های غنی‌تر و چشم‌انداز جامع‌تری از آینده می‌شود.

۶-۱-۵ آینده‌نگری استراتژیک اغلب در اختیار تیم‌های رهبری قرار می‌گیرد. می‌توان با سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه رهبری بر اهمیت یادگیری مستمر تأکید نمود و با قرارگرفتن در معرض روندهای جهانی، تغییرات اقتصادی و نوآوری‌های فناوری را تشویق کرد.

5-2 با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه تحقیق دوم که بیان می‌کند (آموزش متنوع بر آینده‌نگری استراتژیک اثر معناداری دارد)، پیشنهادهای زیر را به مدیران سازمان‌های هدف پیشنهاد می‌کنیم:

۱-۲-۵ از ابزارهای دیجیتالی مانند پلتفرم‌های یادگیری مبتنی بر هوش مصنوعی، MOOC و دوره‌های آن‌لاینی که محتوای متناسب با روندهای نوظهور را ارائه می‌دهند، استفاده کنند. کارکنان را تشویق نماید تا با این ابزارها به‌روز بمانند و یک پایگاه دانش پویا ایجاد کنند که می‌تواند قابلیت‌های آینده‌نگری را افزایش دهد.

بر اساس داده‌ها و بینش‌های جدید تنظیم می‌کند. نقش یادگیری بین فرهنگی را در تقویت آینده‌نگری جهانی، به‌ویژه برای سازمان‌ها و دولت‌های چندملیتی بررسی کنند. از مطالعات موردی سازمان‌های بین‌المللی استفاده نموده و ارزیابی چگونه قرارگرفتن در معرض سیستم‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی متنوع، قابلیت‌های آینده‌نگاری را بررسی نماید.

تشکر و قدردانی

از مدیران شرکت‌های بزرگ خصوصی که علاقه و همکاری خود را نشان دادند و وقت خود را در پرکردن پرسش‌نامه مطالعه اختصاص دادند و اطلاعات ارزشمندی را که به ما در تکمیل تحقیقات کمک کرد، بی‌نهایت سپاس‌گزاریم.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

نه تنها به مهارت‌های آینده‌نگری عمومی مجهز هستند، بلکه به دانشی برای به‌کارگیری آن‌ها در راه‌هایی که مستقیماً از چشم‌انداز و رشد شرکت پشتیبانی می‌کند، مجهز هستند.

6 پیشنهادات پژوهشی

بررسی چگونگی یادگیری مداوم که انعطاف‌پذیری شناختی را افزایش می‌دهد و به افراد اجازه می‌دهد با اطلاعات جدید و محیط‌های در حال تغییر سازگار شوند.

انجام مطالعات طولی که ارزیابی عملکرد افرادی که در فعالیت‌های یادگیری منظم (مانند توسعه حرفه‌ای، آموزش بین رشته‌ای) در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک در طول زمان انجام می‌دهند. بررسی رابطه بین آموزش‌های متنوع (در همه رشته‌ها، فرهنگ‌ها، صنایع) و حل خلاقانه مسأله، که جنبه کلیدی آینده‌نگری است. چگونه یادگیری مستمر به اصلاح مدل‌های آینده‌نگری تطبیقی کمک می‌کند که استراتژی‌ها را

منابع

- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(04), 1750019. doi:10.1142/s0219877017500195.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Antonella Biscione; Chiara Burlina; Raul Caruso and Annunziata de Felice, (2021), **Innovation in Transition countries: the role of training**, No 1013, Working Papers, European Centre of Peace Science, Integration and Cooperation (CESPIC), Catholic University 'Our Lady of Good Counsel'
- Aragon-Sanchez A, Barba-Aragon I, Sanz-Valle R, 2003, "Effect of training on business results" *International Journal of Human Resource Management* 14 956–980
- Arof M. Z. K., Ismail S., Saleh A. 2018"Contractor's Performance Appraisal System in the Malaysian Construction Industry: Current Practice, Perception and Understanding" *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.9) (2018) 46-51
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 20(3), 7–16. DOI:10.34257/GJMBRAVOL20IS3PG7
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2022). Strategic foresight and innovation management: A comparative study across international Swiss banks. *Athens Journal of Business & Economics*, 8(4), 309–328. DOI:10.30958/ajbe.8-4-1
- Berkhout, F., & Hertin, J. (2002). Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool. *Greener Management International*, 2002(37), 37-52. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2002.sp.00005>
- Bierema, L. L., & Cseh, M. (2018). Postmodern perspectives on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 5-21. <https://doi.org/10.1177/1523422318757532>
- Biscione, A., Burlina, C., & Caruso, R. (2024). Does training explain innovation in transition economies? *Structural Change and Economic Dynamics*. Journal Pre-proof. O14; O32; P27; P36 <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.12.005>
- Bootz, J.-P. (2010). Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1588–1594. doi:10.1016/j.techfore.2010.06.015
- Borge, M., Soto, J. A., Aldemir, T., & Mena, J. A. (2020). Building Multicultural Competence by Fostering Collaborative Skills. *Teaching of Psychology*, 009862832097742. doi:10.1177/0098628320977421

- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Insights*.
- Boxall, P F and Purcell, J (2003) Strategy and Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. *Palgrave Macmillan*.
- Capatina, A., Bleoju, G., & Kalisz, D. (2024). Falling in love with strategic foresight, not only with technology: European deep-tech startups' roadmap to success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100515. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100515>.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). *The new rules of talent management*. Harvard Business Review, 96(3), 58-67
- Carlile, P. R. (2004). *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries*. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-471-16240-7
- Cook, C., Inayatullah, S., Burgman, M. A., & Sutherland, W. J. (2014). Strategic foresight: How planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. *Trends in Ecology & Evolution*, 29(9), 531-541. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2014.07.005>.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). *See Sooner, Act Faster: How Vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Turbulence*. MIT Press.
- Dela Lastra, S. F.-P., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5 (1). doi:10.5430/ijba.v5n1p1.
- Deloitte. (2021). *Building Workforce Resilience: How Continuous Learning Drives Organizational Agility*.
- Eraut, M. (2004). *Informal Learning in the Workplace*. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Edralin, D.M. (2010) Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19 (2), 25-41.
- Ehls, D., Gordon, A.V., Herstatt, C., Rohrbeck, R., 2022. foresight in strategy and innovation management. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 69 (2), 483-492. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077342>.
- Ehls, D., Gordon, A.V., Herstatt, C., Rohrbeck, R., 2022. Guest editorial: foresight in strategy and innovation management. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 69 (2), 483-492. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077342>.
- Fiet, J.O. (2002). *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*, Westport, CT: Quorum Books

- Fegade, T., & Sharma, P. (2023). Exploring the Impact of Employee Training and Development on Organizational Efficiency and Effectiveness: A Systematic Literature Review. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(4), Series I, 56–63. <https://doi.org/10.9790/487X-2504015663>
- Foster, D. D., & Harris, C. R. (2020). Reframing diversity and inclusion from a postmodern perspective. *Journal of Business Research*, 109, 396–402.
- Goldman, E., & Casey, A. (2010). *Building a Culture that Learns: Lessons from Strategic Foresight*.
- Gonzalez, C., & Azevedo, S. (2020). The Role of Continuous Learning in Organizational Adaptability: Insights from Industry Leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 649-663. <https://doi.org/10.1002/job.2465>
- Hallier J, Butts S, 1999, "Employers' discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership" *Employee Relations* 21 80–95.
- Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.11.003>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). *Shared Leadership in Enterprise Resource Planning and Business Intelligence Implementation*. *Human Resource Management Review*, 27(3), 678–689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10, e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hosseini, A., Ghasempour Ganji, F. (2023). Diversity Management Practices and Its Consequences in Governmental Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. (8)5, 55-76. Doi: 10.22080/shrm.2023.4158
- Huang T, 2001, "The relation of training practices and organisational performance in small and medium size enterprises" *Education and Training* 43 437–444
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organisational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
- Inayatullah, S. (2008). Six pillars: futures thinking for transforming. *Foresight*, 10(1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>.
- Ioannides, Y. M. (2010). *A Review of Scott E. Page's The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 108–122. doi:10.1257/jel.48.1.108

- Jarvis, P. (2004). *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*. Routledge.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. Journal of Marketing, 80(6), 5-18.
- Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making. Routledge
- Kuwada K. 1998. Strategic learning: the continuous side of discontinuous strategic change. Organizational Science 9(6): 719–736.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.
- Lichtenstein, B. M. B., & McGivern, S. (2001). “The role of learning in innovation: The impact of learning on the development of new products.” *The Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 32-44.
- MacDuffie J P, Kochan T A, 1995, “Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry” *Industrial Relations* 34 147–168.
- Mano Ashish Tripathi, Dr. Ravindra Tripathi, Uma Shankar Yadav (2021) “*Paradigm shift in the Human Resource Management: An Overview of Digital technologies transforming the dynamics of Work and the Emergence of Gig Work*” *International Journal of Mechanical Engineering*, Vol. 6 (Special Issue, Nov.-Dec. 2021), ISSN: 0974-5823. [SP-Vol.6_222.pdf](#).
- Moqaddamerad S., Ali M. 2024 “Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning” *Technological Forecasting & Social Change* 200 (2024)123095. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>.
- Moqaddamerad, S., & Ali, M. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123095. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), 873–896. doi:10.1080/09585199300000062.
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224–239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>.
- Mustafa, B., & Lleshi, S. (2024). The impact of lifelong learning and investments in employee development on employee productivity and performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024175. <https://doi.org/10.31893/multi-rev.2024175>.
- Mosavijad, M. Ahmadizad, A. Hossaeini, M. Mohammadi, H. (2022). An Analysis of the Role of Human Capital Competencies in Sustainable Strategic Management. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. (7) 4, 215-232. Doi:

- 10.22080/shrm.20200
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
- P. Vanitha, R. Sankar Ganesh (2024) "Impact of Employee Training and Development on Organizational Performance" *International Journal of Management, Volume: 11 Issue, Year: 2024. P-ISSN: 2321-4643 E-ISSN: 2581-9402. DOI:10.34293/management.v11i4.7470*
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Paliokaitė, A., Pačėsa, N., & Sarpong, D. (2014). Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework. *Strategic Change*, 23 (3-4), 161–169. doi:10.1002/jsc.1968
- Peterson, A., & Wu, A. (2021). *Entrepreneurial Learning and Strategic Foresight*. Strategy Unit, Harvard Business School. January 29, 2021.
- Priyono, A., & Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.10.0196>
- Rhisiart, M., Miller, R., & Brooks, S. (2015). *Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes*. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.015>
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on innovation management: A longitudinal case study. **Technological Forecasting and Social Change**, 129, 105-116.
- Rohrbeck, R., & Thom, N. (2008). Strategic foresight in multinational enterprises: Building a best-practice framework. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 45-55.
- Rohrbeck, R., Gemünden, H.G., 2011. Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 78 (2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>.
- Rohrbeck, R., Mahdjour, S., Knab, S., & Frese, T. (2009). Benchmarking Report: Strategic Foresight in Multinational Companies. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.1470050.
- Saifulhafizi, H. (2014). The influence of learning organisation towards the performance: A study on small and medium enterprise (SME) of manufacturing firms in Johor Bahru, Johor (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Sarpong, D., & Hartman, D. (2017). Fading memories of the future: the dissipation of strategic foresight among middle managers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 672–683. doi:10.1080/09537325.2017.1376736.
- Saurabh Pratap Singh Rathore (2023) "The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures" *International Journal for Global Academic & Scientific Research (IJGASR) Volume 2, Issue No. 2, 2023 ISSN Number: 2583-3081, Doi:*

- <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i2.5078The>
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Schoemaker, P. J. (2020). *Winning the Long Game: How Strategic Leaders Shape the Future*. PublicAffairs.
- Schuller, T., & Watson, D. (2009). *Learning Through Life: Inquiry into the Future for Lifelong Learning*. NIACE.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Singh, V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach ", *Environ Syst Decis* 36, P. 388.
- Sirisombat T., Sarawut Jitsopa S., Bostan W. (2022) "Service Innovation Technology Applied by Halal Tourism Operators in THAILAND" *Journal of Halal Science and Technology* (2022), 1 (1): 32-37 ISSN: 2957-4188 ISSN: 2957-4196
- Slaughter, R. 1997. Developing and Applying Strategic Foresight. ABN Report, 5 (10).
- Smith A, Whittaker J, 1999, "Management development in SMEs: what needs to be done?" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 5 176-185
- Stoycheva, M., & Ruskov, P. (2015). Growth mindset development pattern. Proceedings of the 20th European Conference on Pattern Languages of Programs - EuroPLoP'15.
- [doi:10.1145/2855321.2855329](https://doi.org/10.1145/2855321.2855329)
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). "Organizing for resilience." *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.
- Tetlock, P., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*. Crown Publishing Group.
- Tharenou P, Saks A, Moore C, 2007, "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes" *Human Resource Management Review* 17 251-273
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Wiley.
- Wahdaniah, Riska Suciati, Elizabeth Ambalele, Andi Herman Tellu (2022) "Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications" *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences (IJARSS) Vol. 1 No. 3, 2023: 239 – 258. DOI:10.59890/ijarss.v1i3.902.*
- Wang, T., & Wang, T. (2019). *The Impact of Continuous Learning on Knowledge Sharing and Innovation Performance in Organizations. Journal of Knowledge Management*. This study highlights how continuous learning influences knowledge sharing, which is critical for identifying and utilizing emerging technologies.
- Xiaoyu Huang, Fu Yang, Jiaming Zheng, Cailing Feng, Lihua Zhang (2023) "Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications" <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>.