

Validation of a Model for Developing Foresight Skills among Managers of Sepah Bank

Azadeh Ali Barouti Tabar¹, Naser Abbaszadeh^{2*}, Hamid Shafizadeh³

1. PhD student, Department of Educational Management, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

2. Department of Management, Faculty of Command and Management, Imam Ali University, Tehran, Iran

3. Department of Educational Management, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

Received: 10 Jul 2025

Accepted: 19 Nov 2025

First Available: 21 Nov 2025

Final Publication: 10 Jan 2026

Keywords

Foresight; managerial skills;
organizational development;
banking; confirmatory factor
analysis; structural modeling

ABSTRACT

The objective of this study was to design and validate a model for developing foresight skills among managers of Sepah Bank in Alborz Province. This applied research employed a cross-sectional survey design. The statistical population consisted of 985 managers and employees of Sepah Bank, from which 278 participants were selected using the Krejcie and Morgan table; ultimately, 289 valid questionnaires were collected. Data were gathered using a researcher-made questionnaire comprising 112 items, 21 components, and 6 main factors, whose validity was confirmed by banking and academic experts and whose reliability was approved using Cronbach's alpha. Data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) with SPSS and LISREL software. Model fit was assessed through indices such as chi-square/df ratio, RMSEA, GFI, and AGFI. CFA results indicated that all model paths were statistically significant at the 0.05 level, with all t-values exceeding ± 1.96 . The highest factor loading was observed for organizational culture and behavior (0.97), followed by communication skills and flexible organizational structure. All causal, contextual, intervening, strategic, and outcome factors demonstrated significant and strong relationships with the main latent construct. Model fit indices showed acceptable and strong fit ($\chi^2/df < 3$, RMSEA < 0.08 , GFI and AGFI > 0.90). Strategic factors such as continuous learning, research skills, and effective communication exhibited the strongest effects, while outcomes such as strategic planning, value creation, competitive advantage, and decision-making agility were directly influenced by foresight skill development. The findings indicate that developing foresight skills among banking managers is a multidimensional process shaped by organizational, environmental, and technological factors, and it enhances organizational agility, competitive value creation, and strategic decision-making within the banking sector.

How to cite:

Ali Barouti Tabar, A., Abbaszadeh, N., & Shafizadeh, H. (2025). Validation of a Model for Developing Foresight Skills among Managers of Sepah Bank. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(4), 1-21.

* Corresponding Author:

Dr. Naser Abbaszadeh

E-mail: dr.nasreabbaszadeh@iau.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Over the past decade, the accelerating complexity of technological, economic, and social transformations has significantly reshaped organizational expectations from managers, particularly in knowledge-intensive and service-oriented sectors such as banking. The banking industry, positioned at the frontline of digital transformation and customer-centric innovation, increasingly requires managers equipped with foresight skills, strategic flexibility, and the ability to interpret emerging trends. Scholars emphasize that, in volatile and unpredictable environments, traditional managerial competencies are insufficient for sustaining organizational competitiveness, and instead, futures-oriented skills are essential for navigating uncertainty and shaping long-term strategic trajectories (1). Futures studies, therefore, provide a structured framework for identifying emerging signals, analyzing trends, preparing for multiple scenarios, and enhancing strategic responsiveness (2).

In organizational contexts, foresight operates not only as a predictive tool but also as a cognitive discipline enabling managers to understand complex interactions, anticipate disruptions, and design resilient systems. This understanding aligns with conceptualizations that view corporate foresight as a dynamic capability that improves decision-making quality and long-term performance (4). In the banking sector, where technological shocks, digital financial ecosystems, cybersecurity threats, and shifting customer expectations are rapidly reshaping the competitive landscape, the development of foresight competencies becomes indispensable. Studies specifically highlight that banks integrating foresight practices into their strategic management processes demonstrate higher adaptability and innovation readiness (20).

Simultaneously, research has increasingly stressed the importance of soft skills—such as communication, collaboration, emotional intelligence, and analytical reasoning—as complementary foundations for foresight-driven managerial effectiveness. Contemporary findings reveal that soft skills form the connecting bridge between technological competencies and practical organizational performance, especially in financial services where customer interaction and human judgment remain central (7). Evidence from Indian and Vietnamese banking contexts also indicates that soft skills combined with foresight orientation significantly influence decision-making, customer relations, and innovation readiness (8, 24). These insights reinforce the premise that

foresight abilities must be cultivated within a broader developmental model that incorporates behavioral, cognitive, and technological competencies.

In the Iranian banking system, interest in futures studies has grown substantially. Research demonstrates that foresight skills training enhances the strategic decision-making capabilities of bank managers and improves their ability to navigate complex, uncertain environments (5). Additional studies highlight that Iranian banks possess varying levels of future orientation and environmental scanning capacity, suggesting a need for standardized frameworks for developing foresight competencies across institutions (12). Such findings underscore the importance of designing empirically validated models for developing foresight-related skills among Iranian banking managers.

Parallel global research supports the assertion that competencies required in modern banking extend beyond technical expertise. Studies on strategic competencies in banking emphasize that managers must combine cognitive, emotional, and metacognitive abilities to effectively respond to accelerating industry transformation (14). Additional international evidence reveals that managerial skills must evolve in response to digital transformation, as organizations increasingly face challenges related to de-skilling, automation, and the integration of data-driven decision-making (6, 17). These studies collectively suggest that foresight skills—rooted in futures thinking, trend analysis, strategic scenario development, and environmental sensitivity—function as crucial elements of modern managerial capabilities.

Research also demonstrates that corporate foresight improves resilience and learning orientation among employees, particularly in the banking sector where stress, complexity, and uncertainty are high (21, 22). Such findings align with theories that advocate embedding foresight within organizational culture, communication systems, and learning structures to promote sustained adaptability (23). Moreover, global literature suggests that organizations that invest in foresight-based skill development are better positioned to derive value from digital transformation and innovation (9, 10).

Collectively, these studies point toward the necessity of a multi-dimensional model of foresight skill development—one that integrates organizational culture, soft skills, technological awareness, strategic thinking, and continuous learning. However, despite the extensive international evidence, a validated model tailored to the context of Iranian banking—particularly within Bank Sepah—remains undeveloped. Therefore, the current study addresses this gap by designing and validating a comprehensive model for

developing foresight skills among managers of Sepah Bank in Alborz Province, informed by global research and adapted to the local organizational environment.

METHODS AND MATERIALS

The study employed an applied, cross-sectional design using a survey methodology. The statistical population included 985 managers and employees of Sepah Bank in Alborz Province. Based on Krejcie and Morgan's sampling table, a sample of 278 participants was determined, and to avoid attrition, the number was increased; 289 valid questionnaires were ultimately collected. The data collection instrument was a researcher-made questionnaire constructed based on qualitative findings and consisting of 112 items organized into 21 components and six major factors, measured on a seven-point Likert scale. Content validity was confirmed by industry and academic experts, and reliability exceeded the acceptable threshold using Cronbach's alpha. The data were analyzed using SPSS and LISREL software through confirmatory factor analysis (CFA) to evaluate factor loadings, structural paths, and model fit using indices such as χ^2/df , RMSEA, GFI, and AGFI.

FINDINGS

Descriptive results indicated an appropriate demographic distribution across gender, educational level, and years of service. CFA results showed that all factor loadings across the six dimensions—including causal, contextual, intervening, strategic, and consequential factors—were statistically significant, as all t-values exceeded ± 1.96 . The highest factor loading was found in organizational culture and behavior (0.97), followed by communication skills and flexible organizational structure. Among intervening factors, technology, environment, and market/customer variables exhibited strong loadings between 0.88 and 0.95. Strategic dimensions such as continuous learning, research skills, and effective communication also demonstrated strong contributions to foresight skill development.

Fit indices confirmed that the proposed model was robust, with χ^2/df below 3, RMSEA below 0.08, and GFI and AGFI above 0.90. Outcome factors including strategic planning, value creation, competitive advantage, decision-making agility, market responsiveness, and service innovation showed strong and significant relationships with foresight skill development, highlighting the model's predictive relevance. Overall, all paths within the structural model were validated.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that foresight skill development is deeply intertwined with organizational culture, communication, structural flexibility, and environmental

awareness. Organizational culture emerged as the most influential factor, emphasizing that foresight thrives in environments that encourage learning, participation, and strategic thinking. Strong communication skills support foresight by facilitating collaboration, alignment, and shared understanding among organizational members.

The strong role of technology, environment, and market dynamics confirms that foresight cannot be isolated from external realities. Modern banking managers must continuously interpret technological advances and customer needs to craft forward-looking strategies. Strategic competencies—including continuous learning and research skills—highlight that foresight is both a cognitive and behavioral capability that evolves over time through exposure, inquiry, and reflective practice.

The model's strong outcome pathways suggest that foresight skills directly enhance strategic planning, innovation, agility, and competitive positioning. This affirms the centrality of foresight in contemporary managerial effectiveness and organizational sustainability. The validated model offers a comprehensive framework that can be applied for designing training programs, revising managerial development systems, and integrating foresight into strategic planning processes.

Overall, this study fills a critical gap by providing a validated, context-specific model for foresight skill development in the Iranian banking system. The findings highlight the multi-dimensional nature of foresight and underline the need for banks to prioritize these competencies to navigate uncertainty and leverage emerging opportunities.

اعتبارسنجی مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانک سپه

آزاده علی باروتی تبار^۱، ناصر عباس زاده^{۲*}، حمید شفیق زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه امام علی(ع)، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۸

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۳۰

کلیدواژه‌ها

آینده‌پژوهی؛ مهارت‌های

مدیریتی؛ توسعه سازمانی؛

بانکداری؛ تحلیل عاملی؛

مدل‌سازی ساختاری

هدف مطالعه، طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانک سپه استان البرز است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، پیمایشی مقطعی بود. جامعه آماری شامل ۹۸۵ نفر از مدیران و کارکنان بانک سپه استان البرز بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۷۸ نفر انتخاب شدند و در نهایت ۲۸۹ پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۱۱۲ گویه در قالب ۲۱ مؤلفه و ۶ عامل اصلی بود که روایی آن از طریق خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفتند و شاخص‌های برازندگی مانند نسبت خی‌دو به درجه آزادی، RMSEA، GFI و AGFI برای ارزیابی مدل استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی مسیرهای مدل در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار هستند، زیرا تمام ضرایب t-value خارج از بازه ± ۱.۹۶ قرار داشتند. بالاترین بار عاملی مربوط به فرهنگ و رفتار سازمانی (۰.۹۷) و سپس مهارت‌های ارتباطی و ساختار منعطف و چابک بود. تمامی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی روابط معنادار و قوی با متغیر اصلی داشتند. شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب بودند ($\chi^2/df < 3$ ، $RMSEA < 0.08$ ، GFI و $AGFI > 0.90$). نتایج نشان داد که عوامل راهبردی از جمله یادگیری مستمر، مهارت پژوهشی و ارتباطات اثربخش نقش برجسته‌ای در توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی دارند و پیامدهایی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، خلق ارزش رقابتی و چابکی تصمیم‌گیری به طور مستقیم تحت تأثیر این مهارت‌ها قرار می‌گیرند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران در نظام بانکی یک فرایند چندبعدی است که به شدت تحت تأثیر عوامل سازمانی، محیطی و فناورانه قرار دارد و می‌تواند منجر به چابکی بیشتر، خلق ارزش رقابتی و تصمیم‌گیری مؤثرتر در بانک شود.

شیوه ارجاع دهی:

علی باروتی تبار، آزاده، عباس زاده، ناصر، و شفیق زاده، حمید. (۱۴۰۴). اعتبارسنجی مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانک سپه. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵ (۴)، ۲۱-۱.

نویسنده مسئول:

دکتر ناصر عباس زاده

پست الکترونیکی: dr.nasreabaszadeh@iau.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، پیچیدگی و شتاب فزاینده تغییرات محیطی، سازمان‌ها را به بازاندیشی در قابلیت‌های مدیریتی و بازطراحی مسیر توسعه مهارت‌های آینده‌محور واداشته است. نظام‌های بانکی به دلیل نقش حیاتی در ثبات مالی، سیاست‌گذاری پولی و ارائه خدمات گسترده به جامعه، بیش از سایر بخش‌ها نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در شرایط عدم قطعیت، با نگاه آینده‌نگر تصمیم‌گیری کنند. این تحول در ماهیت مدیریت، دیگر صرفاً یک انتخاب استراتژیک نیست، بلکه یک ضرورت حیاتی برای بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها محسوب می‌شود (1). ماهیت جهان امروز به گونه‌ای است که تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در زمان کوتاهی می‌توانند شرایط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کنند و در چنین محیطی، آینده‌پژوهی و برخورداری از مهارت‌های پیش‌نگر، نقشی اساسی در پیشگیری از «غافلگیری‌های استراتژیک» دارد (2).

به تعبیر هاینس، آینده‌پژوهی «قطب‌نمای استراتژیک در زمانه عدم قطعیت» است که به مدیران کمک می‌کند از واکنش صرف به تحولات عبور کرده و به کنشگری در ساخت آینده سازمان برسند (2). این دیدگاه با آموزه‌های مطالعات دیگر که آینده‌پژوهی را مجموعه‌ای از ابزارهای نظام‌مند برای تحلیل روندها، سناریونویسی، رصد علائم ضعیف و ارزیابی پیامدهای بالقوه می‌دانند همسوست (3). از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که سازوکارهای رسمی آینده‌پژوهی و سیستم‌های پایش محیطی را در ساختار تصمیم‌گیری خود نهادینه کرده‌اند، پایداری عملکرد و چابکی بیشتری در مواجهه با بحران‌ها دارند (4).

این ضرورت در بانک‌ها، که در خط مقدم تحول دیجیتال، مدیریت ریسک، رقابت خدمات مالی و تغییر انتظارات مشتریان قرار دارند، برجسته‌تر است. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که آینده‌پژوهی در نظام بانکی با بهبود پیش‌بینی روندها، مدیریت بحران‌ها، طراحی خدمات نوآورانه و افزایش توان تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران رابطه مستقیم دارد (5). از سوی دیگر، ظهور فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، داده‌های کلان، بلاک‌چین و اتوماسیون هوشمند موجب شده است که توانایی تحلیل آینده، پیش‌بینی اثر فناوری و سازگاری با محیط دیجیتال به یکی از مهارت‌های حیاتی مدیران تبدیل شود (6).

در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز تحولات چشمگیری در حال وقوع است. امروزه مهارت‌های نرم، مهارت‌های رفتاری و شایستگی‌های آینده‌محور نقش میانجی کلیدی بین دانش تخصصی و عملکرد سازمانی دارند. شکاف ادراک میان مدیران و کارکنان درباره سطح مهارت‌ها که در برخی پژوهش‌ها برجسته شده، نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های آموزشی پاسخگوی نیازهای واقعی نیستند (7). این شکاف، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، می‌تواند بر تعاملات مشتری‌محور و کیفیت خدمات تأثیر منفی بگذارد. در همین راستا، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که مهارت‌های نرم مانند ارتباطات اثربخش، همدلی، کار تیمی، هوش هیجانی و یادگیری مستمر، پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری در خدمت هستند (8).

در سطح بین‌المللی نیز سازمان‌ها برای ارتقای قابلیت‌های رقابتی، ترکیب مهارت‌های تخصصی، فناوریانه و آینده‌محور را ضروری دانسته‌اند. دیکست و همکاران تأکید کرده‌اند که در عصر تحول دیجیتال، یکپارچه‌سازی مهارت‌های آینده‌محور با استراتژی تحول دیجیتال برای باقی ماندن در فضای رقابتی ضروری است (9). پژوهش دیگر این نویسندگان نیز نشان می‌دهد که ادغام مهارت‌های نرم، تحلیل آینده و شایستگی‌های فناوریانه، موجب آزادسازی پتانسیل کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی در بخش بانکی و مالی می‌شود (10).

در ایران نیز در سال‌های اخیر، توجه به آینده‌پژوهی در نظام بانکی افزایش یافته است. پژوهش «غفاری و همکاران» با شناسایی مؤلفه‌های آینده‌پژوهی در نظام آموزش مدیران دولتی نشان داد که مهارت‌هایی نظیر تحلیل روند، سناریونویسی و تفکر استراتژیک نقش محوری در اداره سازمان‌های آینده دارند (11). مطالعه «قلی‌زاده زاوشتی و همکاران» نیز نشان داد که ظرفیت آینده‌نگاری در بانک‌ها متفاوت است و برخی بانک‌ها در پویای محیطی و انتخاب استراتژیک عملکرد بهتری دارند (12). این یافته‌ها ضرورت طراحی مدل‌های بومی برای توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانکی را تأیید می‌کند.

همچنین در مطالعات داخلی دیگر تأکید شده است که آموزش مهارت‌های آینده‌پژوهی باعث بهبود قدرت تحلیل محیط‌های پیچیده، افزایش دقت پیش‌بینی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت می‌شود (13). همین موضوع در پژوهش «محمدی و کاظمی» نیز به‌طور تجربی نشان داده شد (5).

در کنار این تحولات، نقش مهارت‌های مدیریتی آینده‌نگر در توسعه قابلیت‌های سازمانی نیز برجسته شده است. پژوهش «فلاح و کریمی» نشان داد که ترکیب شایستگی‌های شناختی، عاطفی و فراشناختی در مدل شایستگی مدیران بانکی ضروری است و این شایستگی‌ها با آینده‌پژوهی ارتباط مستقیم دارند (14). در سطح جهانی نیز پژوهش‌های جدید درباره مهارت‌های مدیریتی در محیط‌های آموزش عالی، بر ضرورت توسعه مهارت‌هایی مانند تفکر انتقادی، تحلیل آینده و تصمیم‌گیری استراتژیک تأکید کرده‌اند (15).

مطالعه اخیر «لوکاش» در سال ۲۰۲۵ نیز نشان می‌دهد که تفکر راهبردی و مهارت‌های مدیران تأثیر مستقیمی بر مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و عملکرد سازمانی دارد، به‌ویژه در شرایط رقابتی و متغیر (16). این موضوع با دیدگاه پژوهش دیگری همسوست که روند «مهارت‌زدایی مدیران» در عصر دیجیتال را بررسی کرده و نشان می‌دهد که عدم توجه به مهارت‌های آینده‌محور باعث کاهش توان تحلیلی مدیران می‌شود، به‌ویژه در بانک‌هایی که سرعت تحول دیجیتال بسیار بالا است (17).

از سوی دیگر، نقش فناوری‌های نوین و داده‌های کلان در ارتقای مهارت‌های مدیریتی و چابکی سازمانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش «ژانگ و همکاران» نشان داد که مهارت‌های مدیریتی مرتبط با تحلیل داده‌های بزرگ، تأثیر قابل توجهی بر چابکی سازمان دارند (6). این یافته نشان می‌دهد که آینده‌پژوهی و توان فناوری‌محور مدیران، به‌طور هم‌زمان می‌تواند قابلیت‌های رقابتی سازمان را افزایش دهد.

در کنار مطالعات خارجی، پژوهش‌های داخلی نیز بر نقش توسعه مهارت‌های نرم، توان تحلیل آینده و چابکی ذهنی مدیران در تحول سازمانی تأکید کرده‌اند. مطالعه «احمد و همکاران» نشان داد که مشارکت کارکنان و اشتراک دانش در دوران بحران کووید-۱۹ نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی داشته است و این یافته اهمیت شایستگی‌های رفتاری و ارتباطی را برجسته می‌کند (18). در سطح کلان‌تر، «آرفیس و همکاران» نشان داده‌اند که تحول در بخش مالی و بانکی نیازمند توسعه شایستگی‌هایی است که با فناوری‌های نوین سازگار باشند (19).

در ادبیات آینده‌پژوهی نیز پژوهش‌های مختلفی مانند «وکیاتو» و «روریک» نشان داده‌اند که آینده‌نگری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در شناسایی فرصت‌ها، کاهش اثرات بحران‌ها و افزایش پایداری عملکرد داشته باشد (4, 20). مطالعات دیگری نیز تأکید کرده‌اند که آینده‌پژوهی بر تاب‌آوری ذهنی مدیران و توانایی آن‌ها در مدیریت فشارهای شغلی تأثیر مثبت دارد (21, 22).

در مجموع، مروری بر ادبیات نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی در مدیران بانکی یک ضرورت استراتژیک است که بر توانایی سازمان برای تطبیق با تحولات محیطی، پیش‌بینی روندهای آینده، طراحی راهبردهای نوآورانه و ایجاد ارزش رقابتی تأثیر مستقیم دارد. با وجود اهمیت این موضوع، در ایران هنوز مدل جامع و علمی برای توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانکی طراحی و اعتبارسنجی نشده است و پژوهش‌های موجود بیشتر بر شناسایی مؤلفه‌های آینده‌پژوهی یا بررسی تأثیر آموزش‌های آینده‌نگر متمرکز بوده‌اند. از این‌رو نیاز به مدلی یکپارچه که بتواند ابعاد مختلف مهارت‌های آینده‌پژوهی را در قالب یک ساختار منسجم تبیین کند، بیش از پیش احساس می‌شود.

بر این اساس، هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانک سپه استان البرز است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی مقطعی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک سپه استان البرز به تعداد ۹۸۵ نفر (شامل ۱۱۴ مدیر و ۸۷۱ کارمند) بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردید که با توجه به حجم جامعه، نمونه مورد نیاز برابر با ۲۷۸ نفر برآورد شد؛ با لحاظ ۱۰ درصد افزایش به منظور جبران ریزش احتمالی، در نهایت ۳۰۶ پرسشنامه توزیع و تعداد ۲۸۹ پرسشنامه معتبر گردآوری شد. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بود و نسبت مدیران و کارکنان در نمونه متناسب با نسبت آنان در جامعه رعایت گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شد و شامل ۱۱۲ گویه در قالب ۲۱ مؤلفه با طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم گردید. روایی صوری ابزار با نظر ۴ خبره تأیید و روایی محتوایی پرسشنامه نیز به وسیله بیست نفر از خبرگان بانکی و

دانشگاهی بررسی و مقادیر بالاتر از ۰/۴۲ حاصل شد که نشان دهنده روایی مطلوب ابزار است. پایایی پرسشنامه نیز بالاتر از ۰/۷ شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

یافته‌ها

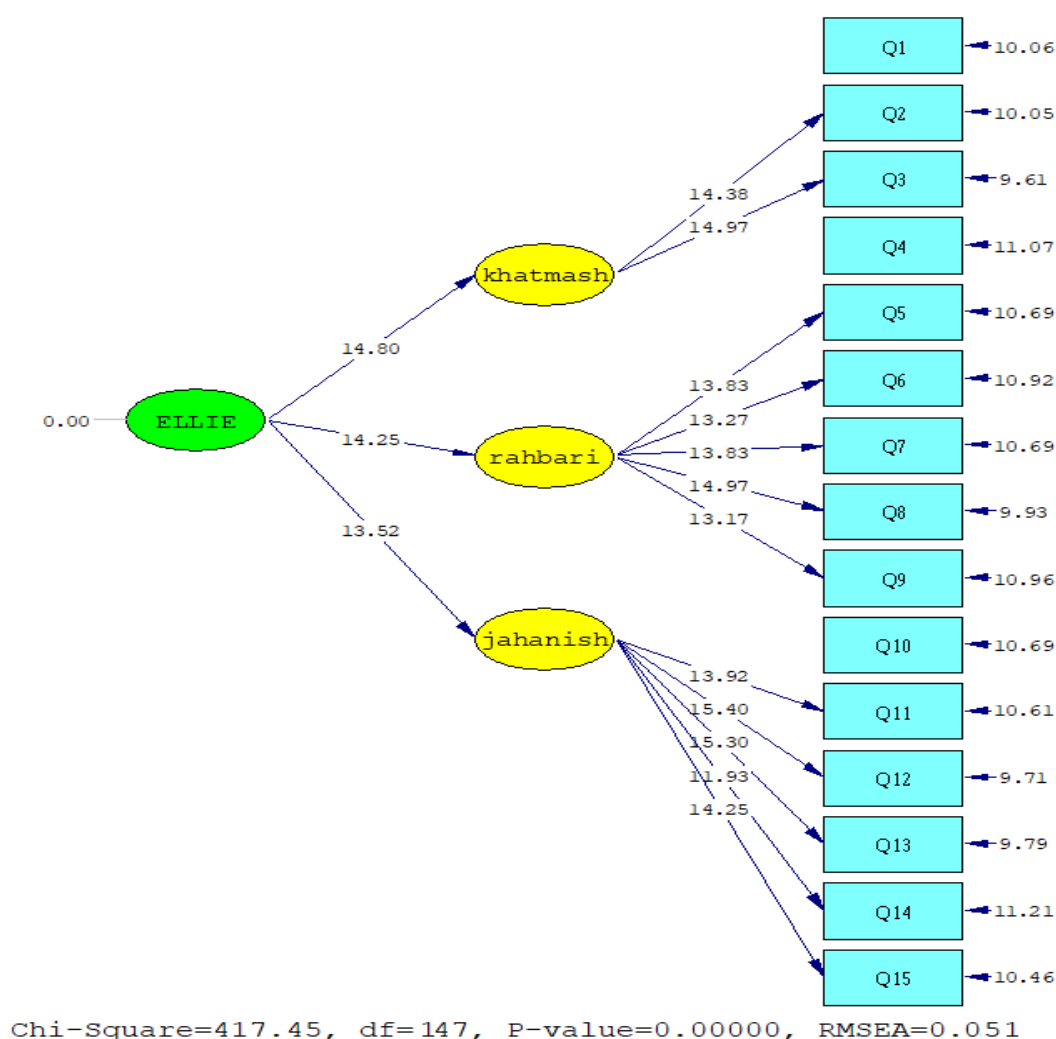
در بخش توصیف داده‌ها، به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش پرداخته شد. از نظر جنسیت، تعداد ۱۸۸ نفر (معادل ۶۵ درصد) از شرکت‌کنندگان زن و ۱۰۱ نفر (معادل ۳۵ درصد) مرد بودند که نشان دهنده حضور غالب زنان در میان پاسخ‌دهندگان است. از نظر سابقه خدمت، ۱۴۱ نفر (۷۹/۴۸ درصد) سابقه‌ای کمتر از ۱۰ سال، ۸۵ نفر (۴۱/۲۹ درصد) سابقه‌ای بین ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۶۳ نفر (۸۰/۲۱ درصد) سابقه‌ای بین ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند؛ این ترکیب بیانگر آن است که حدود نیمی از نمونه دارای سابقه کاری نسبتاً پایین‌تری بوده و گروه غالب را کارکنان با تجربه کمتر تشکیل می‌دهند. از نظر سطح تحصیلات نیز نتایج نشان داد ۷۷ نفر (۶۴/۲۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۶۳ نفر (۴۰/۵۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی‌ارشد، و ۴۹ نفر (۹۵/۱۶ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. در جدول (۱)، شاخص‌های توصیفی متغیرها ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

عامل‌ها	فراوانی	میانگین	کجی	کشدگی
خط مشی سازمان	۲۸۹	۵/۶۲	-۱/۳۰۵	۱/۱۳۹
رهبری	۲۸۹	۵/۹۴	-۱/۶۵۰	۱/۴۲۰
جهانی شدن	۲۸۹	۵/۶۰	-۲/۷۱۴	۱/۷۳۵
ساختار منعطف و چابک	۲۸۹	۵/۸۸	-۱/۱۳۵	۱/۲۷۹
مهارت‌های ارتباطی	۲۸۹	۶/۲۲	-۱/۹۱۸	۱/۶۳۰
فرهنگ و رفتار سازمانی	۲۸۹	۵/۸۵	-۱/۳۵۵	۲/۲۲۹
فناوری	۲۸۹	۶/۱۵	-۱/۶۶۱	۲/۶۱۵
محیط	۲۸۹	۵/۱۷	-۱/۲۸۹	۱/۶۳۳
بازار و مشتریان	۲۸۹	۵/۳۴	-۱/۷۲۸	۱/۴۵۲
بینش آینده نگری	۲۸۹	۵/۱۲	-۱/۹۲۰	۱/۸۰۹
هوشیاری محیطی	۲۸۹	۵/۸۶	-۱/۴۰۷	۲/۴۹۰
یادگیری مستمر	۲۸۹	۶/۰۲	-۲/۵۸۸	۲/۱۳۵
مهارت پژوهشی	۲۸۹	۵/۸۳	-۱/۱۲۹	۲/۵۶۱
ارتباطات اثربخش	۲۸۹	۵/۹۰	-۱/۳۴۹	۱/۳۸۵
مدیریت اثربخش	۲۸۹	۶/۲۵	-۱/۳۹۹	۲/۳۴۷
بکارگیری فناوری‌های نوین	۲۸۹	۶/۳۲	-۱/۹۱۰	۱/۵۳۵
برنامه ریزی استراتژیک	۲۸۹	۶/۳۹	-۱/۳۲۴	۱/۷۹۷
خلق ارزش و مزیت رقابتی	۲۸۹	۶/۱۲	-۲/۳۸۵	۲/۳۶۴
چابکی در تصمیم‌گیری	۲۸۹	۵/۹۶	-۲/۲۸۵	۳/۶۱۹
پاسخگویی به نیازهای بازار	۲۸۹	۵/۱۱	-۱/۵۰۸	۱/۷۶۹
نوآوری در خدمت و محصول	۲۸۹	۵/۷۶	-۱/۳۴۹	۲/۶۹۴

پیش از تحلیل عمالی تایید لازم است ذکر شود که ابتدا با روش کیفی، ۱۱۲ شاخص، ۲۱ مولفه در قالب ۶ عامل اصلی توسعه مهارت‌های آینده پژوهی شناسایی شد. در ادامه مراحل تحلیل عاملی ارائه شده است.

ابتدا نرمال بودن داده‌ها به وسیله آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام شد که نتایج نشان داد سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای متغیر توسعه مهارت‌های آینده پژوهی (۰/۴۹۱) بزرگتر از ۰/۰۵ و مقدار K-S برابر ۷/۱۵ است لذا توزیع داده‌های متغیر توسعه مهارت‌های آینده پژوهی نرمال می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است. در ادامه به تحلیل هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آنها پرداخته شده است.



شکل ۱. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) عوامل علی

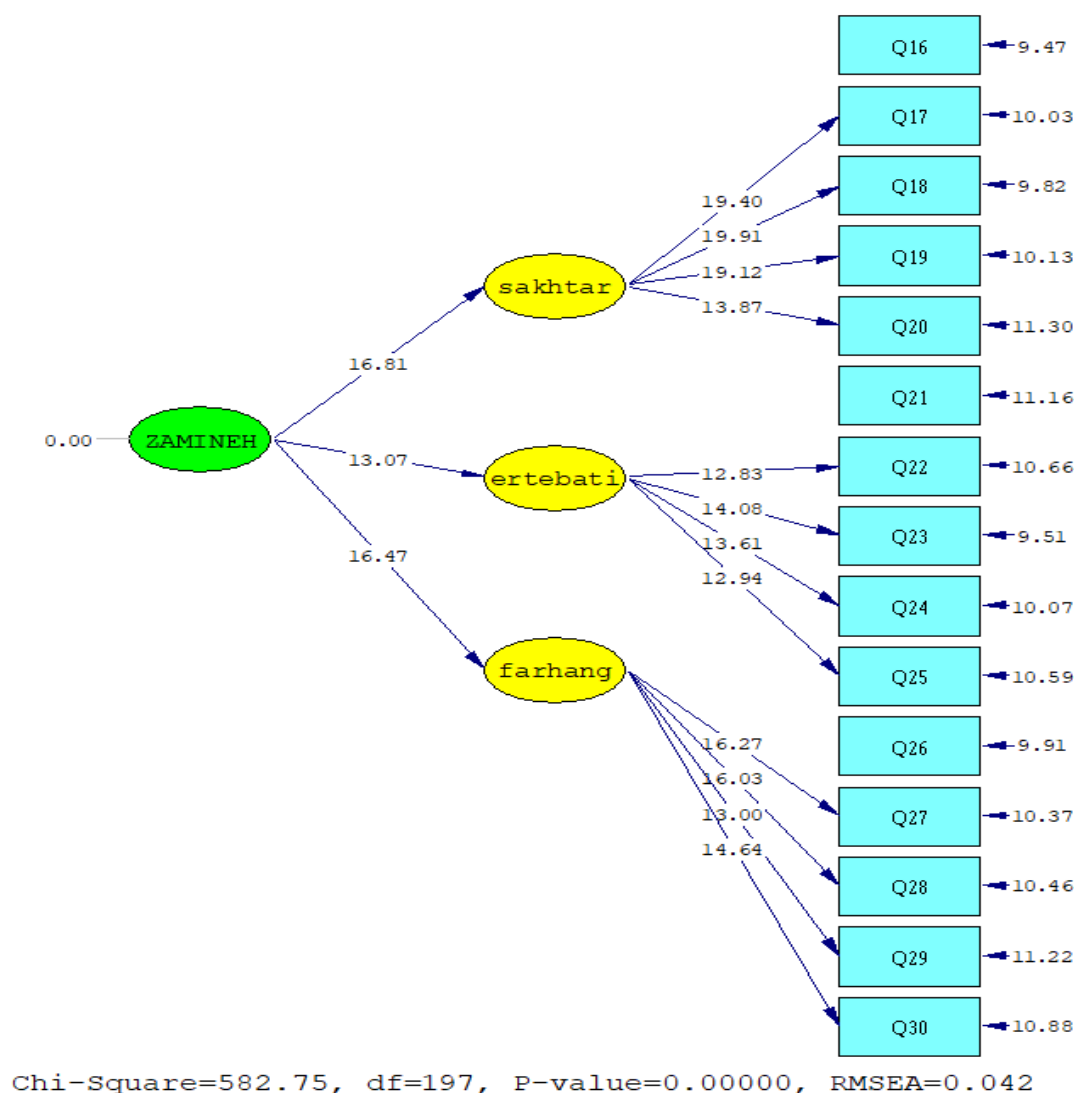
از آنجا که معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر خط مشی سازمان با عوامل علی برابر ($\lambda = 0/96$ و $t = 14/80$)؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر رهبری با عوامل علی برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 14/25$)؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر جهانی شدن با عوامل علی برابر ($\lambda = 0/89$ و $t = 13/52$)؛

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی $2/84$ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با $0/051$ و کوچکتر از $0/08$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش برابر با $0/92$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته $0/90$ بدست آمد که عوامل علی را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از $0/9$ قرار گرفته‌اند.

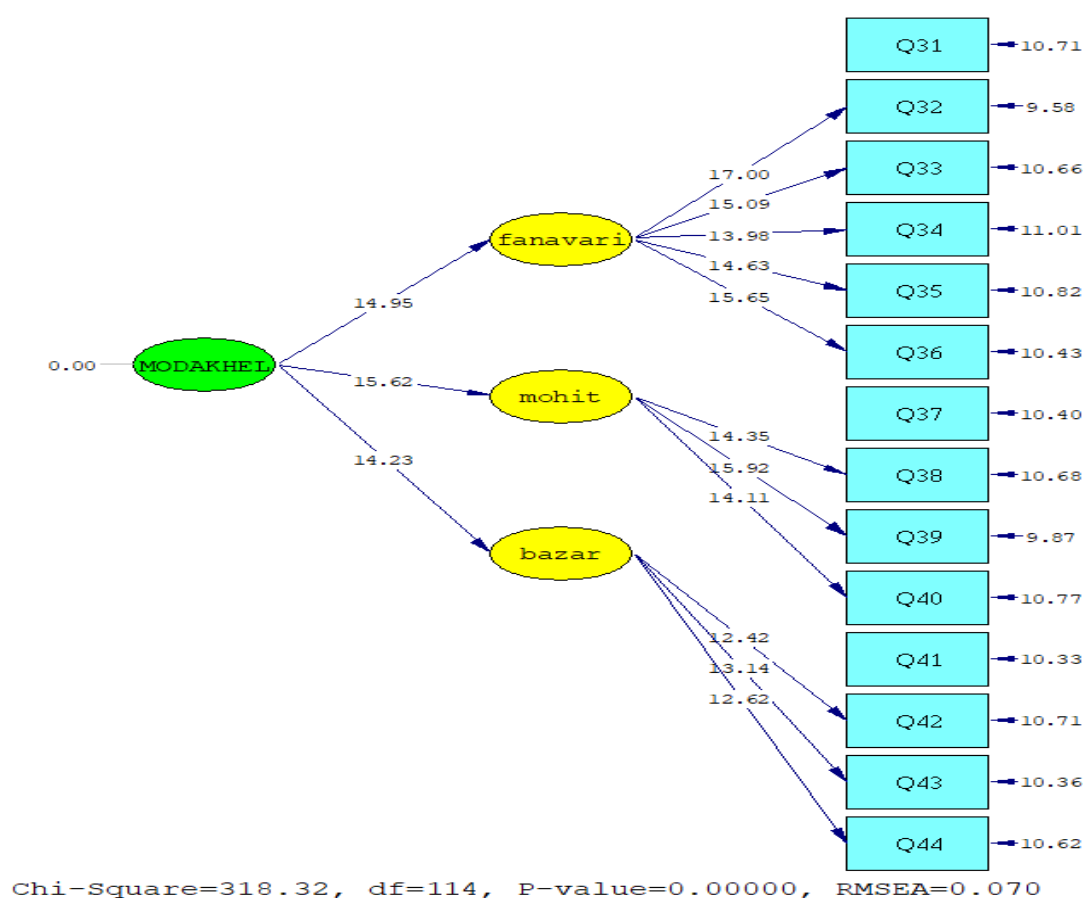


شکل ۲. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) عوامل زمینه‌ای

شکل فوق معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار منعطف و چابک با عوامل زمینه‌ای برابر ($\lambda = ۰/۹۳$ و $t = ۱۶/۸۱$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مهارت‌های ارتباطی با عوامل زمینه‌ای برابر ($\lambda = ۰/۹۶$ و $t = ۱۳/۰۷$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ و رفتار سازمانی با عوامل زمینه‌ای برابر ($\lambda = ۰/۹۷$ و $t = ۱۶/۴۷$)؛

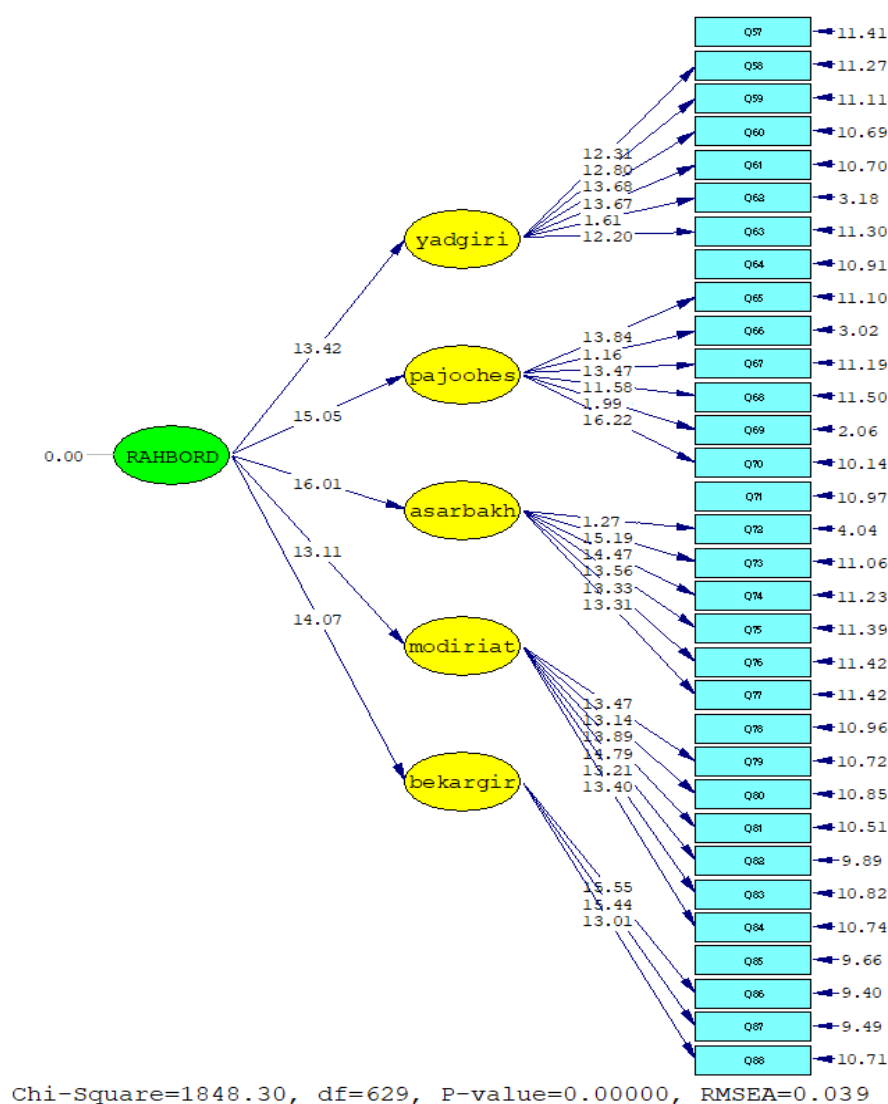
در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۹۶ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰/۰۴۲ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته ۰/۹۰ بدست آمد که عوامل زمینه‌ای را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.



شکل ۳. مقادیر معناداری (ضرایب t -value) عوامل مداخله‌گر

شکل فوق معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فناوری با عوامل مداخله گر برابر $(\lambda = ۰/۸۸$ و $t = ۱۴/۹۵)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط با عوامل مداخله گر برابر $(\lambda = ۰/۸۹$ و $t = ۱۵/۶۲)$ ؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بازار و مشتریان با عوامل مداخله گر برابر $(\lambda = ۰/۹۵$ و $t = ۱۴/۲۳)$ ؛

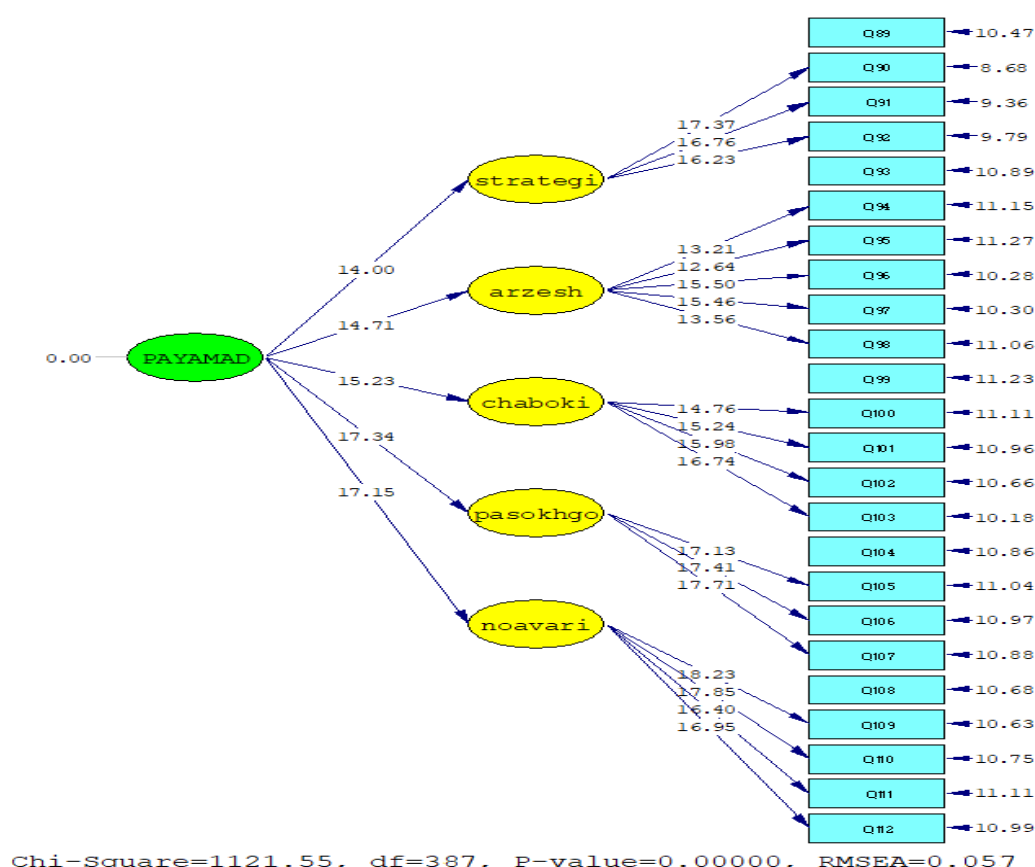


شکل ۳. مقادیر معناداری (ضرایب t -value) راهبردها

شکل فوق معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر یادگیری مستمر با راهبردها برابر ($\lambda = 0/96$ و $t = 13/42$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مهارت پژوهشی با راهبردها برابر ($\lambda = 0/90$ و $t = 15/05$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارتباطات اثربخش با راهبردها برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 16/01$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیریت اثربخش با راهبردها برابر ($\lambda = 0/89$ و $t = 13/11$)؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بکارگیری فناوری‌های نوین با راهبردها برابر ($\lambda = 0/88$ و $t = 14/07$)؛

شاخص‌های برازندگی نیز نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی $2/79$ و کوچکتر از 3 است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با $0/70$ و کوچکتر از $0/8$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش برابر با $0/91$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته $0/90$ بدست آمد که عوامل مداخله گر را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از $0/9$ قرار گرفته‌اند.

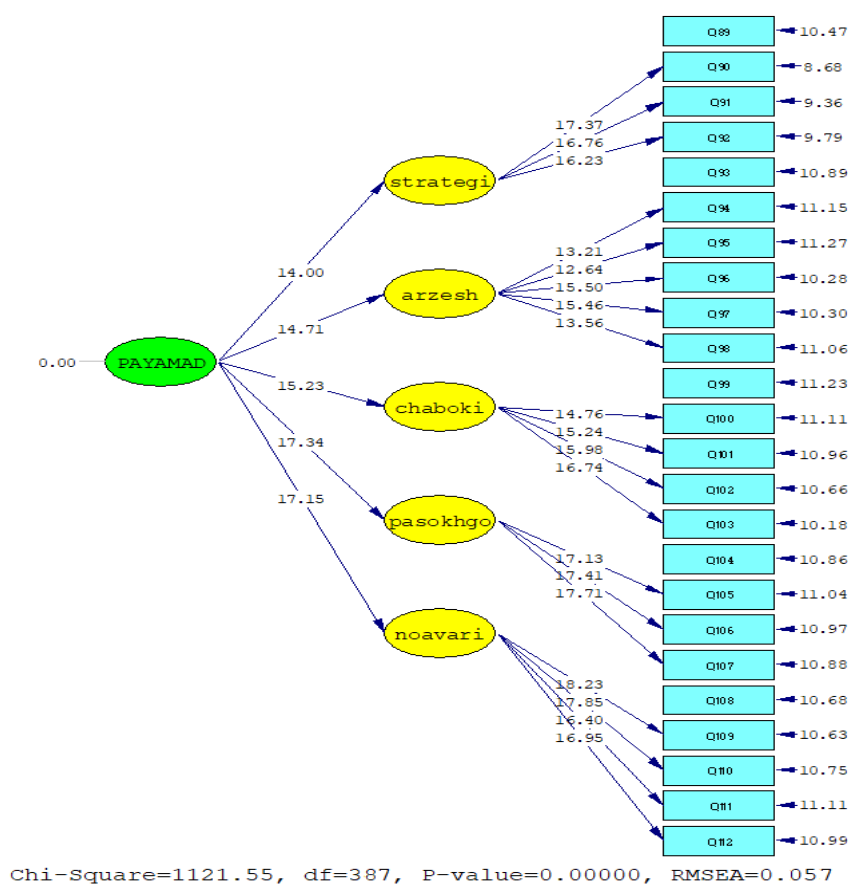


شکل ۴. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) پیامدها

شکل فوق معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح $0/05$ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند.

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر برنامه ریزی استراتژیک با پیامدها برابر ($\lambda = 0/88$ و $t = 14/00$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر خلق ارزش و مزیت رقابتی با پیامدها برابر ($\lambda = 0/95$ و $t = 14/71$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر چابکی در تصمیم گیری با پیامدها برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 15/23$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر پاسخگویی به نیازهای بازار با پیامدها برابر ($\lambda = 0/91$ و $t = 17/34$);
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نوآوری در خدمت و محصول با پیامدها برابر ($\lambda = 0/89$ و $t = 17/15$);

شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 به درجه آزادی $2/94$ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با $0/39$ و کوچکتر از $0/8$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش برابر با $0/93$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته $0/91$ بدست آمد که راهبردها را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از $0/9$ قرار گرفته‌اند.



شکل ۵. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) پیامدها

بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 به درجه آزادی $2/90$ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با $0/57$ و کوچکتر از $0/8$ است. سایر شاخص‌های برازندگی

مانند شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۱ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته ۰/۹۰ بدست آمد که پیامدها را تایید می-کنند. سایر شاخص-های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته-اند.

جدول ۲. خلاصه نتایج بارهای عاملی و مقدار تی و سطح معناداری مسیرها

نوع عامل	مسیر یا شاخص	بار عاملی (λ)	مقدار t-value	سطح معناداری
عوامل علی	خطمشی سازمان	۰.۹۶	۱۴.۸۰	معنادار
	رهبری	۰.۹۱	۱۴.۲۵	معنادار
	جهانی شدن	۰.۸۹	۱۳.۵۲	معنادار
عوامل زمینه‌ای	ساختار منعطف و چابک	۰.۹۳	۱۶.۸۱	معنادار
	مهارت‌های ارتباطی	۰.۹۶	۱۳.۰۷	معنادار
	فرهنگ و رفتار سازمانی	۰.۹۷	۱۶.۴۷	معنادار
عوامل مداخله‌گر	فناوری	۰.۸۸	۱۴.۹۵	معنادار
	محیط	۰.۸۹	۱۵.۶۲	معنادار
	بازار و مشتریان	۰.۹۵	۱۴.۲۳	معنادار
راهبردها	یادگیری مستمر	۰.۹۶	۱۳.۴۲	معنادار
	مهارت پژوهشی	۰.۹۰	۱۵.۰۵	معنادار
	ارتباطات اثربخش	۰.۹۱	۱۶.۰۱	معنادار
پیامدها	مدیریت اثربخش	۰.۸۹	۱۳.۱۱	معنادار
	بکارگیری فناوری‌های نوین	۰.۸۸	۱۴.۰۷	معنادار
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۰.۸۸	۱۴.۰۰	معنادار
	خلق ارزش و مزیت رقابتی	۰.۹۵	۱۴.۷۱	معنادار
	چابکی در تصمیم‌گیری	۰.۹۱	۱۵.۲۳	معنادار
	پاسخگویی به نیازهای بازار	۰.۹۱	۱۷.۳۴	معنادار
	نوآوری در خدمت و محصول	۰.۸۹	۱۷.۱۵	معنادار

تمامی مقادیر t-value خارج از بازه ± ۱.۹۶ بوده‌اند، بنابراین روابط بین متغیرهای آشکار و پنهان در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار هستند. بالاترین بار عاملی مربوط به شاخص فرهنگ و رفتار سازمانی (۰.۹۷) و پایین‌ترین مقدار مربوط به فناوری (۰.۸۸) است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، اعتبارسنجی مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانک سپه استان البرز بود و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی مسیرهای بین متغیرهای پنهان و آشکار در سطح خطای ۰.۰۵ معنادار هستند. این یافته نشان می‌دهد که مهارت‌های آینده‌پژوهی، برخلاف مهارت‌های سنتی مدیریتی، دارای ساختاری چندبعدی و متکی بر ترکیب عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی هستند. معنادار بودن تمامی روابط مدل بیانگر آن است که توسعه این مهارت‌ها در سازمانی همچون بانک سپه، وابسته به مجموعه‌ای پیچیده از شایستگی‌ها و محرک‌های محیطی است؛ این امر با دیدگاه محققانی همسوست که آینده‌پژوهی را حاصل هم‌افزایی عوامل فردی، بین‌فردی و سازمانی می‌دانند (1، 3).

یکی از نتایج برجسته تحقیق حاضر، بار عاملی بسیار بالای مؤلفه «فرهنگ و رفتار سازمانی» (۰٫۹۷) بود. این یافته نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یادگیرنده، اعتمادمحور و مشارکت‌جو، مهم‌ترین زیربنای توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی در سازمان‌های پیچیده است. چنین برداشتی با تأکید پژوهش‌های پیشین همسوست که بیان می‌کنند تغییرات پایدار و شایستگی‌های آینده‌نگر تنها در سازمان‌هایی شکل می‌گیرد که فرهنگ یادگیری، چابکی و تفکر استراتژیک در آن‌ها نهادینه شده باشد (21، 23). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های فاقد فرهنگ ارتباطی پویا و فرهنگ گفت‌وگو، در مواجهه با بحران‌ها و عدم قطعیت‌ها آسیب‌پذیرترند، زیرا کارکنان و مدیران در چنین محیط‌هایی توانایی تعامل فناورانه، واکنش سریع و تحلیل روندهای آتی را کسب نمی‌کنند (18).

یافته برجسته دیگر پژوهش، بار عاملی بالای «مهارت‌های ارتباطی» و «ساختار منعطف و چابک» در عوامل زمینه‌ای است. این امر نشان می‌دهد که برای توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی، ساختارهای سازمانی باید منعطف، شبکه‌ای و پاسخگو باشند. این نکته با یافته‌های پژوهش‌های جهانی که توانمندی سازمان در آینده‌پژوهی را تابع میزان چابکی ساختار و توان بازآرایی سریع فرایندها می‌دانند همسوست (6، 16). همچنین اهمیت مهارت‌های ارتباطی با یافته‌هایی در ادبیات مهارت‌های نرم سازگار است که نشان می‌دهند ارتباطات اثربخش، همدلی و تعامل بین‌فردی قوی، پیش‌نیاز مدیریت آینده‌گرا و اتخاذ راهبردهای سازگار با تغییرات محیطی است (7، 8).

در میان عوامل مداخله‌گر، سه مؤلفه «فناوری»، «محیط» و «بازار و مشتریان» نقش برجسته‌ای داشتند و بارهای عاملی بین ۰٫۸۸ تا ۰٫۹۵ نشان دادند. این نتایج تأیید می‌کند که آینده‌پژوهی بدون رصد تحولات فناورانه، تغییرات اقتصادی، تکان‌های محیطی و نیازهای مشتری امکان‌پذیر نیست. یافته‌های پژوهش حاضر با تحلیل «وکیاتو» همخوانی دارد که بیان می‌کند آینده‌پژوهی زمانی مؤثر است که سازمان‌ها به‌صورت مستمر آینده فناوری‌های نوین، تهدیدهای راهبردی و فرصت‌های نوظهور را تحلیل کنند (20). همچنین پژوهش «روریک» نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که واحدهای رسمی آینده‌پژوهی و سیستم‌های پایش محیطی دارند، پایداری عملکرد بیشتری در مواجهه با بحران‌های سیاسی، اقتصادی و فناورانه نشان می‌دهند (4). اهمیت نقش بازار و مشتری نیز با پژوهش «نگوین» سازگار است، که نشان داد در نظام بانکی، توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی کارکنان و مدیران تنها زمانی اثربخش است که با نیازهای واقعی مشتری و تحولات بازارهای مالی همسو شود (24).

تحلیل عوامل راهبردی نشان داد که «یادگیری مستمر»، «مهارت پژوهشی» و «ارتباطات اثربخش» بیشترین نقش را در توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی دارند. این نتیجه با یافته‌های «جورجی» که نشان داد یادگیری مداوم و انعطاف‌پذیری شناختی، پیش‌نیاز افزایش تاب‌آوری و توان آینده‌نگری کارکنان بانکی است کاملاً همخوان است (21). چنین مهارتی به مدیران امکان می‌دهد در مواجهه با تغییرات سریع، تحلیل روندها را به‌صورت پویا انجام داده و سناریوهای مختلف را برای مواجهه با پیامدهای احتمالی طراحی کنند. علاوه بر این، بار عاملی بالای «مهارت پژوهشی» نشان‌دهنده این واقعیت است که آینده‌پژوهی فرایندی مبتنی بر شواهد است؛ یعنی

مدیران برای تحلیل آینده باید توان پردازش اطلاعات، تحلیل داده، نقد منابع و ساخت مدل‌های مفهومی داشته باشند؛ موضوعی که با تأکید پژوهش‌های «دیکست» در زمینه مهارت‌های آینده‌محور در صنعت بانکداری تطابق دارد (9, 10).

نتایج مربوط به عوامل پیامدی نیز نشان دادند که توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی منجر به پیامدهای مهمی همچون «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «خلق ارزش و مزیت رقابتی»، «چابکی در تصمیم‌گیری»، «پاسخگویی به نیازهای بازار» و «نوآوری در خدمت و محصول» می‌شود. این یافته‌ها به‌طور مستقیم با پژوهش «فلاح و کریمی» مرتبط است که بیان می‌کند مهارت‌های آینده‌نگر بخشی از شایستگی‌های راهبردی مدیران بانکی است و این شایستگی‌ها توان رقابتی و نوآوری را افزایش می‌دهد (14). همچنین با نتایج «سالمن» هماهنگ است که نشان داد مهارت‌های نرم و آینده‌پژوهی، پیش‌بینی‌کننده مستقیم عملکرد سازمانی بانک‌ها هستند (8).

از سوی دیگر، یافته حاضر با مطالعات بین‌المللی سازگار است که نشان می‌دهند آینده‌پژوهی بر چابکی سازمانی، توان انطباق سریع با تغییرات بازار و تصمیم‌گیری اثربخش مبتنی بر داده تأثیر دارد (18, 19). به‌طور خاص، پژوهش «لوپز-فرناندز» درباره مهارت‌های مدیریتی آینده‌محور در شرایط متغیر جهانی نشان داد که تفکر آینده‌گرا و مهارت‌های استراتژیک، اصل اساسی رقابت‌پذیری سازمان‌های خدماتی است (15). یافته‌های پژوهش حاضر نیز همین نکته را تأیید می‌کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی مدیران بانکی نه تنها یک قابلیت فردی، بلکه یک ظرفیت سازمانی چندلایه است که بر تعامل بین فرهنگ، ساختار، فناوری، بازار و یادگیری مستمر استوار است. این یافته با دیدگاه «موبرک‌آبادی» و «خزایی» در زمینه نقش آموزش آینده‌پژوهی در توانمندسازی مدیران ایرانی همسوست (1, 13). همچنین با مطالعاتی در حوزه «مهارت‌زدایی مدیران» در عصر دیجیتال نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهد مدیران بدون تقویت مهارت‌های آینده‌محور، توان انطباق با فناوری‌های نو را از دست می‌دهند (17).

نتیجه کلی آن است که مهارت‌های آینده‌پژوهی یک ضرورت راهبردی برای نظام بانکی محسوب می‌شود و مدل ارائه‌شده در این پژوهش با توجه به اعتبارسنجی آماری و نظری، می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای، سیاست‌گذاری منابع انسانی و توسعه راهبردی مدیران باشد.

این پژوهش همانند سایر مطالعات، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست اینکه نمونه‌گیری تنها از یک بانک و در یک استان انجام شد؛ بنابراین تعمیم نتایج به کل نظام بانکی کشور باید با احتیاط صورت گیرد. دوم اینکه گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه و بر پایه خودگزارشی انجام شد که امکان سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. سوم، شرایط محیطی و تغییرات سریع صنعت بانکداری ممکن است بر ادراک پاسخ‌دهندگان اثر گذاشته باشد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی را در سایر بانک‌ها و استان‌ها بازآزمایی کنند. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به‌صورت ترکیبی (کیفی-کمی) اجرا شوند تا ابعاد پنهان مهارت‌های آینده‌نگر دقیق‌تر شناسایی شوند. همچنین پیشنهاد

می‌شود نقش هوش مصنوعی، تحول دیجیتال و داده‌کاوی به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر در مدل توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی بررسی شود.

مربیان و مدیران ارشد بانک می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی آینده‌پژوهی، توان تحلیل روند، سناریونویسی و پیش‌نگری مدیران را تقویت کنند. ایجاد واحدهای آینده‌پژوهی در ساختار بانک، توسعه فرهنگ یادگیری مستمر، افزایش تعاملات بین‌واحدی و سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های نرم می‌تواند عملکرد بانک را در شرایط متغیر محیطی به‌طور قابل توجهی ارتقا دهد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Khazaei M. Futures Studies and Strategic Planning in Dynamic Organizations 2011.
2. Hines A. Foresight and futures studies: A strategic compass in times of uncertainty. Journal of Futures Studies. 2020.
3. Slaughter R, Hines A. The Knowledge Base of Futures Studies 2020: Association of Professional Futurists; 2020.
4. Rohrbeck R, Kum ME. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Technological Forecasting and Social Change. 2021;168:120737.
5. Mohammadi A, Kazemi F. The Effect of Futures Studies Training on Strategic Decision-Making of Bank Managers. Islamic Banking and Financial Studies Quarterly. 2022;12(1):93-110.
6. Zhang M, Wang Y, Wang W. Big data analytics managerial skills and organizational agility: A moderated mediation model. Industrial Management Data Systems. 2025;125(1):168-91. doi: 10.1108/IMDS-01-2024-0053.
7. Tsirkas K, Dimitriadis E, Lassia I. The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. Education and Training. 2020. doi: 10.1108/ET-03-2019-0060.
8. Salman A, Singh R, Kumar R. Soft skills and foresight as predictors of organizational performance in Indian banks. International Journal of Bank Marketing. 2020;38(6):1220-38.
9. Dixit S, Sharma V, Patel R. Future skills integration and digital transformation in BFSI sector: A systematic review. Journal of Banking Innovation Research. 2024;9(2):67-89.

10. Dixit S, Sharma V, Patel R. Unlocking employee potential in BFSI: A thematic synthesis on soft skills development and its challenges. *ACR Journal*. 2024.
11. Ghaffari A, Ahmadi M, Taghavi S. Identifying Futures Studies Components in the Training System for Managers of Government Organizations. *Human Resource Development Management Quarterly*. 2021;7(2):25-46.
12. Gholizadeh Zavoshti M, et al. Identifying Key Capabilities of Strategic Foresight in Iranian Banks and Financial Institutions. *Government Management Scientific-Research Quarterly*. 2019;11(4):55-73.
13. Mobarakabadi H. The Role of Training Futures Studies Skills in Empowering Organizational Managers. *Management Futures Quarterly*. 2014;5(2):45-62.
14. Fallah R, Karimi S. Designing a Strategic Competencies Model for Managers in Iran's Banking Industry. *Management and Organizational Transformation Quarterly*. 2023;15(2):33-52.
15. López-Fernández M, Romero-Fernández PM. Competencies and Managerial Skills. *International Managerial Skills in Higher Education Institutions: IGI Global Scientific Publishing*; 2025. p. 1-16.
16. Lukash V. The impact of managers' strategic thinking and skills on business process management development: Vilnius Universitetas; 2025.
17. Kavand N, Mohammadi Moghadam Y. Analyzing the De-Skilling of Managers in Skill Enhancement in the Era of Digital Transformation. *Studies in Smart Business Management*. 2025;13(52):47-86.
18. Ahmed F, Arora P, Khan S. Impact of employees' engagement and knowledge sharing on organisational performance: Study of HR challenges in the COVID 19 pandemic. *Human Systems Management*. 2020. doi: 10.3233/HSM-201052.
19. Arefjevs I, Reihmane I, Josifovs J. Financial sector evolution and competencies development in the context of information and communication technologies. *Research for Rural Development*. 2020. doi: 10.22616/rrd.26.2020.038.
20. Vecchiato R. Scenario planning, strategic foresight, and emerging technologies: An analysis of the organizational benefits. *Futures*. 2020;117:102514.
21. Giorgi G, Lecca L, Perez F. Work related stress in the banking sector and its association with recovery experiences. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2021.
22. Giorgi G, Lecca L, Perez F. Learning foresight and resilience among European bank employees. *European Journal of Management Studies*. 2021;26(4):411-27.
23. Kowalski THP, Loretto W. Well being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*. 2021.
24. Nguyen Q, Phan TH, Le NM. Talent conceptualisation and talent management approaches in the Vietnamese banking sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020;7(7):195-204. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.453.