

نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران در موفقیت یادگیری سازمانی

شبهه استناددهی: صادقی، علیرضا، و بهمنی، زهرا. (۱۴۰۲). نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران در موفقیت یادگیری سازمانی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱(۲)، ۱-۱۰.	تاریخ دریافت: ۲۹ مهر ۱۴۰۲ تاریخ بازنگری: ۱۱ آذر ۱۴۰۲ تاریخ پذیرش: ۲۸ آذر ۱۴۰۲ تاریخ چاپ: ۱۸ دی ۱۴۰۲	علیرضا صادقی^۱ زهرا بهمنی^۲
---	--	--

چکیده

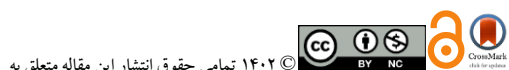
هدف این پژوهش بررسی و تبیین نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران در تقویت و موفقیت یادگیری سازمانی در سازمان‌های معاصر مبتنی بر فناوری است. این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند کیفی است که با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مطالعات علمی مرتبط با موضوع مهارت‌های دیجیتال و یادگیری سازمانی بود که از میان آن‌ها ۱۶ مقاله علمی پژوهشی معتبر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند ادبیات علمی در پایگاه‌های معتبر بین‌المللی مانند ScienceDirect، Web of Science، Scopus و NVivo نسخه ۱۴ تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت تا مضامین اصلی استخراج شود. نتایج تحلیل نشان داد مهارت‌های دیجیتال مدیران شامل سواد داده، مهارت‌های فناوری اطلاعات، خلاقیت فناوریانه، تفکر انتقادی دیجیتال و رهبری دیجیتال است که هر یک نقشی مؤثر در ارتقای یادگیری سازمانی دارند. همچنین، یادگیری سازمانی در بستر دیجیتال با ویژگی‌هایی چون چابکی، خودیادگیری، تسهیم دانش دیجیتال و فرهنگ یادگیری باز شناخته می‌شود. یافته‌ها بیانگر آن است که فرهنگ نوآوری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و حمایت مدیریت ارشد از جمله عوامل کلیدی موفقیت یادگیری دیجیتال هستند و در نهایت، پیامدهایی چون ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری و رشد سرمایه فکری را به دنبال دارند. پژوهش حاضر نشان داد که مهارت‌های دیجیتال مدیران نه تنها ابزارهای فنی، بلکه قابلیت‌های راهبردی برای ایجاد، تداوم و بهبود یادگیری سازمانی محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی که بر پرورش مهارت‌های دیجیتال مدیران سرمایه‌گذاری می‌کنند، از سطوح بالاتری از چابکی، نوآوری و تاب‌آوری سازمانی برخوردار خواهند بود.

واژگان کلیدی: مهارت‌های دیجیتال، مدیران، یادگیری سازمانی، رهبری دیجیتال، تحول فناوریانه

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲. گروه برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: z.bahmani42@gmail.com



© ۱۴۰۲ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

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



The Role of Managers' Digital Skills in the Success of Organizational Learning

Alireza Sadeghi¹
Zahra Bahmani^{2*}

Received: 21 October 2023
Revised: 2 December 2023
Accepted: 19 December 2023
Published: 8 January 2024

How to cite: Sadeghi, A., & Bahmani, Z. (2023). The Role of Managers' Digital Skills in the Success of Organizational Learning. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 1(2), 1-10.

Abstract

This study aims to examine and explain the role of managers' digital skills in enhancing and ensuring the success of organizational learning in technology-driven organizations. This research adopted a qualitative systematic review design using inductive content analysis. The study population included all scholarly works related to digital skills and organizational learning, from which 16 peer-reviewed articles were selected based on inclusion criteria. Data were collected through a systematic review of international databases such as Scopus, Web of Science, and ScienceDirect, and analyzed using NVivo version 14. The analysis followed three stages: open, axial, and selective coding, leading to the extraction of main themes and categories. The results revealed that managers' digital skills encompass data literacy, IT proficiency, technological creativity, digital critical thinking, and digital leadership, all of which significantly contribute to strengthening organizational learning. Digital organizational learning was characterized by agility, self-learning, digital knowledge sharing, and a culture of open learning. Furthermore, innovative organizational culture, IT infrastructure, and top management support were identified as key enablers of digital learning success, ultimately resulting in improved organizational performance, innovation development, and intellectual capital growth. The study concluded that managers' digital skills are not merely technical competencies but strategic capabilities essential for fostering, sustaining, and enhancing organizational learning. Organizations investing in developing digital leadership skills achieve higher levels of agility, innovation, and digital resilience.

Keywords: Digital skills, managers, organizational learning, digital leadership, technological transformation

Authors' Information:

z.bahmani42@gmail.com

1. Department of Educational Planning, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. Department of Educational Planning, University of Isfahan, Isfahan, Iran



© 2023 the authors. 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.

مقدمه

در دنیای معاصر که فناوری‌های دیجیتال به سرعت در حال تحول‌اند و محیط‌های کاری پیوسته تحت تأثیر نوآوری‌ها هستند، ظرفیت سازمان‌ها برای یادگیری مستمر و انطباق با تغییرات، به یکی از عوامل حیاتی رقابتی تبدیل شده است. یادگیری سازمانی، مفهومی است که از تعامل، تسهیم دانش، بازتاب مستمر تجربه‌ها و انعطاف در فرآیندها شکل می‌گیرد و در پس آن، توانایی سازمان برای سازگاری و پیش‌بینی محیط پیچیده ارتقا می‌یابد. اما موفقیت یادگیری سازمانی در عصر دیجیتال دیگر صرفاً به انگیزه و فرهنگ سازمانی محدود نیست؛ بلکه به مهارت‌ها و قابلیت‌های دیجیتال مدیران بستگی دارد. مدیرانی که قادر به بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه، تحلیل داده‌ها، تسهیل ارتباطات دیجیتال و رهبری نوآورانه باشند، می‌توانند شرایط رشد و توسعه دانش در سازمان را فراهم کنند. این مقاله با عنوان «نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران در موفقیت یادگیری سازمانی»، تلاش می‌کند تا از منظر تحلیلی و نظری با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات علمی، رابطه میان این مهارت‌ها و نتایج یادگیری سازمانی را تبیین نماید.

در طی چند دهه اخیر، مفاهیمی چون تحول دیجیتال، انقلاب صنعتی چهارم و اقتصاد دانش‌بنیان، توجه محققان مدیریت را به این سو جلب کرده‌اند که سازمان‌ها علاوه بر به کارگیری فناوری، باید مهارت‌های دیجیتال را در سطوح مدیریتی نهادینه کنند (Sacavém et al., ۲۰۲۵). مطالعات گوناگونی نشان داده‌اند که رهبری دیجیتال می‌تواند مقاومتی سازمان در برابر تغییرات را کاهش دهد و توان نوآوری را تقویت کند (Ushaka, ۲۰۲۴). به عنوان مثال، Cortellazzo و همکاران در بررسی نقش رهبران در دنیای دیجیتال تأکید کرده‌اند که رهبران به عنوان کنشگران کلیدی فرهنگ دیجیتال محسوب می‌شوند و باید روابطی پویا با ذی‌نفعان متعدد برقرار کنند تا فرآیند تحول دیجیتال به درستی هدایت شود (Cortellazzo et al., ۲۰۱۹). علاوه بر این، مطالعات در زمینه سازمان‌های یادگیرنده نشان می‌دهند که سبک رهبری حمایتی با تقویت اعتماد دیجیتال و آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش فناوری، نقشی بنیادی در پیش‌برد یادگیری سازمانی دارد (Hargitai & Bencsik, ۲۰۲۳). بنابراین، مهارت‌های دیجیتال مدیران نه تنها ابزارهای فنی هستند بلکه در جهت‌دهی به فرهنگ یادگیری و هدایت تغییرات سازمانی نقشی راهبردی ایفا می‌کنند.

اگرچه برخی پژوهش‌ها به رابطه میان رهبری دیجیتال و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند (Habibi, ۲۰۲۴)، اما در موضوع یادگیری سازمانی و نقش مهارت‌های فناوری مدیران، به رغم اهمیت نظری، خلأ آشکاری در ادبیات وجود دارد. بسیاری از تحقیقات تجربی، از داده‌های کمی و آزمون فرضیه‌محور استفاده کرده‌اند و کمتر به تحلیل عمیق مفهومی پرداخته‌اند. به عنوان مثال، Habibi (۲۰۲۴) یافته است که مهارت‌های دیجیتال و رهبری مستقیماً بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند، اما آن پژوهش عمدتاً به تبیین آماری رابطه‌ها بسنده کرده است که درک عمیق از چگونگی تأثیر مهارت‌های دیجیتال بر فرآیند یادگیری را محدود می‌سازد. بنابراین، سازوکارهای نظری و میانجی‌هایی که می‌توانند این ارتباط را توضیح دهند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

از سوی دیگر، در بستر آموزشی، مدل‌های رهبری دیجیتال طراحی شده‌اند که به بومی‌سازی مهارت‌های ضروری برای مدیران کمک می‌کنند، مانند تحقیق Rahmanitabar و همکاران (۲۰۲۳) که مدل رهبری دیجیتال در سازمان‌های آموزشی را با روش کیفی طراحی کردند (Rahmanitabar et al., ۲۰۲۳). این نوع پژوهش‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌هایی مثل زیرساخت فناوریانه، امنیت دیجیتال، سواد دیجیتال و مهارت‌های ارتباطی دیجیتال اجزای مهمی از رهبری دیجیتال هستند. اما آن مدل‌ها به‌ندرت تمرکزی بر اثر مهارت‌های دیجیتال مدیران بر یادگیری سازمانی به‌عنوان نتیجه نهایی داشته‌اند.

هدف اصلی این مقاله، پر کردن این شکاف تحقیقاتی است. در این راستا، تلاش می‌شود تا با مرور نظام‌مند ادبیات (بر پایه ۱۶ مقاله منتخب)، تم‌ها و الگوهای مفهومی مؤثر بر ارتباط میان مهارت‌های دیجیتال مدیران و موفقیت یادگیری سازمانی استخراج شود و چارچوبی نظری برای پژوهش‌های آتی ارائه گردد. با تمرکز بر جنبه‌های کیفی و تحلیل مفهومی، این مطالعه قصد دارد تا نه فقط نشان دهد که مهارت‌های دیجیتال مهم‌اند، بلکه مکانیسم‌ها، عوامل تسهیل‌کننده و پیامدهای آن‌ها را در حوزه یادگیری سازمانی شناسایی کند.

از منظر اهمیت عملی، سازمان‌ها امروزه تحت فشار رقابتی فزاینده، نیاز دارند که نه تنها فناوری را به کار گیرند، بلکه مدیرانی را پرورش دهند که بتوانند در رویکردهای یادگیری دیجیتال تسهیل‌گر باشند. این مطالعه می‌تواند راهنمای سیاست‌گذاران، مدیران منابع انسانی و تیم‌های تحول دیجیتال باشد تا سرمایه‌گذاری‌هایشان را به مهارت‌های دیجیتالی مدیریتی معطوف کنند که بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد.

در نهایت، ساختار مقاله بدین صورت خواهد بود: پس از این مقدمه، بخش روش‌ها و مواد ارائه خواهد شد، سپس یافته‌های استخراج‌شده از تحلیل مفهومی بیان می‌شود، در ادامه بحث و تفسیر نتایج در ارتباط با ادبیات موجود، و سرانجام نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش و عمل ارائه خواهد شد. با این رویکرد، امیدواریم که این مقاله بتواند چشم‌اندازی عمیق و ارزشمند برای درک جایگاه مهارت‌های دیجیتال مدیران در موفقیت یادگیری سازمانی فراهم آورد.

روش‌شناسی

این مطالعه از نوع مروری نظام‌مند کیفی است که با هدف تحلیل و تبیین نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران در موفقیت یادگیری سازمانی انجام شد. از آنجا که پژوهش به دنبال کشف الگوها، مفاهیم و سازوکارهای نظری از میان ادبیات علمی موجود است، رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای استقرایی انتخاب شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی منتشرشده در بازه زمانی اخیر در حوزه مهارت‌های دیجیتال، مدیریت، و یادگیری سازمانی بود. از میان این جامعه، ۱۶ مقاله علمی - پژوهشی با معیارهای کیفی انتخاب گردیدند تا تنوع مفهومی و غنای داده‌ها تا حد اشباع نظری حاصل شود.

گردآوری داده‌ها صرفاً از طریق مرور نظام‌مند متون و منابع علمی انجام شد. پایگاه‌های داده بین‌المللی مانند Web of Science, Scopus و ScienceDirect و همچنین منابع فارسی موجود در SID و Magiran مورد جست‌وجو قرار گرفتند. کلیدواژه‌هایی چون «مهارت‌های دیجیتال»، «مدیران»، «یادگیری سازمانی»، «تحول دیجیتال» و «مدیریت دانش» به صورت ترکیبی و بولی در جست‌وجو به کار رفت. معیارهای ورود شامل مقالات دارای متن کامل، انتشار در مجلات علمی معتبر، و ارتباط مستقیم با محورهای یادگیری سازمانی و مهارت‌های دیجیتال مدیران بود. مقالات تکراری، فاقد رویکرد تحلیلی، یا دارای کیفیت پایین حذف گردیدند. فرآیند انتخاب منابع تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که پس از بررسی ۱۶ مقاله منتخب، مفاهیم و مقوله‌های جدیدی شناسایی نشد و داده‌ها به ثبات نظری رسیدند.

برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی تحلیل محتوای استقرایی بهره گرفته شد. در این روش، داده‌های متنی حاصل از مقالات منتخب در نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ وارد و کدگذاری شدند. تحلیل در سه سطح انجام گرفت:

کدگذاری باز: استخراج مفاهیم کلیدی و گزاره‌های مرتبط با مهارت‌های دیجیتال و یادگیری سازمانی.

کدگذاری محوری: گروه‌بندی مفاهیم مشابه و تعیین روابط میان آن‌ها به منظور تشکیل طبقات محوری مانند «رهبری دیجیتال»، «زیرساخت‌های فناورانه یادگیری» و «فرهنگ نوآوری سازمانی».

کدگذاری انتخابی: یکپارچه‌سازی مقوله‌ها در قالب مدل مفهومی اولیه که نقش مهارت‌های دیجیتال مدیران را در تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی نشان می‌دهد.

برای اطمینان از روایی و پایایی تحلیل‌ها، از روش بازبینی همتایان و تطبیق مفهومی استفاده شد. همچنین یادداشت‌های پژوهشگر (memo) در طول فرآیند تحلیل برای ردیابی استدلال‌های نظری ثبت گردید.

یافته‌ها

شایستگی‌های دیجیتال مدیران به عنوان یکی از پیش‌نیازهای کلیدی یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال مطرح است. مدیرانی که از مهارت‌های دیجیتال بالاتری برخوردارند، قادرند فرآیندهای یادگیری را به صورت نظام‌مندتر و هوشمندتر هدایت کنند و از فناوری برای ارتقای تصمیم‌گیری و نوآوری استفاده نمایند. این شایستگی‌ها شامل سواد داده، مهارت‌های فناوری اطلاعات، خلاقیت فناورانه، تفکر انتقادی دیجیتال و رهبری دیجیتال است. به‌ویژه در شرایطی که داده‌ها به منبع اصلی دانش تبدیل شده‌اند، توانایی تحلیل داده‌های کلان و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نقش محوری دارد. رهبری دیجیتال نیز به عنوان زیربنای توسعه مهارت‌های دیجیتال مطرح است، زیرا مدیران دیجیتال‌محور با ایجاد انگیزه، هدایت تیم‌های مجازی و مدیریت مقاومت کارکنان در برابر فناوری، محیط یادگیری

پویا و مبتنی بر فناوری را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. همچنین، مهارت در تشخیص سوگیری داده‌ها و درک پیامدهای اخلاقی فناوری موجب می‌شود مدیران بتوانند از فناوری به شیوه‌ای مسئولانه بهره‌گیرند و فرهنگ یادگیری دیجیتال را نهادینه سازند (Smith, ۲۰۲۳; Andersson, ۲۰۲۴).

در محیط‌های دیجیتالی امروزی، یادگیری سازمانی دیگر محدود به کلاس‌ها و کارگاه‌های حضوری نیست بلکه در بستر پلتفرم‌های مجازی و ابزارهای مبتنی بر داده جریان دارد. یادگیری تعاملی آنلاین، تسهیم دانش دیجیتالی، خودیادگیری کارکنان و یادگیری چابک از مهم‌ترین اشکال این تحول‌اند. کارکنان از طریق استفاده از پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، محیط‌های یادگیری هوشمند و LMS‌های مجهز به هوش مصنوعی، می‌توانند مهارت‌های جدید را به صورت خودمختار کسب کنند. مدیران نیز با تسهیل این فرایند و ترویج فرهنگ یادگیری باز، نقش تسهیل‌گر در گسترش دانش ایفا می‌کنند. یادگیری چابک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر تغییرات فناورانه واکنش سریع نشان دهند، از شکست‌ها بیاموزند و تصمیمات خود را بر مبنای بازخوردهای دیجیتالی اتخاذ کنند. همچنین، توسعه زیرساخت‌های یادگیری هوشمند موجب می‌شود ارزیابی یادگیری کارکنان مبتنی بر داده صورت گیرد و مسیر آموزشی هر فرد با نیازهای او تطبیق یابد. بدین ترتیب، یادگیری دیجیتال بستری برای ارتقای بهره‌وری، نوآوری و چابکی سازمانی فراهم می‌سازد (Brown, ۲۰۲۲; Lee, ۲۰۲۳).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرف برخورداری از مهارت‌های دیجیتال کافی نیست، بلکه محیط سازمانی باید زمینه‌ساز بروز و گسترش این مهارت‌ها باشد. فرهنگ سازمانی نوآور، زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب، حمایت مدیریت ارشد، همکاری میان‌بخشی و راهبرد یادگیری دیجیتال از جمله عوامل سازمانی کلیدی‌اند که موفقیت یادگیری دیجیتال را تضمین می‌کنند. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری مستمر و پذیرش فناوری دارند، زمینه رشد مهارت‌های دیجیتال را در میان کارکنان فراهم می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد از طریق تخصیص منابع مالی و انگیزه‌بخشی نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری یادگیری دیجیتال دارد. علاوه بر این، همکاری میان‌بخشی و تشکیل تیم‌های میان‌رشته‌ای موجب تسهیم تجربه و نوآوری جمعی می‌شود. وجود زیرساخت فناوری اطلاعات کارآمد از قبیل شبکه‌های ابری و سیستم‌های ارتباطی امن، پیش شرط اجرای اثربخش برنامه‌های یادگیری دیجیتال است. در نهایت، راهبرد یادگیری دیجیتال هم‌راستا با اهداف کلان سازمان، تضمین می‌کند که دانش دیجیتال تولیدشده در مسیر تحقق مأموریت سازمانی به کار گرفته شود (Rahimi, ۲۰۲۴; Turner, ۲۰۲۵).

پیامدهای حاصل از توسعه مهارت‌های دیجیتال مدیران و پیاده‌سازی یادگیری دیجیتال در سازمان‌ها بسیار گسترده است و در سطوح عملکردی، انسانی و راهبردی تأثیر می‌گذارد. از منظر عملکردی، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش خطاهای انسانی از نتایج بارز یادگیری دیجیتال هستند. در بُعد نوآوری، مهارت‌های دیجیتال مدیران منجر به تولید محصولات جدید، بهبود فرآیندها و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان می‌شود. از منظر انسانی، ارتقای مهارت‌های دیجیتال موجب تقویت تعاملات بین‌فردی، همکاری‌های بین‌نسلی و افزایش همدلی

سازمانی در محیط‌های مجازی می‌گردد. همچنین، سرمایه فکری سازمان از طریق افزایش مهارت‌های فناورانه، مستندسازی دانش ضمنی و شکل‌گیری هوش جمعی تقویت می‌شود. یکی دیگر از نتایج مهم، تاب‌آوری سازمانی دیجیتال است که به توانایی سازمان در سازگاری با بحران‌ها و تداوم یادگیری در شرایط نامطمئن اشاره دارد. در مجموع، توسعه یادگیری دیجیتال به واسطه مهارت‌های دیجیتال مدیران، زمینه‌ساز رشد پایدار، نوآوری مستمر و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی می‌شود (Gonzalez, ۲۰۲۳; Park, ۲۰۲۴).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مرور نظام‌مند نشان داد که مهارت‌های دیجیتال مدیران به‌عنوان عاملی چندبعدی، نقش حیاتی در موفقیت یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. یافته‌ها بیانگر آن است که شایستگی‌های دیجیتال مدیران نه تنها شامل مهارت‌های فنی، بلکه ترکیبی از تفکر انتقادی، خلاقیت فناورانه، سواد داده‌ای، و توان رهبری دیجیتال هستند. این مهارت‌ها به مدیران امکان می‌دهند تا درک عمیقی از فناوری‌های نوین و اثرات آن‌ها بر فرآیند یادگیری سازمانی به دست آورند و محیطی فراهم کنند که در آن، دانش به‌طور پویا خلق و به اشتراک گذاشته شود. به عبارت دیگر، مدیرانی که توانایی استفاده از داده‌ها و ابزارهای هوشمند را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دارند، موجب می‌شوند یادگیری در سطح سازمانی از حالت واکنشی به حالت پیش‌نگرانه تغییر یابد. این یافته با نتایج مطالعه Sacavém و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که نشان داد رهبران دیجیتال از طریق ارتقای مهارت‌های شناختی و فناورانه، یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند. همچنین، Ushaka Adie و همکاران (۲۰۲۴) نیز در مرور خود بر سازمان‌های بخش عمومی نتیجه گرفتند که رهبران دیجیتال در محیط‌های پیچیده، عامل انسجام میان یادگیری فناورانه و عملکرد سازمانی‌اند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی در بستر دیجیتال از سه ویژگی کلیدی برخوردار است: چابکی، اشتراک دانش دیجیتال و خودیادگیری کارکنان. نتایج تحلیل محتوای کیفی نشان داد که در سازمان‌هایی که مدیران مهارت‌های دیجیتال بیشتری دارند، فرآیندهای یادگیری به‌صورت تعاملی و داده‌محور پیش می‌روند و یادگیری کارکنان از مرزهای رسمی فراتر می‌رود. کارکنان در چنین محیط‌هایی از فناوری به‌عنوان ابزار یادگیری مستمر استفاده می‌کنند و داده‌های واقعی را به دانش کاربردی تبدیل می‌نمایند. این یافته با پژوهش Hargitai و Bencsik (۲۰۲۳) مطابقت دارد که در آن اشاره شده است، سازمان‌های یادگیرنده موفق، آن‌هایی هستند که رهبران‌شان از فناوری برای گسترش ارتباطات آموزشی و ارزیابی مبتنی بر داده بهره می‌گیرند. همچنین، نتایج با مطالعه Rahmanitabar و همکاران (۲۰۲۳) نیز هم‌راستا است؛ آنان دریافتند که وجود رهبران دارای مهارت‌های دیجیتال و نگرش فناورانه موجب ارتقای فرآیندهای آموزشی، ایجاد زیرساخت‌های هوشمند و تسهیل تعاملات آموزشی می‌شود.

از دیدگاه سازمانی، نتایج این مرور بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی نوآور، زیرساخت فناوری اطلاعات و حمایت مدیریت ارشد از جمله عوامل تسهیل‌کننده یادگیری دیجیتال محسوب می‌شوند. بدون وجود فرهنگ پذیرش فناوری، هیچ‌یک از مهارت‌های دیجیتال مدیران نمی‌تواند در سطح سازمانی اثرگذار باشد. زمانی که فرهنگ سازمانی بر ریسک‌پذیری، تجربه‌گرایی و اشتراک دانش تأکید می‌کند، یادگیری دیجیتال به یک رفتار طبیعی در سازمان تبدیل می‌شود. نتایج با یافته‌های Habibi (۲۰۲۴) هم‌خوان است که نشان داد رابطه معناداری بین مهارت‌های دیجیتال مدیران، رهبری اخلاقی دیجیتال و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین، یافته‌ها تأکید می‌کند که حمایت مدیریت ارشد نه تنها در زمینه تأمین منابع فنی، بلکه در تشویق به یادگیری و ایجاد انگیزه در کارکنان اهمیت دارد؛ زیرا سرمایه‌گذاری در مهارت‌های دیجیتال بدون ایجاد حس تعلق و انگیزه، به نتیجه مطلوب نمی‌رسد.

تحلیل مضامین نشان داد که پیامدهای یادگیری دیجیتال فراتر از سطح فردی و عملکردی است و بر نوآوری، تاب‌آوری و سرمایه فکری سازمان اثر می‌گذارد. مدیرانی که از مهارت‌های دیجیتال بهره‌مندند، به کارکنان خود فرصت می‌دهند تا یادگیری را با خلاقیت پیوند دهند و از فناوری برای حل مسائل سازمانی استفاده کنند. نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است که یادگیری دیجیتال سبب افزایش هوش جمعی، بهبود ارتباطات بین نسلی و تقویت سرمایه فکری سازمان می‌شود. این یافته‌ها با نتایج Cortellazzo و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا است که بیان کردند رهبری دیجیتال از طریق شبکه‌سازی، همکاری و به‌کارگیری فناوری‌های اجتماعی می‌تواند یادگیری و نوآوری سازمانی را تسریع کند. افزون بر این، یافته‌های فعلی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به مهارت‌های دیجیتال مدیران اهمیت می‌دهند، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی، تاب‌آورتر هستند و از ظرفیت‌های فناوری برای تداوم یادگیری بهره می‌برند. چنین نتایجی با رویکرد تحول دیجیتال همسو است که فناوری را نه فقط ابزار، بلکه راهبردی برای بازآفرینی یادگیری در نظر می‌گیرد (Sacavém et al., ۲۰۲۵).

از منظر نظری، نتایج این مطالعه تأیید می‌کند که رابطه میان مهارت‌های دیجیتال مدیران و موفقیت یادگیری سازمانی، رابطه‌ای تعاملی و دوسویه است. مهارت‌های دیجیتال موجب می‌شوند که یادگیری سازمانی مؤثرتر و انعطاف‌پذیرتر شود، و در مقابل، یادگیری مستمر نیز سطح مهارت دیجیتال مدیران را ارتقا می‌دهد. این چرخه بازخوردی مثبت، پایه‌ای برای تحول سازمانی و افزایش توان رقابتی ایجاد می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با ارائه مدلی مفهومی بر مبنای داده‌های کیفی، نشان داد که یادگیری دیجیتال از رهگذر سه مسیر شکل می‌گیرد: (۱) توسعه شایستگی‌های دیجیتال مدیران، (۲) به‌کارگیری زیرساخت‌های فناورانه یادگیری و (۳) نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری باز.

از لحاظ کاربردی، نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر آموزش مهارت‌های دیجیتال مدیران نه تنها به بهبود بهره‌وری، بلکه به ایجاد یک سازمان یادگیرنده و پویا می‌انجامد. به‌طور خاص، مهارت‌های داده‌محور و رهبری دیجیتال نقش میانجی در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تسهیل یادگیری در کل سازمان دارند. در مجموع، نتایج پژوهش نشان داد که سازمان‌هایی که در آن‌ها مهارت‌های دیجیتال مدیران در سطوح بالاتری

توسعه یافته است، از میزان بالاتری از یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری برخوردارند و آمادگی بیشتری برای رویارویی با تغییرات محیطی دارند.

محدودیت اصلی این پژوهش در ماهیت مرور نظام‌مند کیفی آن است. اگرچه تحلیل ۱۶ مقاله به اشباع نظری منجر شد، اما احتمال دارد برخی مطالعات جدیدتر در سال‌های اخیر در پایگاه‌های محدودتر یا در زبان‌های دیگر منتشر شده باشند که در این مرور لحاظ نشده‌اند. علاوه بر این، ماهیت کیفی داده‌ها سبب می‌شود که امکان تعمیم نتایج به همه سازمان‌ها وجود نداشته باشد، زیرا تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و فناورانه می‌تواند بر نقش مهارت‌های دیجیتال در یادگیری سازمانی اثرگذار باشد. همچنین، از آنجا که داده‌ها از متون ثانویه استخراج شده‌اند، امکان تأیید تجربی روابط میان متغیرها در این مرحله وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

References

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01014>
- Habibi, R. (2024). Investigating the impact of leadership role and digital skills on improving organizational performance with the mediating role of digital ethics. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(11), 261–270.
- Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The Role of Leadership in Digital Learning Organizations. *Emerging Science Journal*, 7, 111–124. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-09>
- Rahmanitabar, Z., Khorshidi, A., Araghi, A., Barzegar, N., & Faghiharam, B. (2023). Designing a Digital Leadership Model for Managers in Educational Organizations (Case Study: Islamic Azad University, Tehran Province). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(4), 1–8.

Sacavém, A., Silva, A., & Vieira, J. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership. Business & Information Systems Engineering, 15(2), 43.