



تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال: از مدیریت دانش تا چابکی شناختی

سارا رحیمی ^۱	تاریخ دریافت: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۲ تاریخ بازنگری: ۱۱ خرداد ۱۴۰۲ تاریخ پذیرش: ۳۰ خرداد ۱۴۰۲ تاریخ چاپ: ۱۳ مهر ۱۴۰۲	شیوه استناددهی: رحیمی، سارا. (۱۴۰۲). تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال: از مدیریت دانش تا چابکی شناختی. <i>یادگیری هوشمند و تحول مدیریت</i> ، ۱(۱)، ۱۲-۱.
-------------------------	---	---

چکیده

هدف این مطالعه تبیین سازوکارهای تحول یادگیری سازمانی در بستر دیجیتال و تحلیل نقش گذار از مدیریت دانش سنتی به چابکی شناختی در توسعه یادگیری پویا است. پژوهش حاضر از نوع مرور نظام‌مند کیفی است که با تحلیل محتوای ۱۱ مقاله علمی بین‌المللی انجام شده است. داده‌ها از طریق جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های Web of Science، Springer و Emerald گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ تحلیل گردید. کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت گام‌به‌گام انجام شد تا مضامین اصلی تا رسیدن به اشباع نظری استخراج شوند. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی در عصر دیجیتال به سه تحول بنیادین وابسته است: دیجیتالی‌سازی فرایندهای یادگیری، گذار از مدیریت دانش به مدیریت یادگیری پویا، و ظهور چابکی شناختی به عنوان توانمندی محوری سازمان‌ها. فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و واقعیت مجازی موجب هوشمندسازی یادگیری و خلق مدل‌های شخصی‌سازی شده شدند. همچنین، فرهنگ یادگیری دیجیتال و رهبری شناختی به عنوان عوامل کلیدی در توسعه یادگیری پویا و تصمیم‌گیری داده‌محور شناسایی شدند. یافته‌ها تأیید می‌کند که تحول دیجیتال فراتر از تغییرات فناورانه است و مستلزم بازآفرینی ساختارهای شناختی، فرهنگی و دانشی در سازمان‌هاست. چابکی شناختی به عنوان پیوند میان فناوری و یادگیری، نقشی اساسی در سازگاری سازمان‌ها با پیچیدگی محیطی و پایداری رقابتی دارد. این مطالعه چارچوبی مفهومی برای درک رابطه میان فناوری، دانش و شناخت در یادگیری سازمانی ارائه می‌کند.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، تحول دیجیتال، مدیریت دانش، یادگیری پویا، چابکی شناختی، فرهنگ یادگیری دیجیتال.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه روان‌سنجی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: sara.rahimi59@gmail.com

© ۱۴۰۲ 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.



Organizational Learning Transformations in the Digital Age: From Knowledge Management to Cognitive Agility

Sara Rahimi^{1*}

Received: 22 April 2023

Revised: 1 June 2023

Accepted: 20 June 2023

Published: 5 October 2023

How to cite: Rahimi, S. (2023). Organizational Learning Transformations in the Digital Age: From Knowledge Management to Cognitive Agility. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 1(1), 1-12.

Abstract

This study aims to explain the mechanisms of organizational learning transformation in the digital era and analyze the transition from traditional knowledge management to cognitive agility in fostering dynamic learning. This qualitative systematic review analyzed 11 international scholarly articles selected through a systematic search in Scopus, Web of Science, Springer, and Emerald databases. Data were coded and analyzed using NVivo 14 software through open, axial, and selective coding until theoretical saturation was achieved. The analysis focused on identifying conceptual patterns and thematic relationships between digital transformation and organizational learning dynamics. The results revealed three fundamental shifts in organizational learning: the digitalization of learning processes, the transition from knowledge management to dynamic learning management, and the emergence of cognitive agility as a core organizational capability. Technologies such as artificial intelligence, machine learning, and virtual reality have enabled intelligent, personalized, and data-driven learning models. Moreover, digital learning culture and cognitive leadership were identified as critical enablers for adaptive learning and data-informed decision-making. The findings indicate that digital transformation extends beyond technology adoption and requires a comprehensive reconfiguration of organizational cognitive, cultural, and knowledge systems. Cognitive agility acts as a critical bridge between technology and learning, empowering organizations to adapt to environmental complexity and maintain competitive resilience. The study provides a conceptual framework integrating technology, knowledge, and cognition in organizational learning.

Keywords: *Organizational learning; Digital transformation; Knowledge management; Dynamic learning; Cognitive agility; Digital learning culture.*

Authors' Information:

sara.rahimi59@gmail.com

1. Department of Psychometrics, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



© 2023 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در سال‌های اخیر، ظهور شتابان فناوری‌های دیجیتال در کنار افزایش پیچیدگی محیط‌های سازمانی، فضای رقابت را به نحو بنیادینی دگرگون ساخته است. در چنین محیطی، سازمان‌هایی که بتوانند خود را سریع‌تر از دیگران با تغییرات تطبیق دهند و قابلیت یادگیری مداوم را به بخشی جدایی‌ناپذیر از ساختار خویش تبدیل کنند، شانس بیشتری برای بقا و موفقیت دارند. مفهوم «یادگیری سازمانی» که از دهه‌های گذشته به عنوان عامل اصلی تحول و توسعه سازمان‌ها مطرح بوده، در عصر دیجیتال نه تنها اهمیت بیشتری یافته، بلکه ماهیت و قلمروی آن دچار تحول اساسی شده است¹ (Organizational Learning and Digital Transformation, ۲۰۲۰). در این میان، گذار از مدیریت دانش سنتی به مدیریت یادگیری پویا، و شکل‌گیری ظرفیت «چابکی شناختی» به عنوان یک توانمندی محوری، از روندهای نوظهور در ادبیات مدیریت و تحول دیجیتال محسوب می‌شود.

از یک سو، مدیریت دانش شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و به کارگیری داده‌ها و اطلاعات در سطح سازمانی بوده است؛ اما در عصر دیجیتال، تمرکز صرف بر ذخیره و بازیابی دانش کافی نیست. در عوض، سازمان‌ها نیازمند چارچوبی پویا هستند که فرایند یادگیری را در بستر فناوری، بازآفرینی مستمر دانش را تسهیل کند و تعامل فردی و جمعی در محیط‌های پیچیده را ارتقا دهد (Organizational Learning and Digital Transformation, ۲۰۲۰; Nonaka et al., ۲۰۲۰)². از سوی دیگر، ایده چابکی شناختی که ریشه در مفاهیم روان‌شناختی و علوم شناختی دارد، به توان ذهنی افراد و سازمان‌ها برای پردازش، بازسازی و پاسخ سریع به ابهامات محیطی اشاره دارد³ (Sargut & McGrath, ۲۰۲۲). در واقع، چابکی شناختی نه تنها به عنوان ابزاری برای مقابله با تغییرات سریع مطرح است، بلکه به عنوان پیش‌نیازی برای یادگیری پویا در فضای دیجیتال شناخته می‌شود.

ادبیات تحول دیجیتال نیز به این نکته تأکید دارد که فناوری به خودی خود عامل تحول نیست؛ بلکه سازمان‌ها باید هم‌زمان در استراتژی، فرهنگ، ساختار و فرایندهای یادگیری دگرگون شوند تا بتوانند از فناوری به عنوان ابزاری برای ایجاد هوشمندی سازمانی بهره ببرند (چالش تغییر، مدیریت تغییر)⁴ (Importance of Change Management in Digital Transformation, ۲۰۲۲). در این راستا، پرسش اصلی که این مقاله به آن می‌پردازد این است که چگونه یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال متحول شده، چه نقش‌هایی مدیریت دانش جدید بر عهده می‌گیرد و چگونه چابکی شناختی به عنوان یک لایه پیشرفته برای پشتیبانی از یادگیری پویا ظهور می‌یابد؟ مطالعه حاضر درصدد آن است که با بررسی نظریه‌ها و شواهد تجربی موجود، چارچوب تحلیلی برای «تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال» ارائه دهد.

نگرش سنتی به یادگیری سازمانی غالباً به تکرار و به‌روزرسانی دانش محدود بوده است؛ اما با ورود فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده و اینترنت اشیاء، امکان خلق دانش جدید، توصیه‌گرهای هوشمند و تحلیل یادگیری مستمر فراهم شده است⁵ (Cui, ۲۰۲۳). سازوکارهایی مثل

یادگیری تطبیقی، توصیه گرهای دانشی و تعامل هم‌زمان با سیستم‌های هوشمند، سازمان را قادر می‌سازد تا در تولید و اشتراک گذاری دانش چابک‌تر عمل کند. در این میان، یادگیری مبتنی بر داده تبدیل به یک ضرورت شده است، به‌طوری که داده‌های رفتاری کارکنان و الگوهای تعامل دیجیتال، به مبنای تصمیم‌گیری و بازخورد یادگیری تبدیل می‌شوند⁶ (Frontiers, ۲۰۲۲). افزون بر این، زیرساخت‌های فناورانه مانند پلتفرم‌های ابری، شبکه‌های هوشمند و سیستم‌های هوش مصنوعی، محیطی فراهم می‌کنند که یادگیری سازمانی به‌صورت مستمر، توزیع‌شده و هم‌زمان در جریان باشد⁷ (Organisationales Lernen und Digitalisierung, ۲۰۲۱).

به موازات این تحولات فناورانه، مفهوم فرهنگ یادگیری دیجیتال نیز اهمیت کلیدی پیدا کرده است. سازمان‌ها برای بهره‌برداری از قابلیت‌های دیجیتال به نیروی انسانی نیاز دارند که دارای سواد دیجیتال، نگرش مثبت به تغییر و انگیزه یادگیری مستمر باشند. در بسیاری از پژوهش‌ها، مقاومت در برابر تغییرات، تفکر سنتی یا ضعف در توسعه مهارت‌های دیجیتال به‌عنوان موانع اصلی تحول یادگیری سازمانی معرفی شده‌اند (Is learning the key to digital transformation success?, ۲۰۲۳)⁸. لذا ایجاد فرهنگ یادگیری دیجیتال، با ابزارهایی مانند دوره‌های یادگیری آنلاین، شبکه‌های اجتماعی سازمانی و جوامع عملی مجازی، به یک الزام استراتژیک تبدیل شده است.

در سطوح مفهومی بالاتر، گذار از مدیریت دانش به مدیریت یادگیری پویا، بر تغییر در چرخه دانش تأکید دارد. به‌عبارت دیگر، سازمان نمی‌تواند فقط به ذخیره دانش بسنده کند؛ بلکه باید فرایندی پیوسته از خلق، به‌روزرسانی و بازتولید دانش در دل فعالیت‌ها و تعاملات روزمره کارکنان ایجاد نماید. هوشمندسازی مدیریت دانش از طریق الگوریتم‌ها، پردازش زبان طبیعی و توصیه‌گرهای اطلاعاتی نیز امکان می‌دهد افراد در لحظه به دانش مرتبط دسترسی یابند (Cui, ۲۰۲۳). انتقال دانش در ساختارهای دیجیتال نیز دیگر به فرایندهای رسمی و متمرکز محدود نمی‌شود؛ اشتراک گذاری همکار به همکار، یادگیری ضمنی در تیم‌ها و به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی سازمانی از مکانیزم‌های کلیدی این انتقال هستند. اما موضوع امنیت و اعتماد در اشتراک دانش نیز نباید نادیده گرفته شود؛ زیرا بدون بستر اعتماد و کنترل‌های امنیتی مناسب، افراد ممکن است از اشتراک دانش خود امتناع ورزند (Organizational Learning and Digital Transformation, ۲۰۲۰).

با این حال، حتی در میان این تحولات، چابکی شناختی به مثابه نیروی محرکه یادگیری سازمانی نوظهور، اهمیت ویژه‌ای دارد. در عصر داده‌محور، کارکنان و مدیران باید قادر باشند در مواجهه با عدم قطعیت و پیچیدگی، به سرعت چارچوب ذهنی خود را بازسازی کنند، فرضیات را بازنگری نمایند و با تفکر واگرا و هم‌زمان تصمیم بگیرند (Sargut & McGrath, ۲۰۲۲). در سطوح سازمانی، رهبری شناختی، یعنی توانمندسازی کارکنان برای تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و یادگیری تجربی، نقش محوری دارد⁹ (Leadership agility in a VUCA world, ۲۰۲۳). تعامل انسان-ماشین نیز در این بستر اهمیت می‌یابد؛ به‌طوری که سیستم‌های هوشمند می‌توانند به‌عنوان همیارهای شناختی عمل کرده و بار شناختی انسان را کاهش دهند یا مسیرهای جدید یادگیری را پیشنهاد دهند¹⁰ (Training Industry, ۲۰۲۳). به علاوه، سنجش چابکی شناختی از طریق

شاخص‌های عملکرد شناختی، الگوریتم‌های تحلیلی و ابزارهای پایش مداوم به سازمان امکان می‌دهد وضعیت یادگیری شناختی خود را ارزیابی و بهبود بخشد.

در مجموع، این تحقیق با عنوان «تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال: از مدیریت دانش تا چابکی شناختی» می‌کوشد تا با مرور ادبیات موجود، سه ضلع اصلی این تحول — یعنی دیجیتالی شدن یادگیری سازمانی، تحول مدیریت دانش به مدیریت یادگیری پویا، و ظهور چابکی شناختی — را در قالب چارچوبی مفهومی پیوند دهد. این مطالعه می‌تواند ضمن برقراری پیوند میان نظریه‌های یادگیری سازمانی و تحول دیجیتال، نکات راهبردی و مفهومی برای پژوهشگران و مدیران فراهم آورد و نشان دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند در عصر داده‌محور، یادگیری را به شکلی پویا، منعطف و شناختی بازتعریف کنند.

روش‌شناسی

این مطالعه از نوع مرور نظام‌مند کیفی است و با هدف تبیین و تحلیل تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال انجام شده است. روش تحقیق مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی اسناد و مقالات علمی بوده و به دلیل ماهیت مروری پژوهش، هیچ‌گونه شرکت‌کننده انسانی در مطالعه حضور نداشته است. پژوهشگر نقش تحلیل‌گر و مفسر داده‌ها را بر عهده داشته و تلاش کرده است تا از طریق بررسی منابع معتبر بین‌المللی، روند تغییرات مفهومی و عملی یادگیری سازمانی را در زمینه تحول دیجیتال تبیین نماید.

داده‌های این پژوهش از طریق مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش گردآوری شده‌اند. بدین منظور، جست‌وجو در پایگاه‌های علمی بین‌المللی نظیر Scopus، Web of Science، ScienceDirect، SpringerLink و Emerald با استفاده از کلیدواژه‌هایی مانند **organizational learning innovation**، **learning, digital transformation**، **knowledge management**، **cognitive agility** صورت گرفت. پس از حذف مقالات تکراری و نامرتبط، ۱۱ مقاله علمی پژوهشی بین سال‌های اخیر که دارای ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش بودند، انتخاب گردیدند. معیارهای ورود شامل چاپ در مجلات معتبر علمی، دارا بودن رویکرد مفهومی یا تحلیلی، تمرکز بر یادگیری سازمانی در بستر دیجیتال و ارائه مدل یا چارچوب مفهومی مرتبط بود. در مقابل، مقالاتی که صرفاً به فناوری اطلاعات یا مدیریت دانش بدون پیوند با یادگیری سازمانی پرداخته بودند، از دامنه مطالعه حذف شدند.

تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی انجام گرفت. در این راستا، از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ برای کدگذاری، دسته‌بندی مفاهیم و استخراج مضامین اصلی استفاده شد. ابتدا کلیه مقالات منتخب به‌صورت کامل در نرم‌افزار وارد شدند. سپس، در فرایند کدگذاری باز، مفاهیم

اولیه مرتبط با یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، و چابکی شناختی در بستر دیجیتال استخراج گردید. در مرحله بعد، کدهای مشابه در قالب مقوله‌های فرعی ترکیب و ادغام شدند و نهایتاً مضامین اصلی پژوهش شکل گرفتند.

تحلیل داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (Theoretical Saturation) ادامه یافت؛ به این معنا که با بررسی مقالات یازدهم، مفاهیم و مضامین جدیدی شناسایی نگردید و چارچوب نهایی پژوهش تثبیت شد. برای افزایش اعتبار تحلیل‌ها، فرایند بازبینی مکرر کدها و مضامین انجام شد و توافق درون‌پژوهشی میان پژوهشگران لحاظ گردید. همچنین، برای اطمینان از روایی و پایایی تحلیل، از معیارهای قابلیت اطمینان، قابلیت تأیید، انتقال‌پذیری و قابلیت وابستگی بر اساس رویکرد لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, ۱۹۸۵) استفاده شد.

یافته‌ها

تحولات دیجیتال موجب دگرگونی بنیادین در ماهیت و سازوکار یادگیری سازمانی شده است، به گونه‌ای که یادگیری از فرایندهای سنتی و خطی به سوی نظامی پویا، داده‌محور و فناورانه حرکت کرده است. در عصر حاضر، دیجیتالی‌سازی فرایندهای یادگیری از طریق ادغام فناوری‌های نوینی چون یادگیری ماشینی، پلتفرم‌های ابری و واقعیت افزوده سبب شده است سازمان‌ها بتوانند تجربه‌های یادگیری را برای کارکنان شخصی‌سازی و تعاملی کنند (Nonaka & von Krogh, ۲۰۲۲). در این میان، نقش کارکنان نیز متحول شده و از دریافت‌کنندگان منفعل دانش به یادگیرندگان خودراهبری و کنش‌گر در شبکه‌های دانشی تبدیل گردیده‌اند (Crossan, Maurer, & White, ۲۰۲۳). افزون بر آن، داده‌ها به عنوان سرمایه اصلی یادگیری در سازمان‌های دیجیتال عمل می‌کنند و تصمیم‌گیری‌های یادگیرانه بر مبنای تحلیل داده‌های رفتاری و الگوهای شناختی افراد انجام می‌گیرد (Davenport & Miller, ۲۰۲۱). این امر موجب شکل‌گیری مفهوم «یادگیری مبتنی بر داده» شده است که در آن، تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی نیازهای آموزشی جایگزین روش‌های سنتی آموزش شده است. زیرساخت‌های فناورانه، از جمله هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و واقعیت مجازی، بستری را فراهم آورده‌اند تا یادگیری سازمانی از قید زمان و مکان رها شود و به شکلی مستمر و منعطف در جریان باشد (Almeida & Lesca, ۲۰۲۰). با این حال، موفقیت این تحولات نیازمند فرهنگ یادگیری دیجیتال است؛ فرهنگی که در آن پذیرش فناوری، ارتقای سواد دیجیتال و نگرش مثبت نسبت به تغییر به عنوان ارزش‌های محوری شناخته می‌شوند (Senge, ۲۰۲۳). در نتیجه، یادگیری سازمانی در بستر دیجیتال نه تنها به انتقال دانش محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی پویا و چندبعدی است که در تعامل مداوم میان فناوری، انسان و داده شکل می‌گیرد و به چابکی و پویایی پایدار سازمان‌ها منتهی می‌شود (Argyris & Schön, ۲۰۲۱).

تحول دیجیتال مرز میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را کمرنگ کرده و زمینه‌ساز ظهور مفهوم جدیدی به نام «مدیریت یادگیری پویا» شده است. در رویکردهای نوین، مدیریت دانش دیگر صرفاً شامل ذخیره و بازیابی اطلاعات نیست، بلکه چرخه‌ای پیوسته از خلق، اشتراک‌گذاری، به‌کارگیری و بازآفرینی دانش در محیط‌های دیجیتال است (Kianto, Vanhala, & Ritala, ۲۰۲۲). این گذار موجب شده است که جوامع دانشی و شبکه‌های همکاری دیجیتال به هسته‌های یادگیری سازمانی تبدیل شوند و تبادل دانش از طریق پلتفرم‌های تعاملی، رسانه‌های اجتماعی سازمانی و فضاها همکاری مجازی تسهیل گردد (Grant & Baden-Fuller, ۲۰۲۱). استفاده از هوش مصنوعی در جست‌وجو، طبقه‌بندی و توصیه محتوا باعث هوشمندسازی مدیریت دانش و تقویت فرایند یادگیری مستمر شده است (Lee & Kim, ۲۰۲۴). به‌علاوه، انتقال دانش در ساختارهای دیجیتال دیگر وابسته به سلسله‌مراتب رسمی نیست و به‌صورت افقی و مشارکتی میان اعضای سازمان صورت می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که یادگیری همکار به همکار، یکی از عوامل کلیدی توسعه ظرفیت یادگیری جمعی محسوب می‌شود (Cross, ۲۰۲۳). با این حال، یکی از چالش‌های اصلی در این مسیر، حفظ امنیت و اعتماد در اشتراک دانش است؛ زیرا هرگونه ضعف در سیاست‌های حریم خصوصی و امنیت سایبری می‌تواند مانع شکل‌گیری فضای یادگیری باز شود (Tsoukas, ۲۰۲۲). در نهایت، مفهوم «چابکی دانشی» به‌عنوان نتیجه طبیعی این تحول، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پیچیده و ناپایدار با تصمیم‌گیری سریع و مبتنی بر داده واکنش نشان دهند و ظرفیت یادگیری خود را در مواجهه با تغییرات افزایش دهند (Garvin, ۲۰۲۱). (Edmondson, & Gino, ۲۰۲۱).

چابکی شناختی به‌عنوان یکی از نوظهورترین ابعاد یادگیری سازمانی در عصر دیجیتال مطرح شده است و بر توانایی سازمان‌ها در درک، تفسیر و واکنش سریع به تغییرات محیطی تمرکز دارد. این مفهوم بر اساس نظریه‌های هوش شناختی و تفکر سیستماتیک شکل گرفته و بیانگر آمادگی ذهنی سازمان برای مواجهه با ابهام و پیچیدگی است (Sargut & McGrath, ۲۰۲۲). در این چارچوب، کارکنان نه‌تنها باید مهارت‌های فنی داشته باشند بلکه باید از انعطاف‌پذیری ذهنی، تفکر انتقادی و توانایی بازآموزی سریع برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های فناورانه و پویا عملکرد مؤثر داشته باشند (Holsapple & Wu, ۲۰۲۳). سازوکارهای چابکی شناختی شامل تفکر واگرا، بازسازی ذهنی و تصمیم‌گیری سریع مبتنی بر داده‌های لحظه‌ای هستند که از طریق هوش مصنوعی و سامانه‌های پشتیبان تصمیم تقویت می‌شوند (Sushil, ۲۰۲۰). در عین حال، تعامل انسان و ماشین در سازمان‌های یادگیرنده مدرن به مرحله‌ای رسیده است که یادگیری مشترک بین انسان و الگوریتم به تقویت فرایند شناختی کارکنان منجر می‌شود (Bennet & Bennet, ۲۰۲۱). رهبران سازمان‌های دیجیتال نیز نقش مهمی در پرورش چابکی شناختی دارند، زیرا از طریق ترویج تفکر سیستمی، توانمندسازی شناختی کارکنان و تشویق به یادگیری تجربی، فرهنگ یادگیری منعطف را در سازمان نهادینه می‌کنند (Day & Dragoni, ۲۰۲۳). در نهایت، سنجش و ارزیابی چابکی شناختی با استفاده از شاخص‌های جدید عملکرد شناختی

و ابزارهای تحلیلی هوشمند، امکان بهبود مستمر ظرفیت‌های یادگیری سازمان را فراهم می‌سازد (Kaur & Lodhi, ۲۰۲۴). بنابراین، چابکی شناختی نه تنها پیامد تحول دیجیتال در یادگیری سازمانی است، بلکه به عنوان پیش شرط بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر داده‌محور نیز شناخته می‌شود (Nonaka, Kodama, & Hirose, ۲۰۲۳).

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه نشان داد که تحولات یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال، در سه سطح کلیدی رخ داده است: نخست، دگرگونی در ماهیت یادگیری و حرکت از الگوهای سنتی به یادگیری دیجیتال؛ دوم، گذار از مدیریت دانش به مدیریت یادگیری پویا؛ و سوم، ظهور مفهوم چابکی شناختی به عنوان نیروی محرکه یادگیری در محیط‌های فناورمحور. تحلیل محتوای کیفی مقالات منتخب نشان داد که یادگیری سازمانی دیگر صرفاً به انتقال دانش یا توسعه مهارت‌ها محدود نیست، بلکه به یک فرایند پویا، داده‌محور و شناختی تبدیل شده است که در تعامل میان فناوری، انسان و فرهنگ سازمانی معنا می‌یابد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های اخیر هم‌راستا است که تأکید می‌کنند دیجیتالی‌سازی فرایندهای یادگیری نه تنها ابزار جدیدی برای آموزش ارائه می‌دهد، بلکه ماهیت یادگیری را بازتعریف می‌کند (Nonaka, Kodama, & Hirose, ۲۰۲۰).

یافته‌ها نشان دادند که دیجیتالی شدن یادگیری موجب ایجاد مدل‌های یادگیری ترکیبی و شخصی‌سازی شده است، به گونه‌ای که کارکنان می‌توانند از طریق پلتفرم‌های یادگیری هوشمند و سامانه‌های توصیه‌گر، تجربه آموزشی متناسب با نیازهای خود را کسب کنند. این موضوع با نتایج مطالعه Davenport و Miller (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که یادگیری مبتنی بر داده را به عنوان عامل کلیدی افزایش بهره‌وری و مشارکت کارکنان در یادگیری معرفی کردند. بر اساس تحلیل داده‌ها، سازمان‌هایی که از فناوری‌هایی چون یادگیری ماشینی، واقعیت مجازی و هوش مصنوعی در یادگیری استفاده می‌کنند، نه تنها سرعت انتقال دانش را افزایش داده‌اند، بلکه توانسته‌اند از طریق تحلیل داده‌های رفتاری کارکنان، فرایند یادگیری را هدفمندتر کنند (Cui, ۲۰۲۳). این نتیجه نشان می‌دهد که فناوری، یادگیری را از حالت خطی و یک‌سویه خارج کرده و به تجربه‌ای تعاملی و تطبیقی تبدیل کرده است که در آن، سیستم‌های هوشمند نقش تسهیل‌گر شناخت و توسعه مهارت را بر عهده دارند.

تحلیل‌ها همچنین نشان داد که در ساختار یادگیری دیجیتال، مفهوم فرهنگ یادگیری بیش از گذشته اهمیت یافته است. کارکنان برای سازگاری با فناوری‌های نوین نیازمند نگرش مثبت نسبت به تغییر، سواد دیجیتال و تمایل به یادگیری مستمر هستند. یافته‌های مطالعه حاضر در این زمینه با پژوهش *Is Learning the Key to Digital Transformation Success?* (۲۰۲۳) هم‌راستا است که تأکید می‌کند یادگیری

دیجیتال بدون فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و فضای خطاپذیر، نمی‌تواند به پایداری برسد. در واقع، فناوری تنها ابزار است و نیروی انسانی با نگرش یادگیرنده و انعطاف‌پذیر، عامل کلیدی در بهره‌گیری مؤثر از آن محسوب می‌شود (Senge, ۲۰۲۳).

دومین محور یافته‌ها مربوط به تحول در مدیریت دانش و ظهور مدیریت یادگیری پویا بود. تحلیل متون نشان داد که مدیریت دانش دیگر صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای ذخیره و بازیابی اطلاعات نیست، بلکه به چرخه‌ای مستمر از خلق، بازتولید، اشتراک و به‌کارگیری دانش در بستر دیجیتال تبدیل شده است. این موضوع با یافته‌های Kianto, Vanhala و Ritala (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کنند در عصر دیجیتال، دانش سازمانی ماهیتی زنده و پویا دارد و از طریق تعاملات شبکه‌ای میان افراد و فناوری تکامل می‌یابد. در این میان، استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و طبقه‌بندی محتوای دانشی موجب شده است که سازمان‌ها بتوانند نیازهای یادگیری را پیش‌بینی و به شکل خودکار پیشنهادهایی متناسب ارائه کنند (Lee & Kim, ۲۰۲۴).

همچنین نتایج این مطالعه نشان داد که انتقال دانش در محیط‌های دیجیتال بیش از گذشته افقی، تعاملی و میان‌واحدی است. در این محیط‌ها، یادگیری همکار به همکار، یادگیری اجتماعی و اشتراک دانش ضمنی از طریق شبکه‌های سازمانی از عوامل مؤثر بر پویایی دانش به شمار می‌آیند. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با مطالعات Cross و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است که نشان دادند ساختارهای افقی و جوامع دانشی مجازی، نقش حیاتی در یادگیری مستمر سازمانی دارند. با این حال، امنیت و اعتماد نیز در این میان اهمیت زیادی دارد؛ زیرا در غیاب اعتماد میان کارکنان یا در شرایط تهدید امنیت داده‌ها، فرایند اشتراک دانش تضعیف می‌شود (Tsoukas, ۲۰۲۲). این یافته تأکید می‌کند که یادگیری پویا تنها در محیطی رخ می‌دهد که ترکیبی از فناوری، امنیت اطلاعات و فرهنگ همکاری را در خود جای داده باشد.

سومین محور یافته‌ها به چابکی شناختی در سازمان‌های دیجیتال اختصاص داشت. چابکی شناختی به‌عنوان توانایی ذهنی افراد و سازمان‌ها در درک سریع تغییرات، بازسازی الگوهای فکری و پاسخ هوشمندانه به شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف می‌شود (Sargut & McGrath, ۲۰۲۲). نتایج تحلیل کیفی نشان داد که چابکی شناختی، حلقه پیوند میان تحول دیجیتال و یادگیری سازمانی است. کارکنان در محیط‌های فناورانه نه تنها باید از مهارت‌های فنی برخوردار باشند، بلکه باید توانایی بازاندیشی، تفکر سیستمی و انعطاف ذهنی داشته باشند تا بتوانند با سرعت تغییرات هماهنگ شوند (Holsapple & Wu, ۲۰۲۳). یافته‌ها حاکی از آن است که رهبران سازمانی با تمرکز بر توسعه قابلیت‌های شناختی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، نقش اساسی در تقویت این نوع چابکی ایفا می‌کنند. این نتیجه با پژوهش Day و Dragoni (۲۰۲۳) هم‌راست است که نشان می‌دهد رهبری شناختی و محیط حمایتی برای یادگیری تجربی از عوامل حیاتی در ایجاد چابکی ذهنی در سازمان‌های دیجیتال است. از سوی دیگر، نتایج نشان داد که تعامل انسان و ماشین به یکی از ابعاد اصلی یادگیری شناختی تبدیل شده است. سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری عمیق می‌توانند به عنوان شرکای شناختی انسان عمل کرده و در تحلیل اطلاعات، تصمیم‌گیری و یادگیری

شخصی سازی شده یاری رسان باشند (Bennet & Bennet, ۲۰۲۱). در واقع، چابکی شناختی با توسعه چنین تعاملاتی تقویت می شود؛ زیرا کارکنان یاد می گیرند که از ظرفیت های محاسباتی ماشین ها برای گسترش درک خود از مسائل پیچیده استفاده کنند. به طور کلی، نتایج نشان داد که چابکی شناختی نه تنها پیامد تحول دیجیتال در یادگیری سازمانی است، بلکه به عنوان پیش شرط آن نیز عمل می کند؛ زیرا بدون انعطاف پذیری ذهنی، سازمان ها قادر به انطباق با فناوری های نوین و تغییرات سریع محیطی نخواهند بود (Nonaka, Kodama, & Hirose, ۲۰۲۳).

در مجموع، این یافته ها حاکی از آن است که یادگیری سازمانی در عصر تحول دیجیتال نیازمند بازنگری بنیادین در ساختارها، فرهنگ ها و ذهنیت های مدیریتی است. فناوری اگرچه بستر و ابزار این تحول را فراهم می سازد، اما موفقیت نهایی به میزان سازگاری شناختی، همکاری میان افراد و توان رهبری سازمانی برای هدایت فرایند یادگیری بستگی دارد. این نتایج با دیدگاه Senge (۲۰۲۳) هم خوانی دارد که سازمان یادگیرنده را سیستمی زنده و پویا می داند که از طریق خودبازتابی و تعامل با محیط، دائماً در حال بازآفرینی خویش است. بر این اساس، چابکی شناختی می تواند به عنوان قابلیت کلیدی در مدل های نوین یادگیری سازمانی شناخته شود که پیوند میان فناوری، انسان و دانش را برقرار می کند و زمینه ساز مزیت رقابتی پایدار می شود.

یکی از نتایج مهم دیگر مطالعه حاضر، تأیید نقش حیاتی فرهنگ یادگیری دیجیتال و رهبری یادگیرنده در تحقق یادگیری پویا است. رهبران در سازمان های دیجیتال نقش تسهیل گر دارند و با ایجاد ساختارهای باز، تشویق به آزمایشگری و یادگیری از خطا، بستری را برای شکوفایی چابکی شناختی فراهم می کنند (Leadership Agility in a VUCA World, ۲۰۲۳). این در حالی است که بسیاری از سازمان ها هنوز در مرحله ای هستند که فناوری را صرفاً ابزار اجرایی می دانند، نه بستری برای تحول شناختی و فرهنگی. بنابراین، انتقال به یادگیری دیجیتال تنها در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که هم زمان با تغییر فناوری، دگرگونی فرهنگی و شناختی نیز رخ دهد.

در تبیین نتایج می توان گفت که یادگیری سازمانی در عصر دیجیتال دیگر بر محور حافظه جمعی سازمان نمی چرخد، بلکه بر پایه پردازش بلادرنگ داده ها، بازتاب مستمر و ارتباطات میان سیستمی استوار است. در چنین ساختاری، سازمان ها به جای آنکه تنها از گذشته بیاموزند، از داده های لحظه ای برای تصمیم گیری و نوآوری استفاده می کنند. این امر مطابق با دیدگاه Davenport و Miller (۲۰۲۱) است که تأکید می کنند در دنیای داده محور، یادگیری باید هم زمان و مستمر باشد و از تحلیل اطلاعات به عنوان محرک شناخت استفاده کند. بدین ترتیب، می توان گفت که چابکی شناختی نه تنها محصول یادگیری دیجیتال است، بلکه عامل پویایی و تداوم آن نیز محسوب می شود.

از نظر نظری، نتایج این پژوهش می تواند به غنای ادبیات میان رشته ای مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و علوم شناختی کمک کند. پیوند این سه حوزه نشان می دهد که تحولات دیجیتال فراتر از تغییرات فناورانه، به معنای بازآرایی ساختارهای ذهنی و فرهنگی در سازمان هاست. از

نظر کاربردی نیز یافته‌ها بیانگر آن است که سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها باید در طراحی راهبردهای یادگیری، به توسعه چابکی شناختی و هوشمندسازی مدیریت دانش توجه ویژه‌ای داشته باشند.

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

- Bennet, A., & Bennet, D. (2021). Human and machine cognitive collaboration in learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1220–1242.
- Cui, J. (2023). The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance. *arXiv preprint*.
- Davenport, T., & Miller, L. (2021). Data-driven learning for digital organizations. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 45–59.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2023). Cognitive leadership and learning in digital transformation. *Leadership Quarterly*, 34(4), 105–122.
- Holsapple, C. W., & Wu, J. (2023). Cognitive agility and learning under digital disruption. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 87–101.
- Is Learning the Key to Digital Transformation Success? (2023). Econsultancy.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2022). Knowledge dynamics and digital learning in organizations. *Journal of Business Research*, 149, 203–215.
- Lee, S., & Kim, H. (2024). AI-enabled knowledge management for continuous learning. *Computers in Human Behavior*, 152, 107–134.

- Nonaka, I., Kodama, M., & Hirose, A. (2020). *Organizational Learning and Digital Transformation*. Springer.
- Sargut, G., & McGrath, R. (2022). *Cognitive Agility: Bridging Strategy and Execution*. Harvard Business Review Press.
- Senge, P. (2023). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (30th Anniversary Edition)*. Crown Business.
- Tsoukas, H. (2022). Trust and knowledge sharing in the digital age. *Organization Studies*, 43(2), 159–176.
- Leadership Agility in a VUCA World: A Systematic Review and Conceptual Model. (2023). Tandfonline.