

نقش رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان

شيوه استناددهی: قاسمی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۱)، ۱-۱۲.	تاریخ دریافت: ۱۲ بهمن ۱۴۰۳ تاریخ بازنگری: ۲۴ اسفند ۱۴۰۳ تاریخ پذیرش: ۱ فروردین ۱۴۰۴ تاریخ چاپ: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴	حمیدرضا قاسمی^۱
---	---	----------------------------------

چکیده

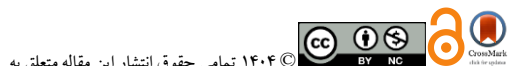
هدف این پژوهش مرور نظام‌مند مطالعات علمی برای شناسایی ابعاد، راهبردها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان در سازمان‌های معاصر است. این پژوهش از نوع مروری نظام‌مند با رویکرد کیفی است. داده‌ها از طریق جست‌وجوی گسترده در پایگاه‌های علمی معتبر از جمله Springer، Web of Science، Scopus، Emerald و ScienceDirect جمع‌آوری شدند. از میان منابع موجود، ۱۲ مقاله علمی-پژوهشی که ارتباط مستقیم با موضوع رهبری تحول آفرین و یادگیری دیجیتال داشتند، بر اساس معیارهای ورود انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی و نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرایند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان از طریق سه محور اصلی عمل می‌کند: ایجاد فرهنگ یادگیری دیجیتال در سازمان، به کارگیری راهبردهای ارتباطی و انگیزشی برای یادگیری فناورانه، و ایجاد پیامدهایی همچون افزایش شایستگی دیجیتال، نوآوری، بهره‌وری و تاب‌آوری سازمانی. همچنین مشخص شد رهبران تحول آفرین با الهام‌بخشی، حمایت روانی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناورانه، مقاومت در برابر فناوری را کاهش داده و فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت می‌کنند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین به عنوان پیوندی میان سرمایه انسانی و تحول فناورانه، نقشی کلیدی در یادگیری دیجیتال دارد. توسعه سبک‌های رهبری تحول آفرین می‌تواند مسیر نهادینه‌سازی یادگیری فناورانه و شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در عصر دیجیتال را تسهیل کند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای تقویت مهارت‌های تحول آفرین و سواد فناورانه رهبران خود طراحی کنند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین؛ یادگیری دیجیتال؛ یادگیری سازمانی؛ توسعه منابع انسانی؛ تحول فناورانه

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: hamidreza.ghasemi92@yahoo.com



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

نویسنده است.

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



The Role of Transformational Leadership in Developing Employees' Digital Learning

Hamidreza Ghasemi^{1*}

Received: 31 January 2025

Revised: 14 March 2025

Accepted: 21 March 2025

Published: 10 April 2025

How to cite: Ghasemi, H. (2025). The Role of Transformational Leadership in Developing Employees' Digital Learning. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(1), 1-12.

Abstract

This study aimed to systematically review scientific literature to identify the dimensions, strategies, and outcomes of transformational leadership in enhancing employees' digital learning in contemporary organizations. This research employed a qualitative systematic review design. Data were collected through extensive searches in major academic databases including Scopus, Web of Science, Springer, Emerald, and ScienceDirect. A total of 12 peer-reviewed articles directly related to transformational leadership and digital learning were selected using inclusion criteria. Data were analyzed through inductive content analysis using NVivo version 14, involving open, axial, and selective coding until theoretical saturation was achieved. The qualitative analysis revealed three major themes: fostering a digital learning culture, employing motivational and communicative strategies for digital learning, and achieving outcomes such as enhanced digital competence, innovation, productivity, and organizational resilience. Transformational leaders were found to inspire, empower, and technologically support employees, thereby reducing resistance to technology and promoting continuous learning. The findings highlight that transformational leadership acts as a vital bridge between human capital and technological advancement. Strengthening transformational leadership capabilities can facilitate the institutionalization of digital learning and foster learning-oriented organizations in the digital age. It is recommended that organizations design targeted training programs to enhance leaders' transformational and digital literacy skills.

Keywords: Transformational leadership; Digital learning; Organizational learning; Human resource development; Technological transformation

Authors' Information:

hamidreza.ghasemi92@yahoo.com

1. Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran



© 2025 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 دهه‌های اخیر، تحولات فناورانه شتابان، به‌ویژه در حوزه فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، موجب دگرگونی بنیادین در الگوهای یادگیری و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها شده است. یادگیری دیجیتال، که بر بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان متمرکز دارد، به یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مزیت رقابتی در سازمان‌های دانش‌محور تبدیل شده است (Bersin, ۲۰۲۰). این نوع یادگیری به واسطه انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی، شخصی‌سازی مسیرهای یادگیری و قابلیت تعامل چندسطحی میان کارکنان و منابع دانشی، به شکل فزاینده‌ای در ساختارهای توسعه منابع انسانی ادغام شده است (Bond & Bedenlier, ۲۰۱۹). با این حال، موفقیت یادگیری دیجیتال در سطح سازمانی صرفاً به ابزارها و زیرساخت‌های فناورانه وابسته نیست، بلکه به‌طور چشمگیری تحت تأثیر سبک و کیفیت رهبری قرار دارد (Leal Filho et al., ۲۰۲۱). در میان الگوهای رهبری معاصر، رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) یکی از مؤثرترین رویکردها در هدایت سازمان‌ها به سوی یادگیری و نوآوری دیجیتال شناخته می‌شود (Bass & Riggio, ۲۰۰۶).

رهبری تحول‌آفرین بر ایجاد انگیزش درونی، تقویت تعهد سازمانی، و توسعه بینش مشترک در میان کارکنان تأکید دارد و با الهام‌بخشی و نفوذ اخلاقی رهبر، موجب رشد ذهنیت یادگیرنده در سازمان می‌شود (Avolio & Yammarino, ۲۰۱۳). در محیط‌های کاری دیجیتال، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند نقش تسهیل‌گر در فرایند پذیرش فناوری و توسعه یادگیری دیجیتال ایفا کنند، چراکه آن‌ها توانایی هم‌افزایی میان انگیزش انسانی و تحول فناورانه را دارند (Antonakis & House, ۲۰۱۴). از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها در مسیر گذار دیجیتال با چالش‌هایی همچون مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ضعف مهارت‌های فناورانه و نبود فرهنگ یادگیری مداوم روبه‌رو هستند، نقش رهبری تحول‌آفرین در جهت‌دهی به این فرایند حیاتی‌تر از همیشه به نظر می‌رسد (Ng, ۲۰۲۱). رهبران تحول‌آفرین نه تنها مأموریت و چشم‌انداز یادگیری را به‌طور شفاف برای کارکنان تبیین می‌کنند، بلکه با رفتار الگویی خود، ارزش‌های یادگیری دیجیتال و خلاقیت فناورانه را در سازمان نهادینه می‌سازند (Northouse, ۲۰۲۲).

مطالعات نشان می‌دهد که ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و یادگیری دیجیتال، از طریق متغیرهای میانجی همچون انگیزش درونی، اعتماد سازمانی، فرهنگ یادگیری و حمایت از نوآوری تبیین می‌شود (Hetland et al., ۲۰۱۸; Breevaart et al., ۲۰۱۴). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده، ترغیب به اشتراک دانش و پذیرش خطا به‌عنوان فرصت یادگیری، موجب تقویت تمایل کارکنان به مشارکت فعال در یادگیری دیجیتال می‌شوند (Carmeli et al., ۲۰۱۱). این رهبران همچنین با فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای آموزش فناورانه و حمایت از یادگیری خودراهبر، حس کنترل و مالکیت دانشی را در کارکنان تقویت می‌کنند (Wang & Howell, ۲۰۱۲). از سوی دیگر، رهبری تحول‌آفرین با

تقویت سرمایه اجتماعی و دانشی سازمان، به شکل گیری شبکه های یادگیری مجازی و گروه های دانشی پویا کمک می کند که این امر به نوبه خود توسعه یادگیری دیجیتال را تسریع می کند (Birasnav, ۲۰۱۴).

یادگیری دیجیتال به عنوان بخشی از تحول دیجیتال سازمان، با چالش هایی همچون کمبود مهارت های دیجیتال، ضعف انگیزش، و فقدان پیوند میان فناوری و اهداف یادگیری مواجه است (Bond & Bedenlier, ۲۰۱۹). در چنین شرایطی، رهبران تحول آفرین با توانایی الهام بخشی و تشویق به خلاقیت، محیطی امن و انگیزشی برای یادگیری ایجاد می کنند (Bass & Riggio, ۲۰۰۶). رفتارهایی نظیر تشویق به ایده پردازی فناورانه، حمایت از یادگیری مبتنی بر پروژه، و تأکید بر خودارزیابی دیجیتال از جمله راهبردهایی است که رهبران تحول آفرین برای تسهیل یادگیری فناورانه به کار می گیرند (Breevaart et al., ۲۰۱۴). افزون بر این، در شرایطی که کار از راه دور و محیط های مجازی به بخشی از واقعیت سازمان ها تبدیل شده است، نقش ارتباطات مؤثر دیجیتال در سبک رهبری اهمیت بیشتری یافته است (Banks et al., ۲۰۱۶). رهبران تحول آفرین در فضای مجازی با استفاده از فناوری های ارتباطی همچون پلتفرم های همکاری آنلاین و شبکه های دانشی، تعامل مؤثر با کارکنان برقرار کرده و از این طریق حس اعتماد و تعهد به یادگیری را تقویت می کنند (Newman et al., ۲۰۲۰).

از منظر نظری، رابطه میان رهبری تحول آفرین و یادگیری دیجیتال کارکنان را می توان در چارچوب نظریه یادگیری اجتماعی بندورا و نظریه یادگیری سازمانی سنگه تحلیل کرد. نظریه یادگیری اجتماعی تأکید دارد که یادگیری در محیط های کاری از طریق مشاهده و تقلید از رفتار دیگران شکل می گیرد؛ بدین معنا که رهبر تحول آفرین با ایفای نقش الگو، موجب یادگیری غیرمستقیم کارکنان در زمینه مهارت های دیجیتال می شود (Bandura, ۱۹۸۶). نظریه یادگیری سازمانی نیز بر اهمیت چشم انداز مشترک و تفکر سیستمی در توسعه دانش سازمانی تأکید دارد که با مؤلفه های اساسی رهبری تحول آفرین هم پوشانی دارد (Senge, ۲۰۰۶). بنابراین، رهبران تحول آفرین نه تنها یادگیری را به عنوان یک فرایند فردی، بلکه به عنوان یک سازوکار جمعی برای تحول سازمانی در عصر دیجیتال می نگرند (Alvesson & Spicer, ۲۰۱۹).

تحقیقات تجربی متعددی نیز تأیید کرده اند که رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری با توسعه مهارت های دیجیتال و پذیرش فناوری های آموزشی در میان کارکنان دارد. برای مثال، پژوهش Ismail et al (۲۰۱۹) نشان داد که وجود رهبران تحول آفرین در سازمان موجب افزایش مشارکت کارکنان در دوره های یادگیری دیجیتال و بهبود نگرش آنان نسبت به فناوری می شود. همچنین، مطالعه Hetland et al (۲۰۱۸) بیان می کند که رهبران تحول آفرین با تقویت انگیزش درونی و خودکارآمدی فناورانه، تأثیر قابل توجهی بر تمایل کارکنان به استفاده از ابزارهای یادگیری آنلاین دارند. در همین راستا، Birasnav (۲۰۱۴) نیز دریافت که این نوع رهبری از طریق تقویت سرمایه فکری، توانایی سازمان را برای تطبیق با تغییرات فناورانه افزایش می دهد. این یافته ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین نه تنها موجب ارتقای عملکرد یادگیری می شود، بلکه به توسعه فرهنگ نوآوری فناورانه و تاب آوری دانشی در سطح سازمان نیز منجر می گردد.

در دنیای امروز که یادگیری مستمر و دیجیتال به یکی از پیش شرط‌های بقا و رشد سازمانی تبدیل شده است، نقش رهبران در جهت‌دهی و حمایت از این فرایند بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. سازمان‌هایی که فاقد رهبری تحول‌آفرین هستند، معمولاً در مواجهه با تغییرات فناورانه دچار رکود دانشی و کاهش انگیزش یادگیری می‌شوند (Leal Filho et al., ۲۰۲۱). برعکس، رهبران تحول‌آفرین با ایجاد احساس هدفمندی در کارکنان، هم‌راستایی اهداف یادگیری با مأموریت سازمانی و ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال، یادگیری را از یک فعالیت فردی به یک فرآیند سازمانی پیوسته تبدیل می‌کنند (Ng, ۲۰۲۱). این رهبران با استفاده از فناوری نه به عنوان ابزار، بلکه به عنوان بستری برای رشد انسانی، موجب بازتعریف نقش یادگیری در سازمان می‌شوند.

بنابراین، مطالعه نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان نه تنها از منظر مدیریتی، بلکه از دیدگاه توسعه سرمایه انسانی نیز اهمیت دارد. شناخت سازوکارهایی که از طریق آن‌ها رهبران تحول‌آفرین موجب تسهیل یادگیری فناورانه می‌شوند، می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران در طراحی نظام‌های آموزشی و توسعه سازمانی کمک کند. همچنین، نتایج چنین پژوهش‌هایی می‌تواند مسیر آینده تحقیقات در زمینه رهبری دیجیتال، فرهنگ یادگیری فناورانه، و هوش سازمانی را روشن‌تر سازد. از این رو، این مقاله با هدف مرور نظام‌مند ادبیات علمی موجود، به شناسایی مؤلفه‌ها، راهبردها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان می‌پردازد تا تصویری جامع از نقش این الگوی رهبری در شکل‌دهی به یادگیری در عصر تحول دیجیتال ارائه دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع مروری نظام‌مند (Systematic Review) و با رویکرد کیفی اکتشافی انجام شده است. هدف از این مطالعه، شناسایی و تحلیل نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان در سازمان‌های معاصر است. به منظور دستیابی به درک عمیق از مؤلفه‌ها، راهبردها و اثرات رهبری تحول‌آفرین در زمینه یادگیری دیجیتال، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد.

در مرحله نخست، طرح پژوهش به گونه‌ای تدوین شد که امکان شناسایی، مقایسه و ترکیب نتایج مطالعات موجود فراهم گردد. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی منتشرشده در بازه زمانی اخیر (دهه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴) در زمینه رهبری تحول‌آفرین و یادگیری دیجیتال کارکنان بود. برای انتخاب منابع، از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی نظیر Scopus، Web of Science، Springer، Emerald Insight و ScienceDirect استفاده شد. کلیدواژه‌هایی مانند Employee، Digital Learning، Transformational Leadership، Workplace Learning و Digital Transformation، Organizational Learning، Development به صورت ترکیبی و بولی برای جست‌وجو به کار گرفته شدند.

در بخش نمونه‌گیری پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive Sampling) استفاده شد تا تنها پژوهش‌هایی انتخاب شوند که به‌طور مستقیم به تعامل میان رهبری تحول آفرین و یادگیری دیجیتال کارکنان پرداخته بودند. پس از غربال‌سازی مقالات با معیارهای ورود (مانند انتشار در مجلات معتبر علمی، برخورداری از چارچوب نظری روشن، و ارتباط مستقیم با موضوع)، در نهایت ۱۲ مقاله علمی-پژوهشی به عنوان نمونه نهایی انتخاب شد. فرایند انتخاب منابع تا رسیدن به اشباع نظری (Theoretical Saturation) ادامه یافت، به گونه‌ای که افزودن مطالعات جدید دیگر به شناسایی مفهوم یا مؤلفه جدیدی منجر نمی‌شد.

در بخش گردآوری داده‌ها، از تکنیک مرور نظام‌مند متون استفاده گردید. تمامی مقالات منتخب مورد بازخوانی عمیق قرار گرفتند و اطلاعات مرتبط با مفاهیم کلیدی، متغیرهای مؤثر، نتایج تجربی و چارچوب‌های نظری استخراج شدند. سپس داده‌ها در قالب شاخص‌ها و مؤلفه‌های مفهومی دسته‌بندی گردیدند.

در مرحله تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای استقرایی (Inductive Content Analysis) بهره گرفته شد تا الگوها و مضامین اصلی از داده‌ها استخراج شوند. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ انجام شد. در این فرایند، ابتدا کدگذاری باز (Open Coding) برای شناسایی مفاهیم اولیه صورت گرفت، سپس کدگذاری محوری (Axial Coding) جهت ترکیب مفاهیم مشابه و ایجاد زیرمضامین انجام شد و در نهایت کدگذاری انتخابی (Selective Coding) برای استخراج تم‌های اصلی مرتبط با نقش رهبری تحول آفرین در یادگیری دیجیتال به کار رفت.

اعتبار یافته‌ها از طریق مثلث‌سازی منابع (Source Triangulation)، بازبینی مکرر کدها و اجماع میان پژوهشگران در مراحل کدگذاری و تفسیر داده‌ها تضمین شد. همچنین، شفافیت در مسیر تحلیل با مستندسازی کامل مراحل پژوهش و نگهداری ردپای تحلیلی در نرم‌افزار NVivo رعایت گردید.

یافته‌ها

رهبری تحول آفرین به‌عنوان یکی از مؤثرترین الگوهای رهبری در عصر دیجیتال، نقشی اساسی در ایجاد و تثبیت فرهنگ یادگیری دیجیتال در سازمان‌ها دارد. رهبران تحول آفرین با ارائه چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش، کارکنان را به مشارکت فعال در فرایند یادگیری فناورانه ترغیب می‌کنند و زمینه را برای ارتقای خودکارآمدی دیجیتال و توسعه انگیزش درونی فراهم می‌سازند (Bass & Riggio, ۲۰۰۶). در چنین فضایی، یادگیری دیجیتال نه یک الزام، بلکه به‌صورت یک ارزش فرهنگی در سازمان نهادینه می‌شود (Avolio & Yammarino, ۲۰۱۳). ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده، پذیرش خطا به‌عنوان فرصت یادگیری، و تأکید بر رشد فردی از جمله ابزارهایی هستند که رهبران تحول آفرین برای

توانمندسازی کارکنان در محیط‌های دیجیتال به کار می‌گیرند (Northouse, ۲۰۲۲). این رهبران با تکیه بر صداقت، هم‌دلی، عدالت و اعتمادسازی، به هم‌سویی ارزش‌های فردی و سازمانی در زمینه یادگیری دیجیتال کمک می‌کنند و بدین ترتیب مقاومت در برابر فناوری‌های نوین را کاهش می‌دهند (Antonakis & House, ۲۰۱۴). در نتیجه، رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد چشم‌اندازی مبتنی بر معنا و ارزش، نه تنها انگیزش یادگیری را تقویت می‌کند بلکه فرهنگ سازمانی را به سوی یادگیری مستمر و نوآوری سوق می‌دهد (Yukl, ۲۰۱۹).

راهبردهای رهبری تحول‌آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال مبتنی بر ترکیب هدایت انسانی با تسهیل فناوری است. رهبران تحول‌آفرین از طریق حمایت از زیرساخت‌های دیجیتال، تأمین منابع فناورانه و ترویج دسترسی آزاد به پلتفرم‌های یادگیری، زمینه رشد مهارت‌های دیجیتال را فراهم می‌کنند (Alvesson & Spicer, ۲۰۱۹). این رهبران با ایفای نقش مربی و راهنما در فضای مجازی، کارکنان را به یادگیری خودراهبرانه و استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال تشویق می‌کنند (Gumusluoglu & Ilsev, ۲۰۰۹). از سوی دیگر، با ترغیب نوآوری فناورانه و ایجاد محیطی بدون ترس از شکست، امکان آزمون و خطا در مسیر تحول دیجیتال فراهم می‌شود (Breevaart et al., ۲۰۱۴). یکی از عناصر کلیدی این نوع رهبری، استفاده از ارتباطات شفاف و تعاملی در فضاهای مجازی است؛ رهبران تحول‌آفرین با بهره‌گیری از رسانه‌های دیجیتال و پاسخ‌گویی سریع، حس تعلق و تعامل میان اعضا را تقویت می‌کنند (Banks et al., ۲۰۱۶). علاوه بر این، با مدیریت تغییرات فناورانه و حمایت روانی از کارکنان، این رهبران مقاومت‌های طبیعی در برابر فناوری‌های نو را کاهش داده و فرایند گذار به یادگیری دیجیتال را تسهیل می‌کنند (Ng, ۲۰۲۱). از این منظر، رهبری تحول‌آفرین نه تنها نقش راهبردی در طراحی و پیاده‌سازی یادگیری دیجیتال دارد، بلکه از طریق هم‌افزایی میان فناوری و انگیزش انسانی، به تداوم نوآوری و بهبود عملکرد یادگیری کمک می‌کند (Wang & Howell, ۲۰۱۲).

رهبری تحول‌آفرین آثار گسترده‌ای بر یادگیری دیجیتال و توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها بر جای می‌گذارد. نخستین پیامد، ارتقای شایستگی‌های دیجیتال کارکنان است؛ رهبران تحول‌آفرین با ایجاد فضای حمایتی، زمینه افزایش سواد فناوری، تقویت تفکر سیستماتیک و یادگیری شناختی را فراهم می‌کنند (Birasnav, ۲۰۱۴). دومین اثر، افزایش تعهد به یادگیری و نوآوری است؛ در چنین محیطی کارکنان تمایل بیشتری به یادگیری مداوم و مشارکت در پروژه‌های دانشی از خود نشان می‌دهند (Hetland et al., ۲۰۱۸). رهبری تحول‌آفرین همچنین از طریق ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری داده‌محور، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند و باعث افزایش بهره‌وری و چابکی سازمان در محیط‌های متحول شونده می‌شود (Ismail et al., ۲۰۱۹). افزون بر این، توسعه سرمایه فکری و اجتماعی نیز از پیامدهای دیگر این سبک رهبری است؛ تبادل دانش ضمنی، گسترش شبکه‌های دانشی و تعاملات بین‌واحدی موجب شکل‌گیری جامعه‌ای یادگیرنده در درون سازمان می‌شود (Carmeli et al., ۲۰۱۱). نهایتاً، این نوع رهبری با ارتقای تاب‌آوری سازمان در برابر تغییرات فناورانه و کاهش فرسودگی

دانشی، سازمان را برای مواجهه با چالش‌های عصر دیجیتال آماده می‌سازد (Newman et al., ۲۰۲۰). در مجموع، می‌توان گفت که رهبری تحول آفرین با پرورش ذهنیت یادگیری، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و ارتقای فرهنگ دانشی، یکی از ستون‌های اصلی یادگیری دیجیتال پایدار در سازمان‌های امروزی است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج مرور نظام‌مند انجام‌شده در این پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین نقشی محوری در توسعه یادگیری دیجیتال کارکنان ایفا می‌کند و می‌تواند به‌عنوان عاملی کلیدی در پیوند میان تحول فناورانه و رشد سرمایه انسانی در سازمان‌ها تلقی شود. تحلیل کیفی مقالات منتخب نشان داد که رهبران تحول آفرین از طریق سه مسیر اصلی یعنی شکل‌دهی فرهنگ یادگیری دیجیتال، به‌کارگیری راهبردهای انگیزشی و ارتباطی، و ایجاد پیامدهای دانشی و عملکردی، به تقویت یادگیری فناورانه کمک می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات Bass و Riggio (۲۰۰۶) هم‌راستا است که بیان کرده‌اند رهبران تحول آفرین از طریق چشم‌اندازسازی، انگیزش درونی و نفوذ اخلاقی، توانایی تغییر نگرش و رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمانی را دارند. در چارچوب یادگیری دیجیتال، این نقش به شکل تشویق کارکنان برای پذیرش فناوری، یادگیری مستمر و مشارکت فعال در فرآیندهای دیجیتال ظاهر می‌شود. رهبران تحول آفرین از طریق حمایت روانی و فرهنگی از کارکنان، مقاومت در برابر فناوری‌های جدید را کاهش می‌دهند و زمینه را برای رشد مهارت‌های دیجیتال و خلاقیت فناورانه فراهم می‌سازند (Avolio & Yammarino, ۲۰۱۳).

تحلیل محتوای کیفی نشان داد که ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده، تشویق به تفکر انتقادی و پذیرش خطا به‌عنوان فرصت یادگیری از مهم‌ترین عوامل موفقیت رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری دیجیتال است. این یافته با نتایج پژوهش Hetland و همکاران (۲۰۱۸) سازگار است که نشان دادند رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد امنیت روانی و اعتماد، کارکنان را به تجربه و نوآوری تشویق می‌کنند. از سوی دیگر، Northouse (۲۰۲۲) نیز تأکید دارد که رهبران تحول آفرین با پرورش حس خودکارآمدی در کارکنان، انگیزش درونی آنان برای یادگیری فناوری‌های نو را افزایش می‌دهند. بر این اساس، سبک رهبری تحول آفرین موجب ایجاد ذهنیت رشد در کارکنان می‌شود؛ ذهنیتی که آنان را قادر می‌سازد تا به جای ترس از فناوری، آن را به‌عنوان فرصتی برای توسعه حرفه‌ای خود ببینند (Antonakis & House, ۲۰۱۴). یافته‌های این مطالعه همچنین نشان داد که رهبران تحول آفرین، با ایجاد هم‌سویی میان ارزش‌های فردی و اهداف سازمانی، نقش مؤثری در نهادینه‌سازی یادگیری دیجیتال دارند. این نتیجه با نتایج Carmeli و همکاران (۲۰۱۱) هم‌راستا است که بیان کردند رهبری تحول آفرین از طریق همدلی و صداقت، فضای مشارکتی برای یادگیری ایجاد می‌کند که در آن کارکنان به‌طور داوطلبانه در فرایند یادگیری مشارکت می‌نمایند.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش نشان داد که راهبردهای ارتباطی رهبران تحول‌آفرین، از جمله ارتباط باز، بازخورد شخصی‌سازی‌شده و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های فناورانه، تأثیر بسزایی در ترویج یادگیری دیجیتال دارند. این یافته با تحقیق Wang و Howell (۲۰۱۲) همخوان است که نشان دادند روابط مبتنی بر اعتماد و ارتباط شفاف میان رهبر و پیرو، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در انگیزش یادگیری فناورانه است. رهبران تحول‌آفرین از طریق استفاده از فناوری‌های ارتباطی مدرن مانند پلتفرم‌های همکاری آنلاین، جلسات مجازی و شبکه‌های دانشی، مشارکت تیمی و تبادل دانش را افزایش می‌دهند (Banks et al., ۲۰۱۶). نتایج مطالعه حاضر نشان داد که رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های کاری دیجیتال نه تنها موجب بهبود تعاملات انسانی می‌شود، بلکه به تسهیل یادگیری گروهی و تقویت همکاری میان واحدهای مختلف کمک می‌کند. در این زمینه، یافته‌های Ismail و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأیید می‌کند که رهبری تحول‌آفرین موجب افزایش استفاده از پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال و مشارکت فعال کارکنان در آموزش‌های فناورانه می‌شود.

نتایج تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که رهبران تحول‌آفرین از طریق حمایت از زیرساخت‌های یادگیری دیجیتال، تسهیل دسترسی به منابع فناوری، و توسعه سیستم‌های آموزشی هوشمند، زمینه رشد شایستگی‌های دیجیتال را فراهم می‌کنند. این امر با پژوهش Ng (۲۰۲۱) هم‌راستا است که بیان می‌کند رهبران تحول‌آفرین در عصر دیجیتال باید نقش تسهیل‌گر فناوری و توانمندساز انسانی را به صورت هم‌زمان ایفا کنند. بر این اساس، حمایت رهبران از سرمایه‌گذاری در فناوری‌های آموزشی و فراهم‌سازی منابع دیجیتال موجب ارتقای مهارت‌های فناورانه کارکنان و افزایش کارایی یادگیری سازمانی می‌شود (Leal Filho et al., ۲۰۲۱). از سوی دیگر، این مطالعه نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با استفاده از سبک مربی‌گری و هدایت شخصی در محیط‌های دیجیتال، فرایند یادگیری خودراهر را در میان کارکنان تقویت می‌کنند. این یافته با پژوهش Gumusluoglu و Ilsev (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد که در آن بیان شد رهبران تحول‌آفرین از طریق هدایت غیرمستقیم، موجب بروز خلاقیت فناورانه و خودنظارتی در فرایند یادگیری می‌شوند.

یافته‌های تحقیق حاضر همچنین نشان داد که پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در یادگیری دیجیتال به شکل ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری، چابکی و بهبود تصمیم‌گیری داده‌محور نمایان می‌شود. این نتایج با یافته‌های Birasnav (۲۰۱۴) مطابقت دارد که نشان داد رهبری تحول‌آفرین از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش و یادگیری فناورانه، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. افزون بر این، توسعه سرمایه فکری و اجتماعی از دیگر آثار برجسته رهبری تحول‌آفرین است؛ به گونه‌ای که تبادل دانش ضمنی و تقویت شبکه‌های دانشی موجب شکل‌گیری جامعه یادگیرنده در سازمان می‌شود (Carmeli et al., ۲۰۱۱). رهبران تحول‌آفرین با ارتقای تاب‌آوری سازمانی، آن را در برابر تغییرات سریع فناورانه مقاوم‌تر می‌سازند و موجب کاهش فرسودگی دانشی و افزایش انگیزش درونی کارکنان می‌گردند (Newman et al., ۲۰۲۰).

این یافته‌ها با مدل یادگیری سازمانی Senge (۲۰۰۶) همسو است که تأکید دارد سازمان‌های یادگیرنده با رهبری مؤثر و تفکر سیستمی قادر به انطباق مداوم با محیط‌های پویا هستند.

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (Bandura, ۱۹۸۶) می‌تواند چارچوبی مناسب برای تبیین نقش رهبری تحول آفرین در یادگیری دیجیتال باشد. طبق این نظریه، یادگیری از طریق مشاهده و تقلید از الگوهای رفتاری صورت می‌گیرد؛ بنابراین رهبران تحول آفرین با ایفای نقش الگو، موجب انتقال رفتارهای یادگیرنده و فناوری محور به کارکنان می‌شوند. علاوه بر آن، مفهوم «یادگیری مشاهده‌ای» در نظریه بندورا با ویژگی‌های «نفوذ اخلاقی» و «الهام بخشی» در رهبری تحول آفرین هم‌پوشانی دارد. بدین ترتیب، کارکنان از طریق مشاهده رفتارهای رهبر، به درونی‌سازی ارزش‌های یادگیری و نوآوری دیجیتال می‌پردازند (Bass & Riggio, ۲۰۰۶). به علاوه، یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین موجب تقویت تفکر سیستمی، هم‌سویی چشم‌انداز و یادگیری تیمی می‌شود که از عناصر کلیدی مدل یادگیری سازمانی محسوب می‌شوند (Senge, ۲۰۰۶). این نتایج، نقش رهبری تحول آفرین را در اتصال ابعاد فردی، گروهی و سازمانی یادگیری دیجیتال برجسته می‌سازد.

با این حال، بررسی‌های انجام‌شده حاکی از آن است که اثربخشی رهبری تحول آفرین در یادگیری دیجیتال تا حد زیادی به زمینه فرهنگی، ساختار سازمانی و میزان بلوغ دیجیتال سازمان بستگی دارد. در برخی از سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، محدودیت منابع، فقدان سیاست‌های تشویقی و مقاومت ساختاری در برابر تغییر، مانع از تحقق کامل مزایای این سبک رهبری می‌شود (Leal Filho et al., ۲۰۲۱). همچنین، برخی پژوهش‌ها هشدار داده‌اند که اتکای بیش از حد به جنبه‌های الهام‌بخش رهبری بدون توجه به سازوکارهای عملیاتی و فناورانه می‌تواند موجب شکاف میان بینش و عمل در سازمان شود (Alvesson & Spicer, ۲۰۱۹). بنابراین، رهبران تحول آفرین باید میان رهبری الهام‌بخش و مدیریت فناورانه تعادل برقرار کنند تا بتوانند یادگیری دیجیتال را به‌صورت پایدار در سازمان نهادینه سازند.

از دیدگاه کاربردی، نتایج این پژوهش اهمیت تربیت و توسعه رهبران تحول آفرین در سازمان‌ها را به‌ویژه در دوران تحول دیجیتال برجسته می‌سازد. رهبران باید مهارت‌های فناورانه، ارتباطی و بین فردی را در کنار یکدیگر توسعه دهند تا بتوانند فرهنگ یادگیری مداوم و نوآوری دیجیتال را در کارکنان نهادینه کنند (Northouse, ۲۰۲۲). همچنین، ایجاد سیستم‌های بازخورد دیجیتال، برگزاری کارگاه‌های مربی‌گری فناورانه، و طراحی برنامه‌های انگیزشی برای یادگیری مستمر می‌تواند به عنوان راهکارهای عملی از یافته‌های این تحقیق استخراج شود.

این پژوهش با وجود دقت در روش مرور نظام‌مند و تحلیل کیفی، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، داده‌های تحقیق بر اساس تعداد محدودی از مقالات (۱۲ منبع) تحلیل شده است و ممکن است برخی مطالعات مرتبط منتشرشده در پایگاه‌های دیگر در نظر گرفته نشده باشند. دوم، تمرکز پژوهش بر متون انگلیسی‌زبان ممکن است موجب حذف دیدگاه‌های بومی یا منطقه‌ای در حوزه رهبری و یادگیری دیجیتال

شده باشد. سوم، بیشتر مطالعات بررسی شده از نوع مقطعی بوده‌اند و کمتر به بررسی تأثیرات بلندمدت رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری دیجیتال پرداخته‌اند. علاوه بر این، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری سازمان‌ها در کشورهای مختلف می‌تواند بر الگوهای رهبری و فرایندهای یادگیری دیجیتال تأثیرگذار باشد، اما در این پژوهش به‌طور مستقیم مورد مقایسه قرار نگرفته است.

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

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-institutional theory and leadership: A review and future directions. *Leadership*, 15(4), 419–437.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bersin, J. (2020). *Building the learning organization of the future*. Deloitte Insights.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629.

- Bond, M., & Bedenlier, S. (2019). Facilitating student engagement through educational technology: Towards a conceptual framework. *Educational Technology Research and Development*, 67(4), 767–792.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2011). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756.
- Ismail, A., Halim, F. A., & Joarder, M. H. R. (2019). Transformational leadership, organizational learning, and digital competency: Evidence from Malaysian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 543–562.
- Leal Filho, W., Azul, A. M., Wall, T., & Vasconcelos, C. R. (2021). *Handbook of sustainability and learning*. Springer.
- Ng, E. S. (2021). Leadership in the digital era: Transforming organizations through people and technology. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 6–19.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Wang, G., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775–790.