

نقش رهبری مشارکتی در تسهیل یادگیری هوشمند و فرهنگ نوآوری سازمانی

سحر محمدی ^۱ مجید رستگار ^{۱*} فرشته موسوی ^۲	تاریخ دریافت: ۲۷ مهر ۱۴۰۲ تاریخ بازنگری: ۷ آذر ۱۴۰۲ تاریخ پذیرش: ۲۶ آذر ۱۴۰۲ تاریخ چاپ: ۱۳ دی ۱۴۰۲	شیوه استناددهی: محمدی، سحر، رستگار، مجید، و موسوی، فرشته. (۱۴۰۲). نقش رهبری مشارکتی در تسهیل یادگیری هوشمند و فرهنگ نوآوری سازمانی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱(۲)، ۱-۱۳.
---	---	--

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین نقش رهبری مشارکتی در ارتقای یادگیری هوشمند و توسعه فرهنگ نوآوری سازمانی با استفاده از مرور نظام‌مند منابع علمی اخیر است. این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند کیفی بوده و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات علمی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های Web of Science، Emerald، Google Scholar و Scopus بود. پس از غربالگری اولیه و حذف منابع تکراری و نامرتبط، در نهایت ۱۸ مقاله منتخب مورد تحلیل قرار گرفت. فرایند تحلیل با نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۴ انجام شد و داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی بررسی گردید. اشباع نظری زمانی حاصل شد که مفاهیم جدیدی از داده‌ها استخراج نگردید. نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی با مؤلفه‌هایی نظیر تصمیم‌گیری جمعی، اعتماد متقابل، توانمندسازی و ارتباطات انسانی، نقش تسهیل‌کننده‌ای در توسعه یادگیری هوشمند دارد. همچنین، رهبران مشارکتی از طریق ایجاد اکوسیستم دانشی، استفاده از بازخوردهای هوشمند و نهادهای ساز فرهنگ نوآوری، موجب افزایش خلاقیت، انعطاف‌پذیری و یادگیری تطبیقی در سازمان‌ها می‌شوند. یافته‌ها تأکید کردند که رهبری مشارکتی واسطه‌ای میان انسان، فناوری و فرهنگ است و موجب تبدیل یادگیری سنتی به یادگیری پویا و داده‌محور می‌گردد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی نه تنها ابزاری مدیریتی بلکه فلسفه‌ای انسانی برای هم‌افزایی میان خرد انسانی و فناوری هوشمند است. این نوع رهبری با ایجاد فرهنگ اعتماد، یادگیری مستمر و نوآوری جمعی، سازمان‌ها را به نظام‌هایی یادگیرنده و چابک تبدیل می‌کند.

واژگان کلیدی: رهبری مشارکتی، یادگیری هوشمند، فرهنگ نوآوری، اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری جمعی، نوآوری دیجیتال

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه سیاست‌گذاری آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

پست الکترونیکی: majid.rastgar51@gmail.com



The Role of Participative Leadership in Facilitating Smart Learning and Organizational Innovation Culture

Sahar Mohammadi¹
Majid Rastgar^{1*}
Fereshteh Mousavi²

Received: 19 October 2023
Revised: 28 November 2023
Accepted: 17 December 2023
Published: 3 January 2024

How to cite: Mohammadi, S., Rastgar, M., & Mousavi, F. (2023). The Role of Participative Leadership in Facilitating Smart Learning and Organizational Innovation Culture. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 1(2), 1-13.

Abstract

This study aimed to explain how participative leadership enhances smart learning and fosters an organizational culture of innovation through a systematic review of recent scientific literature. This research employed a qualitative systematic review design using thematic analysis. The study population included scientific articles published between 2015 and 2025 in databases such as Scopus, Web of Science, Emerald, and Google Scholar. After initial screening and removal of irrelevant and duplicate records, 18 eligible studies were selected for in-depth analysis. Data were coded and analyzed using Nvivo 14 software through open, axial, and selective coding stages. Theoretical saturation was achieved when no new concepts emerged from the data. Findings revealed that participative leadership, characterized by collective decision-making, mutual trust, empowerment, and human-centered communication, plays a facilitative role in smart learning development. Participative leaders promote creative thinking and adaptive learning by establishing knowledge ecosystems, using intelligent feedback systems, and embedding a culture of innovation. The results emphasized that participative leadership serves as a bridge between people, technology, and culture, transforming traditional learning into dynamic, data-driven learning. Participative leadership is more than a managerial style—it represents a human-centered philosophy that harmonizes human intelligence with digital technologies. By cultivating trust, continuous learning, and collaborative innovation, this leadership approach transforms organizations into agile, learning-oriented systems.

Keywords: *Participative leadership, smart learning, innovation culture, organizational trust, collective decision-making, digital innovation*

Authors' Information:

majid.rastgar51@gmail.com

1. Department of Educational Policy, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2. Department of Educational Psychology, Alzahra University, Tehran, 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 دهه‌های اخیر، تحول در شیوه‌های رهبری سازمانی و یادگیری، با سرعت چشمگیری همراه بوده است و سازمان‌ها به دنبال مدل‌هایی هستند که بتوانند در عصر هوشمند و متکی بر داده، ظرفیت‌های انسانی و فناورانه خود را به صورت هم‌افزا به کار گیرند. در این میان، رهبری مشارکتی به عنوان الگویی کلیدی در مدیریت منابع انسانی و سازمانی مطرح شده است که بر تصمیم‌گیری جمعی، اعتماد متقابل، و توانمندسازی اعضای سازمان تأکید دارد. در واقع، با ظهور سازمان‌های هوشمند، نیاز به رهبرانی که بتوانند بین خرد انسانی، فناوری و نوآوری پیوند برقرار کنند، بیش از پیش احساس می‌شود (Northouse, ۲۰۲۲). در چنین محیط‌هایی، ساختارهای سنتی فرماندهی محور کارایی خود را از دست داده‌اند و سازمان‌ها برای بقا و رشد، ناچارند مدل‌های مدیریتی مشارکتی و انعطاف‌پذیر را جایگزین کنند (Yukl & Gardner, ۲۰۲۰). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که رهبری مشارکتی می‌تواند به طور مؤثری زمینه رشد فرهنگ یادگیری هوشمند و تقویت نوآوری سازمانی را فراهم سازد، زیرا این سبک رهبری به جای تمرکز قدرت، دانش و تصمیم‌گیری را در میان اعضا توزیع می‌کند و از طریق ارتباطات دوسویه، جریان آزاد ایده‌ها را تقویت می‌نماید (Amabile & Pratt, ۲۰۲۲).

یادگیری هوشمند به عنوان یکی از ستون‌های اصلی تحول دیجیتال در سازمان‌ها، به توانایی آن‌ها در استفاده از داده، فناوری و تعامل انسانی برای خلق دانش جدید اشاره دارد (Nonaka & Toyama, ۲۰۲۱). در این فرایند، سازمان‌ها با بهره‌گیری از ابزارهای داده‌محور و الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و تطبیقی‌تری انجام می‌دهند (Brynjolfsson & McAfee, ۲۰۲۱). با این حال، یادگیری هوشمند بدون پشتیبانی فرهنگی و رهبری اثربخش، نمی‌تواند به طور پایدار نهادینه شود (Senge, ۲۰۲۲). رهبران مشارکتی در این زمینه نقش حیاتی ایفا می‌کنند؛ آن‌ها با ایجاد اعتماد سازمانی، ترویج تفکر انتقادی و تسهیل یادگیری گروهی، به کارکنان امکان می‌دهند تا در مواجهه با تغییرات فناورانه، نه تنها انفعال نشان ندهند بلکه خود محرک نوآوری باشند (Choi et al., ۲۰۲۳). از سوی دیگر، تحقیقات تجربی نشان داده‌اند که تیم‌هایی که رهبران آن‌ها سبک مشارکتی دارند، در زمینه یادگیری سازگار و خلاقیت عملکرد بالاتری از خود نشان می‌دهند (Kearney & Gebert, ۲۰۲۱). از منظر نظری، رابطه میان رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی ریشه در دیدگاه‌های سیستم‌های باز و یادگیری جمعی دارد که بر پویایی تعامل میان افراد، فناوری و ساختار تأکید می‌کنند (Crossan et al., ۲۰۱۹). در این دیدگاه، سازمان یک موجود زنده یادگیرنده است که به صورت مستمر از محیط خود داده می‌گیرد، آن را پردازش کرده و به دانش کاربردی تبدیل می‌کند. نقش رهبر در چنین ساختاری، نه صرفاً هدایت و نظارت، بلکه ایجاد بستری برای رشد و شکوفایی یادگیری جمعی است (Edmondson, ۲۰۱۹). رهبران مشارکتی از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، تشویق گفت‌وگو، و فراهم کردن فضای باز برای اظهار نظر، موجب افزایش حس مالکیت در کارکنان و در نتیجه، تقویت نوآوری می‌شوند (Uhl-Bien).

(Arena, ۲۰۲۲). افزون بر این، مشارکت فعال اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، به ارتقای کیفیت یادگیری منجر می‌شود؛ چرا که تنوع دیدگاه‌ها و تجارب فردی در فرایند تصمیم‌سازی لحاظ می‌گردد و این امر موجب گسترش مرزهای شناختی سازمان می‌شود (Carson et al., ۲۰۲۱). در کنار جنبه‌های رهبری، مفهوم فرهنگ نوآوری سازمانی نیز جایگاه ویژه‌ای در ادبیات اخیر یافته است. فرهنگ نوآوری مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و رویه‌هاست که رفتارهای خلاق و تفکر نو را تشویق می‌کند (Martins & Terblanche, ۲۰۲۰). پژوهش‌ها حاکی از آن‌اند که وجود یک فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از نوآوری، شرط لازم برای موفقیت برنامه‌های یادگیری و تحول دیجیتال است (Anderson et al., ۲۰۲۱). در این بستر، رهبران مشارکتی با تقویت سرمایه روان‌شناختی مانند خودکارآمدی، امید و تاب‌آوری، به کارکنان کمک می‌کنند تا در برابر چالش‌های نوآوری مقاومت بیشتری از خود نشان دهند (Luthans et al., ۲۰۲۰). افزون بر این، سازمان‌هایی که ساختارهای مسطح‌تر و شبکه‌ای‌تری دارند، به دلیل تسهیل ارتباطات افقی و کاهش موانع سلسله‌مراتبی، تمایل بیشتری به خلق ایده‌های نو دارند (Drucker, ۲۰۱۹). در نتیجه، رهبری مشارکتی می‌تواند از طریق نهاده‌سازی ارزش‌هایی همچون یادگیری، اعتماد و بازبودن، زیربنای فرهنگی لازم برای شکوفایی نوآوری را فراهم کند (Amabile, ۲۰۲۲).

یکی از محورهای مهم در ارتباط بین رهبری مشارکتی و فرهنگ نوآوری، ایجاد اکوسیستم دانشی هوشمند است. در چنین اکوسیستمی، اطلاعات به‌طور مستمر میان بخش‌ها و افراد در گردش است و فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، در خدمت ارتقای تصمیم‌گیری انسانی قرار می‌گیرند (Davenport, ۲۰۲۳). رهبران مشارکتی در این زمینه به‌عنوان پیونددهنده انسان و فناوری عمل می‌کنند و با هدایت سازمان به‌سوی یادگیری داده‌محور، زمینه توسعه قابلیت‌های شناختی و تحلیلی را فراهم می‌سازند (Nonaka & Takeuchi, ۲۰۱۹). افزون بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها تصمیم‌گیری جمعی را به کار می‌گیرند، توانایی چابکی سازمانی و سازگاری با تغییرات محیطی به‌طور معناداری بالاتر است (Doz & Kosonen, ۲۰۲۰). چنین سازمان‌هایی می‌توانند در مواجهه با تغییرات سریع فناوریانه، استراتژی‌های خود را به‌سرعت بازتعریف کنند و نوآوری را به بخشی از چرخه طبیعی فعالیت خود تبدیل نمایند (Brynjolfsson & McAfee, ۲۰۲۱).

در عصر دیجیتال، یادگیری سازمانی تنها محدود به انتقال دانش از مدیر به کارمند نیست، بلکه شامل بازخورد مستمر، ارزیابی الگوریتمی و تصمیم‌گیری تطبیقی نیز می‌شود (Marques & Ferreira, ۲۰۲۱). در این میان، رهبری مشارکتی می‌تواند به‌عنوان محرک اصلی در شکل‌گیری این فرایندها عمل کند، زیرا این سبک رهبری با کاهش کنترل سلسله‌مراتبی و افزایش خودمدیریتی تیم‌ها، به آن‌ها اجازه می‌دهد از بازخوردهای هوشمند برای بهبود عملکرد استفاده کنند (Wang & Ahmed, ۲۰۲۰). افزون بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ترکیب رهبری مشارکتی با یادگیری هوشمند، موجب شکل‌گیری محیطی می‌شود که در آن خلاقیت، انعطاف‌پذیری و کار تیمی هم‌زمان تقویت می‌گردد (Argote &

(Miron-Spektor, ۲۰۲۲). این محیط‌ها نه تنها نوآوری را تسهیل می‌کنند بلکه مقاومت در برابر تغییر را نیز کاهش می‌دهند، زیرا کارکنان خود را درگیر فرآیند تصمیم‌سازی می‌بینند و نسبت به نتایج آن احساس مالکیت دارند (Crossan & Apaydin, ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، چالش‌هایی نیز در مسیر اجرای رهبری مشارکتی در سازمان‌های هوشمند وجود دارد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به نیاز به تغییر در ذهنیت مدیریتی، بازتعریف ساختار قدرت، و توسعه مهارت‌های دیجیتال میان رهبران اشاره کرد (Heifetz et al., ۲۰۲۱). رهبران باید نه تنها در حوزه فناوری، بلکه در حوزه مهارت‌های انسانی مانند گوش دادن فعال، همدلی و تسهیل یادگیری گروهی نیز مهارت‌مند باشند (Edmondson, ۲۰۲۳). همچنین، باید میان اتکای بیش از حد به فناوری و حفظ عنصر انسانی تعادل برقرار شود تا یادگیری سازمانی از مسیر خلاقیت و قضاوت انسانی منحرف نشود (Avolio & Walumbwa, ۲۰۲۱). به همین دلیل، رهبران مشارکتی در عصر داده‌محور، بیش از هر زمان دیگری باید بر اخلاق، عدالت و اعتماد تمرکز داشته باشند تا از سوءاستفاده از داده‌ها و تصمیمات غیرانسانی جلوگیری شود (Senge, ۲۰۲۲).

در جمع‌بندی، می‌توان گفت که رهبری مشارکتی نقشی محوری در توسعه یادگیری هوشمند و تقویت فرهنگ نوآوری ایفا می‌کند. این نوع رهبری، ضمن تلفیق فناوری و انسانیت، موجب می‌شود سازمان‌ها از یادگیری منفعل به یادگیری فعال و خلاق گذر کنند. رهبران مشارکتی، با پرورش فضای گفت‌وگو، هم‌افزایی و بازخورد مستمر، سازمان را به سیستمی خودیادگیرنده و نوآور تبدیل می‌کنند. از این منظر، رابطه میان رهبری مشارکتی و یادگیری هوشمند، صرفاً یک پیوند مدیریتی نیست بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقای سازمان‌ها در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز محسوب می‌شود؛ دنیایی که در آن، یادگیری مستمر، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، عناصر کلیدی مزیت رقابتی هستند.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند کیفی (Qualitative Systematic Review) است که با هدف شناسایی، تحلیل و تبیین نقش رهبری مشارکتی در تسهیل یادگیری هوشمند و فرهنگ نوآوری سازمانی انجام شد. طراحی مطالعه مبتنی بر رویکرد کیفی با ماهیت اکتشافی و تحلیلی بوده و تمرکز آن بر تحلیل متون و مقالات علمی معتبر است. جامعه پژوهش شامل کلیه مطالعات منتشرشده در حوزه‌های رهبری مشارکتی، یادگیری هوشمند، و نوآوری سازمانی طی دهه اخیر بود. پس از غربالگری اولیه و بررسی معیارهای ورود و خروج (از جمله ارتباط موضوعی، اعتبار علمی، و دسترسی به متن کامل)، در نهایت ۱۸ مقاله علمی و پژوهشی به‌عنوان نمونه نهایی برای تحلیل انتخاب شدند. معیار اشباع نظری (Theoretical Saturation) زمانی حاصل شد که مفاهیم جدیدی از تحلیل منابع اخیر استخراج نگردید و داده‌ها به مرحله تکرار مفهومی رسیدند.

گردآوری داده‌ها صرفاً بر پایه مرور متون و منابع کتابخانه‌ای و پایگاه‌های علمی انجام گرفت. منابع مورد جست‌وجو شامل پایگاه‌هایی چون Scopus، Web of Science، Springer، ScienceDirect، Emerald، و Google Scholar بود. فرایند جست‌وجو با استفاده از

کلیدواژه‌های ترکیبی «رهبری مشارکتی»، «یادگیری هوشمند»، «نوآوری سازمانی»، «فرهنگ یادگیری»، و «سازمان‌های هوشمند» انجام شد. در مرحله دوم، مقالات منتخب بر اساس معیارهای اعتبار علمی (مانند داوری همتا، استاندارد بالا، و تاریخ انتشار بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵) مورد ارزیابی قرار گرفتند. داده‌های مرتبط شامل تعاریف نظری، مدل‌ها، یافته‌های تجربی، و چارچوب‌های مفهومی از مقالات استخراج و در قالب جداول خلاصه‌سازی گردید. تمام مراحل گردآوری با هدف دستیابی به درک عمیق از مؤلفه‌ها و پیوندهای مفهومی بین رهبری مشارکتی و فرهنگ نوآوری در زمینه یادگیری هوشمند انجام شد.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) با رویکرد قیاسی-استقرایی بهره گرفته شد. داده‌های متنی مقالات وارد نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۴ گردید تا کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شود. در مرحله نخست، واحدهای معنایی از متن استخراج و به‌صورت کدهای اولیه برچسب‌گذاری شدند. سپس، کدهای مشابه در قالب زیرمضامین ادغام و روابط میان آن‌ها تحلیل شد. در نهایت، مضامین اصلی شامل ابعاد رهبری مشارکتی (مانند تصمیم‌گیری جمعی، توانمندسازی، و اعتماد سازمانی)، شاخص‌های یادگیری هوشمند (از جمله یادگیری داده‌محور، تطبیق‌پذیری شناختی، و بازخورد هوشمند)، و عناصر فرهنگ نوآوری (مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری و پشتیبانی مدیریتی) استخراج گردید.

یافته‌ها

رهبری مشارکتی به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی در مدیریت معاصر، نقشی بنیادین در شکل‌دهی به فرآیندهای یادگیری هوشمند و فرهنگ نوآوری ایفا می‌کند. این سبک رهبری بر پایه تصمیم‌گیری جمعی، اعتمادسازی و توانمندسازی نیروی انسانی استوار است و به‌جای تمرکز قدرت در رأس سازمان، الگوی توزیع‌شده‌ای از تعامل و مسئولیت‌پذیری را ترویج می‌دهد. در این چارچوب، رهبران به‌جای صدور دستور، نقش تسهیل‌گر ارتباطات و مشوق یادگیری را بر عهده دارند و از طریق شفافیت، همدلی، و ایجاد چشم‌انداز مشترک میان اعضا، انگیزش درونی و احساس تعلق سازمانی را تقویت می‌کنند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که مدیرانی که از الگوهای مشارکتی در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، تمایل بیشتری به پذیرش دیدگاه‌های متنوع، کاهش فاصله قدرت، و ایجاد بسترهای خلاقانه برای حل مسئله دارند (Northouse, ۲۰۲۰; Yukl, ۲۰۲۲). افزون بر این، اعتماد به نیت رهبر، یکی از پیش‌شرط‌های شکل‌گیری همکاری مؤثر و پویایی تیمی است؛ چرا که کارکنان در محیط‌های اعتمادمحور، جسارت بیشتری برای ابراز ایده‌های خلاقانه دارند و از شکست به‌عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده می‌کنند (Carson et al., ۲۰۲۱). پژوهش‌های اخیر نیز بیان می‌کنند که رهبری مشارکتی با فراهم کردن ساختارهای بازخورد دوسویه، فرصت‌های یادگیری جمعی و توسعه مهارت‌های نرم را افزایش داده و از طریق تقویت استقلال عملی و خودکارآمدی، توانمندی شناختی کارکنان را برای

انطباق با محیط‌های پیچیده ارتقا می‌دهد (Kearney & Gebert, ۲۰۲۱; Choi et al., ۲۰۲۳). به‌طور کلی، این نوع رهبری با ایجاد ارتباط عمیق میان رهبر و پیروان، یادگیری سازمانی را از سطح رفتاری به سطح شناختی و تحول‌محور ارتقا داده و موجب هم‌افزایی بین ظرفیت‌های فردی و جمعی در جهت تحقق اهداف هوشمندانه سازمان می‌شود (Amabile & Pratt, ۲۰۲۲; Edmondson, ۲۰۱۹).

یادگیری هوشمند سازمانی یکی از ارکان کلیدی در تحول دیجیتال و توسعه ظرفیت‌های نوآورانه است که با بهره‌گیری از فناوری‌های داده‌محور، سیستم‌های بازخورد هوشمند و یادگیری تطبیقی به ارتقای عملکرد سازمانی منجر می‌شود. این مفهوم شامل توانایی سازمان در جمع‌آوری، تحلیل، و استفاده از داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری شناختی و یادگیری مستمر است. در محیط‌های پویا، سازمان‌هایی که از سیستم‌های یادگیری هوشمند بهره می‌برند، قادرند با ترکیب الگوریتم‌های تحلیلی و یادگیری ماشینی، از تجربیات گذشته درس گرفته و استراتژی‌های خود را به‌صورت پویا بازتنظیم کنند (Nonaka & Toyama, ۲۰۲۱; Senge, ۲۰۲۲). یادگیری داده‌محور، علاوه بر تصمیم‌سازی مؤثر، زمینه‌ای برای شکل‌گیری یادگیری مشارکتی دیجیتال فراهم می‌کند که در آن کارکنان از طریق پلتفرم‌های مجازی، تبادل دانش و تجربه را تسهیل می‌نمایند (Wang & Ahmed, ۲۰۲۰). در این بستر، سازوکارهای بازخورد هوشمند همچون پایش لحظه‌ای و ارزیابی مبتنی بر داده، موجب افزایش دقت در شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های سازمانی می‌گردد (Marques & Ferreira, ۲۰۲۱). افزون بر این، نوآوری در فرایند یادگیری از طریق طراحی محیط‌های تعاملی و ترکیب یادگیری رسمی و غیررسمی، موجب ارتقای توانایی حل مسئله، خودسازمان‌دهی و خلاقیت شناختی در سازمان‌ها می‌شود (Argote & Miron-Spektor, ۲۰۲۲). در نهایت، یادگیری هوشمند با پیوند میان تفکر انتقادی، تحلیل داده‌ها و فناوری‌های دیجیتال، سازمان را به سامانه‌ای پویا و یادگیرنده تبدیل می‌کند که به‌طور مداوم از محیط درونی و بیرونی می‌آموزد و دانش جدید تولید می‌کند (Crossan et al., ۲۰۱۹; Garvin, ۲۰۲۰).

فرهنگ نوآوری سازمانی زیربنای پویایی، خلاقیت و مزیت رقابتی پایدار است و نقش آن در موفقیت یادگیری هوشمند غیرقابل انکار می‌باشد. سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری را در ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های خود نهادینه کرده‌اند، تمایل بیشتری به پذیرش تغییر، یادگیری از شکست و خلق ایده‌های نو دارند (Anderson et al., ۲۰۲۱; Martins & Terblanche, ۲۰۲۰). در چنین محیط‌هایی، مدیران با تشویق خلاقیت فردی، آزادی اندیشه و پذیرش خطا به‌عنوان تجربه، زمینه رشد تفکر واگرا را فراهم می‌کنند (Amabile, ۲۰۲۲). حمایت مدیریتی از نوآوری شامل تخصیص منابع، نظام پاداش خلاقیت و تسهیل فرآیندهای ارزیابی ایده‌هاست که باعث افزایش انگیزه درونی کارکنان می‌شود (Tidd & Bessant, ۲۰۲۱). علاوه بر این، ساختارهای سازمانی مسطح، شبکه‌های دانشی و تیم‌های میان‌رشته‌ای، تعامل میان سطوح مختلف را افزایش داده و از طریق تسهیم دانش، ظرفیت‌های جمعی برای نوآوری را گسترش می‌دهند (Drucker, ۲۰۱۹; Crossan & Apaydin, ۲۰۲۲). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که سرمایه روان‌شناختی شامل خودکارآمدی، امید، و تاب‌آوری نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین

فرهنگ سازمانی و نوآوری ایفا می‌کند، زیرا موجب می‌شود کارکنان در برابر موانع و عدم قطعیت‌های نوآورانه مقاومت بیشتری از خود نشان دهند (Luthans et al., ۲۰۲۰). به بیان دیگر، فرهنگ نوآوری از رهگذر تقویت اعتماد، یادگیری تجربی و ارتباطات باز میان اعضا، زمینه‌ساز پویایی سازمانی و خلق ارزش پایدار در عصر دیجیتال است (Ratten, ۲۰۲۳; Lawson & Samson, ۲۰۲۲).

رابطه میان رهبری مشارکتی و یادگیری هوشمند در بستر فرهنگ نوآوری، رابطه‌ای تعاملی، پویا و متقابل است که موجب ایجاد اکوسیستم دانشی و سازمان‌های یادگیرنده می‌شود. رهبران مشارکتی با اتخاذ رویکردی باز، هم‌راستایی چشم‌انداز و فناوری را ممکن ساخته و از طریق ایجاد شبکه‌های دانش و ساختارهای دیجیتال، به ادغام مؤثر بین تصمیم‌گیری انسانی و هوش مصنوعی کمک می‌کنند (Brynjolfsson & McAfee, ۲۰۲۱; Davenport, ۲۰۲۳). این تعامل دوسویه باعث می‌شود دانش به‌صورت خودکار در سطح سازمان جریان یابد و از حافظه سازمانی برای تصمیم‌سازی هوشمند استفاده شود (Nonaka & Takeuchi, ۲۰۱۹). علاوه بر این، رهبری مشارکتی با ارتقای چابکی سازمانی، واکنش سریع به تغییرات محیطی و افزایش قابلیت سازگاری ساختاری را تسهیل می‌کند (Doz & Kosonen, ۲۰۲۰). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران مشارکتی از طریق ایجاد محیطی مشارکتی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و یادگیری مستمر، توانسته‌اند پایداری نوآوری و بهبود مستمر را در سازمان‌ها نهادینه سازند (Avolio & Walumbwa, ۲۰۲۱; Uhl-Bien & Arena, ۲۰۲۲). این نوع رهبری نه تنها به تحول دیجیتال معنا می‌بخشد، بلکه به عنوان نیروی راهبر در مدیریت تغییر، موجب تداوم انگیزش و مقاومت سازمان در برابر بحران‌ها می‌گردد (Heifetz et al., ۲۰۲۱). در نهایت، پیوند میان رهبری مشارکتی و فرهنگ یادگیری هوشمند، به شکل‌گیری سازمان‌هایی می‌انجامد که در آن تصمیم‌گیری انسانی و یادگیری ماشینی در یک چارچوب پویا و اخلاق‌محور تلفیق می‌شوند، به گونه‌ای که نوآوری، انعطاف‌پذیری و پایداری به ارزش‌های بنیادین سازمان تبدیل می‌گردند (Senge, ۲۰۲۲; Edmondson, ۲۰۲۳).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مرور نظام‌مند مقالات نشان داد که رهبری مشارکتی به‌طور معناداری نقش تسهیل‌کننده در شکل‌گیری یادگیری هوشمند و توسعه فرهنگ نوآوری سازمانی دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌هایی که از سبک رهبری مشارکتی بهره می‌گیرند، در مقایسه با سازمان‌های دارای ساختار سلسله‌مراتبی سنتی، سطح بالاتری از یادگیری داده‌محور، نوآوری رفتاری، و چابکی سازمانی را تجربه می‌کنند. بررسی ۱۸ مقاله منتخب نشان داد که ویژگی‌های اصلی رهبری مشارکتی—شامل تصمیم‌گیری جمعی، اعتماد متقابل، توانمندسازی، و ارتباطات انسانی—به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم موجب افزایش خودکارآمدی، خلاقیت و یادگیری سازگار در میان کارکنان می‌شود (Northouse, ۲۰۲۱; Kearney & Gebert, ۲۰۲۲). در واقع، رهبری مشارکتی زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن اعضای سازمان، به‌جای پیروی صرف

از دستورات، در فرآیند خلق و به کارگیری دانش مشارکت می نمایند. این یافته با مطالعات پیشین هم راستاست که نشان داده اند رهبران مشارکتی با توزیع قدرت و تصمیم گیری مبتنی بر اعتماد، به توسعه یادگیری سازمانی کمک می کنند (Choi et al., ۲۰۲۳; Carson et al., ۲۰۲۱). افزون بر این، نتایج تحلیل مضمون نشان داد که رهبری مشارکتی نه تنها بر رفتارهای نوآورانه اثرگذار است بلکه از طریق ایجاد محیطی روان شناختی امن، اشتیاق کارکنان برای یادگیری و آزمودن ایده های نو را تقویت می کند (Edmondson, ۲۰۱۹; Amabile & Pratt, ۲۰۲۲).

یکی از یافته های کلیدی پژوهش این است که یادگیری هوشمند در سازمان ها به طور مستقیم از تعامل میان فناوری های دیجیتال و سبک رهبری انسان محور تأثیر می پذیرد. داده ها نشان داد که سازمان هایی با رهبران مشارکتی بیشتر از سیستم های بازخورد هوشمند و تصمیم گیری داده محور بهره می گیرند و این امر باعث بهبود عملکرد تطبیقی و نوآوری مستمر می شود. هم راستا با یافته های (Brynjolfsson & McAfee, ۲۰۲۱) که تأکید کرده اند ترکیب هوش مصنوعی و رهبری انسانی موجب ارتقای اثربخشی تصمیمات سازمانی می شود، این مطالعه نیز نشان داد که رهبران مشارکتی نقش واسطه ای میان انسان و فناوری ایفا می کنند. آن ها با تشویق کارکنان به تعامل با داده ها، استفاده از ابزارهای دیجیتال و یادگیری ماشینی، فرایند یادگیری سازمانی را به صورت پویا هدایت می کنند. این یافته با نتایج (Davenport, ۲۰۲۳) و (Senge, ۲۰۲۲) هم خوان است که نشان داده اند هوش سازمانی تنها در صورت وجود بستر فرهنگی باز و رهبری توانمند می تواند در مسیر نوآوری قرار گیرد. همچنین، در راستای مطالعه (Nonaka & Takeuchi, ۲۰۱۹)، نتایج این پژوهش نشان داد که فرآیند خلق دانش در سازمان های دارای رهبری مشارکتی به شکل مستمر، غیرخطی و تعاملی اتفاق می افتد و دانش ضمنی از طریق شبکه های ارتباطی به دانش صریح قابل استفاده در تصمیم گیری تبدیل می شود.

از دیگر نتایج مهم مطالعه حاضر، نقش رهبری مشارکتی در نهاده سازی فرهنگ نوآوری بود. تحلیل مضمون نشان داد که رهبران مشارکتی از طریق حمایت از ایده های جدید، تسهیل تعاملات بین سطحی و فراهم کردن آزادی اندیشه، موجب افزایش تمایل کارکنان به خلاقیت و پذیرش تغییر می شوند. یافته ها نشان داد که فرهنگ سازمانی باز، همراه با اعتماد و مسئولیت پذیری مشارکتی، بستر مناسبی برای ظهور خلاقیت های فناورانه و توسعه یادگیری هوشمند فراهم می کند (Martins & Terblanche, ۲۰۲۰; Anderson et al., ۲۰۲۱). این نتایج با دیدگاه (Amabile, ۲۰۲۲) مطابقت دارد که تأکید می کند رهبران خلاق و مشارکتی از طریق ایجاد محیط روانی امن، امکان ابراز آزادانه ایده ها و آزمایش نوآوری ها را فراهم می آورند. همچنین، پشتیبانی مدیران از نوآوری و تشویق کارکنان برای اشتراک دانش، منجر به افزایش احساس مالکیت و انگیزش درونی در کارکنان می شود (Tidd & Bessant, ۲۰۲۱). این امر مطابق با یافته های (Luthans et al., ۲۰۲۰) است که نشان دادند سرمایه روان شناختی مثبت از جمله امید، تاب آوری و خودکارآمدی نقش مهمی در پایداری رفتارهای نوآورانه دارد.

از منظر ترکیب یافته، یافته‌های مطالعه حاضر تأکید می‌کند که رهبری مشارکتی و یادگیری هوشمند رابطه‌ای تعاملی دارند که از طریق فرهنگ نوآوری تقویت می‌شود. رهبران مشارکتی از یک سو با بهره‌گیری از فناوری‌های داده‌محور، یادگیری و تصمیم‌گیری را تسریع می‌کنند، و از سوی دیگر، با توسعه اعتماد و همکاری میان اعضا، از بروز تنش‌های ناشی از دیجیتالی‌شدن جلوگیری می‌کنند. این الگو با نتایج مطالعات (Doz & Kosonen, ۲۰۲۰) و (Uhl-Bien & Arena, ۲۰۲۲) هم‌سو است که بیان می‌کنند سازمان‌های موفق در دوران تحول دیجیتال، سازمان‌هایی هستند که میان انسان و فناوری، تعادل شناختی و ساختاری برقرار کرده‌اند. به‌طور خاص، در سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها با رویکرد مشارکتی عمل می‌کنند، تیم‌ها چابک‌تر، خلاق‌تر و تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر هستند زیرا یادگیری گروهی به‌صورت مداوم اتفاق می‌افتد (Crossan et al., ۲۰۱۹; Argote & Miron-Spektor, ۲۰۲۲). همچنین، پژوهش حاضر تأیید می‌کند که یادگیری هوشمند در غیاب فرهنگ نوآوری پایدار نخواهد بود، زیرا داده‌ها و فناوری‌ها بدون انگیزش انسانی و فرهنگ مشارکت، به ابزارهای صوری و غیرمولد تبدیل می‌شوند (Nonaka & Toyama, ۲۰۲۱).

نتایج تحلیل کیفی مقالات همچنین نشان داد که اعتماد متقابل و ارتباطات باز، دو رکن اساسی در پیوند میان رهبری مشارکتی و فرهنگ یادگیری هوشمند هستند. در سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها بر شفافیت اطلاعاتی، گوش دادن فعال و تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع تأکید دارند، میزان اشتراک دانش و یادگیری جمعی بیشتر است (Edmondson, ۲۰۱۹; Northouse, ۲۰۲۲). یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی علاوه بر تسهیل یادگیری، مانع بروز اضطراب شناختی در مواجهه با فناوری‌های جدید می‌شود. همسو با پژوهش (Avolio & Walumbwa, ۲۰۲۱)، نتایج این مطالعه نیز تأکید می‌کند که در عصر دیجیتال، رهبری مشارکتی باید نه تنها دانش فناورانه بلکه مهارت‌های عاطفی و ارتباطی را در خود پرورش دهد تا بتواند از طریق تعامل انسانی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. در واقع، رهبری مشارکتی به‌عنوان نقطه تلاقی بین هوش انسانی و فناوری‌های هوشمند، موجب پدید آمدن مدل‌های نوین تصمیم‌گیری ترکیبی می‌شود که در آن هم تجربه انسانی و هم داده‌های تحلیلی نقش دارند (Davenport, ۲۰۲۳).

از نظر کاربردی، یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری مشارکتی تأثیری چندبعدی بر فرهنگ یادگیری دارد. این نوع رهبری از طریق توزیع دانش، ایجاد گروه‌های خودمدیریتی و تسهیل تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی را از حالت ایستا به حالت پویا و خودتنظیم تبدیل می‌کند (Senge, ۲۰۲۲; Crossan & Apaydin, ۲۰۲۲). همچنین، نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآوری در این ارتباط نشان داد که بدون وجود نگرش یادگیرنده و ارزش‌های حمایتی، یادگیری هوشمند پایدار نخواهد بود. رهبران مشارکتی با ترویج یادگیری از خطا، حمایت از تفکر خلاق، و ایجاد بازخوردهای مداوم، زمینه نهادینه‌شدن یادگیری در سازمان را فراهم می‌سازند. یافته‌های مشابه در پژوهش‌های (Anderson et al., ۲۰۲۲) نیز مشاهده شد.

(۲۰۲۱) و (Amabile & Pratt, ۲۰۲۲) نیز تأیید می‌کند که سازمان‌های دارای رهبران مشارکتی، نرخ بالاتری از نوآوری و بهبود مستمر را گزارش کرده‌اند.

در تفسیر نهایی، می‌توان گفت که رهبری مشارکتی نقش واسطه‌ای میان انسان، فناوری و فرهنگ در مسیر تحول سازمانی ایفا می‌کند. این سبک رهبری نه تنها موجب انتقال مؤثر دانش می‌شود بلکه یادگیری را به فرایندی مشترک، پویا و هدفمند تبدیل می‌کند. رهبران مشارکتی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای یادگیری هوشمند، می‌توانند میان ارزش‌های انسانی و الگوریتم‌های تصمیم‌گیری هوش مصنوعی توازن برقرار کنند. این نتایج با نظریه یادگیری سازمانی (Argote & Miron-Spektor, ۲۰۲۲) و مدل پیچیدگی رهبری (Uhl-Bien & Arena, ۲۰۲۲) همخوانی دارد که بر تعامل پویا میان رهبر، پیرو و بستر فناوری تأکید می‌کنند. در نتیجه، یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که رهبری مشارکتی از طریق تقویت سرمایه انسانی، ایجاد اعتماد، و استفاده هوشمندانه از فناوری، کلید توسعه فرهنگ یادگیری و نوآوری در سازمان‌های قرن بیست‌ویکم است.

با وجود قوت‌های قابل توجه در نتایج، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز بود. نخست، مرور نظام‌مند تنها شامل ۱۸ مقاله بود که اگرچه بر اساس معیار اشباع نظری انتخاب شدند، اما ممکن است نتوانند تمامی رویکردهای نظری و تجربی موجود در حوزه رهبری مشارکتی و یادگیری هوشمند را پوشش دهند. دوم، تمرکز عمده پژوهش‌ها بر سازمان‌های آموزشی، فناورانه و خدماتی بوده است و لذا تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها مانند تولید یا بخش عمومی نیازمند احتیاط است. سوم، بیشتر مطالعات مورد بررسی از روش‌های کیفی و استقرایی استفاده کرده‌اند و پژوهش‌های کمی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، امکان آزمون روابط علی میان متغیرها در این پژوهش محدود بوده است. همچنین، تغییرات سریع فناوری و تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌ها می‌تواند بر نحوه اجرای رهبری مشارکتی و پذیرش یادگیری هوشمند تأثیرگذار باشد؛ موضوعی که در چارچوب مرور حاضر به صورت عمیق مورد بررسی قرار نگرفت.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود مطالعاتی ترکیبی (mixed-method) انجام گیرد تا از طریق تلفیق داده‌های کیفی و کمی، تصویر جامع‌تری از اثرات رهبری مشارکتی بر یادگیری هوشمند و نوآوری سازمانی ارائه شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نقش متغیرهای میانجی مانند اعتماد سازمانی، عدالت ادراک‌شده و انگیزش درونی را در رابطه بین رهبری مشارکتی و نوآوری بررسی کنند. انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان صنایع مختلف، از جمله فناوری، آموزش، بهداشت و تولید، نیز می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای در تأثیر رهبری مشارکتی کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش هوش مصنوعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و تعامل انسان-ماشین می‌تواند یکی از مسیرهای نوین برای توسعه نظریه‌های رهبری در عصر دیجیتال باشد.

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه 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

- Amabile, T. M. (2022). Creativity and leadership in organizations: The interplay of ideas and context. Harvard Business Review Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2022). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 42(3), 100180.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 47(4), 1063–1092.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2022). Organizational learning: From experience to knowledge. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 25–49.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2021). Leadership in the digital age: Transforming organizations through connectivity. *Leadership Quarterly*, 32(5), 101487.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2021). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1094–1115.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2023). Transformational and participative leadership for learning organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 276–296.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2022). A multi-dimensional framework of organizational innovation. *Journal of Management Studies*, 59(1), 35–61.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2019). Reflections on the 25-year evolution of the organizational learning framework. *Journal of Management*, 45(1), 1–22.
- Davenport, T. H. (2023). Working with AI: Real stories of human-machine collaboration. MIT Press.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2020). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education.

- Drucker, P. F. (2019). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Routledge.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2023). Leading in the age of AI and uncertainty: The human side of smart organizations. *MIT Sloan Management Review*, 65(1), 28–37.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2021). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational and participative leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 923–940.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2020). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2020). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–418.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2021). Knowledge creation theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(1), 1–11.