

**ORIGINAL ARTICLE****Designing an Organizational Innovation Model Based on Learning Agility in the Departments of Sports and Youth****Nahid Ghavipanjeh<sup>1\*</sup>, Saeid Roomiany<sup>2</sup>, Halime Piri<sup>3</sup>**

1. Ph.D, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

2. Ph.D Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

3. Ph.D Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

**\*Correspondence**

Nahid Ghavipanjeh

E-mail: [\\_nahidghavipanjeh91@gmail.com](mailto:_nahidghavipanjeh91@gmail.com)

Receive Date: 09/Nov/2024

Accept Date: 10/Dec/2024

Published Online: 23/Sep/2025

**How to cite**

Ghavipanjeh, N., Roomiany, S., & Piri, H. (2025). Designing an Organizational Innovation Model Based on Learning Agility in the Departments of Sports and Youth. *Applied Research of Sport Management*, 14(2), 57-74.

**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

In today's competitive environment, organizations require continuous learning and innovation in order to succeed and survive. Organizational innovation, which contributes to improved performance and the creation of competitive advantage, encompasses novel ideas and activities that differ from existing practices. This innovation is generally categorized into two main types: exploratory and exploitative. Exploratory innovation focuses on fundamental changes in processes and products, typically addressing emerging customer needs and market dynamics. In contrast, exploitative innovation emphasizes incremental improvements to existing products and processes, thereby reinforcing the organization's current structures and capabilities. Beyond its positive impact on organizational performance, innovation also enhances employees' motivation and job satisfaction by providing opportunities for skill development and the expression of creative ideas. For long-term success, organizations must maintain a balance between both types of innovation—a notion introduced as ambidexterity, which stresses that concentrating solely on one type diminishes the likelihood of long-term success. One of the emerging and influential concepts in the field of innovation is learning agility, which refers to the ability of organizations and employees to learn quickly and effectively when facing complex challenges.

This concept has been defined as the capacity to acquire new skills under difficult and unfamiliar conditions, and later described as a characteristic that facilitates the attainment of innovative outcomes. Learning agility is associated with flexibility and readiness to embrace new challenges and ongoing change. It is composed of four dimensions: people agility, which relates to openness to new ideas and responsiveness to feedback from the environment; mental agility, which involves analyzing and integrating information; change agility, which concerns active participation in innovation and change processes; and results agility, which refers to effective performance under varying conditions. Research has demonstrated that agile learners, with their enthusiasm for learning, rapid information processing, and adaptability in addressing problems, play a pivotal role in fostering sustainable innovation. Moreover, continuous learning within dynamic environments enhances creative processes and improves organizational effectiveness.

Particularly in competitive contexts, learning agility enables organizations to remain more adaptable and better prepared to respond to environmental changes, thereby generating impactful innovations.

**Methodology**

The present applied study was conducted using a qualitative approach, with data collected and analyzed through semi-structured interviews. The employed method is grounded theory with Charmaz's constructivist approach, which provides systematic yet flexible guidelines for collecting

and analyzing qualitative data and developing theory. The choice of Charmaz's constructivist grounded theory in this research is justified by its ability to explore and explain phenomena based on data derived from real-world contexts. This approach enables researchers to generate theories grounded in empirical data rather than relying on pre-existing theoretical frameworks, thereby contributing to the creation of new knowledge in the fields of organizational innovation and learning agility within the Departments of Sport and Youth.

Furthermore, its emphasis on social interactions and relationships allows for the analysis of factors influencing learning agility and organizational innovation. This feature is particularly significant in the context of sport and youth departments, where patterns of innovation and learning may evolve rapidly. Accordingly, the adoption of this method empowers researchers to achieve a deeper understanding of organizational processes and the factors that influence them, and to produce meaningful findings that may enhance the performance of these departments. The statistical population of this study comprised managers and experts in the field of organizational behavior within sport and youth departments across the country. To ensure the quality and validity of the collected data, specific inclusion criteria were established. First, participants were required to possess sufficient experience in the field of sport management, enabling them to provide professional insights and a deeper understanding of the issues under investigation. In addition, familiarity with human resource development was deemed essential due to the direct relevance of organizational innovation and learning agility to HRM.

Prior research or executive experience within sport organizations and youth departments was also considered a key criterion, as such experience enhances comprehension of relevant issues.

The ability to interpret and analyze matters related to career development and innovation in sport organizations was particularly emphasized for individuals actively engaged in educational processes or human resource management. Adherence to these criteria ensured that participants possessed the expertise and perspectives necessary to contribute meaningful insights to the study. In this research, purposive and convenience sampling methods were employed to select participants.

These techniques allowed the researchers to identify and recruit individuals with knowledge and experience directly relevant to the research topic, thereby securing reliable and meaningful data. Sampling continued until theoretical saturation was reached, meaning that data collection persisted until no new or significant information emerged in response to the research questions. In general, theoretical saturation is typically achieved with approximately 12 to 21 participants. In this study, 13 interviews were conducted to ensure comprehensive coverage of the subject matter and to guarantee that the data were sufficiently rich and analytically robust. To strengthen the credibility of the research, considerable effort was made to carefully identify participants in accordance with the specified inclusion criteria.

### **Findings**

Data analysis involved initial and focused coding, note-taking, and concept review, conducted simultaneously with data collection. For validating the results, member checks, peer reviews, and structured processes were used to ensure reliability. According to the study's findings, the indicators influencing organizational innovation based on learning agility in sports and youth departments include an innovative culture, supportive leadership, organizational needs analysis, idea generation processes, enhanced efficiency and effectiveness, employee empowerment, and sustainable development.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study highlight the significance of an innovative culture as a key determinant of organizational innovation based on learning agility in the Departments of Sport and Youth. According to the results, both training and organizational culture play a crucial role in shaping organizational innovation. Encouraging risk-taking through multiple practices enhances innovation. Such practices include creating an environment where mistakes are perceived as opportunities for learning, rewarding and motivating employees to engage in agile learning, organizing workshops and idea-sharing sessions on innovation, and cultivating positive attitudes toward embracing failure. In addition, providing access to consultants and experts on risk-taking, along with training employees in risk management strategies, can further strengthen innovation within organizations. Offering extended learning opportunities to risk-taking employees also contributes to fostering this culture. Collaboration and participation are other vital elements of this culture, achieved through the establishment of cross-disciplinary teams for learning and developing innovative projects. Such collaboration enhances interdepartmental communication and knowledge sharing. Leveraging online platforms to facilitate idea exchange and learning, organizing joint sessions for sharing experiences and insights, and creating direct communication channels for knowledge and idea exchange all serve to strengthen collaboration. Finally, implementing systems for gathering employees' feedback to improve cooperation and foster positive relationships among team members can further consolidate an innovative culture and enhance learning agility in the Departments of Sport and Youth.

These results suggest that an innovative culture grounded in risk-taking and collaboration can significantly improve the performance and innovation of sport organizations. Supportive and consultative leadership also plays an essential role in fostering learning agility and organizational innovation in these departments. Consultative leadership contributes to innovation by holding advisory sessions aimed at identifying and addressing employees' learning challenges, supporting creative decision-making, and promoting a philosophy of servant leadership that emphasizes employee growth.

Additionally, utilizing feedback on employees' learning improves leadership performance and alignment with organizational needs. Promoting innovative values through training programs focused on innovative performance and continuous learning, organizing sessions to define and review innovation-related values, and showcasing innovative successes as inspiring models all reinforce this orientation. Encouraging innovative thinking in everyday decision-making and creating spaces for knowledge sharing among employees further increase interactions and the exchange of innovative ideas. Collectively, these approaches can significantly enhance learning agility and innovative performance in sport and youth departments.

Organizational needs assessment emerges as a vital process for improving performance and strengthening learning agility in these departments. This process entails two primary steps: identifying and prioritizing needs. Surveys are employed to gather direct data from employees to uncover their actual needs and daily challenges. Moreover, analyzing existing data such as performance records and previous outcomes helps identify weaknesses and gaps. Group discussions between employees and managers also facilitate the identification of critical challenges, while reviewing past experiences provides lessons learned that can inform future improvements. Once needs are identified, the organization must prioritize them using clear criteria. Analytical models can be applied to assess the importance and urgency of each need. Decision-making meetings involving both managers and employees help establish the organization's main priorities. Incorporating employees' input into the prioritization process ensures that decisions are more precise and grounded in organizational realities. This structured approach to needs assessment enables organizations to address problems more effectively and align their planning with employees' actual and immediate needs. Finally, ideation processes represent a central component in enhancing innovation and ensuring continuous development in sport and youth organizations.

These processes begin with the creation of environments that stimulate creative thinking and idea generation. Designing creative workspaces can foster innovative thinking among employees and encourage the presentation of new and diverse ideas. Regular brainstorming sessions, as a powerful group tool, further facilitate idea exchange and analysis within an interactive space. The presence of innovation within organizations ultimately leads to improved employee performance, higher motivation, and greater job satisfaction.

## KEY WORDS

Innovative Culture, Idea Generation, Sustainable Development.



## «مقاله پژوهشی»

## طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان

ناهید قوی پنجه<sup>۱\*</sup>، سعید رومیانی<sup>۲</sup>، حلیمه پیری<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان بود. در این پژوهش که به روش کیفی انجام شد، از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختگرایی چارمز برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان حوزه رفتار سازمانی در ادارات ورزش و جوانان سراسر کشور گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت در دسترس انجام شد و در مجموع ۱۳ مصاحبه به‌منظور دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت. تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری مقدماتی و کدگذاری متمرکز، یادداشت‌برداری و بررسی مفاهیم به صورت هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها بود. برای اعتبارسنجی نتایج، از روش‌های تأیید مصاحبه‌شوندگان، تطبیق اعضا و بررسی همکار بهره گرفته شد، و از فرایندهای ساختاریافته برای تضمین پایایی استفاده شد. براساس یافته‌های تحقیق شاخص‌های مؤثر بر نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان شامل فرهنگ نوآورانه، رهبری حمایت‌گرایانه، تحلیل نیازهای سازمانی، فرایندهای ایده‌پردازی، افزایش کارایی و اثربخشی، توانمندسازی کارکنان و توسعه پایدار است. در این راستا، توصیه می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان با تقویت چابکی یادگیری سازمانی و ایجاد فضایی برای اشتراک دانش، نوآوری‌های سازمانی را بهبود بخشند. همچنین، لازم است برنامه‌های آموزشی منظم و مشارکت‌های بین سازمانی برای تبادل تجربه و ایده‌ها، طراحی و اجرا شود.

## واژه‌های کلیدی

چابکی، فرهنگ نوآورانه، ایده پردازی، توسعه پایدار.

۱. دکتر، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابل، ایران.
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابل، ایران.
۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران.

\*نویسنده مسئول: ناهید قوی پنجه

رایانامه:

nahidghavipankeh91@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۰

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

## استناد به این مقاله:

قوی پنجه، ناهید؛ رومیانی، سعید و پیری، حلیمه (۱۴۰۴). طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵۷-۷۴، (۲) ۱۱۴.



### مقدمه

در محیط رقابتی امروزی، سازمان‌ها برای موفقیت و بقا به یادگیری و نوآوری مداوم نیاز دارند (لیماج و برنرویدر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). نوآوری سازمانی که به بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌کند، شامل ایده‌ها و فعالیت‌های تازه‌ای است که با روش‌های موجود تفاوت دارند (دویدی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳؛ کریمی و سلطانین، ۱۴۰۳). این نوآوری به دو نوع اصلی اکتشافی و بهره‌بردارانه تقسیم می‌شود. نوآوری اکتشافی بر تغییرات بنیادی در فرایندها و محصولات متمرکز است و معمولاً به نیازهای جدید مشتریان و تغییرات بازار پاسخ می‌دهد (لی و همکاران، ۲۰۲۱؛ مورگان و برتون، ۲۰۰۸).

در مقابل، نوآوری بهره‌بردارانه بر بهبود تدریجی محصولات و فرایندهای موجود تأکید دارد و به تقویت ساختارها و قابلیت‌های فعلی سازمان کمک می‌کند (مولر و همکاران، ۲۰۱۳؛ جنسن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). نوآوری، علاوه بر تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و به آن‌ها فرصت توسعه مهارت‌ها و بیان ایده‌های خلاقانه می‌دهد (عیدی<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۳۹۸؛ حیدری و همکاران، ۱۳۹۸). برای موفقیت بلندمدت، سازمان‌ها باید تعادلی میان هر دو نوع نوآوری برقرار کنند؛ مفهومی که به چابکی دوسویه معروف است (چن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مارچ<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) این مفهوم را مطرح کرد و تأکید کرد که تمرکز صرف بر یک نوع نوآوری، شانس موفقیت بلندمدت را کاهش می‌دهد (لیماج و برنرویدر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

یکی از مفاهیم نوین و مؤثر در حوزه نوآوری، چابکی یادگیری است که به توانایی سازمان‌ها و کارکنان برای یادگیری سریع و مؤثر در مواجهه با چالش‌های پیچیده اشاره دارد. لومباردو و آپچینگر<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) این مفهوم را به عنوان توانایی یادگیری مهارت‌های جدید در شرایط

دشوار و ناآشنا تعریف کرده‌اند و بعدها آن را به عنوان ویژگی‌ای که بر دست‌یابی به نتایج نوآورانه تمرکز دارد، توصیف کردند (آپچینگر و لومباردو، ۲۰۰۴). گراوت و کالدول<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) و تریپاتی و دیر<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که چابکی یادگیری به انعطاف‌پذیری و آمادگی کارکنان برای پذیرش چالش‌های جدید و تغییرات مداوم مرتبط است. چابکی یادگیری از چهار زیرمجموعه تشکیل شده است: چابکی افراد، چابکی ذهنی، چابکی تغییر و چابکی نتیجه. لومباردو و آپچینگر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، این تقسیم‌بندی را معرفی کرده‌اند و گراوت و کالدول<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) و تریپاتی و سانکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱)، بر ویژگی‌های خاص هر زیرمجموعه تأکید کرده‌اند. چابکی افراد به پذیرش ایده‌های جدید و بازخوردگیری از محیط، چابکی ذهنی به تحلیل و تلفیق اطلاعات، چابکی تغییر به مشارکت در فرایندهای نوآوری و تغییر، و چابکی نتیجه به عملکرد در شرایط مختلف مرتبط است. تحقیقات نشان داده‌اند که یادگیرندگان چابک با اشتیاق به یادگیری، تحلیل سریع اطلاعات و انعطاف‌پذیری در مواجهه با مسائل، نقشی کلیدی در ایجاد نوآوری‌های پایدار ایفا می‌کنند (آزیونی و اوکسیوتیچ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹؛ سلیمی و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین، یادگیری مستمر در محیط‌های پویا موجب بهبود فرایندهای خلاقانه و افزایش کارایی سازمان‌ها می‌شود (کریمی و عباسی، ۱۳۹۷). چابکی یادگیری، به‌ویژه در محیط‌های رقابتی، می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی انعطاف‌پذیرتر و آماده‌تر کند و نوآوری‌های مؤثری ایجاد نماید (گراوت و کالدول، ۲۰۱۶).

چابکی یادگیری به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در توسعه و نوآوری سازمان‌ها تعریف شده است. دموس<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷) چابکی یادگیری را توانایی به کارگیری دانش قبلی در موقعیت‌های جدید معرفی می‌کند، در حالی که میچینسون<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) آن را ترکیبی از جستجوی بازخورد، خودآگاهی، یادگیری تعاملی و تأمل

9. kaldul

10. Tripathi, &amp; Dhir

11. Gravett &amp; Caldwell

12. Tripathi &amp; Sankaran

13. Azionya, &amp; Oksiyutyecz

14. DeMeuse

15. Mitchinson

1. Limaj &amp; Bernroide

2. Dwivedi

3. Jansen

4. Eydi

5. Chen

6. March

7. Limaj &amp; Bernroider

8. Lombardo &amp; Eichinger

چالش‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی خاص این بخش، ضرورت طراحی مدل‌های نوآوری سازمانی که بر چابکی یادگیری تأکید داشته باشد، به‌وضوح احساس می‌شود. چابکی یادگیری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و در نتیجه، مزایای رقابتی کسب کنند. در حالی که تحقیقات مختلف به ارتباط چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی پرداخته‌اند، هنوز خلأهایی در خصوص تحلیل مؤثر این روابط در زمینه ادارات ورزش و جوانان ایران وجود دارد. همچنین، با توجه به ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها، شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های واقعی می‌تواند به غنای تحقیق افزوده و کاربردی‌تر شدن نتایج آن را تضمین کند. این تحقیق به دنبال پر کردن این خلأ با ارائه مدلی است که چگونگی ارتباط بین چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی را روشن کند و به سازمان‌ها در ارتقاء قابلیت‌های نوآوری و یادگیری کمک نماید.

نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در طراحی استراتژی‌های مؤثری برای ترویج نوآوری و بهبود چابکی یادگیری در سازمان‌های ورزشی یاری رساند. به‌ویژه، با توجه به تغییرات سریع در نیازهای مشتریان و بازار ورزش، ایجاد یک مدل جامع می‌تواند به ادارات ورزش و جوانان کمک کند تا با بهره‌گیری از چابکی یادگیری، نوآوری‌های مؤثری را در فرایندهای سازمانی خود پیاده‌سازی نمایند. هدف اصلی این تحقیق طراحی و توسعه مدلی است که به‌عنوان یک راهنمای عملی برای ادارات ورزش و جوانان در ایران عمل کند و به آن‌ها کمک کند تا به‌طور مؤثر به چالش‌های موجود پاسخ دهند و قابلیت‌های نوآوری خود را بهبود بخشند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کاربردی حاضر به شیوه کیفی انجام شده است و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده‌اند. روش مورد استفاده، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختارگرایانه چارمز است که شامل رهنمودهایی نظام‌مند و منعطف برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی و ساخت نظریه است. استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختارگرایانه چارمز در این

می‌دانند. به‌طور مشابه، بورک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) هفت بعد رفتاری برای چابکی یادگیری تعریف کرده‌اند که شامل جستجوی بازخورد، جستجوی اطلاعات، همکاری، ریسک‌پذیری بین فردی، ریسک‌پذیری عملکردی، تأمل و آزمایش است. تحقیقات داخلی نیز بر اهمیت چابکی یادگیری تأکید کرده‌اند. احمدی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که چابکی راهبردی به‌عنوان میانجی در رابطه یادگیری اکتشافی و نوآوری مدل کسب‌وکار عمل کرده و اجرای موفقیت‌آمیز نوآوری مدل کسب‌وکار را تضمین می‌کند. همچنین، بارانی و همکاران (۱۴۰۱) تأثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری یادگیری بر عملکرد کارآفرینی را از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار به اثبات رسانده‌اند. از سوی دیگر، ایزدی و همکاران (۱۴۰۰) به عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی مانند آموزش، فرهنگ‌سازمانی، توانمندی سازمانی و سیستم نوآوری اشاره کردند. در نهایت، محمدی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت فردی کارکنان ارتباط چندگانه‌ای وجود دارد که مؤلفه‌های آن می‌توانند به‌طور معناداری بر بهبود خلاقیت تأثیرگذار باشند.

این مطالعات نشان‌دهنده اهمیت چابکی یادگیری و سازمان یادگیرنده در افزایش نوآوری، بهبود عملکرد و ارتقای خلاقیت در سازمان‌ها هستند.

نوآوری سازمانی به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان ایران، برای افزایش کارایی و سازگاری با تغییرات محیطی اهمیت زیادی دارد. در شرایط تغییرات سریع ورزش، چابکی یادگیری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و از مزایای رقابتی برخوردار شوند (دویدی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، کمبود مدل‌های مدل‌های جامع که رابطه بین چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی را در این حوزه تحلیل کنند، یکی از چالش‌های اصلی است (لیماج و برنریدر، ۲۰۱۹).

در دنیای امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در برابر تغییرات سریع محیطی نیازمند یادگیری مستمر و نوآوری هستند. این موضوع به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که با توجه به

1. Burke

2. Dwivedi

نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. این روش به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که با شناسایی و انتخاب افرادی که دارای دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش هستند، به جمع‌آوری داده‌های مؤثر و قابل اعتمادی بپردازند. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد، به این معنا که جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی که اطلاعات جدید و معناداری در پاسخ به سؤالات پژوهش به دست نیاید، ادامه خواهد داشت. به‌طور کلی، اشباع نظری معمولاً با حدود ۱۲ تا ۲۱ مشارکت‌کننده حاصل می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷) که در این مطالعه، تعداد ۱۳ مصاحبه انجام شده است تا اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد موضوع مورد بررسی پوشش داده شده‌اند و داده‌ها به حد کافی غنی و قابل تحلیل هستند. در پژوهش حاضر، برای تقویت اعتبار پژوهش، تلاش شده است تا نمونه‌های انتخابی به‌دقت و با استفاده از معیارهای مشخص شناسایی شوند.

برای افزایش اعتبار و دقت نتایج، از تکنیک‌های متعددی استفاده شده است. یکی از این تکنیک‌ها مثلث‌سازی داده‌ها است که با استفاده از منابع مختلف داده‌ای از جمله نظرات چندین مشارکت‌کننده و مستندات سازمانی، سعی شده است تا یافته‌ها دقیق‌تر و معتبرتر شوند. علاوه بر این، بازبینی داده‌ها توسط سایر پژوهشگران و تحلیل‌ها توسط افراد دیگر نیز انجام شده است تا از بروز خطاهای احتمالی جلوگیری شود. همچنین، برای افزایش دقت تحلیل‌ها، بازخوردهای شرکت‌کنندگان در مورد تحلیل‌های نهایی جمع‌آوری و در تفسیر نتایج لحاظ شده است.

در مورد فرایند مصاحبه‌ها، مکان‌ها به‌طور عمدی انتخاب شده‌اند تا آرام و مناسب برای گفتگو و مصاحبه باشند، همچنین مدت‌زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بوده است تا فرصتی کافی برای جمع‌آوری داده‌های عمیق فراهم شود. در مراحل تحلیل داده‌ها، ابتدا کدگذاری مقدماتی برای شناسایی مفاهیم اولیه انجام شد و سپس این مفاهیم در کدگذاری متمرکز به تم‌ها و مقوله‌های اصلی تبدیل شدند. ارتباط بین کدها و تم‌ها از طریق فرایند مقایسه مداوم، جایی که کدها به‌طور پیوسته با داده‌ها تطبیق داده می‌شوند، شکل گرفت تا ساختار مفهومی نهایی به دست آید.

پژوهش به دلیل قابلیت این روش در کشف و تبیین پدیده‌ها از طریق داده‌های جمع‌آوری‌شده از واقعیت‌های عینی توجیه می‌شود. این رویکرد به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که به‌جای اتکای بر نظریه‌های از پیش موجود، از داده‌ها به‌عنوان منبع اصلی تولید نظریه بهره‌برداری کنند و به تولید دانش جدید در زمینه نوآوری سازمانی و چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان بپردازند. همچنین، تأکید این رویکرد بر تعاملات و روابط اجتماعی، امکان تحلیل عواملی که بر چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیرگذارند را فراهم می‌آورد. این ویژگی به‌ویژه در ادارات ورزش و جوانان که ممکن است الگوهای نوآوری و یادگیری به‌سرعت تغییر کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، انتخاب این روش، پژوهشگران را قادر می‌سازد تا درک عمیق‌تری از فرایندهای سازمانی و عوامل مؤثر بر آن‌ها به دست آورند و نتایج معناداری را ارائه دهند که می‌تواند به بهبود عملکرد ادارات ورزش و جوانان کمک کند (دهقانپور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۰).

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و خبرگان حوزه رفتار سازمانی در ادارات ورزش و جوانان سراسر کشور است. معیارهای ورود به پژوهش به‌منظور تضمین کیفیت و اعتبار داده‌های جمع‌آوری‌شده تعیین شده‌اند. نخست، مشارکت‌کنندگان باید تجربه کافی در حوزه مدیریت ورزشی داشته باشند تا بتوانند دیدگاه‌های حرفه‌ای و آگاهی عمیق‌تری به تحلیل موضوعات مربوطه بپردازند. همچنین، آشنایی با مباحث آموزش منابع انسانی به دلیل ارتباط مستقیم نوآوری سازمانی و چابکی یادگیری با مدیریت منابع انسانی ضروری است.

وجود سابقه پژوهشی یا اجرایی مرتبط با سازمان‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان نیز از دیگر معیارهاست؛ چراکه این سابقه به درک بهتر مسائل کمک می‌کند. توانایی درک و تحلیل مسائل مربوط به توسعه مسیر شغلی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه برای افرادی که به‌طور فعال در فرایندهای آموزشی یا مدیریت منابع انسانی مشغول به کار هستند، اهمیت دارد. رعایت این معیارها به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که اطمینان حاصل کنند مشارکت‌کنندگان دارای تخصص و بینش کافی برای ارائه نظرات معنادار در تحلیل موضوع پژوهش هستند. در این پژوهش، از روش

نشان‌دهنده تخصص بالای مشارکت‌کنندگان است. از سوی دیگر، تفاوت‌های سابقه کاری (از ۴ تا ۱۷ سال) این امکان را به وجود می‌آورد که تجربیات و دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با فرایندهای سازمانی و چابکی یادگیری شناسایی شود، که در نهایت به غنای تحلیل‌ها و درک بهتر پدیده‌های مورد مطالعه کمک می‌کند. در جدول ۱ به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش اشاره شده است.

در این پژوهش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان شامل جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری آن‌ها تأثیر قابل توجهی بر تحلیل داده‌ها دارند. از ۱۳ مصاحبه‌کننده، ۴ نفر زن و ۹ نفر مرد بودند که این تنوع جنسیتی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های دیدگاه‌ها و تجربیات مدیریتی در زمینه نوآوری سازمانی و چابکی یادگیری کمک کند. همچنین، تنوع تحصیلی، با حضور افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی، امکان تحلیل عمیق‌تر مفاهیم مختلف را فراهم می‌آورد و

جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

| شماره مصاحبه | جنسیت | تحصیلات       | سابقه کاری |
|--------------|-------|---------------|------------|
| ۱            | زن    | کارشناسی ارشد | ۷          |
| ۲            | مرد   | دکتری تخصصی   | ۱۲         |
| ۳            | مرد   | دکتری تخصصی   | ۱۷         |
| ۴            | زن    | کارشناسی ارشد | ۴          |
| ۵            | زن    | دکتری تخصصی   | ۵          |
| ۶            | مرد   | کارشناسی ارشد | ۴          |
| ۷            | مرد   | دکتری تخصصی   | ۶          |
| ۸            | مرد   | دکتری تخصصی   | ۱۱         |
| ۹            | زن    | کارشناسی ارشد | ۹          |
| ۱۰           | مرد   | دکتری تخصصی   | ۱۴         |
| ۱۱           | مرد   | کارشناسی ارشد | ۸          |
| ۱۳           | مرد   | کارشناسی ارشد | ۱۱         |
| ۱۳           | مرد   | دکتری تخصصی   | ۱۶         |

و نظرات کمیته راهنما (شامل استادان راهنما و مشاور) برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش، برخی محدودیت‌های روش‌شناسی وجود دارد که ممکن است بر اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر بگذارند. یکی از این محدودیت‌ها ممکن است تعصب نمونه‌گیری باشد، زیرا از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. این روش ممکن است باعث شود که افراد خاص با ویژگی‌های مشابه انتخاب شوند، که می‌تواند به تعمیم‌پذیری نتایج در سطح وسیع‌تر محدودیت‌هایی ایجاد کند. به علاوه، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سازمان‌ها و شرایط مختلف ممکن است محدود باشد، زیرا نمونه‌گیری

در ارزیابی روش‌های پژوهش کیفی نیز مانند روش‌های کمی، نیاز به ابزارهایی خاص نظیر اعتبار و پایایی وجود دارد. با این حال، در پژوهش‌های کیفی، اعتبار و پایایی به شیوه‌ای مشابه با روش‌های کمی تعریف نمی‌شود، زیرا منطق و مبانی درونی تحقیق کیفی بر جنبه‌های تفسیر و تأویل استوار است. برای اعتبارسنجی درونی تحقیق، از مقایسه و سنجش مستمر که در روش داده‌بنیاد تعریف شده، بهره گرفته شد. همچنین، به تنوع تخصصی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان توجه شد. در اعتبارسنجی بیرونی، روش تطبیق اعضا و بررسی همکار به کار گرفته شد. برای تضمین پایایی، از فرایندهای ساخت‌یافته در مصاحبه‌ها، سازمان‌دهی دقیق برای ثبت و تفسیر داده‌ها،

پایان کدگذاری، یافته‌ها به مشارکت‌کنندگان، اعضای کمیته راهنما، و صاحب‌نظرانی خارج از نمونه پژوهش ارائه شد و پس از اعمال نظرات اصلاحی، پاسخ نهایی به پرسش‌های پژوهش تدوین گردید. نتایج کدگذاری در جدول ۲ ذکر شده است.

فقط از مدیران و خبرگان حوزه ورزش و جوانان انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

هم‌زمان با جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، یافته‌ها به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرات آن‌ها برای اصلاح نتایج و بهبود فرایند تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در

جدول ۲. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های پژوهش

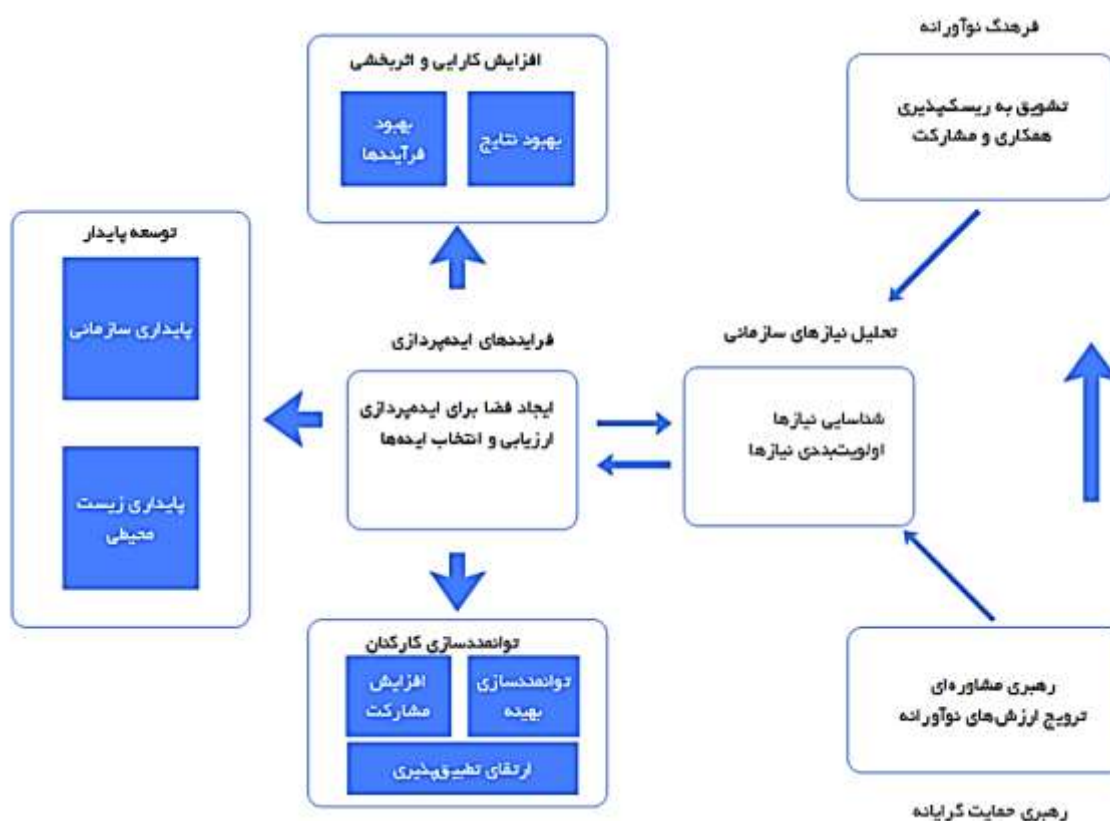
| مفاهیم نظری           | مفاهیم متمرکز           | مفاهیم اولیه                                                             |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ نوآورانه        | تشویق به ریسک‌پذیری     | ایجاد فضایی که در آن خطاها به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی شوند           |
|                       |                         | ارائه جوایز و تشویق به کارکنان برای یادگیری چابک                         |
|                       |                         | برگزاری کارگاه‌ها و جلسات برای تبادل نظر در مورد ایده‌های نوآورانه       |
|                       |                         | توسعه رویکردهای مثبت در پذیرش شکست                                       |
|                       |                         | فراهم کردن دسترسی به مشاوران و کارشناسان در زمینه ریسک‌پذیری             |
|                       | همکاری و مشارکت         | آموزش و یاددهی کارکنان در مورد روش‌های مدیریت ریسک                       |
|                       |                         | فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بیشتر برای کارکنان ریسک‌پذیر                 |
|                       |                         | ایجاد تیم‌های چندرشته‌ای برای یادگیری و توسعه پروژه‌های نوآورانه         |
|                       |                         | ارتقاء ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان در جهت تسهیم دانش               |
|                       |                         | استفاده از بسترهای آنلاین برای تسهیل تبادل ایده‌ها و یادگیری بیشتر       |
| رهبری حمایت‌گرایانه   | رهبری مشاوره‌ای         | تشویق به برگزاری نشست‌های مشترک برای تبادل تجربیات و اطلاعات             |
|                       |                         | فراهم کردن راه‌های ارتباطی مستقیم برای تبادل ایده‌ها و اطلاعات در سازمان |
|                       |                         | راه‌اندازی سیستم جمع‌آوری نظرات کارکنان به‌منظور بهبود همکاری            |
|                       |                         | تلاش در راستای ایجاد روابط مثبت در میان اعضای گروه                       |
|                       |                         | برگزاری جلسات مشاوره برای شناسایی و حل مشکلات یادگیری کارکنان            |
|                       | ترویج ارزش‌های نوآورانه | حمایت از کارکنان در یادگیری در جهت تصمیم‌گیری‌های خلاقانه                |
|                       |                         | ترویج فلسفه رهبری خدمت‌گرا که به رشد کارکنان توجه دارد                   |
|                       |                         | استفاده از بازخورد نسبت به یادگیری کارکنان برای بهبود عملکرد رهبری       |
|                       |                         | ایجاد برنامه‌های آموزشی در زمینه عملکرد نوآورانه با تأکید بر یادگیری     |
|                       |                         | برگزاری جلسات برای تعیین و بررسی ارزش‌های نوآورانه                       |
| تحلیل نیازهای سازمانی | شناسایی نیازها          | نمایش موفقیت‌های نوآورانه به‌عنوان الگو                                  |
|                       |                         | تقویت روحیه نوآوری در تصمیم‌گیری‌های روزمره                              |
|                       |                         | ایجاد فضایی برای به اشتراک‌گذاری دانش                                    |
|                       |                         | استفاده از نظرسنجی‌ها برای شناسایی نیازهای کارکنان                       |
|                       | اولویت‌بندی نیازها      | تجزیه و تحلیل داده‌های موجود برای تشخیص نقاط ضعف                         |
|                       |                         | برگزاری جلسات بحث گروهی برای شناسایی چالش‌ها                             |
|                       |                         | بررسی تجربیات گذشته برای استخراج درس‌های آموخته‌شده                      |
|                       |                         | ایجاد معیارهای مشخص برای اولویت‌بندی نیازها                              |

## ادامه جدول ۲. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های پژوهش

| مفاهیم متمرکز              | مفاهیم اولیه                                                      | کدهای نظری               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ایجاد فضا برای ایده‌پردازی | طراحی محیط‌های خلاقانه برای تحریک تفکر نوآورانه                   | فرایندهای<br>ایده‌پردازی |
|                            | برگزاری جلسات طوفان فکری منظم                                     |                          |
|                            | استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری ایده‌ها                 |                          |
|                            | تشویق به همکاری بین بخش‌ها برای توسعه ایده‌ها                     |                          |
| ارزیابی و انتخاب ایده‌ها   | توسعه معیارهای ارزیابی برای ایده‌ها                               |                          |
|                            | برگزاری مسابقات برای انتخاب بهترین ایده‌ها                        |                          |
|                            | مشارکت ذی‌نفعان در فرایند ارزیابی                                 |                          |
|                            | ایجاد ساختار بازخورد برای بهبود ایده‌ها                           |                          |
| بهبود فرایندها             | دسترسی آسان به اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر                       |                          |
|                            | استفاده بهینه‌تر از منابع موجود در سازمان                         |                          |
|                            | بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها با استفاده از روش‌های نوآورانه       |                          |
|                            | استانداردهای عملکرد برای اندازه‌گیری کارایی                       |                          |
| افزایش کارایی و<br>اثربخشی | کاهش زمان انجام پروژه‌ها با استفاده از فناوری‌ها و روش‌های جدید   |                          |
|                            | گزارش‌گیری منظم از دستاوردهای نوآوری                              |                          |
|                            | تجزیه و تحلیل تأثیر نوآوری‌ها بر عملکرد سازمان سیستم              |                          |
|                            | توانایی مقایسه عملکرد پیش و پس از نوآوری‌ها                       |                          |
| بهبود نتایج                | تقویت موقعیت سازمان از طریق نوآوری و خلق مزیت‌های رقابتی          |                          |
|                            | شفاف‌سازی تأثیر نوآوری بر خدمات ارائه شده                         |                          |
|                            | دسترسی راحت به دوره‌های آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان |                          |
|                            | یادگیری مداوم و توسعه فردی کارکنان                                |                          |
| بهبود توانمندسازی          | به وجود آمدن بسترهای کارآموزی برای کسب تجربه‌های عملی             |                          |
|                            | بهبود فرصت‌های شغلی برای پیشرفت در مسیر شغلی                      |                          |
|                            | توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها                  |                          |
|                            | توانمندسازی کارکنان در ارائه نظرات و انتقادهای نوآورانه در سازمان |                          |
| افزایش مشارکت              | مشارکت فعال کارکنان و مدیران در فرایندهای نوآورانه سازمان         |                          |
|                            | تقویت ارتباطات بین فردی و بین گروهی در سازمان                     |                          |
|                            | توانمندسازی در راستای حل مسائل سازمانی به صورت گروهی              |                          |
|                            | افزایش مهارت‌های چندوجهی کارکنان در اثر توانمندسازی               |                          |
| ارتقای تطبیق‌پذیری         | تطابق سریع کارکنان با تغییرات محیطی حاصل از چابکی یادگیری         |                          |
|                            | توانمندسازی در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر ذی‌نفعان            |                          |
|                            | توسعه ظرفیت‌های بلندمدت سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین      |                          |
|                            | نوآوری در استفاده از منابع داخلی برای افزایش خودکفایی             |                          |
| پایداری سازمانی            | افزایش پایداری مالی از طریق خلق خدمات جدید و نوآورانه             |                          |
|                            | قابلیت سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی ورزش از طریق نوآوری         |                          |
|                            | استفاده از نوآوری‌های پایدار برای کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی      |                          |
|                            | استفاده از روش‌های نوآور در جهت حفظ محیط‌زیست                     |                          |
| توسعه پایدار               |                                                                   |                          |
|                            |                                                                   |                          |
|                            |                                                                   |                          |
|                            |                                                                   |                          |

تحلیل نیازهای سازمانی، فرایندهای ایده‌پردازی، افزایش کارایی و اثربخشی، توانمندسازی کارکنان و توسعه پایدار است.

براساس یافته‌های پژوهش شاخص‌های مؤثر بر نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان شامل فرهنگ نوآورانه، رهبری حمایت‌گرایانه،



شکل ۱. مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان

تقویت عملکرد این نهادها در مواجهه با چالش‌های جدید کمک کند. در این راستا، این مطالعه با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی و ارائه مدلی کاربردی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان انجام شده است.

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت فرهنگ نوآورانه به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان است. براساس یافته‌های پژوهش ایزدی و همکاران (۱۴۰۰)، آموزش و فرهنگ‌سازمانی بر نوآوری سازمانی مؤثر است. تشویق به ریسک‌پذیری از طریق چندین اقدام، به ارتقای نوآوری کمک می‌کند. این اقدامات شامل ایجاد فضایی است که در آن خطاها به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌شوند. همچنین، ارائه جوایز

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شود. این اهمیت در سازمان‌های ورزشی و جوانان که با تحولات سریع محیطی و نیاز به پاسخگویی به انتظارات ذینفعان مواجه هستند، دوچندان است (فراهانی و همکاران، ۱۴۰۲). چابکی یادگیری، که به‌عنوان توانایی سازمان برای یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات تعریف می‌شود، به یکی از مؤلفه‌های ضروری برای ایجاد و ارتقای نوآوری در این سازمان‌ها تبدیل شده است. از آنجا که ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان نهادهای اصلی توسعه و ترویج فعالیت‌های ورزشی و جوانان در جامعه فعالیت می‌کنند (حبیب‌پور و همکاران، ۱۴۰۲)، طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری می‌تواند به

بیشتر با نیازهای سازمانی کمک می‌کند. ترویج ارزش‌های نوآورانه نیز از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی با تأکید بر عملکرد نوآورانه و یادگیری مداوم، برگزاری جلسات برای تعیین و بررسی ارزش‌های نوآورانه، و نمایش موفقیت‌های نوآورانه به‌عنوان الگوهای الهام‌بخش تقویت می‌شود. همچنین، تقویت روحیه نوآوری در تصمیم‌گیری‌های روزمره و ایجاد فضایی برای به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان به افزایش تعاملات و تسهیم ایده‌های نوآورانه کمک می‌کند. این رویکردها در مجموع می‌توانند باعث بهبود چابکی یادگیری و ارتقای عملکرد نوآورانه در ادارات ورزش و جوانان شوند.

تحلیل نیازهای سازمانی در ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک فرایند حیاتی برای بهبود عملکرد و ارتقای چابکی یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. این فرایند شامل دو مرحله اصلی است: شناسایی نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها. سازمان از طریق نظرسنجی‌ها اقدام به جمع‌آوری داده‌های مستقیم از کارکنان می‌کند تا نیازهای واقعی و چالش‌های روزمره آن‌ها را شناسایی کند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل داده‌های موجود مانند سوابق عملکرد و نتایج گذشته به سازمان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و خلأهای موجود را کشف نماید.

جلسات بحث گروهی میان کارکنان و مدیران نیز امکان شناسایی چالش‌های کلیدی را فراهم می‌آورد. همچنین، بررسی تجربیات گذشته برای استخراج درس‌های آموخته شده و استفاده از آن‌ها در بهبود فرایندهای آتی سازمان اهمیت دارد. پس از شناسایی نیازها، سازمان باید با استفاده از معیارهای مشخص، آن‌ها را اولویت‌بندی کند. مدل‌های تحلیلی می‌توانند برای ارزیابی میزان اهمیت و فوریت نیازهای مختلف مورد استفاده قرار گیرند. برگزاری نشست‌های تصمیم‌گیری با حضور مدیران و کارکنان به تعیین اولویت‌های اصلی سازمان کمک می‌کند. در نهایت، استفاده از نظرات کارکنان در فرایند اولویت‌بندی نیازها باعث می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیت‌های سازمانی باشند. این رویکرد ساختاریافته به شناسایی و اولویت‌بندی نیازها کمک می‌کند تا سازمان به شکلی مؤثرتر به رفع مشکلات بپردازد و برنامه‌ریزی‌های خود را براساس نیازهای واقعی و فوری کارکنان تنظیم کند.

و تشویق به کارکنان برای یادگیری چابک، برگزاری کارگاه‌ها و جلسات تبادل نظر درباره ایده‌های نوآورانه و توسعه رویکردهای مثبت در پذیرش شکست از دیگر ابعاد این فرهنگ است. به‌علاوه، فراهم کردن دسترسی به مشاوران و کارشناسان در زمینه ریسک‌پذیری و آموزش کارکنان در مورد روش‌های مدیریت ریسک از جمله اقداماتی است که می‌تواند به بهبود وضعیت نوآوری در سازمان کمک کند.

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بیشتر برای کارکنان ریسک‌پذیر نیز به تقویت این فرهنگ کمک می‌کند. همکاری و مشارکت به‌عنوان عنصر دیگری از این فرهنگ، با ایجاد تیم‌های چندرشته‌ای برای یادگیری و توسعه پروژه‌های نوآورانه، نقش بسزایی دارد. این امر می‌تواند منجر به ارتقای ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان و تسهیم دانش شود. استفاده از بسترهای آنلاین برای تسهیل تبادل ایده‌ها و یادگیری بیشتر، برگزاری نشست‌های مشترک برای تبادل تجربیات و اطلاعات، و فراهم کردن راه‌های ارتباطی مستقیم برای تبادل ایده‌ها و اطلاعات در سازمان از جمله اقداماتی هستند که به این همکاری کمک می‌کنند (دیزانی مکتبی و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، راه‌اندازی سیستم جمع‌آوری نظرات کارکنان به‌منظور بهبود همکاری و تلاش در راستای ایجاد روابط مثبت در میان اعضای گروه نیز از مواردی است که می‌تواند به تقویت این فرهنگ نوآورانه و افزایش چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان منجر شود. این نتایج نشان می‌دهد که یک فرهنگ نوآورانه مبتنی بر تشویق به ریسک‌پذیری و همکاری می‌تواند بهبود چشمگیری در عملکرد و نوآوری سازمان‌های ورزشی ایجاد کند.

رهبری حمایت‌گرایانه و مشاوره‌ای در ادارات ورزش و جوانان نقش مهمی در تقویت چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی دارد. رهبری مشاوره‌ای از طریق برگزاری جلسات مشاوره‌ای برای شناسایی و حل مشکلات یادگیری کارکنان، حمایت از آن‌ها در جهت تصمیم‌گیری‌های خلاقانه و ترویج فلسفه رهبری خدماتی که به رشد کارکنان توجه می‌کند، تأثیر بسزایی در افزایش نوآوری دارد (فراهانی و همکاران، ۱۴۰۱). علاوه بر این، استفاده از بازخورد نسبت به یادگیری کارکنان به بهبود عملکرد رهبری و هماهنگی

سازمان‌هایی پویا و نوآورانه است که بتوانند به تغییرات محیطی به سرعت واکنش نشان دهند و در برابر چالش‌ها مقاوم باشند. تشویق به همکاری میان بخش‌های مختلف سازمان نیز از دیگر عواملی است که به توسعه و ارتقای ایده‌ها کمک کرده و نوآوری‌های عملی و کاربردی را به وجود می‌آورد.

در بخش بعدی، ارزیابی و انتخاب ایده‌ها صورت می‌گیرد. برای این منظور، توسعه معیارهای مشخص و عینی برای ارزیابی ایده‌ها ضروری است تا بتوان بهترین و کارآمدترین ایده‌ها را براساس نیازهای سازمان و قابلیت‌های موجود انتخاب کرد. همچنین، برگزاری مسابقات برای انتخاب بهترین ایده‌ها، رویکردی جذاب است که انگیزه و رقابت سازنده‌ای میان کارکنان ایجاد می‌کند. در این فرایند، مشارکت ذی‌نفعان در ارزیابی و تصمیم‌گیری به سازمان کمک می‌کند تا ایده‌ها را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده و در نهایت، یک ساختار بازخورد مؤثر برای بهبود و اصلاح آن‌ها فراهم کند. زمانی که کارکنان چابکی یادگیری بالایی دارند، می‌توانند با تغییرات جدید به‌خوبی و سریع سازگار شوند و ایده‌های نوآورانه را در سازمان مطرح کنند. به عبارت دیگر، بهترین شیوه‌های نوآوری شامل توانایی ارائه راه‌حل‌های منحصربه‌فرد، گنجاندن بازخورد برای نتایج بهتر و توسعه آزمایش‌ها برای آزمودن مفاهیم است (تریپاتی و دیر، ۲۰۲۳).

براساس یافته‌ها افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها به‌ویژه در حوزه ورزش و جوانان از طریق بهبود فرایندها و نتایج قابل تحقق است. یادگیری مستمر در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پویا و رقابتی، موجب بهبود فرایندهای خلاقانه و ایجاد نوآوری‌های جدید می‌شود که در نهایت به افزایش کارایی و رشد سازمان کمک می‌کند (کریمی و عباسی، ۱۳۹۷).

یکی از مهم‌ترین گام‌ها در این راستا، دسترسی آسان به اطلاعات است که تصمیم‌گیری‌های سریع و دقیق‌تری را ممکن می‌سازد. استفاده بهینه از منابع موجود نیز به کاهش هدر رفت منابع و افزایش کارایی منجر می‌شود. از سوی دیگر، استفاده از روش‌های نوآورانه می‌تواند هزینه‌ها را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش دهد. استانداردسازی عملکرد و ایجاد معیارهای مشخص برای سنجش کارایی

فرایندهای ایده‌پردازی در سازمان‌های ورزشی و جوانان، از عناصر کلیدی برای ارتقای نوآوری و توسعه مستمر محسوب می‌شوند. این فرایند ابتدا با ایجاد فضایی مناسب برای تفکر خلاقانه و جمع‌آوری ایده‌ها آغاز می‌شود. طراحی محیط‌های خلاقانه می‌تواند تفکر نوآورانه را در کارکنان تحریک کرده و باعث شود آن‌ها ایده‌های جدید و متفاوتی را مطرح کنند. همچنین، برگزاری جلسات طوفان فکری منظم به‌عنوان یک ابزار گروهی بسیار مؤثر است که امکان تبادل ایده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در یک فضای تعاملی را فراهم می‌آورد. وجود نوآوری در سازمان باعث عملکرد بهتر کارکنان و افزایش میزان انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. این فضا به کارکنان اجازه می‌دهد تا ایده‌های خلاقانه خود را بیان کنند و در نتیجه به توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید دست یابند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۸). علاوه بر این، استفاده از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین، به سازمان کمک می‌کند تا ایده‌ها را به شکلی گسترده‌تر جمع‌آوری و به سرعت بررسی کند. تحلیل نیازهای سازمانی و فرایندهای ایده‌پردازی از دیگر فرایندهای کلیدی در ارتقای نوآوری هستند. شناسایی نیازها از طریق نظرسنجی‌ها و جلسات گروهی، و سپس اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از معیارهای مشخص، به سازمان کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه و مبتنی بر واقعیت‌های موجود بگیرد. در کنار این، برگزاری جلسات طوفان فکری و استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای تسهیل تبادل ایده‌ها، فرصتی را برای ایجاد نوآوری‌های عملی و کاربردی فراهم می‌آورد.

توانمندسازی کارکنان و ارتقای مشارکت فعال آن‌ها در فرایندهای نوآورانه، از دیگر عوامل مؤثر در تقویت نوآوری و چابکی یادگیری به شمار می‌رود. در این راستا، مثال‌ها یا مطالعات موردی از ادارات ورزش و جوانان می‌تواند اعتبار و کاربردی بودن این رویکردها را تقویت کند و نشان دهد که چگونه این اصول در عمل پیاده‌سازی شده‌اند. همچنین، اگرچه به استفاده از پلتفرم‌های آنلاین اشاره شده است، اما باید بر اهمیت آموزش و دسترسی به این پلتفرم‌ها برای تمامی کارکنان تأکید بیشتری شود تا بهره‌وری آن‌ها از این ابزارها افزایش یابد (ارزشمند و همکاران، ۱۴۰۰). این رویکرد جامع، قادر به ایجاد

مشارکت فعال کارکنان و مدیران در فرایندهای نوآورانه، به تقویت ارتباطات بین فردی و بین گروهی در سازمان کمک می‌کند و منجر به حل مسائل سازمانی به صورت گروهی می‌شود. میچینسون و همکاران (۲۰۱۲)، نیز چابکی یادگیری را ترکیبی از جستجوی بازخورد، خودآگاهی، یادگیری تعاملی و تأمل می‌دانند. ارتقای تطبیق‌پذیری نیز به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های چندوجهی را کسب کرده و به سرعت با تغییرات محیطی سازگار شوند، که این تطابق سریع از چابکی یادگیری ناشی می‌شود. توانمندسازی همچنین باعث می‌شود که کارکنان بهتر به نیازهای متغیر ذینفعان پاسخ دهند. در این خصوص گراوت و کالدول (۲۰۱۶) و تریپاتی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که چابکی یادگیری مستقیماً به انعطاف‌پذیری و آمادگی کارکنان برای پذیرش چالش‌های نوین و تغییرات مداوم مرتبط است.

در نهایت پیشنهادهای تخصصی برای بهبود نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان ایران ارائه می‌شود:

۱. توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری و یادگیری از خطاها: در ادارات ورزش و جوانان، ایجاد محیطی که شکست‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری شناخته شوند، امری ضروری است. پیشنهاد می‌شود که با تدوین دستورالعمل‌های حمایتی، زمینه‌ای فراهم شود که کارکنان بدون ترس از شکست، ایده‌های نوآورانه خود را اجرا کنند. برگزاری برنامه‌های آموزشی نظیر کارگاه‌های یادگیری از خطا و نشست‌های تعاملی برای تحلیل نمونه‌های موفق و ناموفق در پروژه‌های ورزشی می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ ریسک‌پذیری کمک کند. همچنین، طراحی سیستم‌های تشویقی برای کارکنانی که در فرایند یادگیری چابک مشارکت دارند، بسیار مؤثر خواهد بود.

۲. تشویق به همکاری و تیم‌سازی چندرشته‌ای: یکی از راهکارهای مؤثر در ادارات ورزش و جوانان، تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای با حضور متخصصان حوزه‌های مختلف ورزشی، مدیریتی و فناوری اطلاعات است. این تیم‌ها می‌توانند در پروژه‌های نوآورانه از جمله توسعه زیرساخت‌های ورزشی هوشمند، طراحی رویدادهای ورزشی خلاقانه، و بهینه‌سازی منابع انسانی مشارکت کنند.

از جمله اقدامات کلیدی است که به ارزیابی دقیق‌تر فرایندها کمک می‌کند. علاوه بر این، کاهش زمان انجام پروژه‌ها با به کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های پیشرفته، سرعت انجام وظایف را بهبود بخشیده و موجب بهره‌وری بیشتر می‌شود. در این خصوص اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۳)، نیز بر نقش فناوری در ورزش اشاره کردند. در زمینه بهبود نتایج، گزارش‌گیری منظم از دستاوردهای نوآوری می‌تواند به مدیریت بهتر عملکرد سازمان کمک کند. سیستم تجزیه و تحلیل تأثیر نوآوری‌ها بر عملکرد سازمان این امکان را فراهم می‌آورد که اثربخشی تغییرات و نوآوری‌ها به دقت ارزیابی شود. همچنین، مقایسه عملکرد پیش و پس از نوآوری‌ها به مدیریت اجازه می‌دهد نقاط قوت و ضعف را شناسایی و فرایندها را اصلاح کند. تقویت موقعیت سازمان از طریق نوآوری و ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌تواند منجر به افزایش اثربخشی در بلندمدت شود.

نوآوری سازمانی یکی از عوامل اساسی برای بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است (دویدی و همکاران، ۲۰۲۱). نهایتاً، شفاف‌سازی تأثیر نوآوری بر خدمات ارائه شده، اعتماد کارکنان و ذینفعان را تقویت کرده و بهره‌وری کلی سازمان را افزایش می‌دهد.

براساس یافته‌ها توانمندسازی کارکنان بهینه‌سازی فرایندهایی است که به ارتقای مهارت‌ها و مشارکت فعال کارکنان در سازمان کمک می‌کند. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های پژوهش ایزدی و همکاران (۱۴۰۰)، همسو است. فراهم آوردن دسترسی آسان به دوره‌های آموزشی منظم به کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های خود را به روز کرده و با یادگیری مداوم رشد فردی خود را تسریع کنند (کریمی و همکاران، ۲۰۱۸).

ایجاد بسترهای کارآموزی برای کسب تجربه عملی و بهبود فرصت‌های شغلی، به کارکنان کمک می‌کند در مسیر شغلی خود پیشرفت کنند و به اهداف سازمانی نزدیک‌تر شوند. در زمینه افزایش مشارکت، توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه نظرات نوآورانه یکی از عوامل کلیدی در نوآوری سازمانی است (عباسی و همکاران، ۲۰۱۶).

اشتراک گذاشته شوند تا برنامه‌های اجرایی دقیق‌تر و مؤثرتری طراحی شوند.

۵. توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان: ادارات ورزش و جوانان می‌توانند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه‌هایی نظیر مدیریت ورزش، فناوری‌های ورزشی نوین، و روش‌های نوآوری، مهارت‌های کارکنان را ارتقاء دهند. همچنین، فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت در پروژه‌های نوآورانه، مانند رویدادهای ورزشی بین‌المللی یا طرح‌های توسعه منطقه‌ای، می‌تواند به کارکنان امکان دهد تا دانش خود را به‌روز کرده و در عین حال، توانایی‌های خود را به صورت عملی ارتقا دهند.

این پیشنهادها با در نظر گرفتن ساختار و نیازهای ادارات ورزش و جوانان ایران، می‌تواند به بهبود چابکی یادگیری و توسعه نوآوری سازمانی در این بخش کمک شایانی کند.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، محققان را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

### References

- Abbasi, H., Karimi, J., Hoseini, M., & Hoseinabadi, B. (2016). Explaining the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior considering the mediating role of organizational trust in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Organizational Behavior Management in Sports Studies*, 3(3), 19-25. <https://doi.org/20.1001.1.25384023.1395.3.3.2.5>
- Arzeshmand, M., Naderian jahromi, M., safania, M. A., & Farahani, A. (2021). The effect of diversity management on the productivity of the staff of Payame Noor Physical Education Departments with emphasis on the mediating role of organizational justice. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(4), 129-142. Doi: [10.30473/fmss.2021.54668.2185](https://doi.org/10.30473/fmss.2021.54668.2185)
- Azionya, C., & Oksiutycz, A. (2019). A teaching model to promote learning agility in a university course. *The Independent Journal of Teaching and Learning*, 14(1), 6-18.
- Barani, S. Rashnavadi, Y. Nusrat Panah, R. Atashi, Gh. (2022). The effect of learning orientation and business model innovation on the entrepreneurial performance of start-up companies. *Innovation Management in Defense Organizations*, 5(4), 59-80. (In Persian) Doi: [10.22034/qjimdo.2022.348294.1510](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2022.348294.1510)
- Chen, M., Yang, Z., Dou, W., & Wang, F. (2018). Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 97-119. DOI: [10.1007/s10490-017-9520-5](https://doi.org/10.1007/s10490-017-9520-5)
- Burke, W. W., Roloff, K. S., & Mitchinson, A. (2016). *Learning agility: A new model and measure*. New York, NY: Teachers College, Columbia University.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its

همچنین، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال داخلی برای اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌ها می‌تواند منجر به افزایش هم‌افزایی در میان واحدهای مختلف این ادارات شود.

۳. رهبری حمایت‌گرایانه و مشاوره‌ای: مدیران ادارات ورزش و جوانان باید نقش راهنما و تسهیل‌کننده را ایفا کنند. برگزاری جلسات مشاوره‌ای برای حل مشکلات عملیاتی و ارائه بازخوردهای سازنده به کارکنان می‌تواند انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرایندهای نوآورانه ایجاد کند. پیشنهاد می‌شود که مدیران از سبک رهبری خدمتگزار استفاده کنند، جایی که حمایت مستقیم از کارکنان، تشویق به خلاقیت، و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها به‌طور مداوم ترویج یابد.

۴. تحلیل دقیق نیازهای سازمانی و اولویت‌بندی آن‌ها: ادارات ورزش و جوانان باید از ابزارهای تحلیل داده برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای خود استفاده کنند. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود که سامانه‌های مدیریت دانش طراحی شوند تا داده‌های مرتبط با عملکرد و نیازهای کارکنان و همچنین اطلاعات مرتبط با نیازهای جامعه ورزشی را جمع‌آوری و تحلیل کنند. این تحلیل‌ها باید به شکل نشست‌های مشترک بین مدیران و کارکنان به

- evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295. <https://doi.org/10.1037/cpb0000100>
- Dizani Maktabi, F., Nikbakhsh, R., Farahani, A., & Safania, A. M. (2021). Presenting possible scenarios in the future of the human resources talent management and leadership system of the Municipal Sports Organization. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(2), 63-78. <https://doi.org/10.30473/fmss.2021.61068.2351>
- Dong, J. Q. (2020). Technological choices under uncertainty: Does organizational aspiration matter? *Strategic Management Journal*, 42(5), 898–916. Portico. <https://doi.org/10.1002/smj.3253>
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy*, 27(4), 12.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2021). Innovation for organizational sustainability: the role of HR practices and theories. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 759–776. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2021-2859>
- Esmailie, S., Ghasemi, H., & Farahani, A. (2024). Development of the Distributed Ledger Technology Application Model in the Management of Iranian Professional Sports Clubs. *Applied Research of Sport Management*, 13(2), 105-120. Doi: [10.30473/arsm.2024.65516.3751](https://doi.org/10.30473/arsm.2024.65516.3751)
- Eydi, h., karimi, j. & mohammadi, m. (2019). Effect of Human Resource Efficiency on Organizational Effectiveness; Mediating Role of Organizational Innovation. *Human Resource Management in Sports*, 6(2), 195-205. Doi: [10.22044/shm.2019.7103.1759](https://doi.org/10.22044/shm.2019.7103.1759).
- Farahani, A., Farajizadeh, P., Safania, A. M., & Ghorbani Ghahfarokhy, L. (2022). The role of social capital, knowledge management and innovation on the development of the sport capital goods market in Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 9(4), 47-59. (In Persian) doi: [10.30473/fmss.1402.9845](https://doi.org/10.30473/fmss.1402.9845)
- Farahani, A., Mirhajiyan, S. N., & Safania, A. M. (2023). Validation of Factors Affecting the Social Capital Status of Iranian Sports (Case Study of Sports Elites). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(4), 59-77. (In Persian) doi: [10.30473/fmss.2023.67314.2510](https://doi.org/10.30473/fmss.2023.67314.2510)
- Gravett, L.S. and Caldwell, S.A. (2016), *Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention*, Springer. New York, NY.
- Habibpour, S., Farahani, A., & safaniya, A. M. (2023). The Relationship between Mastery of Information Technology and Organizational Productivity in Female Employees of Sports Complexes of Tehran Municipality Organization with the Mediating Role of Empowerment and Organizational Agility. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(3), 29-40. (In Persian) Doi: [10.30473/fmss.2023.62200.2375](https://doi.org/10.30473/fmss.2023.62200.2375)
- Hatameh, A., & Khalilnezhad, S. (2022). The impact of explorative learning on business model innovation with the mediating role of strategic agility. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 27-47. (In Persian) DOI: [10.22034/smsj.2022.157945](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.157945)
- Heidari, M., Shabani, G., Erfani, N., & Soleymani, M. (2019). Developing Structural Model of Organizational Innovation based on Organizational Happiness among Staff of Ministry of Sport and Youth. *Applied Research of Sport Management*, 8(2), 21-32. (In Persian) doi: [10.30473/arsm.2019.42890.2812](https://doi.org/10.30473/arsm.2019.42890.2812).
- Izadi Shahnani, F., Shahlaei Bagheri, J., & Honari, H. (2021). Effective Factors on Organizational Innovation in the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(53), 265-284.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Karimi, J., & Abbasi, H. (2017). Explanation the Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management With Strategic Thinking in Ministry of Sport and Youth of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport*

- Studies*, 4(2), 21-28. (In Persian) DOR: [20.1001.1.25384023.1396.4.2.2.0](https://doi.org/10.1001.1.25384023.1396.4.2.2.0)
- Karimi, J., & Soltanian, L. (2024). Designing the Model of Human Resources Management of the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation in the Digital Age. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 411-427. (In Persian) doi: [10.22044/shm.2024.14267.2628](https://doi.org/10.22044/shm.2024.14267.2628)
- Karimi, J., Mohammadi, F., & Abbasi, H. (2018). The Effect of Organizational Fit on Organizational Citizenship Behavior Regarding the Moderating Role of Psychological Empowerment of Employees in Physical Education Management employees of Iranian Universities. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(2), 69-76. (In Persian). DOR: [20.1001.1.25384023.1397.5.2.6.1](https://doi.org/10.1001.1.25384023.1397.5.2.6.1)
- Lei, H., Khamkhoutlavong, M., & Le, P. B. (2021). Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1926-1946. <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2020-0505>
- Lee, S. U., Park, G., & Kang, J. (2018). The double-edged effects of the corporate venture capital unit's structural autonomy on corporate investors' explorative and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 88, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.049>
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329. <https://doi.org/10.1002/1099-050X>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marwede, M., & Herstatt, C. (2019). No innovation for the elderly? The influence of cognitive distance in corporate innovation. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 355-367. Portico. <https://doi.org/10.1111/caim.12318>
- Mitchinson, A., Gerard, N. M., Roloff, K. S., & Burke, W. W. (2012). Learning Agility: Spanning the Rigor-Relevance Divide. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 287-290. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01446.x>
- Mohamadi, P., Zarei, A., Tojari, F., & Sajadi Hazave, S. H. (2019). Impact of information technology, learning organization and organizational justice on individual creativity of the Ministry of Sports and Youth. *Contemporary Studies On Sport Management*, 9(17), 19-29. [10.22084/smms.2019.18459.2341](https://doi.org/10.22084/smms.2019.18459.2341)
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter- Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>
- Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636. <https://doi.org/10.1177/0149206313484516>
- Salimi, M., Tāleb, Z., & Mas'oudi Nadushan, I. (2024). Evaluating factors influential on learning agility in e-learning. *Journal of Educational Innovations*, 23(2), 117-147. (In Persian)
- Tripathi, A., & Sankaran, R. (2021). Improving the retention of employees through organisational learning culture: the mediating role of learning agility and the moderating role of gender. *International journal of knowledge and learning*, 14(4), 301-323.. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2021.118553>
- Tripathi, A., & Dhir, S. (2023). HRD interventions, learning agility and organizational innovation: a PLS-SEM modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2322-2336.

Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: an

empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105-120.  
DOI: [10.1108/ICT-11-2019-0099](https://doi.org/10.1108/ICT-11-2019-0099)