

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing an Organizational Innovation Model Based on Learning Agility in the Departments of Sports and Youth.

Nahid Ghavipankeh<sup>1</sup>, Saeid Romiani<sup>2</sup>, Halimeh Piri<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph. D. in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

<sup>2</sup> Ph. D. Student in Sports Management, University of Mazandaran.

<sup>3</sup> Ph. D. Student in Sports Management, Islamic Azad University, Mashhad Branch.

Correspondence

Nahid Ghavipankeh

Email:

nahidghavipankeh91@gmail.com

#### ABSTRACT

This study aimed to design a model of organizational innovation based on learning agility in the Departments of Sports and Youth. Using a qualitative approach, the research employed grounded theory with Charmaz's constructivist method for data collection and analysis. Data were gathered through semi-structured interviews with managers and experts in organizational behavior from Sports and Youth Departments across the country. The sampling was conducted on an available basis, and a total of 13 interviews were carried out to reach theoretical saturation. Data analysis involved initial and focused coding, note-taking, and simultaneous concept exploration alongside data collection. To validate the findings, methods such as participant confirmation, member checking, and peer review were used. Structured processes were implemented to ensure reliability. The results identified key factors influencing organizational innovation based on learning agility in the Departments of Sports and Youth. These factors included innovative culture, supportive leadership, organizational needs analysis, ideation processes, increased efficiency and effectiveness, employee empowerment, and sustainable development. It is recommended that managers in the Departments of Sports and Youth enhance organizational learning agility and foster an environment for knowledge sharing to improve organizational innovation. Furthermore, regular training programs and inter-organizational collaborations for the exchange of experiences and ideas should be designed and implemented.

#### KEYWORDS

Agility, Innovative Culture, Idea Generation, Sustainable Development

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت ورزشی در ورزش

«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 تحقیق طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان بود. در این تحقیق که به روش کیفی انجام شد، از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختگرایی چارمز برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته 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 به منظور 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 فرآیندهای ساختاریافته برای تضمین پایایی استفاده شد. بر اساس 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 بین‌سازمانی برای تبادل تجربه و ایده‌ها، طراحی و اجرا شود.

#### واژه‌های کلیدی

چابکی، فرهنگ نوآورانه، ایده‌پردازی، توسعه پایدار

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران  
<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

نویسنده مسئول:

ناهید قوی پنجه

رایانامه:

nahidghavipankeh91@gmail.com

استناد به این مقاله:

قوی پنجه ناهید، رومیانی سعید، پیری حلیمه. (۱۴۰۳). طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش.

۱۱(۳)، ۱۰۱-۱۱۳.

## 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 سلطانیان، ۱۴۰۳). این نوآوری به دو نوع اصلی اکتشافی و بهره‌بردارانه تقسیم می‌شود. نوآوری اکتشافی بر تغییرات بنیادی در فرآیندها و محصولات متمرکز است و معمولاً به نیازهای جدید مشتریان و تغییرات بازار پاسخ می‌دهد (لی و همکاران، ۲۰۲۱؛ مورگان و برثون، ۲۰۰۸). در مقابل، نوآوری بهره‌بردارانه بر بهبود تدریجی محصولات و فرآیندهای 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 نمود که تمرکز صرف بر یک نوع نوآوری، شانس موفقیت بلندمدت را کاهش می‌دهد (لیماج و برنرویدر، 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>۷</sup> (۲۰۰۰) این مفهوم را

به‌عنوان توانایی یادگیری مهارت‌های جدید در شرایط دشوار و ناآشنا تعریف کرده‌اند و بعدها آن را به‌عنوان ویژگی‌ای که بر دستیابی به نتایج نوآورانه تمرکز دارد، توصیف کردند (آپچینگر و لومباردو، ۲۰۰۴). گراوت و کالدول<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) و تریپاتی و دیر<sup>۹</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 (۲۰۰۳) این تقسیم‌بندی را معرفی کرده‌اند و گراوت و کالدول (۲۰۱۶) و تریپاتی و سانکاران<sup>۱۰</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 فرآیندهای 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، ۲۰۱۹؛ سلیمی و همکاران، ۱۴۰۳).<sup>۱۱</sup> همچنین، یادگیری مستمر در محیط‌های پویا موجب بهبود فرآیندهای 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 به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در توسعه و نوآوری سازمان‌ها تعریف شده است. دموس<sup>۱۲</sup>

<sup>6</sup> Gravett & Caldwell

<sup>7</sup> Tripathi, & Dhir

<sup>9</sup> Tripathi & Sankaran

<sup>11</sup> Azionya, & Oksitucz

<sup>12</sup> DeMeuse

<sup>1</sup> Limaj & Bernroider

<sup>2</sup> Dwivedi

<sup>3</sup> Jansen

<sup>3</sup> Eydi

<sup>4</sup> Chen

<sup>5</sup> March

<sup>6</sup> Lombardo & Eichinger

(دویدی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، کمبود مدل‌های جامع که رابطه بین چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی را در این حوزه تحلیل کنند، یکی از چالش‌های اصلی است (لیماج و برنرویدر<sup>۲</sup>، 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 چالش‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی خاص این بخش، ضرورت طراحی مدل‌های نوآوری سازمانی که بر چابکی یادگیری تأکید داشته باشد، به وضوح احساس می‌شود. چابکی یادگیری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به سرعت 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 خللهایی 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 تحقیق 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 فرآیندهای سازمانی خود پیاده‌سازی نمایند. هدف اصلی این تحقیق طراحی و

(۲۰۱۷) چابکی یادگیری را توانایی به‌کارگیری دانش قبلی در موقعیت‌های جدید معرفی می‌کند، در حالی که میچینسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) آن را ترکیبی از جستجوی بازخورد، خودآگاهی، یادگیری تعاملی و تأمل می‌دانند. به طور مشابه، بورک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)<sup>۳</sup> هفت بعد رفتاری برای چابکی یادگیری تعریف کرده‌اند که شامل جستجوی بازخورد، جستجوی اطلاعات، همکاری، ریسک‌پذیری بین‌فردی، 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، فرهنگ سازمانی، 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 به سرعت به تغییرات پاسخ دهند و از مزایای رقابتی برخوردار شوند

<sup>1</sup>. Dwivedi

<sup>2</sup>. Limaj. and Bernroider

<sup>12</sup>. Mitchinson

<sup>13</sup>. Burke

توسعه مدلی است که به عنوان یک راهنمای عملی برای ادارات ورزش و جوانان در ایران عمل کند و به آنها کمک کند تا به طور مؤثر به چالش‌های موجود پاسخ دهند و قابلیت‌های نوآوری خود را بهبود بخشند.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق کاربردی حاضر به شیوه کیفی انجام شده است و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته 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 می‌باشد. استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختارگرایانه چارمز در این تحقیق 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 به جای اتکال بر نظریه‌های از پیش موجود، از داده‌ها به عنوان 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 به ویژه در ادارات ورزش و جوانان که ممکن است الگوهای نوآوری و یادگیری به سرعت تغییر کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و خبرگان حوزه رفتار سازمانی در ادارات ورزش و جوانان سراسر کشور است. معیارهای ورود به پژوهش به منظور 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 فرآیندهای آموزشی یا مدیریت منابع انسانی مشغول به کار هستند، اهمیت دارد. در این پژوهش، از روش 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 تحقیق 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 سوالات 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 تحقیق حاضر، برای تقویت اعتبار پژوهش، تلاش شده است تا نمونه‌های انتخابی به دقت 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

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 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 فرآیندهای 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 جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش اشاره شده است.

فرآیند مصاحبه‌ها، مکان‌ها به‌طور عمدی انتخاب شده‌اند تا آرام و مناسب برای گفتگو و مصاحبه باشند، همچنین مدت زمان 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 فرآیند مقایسه مداوم، جایی که کدها به‌طور پیوسته با داده‌ها تطبیق داده می‌شوند، شکل گرفت تا ساختار مفهومی نهایی به‌دست آید. در این تحقیق، 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

جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

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

در ارزیابی روش‌های تحقیق 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 فرآیندهای ساخت‌یافته در مصاحبه‌ها، سازماندهی دقیق برای ثبت و تفسیر داده‌ها، و نظرات کمیته راهنما (شامل استادان راهنما و مشاور) برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شده است.

در این تحقیق، برخی محدودیت‌های روش‌شناسی وجود دارد که ممکن است بر اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر بگذارد. 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. به‌علاوه، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سازمان‌ها و شرایط مختلف ممکن است محدود باشد، زیرا نمونه‌گیری فقط از مدیران و خبرگان حوزه ورزش و جوانان انجام شده است.

## یافته‌ها

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

جدول ۲. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های تحقیق

|                        |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کدهای نظری             | مفاهیم متمرکز          | مفاهیم اولیه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| فرهنگ نوآورانه         | تشویق به<br>ریسک‌پذیری | ایجاد فضایی که در آن خطاها به عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی شوند.<br>ارائه جوایز و تشویق به کارکنان برای یادگیری چابک.<br>برگزاری کارگاه‌ها و جلسات برای تبادل نظر در مورد ایده‌های نوآورانه.<br>توسعه رویکردهای مثبت در پذیرش شکست.<br>فراهم کردن دسترسی به مشاوران و کارشناسان در زمینه ریسک‌پذیری<br>آموزش و یاددهی کارکنان در مورد روش‌های مدیریت ریسک<br>فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بیشتر برای کارکنان ریسک‌پذیر.<br>ایجاد تیم‌های چندرشته‌ای برای یادگیری و توسعه پروژه‌های نوآورانه.<br>ارتقاء ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان در جهت تسهیم دانش.<br>استفاده از بسترهای آنلاین برای تسهیل تبادل ایده‌ها و یادگیری بیشتر<br>تشویق به برگزاری نشست‌های مشترک برای تبادل تجربیات و اطلاعات.<br>فراهم کردن راه‌های ارتباطی مستقیم برای تبادل ایده‌ها و اطلاعات در سازمان.<br>راه‌اندازی سیستم جمع‌آوری نظرات کارکنان به منظور بهبود همکاری<br>تلاش در راستای ایجاد روابط مثبت در میان اعضای گروه<br>برگزاری جلسات مشاوره برای شناسایی و حل مشکلات یادگیری کارکنان<br>حمایت از کارکنان در یادگیری در جهت تصمیم‌گیری‌های خلاقانه<br>ترویج فلسفه رهبری خدمت‌گرا که به رشد کارکنان توجه دارد.<br>استفاده از بازخورد نسبت به یادگیری کارکنان برای بهبود عملکرد رهبری. |
| رهبری حمایت<br>گرایانه | رهبری مشاوره‌ای        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ترویج ارزش‌های<br>نوآورانه | ایجاد برنامه‌های آموزشی در زمینه عملکرد نوآورانه باد تاکید بر یادگیری<br>برگزاری جلسات برای تعیین و بررسی ارزش‌های نوآورانه.<br>نمایش موفقیت‌های نوآورانه به عنوان الگو.<br>تقویت روحیه نوآوری در تصمیم‌گیری‌های روزمره.                                                                                                                                                                                                                                            |
| تحلیل نیازهای<br>سازمانی   | شناسایی نیازها<br>استفاده از نظرسنجی‌ها برای شناسایی نیازهای کارکنان.<br>تجزیه و تحلیل داده‌های موجود برای تشخیص نقاط ضعف.<br>برگزاری جلسات بحث گروهی برای شناسایی چالش‌ها.<br>بررسی تجربیات گذشته برای استخراج درس‌های آموخته‌شده.<br>ایجاد معیارهای مشخص برای اولویت‌بندی نیازها.<br>استفاده از مدل‌های تحلیلی برای ارزیابی نیازها.<br>برگزاری نشست‌های تصمیم‌گیری برای تعیین اولویت‌ها.<br>استفاده از نظرات کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری برای اولویت‌بندی نیازها |
| فرایندهای<br>ایده‌پردازی   | اولویت‌بندی نیازها<br>ایجاد فضا برای<br>ایده‌پردازی<br>طراحی محیط‌های خلاقانه برای تحریک تفکر نوآورانه.<br>برگزاری جلسات طوفان فکری منظم.<br>استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری ایده‌ها.<br>تشویق به همکاری بین بخش‌ها برای توسعه ایده‌ها.<br>توسعه معیارهای ارزیابی برای ایده‌ها.<br>برگزاری مسابقات برای انتخاب بهترین ایده‌ها.<br>مشارکت ذینفعان در فرآیند ارزیابی.<br>ایجاد ساختار بازخورد برای بهبود ایده‌ها.                                           |
| افزایش کارایی<br>و اثربخشی | بهبود فرایندها<br>بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها با استفاده از روش‌های نوآورانه.<br>استانداردهای عملکرد برای اندازه‌گیری کارایی.<br>کاهش زمان انجام پروژه‌ها با استفاده از فناوری‌ها و روش‌های جدید<br>گزارش‌گیری منظم از دستاوردهای نوآوری.<br>سیستم تجزیه و تحلیل تأثیر نوآوری‌ها بر عملکرد سازمان.<br>توانایی مقایسه عملکرد پیش و پس از نوآوری‌ها.<br>تقویت موقعیت سازمان از طریق نوآوری و خلق مزیت‌های رقابتی<br>شفاف‌سازی تأثیر نوآوری بر خدمات ارائه شده.       |
| توانمندسازی<br>کارکنان     | توانمندسازی بهینه<br>دسترسی راحت به دوره‌های آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان.<br>یادگیری مداوم و توسعه فردی کارکنان<br>به وجود آمدن بسترهای کارآموزی برای کسب تجربه‌های عملی.<br>بهبود فرصت‌های شغلی برای پیشرفت در مسیر شغلی.<br>توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها.                                                                                                                                                                       |
| افزایش مشارکت              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



## بحث و نتیجه گیری

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، نوآوری به عنوان 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 دینفعان مواجه هستند، دوچندان است (فراهانی و همکاران، ۱۴۰۲). چابکی یادگیری، که به عنوان توانایی سازمان برای یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات تعریف می‌شود، به یکی از مؤلفه‌های ضروری برای ایجاد و ارتقاء نوآوری در این سازمان‌ها تبدیل شده است. از آنجا که ادارات ورزش و جوانان به عنوان نهادهای اصلی توسعه و ترویج فعالیت‌های ورزشی و جوانان در جامعه فعالیت می‌کنند (حبیب پور و همکاران، ۱۴۰۲)، طراحی مدل نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری می‌تواند به 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 تحقیق نشان‌دهنده اهمیت فرهنگ نوآورانه به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی نوآوری سازمانی مبتنی بر چابکی یادگیری در ادارات ورزش و جوانان است. بر اساس یافته‌های تحقیق ایزدی و همکاران (۱۴۰۰)، آموزش و فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی مؤثر است. تشویق به ریسک‌پذیری از طریق چندین اقدام، به ارتقاء نوآوری کمک می‌کند. این اقدامات شامل ایجاد فضایی است که در آن خطاها به عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌شوند. همچنین، ارائه جوایز 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. به علاوه، 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 به عنوان عنصر دیگری از این فرهنگ، با ایجاد تیم‌های چندرشته‌ای برای یادگیری و توسعه پروژه‌های نوآورانه، نقش بسزایی دارد. این امر می‌تواند منجر به ارتقاء 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 به منظور 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 خدمت‌گرا 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 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 به عنوان 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 ارتقاء عملکرد نوآورانه در ادارات ورزش و جوانان شوند.

تحلیل نیازهای سازمانی در ادارات ورزش و جوانان به عنوان یک فرآیند حیاتی برای بهبود عملکرد و ارتقاء چابکی یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. این فرآیند 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 آموخته‌شده و استفاده از آن‌ها در بهبود فرآیندهای 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 فرآیند 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 موثرتر به رفع مشکلات بپردازد و برنامه‌ریزی‌های خود را بر اساس نیازهای واقعی و فوری کارکنان تنظیم کند.

فرآیندهای ایده‌پردازی در سازمان‌های ورزشی و جوانان، از عناصر کلیدی برای ارتقاء نوآوری و توسعه مستمر محسوب می‌شوند. این فرآیند 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 به عنوان 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 فرآیندهای ایده‌پردازی از دیگر فرآیندهای کلیدی در ارتقاء 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 ارتقاء مشارکت فعال آن‌ها در فرآیندهای 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 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 ارتقاء 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 بر اساس 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 فرآیند، 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 منحصر به فرد، گنجاندن بازخورد برای نتایج بهتر و توسعه آزمایشات برای آزمودن مفاهیم است (تریپاتی و دیر، ۲۰۲۳).

بر اساس یافته‌ها افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها به ویژه در حوزه ورزش و جوانان از طریق بهبود فرآیندها و نتایج قابل تحقق است. یادگیری مستمر در سازمان‌ها، به ویژه در محیط‌های پویا و رقابتی، موجب بهبود فرآیندهای 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 هدررفت 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

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 به‌عنوان 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 فرآیند 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. 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 فرآیندهای 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 به طور 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

مشخص برای سنجش کارایی از جمله اقدامات کلیدی است که به ارزیابی دقیق‌تر فرآیندها کمک می‌کند. علاوه بر این، کاهش زمان انجام پروژه‌ها با به‌کارگیری 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 فرآیندها 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. بر اساس یافته‌ها توانمندسازی کارکنان بهینه‌سازی فرآیندهایی است که به ارتقاء مهارت‌ها و مشارکت فعال کارکنان در سازمان کمک می‌کند. این یافته‌ها با نتایج یافته‌های تحقیق ایزدی و همکاران (۱۴۰۰)، همسو است. فراهم آوردن دسترسی آسان به دوره‌های آموزشی منظم به کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های خود را به‌روز 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). مشارکت فعال کارکنان و مدیران در فرآیندهای 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

امکان دهد تا دانش خود را به روز کرده و در عین حال، توانایی‌های خود را به صورت عملی ارتقاء دهند. این پیشنهادات 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، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نماید.

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 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

### References

1. 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>
2. 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
3. Azionya, Caroline, and Anna Oksiutycz. "A teaching model to promote learning agility in a university course." *The Independent Journal of Teaching and Learning* 14.1 (2019): 6-18.
4. Barani, S. Rashnavadi, Y. Nusrat Panah, R. Atashi, Gh. (1401). 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. Doi: 10.22034/qjimdo.2022.348294.1510 (in Persian).
5. Burke, W., Roloff, K. and Mitchinson, A. (2016), "Learning agility: a new model and measure".
6. Chen, M., Yang, Z., Dou, W. and Wang, F. (2018), "Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 97-119.
7. DeMeuse, K.P. (2017), "Learning agility: its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 69 No. 4, pp. 267-295.
8. 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. doi: 10.30473/fmss.2021.61068.2351.
9. Dong, J.Q. (2021), "Technological choices under uncertainty: does organizational aspiration matter?", Strategic Management Journal, Vol. 42 No. 5, pp. 898-916
  10. Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2023). Innovation for organizational sustainability: The role of HR practices and theories. International Journal of Organizational Analysis, 31(3), 759-776.
  11. Eichinger, R.W. and Lombardo, M.M. (2004), "Learning agility as a prime indicator of potential", people and strategy", Human Resource Planning Society, Vol. 27 No. 4, pp. 12-16.
  12. 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 in Sport Management*, (), -. doi: 10.30473/arism.2024.65516.3751.
  13. 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.
  14. 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. doi: 10.30473/fmss.1402.9845
  15. 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. doi: 10.30473/fmss.2023.67314.2510
  16. Gravett, L.S. and Caldwell, S.A. (2016), *Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention*, Springer. New York, NY.
  17. 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), -. doi: 10.30473/fmss.2023.62200.2375
  18. 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).
  19. 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 in Sport Management*, 8(2), 21-32. doi: 10.30473/arism.2019.42890.2812.
  20. 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.
  21. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

22. 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).
23. 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. doi: 10.22044/shm.2024.14267.2628
24. 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
25. 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.
26. Lei, H., Khamkhoutlavong, M. and 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*, Vol. 25 No. 8, pp. 1926-1946.
27. Limaj, E. and Bernroider, E.W.N. (2019), "The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs", *Journal of Business Research*, Vol. 94, pp. 137-153.
28. Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2000), "High potentials as high learners", *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 4, pp. 321-329.
29. March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
30. Marwede, M. and Herstatt, C. (2019), "No innovation for the elderly? The influence of cognitive distance in corporate innovation", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 355-367.
31. Mitchinson, A., Gerard, N.M., Roloff, K.S. and Burke, W.W. (2012), "Learning agility: spanning the rigor-relevance divide", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 No. 3, pp. 287-290.
32. 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.
33. Morgan, R.E. and Berthon, P. (2008), "Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 8, pp. 1329-1353.
34. Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.
35. 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).
36. Tripathi, A. and 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, Vol. 14 No. 4, pp. 301-323.
37. 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.
38. 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.