



Research Article

Vol. 17, No. 1, 2025, p. 157 - 205

Design and explanation of the organizational maturity model of Iran airports and air navigation company

A. Dabirchiloo^{1*} , A. Nobari² , M. Ghasemi³ 

- 1- Ph.D. Student in Public Management, Department of management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran
- 2- Associate Professor, Department of management, Faculty of humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran
- 3- Associate Professor, Department of Health Services Administration, south Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: nobariali@yahoo.com)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.92508.1687>

Received:2025/03/08	How to cite this article: Dabirchilou, A.; Nobari, A., & Ghasemi, M. (2025). Developing an Organizational Maturity Model: A Case Study of Iran Airports and Air Navigation Company. <i>Transformation Management Journal</i> , 17(1): 157-205. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2025.92508.1687
Revised:2025/05/02	
Accepted:2025/05/06	
Available Online: 2025/05/06	

1- INTRODUCTION

In the dynamic and complex organizational landscapes of the 21st century, organizational maturity has emerged as a critical metric for sustainability, adaptability, and performance enhancement. As organizations worldwide strive to align with rapidly evolving technological, regulatory, and competitive environments, the demand for indigenous models that reflect localized conditions has surged-particularly in sensitive and strategic sectors such as aviation. The Iran Airports and Air Navigation Company (IAC) exemplify a public organization facing significant operational



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under
[Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

challenges, ranging from technological and structural deficiencies to underdeveloped human capital and rigid bureaucracies. Although global maturity models exist, they often fail to capture the contextual and cultural nuances of Iranian state-owned enterprises.

This research addresses the urgent need for a contextually grounded maturity framework tailored to the specific structural, cultural, and strategic requirements of the IAC. It aims to conceptualize and validate an indigenous model of organizational maturity that guides Iranian aviation service organizations toward higher levels of operational excellence, strategic agility, and international compliance. Furthermore, the study seeks to bridge theoretical and practical gaps, while contributing to both the academic literature and the operational roadmap of critical national infrastructure.

2- METHODOLOGY

To design and validate the organizational maturity model, this study employed a mixed-methods approach integrating qualitative grounded theory with quantitative structural modeling. In the qualitative phase, the grounded theory methodology, following the Strauss and Corbin paradigm model, was used to develop the core components of the maturity framework inductively. Twenty subject-matter experts from the Iranian aviation sector were purposefully selected for semi-structured interviews, which focused on five thematic axes: causal, contextual, intervening, strategic, and outcome-oriented factors. The interview protocol was developed through a systematic literature review and pilot validation.

Interview data were analyzed using open, axial, and selective coding with MAXQDA software. This process yielded 114 open codes, which were categorized into 32 core dimensions and 13 sub-components. These codes were then synthesized into a comprehensive conceptual model that reflects the lived experiences of aviation professionals and aligns with theoretical constructs from both international and Iranian management literature.

In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied to examine causal relationships among components and to validate the hierarchical structure of the maturity model. A questionnaire, developed

based on the qualitative findings, underwent content validity ratio (CVR) assessment and reliability analysis (Holsti's coefficient = 0.952; Krippendorff's alpha = 0.84). The quantitative sample consisted of 205 randomly selected employees from the IAC. Statistical analyses were conducted using R software, and expert feedback was incorporated throughout the model refinement process.

3- RESULTS & DISCUSSION

The final maturity model comprises five core categories-causal, contextual, intervening, strategic, and consequential factors-each encompassing multiple dimensions:

- 1) Causal Factors include intrinsic employee motivation, leadership practices, organizational culture, and structure. Traits such as participatory leadership, commitment to continuous learning, and knowledge-sharing attitudes emerged as fundamental drivers of maturity.
- 2) Contextual Factors refer to technological infrastructure, access to digital platforms, supportive policies, and regulatory alignment. Organizations with updated MIS systems, transparent communication, and aligned policies were observed to progress more rapidly in maturity levels.
- 3) Intervening Conditions capture the enablers and barriers in knowledge management and organizational communication. Key elements include the speed of information retrieval, interdepartmental coordination, and the extent of embedded learning mechanisms.
- 4) Strategic Dimensions denote deliberate organizational actions such as fostering team-building, investing in continuous training, implementing performance evaluation systems, and embedding ethical standards into operations.
- 5) Consequential Outcomes represent maturity achievements—ranging from enhanced organizational commitment, increased knowledge integration, and reinforcement of a learning culture to improved competitive positioning, innovation capability, and overall operational excellence.

The model presents a systemic view of maturity, wherein human resource empowerment, technological modernization, and cultural alignment converge to drive sustainable organizational transformation. Notably, the research found that maturity is not merely a linear progression but rather a recursive and interdependent process shaped by internal competencies and external conditions.

When mapped through Interpretive Structural Modeling (ISM), the model's hierarchy revealed that causal and contextual factors serve as foundational enablers, with strategic actions acting as mediating levers leading to consequential outcomes. This insight is crucial for policymakers and managers seeking leverage points for transformation within bureaucratic public service environments. The empirical findings also validate prior international research while extending its applicability to emerging contexts such as Iranian state-owned aviation organizations.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This study presents a validated indigenous model for assessing and promoting organizational maturity in the Iranian aviation sector, grounded in both empirical insights and theoretical rigor. The model serves as a practical framework that helps managers, policymakers, and reform advocates foster strategic adaptability, improve performance, and enhance institutional resilience within public sector organizations.

Several key conclusions emerge:

- Local Context Matters: Imported maturity models often overlook institutional and cultural specificities. Indigenous frameworks, such as the one developed here, provide more actionable insights for local organizations.
- Human Capital Is Central: Employee attitudes, leadership quality, and organizational learning are not peripheral—they lie at the core of maturity development.
- Technology and Policy Enable Transformation: Without adequate IT infrastructure and supportive policies, strategic efforts cannot scale or endure.

- Strategic Alignment Is Key: Maturity requires more than structural reform; it demands coherent, value-driven strategies embedded at every organizational level.

The model carries broader implications for government-led modernization initiatives. It can serve as an evaluative tool for benchmarking maturity levels, identifying gaps, and prioritizing developmental efforts in other state-owned service sectors outside the aviation industry. Future research should test the model across diverse organizational contexts, refine its scalability, and incorporate longitudinal analysis to assess changes in maturity levels over time.

By offering a deeply contextualized and empirically grounded model, this research addresses a critical gap in the literature and practice of public sector organizational development in Iran. It provides a foundation for a new generation of maturity assessments that are rooted in local realities while aligned with global performance expectations.

Keywords: Organizational Maturity, Aviation Industry, Grounded Theory, Iran Airports and Air Navigation Company, strategic Management.

طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

ابوالفضل دبیرچی لو

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

علیرضا نوبری*

دانشیار، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

مرتضی قاسمی

دانشیار، گروه مدیریت خدمات درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.92508.1687>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل بومی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران انجام شده است. با توجه به خلأ چارچوب‌های بومی در صنعت هوانوردی کشور، از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) بهره‌گیری شد. در مرحله کیفی، از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و تحلیل مقایسه‌ای، ۱۱۴ کد مفهومی شناسایی و در قالب پنج مقوله علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی طبقه‌بندی شدند. در مرحله کمی، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، روابط علی بین مؤلفه‌ها تحلیل گردید. نتایج نشان داد هر سه دسته عوامل علی، زمینه‌ای و ساختاری، نقشی مؤثر در تبیین راهبردهای سازمانی دارند. همچنین راهبردهای طراحی‌شده، تأثیر مستقیمی بر پیامدهای مورد انتظار از جمله تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مزیت رقابتی، تعالی عملکرد و کارآفرینی دارند. مدل ارائه‌شده می‌تواند به عنوان ابزار ارزیابی و توسعه بلوغ در سازمان‌های خدماتی حساس، به‌ویژه در حوزه هوانوردی، مورد استفاده قرار گیرد و بستری برای ارتقاء بهره‌وری، انطباق با استانداردهای بین‌المللی و توسعه پایدار فراهم آورد.

کلیدواژه: بلوغ سازمانی، صنعت هوانوردی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، مدیریت استراتژیک.

* نویسنده مسئول: nobariali@yahoo.com

مقدمه

با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را در محیط پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات، سازمان‌ها را با چالش‌های نوینی مواجه ساخته که عدم توجه به آن‌ها، بقا و بلوغ سازمانی را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی باعث شده است بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدید نظر کرده و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند. پیشرفت‌های فناوری در دهه‌های اخیر نیز محیط رقابتی سازمان‌ها را به‌طور قابل توجهی تغییر داده است. این تغییرات، سازمان‌ها را با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه می‌کند؛ به‌طوری که حتی سازمان‌های موفق نیز ممکن است با ابزارها و فناوری‌های جدید نتوانند موفقیت‌های خود را تکرار کنند. بنابراین، سازمان‌ها برای حفظ موفقیت در آینده نیازمند استراتژی‌هایی هستند که علاوه بر پاسخگویی به چالش‌ها، بتوانند از فرصت‌های موجود نیز بهره‌برداری کنند (Moghli et al., 2009; Uusiautti & Hyvärinen, 2021). در این راستا، رفتار رهبری در بهبود عملکرد سازمانی در محیط نامطمئن و دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مؤثر است (Faruk et al., 2014).

برای رسیدن به اثربخشی بیشتر، مدیران باید در شناخت و به‌کارگیری رویکردهای متفاوت به سازمان و مدیریت، مهارت یابند. آن‌ها باید توانایی "خواندن" سازمان از ابعاد گوناگون و ایجاد استراتژی‌های عملیاتی منطبق با نگرش‌های به‌دست‌آمده را داشته باشند. مدیرانی که در این امر مهارت دارند، می‌توانند برای رسیدن به نگرشی جامع‌تر از تصمیم‌های فوری اجتناب کنند (Morgan, 1998). سازمان‌های موفق، اعضای خود را در سطوح مختلف سازمانی در فرآیندهایی که منجر به بروز ابتکار، نوآوری و تحول اثربخش در مدیریت و سازمان می‌شود، درگیر کرده و در مقابل تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان می‌دهند (Barabadi Chartaghi, 2019). باین‌حال، سازمان‌های دولتی ایران عمدتاً با شرایط سنتی و غیرکارآفرینانه دست‌وپنجه نرم می‌کنند. فقدان عملکرد سازمانی مناسب، بلوغ سازمانی را به تأخیر می‌اندازد و رقابت در بخش دولتی وجود ندارد. این موضوع بستری را برای نپرداختن به تغییر، تحول، نوآوری و کارآفرینی فراهم می‌کند (Taghvai Nia et al., 2019). در جهان امروز که همه‌چیز به‌سرعت در حال تغییر است، چالش‌های پیش روی مدیران و فعالان سازمانی دشوارتر و پیچیده‌تر به نظر می‌رسد. مدیران برای آن‌که بتوانند مؤثر واقع شوند و سازمان متبوع خود را برای تطبیق با نیازهای چندگانه جهان آشفته امروز یاری دهند، باید از تصویرها و فرضیه‌هایی که تفکر فعلی آن‌ها را شکل می‌دهد، آگاهی یابند و توانایی خود را در به‌کارگیری فرضیه‌ها و تصاویر جدید افزایش دهند. آن‌ها باید شایستگی‌هایی را در

خود ایجاد کنند که امکان مشاهده، درک و شکل‌دهی موقعیت به روش‌های جدید را برایشان فراهم کند (Andron, 2013).

برای رسیدن به توسعه پایدار، وجود سرمایه انسانی مجرب و کارآمد ضروری است. این امر مستلزم اقداماتی است؛ اول اینکه سازمان باید متولی این امر باشد؛ دوم اینکه افراد مجرب و کارآمد نقش‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان‌ها را بر عهده گیرند؛ سوم اینکه بودجه‌های مناسب در اختیار سازمان مربوط قرار گیرد. برای اینکه سازمان در جهت اهداف تعیین‌شده خود گام‌های مناسبی بردارد، علاوه بر رفع نیازهای فیزیولوژیکی و روانی افراد، باید در آن‌ها انگیزه پیشرفت و ترقی نیز ایجاد کند (Arabi & Fayyazi, 2008). در این شرایط، هیچ گزینه‌ای برای مدیران باقی نمانده است جز اینکه راه‌هایی را درون سازمان برای سازگاری و بالا بردن کارایی جستجو کنند. این راه‌حل‌ها در جستجوی شایستگی‌های جدید یا در جهت توسعه سازمان استفاده می‌شوند و درواقع قدرت نهفته سازمان، "هسته واقعی شایستگی‌های سازمان" هستند که با شناسایی استراتژی‌های متمایز و گزینه خلاقیت آشکار می‌شوند (Andron, 2013). سازمان‌های ایران در سال‌های اخیر با چالش‌هایی مانند ضعف مدیریتی، عدم پذیرش فناوری‌های نوین و کمبود نیروی متخصص مواجه بوده‌اند که موجب کاهش بهره‌وری شده است. این مشکلات، به‌ویژه در شرایط تحریم‌های اقتصادی، مدیریت منابع را پیچیده‌تر کرده و نیاز به راهکارهای نوین مدیریتی را افزایش داده است.

به‌طور ویژه، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، به‌عنوان یکی از سازمان‌های راهبردی کشور، با مشکلاتی مانند کمبود نیروی انسانی متخصص، محدودیت‌های فناورانه و ناکارآمدی مدیریتی روبه‌رو است. علیرغم تلاش‌های متعدد، این سازمان در بهبود کارایی و اثربخشی، پیشرفت پایداری نداشته است. مدل‌های بلوغ سازمانی به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی توانمندی‌های سازمان، بهینه‌سازی عملیات و مدیریت ریسک اهمیت ویژه‌ای دارند، به‌ویژه در صنعت هوانوردی که نیازمند هماهنگی با استانداردهای بین‌المللی و ارتقای ایمنی است. در این میان، مفهوم «بلوغ سازمانی» به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای سنجش و ارتقاء سطح آمادگی سازمان در مواجهه با تحولات محیطی و درونی، اهمیتی دوچندان یافته است. بلوغ سازمانی نه‌تنها بازتاب‌دهنده میزان اثربخشی فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها در یک سازمان است، بلکه شاخصی از توانایی آن در یادگیری سازمانی، سازگاری راهبردی و تحول دیجیتال نیز به شمار می‌رود. این مفهوم به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و حساس مانند شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، که با مخاطرات عملیاتی، الزامات ایمنی و فشارهای بین‌المللی مواجه‌اند، نقشی حیاتی دارد.

با این حال، یکی از چالش‌های اصلی در سازمان‌های دولتی ایران، عدم برخورداری از الگوهای بومی و اجرایی برای سنجش و ارتقای بلوغ سازمانی است. در غیاب چنین الگوهایی، سازمان‌ها اغلب با تصمیم‌گیری‌های مقطعی، ناهماهنگی بین بخش‌ها، و عدم چابکی در پاسخ به تحولات روبه‌رو می‌شوند. مطالعاتی در ایران برای طراحی مدل‌های بومی بلوغ سازمانی در صنایع پیچیده‌ای مانند هوانوردی وجود ندارد. مدل‌های موجود، عمدتاً برای صنایع دیگر یا محیط‌های غیرایرانی طراحی شده‌اند و از تطابق لازم با نیازها و شرایط مدیریتی این صنعت برخوردار نیستند. همچنین این پژوهش با شناسایی و تقویت عوامل کلیدی بلوغ سازمانی، می‌تواند به افزایش بهره‌وری عملیاتی، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود رضایت مشتریان در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی کشور منجر شود. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان مدلی بومی، کاربردی و متناسب با نیازهای خاص صنعت هوانوردی کشور طراحی کرد که به ارتقای بلوغ سازمانی در این حوزه کمک کند؟ با توجه به نقش حساس شرکت فرودگاه‌ها در حمل‌ونقل کشور، طراحی یک مدل بومی بلوغ سازمانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و توسعه پایدار سازمان کمک کند. این پژوهش، با تمرکز بر شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، تلاش دارد تا چارچوبی عملیاتی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش کارایی ارائه دهد. بنابراین، ما به دنبال آن هستیم که مدل بلوغ سازمانی چگونه طراحی شود؟ این مدل از چه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعادی تشکیل شده است؟ وضعیت شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران جهت پیاده‌سازی مدل بلوغ سازمانی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بلوغ سازمانی مفهومی کلیدی در ادبیات مدیریت است که به توانایی سازمان‌ها در پذیرش و انطباق با تغییرات محیطی، بهبود فرایندها و ارتقای عملکرد اشاره دارد. سازمان‌های بالغ از ساختارها، فرهنگ و رویه‌هایی برخوردارند که امکان پیش‌بینی پذیری، کنترل و اثربخشی در محیط‌های پویا را فراهم می‌آورند (Zimmerman, 2020). این سازمان‌ها به جای اتکا به تصمیمات فردی و اقدامات مقطعی، از مدیریت دانش، سیستم‌های پایش عملکرد و استانداردهای بین‌المللی برای افزایش بهره‌وری استفاده می‌کنند. در عصر حاضر، پیچیدگی محیط‌های سازمانی، تحولات فناورانه و افزایش رقابت، سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی در حوزه عملکرد، بهره‌وری و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات مواجه ساخته است (Meriac & Gorman, 2016). در این میان، بلوغ سازمانی به‌عنوان مفهومی کلیدی در مدیریت نوین، یکی از معیارهای سنجش توانایی سازمان‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار، ارتقاء کیفیت خدمات و هماهنگی با استانداردهای

بین‌المللی شناخته می‌شود (Zimmerman, 2020). بلوغ سازمانی منعکس‌کننده سطح تکامل فرآیندها، ساختارها و فرهنگ سازمانی است که در نهایت به ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی عملیاتی سازمان منجر می‌گردد.

بلوغ سازمانی، وضعیتی از توسعه سازمان است که در آن فرآیندها به صورت هماهنگ و سیستماتیک اجرا شده و سازمان به سطحی از پایداری و پیش‌بینی‌پذیری در عملکرد خود می‌رسد. در این سطح، سازمان توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، ارتقاء کیفیت و افزایش اثربخشی عملکرد را داراست (Zimmerman & Martinez-Pons, 2020). کووک و داویس معتقدند که تعریفی واحد برای بلوغ سازمانی وجود ندارد، بلکه بسته به ماهیت پروژه، مدل‌ها و مفاهیم متنوعی از آن ارائه شده است. در برخی رویکردها، بلوغ سازمانی شامل تعریف، اداره و کنترل فرآیندهایی است که سازمان را قادر می‌سازند قابلیت‌های خود را به شیوه‌ای اثربخش توسعه داده و با تغییرات محیطی سازگار شود. اندرسون و دیگران نیز بلوغ را کیفیت یا وضعیتی از تکامل می‌دانند که در آن سازمان در شرایط مناسبی برای دستیابی به اهداف خود قرار دارد. این وضعیت شامل توانایی سازمان در شناسایی نقاط قوت و ضعف، الگوبرداری از بهترین شیوه‌ها، و بهبود فرآیندها و منابع بهینه است (Smartsheet, 2021).

بر اساس نتایج تحقیقات بین‌المللی، مدل‌های بلوغ، ابزاری راهبردی برای سنجش و تحلیل عملکرد سازمان محسوب می‌شوند. این مدل‌ها با ارائه چارچوب‌هایی دقیق، امکان مقایسه بین عملکرد واحدهای مختلف سازمانی، تحلیل شکاف‌های موجود و طراحی مسیرهای بهبود را فراهم می‌کنند. بلوغ سازمانی می‌تواند منجر به بهینه‌سازی فرآیندها، افزایش دقت در مدیریت ریسک، بهره‌برداری مؤثر از منابع و ارتقاء سطح ایمنی در سازمان‌های پیچیده گردد (Performance Magazine, 2021).

در صنعت هوانوردی، به‌ویژه در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، اهمیت مفهوم بلوغ سازمانی دوچندان است. این صنعت به دلیل وابستگی شدید به الزامات بین‌المللی، حساسیت‌های عملیاتی، ضرورت رعایت استانداردهای ایمنی، و ضرورت هماهنگی میان فرآیندهای عملیاتی، نیازمند سازوکاری مؤثر جهت ارتقاء بلوغ سازمانی است. در چنین فضایی، دستیابی به سطح بالای بلوغ می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت ذی‌نفعان و ارتقاء جایگاه رقابتی سازمان گردد (ICAO, 2020).

درعین حال، مطالعات نشان داده‌اند که شرکت‌های دولتی ایران از جمله شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی، با چالش‌هایی چون ضعف در نظام مدیریتی، ساختارهای ناکارآمد، کمبود نیروی انسانی متخصص، و محدودیت‌های فناورانه مواجه‌اند. در نبود الگوی بومی و جامع برای سنجش بلوغ سازمانی،

این سازمان‌ها اغلب قادر به بهره‌برداری مؤثر از منابع و انطباق سریع با تحولات محیطی نیستند (Arabi & Fayyazi, 2008). مطالعات پیشین بیانگر آن است که مدل‌های بلوغ سازمانی در صنایع پیچیده‌ای نظیر هوانوردی عمدتاً یا غیر بومی بوده‌اند یا با شرایط محیطی، ساختاری و مدیریتی کشور سازگاری نداشته‌اند. بنابراین، طراحی مدلی بومی با قابلیت کاربرد در صنعت فرودگاهی ایران، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Moghli et al., 2009). محققانی همچون اندرون (۲۰۱۳) تأکید دارند که توسعه مدل بلوغ سازمانی باید با شناخت دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی سازمان همراه باشد، به گونه‌ای که سازمان‌ها در مواجهه با تحولات محیطی بتوانند از انعطاف‌پذیری، نوآوری، و انطباق عملیاتی لازم برخوردار شوند. بلوغ سازمانی همچنین مستلزم ارتقاء سرمایه انسانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، و ایجاد تعهد سازمانی در کلیه سطوح سازمان است.

در این راستا، چهار عامل اصلی به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بلوغ سازمانی شناسایی شده‌اند:

۱. عوامل علی: متغیرهایی مانند ساختار سازمان، رهبری و فرهنگ سازمانی که نقش مستقیم در شکل‌گیری بلوغ ایفا می‌کنند؛
 ۲. عوامل زمینه‌ای: عواملی نظیر سیاست‌ها، قوانین، و زیرساخت‌های فنی که به‌صورت غیرمستقیم بر بلوغ اثر می‌گذارند؛
 ۳. راهبردها: اقدامات نظام‌مند مدیریتی برای هدایت سازمان به‌سوی بلوغ؛
 ۴. پیامدها: نتایج حاصل از اجرای مؤلفه‌های بلوغ سازمانی، نظیر بهبود عملکرد، پویایی سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی.
- درمجموع، مرور مبانی نظری پژوهش نشان می‌دهد که بلوغ سازمانی صرفاً یک مفهوم نظری نیست، بلکه ابزاری کاربردی برای ارتقاء ظرفیت سازمانی در سطح عملیاتی، راهبردی و انسانی محسوب می‌شود. توسعه مدل بلوغ سازمانی بومی متناسب با نیازهای شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران می‌تواند با پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات و عمل، راهکاری مؤثر برای بهبود فرآیندها، افزایش انطباق با استانداردهای جهانی، و ارتقاء جایگاه رقابتی این شرکت در صنعت هوانوردی کشور فراهم سازد.
- در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه در بخش دولتی و صنعت هوانوردی، چالش‌های متعددی وجود دارد که دستیابی به بلوغ سازمانی را دشوار کرده است. یکی از اصلی‌ترین این چالش‌ها، مقاومت در برابر تغییر و نبود زیرساخت‌های لازم است. بسیاری از مدیران، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، به رویکردهای سنتی پایبند بوده و در برابر تحولات مدیریتی و فناوری‌های نوین مقاومت نشان می‌دهند (Taghvai Nia et al.,

(2019). این مقاومت نه تنها مانع از پذیرش تغییرات ضروری می شود، بلکه باعث می گردد سازمان ها نتوانند به طور مؤثر با محیط های پویا و رقابتی سازگار شوند. علاوه بر این، عدم یکپارچگی سیستم های مدیریت دانش نیز به عنوان مانعی جدی در مسیر بلوغ سازمانی عمل می کند. نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر و عدم استفاده از سیستم های پیشرفته مدیریت دانش، باعث می شود سازمان ها نتوانند از دانش موجود به طور مؤثر استفاده کنند و فرایندهای خود را بهبود بخشند.

یکی دیگر از چالش های مهم، نبود مدل های بومی مناسب است. اغلب مدل های ارائه شده در زمینه بلوغ سازمانی، برگرفته از چارچوب های بین المللی هستند و با ساختارها و فرهنگ سازمانی ایران تطابق کامل ندارند. این موضوع باعث می شود که سازمان ها نتوانند به طور مؤثر از این مدل ها استفاده کنند و در نتیجه، دستیابی به بلوغ سازمانی با دشواری های بیشتری همراه می شود. در صنعت هوانوردی، این چالش ها با وابستگی به فناوری های پیشرفته خارجی و نیاز به هماهنگی های بین المللی تشدید می شود. بلوغ سازمانی در این صنعت نیازمند سازگاری با استانداردهای بین المللی و مقررات سازمان های جهانی است، اما محدودیت های فناوری و ساختاری، این سازگاری را دشوار کرده است.

با وجود مطالعات متعددی که در زمینه بلوغ سازمانی انجام شده اند، چندین شکاف پژوهشی قابل توجه وجود دارد. اولاً، فقدان مدل های بومی که با شرایط خاص سازمان های ایرانی، به ویژه در صنعت هوانوردی، تطابق کامل داشته باشند، یکی از مهم ترین این شکاف ها است. ثانیاً، عدم بررسی هم زمان عوامل سازمانی و محیطی در مطالعات پیشین، باعث شده است که درک جامعی از بلوغ سازمانی به دست نیاید. بسیاری از مطالعات به بررسی تأثیر عوامل سازمانی (مانند فرهنگ و ساختار) یا عوامل محیطی (مانند قوانین و مقررات) به صورت جداگانه پرداخته اند، در حالی که بررسی هم زمان این عوامل می تواند به درک جامع تری از بلوغ سازمانی منجر شود. ثالثاً، کمبود داده های تجربی نیز یکی دیگر از شکاف های پژوهشی است. برخی از مطالعات به بررسی نظری مدل ها بسنده کرده اند و کمتر از روش های کمی و کیفی برای ارزیابی بلوغ سازمانی استفاده شده است.

در کنار عوامل سازمانی و محیطی، اخلاق سازمانی و بهره وری نیز نقش مهمی در تحقق بلوغ سازمانی ایفا می کنند. مدیریت اخلاقی و پایبندی به ارزش های سازمانی، می تواند به ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، مسئولیت پذیری و ارتقای بهره وری منجر شود (Sobhani et al., 2021). یکپارچگی اصول اخلاقی در مدیریت سازمانی، موجب افزایش وفاداری کارکنان، کاهش تعارضات و بهبود تعاملات سازمانی می شود. از سوی دیگر، تعهد سازمانی یکی از عوامل کلیدی در حفظ نیروی انسانی توانمند است

که مستقیماً بر میزان جابجایی، عملکرد شغلی و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد (Uzun & Ayik, 2019).
 بااین حال، حسادت سازمانی به عنوان یکی از عوامل منفی در محیط کار، می‌تواند بر بهره‌وری نیروی کار، رضایت شغلی و پایداری محیط کار تأثیر منفی بگذارد و به کاهش عملکرد فردی و گروهی و افزایش نرخ ترک خدمت منجر شود (Hasanzadeh Samarin et al., 2020).

تحولات اخیر در پژوهش‌های بلوغ سازمانی به ما کمک می‌کند تا مدل خود را در چارچوب گسترده‌تری قرار دهیم. نایک (۲۰۲۳) با به کارگیری رویکرد نظریه داده‌بنیاد در مدیریت پرتفولیوی نرم‌افزار نشان داد که سطوح مختلف بلوغ نیازمند حلقه‌های بازخورد ویژه‌ای هستند تا منافع به صورت تدریجی محقق شوند و این امر بر اهمیت سازوکارهای پویا و متناسب با هر مرحله در نقشه‌راه بلوغ تأکید می‌کند. به طور مشابه، دوراک و سنگور (۲۰۲۴) در زمینه صنعت هواپیمایی نشان دادند که انعطاف‌پذیری راهبردی و یادگیری سازمانی به طور مشترک قابلیت‌های پویا را تقویت می‌کنند و این قابلیت‌ها به نوبه خود پیشرفت بلوغ را در شرایط نامطمئن واسطه‌گری می‌کنند. فراتر از صنایع خدماتی، شفر و عباس (۲۰۲۴) چارچوبی برای نظرسنجی جهت تدوین نقشه‌راه واقعیت افزوده ارائه کردند که نشان می‌دهد آمادگی سازمانی و همکاری میان‌بخشی محرک‌های حیاتی بلوغ مبتنی بر فناوری در نگهداری ناوگان هستند. در نهایت، ال‌مری و همکاران (۲۰۲۵) استدلال کردند که ارزیابی بلوغ باید متناسب با نیازهای پایداری و عملیاتی هر بخش سفارشی شود، زیرا چارچوب‌های یکسان برای همه اغلب فاقد دقت لازم برای مدیریت مؤثر کیفیت محیطی هستند.

با توجه به شکاف‌های پژوهشی شناسایی شده، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران انجام شده است. این پژوهش از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) استفاده می‌کند تا بتواند به طور هم‌زمان به بررسی عوامل سازمانی، محیطی و فرهنگی مؤثر بر بلوغ سازمانی بپردازد. نتایج این پژوهش می‌تواند به بهبود فرایندهای مدیریتی و عملیاتی در صنعت هوانوردی ایران کمک کرده و به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی مورداستفاده قرار گیرد.

در جمع‌بندی، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بلوغ سازمانی نقش کلیدی در بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و مدیریت منابع سازمانی دارد. تحقیقات بین‌المللی، مدل‌های متعددی را برای ارزیابی بلوغ سازمانی ارائه کرده‌اند، اما در ایران، به ویژه در سازمان‌های دولتی، هنوز چارچوبی جامع برای ارتقای بلوغ سازمانی تدوین نشده است. در نتیجه، این پژوهش تلاش دارد تا با استفاده از روش‌های ترکیبی و تحلیل داده‌های تجربی، مدلی جامع و بومی برای ارزیابی بلوغ سازمانی ارائه دهد که متناسب با صنعت

هوانوردی و سازمان‌های دولتی ایران باشد.

پیشینه تجربی

گاهی پژوهشگر، پژوهشی را گزارش می‌کند که کاملاً جدید است و با پژوهش‌های قبلی انجام شده ارتباطی ندارد. با توجه به بررسی‌های انجام شده، ادبیات و پیشینه پژوهشی جامع و گسترده‌ای در زمینه بلوغ سازمانی، به‌ویژه در صنعت هوانوردی و سازمان‌های دولتی ایران در دسترس نیست. این کمبود مطالعاتی، نیاز به پژوهش‌هایی را نشان می‌دهد که بتوانند به‌طور خاص ابعاد بلوغ سازمانی در این حوزه‌ها را بررسی کنند. از این‌رو، مطالب ارائه شده در بخش ادبیات تحقیق، به‌منظور تبیین مبانی مفهومی اولیه و فراهم‌سازی داده‌های موردنیاز برای فرایند کدگذاری و طراحی ابزارهای پژوهش گردآوری شده است. در ابتدا برای طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران)، لازم است به شناسایی عوامل اصلی مدل پرداخته شود. بنابراین، سؤال این مرحله به این صورت مطرح می‌شود: عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران کدامند؟

در پژوهش‌های پیشین هر یک از این مؤلفه‌ها به‌صورت مستقل موردپژوهش قرار گرفته است. لذا سعی شده است تا به تحقیقاتی که از نظر محتوایی نزدیک به مؤلفه‌های موردبررسی ما بوده و یکی از این مؤلفه‌ها در آن‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، اشاره شود.

بنابراین، در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، از طریق مرور نظام‌مند، ۵۰ مقاله شناسایی و مطالعه شدند، که از این تعداد، تنها ۲۹ مقاله مؤثر شناسایی گردیدند. اسامی این مقالات به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول (۱): منابع مطالعه شده در خصوص عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

کدمقاله	محقق	سال انجام	مسئله اصلی موردبررسی
A1	رضایی و همکاران	۱۴۰۱	استفاده از فعالیت‌های مدیریت دانش برای مدیریت دانش تغییرات محیطی سازمان جهت ایجاد بلوغ سازمانی
A2	بوطی و تقوا	۱۴۰۱	بررسی بلوغ فناوری اطلاعات در راستای تدوین برنامه راهبردی فناوری اطلاعات در «شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه»
A3	احمدی و همکاران	۱۴۰۱	استفاده از ابزارهای فازی، به ساخت و توسعه مدل‌های هوشمند در جهت تعیین وضعیت موجود سازمان و تصمیم‌گیری مدیران برای بهبود وضعیت

کدمقاله	محقق	سال انجام	مسئله اصلی مورد بررسی
A4	سبحانی و همکاران	۱۴۰۰	بررسی ارزیابی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)
A5	حدادی هرنیدی و همکاران	۱۴۰۱	استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش و نظریه داده بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA10، اجزاء و ابعاد بلوغ تحول دیجیتال در ایران
A6	رجایی	۱۴۰۱	بررسی تأثیر بلوغ سرمایه انسانی بر بهره‌وری کارکنان دانشی دانشگاه علوم پزشکی شهر بیرجند
A7	صدراحمیدسیر و همکاران	۱۴۰۱	ارزیابی پیاده‌سازی مدل معماری سازمانی بر روی سیستم‌های مدیریت اطلاعات آزمایشگاهی
A8	کشاورز افشار و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران
A9	منتظری و فیضی	۱۴۰۰	تحلیل نقش تاب‌آوری و بلوغ سازمانی در خودکارآمدی معلمان تربیت‌بدنی در شرایط پاندمی کووید-۱۹
A10	زودلی	۱۳۹۹	تأثیر رهبری توانمندساز بر موفقیت سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گیلان
A11	حسن زاده ثمرین و همکاران	۱۳۹۹	بررسی نقش میانجی تمرکز بر استراتژی در تأثیر بلوغ سازمانی بر عملکرد سازمانی اداره امور مالیاتی استان البرز
A12	شعبان پور و طالقانی	۱۳۹۹	محیط قانونی بلوغ سازمانی و اثربخشی راهبری مدیریت سازمان
A13	سلیمانی، اصلاتی	۱۳۹۹	مدیریت منابع انسانی و انگیزش آنان در ایجاد سازمان بالغ
A14	تقوایی نیا و همکاران	۱۳۹۸	پرداختن به تغییر، تحول، نوآوری و کارآفرینی یعنی بلوغ
A15	مهربان و همکاران	۱۳۹۷	ارزیابی میزان تحقق اهداف نظام اقتصادی اسلام در حوزه بانکداری، مستلزم به کارگیری شاخص‌های مناسب برای سنجش آن
A16	پیک سرشته	۱۳۹۳	بررسی رابطه بین کمال‌گرایی مدیران با سبک رهبری آنان در مدیران شهرستان ملارد سال تحصیلی ۹۲-۹۳
A17	تینا و همکاران	۲۰۲۲	بلوغ سازمانی برای هم‌آفرینی: به سوی یک مدل پشتیبانی تصمیم چندشاخصی برای سازمان‌های عمومی
A18	دنیل و همکاران	۲۰۲۱	دستورالعملی برای موفقیت سازمانی با استفاده از جمع سپاری، شبکه‌های اجتماعی آنلاین و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی
A19	ساما فیض رسول	۲۰۲۱	بررسی رابطه بین عوامل حیاتی موفقیت و حمایت سازمانی و موفقیت در پروژه انرژی تجدیدپذیر در پاکستان

کدمقاله	محقق	سال انجام	مسئله اصلی مورد بررسی
A20	یوسایتی و هیواین	۲۰۲۱	بررسی مفهوم و مولفه‌های بلوغ سازمانی
A21	جیرنا و همکاران	۲۰۲۱	بررسی نظریه منابع و مقررات مطالبات شغلی: توضیحات و راه حل‌های جدید برای بلوغ یازمانی
A22	بیکر آرنولد	۲۰۲۰	بررسی مدل مطالبات شغلی - منابع اجمالی و برخی پیشنهادات برای موفقیت سازمانی
A23	مات تاهیر و همکاران	۲۰۲۰	بررسی خواسته‌ها و منابع شغلی در مورد عملکرد شغلی و سازمانی (مطالعه موردی: پرستاران کارکنان در یک بیمارستان عمومی در مالزی)
A24	اوزان و همکاران	۲۰۱۹	رابطه بین صلاحیت ارتباطی و شبکه‌های مدیریت مدیران مدارس بر عملکرد موفق سازمانی
A25	کانتن و همکاران	۲۰۱۹	نبود بلوغ رایج‌ترین منابع استرس ناشی از کار
A26	پتیت و همکاران	۲۰۱۸	مهم‌ترین هدف بلوغ سازمانی، ارتقای سطح بهره‌وری
A27	چانگ و همکاران	۲۰۱۶	تأثیرات بلوغ سازمانی بر رفتار نوآوری و فرسودگی شغلی
A28	اسچوفلی و همکاران	۲۰۱۴	عجین شدن در کار و نقش آن در ایجاد سازمان بالغ
A29	فاروک و همکاران	۲۰۱۴	بلوغ رفتاری مدیران سازمانی

بررسی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌ها در زمینه طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی، به روش‌های کمی انجام شده‌اند و در یک دهه گذشته تعداد محدودی پژوهش کیفی در این زمینه صورت گرفته است. در سطح داخلی، تنها پژوهش کشاورز افشار و همکاران (۲۰۲۱) به این موضوع پرداخته، اما تمرکز آن بر جنبه‌های عمومی است و ارتباط مستقیمی با شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران ندارد. کشاورز افشار و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش اولویت بندی گردید. نتایج نشان می‌دهد که بعد محیطی با مؤلفه قوانین و مقررات دولتی، بعد سازمانی با مؤلفه‌های (فرهنگ، راهبرد، ساختار، فناوری، رهبری و حمایت مدیران ارشد) و بعد سرمایه فکری با دو مؤلفه (قابلیت فردی و شایستگی رفتاری) بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر دارد. همچنین از نظر رتبه بندی مؤلفه‌های رهبری و حمایت مدیریت ارشد، قوانین و مقررات دولتی، راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت فردی و فرهنگ سازمانی به ترتیب حائز رتبه‌های اول تا ششم هستند. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مورد استفاده

سازمان‌های دولتی قرار گیرد.

در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌تینا و همکاران (۲۰۲۲) برخی ابعاد بلوغ سازمانی را بررسی کرده، اما مدل‌های جامع و کاربردی برای سازمان‌های پیچیده ارائه نکرده است.

تینا و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی مدل پشتیبانی تصمیم چندویژگی برای ارزیابی بلوغ سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی، پرداختند. این بر اساس یک مرور ادبیات سیستماتیک (یعنی تجزیه و تحلیل محتوا) و تجزیه و تحلیل دو مطالعه موردی اروپایی از شیوه‌های مشارکتی امیدوارکننده (از بریتانیا و اسلوونی) به دست می‌آید. نتایج نشان داد محرک‌های ایجاد مشترک و موانع استخراج شده از این دو منبع در یک مدل پشتیبانی تصمیم ادغام می‌شوند، بنابراین طرح یک مدل پشتیبانی تصمیم چندویژگی را برای ارزیابی بلوغ سازمانی برای ایجاد مشارکت تنظیم می‌کنند. مدل نهایی که در اینجا مفهوم سازی می‌شود شامل ۲۵ ویژگی یا معیار است که در سه دسته گروه بندی می‌شوند: ظرفیت سازمانی، ظرفیت کارکنان، و زمینه سیاسی و هنجاری گسترده‌تری که سازمان‌های عمومی در آن عمل می‌کنند.

با توجه به تغییرات قابل توجهی که در رفتار سازمانی و محیط‌های کاری، به‌ویژه در صنایع حساس مانند هوانوردی رخ داده است، نیاز به تحقیقات جامع و کیفی در این حوزه به شدت احساس می‌شود. چنین تحقیقاتی می‌توانند سازمان‌ها را در ارزیابی بهتر سطوح بلوغ خود یاری کنند و به بهبود فرآیندهای مدیریتی و عملیاتی با توجه به استانداردهای بین‌المللی و تغییرات محیطی کمک نمایند. لذا، انجام پژوهش‌های جامع و به روز در زمینه طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی، به‌ویژه در صنایع راهبردی مانند هوانوردی، ضروری است تا بتوان به شیوه‌ای علمی و عملیاتی، رفتارهای سازمانی را بهینه کرد و بلوغ سازمانی را ارتقاء داد.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی بومی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه پردازی داده‌بنیاد انجام گرفته است.

نظریه پردازی داده‌بنیاد به عنوان یکی از روش‌های کیفی مبتنی بر استقرا، امکان کشف نظریه یا مدل از دل داده‌های تجربی را فراهم می‌سازد. دلیل اصلی استفاده از این روش در پژوهش حاضر، نبود چارچوب نظری بومی، مشخص و عملیاتی برای بلوغ سازمانی در صنعت هوانوردی کشور بوده است. در واقع، خلأ مدل‌های بومی، خاص و قابل اتکا برای سنجش بلوغ در سازمان‌هایی با وظایف حساس و پیچیده (مانند شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران)، محقق را بر آن داشت تا با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، به

استخراج مؤلفه‌ها و مدل مفهومی بپردازد. برخلاف سایر روش‌های کیفی مانند پدیدارشناسی یا تحلیل محتوا که تمرکز آن‌ها بر درک تجربه زیسته یا تبیین محتوای بیانی است، نظریه داده‌بنیاد توان بالایی در شناسایی الگوهای مفهومی و تبیین روابط بین ابعاد دارد؛ امری که با اهداف تبیینی این پژوهش هم‌راستا است (Corbin & Strauss, 2008). این روش، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و داده‌های اولیه، امکان استخراج مدلی بومی و متناسب با نیازهای شرکت فرودگاه‌ها را فراهم می‌کند. همچنین، پیشینه موجود به‌عنوان مرجع تکمیلی برای طراحی پرسش‌های مصاحبه و جهت دهی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

بر این اساس، ۲۰ نفر از خبرگان صنعت هوانوردی به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس انتخاب شدند تا افراد دارای تجربه زیسته مرتبط با بلوغ سازمانی در شرکت، مورد مصاحبه قرار گیرند. فرآیند مصاحبه شامل برقراری ارتباط اولیه، ارائه اهداف پژوهش و ارسال سؤالات همراه با توضیحات کلیدی پیش از مصاحبه بود تا مصاحبه‌شوندگان فرصت کافی برای تفکر داشته باشند. مصاحبه‌ها حضوری و مکتوب انجام شد و علاوه بر سؤالات اصلی، از یادآوری‌ها و کاوش‌های عمیق برای استخراج داده‌های دقیق‌تر استفاده شد. در حین مصاحبه، ثبت و تحلیل هم‌زمان داده‌ها از طریق مقایسه مداوم و خلاصه‌سازی نکات کلیدی صورت گرفت. همچنین، بازخورد فوری به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا دقت و روایی اطلاعات جمع‌آوری شده افزایش یابد. تمامی مصاحبه‌ها در یک جلسه تکمیل می‌شدند.

جدول (۲): مشخصات مصاحبه‌شوندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	سن (سال)	سابقه کار (سال)
In1	زن	فوق لیسانس	۳۷	۱۱
In2	زن	دکتری	۳۵	۱۲
In3	مرد	فوق لیسانس	۴۷	۱۵
In4	مرد	فوق لیسانس	۵۰	۳۰
In5	مرد	فوق لیسانس	۲۶	۴
In6	مرد	فوق لیسانس	۴۰	۱۴
In7	زن	فوق لیسانس	۳۶	۱۱
In8	زن	فوق لیسانس	۳۶	۱۲
In9	مرد	دکتری	۴۳	۲۵
In10	مرد	دکتری	۵۰	۲۵

In11	زن	فوق لیسانس	۴۳	۲۰
In12	زن	فوق لیسانس	۳۹	۱۹
In13	مرد	دکتری	۴۵	۲۵
In14	مرد	دکتری	۴۲	۱۸
In15	مرد	دکتری	۴۴	۳۲
In16	مرد	دکتری	۴۴	۱۴
In17	مرد	دکتری	۵۱	۲۳
In18	مرد	دکتری	۴۴	۳۲
In19	مرد	دکتری	۵۶	۲۵
In20	مرد	دکتری	۵۶	۲۵

برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر اساس راهنمای مصاحبه استفاده شد. راهنمای مصاحبه (سیاهه مصاحبه) شامل سؤالاتی در محورهای پنج‌گانه‌ی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بود که بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات و نظر اساتید طراحی شد.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و بر اساس سه مرحله کدگذاری انجام شد:

۱. کدگذاری باز: در این مرحله، ۱۱۴ مفهوم اولیه از متون مصاحبه استخراج شد که در قالب ۳۲ بعد اصلی و ۱۳ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی شدند. هر مفهوم چندین بار در مصاحبه‌ها تکرار شده بود؛ به‌عنوان نمونه، «رهبری مشارکتی» ۱۶ بار، «شفافیت اطلاعاتی» ۱۲ بار، و «توانمندسازی منابع انسانی» ۱۸ بار در مصاحبه‌ها مطرح شد. ۲. کدگذاری محوری: در این مرحله مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های کلان‌تر ترکیب شده و ارتباط میان آن‌ها ترسیم گردید. این مرحله به کمک مدل پارادایمی استراوس و کوربین (علت، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبرد، پیامد) انجام شد. ۳. کدگذاری انتخابی: در این مرحله، هسته مرکزی پژوهش یعنی «بلوغ سازمانی در صنعت فرودگاهی» انتخاب شده و ارتباط مفهومی مقولات اصلی حول آن سازمان‌دهی شد.

برای اعتباربخشی به مقوله‌ها، از روش‌های بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و نظارت هم‌تراز استفاده شد. همچنین برای افزایش دقت و قابلیت اتکای یافته‌ها، فرایند تحلیل به‌صورت رفت و برگشتی و بازنگری مستمر میان کدها و مقولات انجام گرفت.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، اکتشافی و گردآوری اطلاعات به روش کمی صورت گرفت. به علت نبود پرسشنامه استاندارد در این تحقیق، محقق از پرسشنامه محقق‌ساخته به روش

گردند تئوری استفاده کرد. جامعه آماری کیفی مشتمل بر ۲ گروه است. الف) شامل مقالات انتخاب شده از پایگاه های اطلاعاتی داخلی (مگیران، سویلیکا، مجلات نور) و خارجی (الزویر و امرالد) براساس روش مرور نظام مند و معیارهای در نظر گرفته شده. ب) تعدادی از خبرگان دانشگاهی (اساتید مدیریت و اساتید دانشکده علوم و فنون هوایی) و مدیران شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران که دانش لازم را در این زمینه برخوردار بودند و با مصاحبه با ۲۰ خبره به نقطه اشباع رسیدیم. جامعه آماری بخش کمی مشتمل بر کلیه کارکنان شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران است که با شیوه نمونه گیری تصادفی ساده ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. مراحل بخش تحلیل به شرح زیر است:

۱- مطالعه کتاب ها و مقالات مرتبط در تحقیقات پیشین و شناسایی عوامل مؤثر

۲- مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و شناسایی عوامل مؤثر

۳- تلفیق عوامل شناسایی شده و تأثیر آن ها بر اساس نظرسنجی مجدد از خبرگان

۴- تشکیل گروه کانونی و دسته بندی کدهای محوری و انتخابی عوامل اولیه

۵- تهیه مدل پژوهش با استفاده از تکنیک ism

۶- تهیه پرسشنامه کمی و تائید آن (صوری و سازه)

۷- توزیع پرسشنامه در جامعه کمی

۸- تحلیل مدل با استفاده از داده های کمی

جدول (۳): لایه ها و مشخصات پژوهش

لایه های پژوهش	مشخصات پژوهش حاضر
جهت گیری پژوهش	بنیادی - توصیفی - کاربردی
روش پژوهش	روش آمیخته (کیفی در مرحله اول و کمی در مرحله دوم)
فلسفه پژوهش	تفسیری در مرحله اول و اثبات گرایی در مرحله دوم
رویکرد پژوهش	استقرایی در مرحله اول و قیاسی در مرحله دوم
استراتژی پژوهش	نظریه محتوایی و رهیافت اشتراوس و کوربین
هدف پژوهش	اکتشافی و تأییدی
افق زمانی	تک مقطعی سال ۱۴۰۱
شیوه گردآوری داده ها	کتابخانه ای و مصاحبه کیفی و تحلیل آن ها در مرحله اول و پرسشنامه ای در مرحله دوم

یافته‌های تحقیق

با استفاده از روش تحقیق مطالعه کتابخانه‌ای، فهرست کدهای باز در مرحله اول (مطالعه مقالات) تکمیل گردید.

جدول (۴): کدهای باز مستخرج از مطالعه مقالات

منابع	کدهای باز
A12-A25-	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمان
A10-A17-A26	تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی
A7-A14-	علاقه به کار گروهی
A13-A16-	نگرش مثبت کارکنان به سازمان
A4-A17-	علاقه به چالش شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان
A8-A14-A18-A20-	انطباق‌پذیری با شرایط مختلف
A7-A12-A25-A27-	تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی
A9-A13-	آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمان
A14-A16-	نظم و انضباط کاری کارکنان
A2-A16-	توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین
A1-A2-A3-A5-A8-A10-A11-A13-A15-A19	نیازسنجی اهداف سازمان
A1-A2-A5-A10-A11-A13-A15-	تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش
A2-A3-A5-A8-A13-A24	وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان
A1-A2-A3-A11-A13-A19	مستندسازی دانش
A2-A10-A11-A13-A15-	داشتن تفکر انتقادی
A1-A3-A8-A13-A15-A19	حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان
A1-A2-A3-A5-A8-A10-A11-A13-A15-	ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری
A1-A2-A3-A5 -A15-A19	ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان
A1-A2-A10-A11-A13-A19	اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمند بودن
A1-A5-A8-A10-A11-A13-A15-A21	ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان
A2-A13-A21-	دانش سازمان به‌عنوان سرمایه‌های سازمان
A2-A3-A15-A22	یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا
A2-A16-	به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا
A9-A10-	توجه به فرهنگ دانش‌طلب در سازمان
A7-A22-	تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان

A12-A19-	یادگیری و رشد فردی و سازمان به عنوان یک ارزش
A12-A19-A22-	دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمان
A1-A2-A22-	وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان
A1-A14-A18-	وجود زیرساخت‌های فناورانه در سازمان
A9-A11-A12-A15-A18-A20	فراهم کردن محیط سازمان برای تسهیم دانش
A7-A8-A26-	حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان
A1-A2-A22-	فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد
A13-A14-A27-	تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار در اعضا
A21-A28-	ترویج مدیریت دانش از طریق دستورالعمل‌ها
A8-A10-A26-	کسب مزیت رقابتی در سازمان
A7-A8-A26-	برقراری ارتباط بین مدیریت دانش با استراتژی بلندمدت
A7-A12-A16-	تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان
A1-A8-	تلاش برای تولید دانش در سازمان
A2-A21-A26-	نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان
A12-A25-	وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان
A10-A17-	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم‌گیری
A7-A14-	کاربرد فناوری‌ها در فعالیت‌های روزانه کاری در سازمان
A13-A16-	امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی
A4-A17-A32-	بسترسازی اطلاعات با استفاده از MIS
A3	استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت
A7-A12-A25-	تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان
A14-A16-	هدف‌گذاری بلندمدت سازمان
A2-A16-	ارائه گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت‌ها
A4-A5-A21-	تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمان
A13-A14-	توجه به حافظه جمعی کارکنان
A25-A26-	ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی
A1-A21-	ارزیابی مستمر از بخش‌ها و سطوح سازمان
A7-A14-	ارزیابی میزان پیاده‌سازی دانش در سازمان
A14-A16-	استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان
A8-A12-	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش‌افزایی

A12-A25-	آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات
A10-A17-A26	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان
A7-A14-	بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان
A13-A16-	ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت
A4-A17-A29-	تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان
A8-A14-A18-A20-	الگوبرداری از سازمان‌های موفق
A9-A13-	ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان
A14-A16-	انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با مسائل
A2-A16-	بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری
A1-A2-A3-A5-A8-A10-A11-A13-A15-A19	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی
A1-A2-A5--A10-A11-A13-A15-	اشاعه آموخته‌های کارکنان در کل سازمان
A2-A3-A5-A8-A13-A24	اقدام به یادگیری برای یادگیری
A1-A2-A3-A11-A13-A19	تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت
A2-A10-A11-A13-A15-	یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌گ نمودن دانش به‌عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی
A1-A3-A8-A13-A15-A19	دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات
A12-A25-	تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی
A10-A17-A26	دستیابی به بهره‌وری سازمان
A7-A14-	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا
A13-A16-	ارزش‌آفرینی از طریق به‌کارگیری دانش در سازمان
A4-A29-	نیل به اهداف سازمان با سوددهی بالا
A8-A14-A18-A20-	مشارکت سازمان در ارزش‌افزوده

نمونه‌ای از نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول (۵): نمونه کدهای محتوایی و جملات مستخرج از مصاحبه‌ها

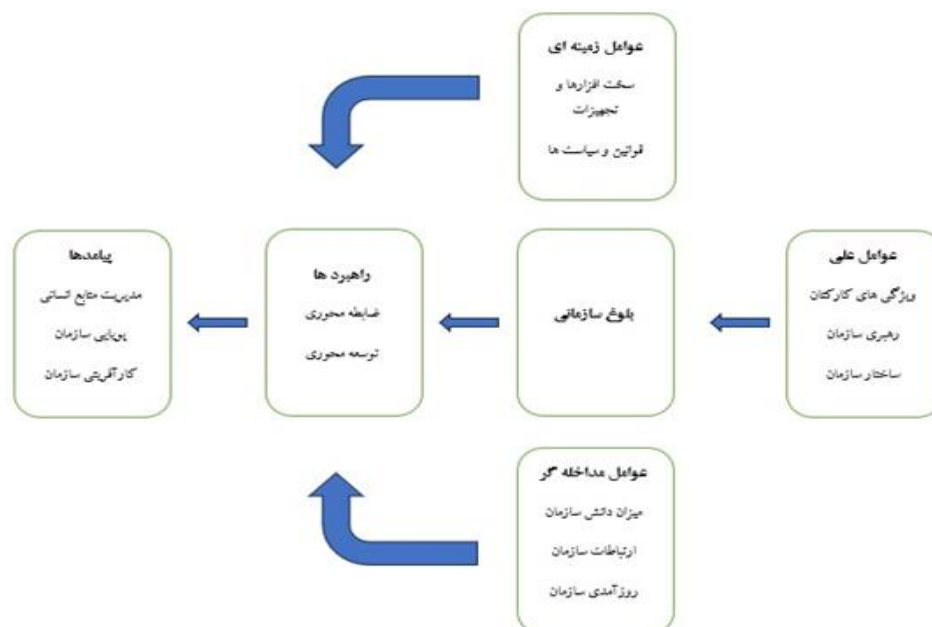
کدهای باز	کد مصاحبه
تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمان	۱-۶
تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی	۱۰
علاقه به یادگیری مستمر مهارت‌های جدید	۵-۳-۹-۱۴
نگرش مثبت کارکنان به سازمان	۱۰-۱۳
نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش در سازمان	۱۷-۱۹
علاقه به چالش شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان	۲۰
توجه و علاقه وافر به محیط کار	۷-۲
آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمان	۱۴
داشتن مدیریت زمان	۱۲-۸
نظم و انضباط کاری کارکنان	۹-۱۱-۱۵-۱۸

پژوهشگر در بخش کیفی پژوهش، با مصاحبه با خبرگان و مطالعه ادبیات، اسناد و مقالات موجود، عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی را از روش اشتراوس احصا کرد که نتیجه کدگذاری‌ها به شرح جدول ۷ می‌باشد. از نظر خبرگان از بین ۱۱۴ عامل از قبل مشخص شده، همه ۱۱۴ شاخص قابل قبول شدند.

بر اساس شاخص CVR محاسبه شده، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصان نمره گذار با توجه به به اینکه برای ۲۰ نفر ارزیاب، حداقل مقدار شاخص اعتبار محتوی ۰/۶ است، همانطور که در جدول فوق الذکر نشان داده شده است، ضریب همه مضامین استخراج شده بالاتر از ۰/۶ است و می‌توان نتیجه گرفت از نظر ارزیابان همه مضامین حائز اهمیت تشخیص داده شده‌اند. برای ارزیابی توافق کدگذاران از ضریب هولستی استفاده شد. که فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = 2M / (n1 + n2) \quad 2 \times 311 / (336 + 327) = 0.952$$

ضریب توافقی* درصد توافقی مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافقی در دو مرحله کدگذاری، $n1$ تعداد تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله اول $n2$ ، تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله دوم است. این رقم، بین صفر (هیچ توافقی) تا یک (توافقی کامل) متغیر است. مایلز و هومان (۱۹۹۴) توصیه می‌کنند که برای پایایی مناسب در مطالعه کیفی، توافقی در همسانی رمز گذاری باید حداقل



شکل ۱: مدل پارادایمی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

۸۰ درصد باشد. ضریب هولستی به دست آمده ۰/۹۵۲ است که نشان دهنده پایایی قابل قبول و توافقی در همسانی رمز گذاری است.

پس از تدوین پرسشنامه برای اعتباریابی ابتدا فرم اظهارنظر در خصوص اعتبار بسته تدوین سپس، برای اظهارنظر در اختیار ۸ نفر از استادان و متخصصان قرار گرفت. میزان توافقی ارزیابان از طریق محاسبه ضریب آلفای کریپندورف و به وسیله نرم افزار R مورد تحلیل قرار گرفت. برای بررسی میزان توافقی در بین ارزیابان

* - Percentage of Agreement Observation (PAO)

مختلف از آماره ضریب کرپندروف استفاده شد. آنالیز مورد نظر در نرم افزار R اجرا شد. میزان ضریب تعریف شده مناسب برای توافق بین ارزیابان حداقل باید بیشتر از $0/66$ باشد. با توجه به ضریب به دست آمده که برابر با $0/84$ است، نتیجه می شود که میزان توافق بین ارزیابان در مورد پرسشنامه بالا است. و پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است.

جدول (۶): دسته بندی کدهای باز، محوری و انتخابی عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی

مقوله اصلی	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
عوامل علی مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران	ویژگی های کارکنان سازمان	انگیزش کارکنان	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت های سازمان
			تمایل کارکنان به توسعه مهارت های دانشی
			علاقه به کار گروهی
			علاقه به یادگیری مستمر مهارت های جدید
		دیدگاه های کارکنان	نگرش مثبت کارکنان به سازمان
			نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش در سازمان
			علاقه به چالش شغلی و آموزش های مستمر در سازمان
			توجه و علاقه وافر به محیط کار
		توانمندی کارکنان	انطباق پذیری با شرایط مختلف
			تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی های فردی
			آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمان
			داشتن مدیریت زمان
			نظم و انضباط کاری کارکنان
			توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین
	رهبری سازمان	هدف گذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	نیازسنجی اهداف سازمان
			اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف سازمان
			ارائه پیشنهاد های سازنده برای پیشبرد اهداف
		استفاده از سیستم ترغیب و پاداش	پاداش به عملکرد ها و اندیشه های مبتکرانه در سازمان
			تشویق فعالیت های گروهی کارکنان
			تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش

عوامل زمینه‌ای مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	مهارت‌های مدیریت	استقرار نظام جبران خدمات در سازمان
		افزایش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمان
		وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان
		داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان
		مستندسازی دانش
		داشتن تفکر انتقادی
		توانایی مهارت حل مسئله
		حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان
		ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری
		ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان
	رهبر هوشمند	اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمند بودن
		ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان
	ساختار سازمان	دانش سازمان به‌عنوان سرمایه‌های سازمان
		یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا
		به اشتراک‌گذاری دانش کسب‌شده توسط اعضا
		توجه به فرهنگ دانش‌طلب در سازمان
	فرهنگ سازمان	مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان
		تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان
		یادگیری و رشد فردی و سازمان به‌عنوان یک ارزش
	دسترسی به امکانات	دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمان
		دسترسی کارکنان به فناوری جدید
		دسترسی به فناوری‌های سخت‌افزاری روزآمد
		دسترسی به شبکه مجازی به‌عنوان یک منبع دانش
	زیرساخت‌ها	وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان
		وجود زیرساخت‌های فناورانه در سازمان
		پیگیری رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری
		تطبیق و هماهنگی سازمان با تغییرات سریع فناوری
	قوانین و سیاست‌ها	فراهم کردن محیط سازمان برای تسهیم دانش
		حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان
		ایجاد مدیریت استعداد کارکنان

			فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد
			تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار در اعضا
	سیاست‌های سازمان		حرکت در مسیر سودآوری سازمان و جلب رضایت مشتریان
			ترویج مدیریت دانش از طریق دستورالعمل‌ها
			کسب مزیت رقابتی در سازمان
			برقراری ارتباط بین مدیریت دانش با استراتژی بلندمدت
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف
عوامل مداخله‌گر مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	میزان دانش سازمان	شناسایی دانش	تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان
			تعیین سازوکار کسب دانش به نحو مطلوب
			شناسایی نقاط استراتژیک دانش
		به‌کارگیری دانش	اشتراک‌گذاری منابع فکری و خلافت‌ها سازمان
			تلاش برای تولید دانش در سازمان
			نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان
	ارتباطات سازمان	ارتباطات درونی	کمک به کارکنان برای به‌کارگیری دانش در سازمان
			وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان
			برقرار ساختن ارتباط‌های متقاطع سازمان
	روزآمدی سازمان	سرعت پاسخگویی	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم‌گیری
			انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی
			پاسخگویی سریع سازمان به ایده‌ها و مدل‌های جدید
	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	کاربرد فناوری‌ها در فعالیت‌های روزانه کاری در سازمان
			امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی
			استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	استفاده از MIS
			بسترسازی اطلاعات با استفاده از MIS
			استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان
			هدف‌گذاری بلندمدت سازمان
			تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان
راهبردهای مؤثر در بلوغ	ضابطه محوری	توجه به مأموریت سازمان	

مقوله اصلی	توسعه محوری	ارزیابی عملکرد	ارائه گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت‌ها
			تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمان
			توجه به حافظه جمعی کارکنان
			ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی
			ارزیابی مستمر از بخش‌ها و سطوح سازمان
			ارزیابی میزان پیاده‌سازی دانش در سازمان
			ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان
	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان	آموزش ضمن خدمت	استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان
			برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش‌افزایی
			توسعه برنامه‌های آموزشی مهارت‌افزایی
			آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات
			وجود صداقت و درستی در میان کارکنان
			بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان
			ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت
مقوله زیرمقوله	مدیریت کیفیت	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان	افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری‌ها در سازمان
			بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری
			تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان
			الگوبرداری از سازمان‌های موفق
	مدیریت منابع انسانی	ظرفیت‌سازی در کارکنان	معرف
			احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله
			تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمان خود
			ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان
			انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با مسائل
			بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری
	پویایی سازمان	یادگیری سازمان	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی
			اشاعه آموخته‌های کارکنان در کل سازمان
			اقدام به یادگیری برای یادگیری
			تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت
			کسب مزیت رقابتی

پیامدهای مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راه های دستیابی و حفظ مزیت های رقابتی				
بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات				
دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه ها به منظور سازگاری با تغییرات				
محیط سازمان ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی				
تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی	تعالی سازمان	کارآفرینی سازمان		
دستیابی به بهره وری سازمان				
دستیابی به پیشرفت و عملکرد سازمان				
انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	نوآوری			
ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان				
نیل به اهداف سازمان با سوددهی بالا	سودآوری			
مشارکت سازمان در ارزش افزوده				

در ادامه، برای اعتباربخشی مفهومی به مؤلفه های استخراج شده از تحلیل کیفی، تلفیقی از نظر خبرگان (داده های میدانی) و یافته های مستند در ادبیات پژوهش ارائه شد که در جدول ۷ نمایش داده شده است. این تلفیق به هم پوشانی معنادار میان داده های تجربی و نظری اشاره دارد و در طراحی مدل نهایی نقش کلیدی داشته است.

جدول (۷): تلفیق نظر خبرگان و مقالات در خصوص عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران

مقوله اصلی	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	منابع	
				مطالعه	مصاحبه
عوامل علی مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران	ویژگی های کارکنان سازمان	انگیزش کارکنان	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت های سازمان	*	*
			تمایل کارکنان به توسعه مهارت های دانشی	*	*
			علاقه به کار گروهی	*	
			علاقه به یادگیری مستمر مهارت های جدید		*
		دیدگاه های کارکنان	نگرش مثبت کارکنان به سازمان	*	*
			نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش در سازمان		*

		توانمندی کارکنان	علاقه به چالش‌های شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان	*	*
			توجه و علاقه وافر به محیط کار	*	*
			انطباق‌پذیری با شرایط مختلف	*	*
			تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی	*	*
			آگاهی و درک مسائل پیچیده سازمان	*	*
			داشتن مدیریت زمان	*	*
			نظم و انضباط کاری کارکنان	*	*
			توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین	*	*
			نیازسنجی اهداف سازمان	*	*
			اطمینان از قابل‌دستیابی بودن اهداف سازمان	*	*
رهبری سازمان	اهداف	هدف‌گذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	ارائه پیشنهادهای سازنده برای پیشبرد اهداف	*	*
			پاداش به عملکردها و اندیشه‌های مبتکرانه در سازمان	*	*
			تشویق فعالیت‌های گروهی کارکنان	*	*
		استفاده از سیستم ترغیب و پاداش	تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش	*	*
			استقرار نظام جبران خدمات در سازمان	*	*
			افزایش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمان	*	*
		مهارت‌های مدیریت	وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان	*	*
			داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان	*	*
			مستندسازی دانش	*	*
			داشتن تفکر انتقادی	*	*
		رهبری هوشمند	توانایی مهارت حل مسئله	*	*
			حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان	*	*
			ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	*	*
			ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان	*	*

	ساختار سازمان	یادگیری سازمان	اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمند بودن	*	
			ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت کارکنان	*	
			دانش سازمان به‌عنوان سرمایه‌های سازمان	*	*
		فرهنگ سازمان	یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	*	*
			به اشتراک‌گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	*	*
			توجه به فرهنگ دانش‌طلب در سازمان	*	*
			مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان	*	
			تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان	*	
			یادگیری و رشد فردی و سازمان به‌عنوان یک ارزش	*	
			منابع		معرف
مطالعه		مصاحبه			
عوامل زمینه‌ای مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	سخت‌افزارها و تجهیزات	دسترسی به امکانات	دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمان	*	
			دسترسی کارکنان به فناوری جدید	*	
			دسترسی به فناوری‌های سخت‌افزاری روزآمد	*	
			دسترسی به شبکه مجازی به‌عنوان یک منبع دانش	*	
	زیرساخت‌ها		وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان		
			وجود زیرساخت‌های فناورانه در سازمان	*	
			پیگیری رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری	*	
			تطبیق و هماهنگی سازمان با تغییرات سریع فناوری	*	
	قوانین و سیاست‌ها	حمایت‌های سازمان	فراهم کردن محیط سازمان برای تسهیم دانش	*	
			حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان	*	

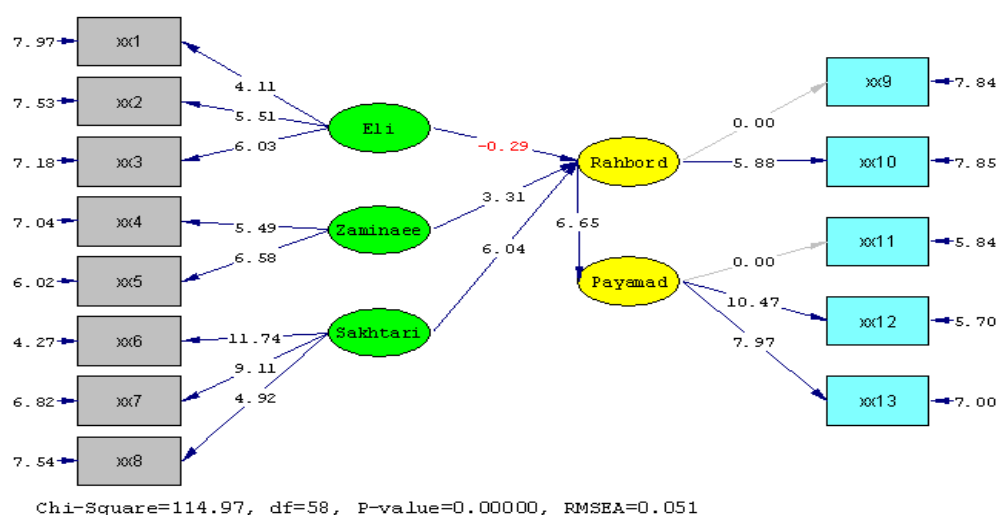
					ایجاد مدیریت استعداد کارکنان	*
					فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد	*
					تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار در اعضا	*
		سیاست‌های سازمان			حرکت در مسیر سودآوری سازمان و جلب رضایت مشتریان	*
					ترویج مدیریت دانش از طریق دستورالعمل‌ها	*
					کسب مزیت رقابتی در سازمان	*
					برقراری ارتباط بین مدیریت دانش با استراتژی بلندمدت	*
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع		
				مطالعه	مصاحبه	
عوامل مداخله‌گر مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	میزان دانش سازمان	شناسایی دانش	تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان	*		
				*		
				*		
	به‌کارگیری دانش		اشتراک‌گذاری منابع فکری و خلاقانه سازمان	*		
			تلاش برای تولید دانش در سازمان	*		
			نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان	*		
			کمک به کارکنان برای به‌کارگیری دانش در سازمان	*		
	ارتباطات سازمان	ارتباطات درونی	وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان	*		
			برقرار ساختن ارتباط‌های متقاطع سازمان	*		
		سرعت پاسخگویی	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم‌گیری	*		
			انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی	*		
			پاسخگویی سریع سازمان به ایده‌ها و مدل‌های جدید	*		

		روزآمدی سازمان	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	کاربرد فناوری‌ها در فعالیت‌های روزانه کاری در سازمان	*
				امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی	*
				استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش	*
			استفاده از MIS	بستر سازی اطلاعات با استفاده از MIS	*
				استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت	*
				تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان	*
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع	
				مطالعه	مصاحبه
راهبردهای مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	ضابطه محوری	توجه به مأموریت سازمان	هدف گذاری بلندمدت سازمان	*	
			تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان		*
			ارائه‌ی گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصت‌ها	*	
		توجه به تیم گرایی	تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمان	*	
			توجه به حافظه جمعی کارکنان	*	
			ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی	*	
	توسعه محوری	ارزیابی عملکرد	ارزیابی مستمر از بخش‌ها و سطوح سازمان	*	
			ارزیابی میزان پیاده‌سازی دانش در سازمان	*	
			ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان	*	
			استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان	*	*
		آموزش ضمن خدمت	پرگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی	*	
			توسعه برنامه‌های آموزشی مهارت افزایی		*
			آموزش‌هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات	*	
		توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	*	
			بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان	*	

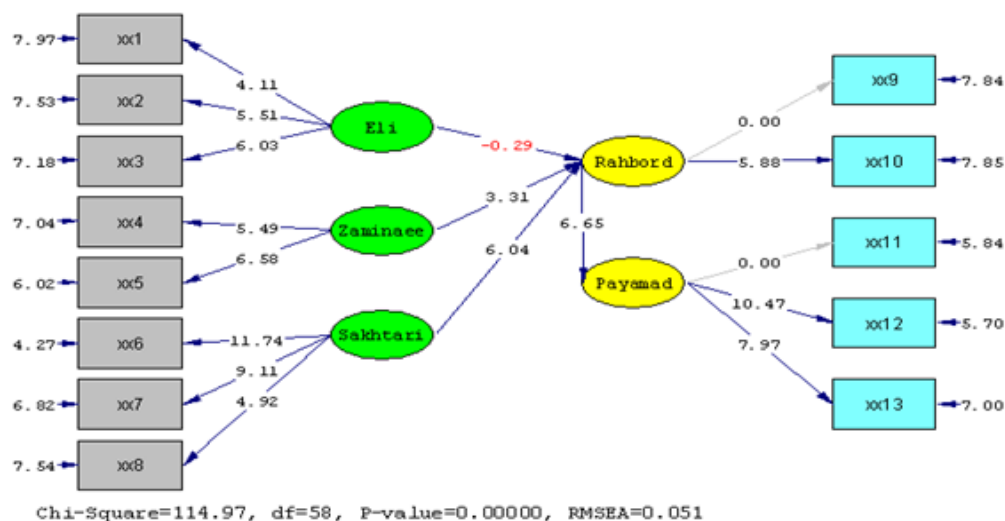
				ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت *	
				افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری‌ها در سازمان *	
		مدیریت کیفیت		بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری *	
				تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان *	
				الگوبرداری از سازمان‌های موفق *	
مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع	
				مطالعه	مصاحبه
پیشامدهای مؤثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران	مدیریت منابع انسانی	تعهد کارکنان	احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله	*	*
			تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمان خود	*	*
		ظرفیت‌سازی در کارکنان	ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان	*	
			انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با مسائل	*	
			بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری	*	
	پویایی سازمان	یادگیری سازمان	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی	*	*
			اشاعه آموخته‌های کارکنان در کل سازمان	*	
			اقدام به یادگیری برای یادگیری	*	
		کسب مزیت رقابتی	تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	*	
			یکپارچه‌سازی و هماهنگی نمودن دانش به‌عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی	*	
			بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات	*	
			دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات	*	
			محیط سازمان‌ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی	*	
		تعالی سازمان	تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی	*	

	*	دستیابی به بهره‌وری سازمان			
	*	دستیابی به پیشرفت و عملکرد سازمان			
	*	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	نوآوری	کارآفرینی سازمان	
	*	ارزش‌آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان			
	*	نیل به اهداف سازمان با سوددهی بالا	سودآوری		
	*	مشارکت سازمان در ارزش‌افزوده			

جدول ۷ نشان‌دهنده تلفیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی با یافته‌های ادبیات نظری است. این جدول در واقع محصول نهایی مرحله کدگذاری محوری و انتخابی بوده و به دسته‌بندی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های کلیدی بلوغ سازمانی کمک کرده است. بر اساس این جدول، مؤلفه‌هایی مانند "رهبری تحول‌گرا"، "ساختار فرآیندی"، و "یادگیری سازمانی" هم در بین داده‌های میدانی و هم در ادبیات، به عنوان عوامل محوری تکرار شده‌اند که این همپوشانی، اعتبار نظری مدل طراحی شده را افزایش می‌دهد.



شکل ۲: مدل ساختاری به همراه برآورد ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری به همراه برآورد آماره‌های t

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده بررسی می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، برای برازش مدل، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر t-student ادامه ارائه شده است. با توجه به شاخص‌های ذکر شده در جدول زیر، می‌توان گفت که مدل مورد نظر از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج این تحلیل در ادامه تشریح می‌شود.

جدول (۸): شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

RMSEA	AGFI	GFI	RMR	P	χ^2/df
۰/۰۵۱	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۰۱	۱/۹۷

شاخص برازش χ^2/df هر چه کمتر باشد بهتر است و نباید بیشتر از ۳ باشد. با توجه به شکل و جدول این مقدار ۱/۹۷ شده است که از ۳ کمتر است و نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این

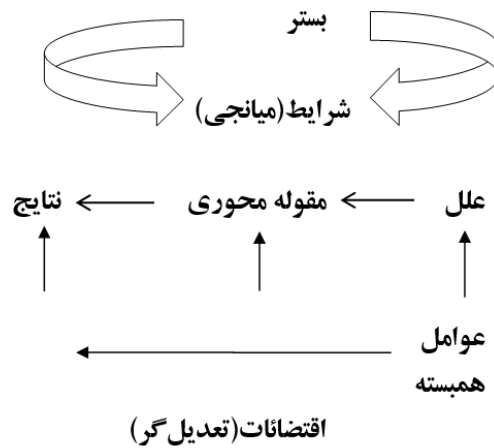
داده‌ها تأیید می‌شوند و پایایی لازم را داشته است. همچنین مقدار ضریب مسیر مثبت است AGFI (شاخص نیکویی برازش تعدیل شده) بالاتر از ۰.۹ به عنوان مدل برازش یافته گزارش می‌شوند. NFI (شاخص برازش هنجار شده) بالاتر از ۰/۹ نشانه برازش مناسب مدل است. RMSEA معادل ۰/۰۵۱ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که مقدار کمتر از ۰/۰۸ برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی P-value (سطح معنی داری) ۰/۰۰۰۱ می‌باشد که کمتر از ۰.۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد برازندگی الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران پذیرفته می‌شود. نتایج نشان داد که، عوامل علی مدل الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران بر راهبرد سازمانی تأثیر ندارد ($t = -0.29$) ولی عامل زمینه‌ای الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران بر راهبرد تأثیر دارد ($t = 3.31$). همچنین عامل ساختاری الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران بر راهبرد تأثیر دارد ($t = 6.04$). همچنین راهبردها الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران بر پیامدهای آن تأثیر دارد ($t = 6.65$). پس از اینکه الگوی مفهومی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران مورد تأیید قرار گرفت، الگوی نظری بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد. موضوع مهم خانواده‌های الگوی نظری است که اشتراک آن را برای غنی کردن نتایج مهم می‌داند. این خانواده‌ها برای پشتیبانی از الگوی نظری و انتخابی استفاده می‌شود. به هر حال خانواده‌های کدها، فقط وقتی که مرتبط باشند، استفاده می‌شوند، بنابراین وقتی که چارچوب نظری در حال حاضر ظاهر شدن است، این‌ها نقش مهمی را در تحلیل دارند. برای الگوی نظری در این تحقیق از خانواده ۶ سی بهره گرفته شد. این خانواده کدهای حقیقی را در راستای متغیر محوری تلفیق می‌کند، به طوری که علل، علل همبسته، اقتضائات، شرایط میانجی، پیامدها و بستر محیطی در این الگو نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند.

تحلیل جامعی از خانواده C۶ ارائه نشد، اما نمونه‌ها و مترادف‌هایی در این زمینه مطرح شده است. بستر یا زمینه* به عنوان تنظیم کننده مطالعه تلقی می‌شود. شرایط به مجموعه‌ای از موضوعات اشاره دارد که تحت تأثیر موضوع مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مفهوم علت-نتیجه[†] نیز در مطالعات شناسایی شده است.

* Context

† Cause-consequence

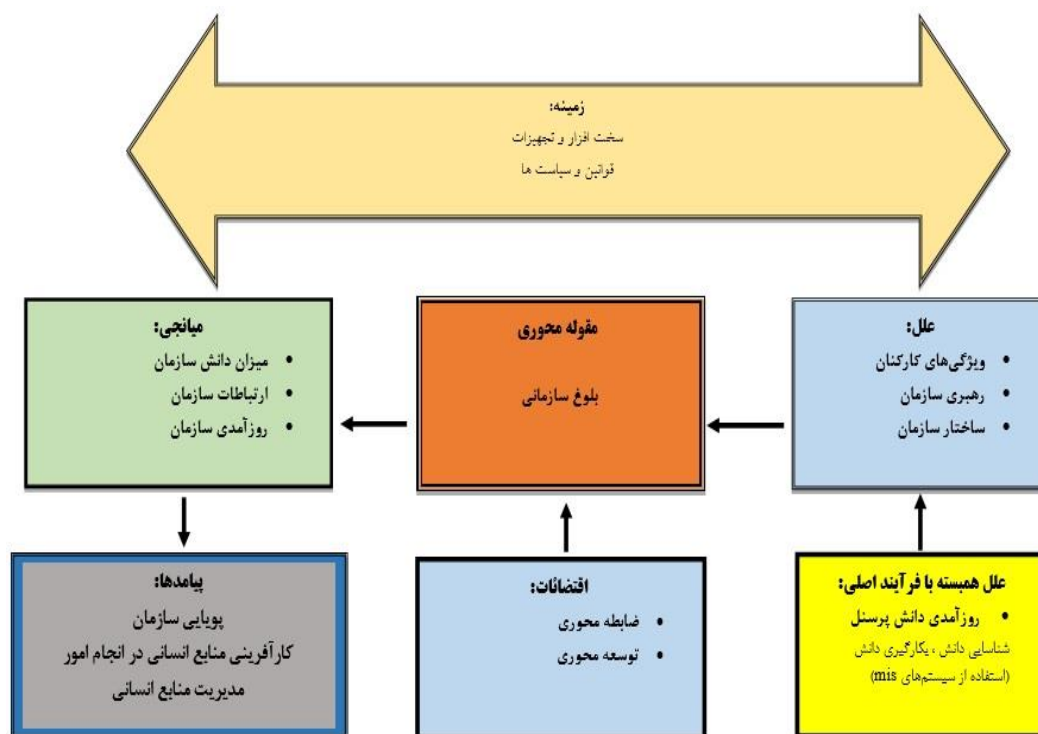
اقتضائات بیانگر این است که مفهوم به مؤلفه‌های مشروط یا محتمل وابسته است؛ به این معنا که در برخی موارد ممکن است اقتضائات اهمیت داشته باشد و در برخی موارد از نمودار حذف شود. کوواریانس* به معنای هم‌جهتی و ارتباط دسته‌ها است و در برخی موارد، این دسته‌ها به یکدیگر وابسته هستند، بنابراین به همدیگر نیاز دارند.



شکل ۴: خانواده (۶ سی)

در خانواده C۶، شش جزء اصلی وجود دارد که در مرحله طراحی الگوی نظری می‌توان از آنها بهره برد. با توجه به ارتباط میان مفاهیم، خانواده کدگذاری (C۶) امکان ترکیب مقوله‌ها و مفاهیم را به بهترین شکل ممکن فراهم می‌کند. این فرایند به تدوین الگویی نظری منجر شد که در شکل زیر ارائه شده است.

* Covariance



شکل ۵: الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران

بحث، نتیجه و پیشنهادها

نتایج این پژوهش، با هدف طراحی و تبیین یک مدل بومی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران، نشان داد که مدل ارائه شده می تواند ابزاری مؤثر در تحلیل و ارتقاء سطح بلوغ سازمانی در این صنعت حساس باشد. بهره گیری از روش نظریه داده بنیاد در بخش کیفی، و تمرکز بر مصاحبه های عمیق با خبرگان داخلی، منجر به استخراج مؤلفه ها و ابعادی شد که با ساختار، فرهنگ، الزامات قانونی و چالش های مدیریتی سازمان های ایرانی به ویژه در صنعت هوانوردی تطابق دارند. این مدل پس از طی مراحل تحلیل و کدگذاری، در مرحله کمی با روش مدل سازی معادلات ساختاری آزمون و اعتبارسنجی شد و نتایج آن مؤید برازش مطلوب و قابلیت تعمیم مدل در سطح سازمانی بود. از این رو، می توان اذعان داشت که یافته های پژوهش حاضر نه تنها به شکاف نظری ناشی از فقدان مدل های بومی پاسخ داده، بلکه از

نظر عملی نیز چارچوبی کارآمد برای تصمیم‌سازی مدیران و سیاست‌گذاران در مسیر بهبود و ارتقاء بلوغ سازمانی در صنعت هوانوردی کشور فراهم ساخته است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، وجود "سایلوس‌های اطلاعاتی"^{*} بین بخش‌های مختلف سازمان بود که به‌طور مستقیم جریان اطلاعات و هماهنگی بین واحدها را مختل می‌کرد. این مشکل در صنعت هوانوردی، که نیاز به همگن‌سازی داده‌ها و فرآیندهای عملیاتی در سطح بالا دارد، می‌تواند منجر به کاهش کارایی و حتی بروز مشکلات جدی در ایمنی عملیات شود. بر اساس نظرات خبرگان و تحلیل‌های صورت‌گرفته، مدل بلوغ سازمانی به‌گونه‌ای طراحی شد که بتواند بر این چالش‌ها غلبه کرده و جریان اطلاعات و هماهنگی در سازمان را تسهیل کند.

امروزه محیط‌های کاری و ماهیت کسب‌وکار به‌طور چشمگیری تغییر کرده‌اند، به‌ویژه در صنعت هوانوردی که سازمان‌ها تحت فشار برای کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات مؤثرتر هستند. با افزایش پیچیدگی و پویایی محیط‌های کاری، اخلاق سازمانی و هم‌راستایی نیازهای منابع انسانی با اهداف سازمانی اهمیت فراوانی یافته‌اند. ارزیابی بلوغ سازمانی به‌عنوان یک روش مؤثر در مدیریت سازمان، باید به‌درستی اجرا شود تا هماهنگی بین استراتژی‌ها، فناوری اطلاعات و منابع انسانی فراهم گردد.

در صنعت هوانوردی، سبک رهبری مدیران تأثیر مستقیمی بر انگیزه و عملکرد کارکنان دارد. یک سبک مدیریت مناسب نه تنها فرآیندها را تسهیل می‌کند، بلکه کارکنان را به سمت انجام وظایف معنادار سوق می‌دهد و به ایجاد سازمان‌های هوشمند و پویا کمک می‌کند. رهبران بزرگ با گردآوری افراد حول اهداف مشترک و ایجاد اعتماد و امید، می‌توانند سازمان‌های بالغ و قدرتمندی بسازند که عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه در صنعت هوانوردی، به پرورش رهبرانی وابسته است که از درون تکامل یافته‌اند و قادر به الهام بخشی به دیگران هستند. این رهبران از رویکردهای مرسوم امر و نهی فاصله گرفته و با نگاهی انسانی و اخلاقی، تعادل و توازن را در سیستم‌های خود به‌خوبی برقرار می‌کنند.

*سایلوس‌های اطلاعاتی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن جریان اطلاعات بین بخش‌ها یا واحدهای مختلف یک سازمان به‌طور مؤثر صورت نمی‌گیرد. این وضعیت معمولاً به دلیل نبود همکاری و هماهنگی میان تیم‌ها ایجاد می‌شود و می‌تواند منجر به ایجاد ناهماهنگی، تکرار کارها و از دست رفتن فرصت‌های بهبود عملکرد شود. در صنایع حساس مانند هوانوردی، وجود سایلوس‌های اطلاعاتی می‌تواند تأثیرات جدی بر ایمنی، کارایی و تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی داشته باشد. از این رو، مدیریت مؤثر اطلاعات و افزایش همکاری بین واحدها برای کاهش سایلوس‌های اطلاعاتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

باوجوداینکه تحقیقات زیادی در مورد بلوغ سازمانی به صورت مجزا انجام شده است، تاکنون پژوهشی به طور مشخص به طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی نپرداخته است. به عنوان مثال، نتایج رشنوادی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که الگوی بومی با الگوی صاحب نظر متفاوت است و مؤلفه های تأثیرگذار الگوی بومی شامل حوزه های رفتاری-اخلاقی، اجتماعی-ارتباطی، مهارتی-حرفه ای، فرهنگی-هنجاری، سیاسی-شهودی و اعتقادی-معنوی است.

همچنین، فتاحی اردکانی و همکاران (۲۰۱۸) نتیجه گیری کردند که حرکت جریان قدرت از منابع سخت شامل اجبار و تهدید به سمت اقناع و تولید جذابیت و استفاده از ابزارهای نرم، مانند فرهنگ و ارزش های سیاسی، به عنوان یک راهبرد بهینه و مدیریتی مدبرانه تعبیر می شود. تمامی این نتایج نشان دهنده آن است که درایت در تصمیم گیری رهبری با استفاده از قدرت نرم سبب افزایش مطلوبیت می شود.

یعقوبی، مقدمی و کیخا (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسیدند که دانش مدیریت ارشد سازمان یکی از دغدغه های مهم سازمان ها و محققین در چهار دهه اخیر بوده است و تلاش شده تا این پدیده با استفاده از معیارهای دانشگاهی علمی سازی شود.

هلم (۲۰۱۶) معتقد است که بلوغ مانند یک وسیله نقلیه از سوی قدرت های بزرگ هدایت می شود، به ویژه هنگامی که با ایدئولوژی های سیاسی الهام بخش و ترکیب با فرهنگ جذاب سرمایه گذاری خارجی و آموزش های توسعه ای همراه باشد.

همه این تحقیقات تا حدی با عوامل بلوغ سازمانی در این مطالعه همسو هستند. مهم ترین علت همسویی این است که بلوغ، کلیدی ترین مؤلفه تعیین کننده مناسبات برای تعیین جایگاه سازمان ها در عرصه سازمانی است. واقعیت های جهانی نشان می دهد که اغلب سازمان ها درصددند بلوغ را به قدرت نرم و اقتدار مشروع تبدیل کنند.

همچنین نتایج نشان داد که در بخش برنامه ریزی هر سازمان، با وجود پتانسیل های بسیار زیاد، موانع و مشکلات فراوانی در زمینه انجام کارها وجود دارد. البته تاکنون طرح ها و برنامه های مختلفی در این سازمان برای افزایش کارایی و نوآوری و در نهایت خدمات دهی بیشتر به مردم اجرا شده است، اما این اقدامات با موفقیت چندانی همراه نبوده اند. توجه به بهره وری و افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان نیاز به دقت ویژه ای در به کارگیری الگوها و رویکردهای جدید بومی سازمانی دارد.

یافته های این پژوهش را می توان در چهارچوب نظریه های کلیدی مدیریت سازمانی تحلیل کرد. ابعاد استخراج شده ی مدل بومی بلوغ سازمانی، با نظریه های بلوغ سازمانی (Zimmerman, 2020) همسو هستند،

چراکه نشان می‌دهند سازمان در سطوح مختلف (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبرد و پیامد) نیازمند فرآیندهای سیستماتیک و پیش‌بینی‌پذیر است. مؤلفه «قابلیت‌های پویا» در مدل، مستقیماً از نظریه قابلیت‌های پویا (Teece et al., 1997) نشأت گرفته و توانایی سازمان را در شناسایی و واکنش سریع به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی نشان می‌دهد. مؤلفه «سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی» نیز بر مبنای نظریه یادگیری سازمانی (Argyris & Schön, 1978) تقویت شده و نقش شفاف‌سازی دانش و توسعه مهارت را در افزایش بلوغ برجسته می‌کند. علاوه بر این، سازگاری «راهبردها» با نظریه منابع و قابلیت‌ها (Barney, 1991) بیانگر آن است که منابع درونی و توان مدیریتی سازمان، عامل محوری در ایجاد مزیت رقابتی و ارتقاء بلوغ محسوب می‌شوند. نهایتاً، پیامدهای مدل، مانند بهبود اثربخشی و انطباق با استانداردهای بین‌المللی با رویکرد تئوریک «نظریه همسان‌سازی ساختاری» قابل توضیح است، چراکه هم‌خوانی میان ساختار، فرایندها و محیط خارجی سازمان، شرط لازم بلوغ پایدار است (Lawrence & Lorsch, 1967). در نتیجه، یافته‌های این پژوهش نه‌فقط بر بومی‌بودن مدل صحه می‌گذارند، بلکه نشان می‌دهند که مدل استخراجی، در چارچوب نظریه‌های بنیادین مدیریت سازمانی نیز از پیوستگی و اعتبار علمی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش منجر به طراحی مدلی بومی برای تبیین بلوغ سازمانی در صنعت فرودگاهی کشور شد که دارای پنج بعد اصلی، ۱۳ مؤلفه و ۳۲ شاخص است. تلفیق دیدگاه‌های خبرگان با نتایج مطالعات پیشین (جدول ۷) نشان داد که بسیاری از مؤلفه‌های شناسایی‌شده مانند رهبری تحول‌گرا، انعطاف‌پذیری ساختاری، شفافیت اطلاعاتی و تعهد سازمانی، دارای پشتوانه نظری و تجربی مشترک هستند؛ موضوعی که اعتبار و قابلیت تعمیم مدل نهایی را تقویت می‌کند.

مدل نهایی ما، با تأکید بر پویایی بازخوردها در هر سطح بلوغ، کاملاً با نتایج نایک (۲۰۲۳) مطابقت دارد که نشان داد برای بهره‌برداری تدریجی از منافع، باید سازوکارهای بازخوردی مرحله‌محور تعریف شود. افزون بر این، یافته‌ی «نقش کلیدی انعطاف‌پذیری راهبردی و یادگیری سازمانی» در پیشبرد بلوغ، که در مصاحبه‌ها بارها تکرار شده است؛ با نتایج دوراک و سنگور (۲۰۲۴) هم‌راستا است، چراکه آن‌ها دریافتند این دو عامل با هم قابلیت‌های پویا را تقویت می‌کنند و بلوغ را در شرایط نامطمئن میسر می‌سازند. محور «آمادگی فناورانه و همکاری میان‌بخشی» مدل ما، به‌ویژه در بخش فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های نوین، توسط شفر و عباس (۲۰۲۴) تأیید شد که نشان داده‌اند برای ورود موفق به سطوح بلوغ تکنولوژی‌های نوظهور مانند واقعیت افزوده، واجب است. نهایتاً، تأکید ما بر «سفارشی‌سازی چارچوب

بلوغ» با توجه به ویژگی‌های صنعت هوانوردی ایران، بازتابی از توصیه ال‌مری و همکاران (۲۰۲۵) است مبنی بر اینکه مدل‌های بلوغ باید متناسب با نیازهای پایداری و عملیاتی بخش‌های خاص طراحی شوند تا اثربخشی واقعی و ماندگار حاصل گردد.

مشکلات و چالش‌های متعددی مانع از ارتقای سطح بلوغ سازمانی در شرکت‌ها می‌شود که بسیاری از آنها ریشه در مدیریت عالی دارند. عدم حمایت کافی، تخصیص محدود منابع و نبود تعهد بلندمدت از جمله این موانع است. اسکیدمور معتقد است حمایت رهبری، کلیدی‌ترین عامل در دستیابی به بلوغ سازمانی است، چرا که این فرآیند معمولاً بین دو تا چهار سال زمان می‌برد.

یکی دیگر از موانع اساسی، کمبود نیروی انسانی متخصص است. سازمان‌هایی که فاقد افراد توانمند برای هدایت فرآیندهای بلوغ هستند، در دستیابی به این هدف دچار مشکل خواهند شد. همچنین، کمبود داده‌های دقیق و قابل اعتماد مانع از ارزیابی صحیح نتایج و جلب حمایت مدیران می‌شود، هرچند فناوری اطلاعات می‌تواند این چالش را تا حدی برطرف کند.

بلوغ سازمانی، مفهومی روان‌شناختی-اجتماعی است که در پاسخ به تغییرات محیطی و افزایش رقابت شکل می‌گیرد. سازمان‌های بالغ، استراتژی‌های مشخص و متنوعی را برای بهبود عملکرد خود اتخاذ می‌کنند. اما در ایران، ضعف مدیریتی، ناهماهنگی بین اهداف فردی و سازمانی، و کمبود کارکنان متخصص، موانعی جدی در مسیر بلوغ سازمانی محسوب می‌شوند.

در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، علی‌رغم وجود نظام اداری و مدیریت منابع انسانی، هنوز بلوغ سازمانی به‌طور مؤثر مستقر نشده است. ساختارهای سلسله‌مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری پایین و ارزیابی‌های غیرواقعی از سطح بلوغ، مشکلاتی هستند که این سازمان با آنها مواجه است. برای عبور از این چالش‌ها، باید به بهبود فرآیندهای مدیریتی، ارتقای فرهنگ سازمانی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین توجه ویژه شود.

اگرچه برخی برنامه‌ها برای افزایش کارایی و نوآوری اجرا شده‌اند، اما به دلیل موانع متعدد، چندان موفق نبوده‌اند. برای ارتقای بهره‌وری، لازم است الگوهای بومی‌سازی‌شده و رویکردهای نوین مدیریتی به کار گرفته شوند. شناخت دقیق وضعیت سازمان و برنامه‌ریزی هدفمند برای دستیابی به یک سازمان بالغ، می‌تواند جایگاه شرکت فرودگاه‌ها را در عرصه رقابت ارتقا دهد. با این حال، اجرای چنین برنامه‌هایی نیازمند مدیریت قوی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی برای مقابله با پیچیدگی‌های سازمانی و رفتاری کارکنان است.

مزایای تبدیل شدن شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران به یک سازمان بالغ

- افزایش بهره‌وری و اثربخشی: با افزایش بلوغ سازمانی، فرآیندهای کاری در شرکت فرودگاه‌ها بهینه شده و بهبود بهره‌وری در ارائه خدمات هوانوردی و ناوبری حاصل می‌شود. این به‌ویژه در زمینه مدیریت عملیات پرواز و ترافیک هوایی مؤثر است.
- ارتباطات پیشرفته و همسویی با اهداف: ایجاد ارتباطات شفاف و همسویی بین کارکنان و مدیران با اهداف استراتژیک سازمان، به ارتقای روحیه کارکنان کمک کرده و همکاری بین بخش‌ها را بهبود می‌بخشد. این امر می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات فرودگاهی و ناوبری هوایی تأثیر بسزایی داشته باشد.
- سازگاری مدیران و استقلال کارکنان: مدیران شرکت فرودگاه‌ها توانایی سازگاری با چالش‌ها و تغییرات ناگهانی در صنعت هوانوردی را پیدا می‌کنند. کارکنان نیز با افزایش سطح استقلال و اعتماد به نفس می‌توانند به طور مستقل مسائل را حل کرده و تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و مؤثرتری در مواجهه با شرایط اضطراری داشته باشند.
- افزایش کارایی عملیاتی: با حذف رویه‌های تکراری و بی‌اثر، مانند کاهش کاغذبازی اداری و بهبود فرآیندهای کنترل پرواز، کارایی سازمان بهبود یافته و منابع به‌صورت بهینه‌تری تخصیص داده می‌شود. این امر به تسریع در فرآیندهای کلیدی مانند مدیریت ترافیک هوایی و خدمات مسافری کمک می‌کند.
- انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات بازار: یک سازمان بالغ در صنعت هوانوردی می‌تواند به سرعت به نوسانات اقتصادی یا تغییرات قوانین بین‌المللی پاسخ دهد و استراتژی‌های عملیاتی و مدیریتی خود را متناسب با شرایط بازار و نیازهای جدید تنظیم کند. این امر در شرایط خاص مانند بحران‌های اقتصادی تغییرات ناگهانی در تقاضای سفرهای هوایی، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.
- افزایش رضایت‌مندی مشتری: بهبود فرآیندهای داخلی و ارائه خدمات بهینه، منجر به افزایش رضایت‌مندی مسافران و مشتریان تجاری شرکت فرودگاه‌ها می‌شود. خدمات سریع‌تر، ایمن‌تر و دقیق‌تر در فرودگاه‌ها، بهبود تجربه مشتری و افزایش اعتماد به خدمات هوانوردی را به همراه دارد.
- کاهش هزینه‌ها: با دستیابی به دانش بهتر از هزینه‌های عملیاتی و حذف هزینه‌های غیرضروری، شرکت فرودگاه‌ها می‌تواند هزینه‌های خود را به‌طور مؤثری کاهش داده و منابع را به سمت بخش‌های استراتژیک مانند توسعه زیرساخت‌های فناوری و بهبود سیستم‌های ایمنی هدایت کند.
- دسترسی به اطلاعات قابل اعتماد: اشتراک‌گذاری بهتر اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان، به حداقل رساندن گمانه‌زنی‌ها و شایعات و دسترسی به داده‌های دقیق‌تر و قابل اعتمادتر منجر می‌شود. این امر

در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مانند برنامه‌ریزی پروازی، مدیریت منابع و نظارت بر عملکرد فرودگاه‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند.

با تحقق این مزایا، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران می‌تواند به‌عنوان یک سازمان بالغ، جایگاه برجسته‌ای در صنعت هوانوردی کسب کند و از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شود. همچنین پیشنهاد شد:

مشارکت فعال کارکنان و مدیران کلیدی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها، به‌ویژه در بخش‌های حیاتی مانند ایمنی، خدمات مسافری و ناوبری هوایی، از اهمیت بالایی برخوردار است. شرکت فرودگاه‌ها باید بسترهایی برای تبادل نظر و بهره‌گیری از تجربیات و نظرات تخصصی کارکنان فراهم کند تا تصمیم‌گیری‌ها بر پایه دانش عملی و تجربه میدانی انجام شود.

در این راستا، تشکیل کمیته‌های تخصصی با حضور نمایندگان واحدهای مختلف، به‌ویژه در حوزه‌های ایمنی، مدیریت بحران، فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، می‌تواند موجب افزایش هماهنگی و بهبود فرآیندهای داخلی شود. این اقدام علاوه بر ارتقای کارایی سازمان، موجب بهبود تعامل بین بخش‌ها و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان خواهد شد.

یکی از مهم‌ترین گام‌ها در ارتقای بلوغ سازمانی، ایجاد تناسب و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان است. پیشنهاد می‌شود که شرکت فرودگاه‌ها با بهره‌گیری از مدل‌های استاندارد جهانی مانند (ITIL)* یا (COBIT) در مدیریت فناوری اطلاعات، همسویی بین فرآیندهای سازمانی و اهداف کلی شرکت را بهبود بخشد.

* ITIL (Information Technology Infrastructure Library) یک چارچوب استاندارد برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITSM) است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خدمات فناوری اطلاعات خود را بهینه‌سازی کنند. ITIL بهترین شیوه‌ها و فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت کارآمد و مؤثر خدمات فناوری اطلاعات را ارائه می‌دهد و تمرکز آن بر افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، و بهبود کارایی عملیاتی است.

□ COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) یک چارچوب مدیریتی برای حاکمیت و مدیریت فناوری اطلاعات (IT) است. COBIT به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فناوری اطلاعات به‌صورت بهینه استفاده کنند و عملکرد فناوری اطلاعات را با اهداف کسب‌وکار هماهنگ سازند. این چارچوب بر کنترل‌ها، سیاست‌ها، و بهترین شیوه‌ها برای مدیریت و ارزیابی ریسک‌های IT تمرکز دارد.

استفاده از سیستم‌های یکپارچه مدیریتی (مانند ERP*) به مدیریت بهتر منابع و افزایش هماهنگی بین واحدها کمک خواهد کرد.

شرکت فرودگاه‌ها باید برای ارتقای بلوغ سازمانی، توسعه شایستگی‌های رهبری را در اولویت قرار دهد. رهبران سازمان نیازمند مهارت‌هایی مانند تفکر استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین هستند. برگزاری دوره‌های آموزشی و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری می‌تواند به این امر کمک کند.

همچنین، تقویت ارتباطات بین بخش‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، از جمله عوامل کلیدی در تحقق بلوغ سازمانی است. تدوین نقشه راه بلندمدت، شامل تحلیل نقاط ضعف و قوت و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر متناسب با تحولات صنعت هوانوردی، از دیگر اقدامات ضروری محسوب می‌شود. تشکیل تیم‌های نظارتی برای ارزیابی مستمر عملکرد و استفاده از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بلاکچین می‌تواند بهره‌وری را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد.

توسعه سیستم‌های خودکار برای بهبود هماهنگی بین فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی، همراه با تغییر نگرش سازمانی از طریق برنامه‌های آموزشی و ترویجی، موجب ارتقای فرهنگ سازمانی خواهد شد. سنجش مداوم بلوغ سازمانی از طریق شاخص‌های مبتنی بر مدل‌های بین‌المللی نیز می‌تواند مسیر بهبود را مشخص کند.

با توجه به چالش‌هایی همچون تحریم‌ها، فرسودگی ناوگان و کمبود قطعات، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی امری ضروری است. برگزاری جلسات منظم بررسی بازار، به‌روزرسانی مداوم برنامه‌های استراتژیک و تقویت همکاری‌های بین‌المللی، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند توانمندی سازمان را در مواجهه با تغییرات افزایش دهد. در نهایت، تمرکز بر بهبود ارتباط با مشتریان و بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به ارتقای سطح خدمات و افزایش رضایت مسافران کمک خواهد کرد. این پیشنهادات می‌توانند به شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران کمک کنند تا با تقویت قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی خود، به بلوغ سازمانی دست یابد و در بازار رقابتی امروز به‌طور مؤثری عمل کند.

* ERP (Enterprise Resource Planning) یک سیستم نرم‌افزاری جامع است که فرآیندهای اصلی کسب‌وکار مانند حسابداری، مدیریت منابع انسانی، زنجیره تأمین، تولید، و فروش را به‌صورت یکپارچه مدیریت می‌کند. ERP به سازمان‌ها کمک می‌کند تا داده‌ها و اطلاعات را به‌صورت متمرکز در یک پلتفرم هماهنگ کنند، بهره‌وری را افزایش دهند و تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهند.

References

- Al Marri, A. O.; Smith, J. D., & Lee, K. Y. (2025). A project based organizational maturity assessment framework for efficient environmental quality management. *Systems*, 13(4), 289.
- Andron, D. (2013). Changing managers for a changing economy: The need for creativity and leadership. *Procedia Economics and Finance*, 6, 186–193.
- Arabi, S. M., & Fayyazi, M. (2008). Methodology for formulating and implementing human resource empowerment strategy based on Iranian cultural context. *Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1–18. (in Persian)
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakker, A. B. (2020). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. [Published online], 1–21.
- Barabadi Chartaghi, M. (2019). Organizational maturity in management. *Contemporary Research in Management and Accounting Sciences*, 26(1), 135–137. (in Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Durak, M. S., & Sengur, F. K. (2024). Managing uncertainty in the airline industry: The interaction of strategic flexibility, organizational learning, and dynamic capabilities. *Journal of Air Transport Management*, 75, 102–118.
- Faruk, I.; Göknur, E., & Atılhan, N. (2014). Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: The role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership—An application among Turkish SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889.
- Hasanzadeh Samarin, T.; Habibi, R., & Saberi, S. (2020). The mediating role of strategy focus in the effect of organizational maturity on organizational performance: Case of Alborz Tax Administration. *Strategic Management Studies Quarterly*, 11(41), 161–174. (in Persian)
- Jukić, T.; Pluchinotta, I.; Hržica, R., & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(1), Article 101623. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101623>
- Keshavarz Afshar, R.; Keshavarzi, A. H., & Sohrabi, S. (2021). Identifying and prioritizing factors affecting knowledge management maturity in Iranian public organizations. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 11(45), 271–296. (in Persian)

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Moghli, A.; Hasanpour, A., & Hasanpour, M. (2009). Investigating the relationship between empowerment and organizational commitment among employees in the 19 districts of Tehran Education Department. *Public Management Journal*, 1, 119–132. (in Persian)

Morgan, G. (1998). *Images of organization: The executive edition* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Berrett-Koehler & SAGE Publications.

Naik, N. P. (2023). Application portfolio management maturity: A grounded theory investigation on the processes and expected benefits. *Journal of Portfolio and Project Management*, 21(4), 45–63.

Scheffer, S., & Abbas, Y. (2024). A survey framework for setting an augmented reality roadmap in rolling stock organizations. *International Journal of Transportation Engineering*, 12(2), 150–167.

Sobhani, A. R.; Alimohammadi, A.; Ebrahimpour, A.; Alishiri, B., & Kavousi, E. (2021). Evaluating knowledge management maturity model in cultural organizations: Case of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization. *Human Capital Empowerment Journal*, 4(3), 207–224. (in Persian)

Taghvai Nia, A.; Rahimian Bouger, E., & Karani, M. (2019). The effect of cognitive-behavioral coaching on negative perfectionism and academic self-handicapping of students. *Journal of Research in Educational Systems*, 31(64), 95–110. (in Persian)

Teece, D. J.; Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Uusiautti, S., & Hyvärinen, S. (2021). Defining the new concept of sustainable success: A state-of-the-art analysis on the phenomenon. *New Ideas in Psychology*, 60, Article 100819. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100819>

Uzun, T., & Ayik, A. (2019). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167–186.

Zimmerman, B. J. (2020). Organizational maturity: Performance management perspective. *Performance Magazine*.

Zimmerman, B. J., & Martinez-Pons, M. (2020). Development of self-regulated learning strategies. *American Educational Research Journal*.