

طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی (مورد مطالعه شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران)

ابوالفضل دبیرچی لو

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

علیرضا نوبری

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران

مرتضی قاسمی

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

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 که 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 به‌عنوان 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.

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

Designing and explaining the organizational maturity model (case study of Iran Airports and Air Navigation Company)

Abstract: This study was conducted with the aim of designing and explaining an indigenous organizational maturity model for the Iran Airports and Air Navigation Company. Considering the lack of localized frameworks in the country's aviation industry, a grounded theory approach combined with a mixed-methods design (qualitative-quantitative) was employed. In the qualitative phase, 114 conceptual codes were identified through interviews with 20 industry experts and comparative analysis. These codes were categorized into five overarching themes: causal, contextual, intervening, strategic, and consequential factors. In the quantitative phase, Interpretive structural modeling (ISM) was used to analyze the causal relationships among components. The results indicated that all three categories—causal, contextual, and structural factors—play a significant role in shaping organizational strategies. Moreover, the developed strategies had a direct impact on key outcomes such as organizational commitment, organizational learning, competitive advantage, performance excellence, and corporate entrepreneurship. The proposed model can serve as a practical tool for assessing and developing maturity in sensitive service organizations, especially within the aviation sector, providing a foundation for improved productivity, alignment with international standards, and sustainable development.

Keywords: Organizational maturity, aviation industry, grounded theory, Iran Airports and Air Navigation Company, strategic management.

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 به طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدید نظر کرده و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار 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 به طور قابل توجهی تغییر داده است. این تغییرات، سازمان‌ها را با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه می‌کند؛ به طوریکه 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 (موغلی و همکاران، ۱۳۹۵؛ یوسیتی و هیوارین، ۲۰۲۱). در این راستا، رفتار رهبری در بهبود عملکرد سازمانی در محیط نامطمئن و دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مؤثر است (فاروک و همکاران، ۲۰۱۴).

برای رسیدن به اثربخشی بیشتر، مدیران باید در شناخت و به کارگیری رویکردهای متفاوت به سازمان و مدیریت، مهارت یابند. آن‌ها باید توانایی "خواندن" سازمان از ابعاد گوناگون و ایجاد استراتژی‌های عملیاتی منطبق با نگرش‌های به دست آمده را داشته باشند. مدیرانی که در این امر مهارت دارند، می‌توانند برای رسیدن به نگرشی جامع‌تر از تصمیم‌های فوری اجتناب کنند (مورگان، ۱۹۹۸). 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 (برآبادی چارطاقی، ۱۳۹۸). با این حال، سازمان‌های دولتی ایران عمدتاً با شرایط سنتی و غیرکارآفرینانه دست و پنجه 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 (تقوایی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸). در جهان امروز که همه چیز به سرعت در حال تغییر است، چالش‌های پیش روی مدیران و فعالان سازمانی دشوارتر و پیچیده‌تر به نظر می‌رسد. مدیران برای آن‌ها که 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 به کارگیری 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 (اندرون، ۲۰۱۳).

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 تعیین شده خود گام‌های مناسبی بردارد، علاوه بر رفع نیازهای فیزیولوژیکی و روانی افراد، باید در آن‌ها انگیزه پیشرفت و ترقی نیز ایجاد کند (اعرابی و فیاضی، ۱۳۷۸). 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 راه‌ها در جستجوی شایستگی‌های جدید یا در جهت توسعه سازمان استفاده می‌شوند و در واقع قدرت نهفته سازمان، "هسته واقعی شایستگی‌های سازمان" هستند که با شناسایی استراتژی‌های متمایز و گزینه خلاقیت آشکار می‌شوند (اندرون، ۲۰۱۳).

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 فناوریانه 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 به‌شمار 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 حمل و نقل 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 (زیمرمان، ۲۰۲۰). 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 به‌صورت هماهنگ و سیستماتیک اجرا شده و سازمان به‌سطحی 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 به‌دلیل 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 (اعرابی و فیاضی، ۱۳۷۸؛ ترکوانلو و همکاران، ۱۴۰۱). 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 (فرخ و همکاران، ۲۰۱۴؛ موغل و همکاران، ۲۰۲۱). 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 غیر مستقیم 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.

در مجموع، 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 (تقوایی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸). این مقاومت نه تنها مانع از پذیرش تغییرات ضروری می‌شود، بلکه باعث می‌گردد سازمان‌ها نتوانند به‌طور مؤثر با محیط‌های پویا و رقابتی سازگار شوند. علاوه بر این، عدم یکپارچگی سیستم‌های مدیریت دانش نیز به‌عنوان مانعی جدی در مسیر بلوغ سازمانی عمل می‌کند. نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر و عدم استفاده از سیستم‌های پیشرفته مدیریت دانش، باعث می‌شود سازمان‌ها نتوانند از دانش موجود به‌طور مؤثر استفاده کنند و فرایندهای خود را بهبود بخشند.

یکی دیگر از چالش‌های مهم، نبود مدل‌های بومی مناسب است. اغلب مدل‌های ارائه شده در زمینه بلوغ سازمانی، برگرفته از چارچوب‌های بین‌المللی هستند و با ساختارها و فرهنگ سازمانی ایران تطابق کامل ندارند. این موضوع باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به‌طور مؤثر از این مدل‌ها استفاده کنند و در نتیجه، دستیابی به بلوغ سازمانی با دشواری‌های بیشتری همراه می‌شود. در صنعت هوانوردی، این چالش‌ها با وابستگی به فناوری‌های پیشرفته خارجی و نیاز به هماهنگی‌های بین‌المللی تشدید می‌شود. بلوغ سازمانی در این صنعت نیازمند سازگاری با استانداردهای بین‌المللی و مقررات سازمان‌های جهانی است، اما محدودیت‌های فناورانه و ساختاری، این سازگاری را دشوار کرده است.

با وجود مطالعات متعددی که در زمینه بلوغ سازمانی انجام شده‌اند، چندین شکاف پژوهشی قابل توجه وجود دارد. اولاً، فقدان مدل‌های بومی که با شرایط خاص سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه در صنعت هوانوردی، تطابق کامل داشته باشند، یکی از مهم‌ترین این شکاف‌هاست. ثانیاً، عدم بررسی همزمان 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 پرداخته‌اند، در حالی که بررسی همزمان این عوامل می‌تواند به درک جامع تری از بلوغ سازمانی منجر شود. ثالثاً، کمبود داده‌های تجربی نیز یکی دیگر از شکاف‌های پژوهشی است. برخی از مطالعات به بررسی نظری مدل‌ها بسنده کرده‌اند و کمتر از روش‌های کمی و کیفی برای ارزیابی بلوغ سازمانی استفاده شده است.

در کنار عوامل سازمانی و محیطی، اخلاق سازمانی و بهره‌وری نیز نقش مهمی در تحقق بلوغ سازمانی ایفا می‌کنند. مدیریت اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های سازمانی، می‌تواند به ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و ارتقای بهره‌وری منجر شود (سبحانی و همکاران، ۱۴۰۰). یکپارچگی اصول اخلاقی در مدیریت سازمانی، موجب افزایش وفاداری کارکنان، کاهش تعارضات و بهبود تعاملات سازمانی می‌شود. 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 (اوزن و آیک، ۲۰۱۹). با این 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 (حسن‌زاده ثمرین و همکاران، ۱۳۹۹).

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 و 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 مورد استفاده 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 این رو، مطالب ارائه شده در بخش ادبیات تحقیق، به‌منظور تبیین مبانی مفهومی اولیه و فراهم سازی داده‌های مورد نیاز 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، سوال 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 مولفه‌ها به صورت مستقل مورد پژوهش قرار گرفته است. لذا سعی شده است تا به تحقیقاتی که از نظر محتوایی نزدیک به مولفه‌های مورد بررسی ما بوده و یکی از این مولفه‌ها 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 (یافته‌های پژوهش)

کدمقاله	محقق	سال انجام	مسئله اصلی مورد بررسی
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
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 تاثیر بلوغ سرمایه انسانی بر بهره‌وری کارکنان دانشی دانشگاه علوم پزشکی شهر بیرجند
A7	صدر احمدسیر 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 تربیت بدنی در شرایط پاندمی کووید-۱۹

کدمقاله	محقق	سال انجام	مسأله اصلی مورد بررسی
A10	زودلی	۱۳۹۹	تاثیر 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، اصلانی	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 جمع‌سپاری، 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
A20	یوسباتی و هیوارین	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 سبک‌های مدیریت مدیران مدارس بر عملکرد موفق سازمانی
A25	کانتش و همکاران	۲۰۱۹	نبود بلوغ رایج ترین 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 که 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 (۱۴۰۰) 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 (۱۴۰۰)، در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های موثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد مهم ترین مؤلفه های موثر بر بلوغ مدیریت دانش اولویت بندی گردید. نتایج نشان می دهد که بعد محیطی با مؤلفه قوانین و مقررات دولتی، بعد سازمانی با مؤلفه های (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 سازمان های دولتی ایران تاثیر دارد. همچنین از نظر رتبه بندی مؤلفه های رهبری و حمایت مدیریت ارشد، قوانین و مقررات دولتی، راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت فردی و فرهنگ سازمانی به ترتیب حائز رتبه های اول تا ششم هستند. یافته های این تحقیق می تواند به منظور پیاده سازی موفق مدیریت دانش مورد استفاده سازمان های دولتی قرار گیرد.

در سطح بین المللی نیز پژوهش تینا و همکاران (۲۰۲۲) برخی ابعاد بلوغ سازمانی را بررسی کرده، اما مدل های جامع و کاربردی برای سازمان های پیچیده ارائه نکرده است.

تینا و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی مدل پشتیبانی تصمیم چندویژگی برای ارزیابی بلوغ سازمانی، به ویژه در سازمان های عمومی، پرداختند. این بر اساس یک مرور ادبیات سیستماتیک (یعنی تجزیه و تحلیل محتوا) و تجزیه و تحلیل دو مطالعه موردی اروپایی از شیوه های مشارکتی امیدوارکننده (از بریتانیا و اسلوونی) به دست می آید. نتایج نشان داد محرک های ایجاد مشترک و موانع استخراج شده از این دو منبع در یک مدل پشتیبانی تصمیم ادغام می شوند، بنابراین طرح یک مدل پشتیبانی تصمیم چند ویژگی را برای ارزیابی بلوغ سازمانی برای ایجاد مشارکت تنظیم می کنند. مدل نهایی که در اینجا مفهوم سازی می شود شامل ۲۵ ویژگی یا معیار است که در سه دسته گروه بندی می شوند: ظرفیت سازمانی، ظرفیت کارکنان، و زمینه سیاسی و هنجاری گسترده تری که سازمان های عمومی در آن عمل میکنند. با توجه به تغییرات قابل توجهی که در رفتار سازمانی و محیط های کاری، به ویژه در صنایع حساس مانند هوانوردی رخ داده است، نیاز به تحقیقات جامع و کیفی در این حوزه به شدت احساس می شود. چنین تحقیقاتی می تواند سازمان ها را در ارزیابی بهتر سطوح بلوغ خود یاری کنند و به بهبود فرآیندهای مدیریتی و عملیاتی با توجه به استانداردهای بین المللی و تغییرات محیطی کمک نمایند. لذا، انجام پژوهش های جامع و به روز در زمینه طراحی و تبیین مدل بلوغ سازمانی، به ویژه در صنایع راهبردی مانند هوانوردی، ضروری است تا بتوان به شیوه ای علمی و عملیاتی، رفتارهای سازمانی را بهینه کرد و بلوغ سازمانی را ارتقاء داد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی بومی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران، با بهره گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه پردازی داده بنیاد (Grounded Theory) انجام گرفته است.

نظریه پردازی داده بنیاد به عنوان یکی از روش های کیفی مبتنی بر استقرا، امکان کشف نظریه یا مدل از دل داده های تجربی را فراهم می سازد. 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 مدل های بومی، خاص و قابل اتکا برای سنجش بلوغ در سازمان هایی با وظایف حساس و پیچیده (مانند شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران)، محقق را بر آن داشت تا با استفاده از نظریه داده بنیاد، به استخراج مؤلفه ها و مدل مفهومی بپردازد. برخلاف سایر روش های کیفی مانند پدیدارشناسی یا تحلیل محتوا که تمرکز آن ها بر درک تجربه زیسته یا تبیین محتوای بیانی است، نظریه داده بنیاد توان بالایی در شناسایی الگوهای مفهومی و تبیین روابط بین ابعاد دارد؛ امری که با اهداف تبیینی این پژوهش هم راستا است.

(Corbin & Strauss, 2008). این روش، با بهره گیری از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و داده های اولیه، امکان استخراج مدلی بومی و متناسب با نیازهای شرکت فرودگاه ها را فراهم می کند. همچنین، پیشینه موجود به عنوان مرجع تکمیلی برای طراحی پرسش های مصاحبه و جهت دهی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

بر این اساس، ۲۰ نفر از خبرگان صنعت هوانوردی به روش نمونه گیری 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 مصاحبه شوندگان فرصت کافی برای تفکر داشته باشند. مصاحبه ها حضوری و مکتوب انجام شد و علاوه بر سؤالات اصلی، از یادآوری ها و کاوش های عمیق برای استخراج داده های دقیق تر استفاده شد. در حین مصاحبه، ثبت و تحلیل هم زمان داده ها از طریق مقایسه مداوم و خلاصه سازی نکات کلیدی صورت گرفت. همچنین، بازخورد فوری به مصاحبه شوندگان ارائه شد تا دقت و روایی اطلاعات جمع آوری شده افزایش یابد. تمامی مصاحبه ها در یک جلسه تکمیل می شدند.

جدول 2. مشخصات مصاحبه شوندگان

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؛ به عنوان 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 گرنند تئوری استفاده کرد. جامعه آماری کیفی مشتمل بر ۲ گروه است. الف) شامل مقالات انتخاب‌شده از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (مگیران، سویلیکا، مجلات نور) و خارجی (الزویر و امرالد) براساس روش مرور نظام‌مند و معیارهای در نظر گرفته شده. ب) تعدادی از خبرگان دانشگاهی (اساتید مدیریت و اساتید دانشکده علوم و فنون هوایی) و مدیران شرکت فرودگاه‌ها 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 فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران است که با شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. مراحل بخش تحلیل به شرح زیر است:

۱- مطالعه کتابها و مقالات مرتبط در تحقیقات پیشین و شناسایی عوامل موثر

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

۳- تلفیق عوامل شناسایی شده و تاثیر آنها بر اساس نظر سنجی 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 داده‌های کمی

جدول 3. لایه ها و مشخصات پژوهش

لایه‌های 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 داده‌ها	کتابخانه ای و مصاحبه کیفی و تحلیل آنها در مرحله اول و پرسشنامه ای در مرحله دوم

یافته‌های پژوهش

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

جدول 4. کدهای باز مستخرج از مطالعه مقالات

کدهای باز	منابع
تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمان	A12-A25-
تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی	A10-A17-A26
علاقه به کار گروهی	A7-A14-
نگرش مثبت کارکنان به سازمان	A13-A16-
علاقه به چالش شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان	A4-A17-
انطباق پذیری با شرایط مختلف	A8-A14-A18-A20-
تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی	A7-A12-A25-A27-

A9-A13-	آگاهی و درک مسایل 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 اشتراک گذاری دانش
A2-A3-A5-A8-A13-A24	وجود مدیریت تحول گرا 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 هوشمندبودن
A1-A5-A8-A10-A11-A13-A15-A21	ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت کارکنان
A2-A13-A21-	دانش سازمان به عنوان سرمایه‌های سازمان
A2-A3-A15-A22	یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا
A2-A16-	به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا
A9-A10-	توجه به فرهنگ دانش طلب 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 تصمیم گیری
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 بلند مدت سازمان
A2-A16-	ارایه 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 پیاده سازی دانش در سازمان
A14-A16-	استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان
A8-A12-	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی
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-	الگو برداری از سازمانهای موفق
A9-A13-	ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان
A14-A16-	انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با مسایل
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-	یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راههای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی
A1-A3-A8-A13-A15-A19	دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه‌ها به منظور سازگاری با تغییرات
A12-A25-	تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی
A10-A17-A26	دستیابی به بهره وری سازمان
A7-A14-	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا
A13-A16-	ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان
A4-A29-	نیل به اهداف سازمان با سود دهی بالا
A8-A14-A18-A20-	مشارکت سازمان در ارزش افزوده

نمونه ای از نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل مصاحبه ها در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۵. نمونه کدهای محتوایی و جملات مستخرج از مصاحبه ها

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 چالش‌های شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان	۲۰
توجه و علاقه وافر به محیط کار	۷-۲
آگاهی و درک مسایل پیچیده سازمان	۱۴
داشتن مدیریت زمان	۱۲-۸
نظم و انضباط کاری کارکنان	۹-۱۱-۱۵-۱۸

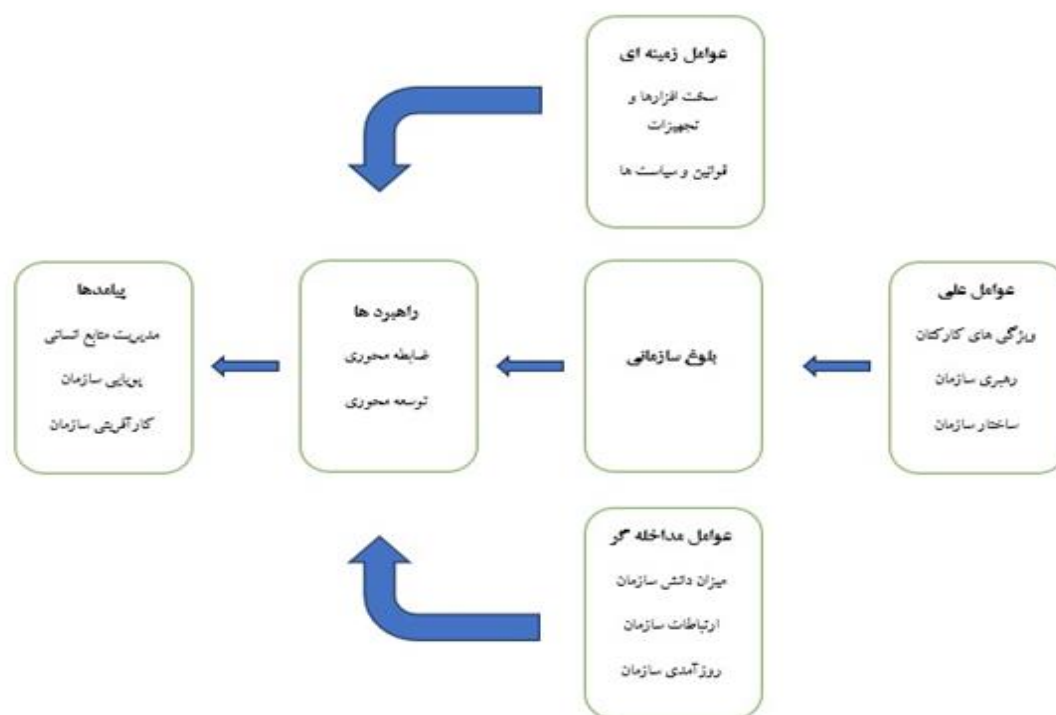
پژوهشگر در بخش کیفی پژوهش، با مصاحبه با خبرگان و مطالعه ادبیات، اسناد و مقالات موجود، عوامل مؤثر در بلوغ سازمانی را از روش اشتراوس احصا کرد که نتیجه کدگذاری‌ها به شرح جدول ۷ می‌باشد.

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 نمره‌گذار 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 توافقی 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 توافق^۱ درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق 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 توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. مایلز و هومان (۱۹۹۴) توصیه می کنند که برای پایایی مناسب در مطالعه کیفی، توافق در همسانی رمز گذاری باید حداقل ۸۰ درصد باشد. ضریب هولستی به دست آمده ۰/۹۵۲ است که نشان دهنده



پایایی قابل قبول و توافق در همسانی رمز گذاری است.

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

پس از تدوین پرسشنامه برای اعتباریابی ابتدا فرم اظهار نظر در خصوص اعتبار بسته تدوین سپس، برای اظهار نظر در اختیار ۸ نفر از استادان و متخصصان قرار گرفت. میزان توافق ارزیابان از طریق محاسبه ضریب آلفای کربندورف و به وسیله نرم افزار R مورد تحلیل قرار گرفت. برای بررسی میزان توافق در بین ارزیابان مختلف از آماره ضریب کربندورف استفاده شد. آنالیز مورد نظر در نرم افزار R اجرا شد. میزان ضریب تعریف شده مناسب برای توافق بین ارزیابان حداقل باید بیشتر از ۰/۶۶ باشد. با توجه به ضریب به دست آمده که برابر با ۰/۸۴ 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 انتشایی عوامل موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی

مقوله اصلی	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
فعالیت های سازمانی	ویژگیهای کارکنان سازمان	انگیزش کارکنان	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت های سازمان
			تمایل کارکنان به توسعه مهارت های دانشی
			علاقه به کار گروهی

	دیدگاههای کارکنان	توانمندی کارکنان	علاقه به یادگیری مستمر مهارت‌های جدید
	رهبری سازمان	هدفگذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	نیازسنجی اهداف سازمان اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف سازمان ارائه پیشنهادات سازنده برای پیشبرد اهداف پاداش به عملکردها و اندیشه‌های مبتکرانه در سازمان تشویق فعالیتهای گروهی کارکنان تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش استقرار نظام جبران خدمات در سازمان افزایش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمان
	مهارتهای مدیریت	وجود مدیریت تحول گرا در سازمان داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان مستندسازی دانش داشتن تفکر انتقادی توانایی مهارت حل مساله حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان	رهبر هوشمند
	ساختار سازمان	یادگیری سازمان	دانش سازمان به عنوان سرمایه‌های سازمان یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا
		فرهنگ سازمان	توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان یادگیری و رشد فردی و سازمان به عنوان یک ارزش
	مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط
	عوامل زمینه‌ای موثر در بلوغ	سخت افزارها و تجهیزات	دسترسی به امکانات
	مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط

عوامل مداخله گر موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران	مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف						
				میزان دانش سازمان	شناسایی دانش	تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان تعیین سازوکار کسب دانش به نحو مطلوب شناسایی نقاط استراتژیک دانش				
				ارتباطات سازمان	ارتباطات درونی	وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان برقرار ساختن ارتباطهای متقاطع سازمان				
				سرعت پاسخگویی	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم گیری انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی پاسخگویی سریع سازمان به ایده ها و مدل های جدید					
				روزآمدی سازمان	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	کاربرد فناوریها در فعالیت های روزانه کاری در سازمان امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش				
				استفاده از MIS	بسترسازی اطلاعات با استفاده از MIS استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان					
				عوامل مداخله گر موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری	مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف		
								ضابطه محوری	توجه به ماموریت سازمان	هدفگذاری بلند مدت سازمان تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان ارایه ی گزینه های راهبردی در سازمان با توجه به فرصتها
								توجه به تیم گرایی	تشکیل گروه های تعاملی در سازمان توجه به حافظه جمعی کارکنان ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی	
								ارزیابی عملکرد	ارزیابی مستمر از بخش ها و سطوح سازمان	

پیامدهای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	توسعه محوری	آموزش ضمن خدمت	ارزیابی میزان پیاده سازی دانش در سازمان
			ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان
			استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان
		توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی
			توسعه برنامه‌های آموزشی مهارت افزایی
			آموزشهایی در زمینه دسترسی به اطلاعات
	مدیریت کیفیت	بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان
			بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان
			ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت
پیامدهای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	مدیریت منابع انسانی	تعهد کارکنان	افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری‌ها در سازمان
			بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری
			تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان
	پویایی سازمان	یادگیری سازمان	الگو برداری از سازمانهای موفق
			احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله
			تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمان خود
	کارآفرینی سازمان	نواوری	ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان
			انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با مسایل
			بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری
پیامدهای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	کارآفرینی سازمان	نواوری	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی
			اشاعه آموخته‌های کارکنان در کل سازمان
			اقدام به یادگیری برای یادگیری
	سودآوری	سودآوری	کسب مزیت رقابتی
			تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت
			یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راههای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی
پیامدهای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	تعالی سازمان	تعالی سازمان	بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات
			دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه‌ها به منظور سازگاری با تغییرات
			محیط سازمان‌ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی
	سودآوری	سودآوری	تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی
			دستیابی به بهره وری سازمان
			دستیابی به پیشرفت و عملکرد سازمان
پیامدهای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	سودآوری	سودآوری	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا
			ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان
			نیل به اهداف سازمان با سود دهی بالا
	سودآوری	سودآوری	مشارکت سازمان در ارزش افزوده
	سودآوری	سودآوری	
	سودآوری	سودآوری	

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

جدول ۷. تلفیق نظر خبرگان و مقالات در خصوص عوامل موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران

مقوله اصلی	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	منابع	
				مطالعه	مصاحبه
عوامل علی موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران	ویژگیهای 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 مسایل 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 پیشنهادات سازنده برای پیشبرد اهداف	*	
		استفاده از سیستم ترغیب و پاداش	پاداش به عملکردها و اندیشه های مبتکرانه در سازمان	*	
			تشویق فعالیت های گروهی کارکنان	*	
			تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش	*	
			استقرار نظام جبران خدمات در سازمان	*	
			افزایش انگیزاننده ها و محرک های سازمان	*	

	مهارت‌های مدیریت	وجود مدیریت تحول گرا در سازمان	*		
		داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان	*		
		مستندسازی دانش	*		
		داشتن تفکر انتقادی	*		
		توانایی مهارت حل مساله	*		
		حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان	*		
	رهبری هوشمند	ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	*		
		ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان	*		
		اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمند بودن	*		
		ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت کارکنان	*		
	ساختار سازمان	یادگیری سازمان	*	*	
		یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	*	*	
		به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	*	*	
	فرهنگ سازمان	توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان	*	*	
		مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان	*		
		تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان	*		
		یادگیری و رشد فردی و سازمان به عنوان یک ارزش	*		
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع	
				مطالعه	مصاحبه
عوامل زمینه‌ای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	سخت افزارها و تجهیزات	دسترسی به امکانات	دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمان	*	
			دسترسی کارکنان به فناوری جدید	*	
			دسترسی به فناوریهای سخت افزاری روزآمد	*	
			دسترسی به شبکه مجازی به عنوان یک منبع دانش	*	
	زیرساختها		وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان		
			وجود زیرساختهای فناورانه در سازمان	*	
			پیگیری رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری	*	

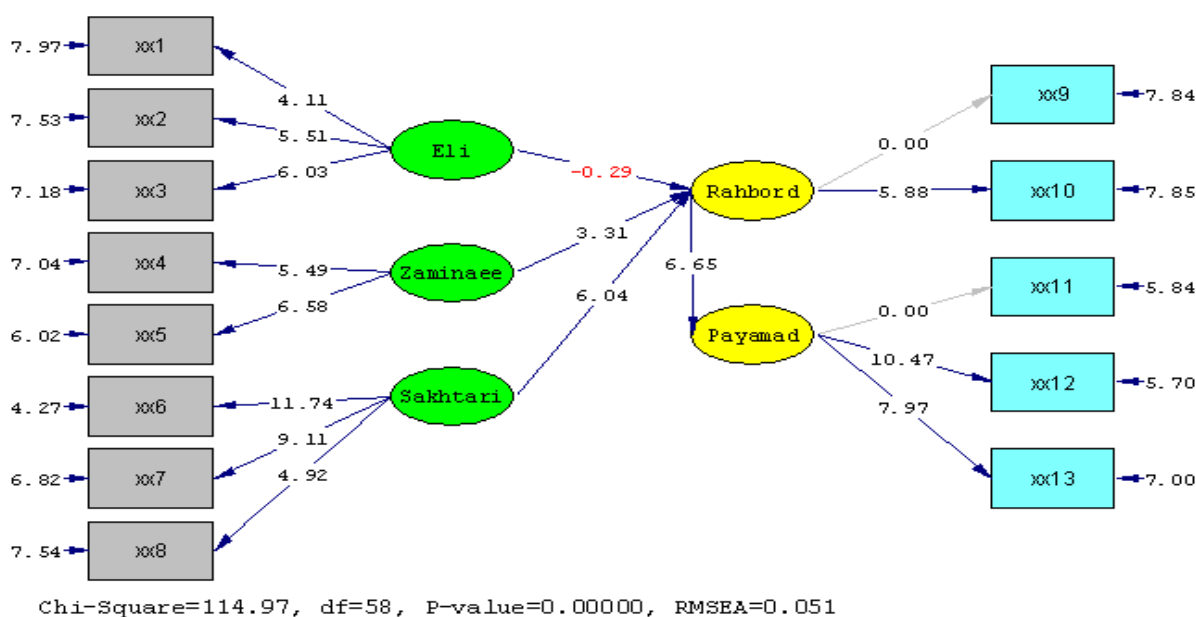
عوامل مداخله‌گر موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران	قوانین و سیاستها	حمایتهای سازمان		تطبیق و هماهنگی سازمان با تغییرات سریع فناوری		*		
						*	فراهم کردن محیط سازمان برای تسهیم دانش	
						*	حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان	
						*	ایجاد مدیریت استعداد کارکنان	
						*	فراهم 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	زیرمقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع			
					مطالعه	مصاحبه		
		میزان دانش سازمان	شناسایی دانش		*	تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان		
					*	تعیین سازوکار کسب دانش به نحو مطلوب		
*					شناسایی نقاط استراتژیک دانش			
بکارگیری دانش			*	اشتراک گذاری منابع فکری و خلاقانه سازمان				
			*	تلاش برای تولید دانش در سازمان				
			*	نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان				
			*	کمک به کارکنان برای به کارگیری 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 تصمیم گیری				
			*	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		
		* بسترسازی اطلاعات با استفاده از MIS			
		* استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت			
		* تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان			
منابع		معرف	گویه مرتبط	زیرمقاله	مقاله اصلی
مطالعه	مصاحبه				
	*	هدفگذاری بلند مدت سازمان	توجه به ماموریت سازمان	ضابطه محوری	راهنمای موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران
*		تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان			
	*	ارایه ی گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصتها			
	*	تشکیل گروههای تعاملی در سازمان	توجه به تیم گرایی		
	*	توجه به حافظه جمعی کارکنان			
	*	ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی			
	*	ارزیابی مستمر از بخش‌ها و سطوح سازمان	ارزیابی عملکرد		
	*	ارزیابی میزان پیاده سازی دانش در سازمان			
*		ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان			
*	*	استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان			
	*	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی	آموزش ضمن خدمت	توسعه محوری	
*		توسعه برنامه‌های آموزشی مهارت افزایی			
	*	آموزشهایی در زمینه دسترسی به اطلاعات			
	*	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان		
	*	بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان			
	*	ایجاد محیط کاری توام با اعتماد و صداقت			
*		افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری‌ها در سازمان			
	*	بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری	مدیریت کیفیت		

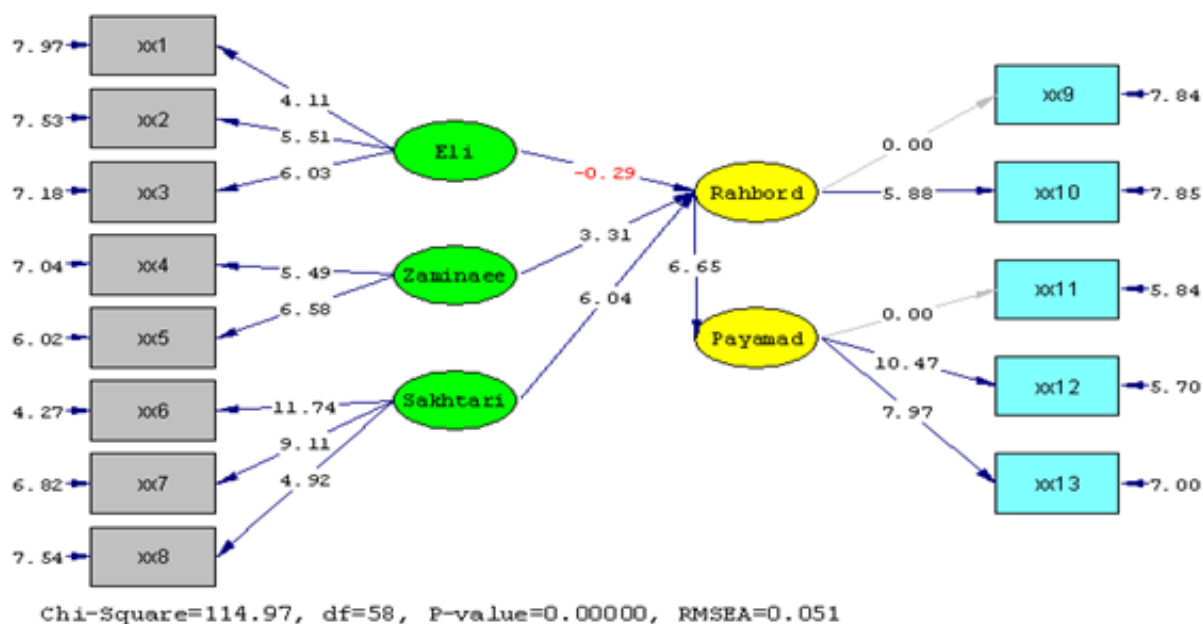
					*	تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان
					*	الگو برداری از سازمانهای موفق
مقوله اصلی	زیر مقوله	گویه مرتبط	معرف	منابع		
				مطالعه	مصاحبه	
پایه های موثر در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران	مدیریت منابع انسانی	تعهد کارکنان	احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله		*	
			تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمان خود		*	
		ظرفیت سازی در کارکنان	ارتقای توانمندی های کیفی کارکنان	*		
			انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با مسایل	*		
			بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری	*		
		یادگیری سازمان	پویایی سازمان	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی	*	*
	اشاعه آموخته های کارکنان در کل سازمان			*		
	اقدام به یادگیری برای یادگیری			*		
	کسب مزیت رقابتی		تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	*		
			یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راههای 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	*		
			تعالی سازمان		تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی	*
	دستیابی به بهره وری سازمان	*				
	دستیابی به پیشرفت و عملکرد سازمان	*				
	کار آفرینی سازمان	نوآوری	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	*		
			ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان	*		
		سودآوری	نیل به اهداف سازمان با سود دهی بالا	*		

	*	مشارکت سازمان در ارزش افزوده			
--	---	------------------------------	--	--	--

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 آماره های t

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری داده های جمع آوری شده بررسی می شود. همان طور که پیش تر اشاره شد، برای برازش مدل، از روش مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر t-student در ادامه ارائه شده است. با توجه به شاخص های ذکر شده در جدول زیر، می توان گفت که مدل مورد نظر از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج این تحلیل در ادامه تشریح می شود.

شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها 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 می دهد مدل نظری با داده ها برازش دارند و با این داده ها تأیید می شوند و پایداری 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 می شوند. 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 می دهد. از طرفی P-value (سطح معنی داری) ۰/۰۰۰۱ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد برازندگی الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران پذیرفته می شود. نتایج نشان داد که، عوامل علی مدل الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران بر راهبرد سازمانی تاثیر ندارد ($t = -۰/۲۹$) ولی عامل زمینه ای الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران

بر راهبرد تاثیر دارد (t= ۳/۳۱). همچنین عامل ساختاری الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران بر راهبرد تاثیر دارد (t= ۶/۰۴). همچنین راهبردها الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران بر پیامدهای آن تاثیر دارد (t= ۶/۶۵). پس از اینکه الگوی مفهومی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران

الگوی نظری بلوغ

فرودگاهها و ناوبری

بررسی قرار می گیرد.

خانواده های الگوی

اشتراوس آنرا برای

می داند. این خانواده ها

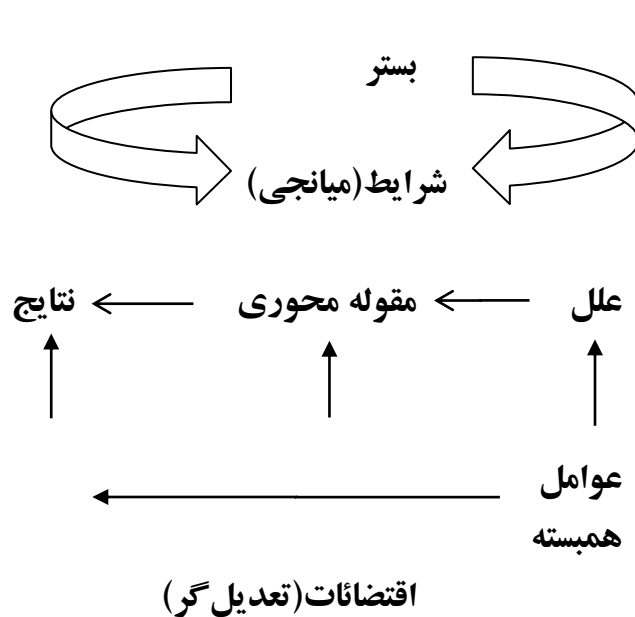
نظری و انتخابی

به هر حال خانواده های

مرتبط باشند، استفاده

وقتی که چارچوب

ظاهر شدن است، اینها



مورد تأیید قرار گرفت،

سازمانی شرکت

هوایی ایران مورد

موضوع مهم

نظری است که

غنی کردن نتایج مهم

برای پشتیبانی از الگوی

استفاده می شود.

کدها، فقط وقتی که

می شوند، بنابراین

نظری در حال حاضر

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 می کند، بطوری که علل، علل همبسته، اقتضائات، شرایط میانجی، پیامدها و بستر

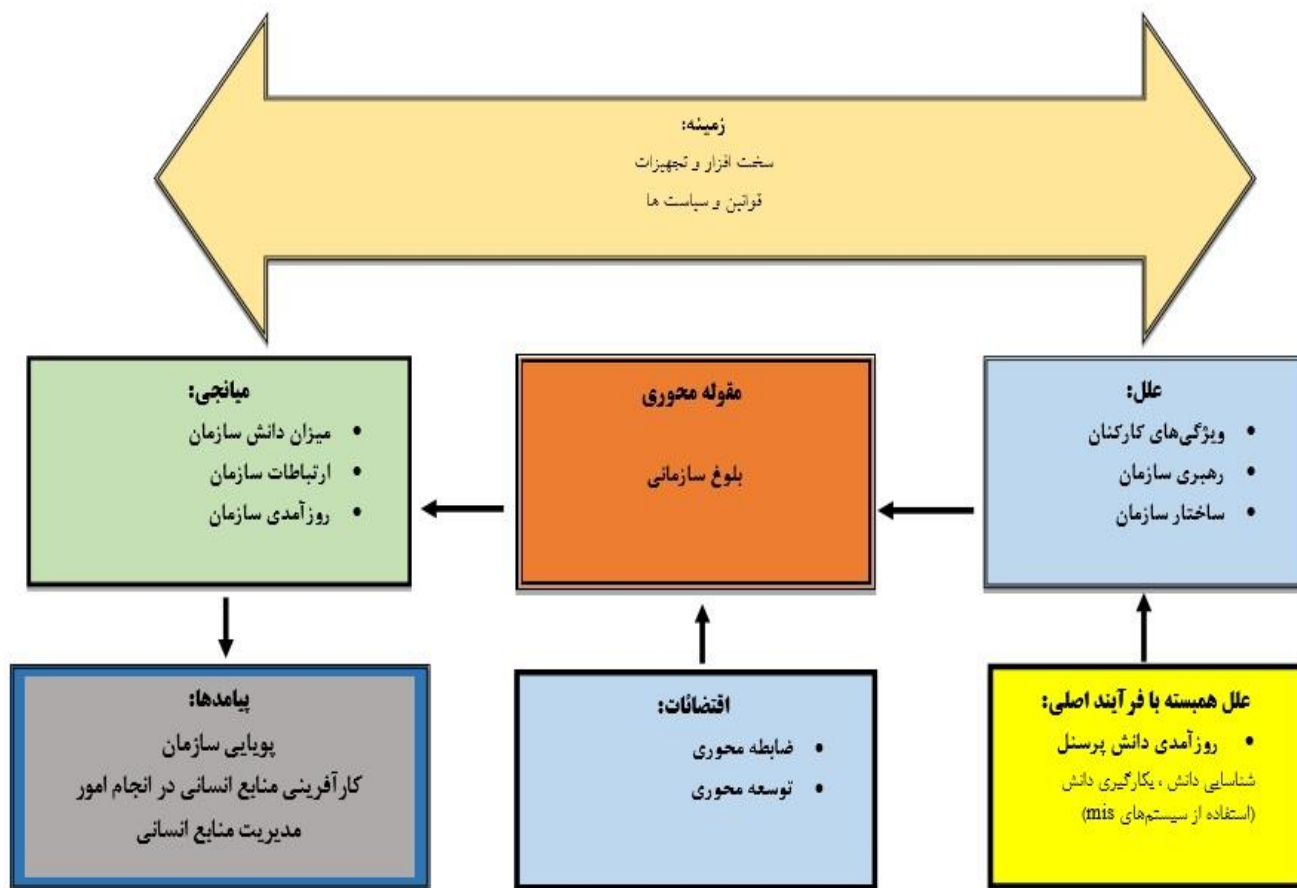
محیطی در این الگو نقش های متفاوتی را ایفا می کنند.

شکل ۴. خانواده (۶ سی)

تحلیل جامعی از خانواده ۶ C ارائه نشد، اما نمونه ها و مترادف هایی در این زمینه مطرح شده است. بستر یا زمینه^۱ به عنوان

تنظیم‌کننده مطالعه تلقی می‌شود. شرایط به مجموعه‌ای از موضوعات اشاره دارد که تحت تأثیر موضوع مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مفهوم علت-نتیجه^۱ نیز در مطالعات شناسایی شده است. 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^۲ به معنای هم‌جهتی و ارتباط دسته‌ها است و در برخی موارد، این دسته‌ها به یکدیگر وابسته هستند، بنابراین به همدیگر نیاز دارند. در خانواده C6، شش جزء اصلی وجود دارد که در مرحله طراحی الگوی نظری می‌توان از آن‌ها بهره برد. با توجه به ارتباط میان مفاهیم، خانواده کدگذاری (C6) 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.

شکل ۵. الگوی بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران



بحث و نتیجه گیری

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 تصمیم سازی مدیران و سیاست گذاران در مسیر بهبود و ارتقاء بلوغ سازمانی در صنعت هوانوردی کشور فراهم ساخته است.

یکی از مهم ترین یافته های این پژوهش، وجود "سایلوس های اطلاعاتی" بین بخش های مختلف سازمان بود که به طور مستقیم جریان اطلاعات و هماهنگی بین واحدها را مختل می کرد. این مشکل در صنعت هوانوردی، که نیاز به همگن سازی داده ها و فرآیندهای عملیاتی در سطح بالا دارد، می تواند منجر به کاهش کارایی و حتی بروز مشکلات جدی در ایمنی عملیات شود. بر اساس نظرات خبرگان و تحلیل های صورت گرفته، مدل بلوغ سازمانی به گونه ای طراحی شد که بتواند بر این چالش ها غلبه کرده و جریان اطلاعات و هماهنگی در سازمان را تسهیل کند.

۱) سایلوس های اطلاعاتی به وضعیتی اطلاق می شود که در آن جریان اطلاعات بین بخش ها یا واحدهای مختلف یک سازمان به طور مؤثر صورت نمی گیرد. این وضعیت معمولاً به دلیل نبود همکاری و هماهنگی میان تیم ها ایجاد می شود و می تواند منجر به ایجاد ناهماهنگی، تکرار کارها و از دست رفتن فرصت های بهبود عملکرد شود. در صنایع حساس مانند هوانوردی، وجود سایلوس های اطلاعاتی می تواند تأثیرات جدی بر ایمنی، کارایی و تصمیم گیری های کلان سازمانی داشته باشد. از این رو، مدیریت مؤثر اطلاعات و افزایش همکاری بین واحدها برای کاهش سایلوس های اطلاعاتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

امروزه محیط های کاری و ماهیت کسب و کار به طور چشمگیری تغییر کرده اند، به ویژه در صنعت هوانوردی که سازمان ها تحت فشار برای کاهش هزینه ها و ارائه خدمات مؤثرتر هستند. با افزایش پیچیدگی و پویایی محیط های کاری، اخلاق سازمانی و هم راستایی نیازهای منابع انسانی با اهداف سازمانی اهمیت فراوانی یافته اند. ارزیابی بلوغ سازمانی به عنوان یک روش مؤثر در مدیریت سازمان، باید به درستی اجرا شود تا هماهنگی بین استراتژی ها، 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 می کند، بلکه کارکنان را به سمت انجام وظایف معنادار سوق می دهد و به ایجاد سازمان های هوشمند و پویا کمک می کند. رهبران بزرگ با گردآوری افراد حول اهداف مشترک و ایجاد اعتماد و امید، می توانند سازمان های بالغ و قدرتمندی بسازند که عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. موفقیت سازمان ها به ویژه در صنعت هوانوردی، به پرورش رهبرانی وابسته است که از درون تکامل یافته اند 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 سیستم های خود به خوبی برقرار می کنند.

با وجود اینکه 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 رشنودی و همکاران (۱۳۹۵) 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 (۱۳۹۷) 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 (۱۳۹۶) 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.

یافته‌های این پژوهش را می‌توان در چهارچوب نظریه‌های کلیدی مدیریت سازمانی تحلیل کرد. ابعاد استخراج‌شده‌ی مدل بومی بلوغ سازمانی، با نظریه‌های بلوغ سازمانی (Zimmerman, 2020) همسو هستند، چرا که نشان می‌دهند سازمان در سطوح مختلف (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی 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، چرا که 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 صحنه 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، چرا که 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 توصیه‌ی 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 که 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 به‌طور 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 یا 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 به عنوان 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^۱) یا (COBIT^۲) در مدیریت فناوری اطلاعات، همسویی بین فرآیندهای سازمانی و اهداف کلی شرکت را بهبود بخشد.

استفاده از سیستم‌های یکپارچه مدیریتی (مانند ERP^۳) 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

۱) 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 موثر خدمات فناوری اطلاعات را ارائه می‌دهد و تمرکز آن بر افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، و بهبود کارایی عملیاتی است.

۲) 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.

۳) ERP (Enterprise Resource Planning) یک سیستم نرم‌افزاری جامع است که فرآیندهای اصلی کسب‌وکار مانند حسابداری، مدیریت منابع انسانی، زنجیره تأمین، تولید، و فروش را به صورت 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.

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.

تشکر و قدردانی

سپاس بی‌کران پروردگار یکتا را که با لطف بی‌منت‌های خود توفیق بهره‌مندی از محضر اساتید فرهیخته را نصیبم ساخت و فرصت آموختن از خرمین علم و ادب را برایم فراهم نمود. بر خود لازم می‌دانم، به تأسی از حدیث شریف «لَمْ يَشْكُرِ الْمَخْلُوقُ لَمْ يَشْكُرِ الْخَالِقَ»، از تمامی اساتید ارجمند که در مسیر دانش‌اندوزی راهنمای من بوده‌اند، صمیمانه قدردانی نمایم.

منابع

- 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.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. 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.

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., & Atilhan, 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.

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.

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

Morgan, G. (1998). *Images of organization: The executive edition* (2nd ed.). Better-Koehler Publishers & 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.

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.

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*.

پیوست‌ها:

پیوست (۱) سوالات مصاحبه:

۱. عوامل علی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدامند؟
۲. عوامل زمینه‌ساز بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدام است؟
۳. عوامل مداخله‌گر بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدام است؟
۴. راهبردهای بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدام است؟
۵. پیامدهای بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدام است؟
۶. چالش‌ها و مشکلات پیش روی بلوغ سازمانی در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران کدام است؟

پیوست (۲) سوالات پرسشنامه:

به نظر شما هر یک از عوامل زیر تا چه میزان در بلوغ سازمانی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران موثر هستند؟					
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	
					R1 تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت های سازمان
					R2 تمایل کارکنان به توسعه مهارت های دانشی
					R3 علاقه به کار گروهی
					R4 علاقه به یادگیری مستمر مهارت های جدید
					R5 نگرش مثبت کارکنان به سازمان
					R6 نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش در سازمان
					R7 علاقه به چالش شغلی و آموزش های مستمر در سازمان
					R8 توجه و علاقه وافر به محیط کار
					R9 انطباق پذیری با شرایط مختلف

					تلاش کارکنان برای تقویت ویژگیهای فردی	R10
					آگاهی و درک مسایل پیچیده سازمان	R11
					داشتن مدیریت زمان	R12
					نظم و انضباط کاری کارکنان	R13
					توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین	R14
					نیازسنجی اهداف سازمان	R15
					اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف سازمان	R16
					ارائه پیشنهادات سازنده برای پیشبرد اهداف	R17
					پاداش به عملکردها و اندیشه های مبتکرانه در سازمان	R18
					تشویق فعالیتهای گروهی کارکنان	R19
					تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش	R20
					استقرار نظام جبران خدمات در سازمان	R21
					افزایش انگیزاننده ها و محرک های سازمان	R22
					وجود مدیریت تحول گرا در سازمان	R23
					داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان	R24
					مستندسازی دانش	R25
					داشتن تفکر انتقادی	R26
					توانایی مهارت حل مساله	R27
					حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان	R28
					ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	R29
					ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان	R30
					اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمندبودن	R31
					ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت کارکنان	R32
					دانش سازمان به عنوان سرمایه های سازمان	R33
					یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	R34
					به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا	R35
					توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان	R36
					مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان	R37

					تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان	R38
					یادگیری و رشد فردی و سازمان به عنوان یک ارزش	R39
					دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمان	R40
					دسترسی کارکنان به فناوری جدید	R41
					دسترسی به فناوری‌های سخت افزاری روزآمد	R42
					دسترسی به شبکه مجازی به عنوان یک منبع دانش	R43
					وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان	R44
					وجود زیرساختهای فناورانه در سازمان	R45
					پیگیری رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری	R46
					تطبیق و هماهنگی سازمان با تغییرات سریع فناوری	R47
					فراهم کردن محیط سازمان برای تسهیم دانش	R48
					حمایت مدیریت سازمان از عملکرد کارکنان	R49
					ایجاد مدیریت استعداد کارکنان	R50
					فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد	R51
					تقویت ویژگیهای فردی، انگیزه ها و پشتکار در اعضا	R52
					حرکت در مسیر سودآوری سازمان و جلب رضایت مشتریان	R53
					ترویج مدیریت دانش از طریق دستورالعمل ها	R54
					کسب مزیت رقابتی در سازمان	R55
					برقراری ارتباط بین مدیریت دانش با استراتژی بلندمدت	R56
					تحلیل دانش جهت شناسایی دانش لازم سازمان	R57
					تعیین سازوکار کسب دانش به نحو مطلوب	R58
					شناسایی نقاط استراتژیک دانش	R59
					اشتراک گذاری منابع فکری و خلاقانه سازمان	R60
					تلاش برای تولید دانش در سازمان	R61
					نمایش و تسهیل عرضه دانش برای کارکنان	R62
					کمک به کارکنان برای به کارگیری دانش در سازمان	R63
					وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان	R64
					برقرار ساختن ارتباطهای متقاطع سازمان	R65

					سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم گیری	R66
					انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی	R67
					پاسخگویی سریع سازمان به ایده ها و مدل های جدید	R68
					کاربرد فناوری ها در فعالیت های روزانه کاری در سازمان	R69
					امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی	R70
					استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش	R71
					بستر سازی اطلاعات با استفاده از MIS	R72
					استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت	R73
					تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان	R74
					هدف گذاری بلند مدت سازمان	R75
					تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان	R76
					ارایه ی گزینه های راهبردی در سازمان با توجه به فرصتها	R77
					تشکیل گروه های تعاملی در سازمان	R78
					توجه به حافظه جمعی کارکنان	R79
					ترغیب به تیم سازی و مشارکت در کارهای تیمی	R80
					ارزیابی مستمر از بخش ها و سطوح سازمان	R81
					ارزیابی میزان پیاده سازی دانش در سازمان	R82
					ارزیابی اثربخشی فعالیت های سازمان	R83
					استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمان	R84
					برگزاری کارگاه های آموزشی دانش افزایی	R85
					توسعه برنامه های آموزشی مهارت افزایی	R86
					آموزش هایی در زمینه دسترسی به اطلاعات	R87
					وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	R88
					بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان	R89
					ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت	R90
					افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری ها در سازمان	R91
					بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری	R92
					تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان	R93

					الگوبرداری از سازمانهای موفق	R94
					احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله	R95
					تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمان خود	R96
					ارتقای توانمندی های کیفی کارکنان	R97
					انعطاف پذیری کارکنان در مواجهه با مسائل	R98
					بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری	R99
					مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی	R100
					اشاعه آموخته های کارکنان در کل سازمان	R101
					اقدام به یادگیری برای یادگیری	R102
					تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	R103
					یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راههای دستیابی و حفظ مزیت های رقابتی	R104
					بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات	R105
					دنبال کردن بهترین راهکارها و رویه ها به منظور سازگاری با تغییرات	R106
					محیطی سازمان ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی	R107
					تحقق اهداف سازمان با حداکثر اثربخشی	R108
					دستیابی به بهره وری سازمان	R109
					دستیابی به پیشرفت و عملکرد سازمان	R110
					انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	R111
					ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان	R112
					نیل به اهداف سازمان با سوددهی بالا	R113
					مشارکت سازمان در ارزش افزوده	R114