Archive of SID.ir

ISSN:2821-1588 htpps://www.jadm.khadu.ir



Journal of Air Defense Management
Volume 2, Issue 8
Winter 2024
P.P. 129-150

Research Paper

Designing a Corporate Governance Model with the Approach of Commercializing the Country's Airports

Ramin Azari[1], Yahya Dadash Karimi[2], Farhad Nejad Irani[3]

1. PhD Student in Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. **Email: Raminazari@gmail.com**
2. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. **Email: Dadashkarimi_2006@yahoo.com**
3. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. **Email: Farhadirani90@yahoo.com**

Article Information

Accepted:
2023/11/11

Recceived:
2024/02/07

Keywords:

Corporate Governance, Commercialization, Airport, Themetic Analysis

Corresponding Author:
Yahya Dadash Karimi

Email:
Dadashkarimi_2006@yahoo.com

Abstract

Background & Purpose: Background and purpose: Considering the importance of the airport sector, the current research seeks to design a corporate governance model with the approach of commercializing the country's airports.

Methodology: The current research has a mixed approach. Thematic analysis strategy was used in the qualitative part. The statistical population of the qualitative step included organizational experts and university professors, and 17 semi-structured interviews were conducted using the purposeful sampling method. After coding and analysis, the research data were organized into three levels of basic, organizing and comprehensive themes. A descriptive-survey strategy was used in a small part. The statistical population in this step included the experts of the Civil Aviation Organization who were selected purposefully. The validity of the questionnaire was confirmed through convergent and divergent validity and its reliability was confirmed through Cronbach's alpha. Quantitative data analysis was done through structural equation modeling.

Findings: Based on qualitative data analysis, research findings for corporate governance with the approach of commercializing the country's airports in five overarching themes and twenty-three organizing themes, company structure (company structure design, reporting structure, specialized committees, company communications); Accountability (supervision and control of performance, accountability, social responsibility, improvement of cooperation); Organizational culture (talent management, organizational motivation, ethics, organizational leadership development), company infrastructure (company policy, company processes, company strategy, mission definition, regulation) commercialization (performance improvement, financial sustainability, investment promotion, continuous growth, financial health, improving transparency) were categorized. Also, the analysis of the data of the quantitative part indicated the validity of the model of the qualitative part.

Conclusion: Corporate governance is the mechanisms, processes and relationships by which companies are controlled and their operations are implemented. Considering that airports play an important role in the economic development of societies, the attention and use of the findings of this research will lead to the optimal use of the capacities of the airport sector.

Citation: Azari, Ramin; Dadash Karimi, Yahya and Nejad Irani, Farhad.(2024). Designing a Corporate Governance Model with the Approach of Commercializing the Country's Airports. *Journal of Air Defense Management*, 2(8), 129-150.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ISSN:2821-1588 htpps://www.jadm.khadu.ir



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دورهٔ ۲، شمارهٔ ۸

زمستان ۱۴۰۲

صص ۱۲۹-۱۵۰

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور

رامین آذری[۱]، یحیی داداش‌کریمی[۲]، فرهاد نژادایرانی[۳]

۱. دانشجوی مقطع دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:** Raminazari@gmail.com

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:** Dadashkarimi_2006@yahoo.com

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:** Farhadirani90@yahoo.com

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت:
۱۴۰۲/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲/۱۱/۱۸

کلیدواژه‌ها:

حکمرانی شرکتی، تجاری‌سازی، فرودگاه، تحلیل مضمون.

نویسنده مسئول:
یحیی داداش کریمی
ایمیل:
Dadashkarimi_2006@yahoo.com

چکیده

زمینه و هدف: حکمرانی شرکتی در دوران معاصر همزمان با رشد و توسعه شرکت‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته و نوظهور از اهمیت زیادی برخوردار شده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت بخش فرودگاهی به طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور پرداخته شده است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر دارای رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری گام کیفی شامل خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. داده‌های پژوهش پس از کدگذاری و تحلیل در سه سطح مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر سازماندهی شدند. در بخش کمی از راهبرد توصیفی- پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری در این گام شامل کارشناسان سازمان سازمان هواپیمایی کشوری بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. روایی پرسشنامه از طریق روایی همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تائید شد. تحلیل داده‌های بخش کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، یافته‌های پژوهش برای حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور در پنج مضمون فراگیر و بیست و سه مضمون سازمان‌دهنده، ساختار شرکت (طراحی ساختار شرکت، ساختار گزارش‌دهی، کمیته‌های تخصصی، ارتباطات شرکت)؛ مسئولیت‌پذیری (نظارت و کنترل عملکرد، پاسخگویی، مسئولیت اجتماعی، بهبود همکاری)؛ فرهنگ سازمانی (مدیریت استعدادها، انگیزش سازمانی، اخلاق‌مداری، توسعه رهبری سازمانی)، زیرساخت‌های شرکت (خط‌مشی شرکت، فرایندهای شرکت، استراتژی شرکت، تعریف ماموریت، تنظیم‌گری) تجاری‌سازی (بهبود عملکرد، پایداری مالی، ارتقاء سرمایه‌گذاری، رشد مستمر، سلامت مالی، بهبود شفافیت) دسته‌بندی شدند. همچنین، تحلیل داده‌های بخش کمی حاکی از اعتبار الگوی بخش کیفی بود.

نتیجه‌گیری: حاکمیت شرکتی سازوکارها، فرایندها و روابطی است که به وسیله آن شرکت‌ها کنترل شده و عملیات آنها اجرایی می‌شود. با توجه به اینکه فرودگاه‌ها نقش مهمی در توسعه اقتصادی جوامع دارد، توجه و استفاده از یافته‌های این پژوهش موجب استفاده بهینه از ظرفیت‌های بخش فرودگاهی می‌شود.

استناد: آذری، رامین؛ داداش‌کریمی، یحیی و نژادایرانی، فرهاد.(۱۴۰۲). طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور. *فصلنامه مدیریت دفاع هوایی*، ۲(۸)، ۱۲۹-۱۵۰.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

مقدمه

بخش حمل‌ونقل هوایی ایران به منظور تجهیز ناوگان هواپیمایی، توسعه تأسیسات زیربنایی فرودگاه‌ها، به‌کارگیری سیستم‌های پیشرفته ناوبری و برآورد تقاضای بازارهای جدید نیاز به سرمایه‌گذاری عظیمی در سال‌های آتی خواهد داشت. این سرمایه‌گذاری عظیم همراه با تغییر نقش دولت‌ها از حاکمیت به نظارت، موجب دگرگونی در صنعت حمل‌ونقل هوایی می‌شود. در گذشته بخش حمل‌ونقل هوایی به طور انحصاری در دست دولت بود، اما بحران‌های مالی پیش روی دولت‌ها و عدم توانایی و تمایل آن‌ها برای استفاده از ظرفیت‌های فردوگاه‌ها باعث تمایل آن‌ها جهت تجاری‌سازی شده است. چرا که دولت‌ها احساس می‌کنند خود فرودگاه‌ها توان مالی برای جذب سرمایه و کسب منابع مالی را دارد (قهرمانی، ۱۳۸۹). توسعه روزافزون صنعت هواپیمایی و گرایش فزاینده به جابه‌جایی و نقل و انتقال مسافر و کالا در کم‌ترین زمان، موجب پیشرفت چشم‌گیر صنعت حمل‌ونقل هوایی شده است. فرودگاه‌ها زیربنایی‌ترین بخش از سیستم حمل‌ونقل هوایی محسوب می‌شوند و حضور نسل جدید هواپیماهای مدرن، رشد سریع حجم ترافیک، تقاضای سفرهای هوایی و تصویب قوانین و مقررات منسجم و دقیق برای مراحل مختلف عملیات پروازی سبب شده تا فرودگاه به عنوان یک سیستم پیچیده و پویا محسوب شود.

در دو دهه گذشته تغییرات زیادی در مالکیت و مدیریت فرودگاه‌ها و تا حدی خدمات ناوبری هوایی رخ داده است. این تغییرات به طور کلی منعکس کننده دور شدن از مالکیت و مدیریت دولتی هستند از این رو، عملکرد فرودگاه موضوع حجم فزاینده ای از تحقیقات تجربی در سال‌های اخیر بوده است. فرودگاه‌ها از با ارزش‌ترین زیر ساخت‌های جوامع پیشرفته محسوب می‌شوند و به دلیل برخورداری از پتانسیل‌های مختلف در رشد اقتصادی کشورها و کمک به ایجاد توسعه پایدار نقش مهمی دارند. از این رو، نیازمند استفاده از ساختارهای حاکمیت شرکتی هستند تا مدیران مناسب‌ترین شیوه‌ها را برای تجاری‌سازی انتخاب کنند. حکمرانی شرکتی تابعی از ترکیبی از موارد و موازنه‌هایی است که به بهترین وجه برای شرکت و تجارت آن مناسب است.

حکمرانی شرکتی در دوران معاصر و با رشد و توسعه شرکت‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته و نوظهور اهمیت بیشتری پیداکرده و تقریباً توسط همه جوامع تجاری و شرکت‌ها به عنوان عامل اصلی بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها تأیید شده است. حکمرانی شرکتی مفهومی چند رشته‌ای است که هدف نهایی آن دستیابی به شفافیت، پاسخگویی، عدالت و انصاف و رعایت حقوق ذینفعان است (خرم‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۰). حکمرانی شرکتی در سال‌های اخیر، نظر عده زیادی را به خود جلب کرده است. علت این امر توجه به سلامت

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

اقتصادی جامعه و به طور خاص واحدهای تجاری است (طالبی نجف‌آبادی و دلیری، ۱۴۰۰).

اصلاحات مدیریت دولتی نوین عمدتاً در جهت افزایش بازارگرایی سازمان‌های دولتی است. این اصلاحات طیفی از تغییرات سازمانی از جمله اقدامات بنیادی مانند۱. خصوصی‌سازی در قالب واگذاری کامل یا معرفی ترتیبات ترکیبی مانند امتیازات عملیاتی و/یا انعقاد قرارداد خارج از خدمات خاص به شرکت‌های خصوصی ۲. قرار گرفتن سازمان‌های دولتی در معرض رقابت (آزادسازی)، و ۳. اتخاذ تمرکز بیشتر بر سود و عملکرد تجاری (تجاری‌سازی) را مطرح نموده است.

از اواسط دهه ۱۹۸۰، تغییر قابل‌توجهی در بسیاری از کشورها به سمت تأمین مالی بخش خصوصی توسعه فرودگاه‌ها و بهره‌برداری از فرودگاه‌ها بر اساس تجاری‌سازی صورت گرفته است. با توجه به اینکه تجاری‌سازی در فرودگاه‌های ایران به معنی تخصصی آن در مقایسه با برخی از کشورها صورت نگرفته است، باید مقدمات مطالعات، تدوین دستورالعمل‌ها و راه‌های پیش روی آن فراهم شود تا در سایه شایسته‌سالاری و توسعه تخصصی بخش فرودگاهی، امکان ارتقای کارایی و بهره‌وری در ارائه خدمات مهیا شده و شرایط رقابتی در بازارهای جهانی میسر گردد (قهرمانی، ۱۳۸۹). نیاز به تجاری‌سازی و دستیابی به سطح معینی از عملکرد مالی نیازمند امکان‌سنجی در پروژه است (گریگ، ۲۰۱۷). تجاری‌سازی موجب تشویق به کارایی و بهره‌وری فرودگاه‌ها و ارائه تسهیلات می‌شود (ایسون و همکاران، ۲۰۱۱؛ کاهیل و همکاران، ۲۰۱۷). توسعه فرودگاه‌ها دارای اثرات اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و رفاهی قابل‌توجهی برای کاربران، مسئولان فرودگاه و در سطح کلان برای توسعه کشور است. این عوامل به صورت مختلفی نظیر جذب توریسم، ایجاد فرصت‌های شغلی، تأمین حمل‌ونقل سریع و ایمن، دسترسی آسان به محصولات، آسودگی بیشتر برای مسافران و حفاظت از محیط‌زیست پدیدار می‌گردند. از آنجایی‌که فرودگاه‌ها نقش به سزایی در پیشرفت و توسعه کشورها ایفا می‌کنند، لزوم بررسی توسعه اقتصادی، خصوصی‌سازی، تجاری‌سازی و مدیریت آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. از این رو، در گام اول به سیاست‌ها، پیش‌نیازها و راهبردهایی نیاز است تا زمینه استقرار حکمرانی شرکتی در راستای تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور ایران فراهم گردد. بر این اساس، در این پژوهش به این مساله پرداخته می‌شود که الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور کدام است.

پیشینهٔ پژوهش

گستردگی مفهوم حکمرانی شرکتی و استفاده بیش از حد آن در حوزه‌ها و ادبیات مختلف

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

باعث شده در حال حاضر تعریف دقیق و مشخصی که نشان دهد مفهوم حکمرانی شرکتی دقیقا به چه چیزی اطلاق می‌شود و مورد قبول عموم پژوهشگران باشد وجود نداشته باشد. اما به صورت کلی، حکمرانی شرکتی به مکانیزم‌ها، فرآیندها، و روابطی اطلاق می‌شود که از طریق آنها بنگاه‌ها، قانونگذاری، هدایت و مدیریت می‌شوند(سابرامانیان، ۲۰۱۵). به تعریف جامع‌تر، حکمرانی شرکتی شامل فرآیندهایی است که با استفاده از آنها اهداف شرکت‌ها مشخص شده و دنبال می‌شوند . برای رسیدن به این اهداف، مکانیزم‌های حکمرانی مختلفی مثل نظارت بر فعالیت‌ها، اتخاذ سیاست‌ها، روش‌ها، و تصمیمات شرکت‌ها و ذینفعان‌شان به کار برده می‌شود. روش‌های حکمرانی شرکتی معمولاً بر اساس تلاش‌هایی است که برای همسو کردن علایق و منافع ذینفعان مختلف به کار می‌رود(دیلی و دالتون، ۱۹۹۴) که این نشانگر اهمیت حکمرانی خوب است.

امروزه، فرودگاه‌ها نه‌تنها به محلی برای حمل‌ونقل عمومی، بلکه به نقطه رشد سوددهی اقتصاد تبدیل‌شده‌اند. فرودگاه‌ها به عنوان یک بخش اساسی از سیستم حمل‌ونقل هوایی و با در نظر گرفتن بسیاری از ویژگی‌ها مانند رعایت ایمنی تلقی شده و مدیریت آن در حال حاضر به یک بازار تجاری‌تر تبدیل‌شده است (گین و تیان[1]، ۲۰۱۹). به طوری که با عملیات تجاری، فرودگاه‌های بسیاری در دنیا به طور قابل‌توجهی متحول شده است. بسیاری از فرودگاه‌ها از ارائه‌دهندگان زیرساخت‌های دولتی با بودجه عمومی به کسب‌وکارهای تجاری با تأمین مالی متنوع تبدیل‌شده‌اند. تجاری‌سازی تمرین استراتژی‌هایی برای کسب درآمد است (ین[2]، ۲۰۲۴).

تجاری‌سازی فرآیند یا چرخه معرفی یک محصول یا روش تولید جدید به بازار است، تجاری‌سازی به دنبال بهره‌برداری از نوآوری و کسب منفعت است (جوردان[3]، ۲۰۱۴). تجاری‌سازی به دنبال دستیابی به معیارهای اقتصادی و عملکرد فرودگاه، عملیات فرودگاه و کیفیت خدمات، رابطه فرودگاه و شرکت هواپیمایی، ارائه تسهیلات تجاری، رقابت فرودگاهی و نقش بازار فرودگاه، تأثیر اقتصادی و اجتماعی فرودگاه‌ها و تأثیرات زیست‌محیطی فرودگاه‌ها است. تجاری‌سازی فرودگاه‌ها به یک روند رو به رشد تبدیل شده است با این حال، بسیاری از فرودگاه‌ها در اداره دولت قرار دارند، تجاری‌سازی را می‌توان به عنوان معرفی اهداف تجاری به یک شرکت تعریف کرد. این اهداف شامل افزایش بهره‌برداری از دارایی‌ها،

---

[1]. Qin and Tian
[2]. Yin
[3]. Jordan

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

به حداکثر رساندن درآمد، به حداقل رساندن هزینه‌ها و رویکرد مشتری‌محور به کسب‌وکار است (سیلورلیف و تورگل[1]، ۱۹۹۴). تجاری‌سازی وقتی آغاز می‌شود که یک کسب‌وکار به عنوان شیوه‌ای برای استفاده از پیشرفت‌های مهندسی یا علمی با هدف پاسخ به نیاز بازار از طریق طراحی، توسعه، ساخت و تولید، بازاریابی و تلاش‌های بعدی برای ارتقاء محصول ایجاد شود (لیو و جیانگ[2]، ۲۰۰۱). از طریق تجاری‌سازی، هزینه‌های پیشرفت شرکت‌ها جبران و امکان سرمایه‌گذاری پیشرفته‌تر را برای خود به وجود می‌آورند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴).

برای تحقق تجاری‌سازی مجموعه‌ای از اصول و شاخص‌های مدیریت سازمانی به کار می‌رود که در ادبیات سازمانی – اقتصادی از آن تحت عنوان حکمرانی شرکتی یاد می‌شود (شیبانی و عبدی پور فرد، ۱۳۹۹). حکمرانی شرکتی یک فرایند نظام‌مند، مستمر، تدریجی برای بهبود، هدایت و یادگیری شرکت است که بر عملکرد پایدار شرکت و تعالی آن تأثیر دارد. این نوع حکمرانی از یک فرآیند متعارف به یک ضرورت در مدیریت استراتژیک کسب‌وکار در قرن بیست‌ویک تبدیل شده است (سینان و همکاران[3]، ۲۰۱۶).

حکمرانی شرکتی ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن اهداف شرکت تدوین و ابزارهای دستیابی به این اهداف و همچنین نحوه نظارت بر عملکرد مدیران مشخص می‌شود (قلی‌پور سوته و همکاران، ۱۴۰۰). اصول حکمرانی شرکتی موجب دستیابی شرکت به اهداف تعیین‌شده، کنترل ریسک و مصرف بهینه منابع می‌گردد (عباسی و همکاران، ۱۴۰۰). مهم‌ترین اثر حکمرانی شرکتی شامل تأثیر مثبت آن بر فضای اقتصاد و کسب‌وکار است که در نهایت ذینفعان از آن بهره‌مند می‌شوند. این تأثیر از سطح خرد اقتصاد تا سطح کلان آن قابل‌شناسایی است (عطاالهی و راستی، ۱۳۹۲). بنابراین نقش مهمی را در بهبود عملکرد شرکت ایفا می‌کند و ارتباط مستقیمی بین حکمرانی شرکتی و عملکرد شرکت در بازارهای مالی توسعه‌یافته و در حال توسعه دارد (بلک و لارسن[4]، ۲۰۰۶). از این طریق، ساختارهایی فراهم می‌شود که هدف‌های شرکت تبیین و ابزار رسیدن به این هدف‌ها و نظارت بر عملکرد نیز فراهم می‌شوند (وکیلی و همکاران، ۱۳۸۹) و شامل مجموعه‌ای از روابط متقابل بین ذینفعان سازمان است که در هر کشوری به عوامل مختلف بومی مانند چارچوب قانونی،

---

1. Silverleaf and Turgel
2. Liu and Jiang
3. Sinan et al
4. Black and Larson

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

چارچوب نظارتی، الگوی سهامداری، وسعت و عمق بازارهای مالی بستگی دارد (عزیز[1]، ۲۰۲۱).

تغییرات زیادی در دو دهه گذشته در مدیریت فرودگاه‌ها و خدمات ناوبری هوایی رخ داده است. این امر به دنبال استفاده از ظرفیت‌های موجود در فرودگاه‌ها در جهت تجاری‌سازی است (نوروز الهی و همکاران[2]، ۲۰۱۵). از این رو، عملکرد فرودگاه موضوع حجم فزاینده‌ای از تحقیقات تجربی در سال‌های اخیر بوده است (کاهیل و همکاران، ۲۰۱۷). تجاری‌سازی موجب کارایی در فرودگاه می‌شود و دولت‌ها دیگر بودجه‌ای برای فرودگاه‌ها در نظر نمی‌گیرند و باید از ظرفیت‌های خود برای درآمدزایی استفاده کنند (ایسون و همکاران، ۲۰۱۱). از این رو، تجاری‌سازی نیازمند تدوین سیاست‌ها و تدوین مداوم شاخص‌های عملکرد است (یانگ و همکاران[3]، ۲۰۰۸).

توسعه روزافزون صنعت هواپیمایی و گرایش فزاینده به جابه‌جایی و نقل و انتقال مسافر و کالا در کم‌ترین زمان، موجب پیشرفت چشم‌گیر صنعت حمل‌ونقل هوایی شده است. فرودگاه‌ها زیربنایی‌ترین بخش از سیستم حمل‌ونقل هوایی محسوب می‌شوند و حضور نسل جدید هواپیماهای مدرن، رشد سریع حجم ترافیک، تقاضای سفرهای هوایی و تصویب قوانین و مقررات منسجم و دقیق برای مراحل مختلف عملیات پروازی سبب شده تا فرودگاه به عنوان یک سیستم پیچیده و پویا محسوب شود (وزارت راه و ترابری، ۱۳۸۷).

در حالی‌که فرودگاه‌ها به طور سنتی به عنوان نمونه‌های کلاسیک شرکت‌های دولتی دیده می‌شدند، نقش دولت در مدیریت فرودگاه در سراسر جهان تغییر کرده است (شنگورو واسیک، ۲۰۱۸). بخش حمل‌ونقل هوایی ایران به منظور تجهیز ناوگان هواپیمایی، توسعه تأسیسات زیربنایی فرودگاه‌ها، به‌کارگیری سیستم‌های پیشرفته ناوبری و برآورد تقاضای بازارهای جدید به سرمایه‌گذاری عظیمی در سال‌های آتی نیاز خواهد داشت. این سرمایه‌گذاری عظیم با تغییر نقش دولت‌ها از حاکمیت به نظارت، موجب دگرگونی در صنعت حمل‌ونقل هوایی می‌شود. در گذشته بخش حمل‌ونقل هوایی به طور انحصاری در دست دولت بود، اما بحران‌های مالی پیش روی دولت‌ها و عدم توانایی و تمایل آن‌ها برای استفاده از ظرفیت‌های فردوگاه‌ها باعث تمایل آن‌ها جهت تجاری‌سازی شده است. چرا که دولت‌ها احساس می‌کنند خود فرودگاه‌ها توان مالی برای جذب سرمایه و کسب منابع مالی را دارد

---

[1]. Aziz
[2]. Noruzoliaee
[3]. Yang et all

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

(قهرمانی، ۱۳۸۹).

از آنجایی‌که فرودگاه‌ها نقش به سزایی در پیشرفت و توسعه کشورها دارند، لزوم بررسی توسعه اقتصادی، خصوصی‌سازی، تجاری‌سازی و مدیریت آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به دیدگاه دولت‌ها بر اساس مدیریت دولتی نوین موجب شده است که مدیریت فرودگاه‌ها با عواملی از جمله کمبود زیرساخت‌های رو به رشد، نیازهای سرمایه‌گذاری جدید، مشکلات کارایی، محدودیت‌های مالی عمومی، مسئولیت‌پذیری و نگرانی‌های کیفیت در مورد مدیریت عمومی، تغییر محیط کسب‌وکار، و افزایش تجربه بخش عمومی در اجرای خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها مواجه شوند. توجه به موارد پیش‌گفته، تحولی را در حکمرانی فرودگاه از طریق خصوصی‌سازی و همچنین تجاری‌سازی آغاز کرده است (شنگور و واسیک[1]، ۲۰۱۸). بر این اساس، مدیریت و راهبری فرودگاه و بهره‌برداری از آن باید دارای نظام مدیریتی ویژه باشد، زیرا امروزه فرودگاه همانند یک شهر کوچک به شمار آمده و در آن خدمات گوناگونی از طریق نهادهای بخش دولتی یا خصوصی ارائه می‌شود و نیازمند تدوین طرح نظام مدیریت فرودگاهی جهت اداره بهینه و ارائه خدمات مناسب است.

پیشینه تجربی

بیگی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان طراحی مدل حکمرانی شرکتهای دولتی در چارچوب سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی انجام دادند. این تحقیق با رویکرد آمیخته به دنبال شناسایی الزامات و اقتضائات سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتهای دولتی بوده است. داده های مرتبط با متن «سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی» از ادبیات نظری و ۱۹ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان گرداوری و با استفاده از روش تحلیل تم، تجزیه وتحلیل شده است. در بخش کمی پژوهش، به منظور بررسی اعتبار مدل طراحی شده، از روش دلفی فازی استفاده شده است. طبق نتایج تحقیق مدل حکمرانی شرکتی مبتنی بر سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی مشتمل بر چهار ویژگی انطباق پذیری، عدالت مشارکن محور، فسادزدایی و سلامت و مدیریت جهادی است.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان مدل پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی خوب در صنعت بیمه ایران انجام دادند. هدف این پژوهش، ارائه مدل پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی خوب در صنعت بیمه ایران بود. شرکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران ارشد شرکت‌های بیمه فعال در حوزه حکمرانی دولتی در ایران بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند

---

[1]. Sengur and Vasigh

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

انتخاب شدند. در این پژوهش از روش کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. داده‌های پژوهش به کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شدند. نتایج حاصل از احصای شاخص‌های بلوغ حکمرانی شرکتی خوب، استخراج مجموعاً ۷۲۱ کد باز، ۲۴۰ کد محوری و ۶۹ کد انتخابی بود. این داده‌ها نشان دادند که در شرکت‌های بیمه‌ای شفافیت، پاسخگویی، ارائه گزارش‌های دوره‌ای دقیق، داشتن تخصص، صلاحیت حرفه‌ای، حُسن شهرت و تجربه مدیران و تعامل با ذینفعان نقشی اساسی در بلوغ حکمرانی شرکتی ایفا می‌کند. همچنین شاخص‌های توانمندساز شرکتی می‌تواند اعتماد ذینفعان را تقویت کند و فرهنگ‌سازمانی را فرهنگی شفاف درآورد.

مین و اسمیث (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان حکمرانی شرکتی، جهانی‌شدن و بهره‌وری شرکت انجام دادند. آن‌ها ارتباط بین جهانی‌شدن، حکمرانی شرکتی و بهره‌وری شرکت را مورد بررسی قرار دادند. نتایج به‌دست‌آمده از اطلاعات طولی مربوط به کشور کره نشان داد هنگامی‌که شرکت حکمرانی شرکتی خود را بهبود می‌بخشد، اثر مثبت آزادسازی مالکیت سهام بر بهره‌وری کل عوامل شرکت به‌وسیله اثرات مدیریتی غیرمستقیم تقویت می‌شود. یافته‌ها تایید نمود که تعامل اثر مدیریتی با افزایش مالکیت سهام خارجی، مهم‌تر از تعامل آن با صادرات است. همچنین نتایج نشان دادند که آزادسازی سرمایه‌گذاری خارجی در بازار میزبان در جمع‌آوری سرمایه برای منافع بالقوه اصلاحات حکمرانی شرکتی مؤثرتر از افزایش صادرات به بازارهای خارجی است.

محمد شفیعی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به تحلیل میزان حکمرانی در مراکز درمانی منتخب استان اصفهان پرداختند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای آموزش، توانمندسازی، محیط کاری، فرآیندها، ارتباطات، تسهیم و امنیت شغلی از ابعاد مهم حکمرانی در مراکز درمانی هستند. زارفر (۲۰۲۰) در پژوهشی دیگر به بررسی مکانیسم حکمرانی شرکتی و شفافیت درشرکت های اندونزی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که متغیرهای شفافیت و پاسخگویی از شاخص‌های اصلی حکمرانی شرکتی محسوب می‌شوند.

دریساوی بهمنشیر و همکارانش (۱۴۰۱) در پژوهشی به تدوین الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی پرداختند. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش شامل مقالات و متون مرتبط با کارآفرینی شرکتی، حکمرانی و مسئولیت اجتماعی و خبرگان و متخصصان صنعت شکر استان خوزستان در قلمرو زمانی از سال ۱۳۹۸تا۱۴۰۰ بود. نتایج تحقیق نشان داد که بر اساس مقادیر شاخص‌های برازندگی به دست آمده، ساختار کلی مدل پژوهش مناسب است. مدل نهایی دارای ۴ بعد و ۱۵ مؤلفه و ۷۱ شاخص بود. نتایج نهایی نشان داد که حکمرانی تأثیر معناداری

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

بر کارآفرینی شرکتی و کارآفرینی شرکتی، تأثیر معناداری بر مسئولیت اجتماعی شرکت و در نهایت عملکرد شرکت دارد.

آبیار و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی عوامل مهم اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی متناسب با ماهیت فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی نفت ایران پرداخت. در این پژوهش با انجام مطالعات نظری شامل مقالات، راهنمای گزارش‌های جهانی جی۴ و الگوهای حکمرانی شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی از منظر مفهومی شناسایی گردید. صفارزاده و حسن پور (۱۳۸۹) در پژوهشی به نحوه مدیریت و تجاری‌سازی فرودگاه‌ها و اثرات توسعه اقتصادی و راهکارهای پرداخت. جانمایی صحیح با اعمال همه جوانب این امر، پیشبرد مالکیت فرودگاه‌ها به سمت خصوصی‌سازی، ایجاد مراکز تجاری، تفریحی و رفاهی در پایانه‌های فرودگاهی و توسعه شهرهای فرودگاهی از مواردی است که در جهت توسعه اقتصادی فرودگاه‌ها بسیار مؤثر می‌باشند. ژائو و همکاران (۲۰۲۴) بیان کردند که تجاری‌سازی نیازمند شکل‌دهی راه‌حل‌ها و محصولات متناظر با توجه به ویژگی‌های سناریوهای کاربردی مختلف است. ماکپوتچی و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که حکمرانی شرکتی منجر به افزایش احتمال نوآوری محصول سبز می‌شود. در نهایت، نوآوری سبز به طور مثبت با عملکرد محیطی شرکت از جمله کاهش انتشار و کارایی استفاده از منابع مرتبط است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای به شمار می‌رود که به روش ترکیبی انجام شد. این پژوهش بر اساس پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران، ۲۰۱۶)، در بخش کیفی و کمی به ترتیب در زمره پژوهش تفسیری استقرایی و اثباتی قیاسی است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی همبستگی استفاده شد. تحلیل داده‌های بخش کیفی از طریق کدگذاری در سه مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و در بخش کمی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد.

برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه و خصوصاً اساتیدی بود که با فرودگاه‌های کشور همکاری داشتند. در بخش کمی جامعه آماری شامل کارشناسان شرکت‌های هواپیمایی ایران و به تعداد ۸۱۰ نفر بود. تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران به میزان ۲۶۱ نفر به دست آمد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

برای محاسبه پایایی در بخش کیفی پژوهش از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. جهت اعتماد به کد گذاری‌های انجام‌شده در پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. پایایی بازآمون بر اساس فرمول زیر به میزان ۹۲ درصد محاسبه شد که با توجه به اینکه پایایی بیشتر از ۶۰ درصد بود قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

$$\mathrm{PAO} = \frac{2M}{(N1 + N2)}$$

در بخش کمی تحقیق به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول یک پایایی پرسشنامه به تفکیک هر یک از ابعاد اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقدار ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک هر یک از ابعاد اصلی

ابعاد اصلی	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
کل سوالات حکمرانی شرکتی	۱۲۶	۰/۹۲۴
ساختار شرکت	۱۹	۰/۷۹۴
مسئولیت پذیری	۲۵	۰/۸۸۳
فرهنگ سازمانی	۲۴	۰/۸۰۶
زیرساخت‌های شرکت	۲۸	۰/۸۹۲
تجاری‌سازی	۳۰	۰/۸۱۲

یافته‌های پژوهش

هدف این پژوهش، طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور بود. از این رو پژوهشگران تلاش کردند پس از استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها، مفاهیم، جملات، پاراگراف‌های مرتبط با موضوع پژوهش را شناسایی و استخراج کنند. در نتیجه این مرحله ۱۷۲ کد مفهومی از پژوهش‌های پیشین استخراج گردید. بدین ترتیب پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، ۱۷۲ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۱۲۶ مضمون پایه تعدیل گردید. این تعداد با نظر پژوهشگران در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر مطابق جدول ۲ دسته‌بندی گردید.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

جدول ۲. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ساختار شرکت	طراحی ساختار شرکت	– تعریف شفاف نقش‌ها – تمایز مسئولیت‌های هیات مدیره با مدیران عامل – تعریف شفاف مسئولیت‌های مدیریت – تعریف اختیار مدیر عامل
	ساختار گزارش دهی	– توجه به ارتباط شرکت – ارائه گزارش کنترل‌های داخلی – ارائه اطلاعات دقیق و به موقع در خصوص عملکرد مالی، تضاد منافع و خطرات – تعریف ساختار گزارش دهی مالی شرکت – مستندسازی نتایج ارزیابی عملکرد – حمایت از شکل‌گیری شرکت‌های خصوصی بهره‌برداری فرودگاه‌ها – رصد اقدامات و سیاست‌های شرکت
	کمیته‌های تخصصی	– اثربخشی حسابرسی مستقل – استقلال حسابرس مستقل – تشکیل کمیته حسابرسی – استقلال هیات مدیره – تجربیات افراد مستقل در هیات مدیره
	ارتباطات شرکت	– ایجاد روابط میان ذی نفعان – ارتباط با ذینفعان بیرونی – تقویت روابط
مسئولیت پذیری	نظارت و کنترل عملکرد	– نظارت بر عملکرد شرکت – نظارت داخلی در شرکت – نظارت بر فعالیت‌های شرکت – استقرار سیستم کنترل‌های داخلی و کارا – پیاده‌سازی سیستم کنترل و تعادل – ارزیابی اثربخشی میات مدیره و کمینه‌های تخصصی – اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد – ارزیابی پتانسیل و عملکرد شرکت توسط هیات مدیره – نظارت موثر بر عملکرد شرکت
	پاسخگویی	– درک پاسخگویی در شرکت – پاسخ‌گویی به ذی نفعان – پاسخگو بودن مدیریت به هیات مدیره – عدالت افشاگری
	مسئولیت اجتماعی	– تعهد در زمینه اجتماعی – تعهد در زمینه اقتصادی – تعهد به مسائل زیست محیطی – تعهد در زمینه حقوقی – در نظر گرفتن منفعت اجتماعی

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	بهبود همکاری	– کار تیمی – ایجاد یکپارچگی شرکت. – تسهیل‌گری در شرکت – هماهنگی در شرکت – ساختار منسجم و شفاف حاکمیت شرکتی – مشارکت مدیرعامل در تعیین استراتژی شرکت – همسویی سهامداران با افراد داخلی شرکت
فرهنگ سازمانی	مدیریت استعدادها	– جانشین‌پروری در شرکت – تحول کارکنان – تشویق به یادگیری – هیات مدیره قوی – انتخاب مدیران بر مبنای حسن سابقه و صلاحیت
	انگیزش سازمانی	– بهینه سازی مشوق‌ها، – بهبود مستمر – ایجاد انگیزه در محیط کار – بهبود انگیزه مدیران – انگیزه بالای اجرای استراتژی شرکت
	اخلاق مداری	– کمال شخصی کارکنان – تصویب منشور اخلاق حرفه‌ای برای مدیران و کارکنان – آموزش اخلاقیات – رفتار اخلاق‌مدارانه مدیران – تعریف منشور رفتار سازمانی – رفتار منصفانه با ذینفعان – تعریف ارزش‌های شرکت
	توسعه رهبری سازمانی	– رفتار مسئولانه مدیران – تعهد هیات مدیره به فعالیت‌های سازمان – هدایت و یادگیری شرکت – اجتناب از تضاد منافع – تعهد در زمینه‌های قانونی – مدیریت ریسک اثربخش – درک اهداف استراتژیک کسب و کار
زیرساخت‌های شرکت	خط مشی شرکت	– برنامه‌ریزی برای مدیریت – سیاستگذاری متمرکز توسعه – تدوین خط‌مشی‌های اجرا – تدوین برنامه‌های تحول اداری در شرکت – تدوین آئین‌نامه‌های استخدامی، معاملات، حقوق و دستمزد و تعیین صلاحیت – خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها – تدوین برنامه جامع توسعه صنعت هوایی
	فرایندهای شرکت	– مدیریت یکپارچه توسعه – تعریف متولی توسعه

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

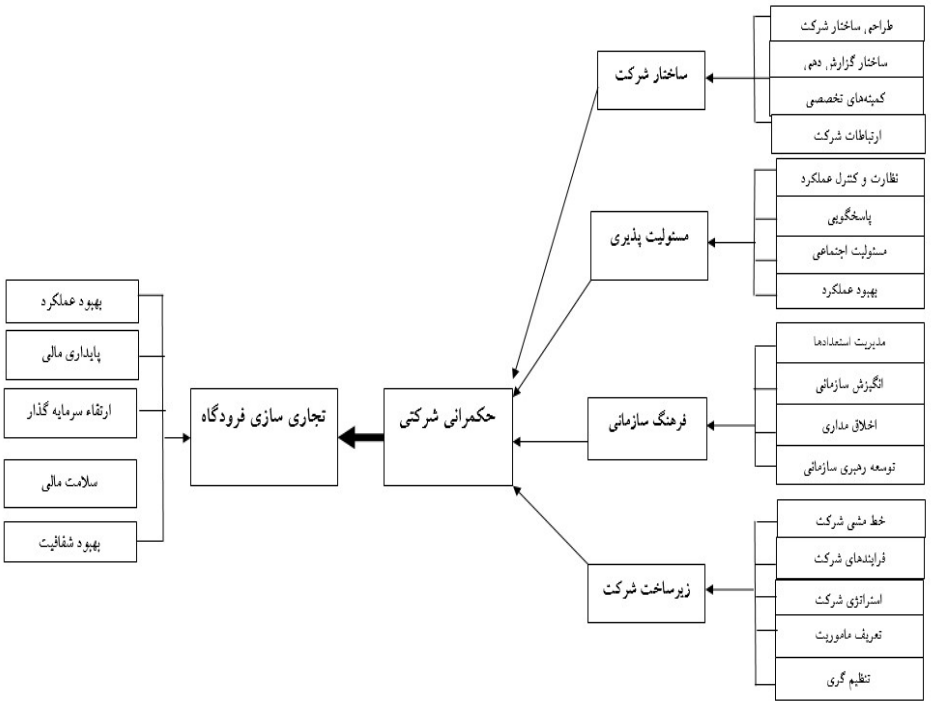
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		– تعریف فرایند نظامند و مستمر شرکت – استانداردسازی فرایندهای شرکت – تفویض اختیار وظایف هیات مدیره به عوامل اجرایی – پیروی از اصول حسابداری پذیرفته شده بین المللی – پیروی از استانداردهای افشاء اطلاعات مالی. – تعریف اهداف عملیاتی
	استراتژی شرکت	– شناسایی فرصت‌ها – توانمندسازی در تصمیم گیری – تحلیل محیط بیرونی – تخصیص منابع – مدیریت چالش‌ها
	تعریف ماموریت	– ارزش‌آفرینی برای سهامداران – عملکرد پایدار شرکت – هدایت صحیح جریان مالی – کارایی شرکت – تخصصی تر شدن تصمیم گیری‌ها و سیاستگذاری باز – تمرکز بر عملکرد سازمان
	تنظیم گری	استقلال مقام تنزیل‌گر رعایت قوانین و مقررات شرکت توسط هیات مدیره
تجاری‌سازی	بهبود عملکرد	– ارتقاء برند شرکت – تضمین امنیت بر سهامداران – رشد شرکت – بهره‌وری شرکت
	پایداری مالی	– ارتقاء و دوام مالی شرکت – افزایش ثروت – ایجاد ارزش افزوده – سلامت مالی شرکت
	ارتقاء سرمایه گذاری	– تمایل به سرمایه گذاری و ارتقاء اعتماد به شرکت – ایجاد فرصت‌های سرمایه گذاری – دسترسی به بازارها سرمایه و مالی – توانایی جذب سرمایه گذاران – سرمایه گذاری پایدار
	رشد مستمر	– بقا در محیط رقابتی – انگیزه تحقق اهداف شرکت – اطمینان از منافع شرکت – رشد اقتصادی – موفقیت مستمر – چابکی شرکت

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	سلامت مالی	– اعتماد به نفس سرمایه‌گذاران – ایجاد اعتماد بلندمدت میان ذینفعان – تعریف سیاست‌های تقسیم سود. – قراردادهای صریح شرکت با ذینفعان – ارائه خدمات اطمینان دهی و مشاوره ای مستقل توسط حسابرسی داخلی
	بهبود شفافیت	– شفافیت در پاداش اعضای هیات مدیره – شفاف‌سازی اطلاعات – شفافیت در نحوه جبران خدمات هیات مدیره – تعریف نقش مدیریت در استخدام و اخراج کارکنان – قوانین و کنترل‌های شفاف – تسهیل فرایند نظارت بر مدیران

با توجه به تعدد مضامین، به تعداد هر مضمون فراگیر، شبکه مضـامینی وجـود دارد کـه مضمون فراگیر در مرکز آن قرار می‌گیرد. در ادامه، شبکه‌های مضامین پژوهش ترسیم شـده است.

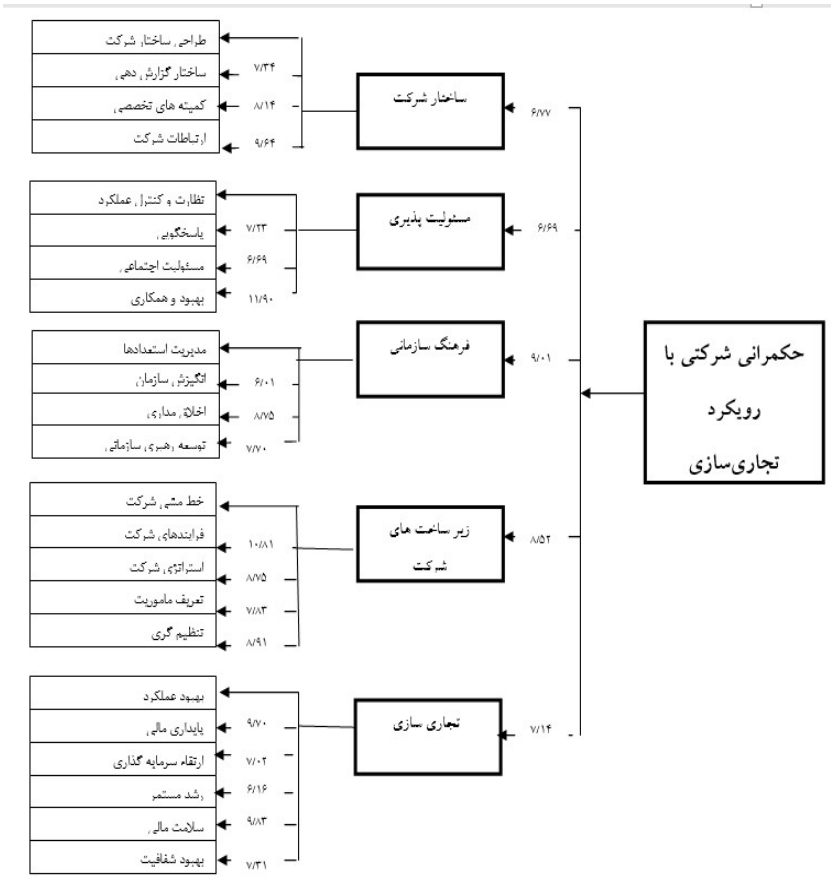


شکل ۱. الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در بخش کمی از تحلیل معادلات ساختاری به منظور اعتبارسنجی مدل طراحی شده در بخش کیفی استفاده شد.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی

شکل ۲ مدل اندازه گیری تحقیق را با توجه براساس تحلیل عاملی تاییدی انجام شده با نرم افزار لیزرل در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر به دست آمده چه در سطح شاخص ها و چه در سطح مولفه‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است لذا نتیجه گرفته می‌شود که متغیرهای آشکار مدل به خوبی تبیین کننده متغیرهای پنهان هستند و روابط بین عناصر مدل معنادار است. همچنین جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد که بر برازش مناسب مدل اندازه گیری تحقیق دلالت دارد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

جدول ۳. شاخص های برازش مدل تحقیق

نام شاخص		برازش قابل قبول	مقادیر شاخص ها در مدل تحقیق	وضعیت شاخص
تقسیم کای دو به درجه آزادی	X^2/df	کمتر از ۳	۱.۷۹	مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۲۴	مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۲	مناسب
شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۴	مناسب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۳	مناسب
شاخص برازش افزایشی	IFI	بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۶	مناسب

بحث و نتیجه‌گیری

در دوران معاصر همزمان با رشد و توسعه شرکت‌ها، حکمرانی شرکتی از اهمیت زیادی برخوردار شده است. به همین دلیل، در این پژوهش به طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور پرداخته شد. در این پژوهش از رویکرد آمیخته اکتشافی استفاده شد. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی- پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری گام کیفی شامل خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاهی و در بخش کمی شامل کارشناسان سازمان سازمان هواپیمایی کشوری بود.

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور در پنج مضمون ساختار شرکت (طراحی ساختار شرکت، ساختار گزارش دهی، کمیته‌های تخصصی، ارتباطات شرکت)؛ مسئولیت‌پذیری (نظارت و کنترل عملکرد، پاسخگویی، مسئولیت اجتماعی، بهبود همکاری)؛ فرهنگ سازمانی (مدیریت استعدادها، انگیزش سازمانی، اخلاق‌مداری، توسعه رهبری سازمانی)، زیرساخت‌های شرکت (خط‌مشی شرکت، فرایندهای شرکت، استراتژی شرکت، تعریف ماموریت، تنظیم‌گری) تجاری‌سازی (بهبود عملکرد، پایداری مالی، ارتقاء سرمایه‌گذاری، رشد مستمر، سلامت مالی، بهبود شفافیت) دسته‌بندی می‌شوند. بر این اساس، به منظور بهبود حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود؛

ساختار شرکت؛ با استفاده از ساختار شرکت فعالیت‌ها تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. با استفاده از ساختار، فعالیت‌های عوامل انجام کار هماهنگ می‌شود و کارهای اعضاء را کنترل می‌شود. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند. بر این اساس با توجه به الگوی حکمرانی شرکتی که نیازمند تعریف ساختار شرکت است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود؛

- شناسایی نیازهای شرکت به منظور طراحی ساختار مناسب از طریق تعریف نقش‌ها و تعریف مسئولیت‌های مدیران که در آن باید به عواملی مانند، اندازه، محل شرکت، تعداد کارکنان، سطح تخصص آنها و همچنین نیازهای مشتریان دقت شود.
- ایجاد ثبات ساختاری با شناسایی نیازهای سازمان برای اداره باثبات و قابل پیش‌بینی با طراحی سلسله‌مراتب متناسب با پیشرفت فناوری و متناسب‌سازی مشاغل و پست‌های سازمان به منظور تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان و انعطاف‌پذیری ساختاری در جهت کشف منابع رقابتی.
- تعریف ساختار گزارش‌دهی با استفاده از استفاده از مدل‌های غیرخطی در سلسله‌مراتب سازمان و استفاده از ساختارهای شبکه‌ای در شرکت و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی کارکنان در جهت درک و مهارت مناسب ارتباط.
- ایجاد تیم‌ها و کمیته‌های تخصصی با هدف مشخص کردن مسیر استراتژیک که تضمین‌کننده دستیابی به هدف‌ها، کنترل ریسک‌ها و مصرف مسئولانه منابع از طریق تشکیل کمیته حسابرسی، استقلال هیات مدیره و استقلال حسابرس مستقل است.

مسئولیت پذیری؛ هر سازمانی جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و تعریف مسئولیت در سازمان از عوامل اصلی موفقیت و رسیدن به اهداف تعیین شده است. مسئولیت‌پذیری موجب اطمینان و اثرگذاری می‌شود و کمتر زمینه دوباره‌کاری و یا از دست رفتن زمان و هزینه را فراهم می‌نماید. بر این اساس موارد زیر پیشنهاد می‌شود؛

- تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها و مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین‌شده با در نظر گرفتن شاخص‌های کمّی برای اندازه‌گیری مناسب عملکرد هر واحد.
- نهادینه کردن انواع شیوه‌های پاسخگویی بر اساس سطح نظارت (پاسخگویی سازمانی، پاسخگویی قانونی و حرفه‌ای و ارتقاء سیستم‌های مختلف ارتباط با مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها).
- در جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی فرودگاه‌ها، اطلاعات محصولات و خدمات به صورتی فراگیر به اشتراک گذاشته شود و اعتماد دوطرفه و متقابل ایجاد گردد و اصول اخلاقی و ارائه خدمات مناسب با شرایط مشتریان به منظور درک مطلوبیت مشتریان مورد توجه قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ، هویت و وجهه سازمان‌ها را نشان می‌دهد و به‌طور هم‌زمان،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در کیفیت درکی که کارکنان و مشتریان از سازمان دارند، نقش اصلی را ایفا می‌کند. شرکت برای موفقیت باید بتواند نیروهای خود را که تفکرات، عقاید و عادات متفاوتی دارند را با هم یک صدا کند. بر این اساس پیاده‌سازی حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌های کشور نیازمند توجه به فرهنگ سازمانی است، بر این اساس؛

- مدیران فرودگاه در جهت اجرای حکمرانی باید از طریق جذب استعدادهای مورد تقاضا و ایجاد نظام جانشین‌پروری با حفظ اعضای ارزشمند تیم و درگیر نگه داشتن کارکنان نسبت به مدیریت استعدادهای سازمان اقدام کنند.
- به منظور ایجاد انگیزه در شرکت، نیازمند برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر است که بتوانند متناسب با نیازهای کارکنان از آنها استفاده کنند، به گونه‌ای که هر عضو شرکت نیازهای کنونی‌اش را به بهترین نحو تامین کند و از سوی دیگر، مشوق‌های مالی سازمان به گونه‌ای باشد که توان بین درآمد و هزینه–های زندگی ایجاد شود.
- رعایت اصول اخلاقی در سازمان به عنوان یکی از متغیرهای موفقیت در سازمان است، از این رو نیازمند تدوین منشور اخلاق سازمان بوده تا ارزش‌های شرکت در آن تعریف شود و در راستای آن آموزش‌های مناسبی در جهت رفتار اخلاق‌مدارانه کارکنان با ذینفعان سازمان ارائه شود.
- رهبری در سازمان عامل پیشران در موفقیت آن است، از این رو، نیازمند ایجاد محیطی پویا و مساعد برای شبکه‌سازی و تعامل اثرگذار افراد با یک دیگر و گرایش آنان به سوی تیم‌سازی و فعالیت‌های گروهی و برقراری ارتباط مستمر، دوسویه و فراگیر بین کارکنان و مدیران است.

زیرساخت‌های شرکت؛ اجرای هر برنامه و اصولی در شرکت نیازمند تعریف زیرساخت‌های مناسب برای آن است و از شرکت برای دستیابی به اهداف خود حمایت می‌کند. بر این اساس، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- خط‌مشی مجموعه‌ای از اصول و قواعد است، از این رو، برنامه‌های تحول اداری در شرکت تدوین شده وآئین نامه‌های شرکت از جمله استخدام، معاملات و حقوق و دستمزد مورد بازنگری قرار گیرد، همچنین خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها تدوین شود.
- حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی نیازمند تعریف فرایندها است، از این رو باید متولی این امر تعریف شده و فرایند نظام‌مند شرکت با رعایت استانداردها تدوین و بازنگری گردد.
- برای تجاری‌سازی باید ظرفیت‌ها و محدودیت‌های محیطی شناسایی شود، از این با تدوین استراتژی شرکت فرصت‌ها شناسایی شده و با استفاده از توانایی‌های شرکت نسبت به

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

آنها پاسخ داده شود.

با توجه به اینکه مدیریت فرودگاه‌های کشور توسط دولت انجام می‌شود، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به بررسی خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها و سایر روش‌های مدیریت آن اقدام کند.

با توجه به اهمیت استفاده از ظرفیت‌های فرودگاه‌ها در اقتصاد کشور، به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به شناسایی عوامل و نقاط قوت رقابتی فرودگاه در ایران بپردازند. همچنین، با توجه به شیوه‌های مدیریت در فرودگاه‌های کشور در پژوهشی به بررسی محدودیت‌های سرمایه‌گذاری خارجی در فرودگاه‌های کشور به منظور اجرای حکمرانی شرکتی بپردازند.

یکی از خصوصیات پژوهش‌های کیفی، انعطاف‌پذیر بودن آن‌ها است و معمولاً ذهنیات خود پژوهشگر نیز در پژوهش نقش دارد. این امر ممکن است در بخش کیفی این پژوهش نیز مؤثر واقع گردد. همچنین، در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد و نتایج آن مشمول محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه می‌شود. نتایج پژوهش حاضر محدود به جامعه آماری مورد مطالعه یعنی فرودگاه‌های کشور است، بنابراین برای استفاده از نتایج آن باید جانب احتیاط را مدنظر قرارداد.

تشکر و قدردانی

از همه افراد درگیر در پژوهش و تمامی کسانی که زمینه انجام پژوهش را فراهم نمودند نهایت تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

آبیار، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و چناری، وحید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب: مطالعه ای در ابعاد پایداری شرکتی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۴(۵۶)، ۱-۲۴.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

بیگی، وحید؛ ابویی اردکان، محمد؛ مقیمی، سید محمد و نوبخت، محمدباقر.(۱۴۰۲). طراحی مدل حکمرانی شرکتهای دولتی در چارچوب سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۱۲-۴۰.

خرم‌آبادی، مهدی؛ لشکر آرا، سهیلا؛ پورغلامرضا، ندا. (۱۴۰۰). بررسی نقش کیفیت حاکمیتی شرکتی بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و اجتناب مالیاتی. *پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی*، ۳(۱)، ۹۷-۱۲۵.

دریساوی بهمنشیر، حسین؛ امیدی، فریدون؛ مکوندی، فواد و بصیرت، مهدی. (۱۴۰۱). تدوین الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی). *فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۳۴.

رضایی، شمس الدین؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم. امیری، مجتبی. (۱۳۹۴). طراحی سازو کار مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران. *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۵(۹)، ۱۱۹-۱۳۰

شیبانی ، عادل؛ عبدی پور فرد، ابراهیم. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی ساختار و مقررات سازمان مناطق آزاد تجاری-صنعتی با معیارهای حکمرانی شرکتی در بخش عمومی. *دانش حقوق عمومی*، ۹(۲۹). ۶۹-۹۰.

صفارزاده، محمود؛ حسن پور، شهاب؛ ممدوحی امیررضا. (۱۳۸۹). رتبه بندی فرودگاه‌ها بر اساس کارایی و سطوح ارائه خدمات با استفاده از روش AHP. *مجله همراه مدرس*، ۱۰(۴)، ۳۳-۴۸.

طالبی نجف‌آبادی؛ حسین؛ دلیری، داوود. (۱۴۰۰). تاثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت در بازارهای نوظهور. *فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم و مدیریت و حسابداری*، ۳(۹)، ۸۵-۱۱۱.

عباسی، یونس؛ جمشیدی نوید، بابک؛ قنبری، مهرداد؛ نمامیان، فرشید. (۱۴۰۰). الگوی حاکمیت شرکتی در اقتصاد اسلامی. *فصلنامه علمی اقتصاد اسلامی*، ۲۱(۸۴)، ۷۵-۱۱۸.

عطاالهی، لیلا و راستی، محمد رضا. (۱۳۹۲). نظام حاکمیت شرکتی و جایگاه آن در سیستم بانکی. *فصلنامه حسابداری مالی*، ۱۱(۱۴۵)، ۱۲۶-۱۵۰.

قلی‌پور سوته، رحمت اله؛ حسن قلی پور یاسوری، طهمورث؛ تقوی، علی. (۱۴۰۰). مدل پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی خوب در صنعت بیمه‌ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۳)، ۱۳۳-۱۵۹.

قهرمانی، محسن. (۱۳۸۹). خصوصی‌سازی فرودگاه ها، روش‌ها و چالش‌ها. *ماهنامه بازار بین الملل*، ۲(۶). ۵۲-۵۶.

محمدی سه دران، سارا و فغانی، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین سازوکارهای حاکمیت شرکتی و پاداش مدیران. *مجله دانش حسابداری*،۱۴(۳)، ۸۷-۱۰۱.

وکیلی فرد، حمیدرضا. (۱۳۸۹). تاثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *مجله مطالعات مالی*، ۳(۸)، ۱۱۹-۱۳۹.

Aziz, Q. (2021). *Corporate Governance Mechanisms on the Internal Relations Between Managers and Subordinate*. Transforming Corporate Governance and Developing Models for Board Effectiveness, edited by Qaiser Rafique Yasser and Abdullah Al-Mamun, IGI Global, 2021.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

Black, J. W., & Larson, R. C. (2006). Strategies to overcome network congestion in infrastructure systems.

Cahill, C., Palcic, D. and Reeves, E. (2017). Commercialisation and airport performance: The case of Ireland's DAA. *Journal of Air Transport Management*, 59 (2017), 155-163.

Craig, V., (2017). Risk & due diligence in airport privatization. https://www.icao.int/Meetings.

Daily, C. M., Dalton, D. R. and Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.

Ison, S., Francis, G., Humphreys, I. and Page, R. (2011). UK regional airport commercialisation and privatisation: 25 years on. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1341-1349.

Jordan, J. F. (2014). Innovation, commercialization, and start-ups in life sciences: CRC Press.

Kyere, M. and Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. *international Journal of Finance & Economics*, 26(2), 1871-1885.

Liu, H. and Jiang, Y. (2001). Technology transfer from higher education institutions to industry in China: nature and implications. *Technovation*, 21(3), 175-188.

Makpotche, M., Bouslah, K., & M'Zali, B. (2024). Corporate governance and green innovation: international evidence. Review of Accounting and Finance.

Min, B. S., & Smyth, R. (2014). Corporate governance, globalization and firm productivity. Journal of World Business, 49(3), 372-385.

Noruzoliaee, M., Zou, B., Zhang, A. (2015). Airport partial and full privatization in a multi-airport region: Focus on pricing and capacity. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 77(2015), 45-60.

Qin, P. and Tian, Y. (2019). Commercialization and Privatization in the Melbourne Airport. *World Journal of Social Science Research*, 6(2), 137-150.

Şengür, F. K., & Vasigh, B. (2018). An assessment of airport governance policies with a stakeholder perspective. In Stakeholders, Governance and Responsibility (pp. 189-205). Emerald Publishing Limited.

Silverleaf, A., Turgel, J. (1994), Deregulation and Privatisation in Transport, INTRA, Neuilly-sur-Seine

Sinan, N., & Unur, E. (2016). Fe3O4/carbon nanocomposite: Investigation of capacitive & magnetic properties for supercapacitor applications. Materials Chemistry and Physics, 183, 571-579.

Subramanian, G. (2015). Corporate governance 2.0. *Harvard Business Review*, 93(3), 17.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

Yin, Sh. (2024). Analysis of Commercialization of Fencing. *Proceedings of the ۲th International Conference on Economic Management and Green Development*.

Zhu, P., Chen, C., Dai, J., Zhang, Y., Mao, R., Chen, S., ... & Zhu, J. (2024). Toward the Commercialization of Perovskite Solar Modules. Advanced Materials, 2307357.

Archive of SID.ir