

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی مؤلفه‌های الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور

شیوه استناددهی: آذری، رامین. داداش کریمی، یحیی. نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۴)، ۶۳-۵۲.

رامین آذری^۱، یحیی داداش کریمی^{۱*}، فرهاد نژاد ایرانی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Dadashkarimi_2006@yahoo.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۶ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۲ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۱ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۰۴ دی ۱۴۰۳

این مطالعه به منظور توسعه یک مدل حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی برای فرودگاه‌های ایران، با تمرکز بر بهبود کارایی عملیاتی و عملکرد مالی انجام شده است. در این پژوهش از طراحی کیفی استفاده شده و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان شامل متخصصان سازمانی و اساتید دانشگاه با تجربه در زمینه حکمرانی شرکتی و عملیات فرودگاه‌ها جمع‌آوری گردید. نمونه‌گیری به صورت گلوله‌برفی انجام شد، به طوری که ابتدا مشارکت‌کنندگان اولیه بر اساس تخصص خود انتخاب و سپس دیگر افراد توسط آن‌ها معرفی شدند. تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شد و الگوهای اصلی و دسته‌بندی‌های مرتبط با ساختارهای حکمرانی، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ سازمانی و تجاری‌سازی فرودگاه‌ها شناسایی گردید. این تحقیق چندین بعد کلیدی برای مدل حکمرانی شرکتی در تجاری‌سازی فرودگاه‌ها شناسایی کرد، از جمله طراحی ساختارهای حکمرانی مؤثر، اهمیت مسئولیت‌پذیری و شفافیت، نقش فرهنگ سازمانی در تقویت همکاری تیمی و ضرورت زیرساخت‌های مالی و فنی برای تجاری‌سازی فرودگاه‌ها. یافته‌ها نشان دادند که ساختارهای گزارش‌دهی شفاف، کمیته‌های حسابرسی مستقل و توجه به مسئولیت اجتماعی از جمله عواملی هستند که برای تجاری‌سازی موفق فرودگاه‌ها ضروری هستند. علاوه بر این، تقویت همکاری و افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران از طریق شفافیت مالی، از عناصر کلیدی برای توسعه پایدار در این بخش است. این پژوهش نتیجه‌گیری می‌کند که یک چارچوب حکمرانی شرکتی ساختارمند و متناسب با نیازهای تجاری‌سازی فرودگاه‌ها، برای بهبود کارایی عملیاتی و جذب سرمایه‌گذار بسیار ضروری است. تمرکز بر نقش‌های واضح، ساختارهای مسئولیت‌پذیری و نظارت مالی مؤثر برای تضمین موفقیت بلندمدت و پایداری فرودگاه‌های تجاری‌شده ضروری است.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی شرکتی، تجاری‌سازی فرودگاه‌ها، فرهنگ سازمانی، شفافیت مالی، ساختارهای حکمرانی، مسئولیت‌پذیری، توسعه پایدار.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌پذیر آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying Components of the Corporate Governance Model with a Commercialization Approach for Airports in the Country

Ramin Azari¹, Yahya Dadash Karim^{1*}, Farhad Nejad Irani¹

1. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: Dadashkarimi_2006@yahoo.com

How to cite: Azari, R., Dadash Karimi, Y., & Nejad Irani, F. (2024). Identifying Components of the Corporate Governance Model with a Commercialization Approach for Airports in the Country. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4), 52-63.

Submit Date: 24 December 2024

Revise Date: 20 January 2025

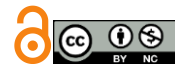
Accept Date: 31 January 2025

Publish Date: 06 March 2025

Abstract

This study aims to develop a corporate governance model with a commercialization approach for airports in Iran, focusing on enhancing operational efficiency and financial performance. A qualitative research design was employed, utilizing semi-structured interviews with 14 experts, including organizational specialists and university professors with extensive experience in corporate governance and airport operations. Data was collected through snowball sampling, where initial participants were selected based on their expertise, and subsequent participants were referred by them. Thematic analysis was used to analyze the interview data, identifying key themes and categories related to governance structures, accountability, organizational culture, and the commercialization of airports. The study identified several critical dimensions for the corporate governance model of airport commercialization, including the design of effective governance structures, the importance of accountability and transparency, the role of organizational culture in enhancing team collaboration, and the necessity of robust financial and technical infrastructures. The findings highlighted that clear reporting structures, independent auditing committees, and a focus on social responsibility were essential for the successful commercialization of airports. Furthermore, fostering a culture of collaboration and enhancing investor confidence through transparent financial practices were key elements for sustainable development in the aviation sector. The research concludes that a well-structured corporate governance framework, tailored to the specific needs of airport commercialization, is crucial for improving operational efficiency and attracting investment. A focus on clear roles, responsibility structures, and effective financial oversight is necessary to ensure the long-term success and sustainability of commercialized airports.

Keywords: *Corporate governance, airport commercialization, organizational culture, financial transparency, governance structures, accountability, sustainable development.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در سال‌های اخیر، مفهوم حکمرانی شرکتی به ویژه در زمینه بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (Chandra). حکمرانی شرکتی، به ویژه در بخش‌هایی مانند هوانوردی، نقش حیاتی در تضمین رشد پایدار و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند و از این طریق، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و اصول اخلاقی را در عملیات سازمان‌ها تقویت می‌نماید. این موضوع به ویژه برای فرودگاه‌ها حائز اهمیت است، زیرا فرودگاه‌ها سازمان‌هایی پیچیده هستند که به یک ساختار حکمرانی قوی نیاز دارند تا عملیات آن‌ها به طور مؤثر مدیریت شده و محیطی مناسب برای نوآوری و تجاری‌سازی ایجاد شود (Aziz & Ghadas, 2019; Chiu & Donovan, 2017; Kumari & Pattanayak, 2017).

حکمرانی شرکتی در زمینه تجاری‌سازی فرودگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است، چرا که دولت‌ها و ذینفعان در تلاش‌اند تا عملیات فرودگاه‌ها را بهینه‌سازی کرده و عملکرد مالی آن‌ها را تقویت نمایند. به گفته (Turava, 2025)، اصول حکمرانی شرکتی مدرن برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری هستند و موجب می‌شوند تا نهادهای تجاری به طور مؤثر، اخلاقی و شفاف عمل کنند. این اصول وقتی در بخش هوانوردی به کار گرفته شوند، می‌توانند بهبودهای چشمگیری در نحوه مدیریت و تجاری‌سازی فرودگاه‌ها به وجود آورند. همان‌طور که (Songa et al., 2025) اشاره کرده‌اند، مدل‌های حکمرانی شرکتی مؤثر برای مدیریت چالش‌های ناشی از چنین تحولاتی ضروری هستند و می‌توانند به فرودگاه‌ها کمک کنند تا به اهداف تجاری خود برسند.

روند رو به رشد خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی فرودگاه‌ها در سطح جهانی نشان‌دهنده اهمیت روزافزون حکمرانی مؤثر در این بخش است. تجاری‌سازی، به ویژه به معنای تبدیل سازمان‌های بخش عمومی به واحدهای سودآور است که در محیط رقابتی عمل می‌کنند. (Songa et al., 2025) بر این باورند که چارچوب‌های حکمرانی شرکتی مؤثر برای مدیریت این تحولات حیاتی هستند و به فرودگاه‌ها کمک می‌کنند تا به طور مؤثر فرآیندهای خود را مدیریت کنند. فرودگاه‌ها نه تنها پروژه‌های زیربنایی عظیم هستند، بلکه نقش حیاتی در توسعه اقتصادی و اتصال بین‌المللی دارند، بنابراین نیاز به یک مدل حکمرانی که از تجاری‌سازی آن‌ها پشتیبانی کند، بسیار ضروری است.

یکی از جنبه‌های کلیدی حکمرانی شرکتی در زمینه تجاری‌سازی فرودگاه‌ها، نقش چارچوب‌های نظارتی و مکانیزم‌های رعایت مقررات است. اصول قانونی حکمرانی شرکتی به هدایت اقدامات مدیریت فرودگاه‌ها کمک می‌کند تا مطابق با استانداردهای ملی و بین‌المللی عمل کنند. (Chandra & Sharma, 2024) اهمیت یک چارچوب قانونی جامع را که بتواند با چالش‌های خاص فرودگاه‌ها در چارچوب تجاری‌سازی مواجه شود، تأکید کرده است. جنبه‌های قانونی و نظارتی حکمرانی در حفظ تعادل میان سودآوری و خدمات عمومی بسیار حائز اهمیت است و موجب می‌شود که فرودگاه‌ها مطابق با استانداردهای صنعت باقی بمانند و در عین حال پتانسیل مالی خود را به حداکثر برسانند.

علاوه بر چارچوب‌های نظارتی، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) در مدل‌های حکمرانی فرودگاه‌ها اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. از آن‌جا که فرودگاه‌ها به عنوان ذینفعان اصلی در اقتصاد محلی شناخته می‌شوند، انتظار می‌رود که علاوه بر اهداف تجاری خود، به رفاه اجتماعی نیز توجه کنند. (Fahreza & Fithria, 2023) بر اهمیت مسئولیت اجتماعی در تقویت شهرت و تصویر عمومی نهادهای تجاری، از جمله فرودگاه‌ها، تأکید کرده‌اند. با گنجاندن اصول CSR در مدل‌های حکمرانی، فرودگاه‌ها می‌توانند علاوه بر بهبود عملکرد مالی خود، به توسعه اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی جوامع محلی نیز کمک کنند.

تجاری سازی فرودگاه‌ها همچنین نیازمند ارزیابی دقیق عملکرد مالی و عملیاتی است. به کارگیری مکانیزم‌های حکمرانی شرکتی مانند گزارش‌دهی مالی، شفافیت و نظارت بر عملکرد برای اطمینان از کارایی و سودآوری عملیات فرودگاه‌ها ضروری است. (Gani et al., 2020) بر اهمیت شفافیت در حکمرانی شرکتی تأکید کرده و بیان داشته‌اند که گزارش‌دهی مالی دقیق و شفاف به ذینفعان این امکان را می‌دهد که تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و موجب موفقیت کلی سازمان‌ها می‌شود. برای فرودگاه‌ها، توانایی ارائه اطلاعات مالی معتبر و شفاف برای جذب سرمایه‌گذاران، تأمین مالی و تضمین پایداری بلندمدت بسیار حیاتی است.

علاوه بر این، مفهوم مدیریت ریسک استراتژیک در حکمرانی فرودگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. فرودگاه‌ها با چالش‌های رقابتی، مقرراتی و مالی مواجه‌اند، بنابراین داشتن یک چارچوب حکمرانی قوی برای کاهش این ریسک‌ها و تضمین بقای بلندمدت عملیات فرودگاه‌ها ضروری است. (Munyao et al., 2025) بر این باورند که استراتژی‌های مدیریت ریسک مؤثر در حفاظت از دارایی‌های فرودگاه‌ها و اطمینان از موفقیت در مقابله با چالش‌های پیش‌رو مؤثر است. با یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک در مدل‌های حکمرانی شرکتی، فرودگاه‌ها می‌توانند خود را برای رویارویی با چالش‌های جدید آماده کنند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری نمایند.

همچنین، توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در سازمان از جمله نکات اساسی در حکمرانی فرودگاه‌ها است. (Herbert & Agwor, 2021) تأکید کرده‌اند که مکانیزم‌های حکمرانی شرکتی باید به گونه‌ای طراحی شوند که مسئولیت‌پذیری را در تمام سطوح سازمان تقویت کنند، از هیئت‌مدیره گرفته تا کارکنان عملیاتی. این شامل تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف، ایجاد شاخص‌های عملکرد و اطمینان از پاسخگویی کارکنان به عملکرد خود می‌شود. با توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری، فرودگاه‌ها می‌توانند عملکرد داخلی خود را بهبود بخشیده و در نهایت عملکرد کلی سازمان را ارتقاء دهند.

در نهایت، تجاری‌سازی فرودگاه‌ها نیازمند توسعه یک مدل حکمرانی شرکتی است که به‌طور ویژه برای این صنعت طراحی شده باشد و تضمین کند که فرودگاه‌ها بتوانند به‌طور مؤثر در محیط‌های رقابتی عمل کنند، روابط ذینفعان خود را به‌خوبی مدیریت کنند و از پایداری بلندمدت خود اطمینان حاصل نمایند. (Attinger et al., 2024) نیز بر اهمیت اجرای اصول حکمرانی شرکتی برای رسیدن به این اهداف تأکید کرده‌اند و معتقدند که با داشتن یک مدل حکمرانی مناسب، فرودگاه‌ها قادر خواهند بود چالش‌های تجاری‌سازی را به‌طور مؤثر مدیریت کرده و در عین حال استانداردهای بالای عملیاتی و مشارکت ذینفعان را حفظ نمایند. در نتیجه، توسعه یک مدل حکمرانی شرکتی مناسب برای تجاری‌سازی فرودگاه‌ها ضروری است تا اطمینان حاصل شود که فرودگاه‌ها بتوانند به موفقیت‌های بلندمدت و پایداری دست یابند. لذا، پژوهش حاضر با هدف توسعه یک مدل حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی برای فرودگاه‌های ایران، با تمرکز بر بهبود کارایی عملیاتی و عملکرد مالی انجام شده است.

روش‌شناسی

در این پژوهش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه، به‌ویژه اساتیدی که در زمینه فرودگاه‌های کشور فعالیت داشتند، انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت گلوله‌برفی بود، به این معنا که در ابتدا افرادی که آشنایی با موضوع حکمرانی شرکتی داشتند، به‌عنوان مصاحبه‌شوندگان اولیه انتخاب شدند و سپس از این افراد برای معرفی سایر خبرگان استفاده شد. از آنجاکه مصاحبه ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها بود، تعداد دقیق افراد شرکت‌کننده قابل پیش‌بینی نبود، زیرا پژوهش‌های کیفی معمولاً برای شناسایی کامل پدیده‌ها، به اندازه‌گیری نمونه‌ها بر اساس اشباع نظری نیاز دارند. برای حل این مشکل، از روش نوحاسته استفاده شد، بدین معنا که داده‌ها

به‌طور مداوم گردآوری و تحلیل می‌شدند. بدین ترتیب، پس از گردآوری داده‌ها از طریق انجام اولین مصاحبه، مقوله‌های اولیه شناسایی و داده‌های جدید بر اساس تحلیل داده‌های قبلی جمع‌آوری می‌شد.

این پژوهش با ۱۴ نفر از خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه که در زمینه حکمرانی شرکتی تجربه داشتند، انجام شد. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل سابقه حداقل ۱۰ سال در مناصب ریاست یا معاونت در واحدهای فرودگاهی، تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکترا، تدریس در دانشگاه‌ها و پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی شرکتی بود. این ویژگی‌ها باعث می‌شود که مشارکت‌کنندگان دانش و تجربیات مفیدی در زمینه حکمرانی شرکتی داشته باشند.

در این پژوهش از مصاحبه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. کیوی و کامپینهود (۱۳۸۶) مصاحبه را یکی از مؤثرترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات می‌دانند و معتقدند که اگر به‌درستی انجام شود، می‌تواند جامع‌ترین روش برای گردآوری داده‌ها باشد. در این پژوهش، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به مصاحبه‌گر این امکان را می‌دهد تا با استفاده از عناوین و سؤالات از پیش تعیین‌شده، اطلاعات را هدایت کند، درحالی‌که به شرکت‌کنندگان نیز فضای کافی برای بیان نظرات خود داده می‌شود.

پروتکل مصاحبه شامل موضوعات و سؤالاتی بود که باید در مصاحبه‌ها مورد بحث قرار می‌گرفت. فرایند مصاحبه با معرفی خود و توضیح علت انجام پژوهش آغاز می‌شد و سپس تعریف کلی از حکمرانی شرکتی و تجاری‌سازی در فرودگاه‌ها ارائه می‌گردید. پس از آن از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد تا وضعیت حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌های کشور را شرح دهند و راهکارهایی برای ارتقاء حکمرانی شرکتی به‌منظور تجاری‌سازی فرودگاه‌ها ارائه دهند.

مدت‌زمان مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود و در پایان از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد تا اگر نظری در خصوص آنچه که گفته شده داشتند، بیان نمایند. روش ثبت پاسخ‌ها به‌صورت نت‌برداری و ضبط صوتی بود. مکان مصاحبه‌ها در محل کار مصاحبه‌شوندگان و به‌صورت رودررو انجام می‌شد و بلافاصله پس از پایان مصاحبه‌ها، متون پیاده‌سازی شده، کدگذاری و تحلیل می‌شدند.

در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. تحلیل مضمون روشی است که به شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در داده‌ها می‌پردازد. این روش در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از روش‌های اصلی تحلیل داده‌های کیفی شناخته شده و به‌ویژه توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) به‌صورت سیستماتیک و جامع توسعه یافته است.

در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌های ثبت شده، داده‌ها به‌طور دقیق مورد بررسی قرار گرفتند. برای هر مصاحبه، ایده‌ها و مفاهیم موجود در متن شناسایی و به هر یک کدی اختصاص داده شد. در صورتی که مضامین مشابهی در مصاحبه‌های مختلف پیدا می‌شد، از همان کدهای قبلی برای آن‌ها استفاده می‌شد. پس از کدگذاری، تمامی مضامین شناسایی شده در کل داده‌ها دسته‌بندی شده و به‌طور کلی مفاهیم اصلی شناسایی شدند.

در این پژوهش از کدگذاری دستی استفاده شد، بدین معنا که محققین متن مصاحبه‌ها را بازبینی کرده و کدها را بر اساس دستورالعمل‌های مشخص وارد برگه‌های کدگذاری کردند. این روش موجب دقت بیشتر در تحلیل و استنتاج از داده‌ها شد و به شناسایی الگوهای معنادار در زمینه حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌های کشور کمک کرد.

یافته‌ها

پژوهشگران پس از استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها، تلاش کردند تا جملات و پاراگراف‌های مرتبط با موضوع پژوهش را شناسایی و استخراج کنند. در این مرحله، ۱۷۲ کد مفهومی از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مرحله اول، مضامین اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها با توجه به اصول تحقیق که در فصل قبل توضیح داده شد، دسته‌بندی شدند. این فرایند شامل مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها و کدگذاری چندباره آن‌ها بود. به‌طور خاص، در ابتدا شاخص‌های مرتبط با حکمرانی شرکتی و تجاری‌سازی فرودگاه‌ها از مصاحبه‌ها احصا شدند، سپس داده‌ها به‌صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. بسیاری از کدهای اولیه پس از بررسی دقیق و مطالعه رفت‌و برگشتی میان داده‌ها، با یکدیگر ترکیب شدند تا مفاهیم مشترک و مشابه استخراج گردد. پس از این مرحله، دسته‌بندی مفاهیم انجام شد و شاخص‌ها به ابعاد مختلف تقسیم گردید.

در نهایت، پس از کدگذاری کامل و جایگزینی شاخص‌ها در ابعاد مختلف، مفاهیم در قالب مضمون‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی شدند. پس از حذف مفاهیم تکراری و هم‌معنا، ۱۲۶ مضمون پایه شناسایی شد که در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده در قالب جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه (حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ساختار شرکت	طراحی ساختار شرکت	تعریف شفاف نقش‌ها، تمایز مسئولیت‌های هیئت‌مدیره با مدیران عامل، تعریف شفاف مسئولیت‌های مدیریت
	ساختار گزارش‌دهی	توجه به ارتباط شرکت، ارائه گزارش کنترل‌های داخلی، مستندسازی نتایج ارزیابی عملکرد
	کمیته‌های تخصصی	اثربخشی حسابرسی مستقل، استقلال حسابرس مستقل، تشکیل کمیته حسابرسی
	ارتباطات شرکت	ایجاد روابط میان ذی‌نفعان، تقویت روابط نظارت بر عملکرد شرکت، استقرار سیستم کنترل‌های داخلی و کارا، ارزیابی اثربخشی هیئت‌مدیره
مسئولیت‌پذیری	نظارت و کنترل عملکرد	درک پاسخگویی در شرکت، پاسخگویی به ذی‌نفعان، پاسخگو بودن مدیریت به هیئت‌مدیره
	پاسخگویی مسئولیت اجتماعی	تعهد در زمینه اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و حقوقی
	بهبود همکاری	کار تیمی، ایجاد یکپارچگی شرکت، همسویی سهامداران با افراد داخلی شرکت
زیرساخت‌های شرکت	خط‌مشی 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، تعریف فرایند نظام‌مند و مستمر شرکت، استانداردسازی فرایندهای شرکت، تفویض اختیار وظایف هیئت‌مدیره به عوامل اجرایی، پیروی از اصول حسابداری پذیرفته‌شده بین‌المللی، پیروی از استانداردهای افشاء اطلاعات مالی، تعریف اهداف عملیاتی
	استراتژی شرکت	شناسایی فرصت‌ها، توانمندسازی در تصمیم‌گیری، تحلیل محیط بیرونی، تخصیص منابع، مدیریت چالش‌ها
	تعریف مأموریت	ارزش‌آفرینی برای سهامداران، عملکرد پایدار شرکت، هدایت صحیح جریان مالی، کارایی شرکت، تخصصی‌تر شدن تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری باز، تمرکز بر عملکرد سازمان
	تنظیم‌گری	استقلال مقام تنظیم‌گر، رعایت قوانین و مقررات شرکت توسط هیئت‌مدیره
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

Personal Development and Organizational Transformation

تمایل به سرمایه‌گذاری، ارتقاء اعتماد به شرکت، ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری، دسترسی به بازارهای سرمایه و مالی، توانایی	ارتقاء سرمایه‌گذاری
جذب سرمایه‌گذاران، سرمایه‌گذاری پایدار	رشد مستمر
بقا در محیط رقابتی، انگیزه تحقق اهداف شرکت، اطمینان از منافع شرکت، رشد اقتصادی، موفقیت مستمر، چابکی شرکت	سلامت مالی
اعتماد به نفس سرمایه‌گذاران، ایجاد اعتماد بلندمدت میان ذینفعان، تعریف سیاست‌های تقسیم سود، قراردادهای صریح شرکت با ذینفعان، ارائه خدمات اطمینان‌دهی و مشاوره‌ای مستقل توسط حسابرسی داخلی	بهبود شفافیت
شفافیت در پاداش اعضای هیئت‌مدیره، شفاف‌سازی اطلاعات، شفافیت در نحوه جبران خدمات هیئت‌مدیره، تعریف نقش مدیریت در استخدام و اخراج کارکنان، قوانین و کنترل‌های شفاف، تسهیل فرایند نظارت بر مدیران	

پس از شناسایی مضامین نهایی از طریق مصاحبه با خبرگان و استخراج مضامین با استفاده از روش تحلیل مضمون، در مرحله بعدی اعتبارسنجی داده‌ها با استفاده از رویکرد دلفی دو دوری انجام گرفت. در این مرحله، پژوهشگران از فرآیند دلفی برای رسیدن به توافق نهایی میان خبرگان استفاده کردند تا صحت و دقت مضامین استخراج‌شده تأیید شود. در دو دور از این رویکرد، نظرات کارشناسان و خبرگان مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفت تا به یک جمع‌بندی نهایی در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌ها برسند. پس از مراحل کدگذاری و اعتبارسنجی، ابعاد و مؤلفه‌های نهایی تحقیق در قالب یک مدل یا الگو ارائه شد. این مدل، که در شکل ۴-۶ نمایان است، به‌عنوان مبنای طرح کلی پژوهش در نظر گرفته شده است. این مدل بر اساس مضامین فراگیر و مؤلفه‌های کلیدی که در مراحل پیشین شناسایی شده، طراحی شده است و شامل تمامی اجزای ضروری برای تحقق حکمرانی شرکتی کارآمد با رویکرد تجاری‌سازی در فرودگاه‌ها می‌باشد.

مضامین فراگیر حاصل یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از:

ساختار شرکت: این بعد شامل طراحی ساختار مناسب برای شرکت‌ها و تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف در جهت بهبود عملکرد و شفافیت در گزارش‌دهی است.

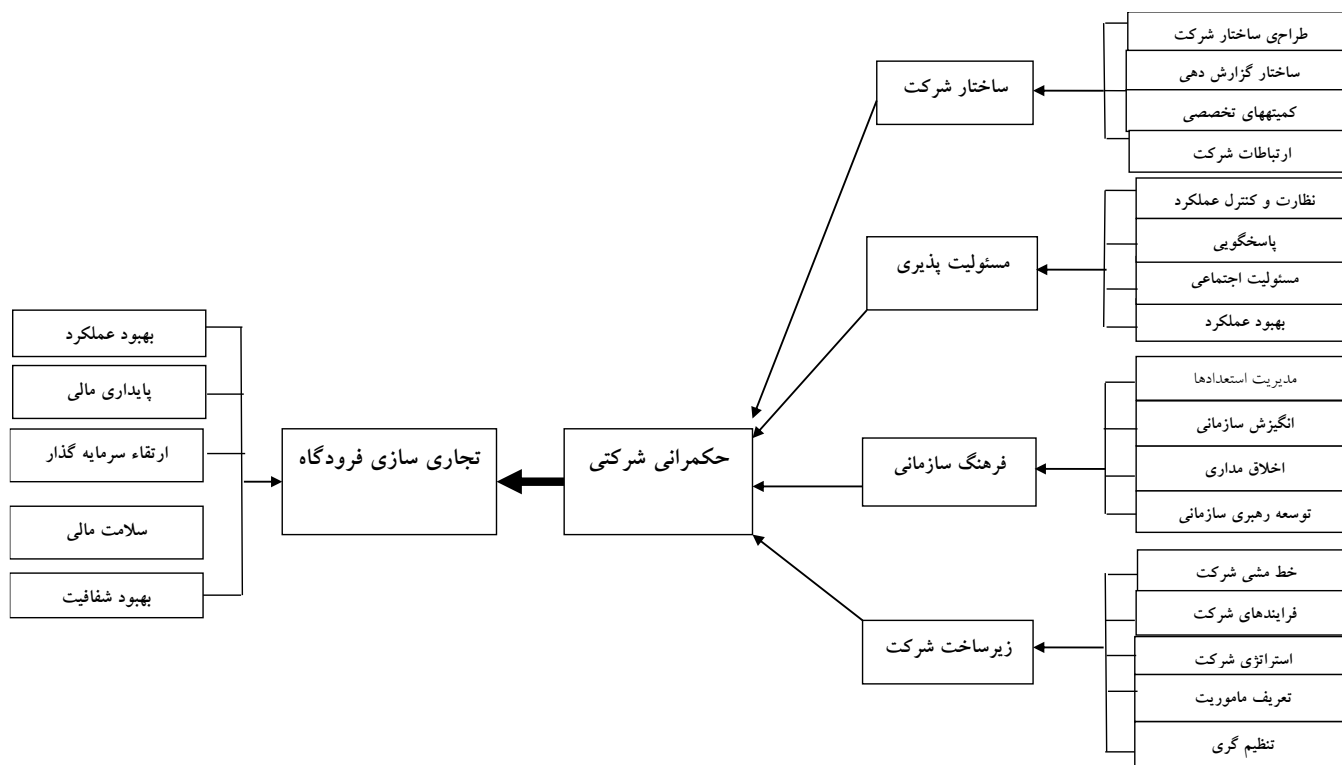
مسئولیت‌پذیری: این بعد بر نظارت مؤثر، کنترل عملکرد و ایجاد پاسخگویی در تمامی سطوح سازمانی تأکید دارد. به‌ویژه در فرودگاه‌ها، نظارت دقیق بر عملیات و فرآیندها اهمیت ویژه‌ای دارد.

فرهنگ سازمانی: ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت که از جمله آن می‌توان به مشارکت تیمی، ارتقاء هم‌افزایی میان مدیران و کارکنان و ارتقاء مسئولیت‌پذیری در سازمان اشاره کرد.

زیرساخت‌های شرکت: این بعد به زیرساخت‌های فنی و مالی اشاره دارد که برای پشتیبانی از فعالیت‌های تجاری‌سازی و حکمرانی شرکتی مؤثر لازم است.

تجاری‌سازی: این بعد به‌طور خاص به فرآیندهایی که مربوط به تجاری‌سازی خدمات و فرآیندهای مربوط به فرودگاه‌ها هستند، مانند ارتقاء برند، جذب سرمایه‌گذاری، و بهبود بهره‌وری اشاره دارد.

این مضامین در قالب یک الگوی یکپارچه برای حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل ۱. الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری سازی فرودگاه‌های کشور

این شکل، که نتایج نهایی تحقیق را نشان می‌دهد، نمایانگر تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش است. این الگو به‌عنوان چارچوب اصلی برای توسعه حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌ها با هدف تجاری‌سازی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، قابل استفاده است و می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در این زمینه باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌های کشور ارائه شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌ها با ابعاد مختلفی در زمینه‌های ساختار شرکت، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ‌سازمانی، زیرساخت‌های شرکت و تجاری‌سازی ارتباط دارد. این ابعاد از طریق مدل حکمرانی شرکتی توسعه‌یافته، به‌ویژه در زمینه تجاری‌سازی فرودگاه‌ها، به‌وضوح نمایان شدند و نشان‌دهنده نیاز به طراحی ساختاری مناسب برای فرودگاه‌ها به‌منظور تحقق اهداف تجاری‌سازی بودند. اولین نتیجه مهم از این تحقیق، شناسایی ساختار مناسب برای حکمرانی فرودگاه‌ها بود که شامل طراحی ساختار گزارش‌دهی و کمیته‌های تخصصی جهت مدیریت بهتر منابع مالی و انسانی است. این نتایج با یافته‌های (Turava, 2025) که بر اهمیت طراحی ساختار حکمرانی مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌ها تأکید دارند، هم‌راستا است. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان دادند که توجه به استقلال کمیته‌های حسابرسی و ارائه گزارش‌های شفاف از جمله عواملی است که می‌تواند تأثیر زیادی بر ارتقاء عملکرد مالی فرودگاه‌ها داشته باشد. در این زمینه، (Attinger et al., 2024) نیز بیان می‌کنند که استقلال هیئت‌مدیره و کمیته‌های حسابرسی در بهبود شفافیت و کنترل عملکرد مالی در فرودگاه‌ها حیاتی است.

نتیجه بعدی تحقیق، اهمیت مسئولیت‌پذیری در فرودگاه‌ها بود. این تحقیق نشان داد که فرودگاه‌ها به‌ویژه در فرایند تجاری‌سازی، باید نظارت مؤثری بر عملکردهای داخلی خود داشته باشند تا از انحرافات مالی و اجرایی جلوگیری کنند. این موضوع با پژوهش‌های قبلی مانند (Songa et al., 2025) که به ضرورت نظارت دقیق بر عملکرد سازمان‌ها در راستای ارتقاء کارایی و شفافیت تأکید دارند، هم‌راستا است. همچنین، در بررسی نتایج نشان داده شد که پاسخگویی به ذینفعان و تأکید بر عدالت افشاگری به عنوان یکی از عوامل کلیدی در حکمرانی شرکتی، از جمله عوامل مهم در بهبود عملکرد فرودگاه‌ها است که با یافته‌های (Herbert & Agwor, 2021) نیز هم‌خوانی دارد.

در زمینه فرهنگ‌سازمانی، تحقیق نشان داد که ایجاد یکپارچگی میان کارکنان، تقویت کار تیمی و همکاری در فرودگاه‌ها از جمله عوامل اساسی در بهبود عملکرد تجاری آن‌ها به شمار می‌رود. این نتایج با مطالعات پیشین از جمله (Huy Hoang & Mathew, 2023) که بر اهمیت همکاری و هماهنگی در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف تجاری تأکید دارند، سازگار است. فرهنگ سازمانی مثبت در فرودگاه‌ها می‌تواند منجر به کاهش تضادهای داخلی و افزایش انگیزه‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف تجاری‌سازی شود.

از دیگر نتایج این تحقیق، شناسایی زیرساخت‌های ضروری برای تجاری‌سازی فرودگاه‌ها بود. زیرساخت‌های فنی و مالی که باید برای پشتیبانی از عملیات تجاری‌سازی ایجاد شوند، از جمله عواملی بودند که در این تحقیق شناسایی شدند. این موضوع با پژوهش‌های (Chandra & Sharma, 2024) که بر اهمیت زیرساخت‌های مالی و فنی در پشتیبانی از فرآیندهای تجاری‌سازی تأکید دارند، هم‌راستا است. همچنین، پژوهشگران دیگری مانند (Aziz & Ghadas, 2019) اشاره کرده‌اند که تجاری‌سازی فرودگاه‌ها نیازمند زیرساخت‌های منسجم و استراتژیک است که از لحاظ مالی و فنی از عملیات‌های فرودگاهی پشتیبانی کند.

در نهایت، نتیجه مهم دیگر از تحقیق، تأکید بر فرآیند تجاری‌سازی فرودگاه‌ها به‌عنوان یک بعد حیاتی در حکمرانی شرکتی بود. این تحقیق نشان داد که فرودگاه‌ها باید برای جذب سرمایه‌گذاران و ارتقاء عملکرد تجاری خود، از استراتژی‌های مشخصی مانند رشد برند، بهره‌وری و تأمین امنیت سهامداران استفاده کنند. این یافته‌ها با مطالعات (Gani et al., 2020) که به اهمیت برندینگ و تأمین امنیت سرمایه‌گذاری برای موفقیت در تجاری‌سازی اشاره دارند، تطابق دارد.

این تحقیق به‌طور خاص بر مدل حکمرانی شرکتی با رویکرد تجاری‌سازی فرودگاه‌ها در کشور ایران متمرکز بوده است، و ممکن است نتایج به‌دست‌آمده به دلیل محدودیت‌های جغرافیایی و زمینه‌ای، در سایر کشورهای با شرایط اقتصادی و اجتماعی متفاوت قابل تعمیم نباشد. همچنین، این تحقیق تنها از روش کیفی و مصاحبه با خبرگان استفاده کرده است، که ممکن است برخی از دیدگاه‌های دیگر ذینفعان یا کارکنان فرودگاه‌ها را نادیده گرفته باشد. برای افزایش دقت نتایج، استفاده از روش‌های ترکیبی که شامل نظرسنجی از کارکنان و ذینفعان مختلف نیز باشد، می‌تواند مفید باشد.

با توجه به محدودیت‌های موجود، تحقیقاتی که به بررسی تأثیر مدل‌های حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌ها در کشورهای دیگر و با شرایط اقتصادی متفاوت بپردازند، می‌توانند به تکمیل و بسط این یافته‌ها کمک کنند. همچنین، تحقیقات آینده می‌توانند بر اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تجاری‌سازی فرودگاه‌ها در راستای مدل‌های حکمرانی شرکتی تمرکز کنند و بررسی کنند که چگونه این فرآیند می‌تواند منجر به بهبود عملکرد مالی و تجاری فرودگاه‌ها شود. مطالعه تطبیقی میان فرودگاه‌های مختلف و نحوه اعمال حکمرانی شرکتی در این فرودگاه‌ها نیز می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد مدل‌های حکمرانی بهینه برای تجاری‌سازی فرودگاه‌ها باشد.

برای بهبود حکمرانی شرکتی در فرودگاه‌ها و تسهیل فرآیند تجاری‌سازی، پیشنهاد می‌شود که مدیران فرودگاه‌ها به طراحی یک ساختار حکمرانی شفاف و منعطف توجه ویژه‌ای داشته باشند که بتواند نیازهای متغیر بازار و ذینفعان را پوشش دهد. ایجاد سیستم‌های نظارتی قوی و شفاف‌سازی فرآیندهای مالی می‌تواند به افزایش اعتماد سهامداران و سرمایه‌گذاران کمک کند. علاوه بر این، توجه به ارتقاء فرهنگ همکاری و هم‌افزایی در میان کارکنان فرودگاه‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد تجاری و کاهش تضادهای داخلی کمک نماید. در نهایت، برای موفقیت در تجاری‌سازی فرودگاه‌ها، باید از استراتژی‌های مناسب برندینگ و جذب سرمایه‌گذاران استفاده شود تا فرودگاه‌ها بتوانند در بازارهای رقابتی جهانی به‌طور مؤثری عمل کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the significance of corporate governance has grown, particularly in the context of improving organizational performance and operational efficiency. Corporate governance plays a crucial role in ensuring the sustainable growth of businesses, especially in complex sectors like aviation. Airports, as critical infrastructures, require a strong governance structure to manage their operations efficiently and to foster an environment conducive to innovation and commercialization. The importance of corporate governance in airports has been magnified by the increasing push for privatization and commercialization of these entities, aiming to enhance financial performance, improve service delivery, and attract investments. As (Turava, 2025) points out, modern corporate governance principles are essential to enhancing the functioning of organizations, ensuring they operate transparently, ethically, and efficiently.

The commercialization of airports, a process which entails transforming public enterprises into profit-oriented entities, presents a unique set of challenges and opportunities. According to (Songa et al., 2025), the implementation of corporate governance mechanisms is crucial for the success of these transitions. Airports, in particular, face a delicate balance between public service obligations and the pursuit of financial sustainability. Thus, developing a corporate governance model that supports the commercialization of airports is a key focus for stakeholders and policymakers.

Previous studies have highlighted the need for robust governance frameworks that can adapt to the dynamic environment of the aviation industry. (Liu & Zhen, 2024) argues that integrating governance practices that align with global standards is vital for fostering sustainability in commercialized sectors. Given the growing importance of airports in regional and international connectivity, the need for a tailored governance model becomes even more pressing. This study seeks to explore how corporate

governance can be optimized within the context of airport commercialization, focusing on the unique needs and challenges of this sector.

Methods and Materials

This study follows a qualitative research design, using semi-structured interviews as the primary method of data collection. A total of 14 experts participated in the study, including organizational specialists and university professors with extensive experience in corporate governance and airport operations. These participants were selected using a snowball sampling method, where initial participants referred other relevant experts, ensuring a comprehensive representation of those with expertise in the field.

The interviews were designed to explore key themes in corporate governance, particularly as they relate to the commercialization of airports. Topics covered in the interviews included the governance structures of airports, the role of accountability and transparency, the importance of organizational culture, and the integration of financial and technical infrastructures necessary for commercialization. The interviews were conducted face-to-face and lasted between 60 to 120 minutes. They were recorded, transcribed, and analyzed using thematic analysis. The analysis was carried out in several stages, starting with the identification of initial codes and moving towards the categorization of key themes. The iterative process of data collection and analysis allowed for a deeper understanding of the governance elements that contribute to the successful commercialization of airports.

Findings

The analysis of the interview data revealed several critical dimensions of corporate governance in the context of airport commercialization. The participants identified the following key components as essential for the successful governance of airports:

1. **Governance Structure:** A well-designed governance structure was seen as crucial for ensuring that airports operate efficiently and transparently. The importance of clear reporting lines, the establishment of independent auditing committees, and the differentiation of responsibilities between the board of directors and executive management were emphasized. This structure was deemed vital for fostering accountability and ensuring effective decision-making.
2. **Accountability and Transparency:** Accountability was repeatedly identified as a cornerstone of effective governance. Participants highlighted the need for airports to adopt robust monitoring mechanisms to oversee their operations and ensure that financial and operational targets were met. Transparency in financial reporting, including the disclosure of performance metrics and internal controls, was also seen as essential for building trust with stakeholders, including investors, regulators, and the public.
3. **Organizational Culture:** Organizational culture played a significant role in enhancing the performance of commercialized airports. Participants emphasized the need to create a collaborative work environment where all stakeholders, from employees to top management, are aligned with the airport's strategic goals. A culture that promotes teamwork, coordination, and shared values was seen as key to driving the success of airport commercialization efforts.
4. **Infrastructure:** The participants identified the importance of developing both technical and financial infrastructure to support the operational needs of commercialized airports. This included investments in technology, operational systems, and financial reporting tools that ensure the efficient management of resources. The integration of these infrastructures was seen as critical for maintaining operational efficiency and ensuring long-term sustainability.

5. **Commercialization Strategy:** Finally, participants emphasized the need for a clear commercialization strategy that includes branding, market positioning, and the attraction of investors. A focused approach to branding and marketing, coupled with strategies to enhance investor confidence, was seen as essential for airports looking to improve their commercial viability.

The findings suggest that a comprehensive governance model, which integrates these key components, is necessary for the successful commercialization of airports. The data showed that airports that adopted such governance frameworks were better positioned to navigate the complexities of commercialization while maintaining high operational standards.

Discussion and Conclusion

The findings of this study align with the growing body of literature on corporate governance in commercial sectors, particularly in industries undergoing significant transformation like the aviation sector. The importance of establishing a clear governance structure that delineates roles and responsibilities between the board of directors and management was emphasized by participants, echoing the conclusions of studies by (Turava, 2025) and (Songa et al., 2025). These studies highlight that effective corporate governance structures enable organizations to meet their objectives while adhering to regulatory and financial standards. Similarly, the focus on accountability and transparency observed in this study is consistent with the findings of (Gani et al., 2020), who assert that transparency in financial reporting builds stakeholder confidence and contributes to organizational success.

The emphasis on organizational culture as a driver of success in commercialized airports is also in line with the work of (Huy Hoang & Mathew, 2023), who highlight the role of teamwork and collaboration in achieving strategic goals. By fostering a culture of cooperation, airports can improve internal communication and align all levels of staff with the organization's long-term vision.

The findings also underscore the critical role of infrastructure in airport commercialization, a perspective that has been widely discussed in the literature. As (Chandra & Sharma, 2024) suggests, a solid technical and financial infrastructure is essential for supporting the growth and efficiency of commercialized entities. This study further reinforces the idea that airport management must invest in the right tools and systems to ensure that operational needs are met effectively.

In conclusion, this study provides valuable insights into the corporate governance framework required for the successful commercialization of airports. It suggests that airports must adopt comprehensive governance structures that address issues of accountability, transparency, organizational culture, and infrastructure. By doing so, they will be better equipped to handle the challenges of commercialization and achieve sustainable growth. The findings of this study offer a useful framework for policymakers, regulators, and airport managers looking to enhance the governance of commercialized airports and improve their operational and financial outcomes.

References

- Attinger, S., Jackson, E., Karpin, I., Kerridge, I., Newson, A. J., Stewart, C., Wiel, L. v. d., & Lipworth, W. (2024). Addressing the Consequences of the Corporatization of Reproductive Medicine. *Medical Law Review*, 32(4), 444-467. <https://doi.org/10.1093/medlaw/fwae018>
- Aziz, H. A., & Ghadas, Z. A. A. (2019). The Propose Governance Framework for Shariah Corporation. *International Journal of Law Government and Communication*, 84-90. <https://doi.org/10.35631/ijlgc.415009>
- Chandra, S., & Sharma, S. (2024). Framework for Corporate Governance. 229-252. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3948-0.ch010>

- Chiu, I. H., & Donovan, A. (2017). A New Milestone in Corporate Regulation: Procedural Legalisation, Standards of Transnational Corporate Behaviour and Lessons From Financial Regulation and Anti-Bribery Regulation. *Journal of Corporate Law Studies*, 17(2), 427-467. <https://doi.org/10.1080/14735970.2017.1312061>
- Fahreza, I. A., & Fithria, A. (2023). Does the Disclosure of Islamic Corporate Social Responsibility, Islamic Corporate Governance, Profitability, and Bank Size Affect Tax Avoidance in Islamic Commercial Banks in Indonesia? *Ultimaccounting Jurnal Ilmu Akuntansi*, 222-240. <https://doi.org/10.31937/akuntansi.v15i2.3296>
- Gani, A. M., Kurniawan, K., & Hirsanuddin, H. (2020). Implementation of Good Corporate Governance Principles in Commercial Banks. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 404. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2153>
- Herbert, W. E., & Agwor, T. C. (2021). Corporate Governance Disclosure and Corporate Performance of Nigerian Banks. *Journal of Research in Emerging Markets*, 3(3), 14-36. <https://doi.org/10.30585/jrems.v3i3.674>
- Huy Hoang, P. H. H. P., & Mathew, S. H. H. P. (2023). Theoretical Framework for Board Structure and Its Relationship With the Performance of Commercial Banks in Vietnam. *青年企業管理評論*, 16(1), 021-042. <https://doi.org/10.53106/207308882023101601002>
- K., A., & M., S. (2024). The Role of Contract Laws in Corporate Transactions. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.16050>
- Kumari, P., & Pattanayak, J. K. (2017). Linking Earnings Management Practices and Corporate Governance System With the Firms' Financial Performance. *Journal of Financial Crime*, 24(2), 223-241. <https://doi.org/10.1108/jfc-03-2016-0020>
- Liu, M., & Zhen, R. (2024). Fostering Sustainability Through Legal Integration: A Multidimensional Analysis of Environmental and Commercial Law Synergies. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 52(1), 7-13. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/52/20241520>
- Munyao, D. K., Deya, J., & Odollo, L. (2025). Strategic Risk Management and Performance of Commercial State Corporations in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research (Ijsshr) Issn 2959-7056 (O) 2959-7048 (P)*, 3(1), 97-111. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i1.157>
- Songa, E., Aduda, J., & Nzioka, O. M. (2025). Corporate Governance, Top Management Capabilities and Performance of Commercial State Corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(1), 57-71. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3248>
- Turava, M. (2025). Principles of Modern Corporate Governance and Their Impact on the Functioning of Georgian Corporate Entities. *Academic Digest*, 109-122. <https://doi.org/10.55896/2298-0202/2024/109-122>