



کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی مطالعه موردی شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)

محمد رضا عبدالرحیمی

گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

وحید رضا میرابی

گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

سیدعباس حیدری

گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی که امروز در سطح دنیا به قطب‌های مهم جلب سرمایه‌گذاری تبدیل شده‌اند، انجام گرفت تا از این رهگذر در شرایط رقابتی شدید حاکم ضمن ارتقای رقابت‌پذیری و قابلیت جذب سرمایه‌گذاری‌ها و کسب‌وکارهای این پدیده میان بخشی صنعت هوانوردی و دنیای کسب‌وکار، کشور به منافع ملی، سازمانی و فردی این سرمایه ملی دست‌پیدا کند. پژوهش از نظر نوع در زمره تحقیقات کیفی کمی، از جهت هدف کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد که با رویکرد نوین مبتنی بر پارادایم تفسیری، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد. براین اساس با بررسی وسیع مبانی نظری، ابعاد اولیه مدل پژوهش شناسایی و در ادامه با بهره‌گیری از دوره‌های تکنیک دلفی و مشارکت ۱۸ نفر از نخبگان فکری و ابزاری، ابعاد نهایی معرفی و با استفاده از گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین ابعاد و سطح‌بندی آنها تعیین و مدل نهایی ترسیم شد. براساس یافته‌های تحقیق و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی (MICMAC) رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه به‌عنوان سنگ‌بنای ابعاد مدل در سطح چهارم، مدیریت استراتژیک منابع، رفتار فرصت‌جویی، رفتار مزیت‌طلبی، نوآوری مستمر، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک، رفتار پیشگامانه و فعال در سطح سوم، تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این‌دو، در سطح دوم و نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب‌وکار، جوانسازی سازمانی و بازآفرینی پایدار در سطح اول به‌عنوان ابعاد اصلی و سطوح مدل نهایی را تشکیل می‌دهند که محققان در جمع بندی، الزامات و پیشنهادهای خود برای پیاده‌سازی موفق مدل را ارائه کردند.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، مدیریت استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، شهر فرودگاهی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

۱- مقدمه

در حالیکه جریان سرمایه جهانی به یک سیل خروشان تبدیل شده است و حاکمیت‌های ملی اقتصادی را تهدید می‌کند، فراگیر بودن اینترنت نیز، جغرافیا را بی‌معنا کرده است. فضای حاکم بر کلیه سرمایه‌گذاری‌ها، صنایع و کسب‌وکارها در قرن بیست و یکم با شرایط رقابتی جدید، ریسک فزاینده، کاهش قدرت پیش‌بینی و اشکال ساختاری جدید برحسب عواملی چون تغییر، پیچیدگی، ابهام، عدم قطعیت، شکنندگی، آشوب و تناقض روبرو است، به‌نحوی که هیچ سازمانی از فشارهای بی‌اندازه این عوامل مصون نمی‌باشد. از این‌رو برای بقا و ماندگاری در محیط متلاطم امروزی، رشد و موفقیت بلندمدت و پاسخ به چالش‌های مذکور، ضروری است که کسب‌وکارها و بنگاه‌ها نوآور و خلاق باشند تا بتوانند به‌صورت پایدار خلق ارزش کرده و مزیت رقابتی ایجاد نمایند و این همان رفتار کارآفرینانه است که به‌عنوان یکی از راه‌های اساسی رسیدن به این مهم تلقی می‌شود (Kuratko & Morris, 2018, 42). از آنجائیکه رفتار کارآفرینانه همواره از یک بعد استراتژیک نیز برخوردار می‌باشد، لذا موفقیت بنگاه‌ها به استراتژی‌ها (محتوا) و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک (فرایند) آنها نیز بستگی دارد. شرکت‌هایی که به‌دنبال ثروت‌آفرینی پایدار هستند، نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های مرتبط با یکی از حوزه‌های کارآفرینی یا مدیریت استراتژیک عمل کنند؛ چرا که انجام فعالیت‌های محدود به یک‌حوزه باعث می‌شود شرکت فقط بتواند از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با همان حوزه بهره‌برداری کند و در نتیجه، این نوع عملکردها تنها ثروت‌آفرینی کوتاه‌مدت را در پی خواهند داشت (Ketchen et al, 2007, 373). بنابر این به‌کارگیری هردو رفتار جستجوی فرصت (کارآفرینانه) و جستجوی مزیت (استراتژیک) بصورت توأم از جمله رفتارهای لازم برای تولید مستمر ثروت و موفقیت پایدار سرمایه‌گذاری‌ها هستند و هیچ‌کدام به‌تنهایی کافی نیستند؛ این‌چنین ادغام دانش مربوط به کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به پیشرفت در زمینه درک نحوه خلق ثروت، بسیار حائز اهمیت است و این کارآفرینی استراتژیک است که با تلفیق کارآفرینی و مبانی مدیریت استراتژیک جهت طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه خلق ثروت و اقدامات کارآفرینانه استراتژی‌پایه، به خلق ارزش و ثروت برای افراد، سازمان‌ها و جامعه منجر می‌شود (Hitt et al, 2011, 59). با عنایت به اینکه سرمایه‌گذاری‌ها، کسب‌وکارها و صنایع مختلف کشورمان علاوه بر چالش‌های عمومی حاکم بر محیط بین‌المللی، به‌دلیل محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها از جمله عدم دسترسی به بازارها، منابع ارزان بین‌المللی و فناوری‌های روزآمد، با چالش‌های مضاعفی مواجه بوده و این‌چنین با رقبای خارجی منطقه‌ای فاصله‌ی عملکردی و تکنولوژیکی زیادی پیدا کرده‌اند. این‌درحالیست که ناترازی مستمر بودجه دولت، اجرای برنامه‌هایی نظیر هدفمندسازی یارانه‌ها و سیاست‌های انقباضی ارزی، سیاست‌های آزادسازی تورم و کاهش مستمر ارزش پول ملی و ... موجب سخت‌تر شدن شرایط فعالیت شده است. لذا به اعتقاد محققان امروز بهره‌گیری از کارآفرینی استراتژیک برای موفقیت سرمایه‌گذاری‌ها، به حداقل رساندن چالش‌ها، احیا و ارتقای سهم صنایع مختلف به‌ویژه صنایع راهبردی و زیرساختی از منابع و فرصت‌های منطقه‌ای و جهانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و شاید به‌دلیل ویژگی‌های خاص این سبک، بتوان از آن به‌عنوان مناسب‌ترین راه برای رشد ثروت، ایجاد مزیت رقابتی و توسعه کسب‌وکارهای مختلف یادکرد. در این‌میان همزمان و با تغییر شرایط اقتصادی و دیجیتالی شدن تجارت و اهمیت پیدا کردن عنصر سرعت و تبدیل زمان به سکه رایج و عامل مزیت رقابتی فراتر از

عناصر سنتی قیمت، کیفیت، مقیاس و دامنه و به تعبیری ظهور صرفه ناشی از سرعت، از ابتدای قرن حاضر، فرودگاه‌های بین‌المللی بزرگ از مراکز حمل‌ونقل صرف در حال تبدیل به مراکز جلب‌وجذب سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارها و صنایع و خدمات مزیت‌گیرنده از سرعت حمل‌ونقل هوایی در محیط خود و موتورهای اقتصادی می‌باشند که با ایجاد یک شکل جدید شهری در قالب شهرهای فرودگاهی توسعه منطقه‌ای را نیز هدایت می‌کنند. در این فرایند مراکز تولید و خدمات مزیت‌گیرنده از عنصر سرعت و نیازمند آن، برای دستیابی سریع به عوامل تولید و بازارها، در کنار فرودگاه‌های بزرگ برخوردار از پروازهای متعدد به نقاط مختلف، استقرار پیدا کنند و این شرایط باعث شکل‌گیری مفهوم نوین شهرهای فرودگاهی در محدوده فرودگاه‌های بزرگ بین‌المللی از جمله در پایتخت کشورمان گردیده است. در این میان باعنایت به اینکه پیشرفت‌های خیره‌کننده برخی کشورهای منطقه محیط رقابتی کشورمان و شکل‌گیری قطب‌های بین‌المللی فرودگاهی در آنها که همچنان با جلب‌وجذب میلیاردها- دلار سرمایه‌گذاری در صنایع و کسب‌وکارهای مختلف به پیشرفت خود ادامه می‌دهند، کار تنها شهر فرودگاهی کشورمان را سخت نموده و در صورت عدم اتخاذ تدابیر مناسب نرم‌افزاری و مدیریتی در اداره آن شاهد ادامه واگذاری بیشتر فرصت‌ها به‌رقبا خواهیم‌شد. محققان در پاسخ به این دغدغه و ضرورت مدیریت مطلوب و موفق شهر فرودگاهی، بهره‌گیری موثر از مفهوم نوین کارآفرینی استراتژیک در مدیریت این مجموعه را، برای موفقیت آن در ارتقای رقابت‌پذیری، جلب‌وجذب سرمایه‌گذاری و خلق ثروت و در نتیجه کمک به توسعه ملی - منطقه‌ای، نسخه اثربخشی دانسته و تحقیق حاضر را با هدف طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی امام ره انجام داده‌اند. در بخش‌های بعدی ابتدا به مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخته می‌شود. در ادامه روش - شناسی تحقیق تبیین و متعاقبا نتایج تجزیه‌وتحلیل توصیفی و استنباطی تکنیک‌های مورد استفاده و در پایان نیز جمع‌بندی و نتایج نهایی پژوهش ارائه می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ کارآفرینی استراتژیک

امروزه، کارآفرینی به‌عنوان جوهره سرمایه‌گذاری‌ها یکی از تعیین‌کننده‌های اصلی اقتصاد جوامع شناخته‌شده و از آن به راهبردی برای مواجهه مناسب با فضای رقابتی جدید و سرعت وسیع تغییرات یاد می‌شود. در طول دهه‌های گذشته کارآفرینی اغلب در قالب عباراتی چون شخصیت‌های کارآفرین که سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر انجام و کسب‌وکار جدید راه اندازی می‌کردند، مطرح می‌شد. با این حال اجماع فزاینده‌ای حاصل شده‌است که کارآفرینی نه‌تنها سرمایه‌گذاری و ایجاد کسب‌وکار جدید است، بلکه شامل بنگاه‌های بزرگ و سرمایه‌گذاری‌های موجود نیز می‌گردد که از طریق تقویت رفتارهای کارآفرینانه در کل عملیات خود به‌دنبال رقابت موفق در محیط به‌سرعت در حال تغییر خود و ارتقاء مزیت و خلق ثروت می‌باشند (Kuratko & Morris, 2018, 45). براین اساس به رفتار کارآفرینانه در شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و سازمان‌های در حال فعالیت، کارآفرینی شرکتی گفته می‌شود که به - عنوان پیشران مهم موفقیت در هر سازمان مدرن محسوب می‌شود (Covin & Lumpkin, 2011, 855). کارآفرینی شرکتی به‌طور گسترده‌ای برای تسهیل تلاش‌های یک شرکت برای بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی فعلی و کشف

فرصت‌های جدید و شایستگی‌های مورد نیاز برای پیگیری موفقیت‌آمیز آنها مهم تلقی می‌شود و در راستای کمک به تکامل استراتژی شرکتی، با ایجاد قابلیت‌ها و کسب و کارهای جدید، امکان نوسازی، تقویت تغییرات استراتژیک و افزایش سود و رشد شرکت و سرمایه‌گذاری را فراهم می‌کند (Urbano et al, 2022, 1542). موریس و همکاران (۲۰۱۱) برگرفته از تحقیقات پیشین تاکید می‌کنند کارآفرینی شرکتی به دو شکل کلی سرمایه‌گذاری شرکتی و یا کارآفرینی استراتژیک نمود پیدا می‌کند. سرمایه‌گذاری شرکتی که عموماً با ایجاد کسب‌وکار جدید یا سهیم‌شدن در یک کسب‌وکار جدید از طریق خرید سهام و... بروز می‌کند، به سه شکل سرمایه‌گذاری شرکتی داخلی، سرمایه‌گذاری شرکتی مشارکتی و سرمایه‌گذاری شرکتی خارجی صورت می‌گیرد. در مقابل وجه اشتراک رویکردهای کارآفرینی استراتژیک، نوآوری‌های در مقیاس بزرگ یا مهم است که در راستای دستیابی به مزیت رقابتی شرکت شکل می‌گیرد. این نوآوری‌ها ممکن است منجر به ایجاد کسب‌وکارهای جدید برای شرکت شود یا کسب‌وکاری شکل نگیرد. با رویکردهای کارآفرینی استراتژیک، نوآوری می‌تواند در هر یک از پنج حوزه استراتژی، محصول، بازار، سازمان داخلی (مانند ساختار، فرآیندها و قابلیت‌ها)، یا مدل کسب‌وکار شرکت رخ دهد (Morris et al, 2011, 88). درحالی‌که سرمایه‌گذاری شرکتی شامل اقدام و حضور شرکت در ایجاد کسب‌وکارهای جدید است، کارآفرینی استراتژیک با مجموعه وسیع‌تری از ابتکارات کارآفرینی مرتبط است که لزوماً شامل اضافه‌شدن کسب‌وکار جدید به شرکت نمی‌شود و شامل رفتارها و اقدامات همزمان فرصت‌طلبی (کارآفرینانه) و مزیت‌جویی (استراتژیک) در کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاری‌های موجود است (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 963). کوراتکو و آدرتش (۲۰۱۳) از کارآفرینی استراتژیک به نوآوری‌هایی یاد می‌کنند که نقاط کانونی ابتکارات استراتژیک کارآفرینی بوده و نشان‌دهنده ابزاری هستند که از طریق آن بر روی فرصت‌ها، سرمایه‌گذاری می‌شود. اینها نوآوری‌هایی هستند که می‌توانند در هر کجا و همه‌جای شرکت اتفاق بیافتند. مدیریت با تأکید بر ذهنیت فرصت‌محور، به دنبال دستیابی و حفظ موقعیتی رقابتی برای شرکت است. این نوآوری‌ها می‌توانند نشان‌دهنده تغییرات اساسی از استراتژی‌ها، محصولات، بازارها، ساختارهای سازمانی، فرآیندها، قابلیت‌ها یا مدل‌های کسب‌وکار گذشته شرکت‌ها باشند (Kuratko & Audretsch, 2013, 331). با این حال سیمسک و همکاران (۲۰۱۷) تاکید می‌کنند همپوشانی بین کارآفرینی شرکتی یا جهت‌گیری کارآفرینانه و کارآفرینی استراتژیک تنها تا زمانی وجود دارد که این پدیده‌ها بر ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی از طریق بهره‌برداری از فرصت‌ها به روابط هدف‌وسيله جدید متمرکز شوند. چرا که کارآفرینی شرکتی و جهت‌گیری کارآفرینانه لزوماً همیشه دارای یک بعد استراتژیک نیستند و مهمتر از همه، هیچ‌یک از این دو مفهوم شامل ادغام یا امتزاج ابعاد استراتژیک و کارآفرینانه نمی‌شوند که هسته مرکزی کارآفرینی استراتژیک می‌باشد (Simsek et al. 2017, 514). کارآفرینی استراتژیک به عنوان نقطه تلاقی کارآفرینی و استراتژی (مدیریت استراتژیک) معرفی و با تکامل تدریجی به ادغام این مفاهیم یعنی دیدگاه‌های کارآفرینانه (رفتار فرصت‌طلبی) و استراتژیک (رفتار مزیت‌جویی) و ترکیبی از اقدام‌های اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در توسعه و انجام اقدامات طراحی‌شده برای خلق ثروت تعریف شد. محققان مختلف برای تعریف مجدد و توسعه بیشتر کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک سازه به این تعریف افزوده‌اند که در جمع‌بندی شاید بتوان کارآفرینی استراتژیک را یک ساختار چندوجهی دانست که به موجب آن منابع ارزشمند، کمیاب، تکرارنشده و غیرقابل تعویض که برای

ایجاد ارزش و ثروت حیاتی می‌باشند، به صورت ویژگی‌های سازمانی و اقدامات رقابتی در سطوح مختلف و در سراسر سازمان آشکار می‌شود. کارآفرینی استراتژیک، فرآیند ایجاد ارزش از طریق ترکیب اقدامات کارآفرینانه با شیوه‌های مدیریت استراتژیک می‌باشد که برای دستیابی سازمان‌ها و بنگاه‌ها به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویا، امری حیاتی است (Ireland et al, 2023,496). از ابتدای شکل‌گیری مفهوم کارآفرینی استراتژیک به مفهوم رفتارهای همزمان فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی یا اکتشاف و بهره‌برداری همزمان فرصت و ایجاد مزیت رقابتی مستمر و پایدار، محققان ابعاد مختلفی را برای آن معرفی کرده‌اند که در ادامه برای نظم‌بخشی به بخش مهمی از یافته‌ها در این ارتباط مراتب در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱- ابعاد کارآفرینی استراتژیک (پژوهشگران)

| ردیف | پژوهشگر | ابعاد |
|------|---|---|
| ۱ | Hitt et al,2001, 481, Hitt et al, 2002,2, Morris et al, 2008, 130, Simsek et al, 2017, 512 Luu, 2023, 695 | ۱- رفتار فرصت‌جویی (کشف فرصت) ۲- رفتار مزیت‌جویی (بهره‌برداری از فرصت) |
| ۲ | Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 964 | ۱- دستگاه فکری کارآفرینانه ۲- فرهنگ و رهبری کارآفرینانه ۳- مدیریت استراتژیک منابع ۴- بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری |
| ۳ | Luke & Verreynne, 2006, 14 | ۱- شناسایی فرصت ۲- نوآوری ۳- پذیرش ریسک ۴- انعطاف‌پذیری ۵- چشم‌انداز ۶- رشد ۷- فرایند تدوین استراتژی ۸- فرهنگ ۹- برندسازی ۱۰- تعالی عملیاتی ۱۱- حداقل‌سازی هزینه ۱۲- انتقال و بکارگیری دانش |
| ۴ | Ireland & Webb, 2007, 52 | ۱- تعادل اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها ۲- تعادل بین منابع اکتشاف و بهره‌برداری ۳- جریانهای مستمر نوآوری |
| ۵ | Ketchen et al, 2007, 371, | ۱- تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی ۲- نوآوری مشارکتی ۳- طرزفکرهای مدیریتی برای توانایی‌های وسیع‌تر |
| ۶ | Wang&Wang,2008,946 | ۱- قابلیت‌سازی ۲- نوآوری راهگشا ۳- تغییر پیشگامانه ۴- پیش‌بینی ریسک |
| ۷ | Morriss et al,2008, Kuratko & Audretsch, 2009,8 | ۱- نوسازی استراتژیک، ۲- بازآفرینی پایدار، ۳- بازتعریف دامنه، ۴- جوان‌سازی سازمانی، ۵- بازسازی مدل کسب‌وکار |
| ۸ | Ireland&Web,2009,5 | ۱- بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی موجود ۲- کاوش برای نوآوری‌های مزیت‌آفرین فردا از طریق شناسایی و بکارگیری فرصت‌ها در سه بعد عملیاتی، ساختاری و فرهنگی |
| ۹ | Schindehutte&Morris, 2009,242 | ۱- اکتشاف- بهره‌برداری ۲- فرصت ۳- نو بودن ۴- تعامل خرد- کلان ۵- پویایی |
| ۱۰ | Kyrgidou & Hughes, 2010,44 | ۱- شناسایی فرصت‌ها ۲- رشد ۳- ریسک‌پذیری ۴- انعطاف‌پذیری ۵- چشم‌انداز ۶- رشد، ۷- قابلیت‌های پویا ۸- نوآوری |
| ۱۱ | Webb et al.2010,68 | ۱- دستگاه فکری کارآفرینانه ۲- تعادل کشف و بهره‌برداری فرصت‌ها، ۳- نوآوری مستمر |
| ۱۲ | Luke et al,2011,319 | ۱- نوآوری، ۲- شناسایی فرصت‌ها |
| ۱۳ | Kraus et al,2011,60 | ۱- منابع ۲- قابلیت‌ها ۳- استراتژی ۴- کارآفرین ۵- محیط ۶- ساختار سازمانی |

| ردیف | پژوهشگر | ابعاد |
|------|---------------------------------|--|
| ۱۴ | Hitt et al, 2011,60 | ۱- ورودیها: منبع/عامل محیطی، سازمانی، فردی ۲- فرایندها: با تمرکز برهماهنگ سازی منابع و اقدامات کارآفرینانه ۳- خروجیها: ایجاد ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی، ایجاد ثروت و سایر منافع اجتماعی، سازمانی و فردی (پیشرفت های اجتماعی، ثروت، دانش و فرصت) |
| ۱۵ | Kyrgidou & Petridou, 2011,670 | ۱- دستگاه فکری کارآفرینانه ۲- مدیریت استراتژیک منابع ۳- نوآوری ۴- کسب مزیت رقابتی |
| ۱۶ | Klein et al. 2012,3 | ۱- تدوین و اجرای استراتژی کارآفرینانه ۲- جستجوی همزمان فرصت و مزیت |
| ۱۷ | Mazzei et al, 2017, 633 | ۱- نوسازی استراتژیک ۲- نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب و کار |
| ۱۸ | Paek & Lee, 2017, 909 | ۱- ادراک محیطی ۲- تسخیر فرصت ۳- انعطاف پذیری استراتژیک ۴- گرایش کارآفرینانه ۵- یادگیری سازمانی |
| ۱۹ | Westgren & Wuebker, 2019,508 | ۱- نوآوری ۲- گرایش به عدم اطمینان ۳- مدل‌های کسب و کار جدید ۴- تبادل اقتصادی درون صنعت |
| ۲۰ | Naeiji & Siadat, 2019, 12 | ۱- نوآوری مستمر ۲- طرز فکر فرصت طلبانه ۳- ریسک پذیری (۳،۲،۱- ناظر به کشف فرصتها) ۴- رقابت پذیری فعالانه ۵- قابلیت ارزش آفرینی (۴-۵- ناظر به بکارگیری فرصتها) |
| ۲۱ | Alivand Zamhariri et al, 2022,9 | ۱- رهبری ۲- نگرش ۳- فرصت گرایی ۴- منابع ۵- یادگیری نوآورانه |

۲-۲ شهرهای فرودگاهی^۱

از آغاز قرن بیست و یکم و با گسترش اهمیت ارتباطات و توسعه تجارت و گردشگری در سطح جهانی، نقش فرودگاه‌ها به عنوان یک ابزار بالقوه برای تقویت توسعه اقتصادی و اجتماعی در مقیاس‌های محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی برجسته‌تر شده‌است. اگرچه هم فرودگاه‌ها بر رشد و توسعه اقتصادی منطقه‌ای تاثیر دارند، شرایط اقتصاد منطقه‌ای نیز به طور مستقیم بر حمل و نقل هوایی و به خصوص فرودگاه واقع در آن منطقه تاثیر می‌گذارد. محققان این ارتباط را توسعه شهری فرودگاه محور نامیده‌اند و این چنین انواع مختلفی از مفاهیم توسعه فرودگاه محور از جمله منطقه فرودگاهی، شهر فرودگاهی، کلان شهر فرودگاهی، جبهه هوایی، کریدور فرودگاهی، منطقه هوایی را ارائه کرده‌اند، برخی نیز از عبارات شهر آسمان، شهر هوایی و کلان شهر فرودگاه استفاده نموده اند. وفق نظر فریستون و بیکر^۲ (۲۰۱۱)، یکی از تفاوت‌های بین مفاهیم توسعه فرودگاه محور، روشی است که توسعه فرودگاه بر برنامه ریزی و استفاده ترکیبی از اراضی مناطق اطراف فرودگاه تا منطقه کلان شهری تأثیر می‌گذارد. در میان این مفاهیم توسعه فرودگاه محور، شهر و کلان شهر فرودگاهی رایج ترین اصطلاحاتی هستند که در ادبیات دانشگاهی ارائه و مورد بحث قرار گرفته‌اند (Pereira, Milne & Timms, 2023, 1) که به آنها می‌پردازیم. در اواخر قرن بیستم با تجلی گفته الوین تافلر در کتابهای جابجایی قدرت و موج سوم، مبنی بر اینکه در عصر جدید، یک قانون غیرقابل انکار، موفقیت رقابتی را تعیین می‌کند و آن بقای سریع‌ترین‌هاست و در عصر سرعت، کیفیت و قیمت به تنهایی ضامن موفقیت رقابتی نبوده و این صرفه ناشی از سرعت است که موجب ربودن گوی رقابت خواهد بود، لذا دسترسی سریع به بازارها

¹ Airport Cities

² Freestone & Baker

به منظور عرضه محصولات و خدمات و رساندن آنها به مشتریان و نیز دریافت سریع مواد و قطعات و مشاوره‌ها و نیروی فکری و دانشی مورد نیاز تولید و ارائه خدمات از ابتدای قرن بیست و یکم، سبب شد، اکثریت سرمایه‌گذاری‌ها و کسب‌وکارهای مزیت‌گیرنده از سرعت، اعم از حوزه‌های صنعت و خدمات در نزدیکترین مکانهای دسترسی به سریعترین شیوه جابجایی و حمل‌ونقل یعنی حمل‌ونقل هوایی و در مناطق محدوده فرودگاه‌ها مستقر شوند. همزمان فرودگاه‌ها نیز به منظور توسعه زیرساخت‌های خود برای پاسخ به تقاضاهای فزاینده حمل‌ونقل هوایی و از طرفی گسترش پروازها و جذب شرکت‌های هواپیمایی نسبت به توسعه فعالیت‌های بازرگانی و در نتیجه افزایش درآمدهای غیرهوانوردی خود برای تامین مالی توسعه زیرساخت‌ها و کاهش هزینه‌های شرکت‌های هواپیمایی روی آورده‌اند و این دو رویداد سبب شده است که امروز فرودگاه‌ها به آهن‌رباهای جذب سرمایه‌گذاری‌ها و کسب‌وکارهای تولید و توزیع زمان حساس، تفریح و گردشگری و دفاتر شرکت‌ها و بسیاری دیگر از فعالیت‌های خدماتی و صنعتی تبدیل شده‌اند که نیازمند سرعت، چابکی و دسترسی و اتصال به دوردست‌ها می‌باشند و محدوده فرودگاه‌ها نیز به شهرهایی تبدیل می‌شوند که در آن هم فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی و خدمات مربوط به مسافران و کسب‌وکارها ارائه می‌شود و هم زندگی شهری برای فعالان کسب‌وکارها و کارکنان آنها شکل می‌گیرد و این چنین محدوده اراضی داخل فرودگاه‌های بزرگ و نیز مناطق تا شعاع دهها کیلومتری خارج آنها به شهرها و کلان‌شهرهای فرودگاهی تبدیل می‌شوند که امروز در بسیاری از کشورها به‌عنوان موتورهای توسعه اقتصادی منطقه‌ای و ملی عمل می‌کنند و طبعاً اداره آنها نیز از رویکرد سنتی زیرساخت‌محور صرف به رعایت و برخورداری از الزامات مدیریت دیگر کسب‌وکارها و فراتر از آنها تغییر یافته است. در تبیین مفهوم و تعریف این پدیده، شهر فرودگاهی به محدوده داخل حصار فرودگاه شامل ترمینال‌ها، توقفگاه هواپیما و باندها و کسب و کارهای درون فرودگاه از جمله خدمات بار، لجستیک، دفاتر، خرده‌فروشی‌ها و هتلها و ... اطلاق می‌شود که هسته مرکزی کلان‌شهر فرودگاهی را تشکیل و این مفهوم که یک فرودگاه با ایجاد تسهیلات و خدمات جدید بازرگانی غیرهوانوردی و جریانهای درآمدی، می‌تواند خدماتی بیش از خدمات هوانوردی سنتی ارائه نماید، مورد تاکید قرار می‌دهد. ضمن اینکه از کلان‌شهر فرودگاهی به‌عنوان یک منطقه اقتصادی شهری تعریف می‌شود که زیرساخت، کاربری زمین و اقتصاد آن بر روی یک فرودگاه بزرگ متمرکز است و از نظر فضایی و عملیاتی، شامل تأسیسات هوانوردی، لجستیکی و بازرگانی فرودگاه که یک شهر فرودگاهی چند منظوره با حمل‌ونقل چندوجهی در هسته آن قرار گرفته است و کریدورها و خوشه‌هایی از کسب‌وکارها و صنایع هواپیمایی محور می‌باشد که از همدیگر و از دسترسی آنها به فرودگاه و زیرساخت‌های حمل‌ونقل سطحی متصل‌کننده آن بهره‌مند می‌شوند (Kasarda, 2022, 16). در این میان محققان جلب و جذب سرمایه‌گذاری و سرمایه‌گذاران را در کنار بررسی و برآورد تقاضای حمل‌ونقل هوایی، کفایت و کارایی اتصال هوایی و زمینی فرودگاه، تلفیق خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و ذینفعان و مدیریت توسعه املاک تجاری را به عنوان الزامات در تدوین طرح‌های جامع استراتژیک توسعه شهرهای فرودگاهی معرفی کرده‌اند. از آنجایی که جلب و جذب سرمایه‌گذاری و سرمایه‌گذاران برای موفقیت توسعه شهر فرودگاهی بسیار ضروری است، تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی اقدامات جذب سرمایه‌گذاران که احداث و بهره‌برداری از املاک تجاری و کسب‌وکارهای مختلف را انجام می‌دهند، بیشترین توجه را به خود جلب می‌کند (Kasarda & Canon, 2016, 3). براساس آنچه که از

دیدگاه پژوهشگران مختلف به آنها اشاره شده و آخرین ملاحظات و توصیه‌های کاساردا (۲۰۲۳) به محققان، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار سازمانی چابک، رهبری اثربخش سازمانی، ارتقای اطلاعات و هوشمندی از بازار و فرصت‌شناسی و فرصت‌جویی، تفکر آمیخته با کارآفرینی تیم مدیریتی (تفکر کارآفرینانه)، درک نهاد ناظر و دولت از ارزش شهرهای فرودگاهی برای اقتصاد منطقه‌ای و حمایت از آن (چارچوب حقوقی حاکم و تعامل نهادهای برنامه‌ریزی کلان)، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی شهر فرودگاهی با برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، اعمال مدیریت کلان بر کیفیت خدمات‌رسانی کسب‌وکارهای مستقر در شهر فرودگاهی، رویکرد تجاری و بازرگانی مدیریت، بازاریابی در قالب کشف تقاضاهای نهفته و موقعیت‌یابی و تبلیغ و ترویج (رفتار فرصت‌جویانه)، ایجاد تمایز مبتنی بر تمرکز بر نیازهای مسافران، صاحبان محموله‌های کالا، کسب‌وکارها و ساکنین محدوده شهر فرودگاهی، بهره‌گیری از طراحی‌ها و فناوری‌های هوشمند، پایدار و سیاست‌های موثر پایداری زیست‌محیطی، مشارکت سهامداران و ذینفعان در سیاست‌گذاری (چشم‌انداز و استراتژی‌ها)، وضعیت کالبدی و در دسترس بودن فضای مورد نیاز بخش‌های هوانوردی و غیرهوانوردی، گسترش شبکه پروازی و شرایط کارکردی اصلی فرودگاه و حمل‌ونقل هوایی، بهینه‌سازی اتصال چندوجهی و شرایط زیرساخت‌های ارتباطی زمینی به‌واز فرودگاه و دیگر زیرساخت‌ها، ساختار سهامداران و شرکای بهره‌بردار شهر فرودگاهی، بازمهندسی فرایندها و مدل کسب‌وکار و ادغام‌های افقی و عمودی و متنوع‌سازی پرتفوی، بخش مهمی از ابعاد لازم برای مدیریت موفق شهرهای فرودگاهی می‌باشد که باید در دستور کار نظام مدیریت آنها قرارگیرد. در این میان مدیریت استراتژیک، تفکر کارآفرینانه، رهبری سازمانی، رفتار فرصت‌جویانه، فرهنگ توسعه‌گرا، بازمهندسی مدل کسب‌وکار از محورها و ابعاد مهم مدیریت شهرهای فرودگاهی موفق است که در تعدادی از مدل‌های کارآفرینی استراتژیک نیز به آنها تاکید شده‌است و از این جهت با استمراج نظر خبرگان قابلیت بکارگیری در قالب ابعاد مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی را دارا می‌باشند.

۲-۳ پیشینه پژوهش

جستجو در تحقیقات دو حوزه کارآفرینی استراتژیک و شهرها و کلان‌شهرهای فرودگاهی، حاکی از این واقعیت است که تاکنون برای پیوند این دو حوزه چه در داخل و چه در خارج از کشور تلاشی صورت نگرفته است. لیکن در ارتباط با هر یک از این موضوعات به‌صورت مجزا تحقیقات متعددی طی دو دهه اخیر انجام پذیرفته است که در این بخش به‌طور اجمالی صرفاً به چند تحقیق سال‌های اخیر اشاره می‌شود.

۲-۳-۱ تحقیقات داخلی کارآفرینی استراتژیک

تابع جماعت و همکاران (۱۳۹۶)، طی مقاله "الگوی کارآفرینی استراتژیک: مطالعه موردی وزارت نیرو" شرایط علی آن را قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی، وجود و تشخیص فرصت‌های کارآفرینی، شرایط زمینه‌ای را شامل ساختار و فرایندها، فرهنگ سازمانی، بودجه و تأمین منابع، سبک مدیریت و رهبری، شرایط مداخله‌گر را شامل شرایط محیط خارجی، مقوله اصلی را برنامه‌ریزی راهبردی کارآفرینانه، راهبردها را شامل بهره‌برداری از فرصت‌ها و برنامه عملیاتی و پیامدها را شامل نتایج اجرایی و راهبردی معرفی می‌کنند. عظیمی

دلارستاقی (۱۳۹۶) طی رساله دکتری خود با عنوان "طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی" با ابتنا بر روش تحقیق داده بنیاد ضمن ارائه مدلی بر ضرورت اعمال رفتارهای فرصت جویی (مانند کارآفرینی) و مزیت طلبی (مانند مدیریت استراتژیک) برای خلق ثروت تاکید می کند. طالبی، سخدری و تازیکه (۱۳۹۷)، طی مقاله خود با عنوان چگونگی ایجاد کارآفرینی استراتژیک برای رشد کسب و کارها در صنایع غذایی ایران و در قالب نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل خود نشان می دهند، ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری از طریق کارآفرینی استراتژیک بر رشد کسب و کار تأثیر معنادار مثبت دارد. ممبینی دهکردی، احمدی و دلاور (۱۳۹۷)، در قالب مقاله با عنوان "طراحی مدل شایستگی های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور" ایجاد مدل کسب و کار تحول آفرین، مدیریت راهبردی، نوآوری، شناسایی و ارزیابی فرصت، اجرایی سازی ایده، ریسک پذیری، تیم سازی، رهبری راهبردی کارآفرینانه، شبکه سازی، مدیریت مالی، مدیریت دانش، مدیریت رشد، مدیریت فرهنگ سازمانی را ابعاد شایستگی های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد معرفی می کنند و تاکید می نمایند مدیران ارشد بدون برخورداری از این شایستگی ها نمی توانند وظایف شغلی خود را با کارایی و اثربخشی لازم انجام دهند. شیرمحمدی و معاونی (۱۳۹۹)، طی مقاله "طراحی مدل کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری" شرایط علی اثرگذار بر کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری را جنبه اجتماعی، محیط مقصد، رشد کارآفرینی و توسعه مقصد، شرایط مداخله گر آن را شامل برقراری ارتباط، امکان پیش بینی و سرمایه گذاری جدید و شرایط زمینه ای آن را جمع آوری منابع، سرمایه انسانی و بهره وری معرفی می کنند. ضمن اینکه رشد فرهنگی-اجتماعی، تأثیر مشوق ها و تعامل سیستمی برای بهبود عملکرد، یکپارچگی و حداکثر استفاده از تجربیات را نیز پیامدهای کارآفرینی راهبردی اعلام می کنند. امینی و همکاران (۱۴۰۰)، طی مقاله "تبیین و سطح بندی شاخص های کارآفرینی راهبردی" عوامل محیطی را در سطح چهارم، عوامل سازمانی، عوامل اقتصادی و عوامل نوآورانه را در سطح سوم و عوامل فردی و اجتماعی کارآفرینانه را در سطح دوم و در سطح اول نیز فرصت ها و قابلیت های کارآفرینانه معرفی می کنند. شهرام فر و همکاران (۱۴۰۱)، طی مقاله "طراحی و اعتبارسنجی مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی با رویکرد آمیخته" جمع بندی می کنند تحلیل مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بر سیاست های حمایتی دولت، مدیریت منابع و استقرار فرهنگ کارآفرینانه تأثیر دارند. این عوامل نیز بر کارآفرینی استراتژیک و تفکر استراتژیک کارآفرینانه اثر می گذارند که در نهایت به تحقیق و توسعه کارآفرینانه سازمانی منجر می شوند. ضمن اینکه مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بیشترین تأثیر را در کارآفرینی استراتژیک نهادهای عمومی دارند. نایجی (۱۴۰۱)، طی مقاله "نقد و باز تعریف مفهوم و ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک" با بررسی پژوهش های متعدد به این جمع بندی رسیده است اول این که کارآفرینی استراتژیک، ماهیت مفهومی کاملاً متفاوتی نسبت به مدیریت استراتژیک و کارآفرینی دارد و یک قلمرو پژوهشی مستقل محسوب می شود. دوم اینکه دارای قدرت تبیین کنندگی بالایی در حوزه سازمان و مدیریت است که بر بسیاری از مفاهیمی که با موفقیت سازمان ها در محیط های پیچیده و پویا موثر دانسته می شود، مرتبط است. سوم اینکه، در این پژوهش ها، یک شمای کلی از مفهوم کارآفرینی استراتژیک قابل استخراج است که از ترکیب مفهومی کارآفرینی

سازمانی و مدیریت استراتژیک، نحوه استفاده از ظرفیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی در محیط‌های پویا، پرهیز از سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بدون مزیت رقابتی، ارزش‌آفرینی از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های مستمر در سازمان، تخصیص متعادل منابع برای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، ایجاد تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها و ایجاد تعادل میان نوآوری‌های بنیادین و تدریجی تشکیل شده‌است.

۲-۳-۲ تحقیقات خارجی در حوزه کارآفرینی استراتژیک

مازی و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله خود تحت عنوان "درک کارآفرینی استراتژیک: یک رویکرد ابزاری" نوسازی استراتژیک، نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب و کار را به عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک معرفی می‌کنند (Mazzei et al, 2017, 633). وستگرن و وئبکر (۲۰۱۹) طی مقاله خود با عنوان "مدل اقتصادی کارآفرینی استراتژیک"، ادراک محیطی، تسخیر فرصت، انعطاف‌پذیری استراتژیک، گرایش کارآفرینانه و یادگیری سازمانی را به‌عنوان ابعاد کارآفرینی استراتژیک معرفی می‌کنند (Westgren & Wuebker, 2019, 508). کیابو و ایساگا (۲۰۱۹)، طی مقاله "کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط در صنعت جوشکاری تانزانیا" و در قالب مدلی، جهت‌گیری یادگیری، مدیریت استراتژیک منابع و جهت‌گیری کارآفرینانه را به‌عنوان مؤلفه‌های کارآفرینی استراتژیک معرفی می‌کنند (Kiyabo & Isaga, 2019, 17). مورائس و همکاران (۲۰۲۰)، طی تحقیق خود با عنوان "ماتریس فرآیند کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط صنعت هوانوردی برزیل و کانادا" تاکید می‌کنند شرکت‌های مورد بررسی، از طریق فرآیند کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی به‌دست‌آورده‌اند (Morales et al, 2020, 35). هیوز و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیق خود با عنوان "رفتار کارآفرینی استراتژیک و دو سوتوانی نوآوری شرکت‌های نوپای مبتنی بر فناوری" تاکید می‌کنند، این رفتارهای کارآفرینی استراتژیک است که امکان اکتشاف و بهره‌برداری از نوآوری‌ها را فراهم می‌کند (Hughes et al, 2021, 202). ارتوگرال و آجار (۲۰۲۲)، طی مقاله "نقش کارآفرینی استراتژیک بر رشد شرکت مطالعه موردی از بازار مسکن ترکیه" پس از تجزیه و تحلیل محتوای مبتنی بر پردازش داده‌های ۳۱ مصاحبه عمیق با مدیران و کارکنان شرکت مورد مطالعه، با توجه به مدل ورودی، فرآیند، ستانده کارآفرینی استراتژیک اعلام می‌کنند زمانی که شرکت‌های کارآفرین نوپا منابع خود را برای بقا، رشد و خلق ارزش هماهنگ می‌کنند، اهرم‌سازی می‌تواند یک قابلیت مدیریتی مهم‌تر از بسته‌بندی و ساختاردهی منابع در مرحله اولیه چرخه حیات شرکت برای بقا، رشد و خلق ارزش باشد (Ertugral & Acar, 2022, 15). لو (۲۰۲۳)، طی تحقیق خود با عنوان "تقویت کارآفرینی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش نیروهای تغییر سازمانی" جمع‌بندی می‌کند، پیاده‌سازی موفق کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های کوچک-ومتوسط به نیروهای تغییر سازمانی، یعنی رهبری، مشارکت کارکنان و پایه‌های فرهنگی نیاز دارد. ضمناً رهبری تحول‌آفرین به‌شکل قابل‌توجهی بر رفتار کارآفرینی استراتژیک از طریق نقش میانجی تعهد تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Luu, 2023, 716). ایرلند و همکاران (۲۰۲۳)، در مقاله خود با عنوان "کارآفرینی استراتژیک: یک‌دستورکار بررسی و تحقیق" با مرور پژوهش‌های پیشین جمع‌بندی می‌کنند، کارآفرینی استراتژیک هم به‌عنوان یک‌سازه و هم مدل و هم یک حوزه مطالعه و تحقیق می‌باشد. درحالی‌که در طول ۲۰ سال از زمان مفهوم‌سازی اولیه، مطالعه

کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک حوزه پژوهشی به طور خاص شاهد رشد بوده است، مطالعه آن به عنوان یک سازه و مدل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با این وجود در هر سه محور مذکور امکان پیشبرد مطالعات وجود دارد و مطالعاتی در مورد نقش تیم های مدیریت ارشد در کارآفرینی استراتژیک، تأثیر عوامل نهادی بر کارآفرینی استراتژیک و رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و مسئولیت اجتماعی شرکت ها را به عنوان موضوعات پژوهشی در این خصوص پیشنهاد می کنند (Ireland et al, 2023, 513).

۲-۳-۳ تحقیقات حوزه شهرهای فرودگاهی

کاساردا و کانن (۲۰۱۶)، در مقاله خود با عنوان "ندوین طرح جامع اثربخش شهر فرودگاهی" تأکید می کنند، طرح جامع اثربخش شهر فرودگاهی علاوه بر برنامه ریزی کاربری زمین و حمل و نقل و طراحی شهری (شامل عناصر زیست محیطی و جامعه محلی)، باید واجد ویژگی یک برنامه اقتصادی و یک برنامه استراتژیکی باشد که پیشرانها و موانع توسعه شهر فرودگاهی را تبیین می کند. محققان، تقاضای بازار محلی و منطقه ای برای تجارت هوایی، کفایت و کارایی اتصال هوایی و زمینی، تلفیق خواسته ها و نیازهای مشتریان و ذینفعان، مدیریت توسعه املاک تجاری و جذب سرمایه گذار و سرمایه گذاری را به عنوان پنج محور مورد تمرکز این برنامه ریزی توصیه کرده اند (Kasarda & Canon, 2016, 3). چوهان (۲۰۱۹)، طی مطلب خود با عنوان "مروری بر مفهوم کلان شهر فرودگاهی" عوامل موثر بر تقویت شهرها و کلان شهرهای فرودگاهی را شامل برخورداری از قابلیت اتصال، زیرساخت هوشمند، مناطق آزاد تجاری و ویژه اقتصادی، تجارت الکترونیک و توزیع، فناوریهای انعطاف پذیر، مرکز حمل و نقل چندوجهی، پارک ها و کردورهای اداری، نمایشگاه ها و مراکز کنفرانس، هتل ها، مراکز سرگرمی و خوشه های خرده فروشی، خوشه پزشکی و تندرستی و مناطق مسکونی، معرفی می کند (Chohan, 2019, 8). کاساردا (۲۰۱۹)، در مطلب خود با عنوان "کلان شهر فرودگاهی" برنامه ریزی یکپارچه کلان شهر فرودگاهی مستلزم تلفیق و هم افزایی برنامه ریزی سایت تجاری و اهداف سودآوری شرکت های سرمایه گذار با اهداف برنامه ریزی فرودگاهی و حمل و نقل زمینی برای اطمینان از حداکثر دسترسی به فرودگاه و سایت های تجاری با حداقل زمان و هزینه و اهداف بهره وری اقتصادی، زیست پذیری و پایداری محیطی برنامه ریزی شهری می باشد (Kasarda, 2019, 5). واچ کلسکوسکا (۲۰۲۰)، در مقاله خود تحت عنوان "توسعه مناطق مرتبط با فرودگاه (ساخت شهر فرودگاهی) به عنوان عنصری از توسعه متقابل فرودگاه ها..." مفاهیم شهر فرودگاهی و کلان شهر فرودگاهی را مدل های کسب و کار جدیدی برای فرودگاه ها معرفی می کند که در آن پروژه های املاک و مستغلات در فرودگاه یا اراضی نزدیک به آن به افزایش درآمدهای ناشی از فعالیت های غیرهوانوردی کمک می کند و گاهی اوقات فرودگاه را به عنوان یک مقصد مستقل توسعه می دهد. استفاده از چنین مدل کسب و کار در یک فرودگاه منطقه ای با پتانسیل توسعه بالا می تواند به رشد سریع اقتصادی منطقه اطراف فرودگاه منجر شود. با این حال، هنگام برنامه ریزی برای گسترش فضای اطراف فرودگاه، باید به چشم انداز استراتژیک توسعه آینده توجه ویژه ای شود. ضمن اینکه طرح کلی شهر فرودگاهی فراتر از برنامه ریزی فرودگاه بوده و باید برنامه توسعه اقتصادی، برنامه ریزی شهری و حمل و نقل در سراسر منطقه را در نظر بگیرد، زیرا وابستگی های متقابل و روابط بین یک فرودگاه و یک کلان شهر یا منطقه متقابل و به شدت همبستگی دارند (Wach-

Kloskowska, 2020, 199). کاساردا (۲۰۲۲)، در آخرین مقاله خود با عنوان "کلان‌شهر فرودگاهی ۴۰۰" مدل جدید کلان‌شهر فرودگاهی را ارائه می‌کند که بخش‌های اقتصادی ۴۰۰ (انقلاب صنعتی چهارم) را با فناوری‌های هوشمند و شیوه‌های توسعه پایدار ادغام می‌کند تا برای فرودگاه‌ها و مناطقی که در آنها خدمت می‌کنند ارزش ایجاد و جذب کند. در اقتصاد نوظهور ۴۰۰ تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و اتوماسیون به سرعت در حال پیشرفت و جهانی‌سازی ادامه‌دار در حال تعامل برای تولید نسل جدید صنایع و خدمات تجاری هستند که به‌طور گسترده‌ای بر دیجیتال‌سازی و جریان سریع افراد، محصولات، اطلاعات، ایده‌ها و سرمایه در دوردست متکی هستند. محقق برای شکل‌گیری و توسعه موفق یک کلان‌شهر فرودگاهی ۴۰۰ مسیر استراتژیکی ترسیم می‌کند که الزامات و گام‌های کلیدی لازم برای بهینه‌سازی سه عامل اصلی آن شامل گسترش خدمات هوایی، توسعه خوشه‌های کسب-وکار و جذب استعدادها را همراه با مشخص کردن ویژگی‌های کلان‌شهر فرودگاهی ۴۰۰ ایده‌آل برجسته می‌کند (Kasarda, 2022, 16-18). پریرا، میلانه و تیمز (۲۰۲۳)، در تحقیق خود با عنوان "بررسی مفهوم کلان‌شهر فرودگاهی و قابلیت انتقال آن به مناطق مختلف دنیا" نتیجه گرفته‌اند که مفاهیم توسعه فرودگاه‌محور گاهی اوقات به‌صورت متفاوت ذکر شده و از آنها به‌عنوان تحول فرودگاه و منطقه یاد می‌شود. گاهی اوقات محققان شهر فرودگاهی را به‌عنوان هسته کلان‌شهر فرودگاهی تعریف و اعلام می‌کنند که آن‌ها موجودیت‌های متفاوت اما مکمل همدیگر می‌باشند. گاهی محققان تنها از یک مفهوم استفاده می‌کنند و گاهی اوقات این اصطلاحات به‌جای یکدیگر به کار می‌روند. و این چنین جمع‌بندی می‌کنند که مفاهیم توسعه فرودگاه‌محور هنوز به تفسیر و برداشت نویسندگان بستگی دارد (Pereira, Milne & Timms, 2023, 11).

۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع اکتشافی و فاقد فرضیه، از جهت هدف کاربردی و توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از جهت ماهیت داده‌ها نیز کیفی و کمی است که با رویکرد نوین مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام می‌گیرد که ماهیتی آمیخته (کیفی و کمی) دارد، چرا که هم الگوهای ذهنی را ترسیم و هم از مقادیر برای نمایش قدرت نفوذ-وابستگی ابعاد استفاده می‌کند. ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز کتابخانه‌ای و میدانی که مراتب از طریق پرسشنامه‌های دلفی و پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. روش تجزیه-و تحلیل در این رویکرد مدل‌سازی، روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص‌ها است که با تجزیه ابعاد در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین آنها می‌پردازد. نرم‌افزار مناسب برای انجام تحلیل‌های ساختاری تفسیری نیز نرم‌افزار میک‌مک است که در این تحقیق از آن استفاده شد. جامعه آماری این نوع مدل‌سازی را نیز خبرگان تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش‌هایی مانند نمونه‌گیری هدفمند، روش گلوله برفی (زنجیره‌ای) یا تشکیل پنل خبرگان به آنها دست پیدا می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر تعدادی از خبرگان دانشگاهی حوزه کارآفرینی و خبرگان حرفه‌ای شهر فرودگاهی با برخورداری از تحصیلات مرتبط مدیریت و کارآفرینی و تجربه مدیریتی می‌باشند. حجم نمونه مدل ساختاری تفسیری نیز براساس روش‌های انتخاب خبرگان تعیین می‌شود. در این تحقیق تعداد ۱۲ نفر از اساتید خبره حوزه کارآفرینی دانشگاه‌های تهران و ۸ نفر از خبرگان

حرفه‌ای شهر فرودگاهی، حجم نمونه تحقیق می‌باشند که به صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. براین اساس با بررسی وسیع مبانی نظری، ابعاد اولیه مدل پژوهش شناسایی شد. در ادامه با بهره‌گیری از دوره‌های تکنیک دلفی و مشارکت ۱۸ نفر از نخبگان دانشگاهی و حرفه‌ای ابعاد نهایی معرفی و با استفاده از گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین ابعاد و سطح‌بندی آنها تعیین و مدل نهایی ترسیم شد.

۳-۱ تعیین ابعاد نهایی کارآفرینی استراتژیک از طریق روش دلفی

پس از بررسی وسیع ادبیات حوزه‌ی کارآفرینی استراتژیک و مدیریت شهرهای فرودگاهی، بیش از یکصد محور به‌عنوان ابعاد معرفی شده در این ارتباط شناسایی و از میان آنها ۱۷ بعد بر اساس کثرت تکرار و از تحقیقات با بیشترین ارجاع به‌منظور تنظیم پرسشنامه اول دلفی انتخاب گردید. پس از چندین مرتبه پیگیری در مجموع ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و همه ۸ نفر خبرگان حرفه‌ای پرسشنامه دور اول دلفی را تکمیل کردند که با بررسی و جمع‌بندی آن سه بعد دارای نمره پایین حذف شد. در دور دوم دلفی پس از دریافت نظر خبرگان مشخص شد خبرگان نظر اول خود را در ارتباط با ۱۴ بعد باقیمانده از پردازش دور اول تکرار کردند. برای حصول اطمینان از دستیابی به وحدت نظر مطلوب خبرگان در خصوص اهمیت ابعاد ۱۴ گانه، داده‌های حاصل از نظرات ۱۸ خبره شرکت کننده در پانل دلفی بر بستر محاسباتی ضریب هم‌مانگی کندال در SPSS وارد شد و با دریافت خروجی مربوط، نتیجه ضریب با رقم ۰/۷۴۵ حاصل گردید که موید اتفاق نظر مطلوب خبرگان در خصوص ابعاد می‌باشد. براین اساس ابعاد مورد نظر برای طراحی مدل که پس از بررسی جامع ادبیات و پیشینه تحقیق و مشورت با نخبگان نهایی شدند، عبارتند از: رفتار فرصت‌جویی (D01)، رفتار مزیت‌طلبی (D02)، تعادل بین دو رفتار فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این دو رفتار (D03)، نوسازی استراتژیک (D04)، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک (D05)، رفتار پیشگامانه و فعال (D06)، نوآوری مستمر و راهگشا (D07)، دستگاه فکری کارآفرینانه (D08)، رهبری کارآفرینانه (D09)، فرهنگ کارآفرینانه (D10)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع (D11)، بازسازی مدل کسب و کار (D12)، جوان‌سازی سازمانی (D13)، بازآفرینی پایدار (D14).

۳-۲ مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری شکل گرفته و رویکردی اکتشافی دارد. این رویکرد، محققین را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌ترسیم کنند و به‌عنوان ابزاری برای نظم‌بخشی و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم بررسی و بر پیچیدگی بین عناصر غلبه می‌شود. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر متفاوت و بهم مرتبط در قالب یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (آذر، عادل و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۵۸-۲۵۷). این روش از یک سو تفسیری است، چون قضاوت

گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر و از طرفی ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سراسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. ضمن اینکه این روش یک تکنیک مدل‌سازی است که روابط مشخص و ساختار کلی را در یک مدل دیاگراف، نشان می‌دهد (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱، ۱۷۶-۱۷۷).

۳-۲-۱ پیاده سازی گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و نتایج آنها

پس از شناسایی ابعاد اصلی کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی از طریق شیوه دلفی، برای انجام مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پنج گام اصلی برداشته می‌شود:

۳-۲-۱-۱ تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)^۱

گام اول تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌باشد که برای شناسایی روابط درونی ابعاد تعیین شده از طریق خبرگان استفاده می‌شود و در واقع پرسشنامه روش مدل‌سازی ساختاری می‌باشد. این ماتریس نشان می‌دهد یک بعد بر کدام ابعاد تاثیر دارد و از کدام ابعاد تاثیر می‌پذیرد. برای شناسایی الگوی روابط ابعاد از نمادهای جدول ۲ استفاده گردیده است.

جدول ۲ حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه ابعاد

| نماد | V | A | X | O |
|-------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| رابطه | بعد i بر بعد z تاثیر دارد | بعد z بر بعد i تاثیر دارد | رابطه دو سویه بین دو بعد i و z | عدم وجود رابطه بین دو بعد i و z |

با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی و نمادهای مندرج در جدول ۲ الگوی روابط علی میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی از طریق خبرگان شرکت‌کننده در دوره‌های دلفی تعیین و به این ترتیب ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس مد فراوانی علائم مورد نظر خبرگان از قرار جدول ۳ تشکیل گردید. لازم به‌ذکر است منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. لذا بر مبنای روش مد فراوانی نظر اکثریت به‌عنوان نظر نهایی انتخاب گردید.

¹ Structural Self Interaction Matrix(SSIM)

جدول ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

| ابعاد | D01 | D02 | D03 | D04 | D05 | D06 | D07 | D08 | D09 | D10 | D11 | D12 | D13 | D14 |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| D01 | | X | V | V | X | X | X | A | A | A | X | V | V | O |
| D02 | | | V | V | V | X | X | A | A | A | X | V | V | V |
| D03 | | | | V | A | A | A | A | A | A | A | V | V | V |
| D04 | | | | | A | A | A | A | A | A | A | O | O | O |
| D05 | | | | | | X | X | A | A | A | X | V | V | V |
| D06 | | | | | | | X | A | A | A | X | V | O | V |
| D07 | | | | | | | | A | A | A | X | V | V | V |
| D08 | | | | | | | | | X | X | V | V | V | V |
| D09 | | | | | | | | | | X | V | V | V | V |
| D10 | | | | | | | | | | | V | V | V | V |
| D11 | | | | | | | | | | | | V | V | V |
| D12 | | | | | | | | | | | | | O | O |
| D13 | | | | | | | | | | | | | | O |
| D14 | | | | | | | | | | | | | | |

۳-۲-۱-۲ تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (دریافتی)^۱

گام دوم این تکنیک مدل سازی، تشکیل ماتریس دستیابی اولیه است که از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) به دست می آید. برای استخراج ماتریس دستیابی در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می شود. بدین ترتیب: ۱- اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد یک می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد صفر می گیرد و اگر نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد یک می گیرد. ۲- اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد یک و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) هم عدد یک می گیرد و اگر نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) هم عدد صفر می گیرد. ضمن اینکه در ماتریس دستیابی درایه های قطر اصلی برابر یک قرار می گیرد. براین اساس ماتریس دستیابی اولیه ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی در جدول ۴ ارائه شده است.

¹ Reachability Matrix (RM)

جدول ۴ ماتریس دستیابی اولیه ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

| ابعاد | D01 | D02 | D03 | D04 | D05 | D06 | D07 | D08 | D09 | D10 | D11 | D12 | D13 | D14 |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| D01 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D02 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D03 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D04 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D05 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D06 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D07 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D08 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D09 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| D11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D12 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

۳-۲-۱-۳ تشکیل ماتریس دستیابی نهایی (ماتریس انتقال‌پذیری)^۱

ماتریس دستیابی نهایی یا انتقال‌پذیری با بررسی روابط ثانویه در ماتریس دستیابی اولیه تشکیل می‌شود. پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، برای اطمینان باید روابط ثانویه ابعاد نیز کنترل شود. به این معنا که اگر بعد A منجر به بعد B شود و بعد B منجر به بعد C شود در این صورت باید بعد A نیز منجر به بعد C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه اثرات مستقیم لحاظ شده اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه نیز نشان داده شود. براین اساس پس از بررسی ماتریس دستیابی اولیه، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط ابعاد (D01 و D14، D02 و D12، D06 و D13)، ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد (جدول ۵). اعدادی که علامت * گرفته اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده و پس از بررسی روابط ثانویه و سازگاری تبدیل به عدد یک شده‌اند.

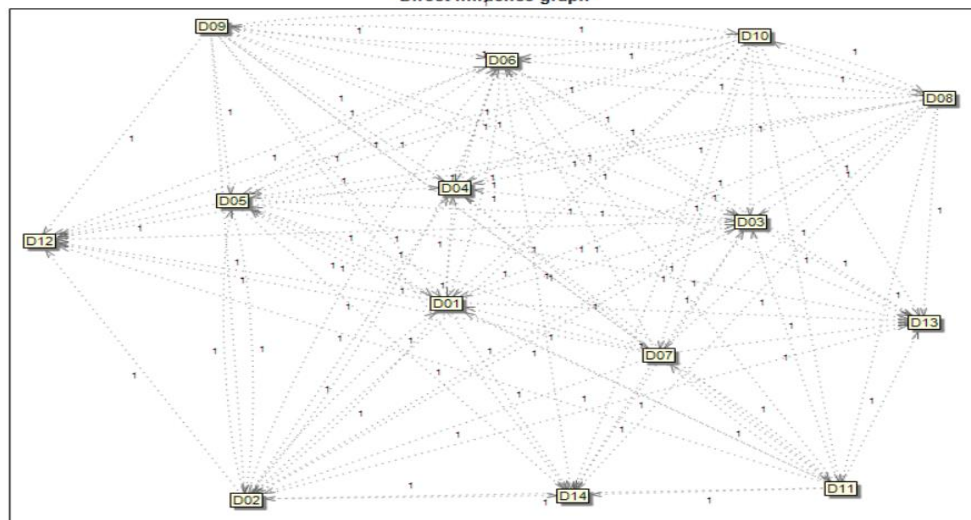
در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر بعد نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ؛ میزان تاثیر بر ابعاد دیگر است که برای هر بعد از جمع اعداد هر سطر در ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. میزان وابستگی نیز تاثیرپذیری از ابعاد دیگر را نشان می‌دهد که برای هر بعد از جمع اعداد هر ستون در ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. با توجه به ماتریس دستیابی نهایی، سطوح ابعاد تعیین می‌شود؛ ابعادی که دارای وابستگی زیادی هستند در سطوح ابتدایی و ابعادی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند به عنوان سنگ بنا در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند. بر اساس ماتریس دستیابی نهایی الگوی روابط علت و معلولی میان ابعاد در شکل ۱ نشان داده شده است:

¹ Transitivity Matrix (TM)

جدول ۵ ماتریس دستیابی نهایی ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

| قدرت نفوذ | D14 | D13 | D12 | D11 | D10 | D09 | D08 | D07 | D06 | D05 | D04 | D03 | D02 | D01 | ابعاد |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|
| 11 | 1* | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D01 |
| 11 | 1 | 1 | 1* | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D02 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | D03 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | D04 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D05 |
| 11 | 1 | 1* | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D06 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D07 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D08 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D09 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D10 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | D11 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | D12 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | D13 |
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | D14 |
| | 11 | 11 | 11 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 9 | 11 | 10 | 9 | 9 | میزان وابستگی |

Direct influence graph



شکل ۱ الگوی روابط میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

۳-۲-۳ سطح بندی ابعاد

برای سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه دستیابی (خروجی‌ها) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی‌ها) برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): ابعادی هستند که از طریق این بعد می‌توان به آنها رسید. به عبارتی مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): ابعادی هستند که از طریق آنها می‌توان به این بعد رسید. به عبارتی مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. این چنین مجموعه روابط دو طرفه ابعاد مشخص می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین بعدی که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین ابعاد سطح نخست بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، بعد یا ابعادی که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل می‌دهیم و سطح بعد یا ابعادی بعدی به دست می‌آید. بر این اساس در اولین مرحله و تعیین سطح اول با توجه به اینکه مجموعه اشتراک و مجموعه قابل دستیابی (خروجی) ابعاد نوسازی استراتژیک (D04)، بازسازی مدل کسب‌وکار (D12)، جوانسازی سازمانی (D13)، بازآفرینی پایدار (D14) برابر می‌باشند، لذا این ابعاد در سطح نخست قرار می‌گیرند. در مرحله بعدی برای تعیین ابعاد واقع در سطح دوم، پس از حذف ابعاد سطح یک تعیین شده در مرحله اول با توجه به برابری خروجی و اشتراک بعد تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این دو (D03) این بعد به تنهایی در سطح دو قرار می‌گیرد. در ادامه برای تعیین ابعاد سطح سوم، پس از حذف ابعاد سطوح یک و دو تعیین شده در مرحله اول، ابعاد رفتار فرصت‌جویی (D01)، رفتار مزیت‌طلبی (D02)، ریسک-پذیری و پیش‌بینی ریسک (D05)، رفتار پیشگامانه و فعال (D06)، نوآوری مستمر و راهگشا (D07) و برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک (D11) با توجه به برابری مجموعه‌های خروجی و اشتراک آنها در سطح سه قرار می‌گیرند. در نهایت پس از حذف ابعاد سطوح یک، دو و سه تعیین شده در مرحله اول، در مرحله آخر ابعاد دستگاه فکری کارآفرینانه (D08)، رهبری کارآفرینانه (D09) و فرهنگ کارآفرینانه (D10) با توجه به برابری خروجی و اشتراک آنها در سطح چهار قرار می‌گیرند.

در تحقیق حاضر طی ۴ جدول سطوح چهارگانه ابعاد به دست آمد که به دلیل تلخیص نتیجه نهایی این ۴ جدول در جدول ۶ آمده است.

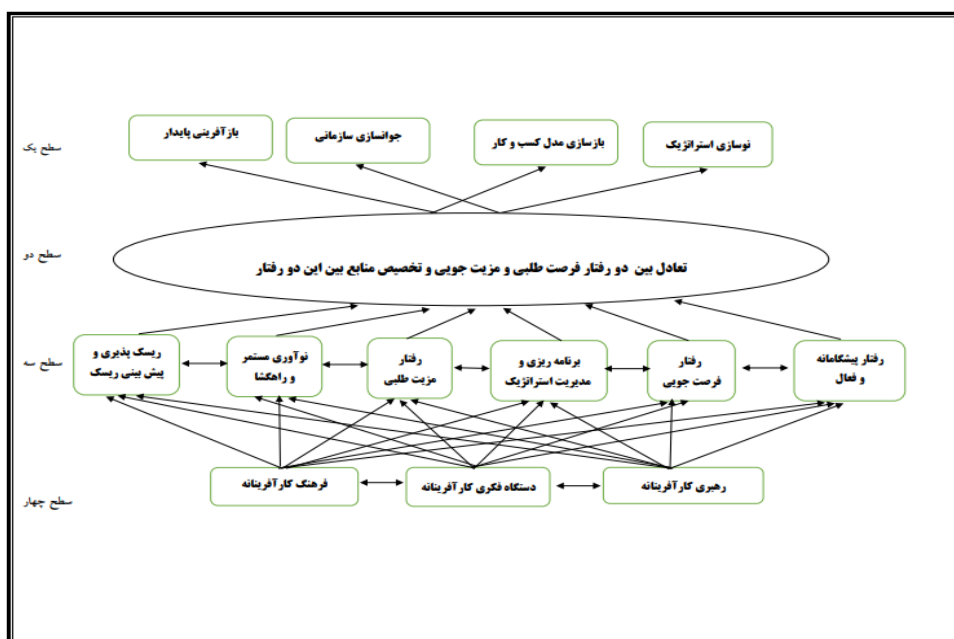
جدول ۶ سطح بندی ابعاد مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

| ابعاد | خروجی: اثرگذاری | ورودی: اثرپذیری | اشتراک | سطح |
|-------|---|--|------------------------------|-----|
| D01 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D02 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D03 | D03, D04, D12, D13, D14 | D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D03 | 2 |
| D04 | D04 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, | D04 | 1 |

| ابعاد | خروجی: اثرگذاری | ورودی: اثرپذیری | اشتراک | سطح |
|-------|--|---|------------------------------|-----|
| D05 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D06 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D07 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D08 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14 | D08, D09, D10 | D08, D09, D10 | 4 |
| D09 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14 | D08, D09, D10 | D08, D09, D10 | 4 |
| D10 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14 | D08, D09, D10 | D08, D09, D10 | 4 |
| D11 | D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14 | D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11 | D01, D02, D05, D06, D07, D11 | 3 |
| D12 | D12 | D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12 | D12 | 1 |
| D13 | D13 | D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D13 | D13 | 1 |
| D14 | D14 | D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D14 | D14 | 1 |

۳-۲-۱-۴ ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و سطح ابعاد می‌توان مدل مربوط را ترسیم کرد. مدل نهایی تحقیق از ۱۴ بعد در چهار سطح تشکیل شده است که بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از یکدیگر در مدل قرار گرفته‌اند (شکل ۲). رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در این مطالعه بر اساس نظر خبرگان، سنگ زیربنایی مدل می‌باشند که در پایین ترین سطح مدل قرار گرفته‌اند ضمن ارتباط متقابل با یکدیگر، بیشترین تأثیر را بر سایر ابعاد می‌گذارند و به همین دلیل می‌توان آنها را بنیانهای اصلی مدل دانست. رفتار فرصت‌جویی (کشف فرصت)، رفتار مزیت‌طلبی (بهره برداری از فرصت)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع، رفتار پیشگامانه و فعال، نوآوری مستمر و راهگشا (مدبرانه)، ریسک‌پذیری و پیش بینی ریسک ضمن ارتباط متقابل با یکدیگر و تأثیر از ابعاد سطح چهار بر بعد سطح سوم یعنی تعادل بین اکتشاف و بهره برداری از فرصت‌ها و تخصیص منابع بین آنها تأثیر می‌گذارند و به همراه آن در هسته مرکزی مدل قرار گرفته‌اند. نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب-وکار، جوانسازی سازمانی و بازآفرینی پایدار در سطح اول و بالای مدل قرار گرفته‌اند که بدون ارتباط با یکدیگر از همه ابعاد قبلی تأثیر می‌پذیرند.



شکل ۲ مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

با بررسی مدل‌های پیشین حوزه کارآفرینی استراتژیک به نظر می‌رسد مدل حاضر تلفیقی از مدل‌های سنتی و روزآمد کارآفرینی استراتژیک می‌باشد که البته نقص‌های هر دو آنها را در غیاب دیگری برطرف می‌نماید. ضمن آنکه این مدل، اولین مدل کارآفرینی استراتژیک می‌باشد که با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) طراحی شده است. از طرفی اولین بار است که در راستای ارتقای قابلیت رقابت‌پذیری، جلب و جذب سرمایه‌گذاری، مزیت-آفرینی و خلق ارزش مستمر و بالمآل دستیابی به آثار متعدد اقتصادی، اجتماعی و سازمانی شهرهای فرودگاهی، کاربری مفهوم کارآفرینی استراتژیک در صنعت فرودگاهی و مفهوم نوین شهرهای فرودگاهی در سطح دنیا مدل-سازی می‌شود.

۳-۲-۱-۴ تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

هدف تجزیه و تحلیل MICMAC، تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ یا هدایت و وابستگی ابعاد است. بر این اساس در این تجزیه و تحلیل، ابعاد مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی با توجه به قدرت نفوذ و هدایت هر بعد در ابعاد دیگر و میزان وابستگی هر بعد به ابعاد دیگر (براساس ماتریس دستیابی نهایی) در چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل قرار می‌گیرند که مراتب را می‌توان در یک دستگاه مختصاتی که آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم می‌کنیم، نشان داد.

گروه خودمختار: ابعاد خودمختار میزان وابستگی و قدرت نفوذ و هدایت کمی دارند. این ابعاد در بیشتر زمانها از تحلیل حذف می‌شوند زیرا دارای رابطه‌های ضعیف با دیگر ابعاد سیستم هستند. ضمن اینکه تغییری در این ابعاد باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

گروه وابسته: ابعاد وابسته دارای وابستگی قوی و نفوذ و هدایت ضعیف هستند. این ابعاد اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

گروه مستقل: ابعاد مستقل دارای وابستگی کم و نفوذ و هدایت بالا می‌باشند. به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این ابعاد است. این دسته همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌نمایند و برای شروع کارکرد سیستم باید در قدم اول روی آنها تاکید کرد.

گروه پیوندی: ابعاد رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت نفوذ و هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این ابعاد بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این ابعاد باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. به عبارتی این ابعاد غیر ایستا می‌باشند زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تاثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این ابعاد را دوباره تغییر دهد.

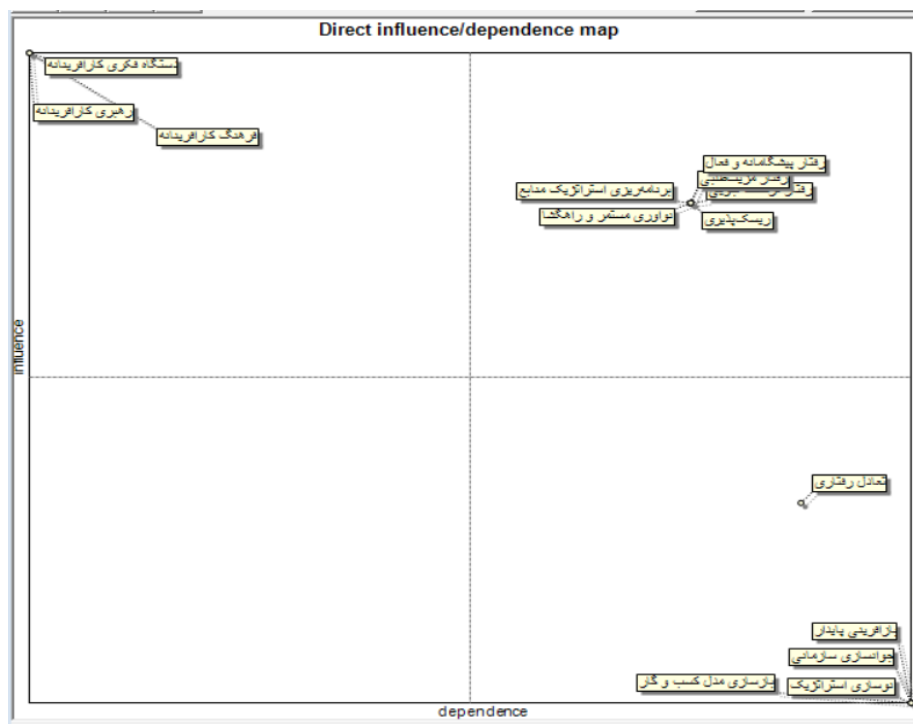
جدول ۱۰، قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی برگرفته از ماتریس دستیابی نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰ قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد براساس ماتریس دستیابی نهایی

| ابعاد | D01 | D02 | D03 | D04 | D05 | D06 | D07 | D08 | D09 | D10 | D11 | D12 | D13 | D14 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| قدرت نفوذ | ۱۱ | ۱۱ | ۵ | ۱ | ۱۱ | ۱۱ | ۱۱ | ۱۴ | ۱۴ | ۱۴ | ۱۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| میزان وابستگی | ۹ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۹ | ۹ | ۹ | ۳ | ۳ | ۳ | ۹ | ۱۱ | ۱۱ | ۱۱ |

براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، خروجی نرم‌افزار MICMAC (شکل ۳)، ابعاد دستگاه فکری کارآفرینانه (D08)، رهبری کارآفرینانه (D09) و فرهنگ کارآفرینانه (D10) قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در بخش ابعاد مستقل قرار گرفتند و همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌نمایند و برای پیاده‌سازی مدل باید در وهله اول روی آنها تاکید کرد. ابعاد تعادل بین رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی و تخصیص منابع بین این دو (D03)، نوسازی استراتژیک (D04)، بازسازی مدل کسب‌وکار (D12)، جوان‌سازی سازمانی (D13)، بازآفرینی پایدار (D15) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند، بنابراین در بخش سازه‌های وابسته قرار دارند، اگرچه تعادل بین رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی و تخصیص منابع بین این دو نسبت به چهار بعد مذکور نفوذ بالاتر و تاثیر قابل توجهی دارد. ابعاد رفتار فرصت‌جویی (D01)، رفتار مزیت‌طلبی (D02)، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک (D05)، رفتار پیشگامانه و فعال (D06)، نوآوری مستمر و راهگشا (D07) و برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (D11) نیز قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند و بنابراین ابعاد پیوندی هستند. ضمن اینکه هیچ بعدی در ربع اول یعنی ناحیه

خودمختار نمودار قرار نگرفت و این بیانگر ارتباط قوی ابعاد با همدیگر در مدل کارآفرینی استراتژیک بدست آمده، می‌باشد.



شکل ۳ نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی MICMAC)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

آثار متعدد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برخورداری کشور از شهر فرودگاهی موفق، بویژه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جلب‌وجذب سرمایه‌گذاری آن، مستلزم اتخاذ تدابیر نرم افزاری-مدیریتی در شرایط به‌شدت رقابتی و پرچالش امروز است. از آنجائیکه کارآفرینی استراتژیک نسخه تجویزی مشترک دانشمندان مدیریت استراتژیک و کارآفرینی برای مزیت‌آفرینی و خلق ثروت پایدار کسب‌وکارها، صنایع و بنگاه‌های مختلف می‌باشد، لذا در راستای حرکت در مسیر برخورداری از شهر فرودگاهی ارزش‌آفرین و جذاب سرمایه‌گذاری و کسب‌وکارها و صنایع مزیت-گیرنده از حمل‌ونقل هوایی، محققان در این تحقیق به دنبال طراحی مدل کاربست کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی بودند. در این فرایند ابتدا ۱۴ بعد کارآفرینی استراتژیک با بررسی وسیع ادبیات موضوع، شناسایی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان فکری و ابزاری از طریق تکنیک دلفی نهایی تعیین و نهایی شد. در ادامه با استفاده

از گامهای تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارتباط بین ابعاد و توالی و سطح‌بندی آنها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مشخص گردید. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سه بعد رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در سطح زیرین و بنیاد و سنگ زیرینای مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی می‌باشند که در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفتند و بیشترین تأثیر را بر سایر ابعاد می‌گذارند و به همین دلیل می‌توان آنها را بنیان‌های اصلی مدل دانست و برای پی‌ریزی کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی باید از این ابعاد شروع کرد که در نتیجه آنها زمینه برای ابعاد سطح بالاتر فراهم می‌شود. رفتار فرصت‌جویی (کشف فرصت)، رفتار مزیت‌طلبی (بهره‌برداری از فرصت)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع، رفتار پیشگامانه و فعال، نوآوری مستمر و راهگشا (مدبرانه)، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک و تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و تخصیص منابع بین آنها در هسته مرکزی مدل و نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب‌وکار، جوانسازی سازمانی و بازآفرینی پایدار در سطح بالای مدل قرار گرفته‌اند که از همه ابعاد قبلی تأثیر می‌پذیرند. در این فرایند برقراری تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و به عبارتی اکتشاف و بهره‌برداری و تخصیص منابع بین این دو از اهمیت شایانی برخوردار می‌باشد که در اعمال رفتارها و اقدامات سطح سوم لازم است مدنظر قرار گیرد و نهایتاً همه ابعاد مذکور بر نوسازی استراتژیک و بازتدبیر مستمر نحوه رقابت و استراتژی‌های رقابتی، بهبود و بازسازی مدل کسب‌وکار، جوانسازی سازمانی و مهندسی مجدد ساختار و فرایندها و ... و بازآفرینی پایدار و معرفی محصولات و خدمات جدید و یا ورود به بازارهای جدید موثر بوده و به تعبیری خروجی تعامل ابعاد پیشین تجلی این ابعاد اخیرالذکر می‌باشند.

۵- پیشنهادات کاربردی

برای توفیق شهر فرودگاهی در جلب و جذب سرمایه‌گذاری‌ها و کسب‌وکارهای مزیت‌گیرنده از حمل‌ونقل هوایی و دستیابی به منافع ملی منطقه‌ای، سازمانی و فردی حاصل از پیاده‌سازی کارآفرینی استراتژیک، ضروریست در انتخاب تیم مدیریتی ارشد آن مجموعه بسیار دقت شود تا علاوه بر صلاحیت‌های عمومی و حرفه‌ای لازم مبتنی بر دانایی، مهارت، تجربه، بینش و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی الزامات رهبری کارآفرینانه ایشان نیز مدنظر قرار گیرد. در ادامه لازم است رهبری کارآفرینانه در تیم مدیریتی شهر فرودگاهی از طریق آموزش و ممارست مستمر توسعه و ترویج داده‌شود، مدیران باید به ریسک‌کردن، تفکر خلاقانه و پیشبرد نوآوری تشویق شوند. دستگاه فکری و ذهنیت کارآفرینانه در بین همه کارکنان تقویت شود، همه باید برای اینکه خارج از چارچوب فکر کنند، ابتکار عمل داشته باشند و از تغییرات استقبال کنند، تشویق شوند. لازم است فرهنگ کارآفرینانه در سطح کل سازمان پرورش داده شود، فرهنگ حاکم باید به نحوی باشد که ریسک‌پذیری و نوآوری در آن دارای ارزش و پاداش باشد. رفتارهای فرصت‌طلبی در میان کارکنان، توانمندسازی آنها برای شناسایی و پیگیری فرصت‌های کسب‌وکار جدید و شیوه‌های بهینه ارائه خدمات در نظام شهر فرودگاهی پیوسته باید تشویق و ترویج شود. رفتارهای مزیت‌جویی و تبدیل فرصت‌ها به مزیت‌ها که در آن کارکنان تشویق می‌شوند تا به دنبال مزیت‌های رقابتی برای شهر فرودگاهی لازم است بطور مستمر تشویق و ترویج شود باشند. ایجاد و اعمال تعادل بین رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی

و تخصیص منابع بین این دو و نیز تعادل در سایر حوزه‌های ریسک‌پذیری و برای تضمین رشد و موفقیت پایدار از ضرورت‌های اصلی دستورکار مدیریت شهر فرودگاهی قرار گیرد. ضروریست مدیریت استراتژیک منابع (انسانی، مالی، سازمانی و ...) در مدیریت شهر فرودگاهی در قلب دستورکارهای مستمر مدیریت مجموعه قرار گیرد که در فرایند آن اهداف و استراتژی‌ها و برنامه‌های اقدام متناسب با شرایط محیطی مستمرا پایش و بازتنظیم‌گردد و منابع کافی برای حمایت از ابتکارات کارآفرینانه و نوآورانه تخصیص داده شود. به عبارتی مدیریت استراتژیک قاعده‌مندی که نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها آگاه باشد، ضمن اینکه یک بعد محوری برای پیاده‌سازی کارآفرینی استراتژیک محسوب می‌شود، بلکه یک پیش‌نیاز برای بهره‌برداری کامل از مزایای شهرهای فرودگاهی و منطقه بزرگتر شهری اطراف آنها است. در این میان چالش مدیریت استراتژیک، تدوین برنامه‌ای است که اهداف را محقق کرده و بتواند سازمانی را ایجاد کند که این برنامه را پیاده نماید. نوآوری مستمر و مدبرانه در سازمان، تشویق کارکنان به جستجوی مداوم راه‌های جدید برای بهبود و ارتقای فرآیندها و خدمات در مجموعه شهرفرودگاهی به‌نحوی گسترش‌یابد که موضوع به یک فرهنگ غالب تبدیل شود. رفتارهای فعالانه و پیشگامانه در میان کارکنان و مدیران، توانمندسازی آنها برای پیش‌بینی روندهای بازار و نیازهای مشتریان به منظور پیشی گرفتن از رقبا به یکی از الزامات مورد تشویق و ترویج مدیریت شهر فرودگاهی تبدیل شود. پذیرش ریسک و پیش‌بینی آن در میان کارکنان باید به امری اجباری در سازمان اداره‌کننده شهرفرودگاهی تبدیل شود و لازم است کارکنان برای پذیرش ریسک‌های حساب‌شده و منطقی تشویق شوند و در عین حال به چالش‌ها یا موانع احتمالی آنها نیز توجه داشته باشند. تلاش‌های بنیادین دستیابی به جایگاه جدید شهر فرودگاهی در فضای رقابتی از طریق تغییر در استراتژی‌ها موضوع محوری دیگری می‌باشد که متناسب با اقتضات فضای رقابتی باید بدان پرداخته شود. نوسازی استراتژیک و بازتنظیم نحوه رقابت با رقبا در مدل مدیریت شهر فرودگاهی با ارزیابی استراتژی‌های رقبا و تنظیم مداوم استراتژی‌های خود برای انطباق با شرایط متغیر بازار و رقبا یکی از محوری‌ترین اقدامات در دستور کار مستمر مدیریت مجموعه قرار گیرد. بازسازی مدل کسب‌وکار را در صورت نیاز و در پاسخ به تغییرات بازار یا فرصت‌های در حال ظهور در بافت شهر فرودگاهی مدنظر قرار گیرد. تمرکز بر تلاش‌های بازآفرینی پایدار در سازمان، حصول اطمینان از اینکه رشد از نظر زیست‌محیطی مسئول و از نظر اجتماعی برای همه ذینفعان درگیر در مدل مدیریت شهر فرودگاهی مفید است. این چنین می‌توان با پیاده‌سازی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرفرودگاهی می‌توان به ایجاد ثروت و ارتقاء مزیت رقابتی شهرفرودگاهی به‌عنوان منافع سازمانی، کمک به ارتقای تولید ناخالص داخلی و ایجاد اشتغال و ارتقای تصویر ملی به‌عنوان منافع ملی و منطقه‌ای و خود شکوفایی احساس مطلوبیت و منزلت کارکنان و فعالان در شهرفرودگاهی به‌عنوان منافع فردی اعضای سازمان نزدیک‌شد. براین اساس پیشنهادهای کاربردی ذیل برای پیاده‌سازی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی ارائه می‌شود:

الف - انتخاب گروه مشاورین ذیصلاح

برای پیاده‌سازی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی پیشنهاد می‌شود متولی اداره و توسعه این مجموعه نسبت به انتخاب گروه مشاورین ذیصلاح برخوردار از دانش و تجربه کافی در حوزه‌های کارآفرینی

سازمانی و مدیریت استراتژیک اقدام کند تا در تعامل موثر با کارشناسان و خبرگان خود، پیاده سازی مدل به صورت هدفمند و با برنامه ریزی هوشمندانه صورت پذیرد .

ب- آموزش مدیران و کارکنان شهر فرودگاهی

برای نهادینه سازی موضوع و البته رسیدن به تعهد در همه سطوح سازمانی اعم از مدیران (عالی، میانی و عملیاتی) و سایر کارکنان، یادگیری مبانی، الزامات و بایدهای ناظر بر ابعاد مختلف مدل کارآفرینی استراتژیک لازم است قبل از هر اقدامی آموزش های لازم به صورت مستمر و در همه سطوح سازمان طراحی و اجرا شود. فراموش نکنیم در این فرایند هیچ کس بی نیاز از آموزش نخواهد بود. ضمن اینکه فرایند آموزش و یادگیری نیز امری دائمی و توقف ناپذیر است.

ج- جلب و جذب استعدادها در همه بخش ها

سرمایه انسانی سازمانها را باید ارزشمندترین سرمایه آنها تلقی کرد که درایت، تدبیر و توانمندی آنها در سایه رهبری کارآفرینانه موجبات ارزش آفرینی سایر سرمایه های مشهود و غیرمشهود را فراهم می آورد. براین اساس برای نهادینه سازی رفتارهای فرصت جویانه و مزیت طلبانه، نوآوری مستمر و راهگشا، ریسک پذیری، پیشگامی و برخورد فعال با آینده و بهره گیری موثر از تکنیکها و پیشرفتهای روزآمد حوزه های مختلف تخصصی، مدیریت شهر فرودگاهی باید بنای خود را بر جلب و جذب سرمایه های انسانی مستعد در بخش های مختلف گذاشته و متعاقباً پرورش آنها را برای تبدیل سازمان به سازمان با استعداد که کارآفرینی استراتژیک در آن یک اقدام اساسی و ذاتی محسوب می شود، یک دستورکار اصلی خود تلقی نماید.

د- طراحی ساختار سازمانی و به کارگیری سازوکارهای نهادی متناسب

پیشنهاد دیگر به مدیریت شهر فرودگاهی این است که با توجه به ابعاد مختلف تبیین شده در مدل، نهادهای سازمانی مهم لازم به منظور نهادینه کردن آن ابعاد را در سازمان ایجاد نمایند. نظر به اینکه پیاده سازی مدل به عنوان یک فرایند مستمر در طول حیات مجموعه شهر فرودگاهی مد نظر است لذا پیشنهاد می شود ساختار سازمانی مجموعه سازمان اداره کننده متناسب با برخی الزامات و ابعاد مدل مورد باز بینی و باز طراحی قرار گیرد. واحدهای تحقیق و توسعه، نوآوری، برنامه ریزی و نظارت استراتژیک، بازاریابی و تحقیق و توسعه بازار، آموزش و توانمند سازی کارکنان و ... از جمله واحدهای مهم در این فرایند تاثیرگذار خواهند بود.

ه- حفظ یکپارچگی در پیاده سازی مدل و توجه به همه ابعاد

آن چیزی که حائز اهمیت است حفظ یکپارچگی و ارتباط متقابل ابعاد مدل است؛ چرا که سازمانهای بسیاری ممکن است یک بُعد یا بخشی از مدل را به کار بگیرند با این حال به کارآفرینی استراتژیک دست پیدا نکنند. براین اساس پژوهشگر معتقد است مزیت اصلی زمانی ظهور می یابد که مدل به صورت جامع پیاده سازی شود.

۵-۶ پیشنهادهایی برای پژوهشهای آتی

با توجه به جدید بودن حوزه پژوهشی کارآفرینی استراتژیک و اثرات و پیامدهای بهره گیری از آن در بخش های مختلف اقتصادی اعم از دولتی و غیردولتی، بسیار مناسب است که در این زمینه تحقیقات دیگری در قالب پایان

نامه‌ها، رساله‌های دانشجویی و تحقیقات کاربردی دیگر صورت پذیرد و زمینه سازی برای تدوین و تصویب سیاست‌های تسهیل‌گر این مهم در سطوح ملی توسط موسسات و مراکز پژوهشی در کشورمان صورت گیرد. براین اساس تدوین سیاستها و راهبردهای ملی برای گسترش و نهادینه‌سازی کارآفرینی استراتژیک در صنایع مختلف کشور، بررسی ابعاد مختلف رهبری کارآفرینانه در فرایند کارآفرینی استراتژیک و راهکارهای تقویت آن، طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شرکتهای هواپیمایی، طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت فرودگاه‌ها، به‌عنوان موضوعات پژوهشی جدید پیشنهاد می‌شوند.

فهرست منابع:

- * آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا، (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران،
- امینی، طیبه، نصیری، مجید، سعیدی، پرویز، عباسی، ابراهیم، (۱۳۹۹)، الگوی کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر توسعه مالی با رویکرد AHP فازی، فصلنامه علمی- پژوهشی کارافن، (۱۳۹۹)، ۱۴۱-۱۲۷
- * حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم. (۱۴۰۱)، تصمیم‌گیری چندشاخصه. تهران: انتشارات نارون
- * شیرمحمدی، یزدان، معاونی، محمدامین، (۱۳۹۹)، طراحی مدل کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری، فصلنامه علمی - پژوهشی گردشگری و توسعه، سال نهم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹، صص ۱-۱۶
- * شهرام فر، شیوا، عالم تبریز، اکبر، زندحسامی، حسام، سخدری، کمال، ۱۴۰۱، طراحی و اعتبار سنجی مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی با رویکرد آمیخته، فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، سال ۱۲، شماره ۴۸، ۱۴۰۱ صص ۲۲۳-۲۵۰
- * طالبی، کامبیز، سخدری، کمال، تازیکه، مهیا، (۱۳۹۷)، چگونگی ایجاد کارآفرینی استراتژیک برای رشد کسب و کارها در صنایع غذایی ایران، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال هفتم، شماره چهاردهم، پائیز و زمستان، ۱۳۹۷
- * عظیمی دلارستاقی، عادل، (۱۳۹۶)، طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی، رساله دکتری، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال
- * ممبینی دهکردی، علی، احمدی، حسن، دلاور، علی، (۱۳۹۷)، طراحی مدل شایستگیهای کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور، فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال دوم، شماره ۷ پاییز ۱۳۹۷، صص ۱۵۰-۱۲۷
- * نائیجی، محمدجواد، (۱۴۰۱)، نقد و باز تعریف مفهوم و ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک، پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۲۲، شماره ۹ آذر ۱۴۰۱، صص ۴۴۳ - ۴۵۹

- * Chohan, W. Usman, 2019, The Concept of the Aerotropolis: A Review, Centre for Aerospace & Security Studies (CASS)
- * Covin, J.G. and Lumpkin, G.T. (2011) 'Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, No. 1, pp.855-882.
- * Ertugral, Zeynep and Acar, Emrah 2022, The Role of Strategic Entrepreneurship on Firm Growth A Case Study from the Turkish Housing Market? *Periodica Polytechnica Architecture*, pp.1-17,
- * Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- * Hughes, Mathew, Hughes, Paul, Morgan Robert E, Hodgkinson, Ian R, Lee, Youngeun, 2021, Strategic entrepreneurship behaviour & the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 39(3) 202-227
- * Ireland, R. D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- * Ireland, R. D., Michael C. Withers, Joseph S. Harrison, David S. Boss and Richard Scoresby, 2023, *Strategic Entrepreneurship: A Review and Research Agenda*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2023, vol. 47, issue 2, 495-523.
- * Ireland, R. D., & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- * Ireland, R.D., & Webb, J.W (2009). "Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation", *Business Horizons*, 52, 469-479.
- * Kasarda, John, (2019), "Aerotropolis". In Orum, Anthony M (ed.). *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies* (1 ed.). Wiley. pp. 1-7.
- * Kasarda, John, (2022), *Aerotropolis 4.0*, *Airport World/Issue 2*, 2022, 16-18
- * Kasarda, John and Canon, Michael, 2016, *Creating an Effective Aerotropolis Master Plan*, *Regional Economic Review*, September 2016, Volume 5
- * Ketchen, D. J., Ireland, R.D., & Snow, C.C., (2007), "Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385
- * Kiyabo, Kibeshi and Isaga Nsubili, 2019, Strategic Entrepreneurship, Competitive Advantage, and SMEs' performance in the welding industry in Tanzania, *Journal of Global Entrepreneurship Research* (2019) 9:62
- * Klein, Peter G. and Barney, Jay B. and Foss, Nicolai J., 2012, *Strategic Entrepreneurship* (August 2012). <https://ssrn.com/abstract=2137050> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050>
- * Kraus, S. and Kauranen, I. (2009), *Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or foes*, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.4, No.1, pp.37-50.
- * 26-Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009), *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concep*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1- 17.
- * Kuratko Donald F., Morris, Michael H. 2018, *Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching*, Volume1, Issue1, 2018, pp. 42-60 *Entrepreneurship Education & Pedagogy (EE&P) Journal*
- * Kyrgidou, L.P. & Petridou, E. (2011). The Effect of Competence Exploration and Competence Exploitation on Strategic Entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.23, no 6, pp. 697-713.
- * Kyrgidou, L.P., & Hughes, M. (2010). *Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions*. *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- * Luke, B. and Vereyne, M. (2006), "Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 4-26.

- * Luu, T.D. (2023), "Fostering strategic entrepreneurship of SMEs: the role of organizational change forces", *Management Decision*, Vol. 61 No. 3, pp. 695-719. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1024>
- * Moraes, Marcela, Galvan, Eveline, Ribeiro, Erivaldo, Vieira, Eudes, Soares, Zilma, Cruz, Leonardo, 2020, Matrix of Strategic Entrepreneurship Process in Small & Medium Enterprises of the Brazilian & Canadian Aeronautical Industry, *International Journal of Advanced Engineering Research & Science*, Vol7, Issue-9, 2020, pp. 35-45
- * Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2008-2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers.
- * Naeiji M.J., Siadat S.H. (2019), Developing a measurement for strategic entrepreneurship by linking its dimensions to competitiveness in knowledge-based firms, *International Journal of Business Innovation and Research: Volume 18, Issue 1, 2019, Pages 1-18*
- * Paek, Byungjoo & Lee, Heesang, 2017, Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry, *International Entrepreneurship and Management Journal*, volume 14, pages 883-925
- * Pereira Correa, Anna Carolina, Milne, David, Timms, Paul 2023, Investigation of the aerotropolis concept and its transferability around the world, *Journal of Air Transport Management*, Volume 106, January 2023,
- * Rigtering, C., Kraus, S., Eggers, F. and Jensen, S.H. (2014) 'A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms', *Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 4, pp.275-294.
- * 38-Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Fox, Brian Curtis, 2017, (Meta-)framing Strategic Entrepreneurship, *Strategic Organization*, Volume 15, Issue 4, pp.504-518
- * Schindehutte, Minet & Morris, Michael H. 2009, Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm, 2009, *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(1):241 – 276
- * Urbano, David, Turro, Andreu, Wright, Mike, Zahra, Shaker ,2022, Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda, *Small Bus Econ* (2022) 59:1541-1565
- * Wach-Kloskowska, Małgorzata, 2020, Development of Airport-Related Zones (The Construction of the Airport City) as an Element of the Interdependent Development of Arports, Agglomerations and Regions – Gdańsk Airport Case Study, *Journal of Regional and City Planning* vol. 31, no. 2, p. 199-216,
- * Wang, Z.M., and Wang, S (2008). "Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 945-963.
- * Westgren, R, Wuebker R (2019). "An economic model of strategic entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-22.
- * Zamhariri, Ali, Heirany, Forough, Moeinaddin, Mahmood, 2022, Investigation of the strategic entrepreneurship components' effect on the knowledge-based companies' performance by applying new dimensions of balanced score card, *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications* 1-24

Strategic Entrepreneurship Modeling in the Management of Airport Cities (A case study of Imam Khomeini Airport City)

Mohammad Reza Abdorrahimi

Business Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Vahidreza Mirabi

Business Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding Author)

Seyed Abbas Heydari

Business Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

The research carried out aiming at strategic entrepreneurship modeling in the management of airport cities which have been transformed to important investment poles in the world, to achieve national, organizational and individual benefits of these capitals, promoting their competitiveness and investment and businesses attraction capabilities. The research type is qualitative-quantitative; it's purpose is applied-developmental and method is survey-descriptive, which was done with with a new approach based on the interpretive paradigm, Interpretive Structural Modeling (ISM). The primary dimensions of the model were identified through a wide review of literature. Then applying Delphi technique rounds with the participation of 18 intellectual and instrumental expert elites, the final dimensions were identified and their relationships and stratification were determined using the steps of ISM, and final model was drawn. Based on the research findings analysis of the power and dependence (MICMAC), Entrepreneurial leadership, Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurial Culture as the cornerstones of the model at the fourth level, strategic management of resources, Opportunity-Seeking Behavior, Advantage-Seeking Behavior, Continuous Innovation, Risk-Acceptance and Prediction, Proactive Behavior in the third level, Balance between Opportunity and Advantage Seeking Behaviors and Allocation of resources between the Two, in the second level and Strategic Renewal, Business Model Reconstruction, Organizational Rejuvenation and Sustainable Regeneration in the first level are the main dimensions and levels of the final model. In conclusion, the researchers presented their suggestions for the successful implementation of the model.

Keywords: Entrepreneurship, Strategic Management, Strategic Entrepreneurship, Airport City, Interpretive Structural Modeling (ISM)

