

A Model for Public-Private Partnership in the Public Services Sector

Amirhassan Zarei-Rahro¹ Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management of Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Habibollah Taherpour Kalantari² Assistant Professor, Department of Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Reza Najaf-Beigi³ Professor, Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Public-private partnership is a new way to expand public services through the private sector, which should be increasingly taken into consideration in Iran. This research aims at identifying effective factors in the success of public-private partnership and providing a model for the public services sector in Iran. The data collection tool was a questionnaire and the analytical unit and the statistical population of the study were all public-private partnership projects in Tehran. The collected data were analyzed using exploratory factor analysis and multivariate regression. Results show that five categories of factors affect the success of a public-private partnership, which include: optimal management, trust building, information and knowledge use, attention to the interests of the people and financing. Based on the findings, the optimal management factor has the greatest impact and financing factor has the least impact on the success of the public-private partnership. Also, the rate of success for the public-private partnership is lower than the theoretical average. According to the findings, in order for public-private partnership to succeed in Iran, it is necessary to pay special attention to these five key factors.

Keywords: Public-private Partnership Model, Public Services, Trust Building, Optimal Management, Attention to the Interests of the People.

1. zarei1395@gmail.com
2. habtaherk@yahoo.com
3. rezanajafbagy@yahoo.com

عنوان مقاله: الگوی شراکت عمومی - خصوصی در بخش خدمات دولتی

امیرحسین زارعی رهرو^۱ - حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۲ -
رضا نجف بیگی^۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۲

پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۶

چکیده:

شراکت عمومی - خصوصی، روشی نو برای گسترش و ارتقای خدمات دولتی با همکاری بخش خصوصی است که باید در ایران مورد توجه بیشتر قرار گیرد. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی و ارائه الگوی آن در بخش خدمات دولتی ایران اجرا شده است. در این پژوهش، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است و تمام پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی در شهر تهران به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شده‌اند. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که پنج دسته عوامل بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی تاثیرگذار هستند: مدیریت مطلوب، اعتمادسازی، استفاده از اطلاعات و دانش، توجه به منافع مردم، و تامین مالی. مبتنی بر نتایج، مدیریت مطلوب، بیش‌ترین تاثیر و تامین مالی کم‌ترین تاثیر را بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی دارند. همچنین، میزان موفقیت شراکت عمومی - خصوصی پایین‌تر از میانگین نظری است. منطبق بر یافته‌ها، برای موفقیت شراکت عمومی - خصوصی در ایران باید به این پنج عامل کلیدی توجه ویژه داشت.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران.
zareil395@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
habtaherk@yahoo.com

۳. استاد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران.
rezanajfbagy@yahoo.com

مقدمه

در ایران، نیاز به حضور بخش خصوصی به دلیل تحریم‌های بین‌المللی، کمبود بودجه‌های عمرانی دولت و سرمایه‌گذاری خارجی، افزایش رو به رشد درخواست خدمات عمومی ناشی از رشد جمعیت و گسترش فرایندهای شهرنشینی، هرچه بیش‌تر احساس می‌شود. در سال‌های اخیر، با ابلاغ سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، قانون جلب و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی، مواد ۱۴۶ و ۱۶۳ قانون برنامه پنجم توسعه، بند «ب» ماده ۲۵، و بند «ت» ماده ۴۸ برنامه ششم توسعه^۱؛ یعنی استفاده از مشارکت بخش خصوصی در قالب روش‌هایی مانند مشارکت یا واگذاری امتیاز و طراحی، تدارک و تامین ساخت، بهره‌برداری، و انتقال، زمینه افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری در ایران فراهم شده است. ولی هنوز، استفاده از ظرفیت‌های بالای مدل‌های شراکت عمومی-خصوصی با محدودیت‌ها و موانع زیادی روبه‌رو است که باید شناسایی شوند و برنامه‌ریزی لازم برای رفع آن‌ها صورت گیرند. یکی از مسائل مهم دنیا در مورد توسعه، ایجاد زیرساخت و بهبود ارائه خدمات عمومی است. ولی امروزه روشن است که بخش دولتی، بدون کمک بخش خصوصی نمی‌تواند زیرساخت‌ها و خدمات عمومی را به‌طور بهینه و مناسب ایجاد کند. برخی مسائل موجود در کشور که ضرورت توسعه شراکت عمومی - خصوصی را در ایران ایجاد نموده‌اند عبارت‌اند از: ۱. بزرگ شدن بدنه دولت و سهم بالای اعتبارهای هزینه‌ای؛ ۲. وجود شش هزار پروژه ملی و ۷۰ هزار پروژه استانی نیمه‌تمام؛ ۳. منابع اندک برای طرح‌های عمرانی دولت؛ ۴. افزایش دوره ساخت پروژه‌ها به دلایل متعدد (حدود ۶۵ درصد از پروژه‌های عمرانی دولت در موعد زمانی تعیین شده تمام نشده‌اند و دوره ساخت آن‌ها به ۱۲ سال افزایش یافته است)؛

۱. ماده ۲۵: الف. به منظور مردمی شدن و گسترش سهم بخش خصوصی و تعاونی در اقتصاد و به منظور افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح کیفی خدمات و مدیریت بهینه هزینه، به تمامی دستگاه‌های اجرایی که عهده‌دار وظایف اجتماعی، فرهنگی، و خدماتی هستند (از قبیل واحدهای بهداشتی و درمانی، مراکز بهزیستی و توانبخشی، مراکز آموزشی، فرهنگی، هنری، ورزشی، و مراکز ارائه‌دهنده خدمات و نهادهای کشاورزی و دامپروزی) اجازه داده می‌شود در چارچوب استانداردهای کیفی خدمات که توسط دستگاه ذی‌ربط تعیین می‌گردد، نسبت به خرید خدمات از بخش خصوصی و تعاونی (به‌جای تولید خدمات) اقدام نمایند. در اجرای این بند واگذاری مدارس دولتی ممنوع است.
۲. ماده ۴۸. دولت مکلف است: ت. در طول اجرای برنامه از طریق وزارت نیرو، نسبت به افزایش توان تولید برق تا بیست‌وپنج هزار مگاوات از طریق سرمایه‌گذاری موسسه‌های عمومی غیردولتی، تعاونی، و خصوصی اعم از داخلی و خارجی یا منابع داخلی شرکت‌های تابعه یا به صورت روش‌های متداول سرمایه‌گذاری از جمله ساخت، بهره‌برداری، و تصرف (BOO) و ساخت، بهره‌برداری، و انتقال (BOT) اقدام نماید. خرید تضمینی برق بر اساس نرخ تعیین شده شورای اقتصاد خواهد بود.

۵. ناکارآمدی فرایندهای پیدایش، اجرا، بهره‌برداری و مهم‌تر از همه، ضعف ساختاری پایش و نظارت بر طرح‌های عمرانی؛ ۶. بازماندن دولت در رسیدگی به وظایف حاکمیتی به دلیل مشغله کاری ناشی از گستردگی فعالیت‌های تصدی‌گری و ضروری نبودن نقش‌آفرینی دولت در تمام مراحل از پیدایش تا بهره‌برداری پروژه؛ ۷. ضرورت استفاده از توانمندی‌های بخش خصوصی برای افزایش بهره‌وری پروژه‌ها و نه فقط به دلیل کمبود اعتبار؛ و ۸. بالغ نبودن بخش خصوصی به دلیل جایگاه رقابتی دولت به‌جای نقش حمایتی آن.

جدول ۱: پروژه‌های دولتی نیمه‌تمام ملی و استانی به تفکیک نوع پروژه در سال ۱۳۹۵

نوع پروژه	تعداد پروژه	
	ملی	استانی
احداث	۲۹۴۹	۲۷۹۳۲
تجهیز	۸۰۹	۷۰۰۴
تعمیر، مرمت، بازسازی	۷۲۴	۱۵۳۹۱
تعهدها	۲۹	۸۴۳
توسعه	۶۷۲	۸۳۱۴
خدمات	۲۲۸	۸۱۳۸
طراحی تفصیلی	۲۵	-
مطالعه بنیادی	۱۶۶	۵۶۳
مطالعه طراحی	۲۵۸	۱۷۳۰
نظارت	۲۴	-
سایر	۱۶۵	-
جمع	۶۰۴۹	۷۰۶۱۵
جمع کل	۷۶۶۶۴	

منبع: سازمان برنامه و بودجه کشور

پس، پژوهش حاضر به دنبال این است که با شناسایی تمامی عوامل موثر و میزان اهمیت آن‌ها بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی در ایران و طراحی الگوی شراکت عمومی - خصوصی، دولت را در اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های خود یاری نماید. تمامی پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه تنها به بررسی تعداد محدودی از عوامل موثر در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی پرداخته‌اند. برای مثال، غمامی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «شراکت عمومی - خصوصی در

توسعه زیرساخت‌ها در ایران بر اساس مبانی مذکور در قانون اساسی و قوانین عادی» عدم حمایت دولت از بخش خصوصی، نبود مشوق‌ها و تضامین مشارکت، عدم کارایی قوانین و مقررات، عدم تلاش بخش خصوصی برای دستیابی به اطلاعات و دستاوردهای نوین فناوری و کسب تخصص‌ها و توانایی‌های لازم برای استفاده از این فناوری‌های نوین را از جمله مهم‌ترین این عوامل می‌داند. این در حالی است که در این پژوهش، هیچ نظریه‌ای نه رد و نه تایید می‌شود، بلکه لیستی از شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیه عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی مطرح شده در نظریه‌های مختلف تهیه گردیده است تا میزان تاثیر آن‌ها در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی یک‌جا مورد بررسی قرار گیرند. از سوی دیگر، پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه با توجه به شرایط خاص حاکم بر آن کشورها صورت گرفته‌اند. یک شکاف ادبیات، نبود چنین تجربه‌ای در ایران است، یعنی آزمون کردن این مدل در ایران سهمی است که در پژوهش حاضر برای نخستین بار عوامل موثر را در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی بررسی می‌کند؛ برخلاف پژوهش‌های پیشین که همگی نظرسنجی هستند، مانند مرتضوی و همکاران (۱۳۹۱)، مشارکت عمومی - خصوصی در این پژوهش به روش پروژه‌محور در درون خود پروژه‌ها مورد سنجش قرار گرفته است. پس، با توجه به کارکردهای حیاتی شراکت عمومی - خصوصی و فقدان پژوهش‌های جامع در این زمینه، انجام پژوهشی در این موضوع می‌تواند ما را در دستیابی به نگرشی جامع پیرامون شراکت عمومی - خصوصی و برخورداری از مزایای آن یاری رساند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شراکت عمومی - خصوصی عبارت است از «ترتیباتی که هر دو بخش عمومی و خصوصی، برای فراهم کردن خدمات عمومی، مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل، یکدیگر را با خود به پروژه می‌آورند و سطوح مختلفی را از اشتغال در پروژه از خود به نمایش می‌گذارند» (Sudarto et al., 2007: 251). در تعریف دیگر، شراکت عمومی - خصوصی عبارت است از «قراردادی بین بخش خصوصی و بخش دولتی برای ارائه طراحی، تامین مالی، ساخت‌وساز و ارائه خدمات عمومی در قبال دریافت حق مالکیت دارایی عمومی یا دریافت پول از مصرف‌کنندگان» (Bloomfield, 2006: 403). شراکت عمومی - خصوصی برای شرکا، فرصت‌هایی را برای آموزش دوجانبه فراهم می‌سازد. این امر از راه دسترسی به اطلاعات و مهارت‌های فنی و شایستگی‌هایی که هر یک از طرف‌ها مشارکت دارند، فراهم می‌گردد (Kettler & Towse, 2002). شراکت‌های عمومی - خصوصی بر اساس ایده وجود فضایی که شرکا، علاقه‌های مشترک پیدا کنند، استوار هستند. دلیل اصلی هر نوع همکاری، تهدید، علایق شخصی، و اهداف مشترک است (McQuaid, 2000).

مبانی نظری شراکت عمومی - خصوصی ریشه در جنبش مدیریت دولتی نوین دارد. از آنجایی که مدیریت دولتی نوین، نوآوری، حق انتخاب مشتری، انعطاف‌پذیری، و رقابت را به رسمیت می‌شناسد، طرفداران مدیریت دولتی نوین و شراکت عمومی - خصوصی بر این باورند که با انتقال مسئولیت ارائه خدمات به بخش خصوصی، بخش دولتی به قدرت مهار محرک‌های مبتنی بر بازار برمی‌گردد (Haarhoff, 2009). مدیریت دولتی نوین باعث کاهش هزینه‌های بخش عمومی و تقویت مشارکت داوطلبانه بخش خصوصی می‌شود تا ارائه کالاهای عمومی و ایجاد شراکت‌های عمومی - خصوصی به عنوان ابزار مدیریت نوین بهبود یابند (Khanom, 2010).

مدل‌های شراکت عمومی - خصوصی^۱

بر اساس انواع مختلف قرارداد و انتقال ریسک، دامنه‌ای از الگوهای شراکت عمومی - خصوصی وجود دارد که در این الگوها مسئولیت‌ها و ریسک‌ها بین شرکای عمومی و خصوصی از راه‌های مختلف تخصیص می‌یابد. این راه‌ها عبارت‌اند از: طراحی - ساخت (DB)^۲؛ خرید - ساخت - راه‌اندازی (BBO)^۳؛ ساخت - تملیک - راه‌اندازی (BOO)^۴؛ ساخت - انتقال (BOOT)؛ ساخت - راه‌اندازی - انتقال (BOT)^۵؛ ساخت - اجاره - راه‌اندازی - انتقال (BLOT)^۶؛ طراحی - ساخت - تامین مالی - راه‌اندازی (DBFO)^۷؛ فقط تامین مالی (FO)^۸؛ قراردادهای راه‌اندازی و نگهداری^۹؛ پروانه (اجازه) راه‌اندازی (Yang *et al.*, 2017). در این پژوهش، به سه پرسش پاسخ داده می‌شود:

۱. عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی کدام‌اند؟ به این منظور، فهرستی از متغیرهای استخراج‌شده مبتنی بر پژوهش‌های پیشین تهیه شده است، و به کمک پرسشنامه عوامل موثر در پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی ایران شناسایی شده‌اند؛ ۲. میزان تاثیر هر یک از عوامل چقدر است؟ این پرسش به کمک رگرسیون چندمتغیره، ضریب تاثیر هر یک از عوامل استخراج‌شده با پرسشنامه تعیین شده است؛ و ۳. موفقیت پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی چه میزان است؟ این پرسش نیز به کمک آزمون T تک‌متغیره پاسخ داده می‌شود.

1. Public Private Partnerships Models
2. Design-Build (DB)
3. Buy-Build-Operate (BBO)
4. Build-Own-Operate (BOO)
5. Build-Operate-Transfer
6. Build-Lease-Operate-Transfer
7. Design-Build-Finance-Operate
8. Finance Only
9. Operate & Maintenance Contract

با توجه به پژوهش‌های فراوان درباره عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی در جهان، عوامل استخراج‌شده در ادبیات که البته برخی از عوامل تکراری نیز هستند، در جدول (۲) آورده می‌شود.

جدول ۲: متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی

متغیر	نویسنده
موانع فرهنگی پذیرش مشارکت، مشارکت بخش خصوصی در فرایند قانونگذاری مرتبط با مشارکت، دخالت حوزه حاکمیتی در امور تصدی‌گری مرتبط مورد مشارکت، امنیت سرمایه‌گذاری در پروژه، مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، بازار مالی مناسب و در دسترس، وجود توافق کامل بین طرفین، و دیوان‌سالاری کهنه در کشور میزبان مشارکت.	(مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۱)
کنترل قضایی دولت	(El-Gohary <i>et al.</i> , 2006)
آزادی، اخلاق، تعهد، و احترام بین طرفین مشارکت، ارتباطات اجتماعی اثربخش	(Trafford & Proctor, 2006)
محیط قانونی مناسب، توانایی پرداخت دیون مورد انتظار پروژه، ظرفیت‌های مالی پیمانکاران، سطح عملیات بازرگانی و کیفیت پیمانکاران، شایستگی کارمندان کنسرسیوم خصوصی	(Zhao <i>et al.</i> , 2013)
محیط اقتصادی باثبات، تقسیم پاسخگویی بین بخش خصوصی و دولتی، فرایند ارائه خدمات شفاف و کارا، محیط سیاسی و اجتماعی باثبات، و کنترل دولتی عاقلانه	(ke <i>et al.</i> , 2010)
ارتباطات موثر و اعتماد بین دو طرف مشارکت، و آزادی، اخلاق، تعهد، و احترام بین طرفین مشارکت	(Jamali, 2004)
محیط سیاسی و اجتماعی باثبات، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، فرایند ارائه خدمات شفاف و کارا، کنترل دولتی عاقلانه، کارآفرینی و رهبری در پروژه، و شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه	(Chan <i>et al.</i> , 2009)
مهارت‌های مکمل بین طرفین مشارکت، نوآوری تکنیکی برای غلبه بر پیچیدگی پروژه، فرایند مصوب کارا، اثرهای محیطی، چارچوب قانونی-اقتصادی توسعه‌یافته، ثبات سیاسی، انتخاب درست پروژه، اتحاد راهبردی موجود، مدیریت بهینه منابع، اعتماد، حمایت اجتماعی، مطالعات امکان‌سنجی، انتقال فناوری، ظرفیت‌های مالی، و ساختار کنسرسیوم	(Tang, 2011)

ادامه جدول ۲: متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی

متغیر	نویسنده
دخالت دولت با ارائه پشتیبانی برای پروژه، قدرت تقسیم‌شده بین بخش خصوصی و دولتی	(Stonehouse <i>et al.</i> , 1996)
کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، قدرت تقسیم‌شده بین بخش خصوصی و دولتی	(Kanter, 1999)
کنترل قضایی دولت، حکمرانی خوب در کشور میزبان	(Alinaitwe & Ayesiga, 2013)
توجه اقتصادی پروژه	(Abdul-Rashid <i>et al.</i> , 2006)
سازگاری اهداف طرفین مشارکت، ظرفیت هر یک از شرکا برای اجرای نقش خود، کنترل قضایی دولت	(Rondinelli, 2004)
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، بازار مالی مناسب و در دسترس، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، توجه اقتصادی پروژه، مدیریت قرارداد، و میزان عوارض و تعرفه‌ها	(li <i>et al.</i> , 2005)
بازار مالی مناسب و در دسترس، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، مشوق‌ها و بسته‌های مالی جذاب برای بخش خصوصی، وجود فضای رقابتی، و مسئولیت روشن طرفین مشارکت	(Kwak <i>et al.</i> , 2009)
بازار مالی مناسب و در دسترس، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، مشوق‌ها و بسته‌های مالی جذاب برای بخش خصوصی، ارتباطات موثر و وجود اعتماد بین دو طرف مشارکت، مدیریت قرارداد، نقش و مسئولیت روشن طرفین مشارکت، اعتماد، و تعهد بین طرفین مشارکت، ارتباطات اجتماعی اثربخش، توازن قدرت و نیرو بین بخش خصوصی و دولتی، حل مسائل به صورت مشارکتی، اهداف (تنوع اهداف، روشن بودن اهداف، اهداف چندمزیته، پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، نقش‌ها و مسئولیت‌های طرفین مشارکت، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، تعهد / مسئولیت بخش خصوصی و دولتی، چارچوب قوانین و مقررات موجود برای مشارکت	(Kalampukatt & Mittal, 2010)
میزان عوارض و تعرفه‌ها، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه، بازار مالی مناسب و در دسترس، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، توجه اقتصادی پروژه، محیط سیاسی و اجتماعی باثبات، شناسایی پروژه‌های مناسب	(Qiao <i>et al.</i> , 2001)
بازار مالی مناسب و در دسترس، محیط سیاسی و اجتماعی باثبات، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، حمایت اجتماعی از مشارکت، حل مسائل به صورت مشارکتی، میزان عوارض و تعرفه‌ها	(Agrawal, 2010)

ادامه جدول ۲: متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی

متغیر	نویسنده
بخش دولتی قوی، فرایند تهیه و تدارک پروژه، بازار مالی جذاب، مدیریت ریسک	(Haarhoff, 2009)
کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، مشوق‌ها و بسته‌های مالی جذاب برای بخش خصوصی، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، حمایت اجتماعی از مشارکت، حکمرانی خوب در کشور میزبان، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، اهداف (تنوع اهداف، روشن بودن اهداف، اهداف چندمزیستی)، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، تعهد / مسئولیت بخش خصوصی و دولتی، امکان‌سنجی فنی پروژه	(Hardcastle et al., 2005)
محیط سیاسی و اجتماعی باثبات، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، حمایت اجتماعی از مشارکت، مدیریت قرارداد، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، اهداف (تنوع اهداف، روشن بودن اهداف، اهداف چندمزیستی)، حل مسائل به صورت مشارکتی، میزان عوارض و تعرفه‌ها، انتخاب پیمان‌کاران فرعی مناسب برای پروژه، کنترل مدیریتی، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، تعهد/ مسئولیت بخش خصوصی و دولتی، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه، چارچوب قوانین و مقررات موجود برای مشارکت، تاثیرهای سیاسی بر پروژه مشارکتی	(Wah, 2006)
بازار مالی مناسب و در دسترس، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، ارتباطات موثر و اعتماد بین دو طرف مشارکت، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، مدیریت قرارداد، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، نقش و مسئولیت روشن طرفین مشارکت، توازن قدرت و نیرو بین بخش خصوصی و دولتی، اهداف (تنوع اهداف، روشن بودن اهداف، اهداف چندمزیستی)، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه، چارچوب قوانین و مقررات موجود برای مشارکت	(Cheung et al., 2009)
مشوق‌ها و بسته‌های مالی جذاب برای بخش خصوصی، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، مدیریت قرارداد، حکمرانی خوب در کشور میزبان، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه، تعهد/ مسئولیت بخش خصوصی و دولتی، چارچوب قوانین و مقررات موجود برای مشارکت	(Helmy, 2011)

ادامه جدول ۲: متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی

متغیر	نویسنده
بازار مالی مناسب و در دسترس، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، ارتباطات موثر و اعتماد بین دو طرف مشارکت، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، حمایت اجتماعی از مشارکت، حکمرانی خوب در کشور میزبان، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، اهداف (تنوع اهداف، روشن بودن اهداف، اهداف چندمزیستی)، تسهیم اختیار بین بخش خصوصی و دولتی، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه، تعهد/ مسئولیت بخش خصوصی و دولتی، چارچوب قوانین و مقررات موجود برای مشارکت، امکان‌سنجی فنی پروژه	(Ismail, 2013)
بخش خصوصی قوی، حمایت عمومی، بازار مالی در دسترس، مدیریت ریسک، محیط قانونی و مقرراتی	(Chan et al., 2008)
تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، محیط مناسب سرمایه‌گذاری، قابلیت سوددهی پروژه، کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، مشوق‌ها و بسته‌های مالی جذاب برای بخش خصوصی، کنترل قضایی دولت، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، توجیه اقتصادی پروژه	(Zhang, 2005)
کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، مهارت‌های مذاکره، تنوع و کارایی کسب‌وکار، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، درجه‌بندی اعتبار سرمایه‌گذار، مهارت کار تیمی بین طرفین مشارکت، زیرساخت‌های موجود، رشد سرمایه‌گذاری، مشخصات و ضرورت پروژه	(Jefferies, 2006)
کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، کنترل قضایی دولت، شفافیت و کارایی در فرایندهای پروژه، توجیه اقتصادی پروژه	(Corbett & Smith, 2006)
فرایند زمان‌بر و پیچیده مذاکره، سختی تعیین کیفیت خدمات، تضاد منافع تهیه‌کنندگان کالا و خدمات	(Akintoye et al., 2003)
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه	(Dulaimi et al., 2010)
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، سازگاری اهداف طرفین مشارکت، کنسرسیوم قوی بخش خصوصی، وجود فضای رقابتی (فرایند تدارک رقابتی و انتخاب رقابتی کنسرسیوم خصوصی)، توافق قوی و روشن پروژه، ارتباط مستمر بین طرفین مشارکت، پاسخگویی اجتماعی بخش خصوصی، طرح واقع‌بینانه پروژه، نفوذ سیاسی، نظارت مستمر بخش دولتی	(Aziz, 2010)

ادامه جدول ۲: متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی

متغیر	نویسنده
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، کنسرسيوم قوی بخش خصوصی، کنترل قضایی دولت، توجه اقتصادی پروژه، شناسایی پروژه‌های مناسب، تفکیک بسته‌های مالی، حمایت اجتماعی از مشارکت، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، کارآفرینی و رهبری در پروژه، شرایط اقتصادی مناسب در طول اجرای پروژه	(Tiong, 1996)
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، فرایند طولانی و هزینه‌بر ارائه کالا و خدمات	(Iiu & Wilkinson, 2011)
ارتباطات موثر، اعتماد بین دو طرف مشارکت، آزادی، تعهد، احترام بین طرفین مشارکت، برنامه‌ریزی موثر، مدیریت قرارداد، تمایل به سازش / همکاری (روح مشارکت) بین طرفین مشارکت، جامعه توسعه‌یافته، حمایت سیاسی و دولتی از پروژه، نقش و مسئولیت روشن طرفین مشارکت	(Jacobson & Ok Choi, 2008)
مهارت و دانش لازم طرفین مشارکت، تسهیم ریسک مناسب بین طرفین مشارکت، فرایند طولانی و هزینه‌بر ارائه کالا و خدمات	(Grimsey & Lewis, 2007)

با توجه به جدول (۲) و بررسی مقاله‌ها و کتب مربوط به موضوع پژوهش، مشخص شد گروهی از پژوهشگران برخی متغیرها را به صورت کلی و برخی به صورت جزئی مطرح نموده‌اند. همچنین، برخی متغیرهای ارائه‌شده از سوی پژوهشگران با متغیرهای ارائه‌شده از سوی دیگر پژوهشگران همپوشانی داشتند. بنابراین، پژوهشگر با ویرایش آنها به جدول (۳) دست یافت؛ اگرچه در بخش پرسشنامه نهایی تمامی متغیرها را مورد سنجش قرار داده است.

جدول ۳: جدول مولفه‌ها و شاخص‌های پژوهش

مولفه	شاخص
رقابت	۱. رقابت باز ۲. رقابت عادلانه
پاسخگویی	۱. پاسخگویی ۲. مسئولیت‌پذیری
پشتیبانی مالی	۱. پشتیبانی مالیاتی ۲. پشتیبانی یارانه‌ای ۳. پشتیبانی اعتباری ۴. پشتیبانی بانکی
شایستگی و مهارت	۱. توانایی مدیریتی ۲. توانایی فنی
تعهد	۱. تعهد عملی ۲. تعهد نظری
چارچوب قانونی	۱. مطلوبیت قانونی ۲. شفافیت قانونی ۳. انطباق قانونی ۴. انعطاف قانونی
حمایت و ثبات سیاسی	۱. حمایت دولتی ۲. حمایت سیاسی
توجه به توسعه پایدار	۱. امکان‌سنجی محیط‌زیستی ۲. امکان‌سنجی اجتماعی و فرهنگی

ادامه جدول ۳: جدول مولفه‌ها و شاخص‌های پژوهش

مولفه	شاخص
عدالت	۱. عدالت ریسک ۲. عدالت منافع
ارتباطات	۱. ارتباطات همه‌جانبه ۲. ارتباطات اثربخش
سرعت عمل بخش عمومی	۱. سرعت عمل مالی ۲. سرعت عمل اجرایی
تعریف منابع مالی	۱. تعریف حجم منابع مالی ۲. تعریف روش تامین مالی
تحمل ریسک	۱. حجم ریسک ۲. عدالت ریسک
توافق متقابل	۱. توافق فرهنگی ۲. توافق مدیریتی
تعریف مناسب مشارکت	۱. تعریف اهداف ۲. تعریف سطح خدمات ۳. تعریف تصمیم‌گیرندگان ۴. تعریف فرایند کار ۵. تعریف گزارش‌دهی
استانداردها	۱. استاندارد عملکرد ۲. استاندارد کیفی ۳. استاندارد گزینش
ساماندهی مناسب	۱. ساماندهی فرایند ۲. ساماندهی انتخاب شریک
پیچیدگی	۱. پیچیدگی اجرایی ۲. پیچیدگی قرارداد
تعامل	۱. تعامل فرهنگی ۲. تعامل رفتاری ۳. تعامل مدیریتی
کنترل	۱. کنترل نتیجه‌گرا ۲. کنترل مالی ۳. کنترل ریسک ۴. کنترل پیشگیرانه
تفوق بخش عمومی	۱. تفوق قرارداد ۲. تفوق قانونی ۳. تفوق مدیریتی ۴. تفوق مشارکتی
برنامه‌ریزی	۱. برنامه‌ریزی روشی ۲. برنامه‌ریزی زمانی
اعتماد	۱. اعتماد داخلی ۲. اعتماد خارجی
ناکارآمدی	۱. ناکارآمدی اداری ۲. ناکارآمدی اخلاقی
درک متقابل	۱. درک نیازها ۲. درک اهداف ۳. درک انتظارات
شفافیت	۱. شفافیت حقوقی ۲. شفافیت مدیریتی
ثبات و وضوح خط‌مشی‌ها	۱. ثبات خط‌مشی ۲. وضوح خط‌مشی
استفاده از مشاور	۱. مشاور اجرایی ۲. مشاور سازمانی ۳. مشاور مستقل
نوآوری	۱. نوآوری فناورانه ۲. نوآوری اجرایی
وجود سیستم‌های اطلاعاتی	۱. کمیت سیستم‌های اطلاعات
توجه به منافع اجتماعی	۱. مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۲. ارزش‌های اجتماعی
آگاهی مردم	۱. آزادی اطلاع‌رسانی ۲. احساس تعلق عمومی
ثبت تجربه‌ها و راهکارهای به دست آمده	۱. کیفیت ثبت و ضبط تجربه‌ها
تامین مالی	۱. تامین مالی عمومی ۲. تامین مالی خصوصی
کاهش ضایعات	۱. کاهش کمیت ضایعات ۲. کاهش کیفیت ضایعات
پیگیری بخش خصوصی	۱. مشارکت فعال ۲. مسئولیت اجتماعی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

واحد تحلیل و جامعه آماری این پژوهش، پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی در وزارت راه و شهرسازی، وزارت نیرو، وزارت نفت، و شهرداری تهران هستند. از آنجایی که در این پژوهش از تکنیک آماری تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است، بنابراین، حجم نمونه نیز متناسب با این تکنیک انتخاب گردیده است. با توجه به محدودیت پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی تعداد ۲۰۰ پروژه به عنوان حجم نمونه از سازمان‌هایی که مایل به همکاری بودند، شناسایی شد و تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان مسئولان هر پروژه توزیع گردید که از آن، ۱۴۰ پرسشنامه پاسخ داده شد. در واقع، نرخ مشارکت ۷۰ درصد بوده است. پرسشنامه‌ها به صورت مراجعه حضوری توزیع شدند و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در طول سه ماه انجام گردید. روش نمونه‌گیری نیز، در دسترس بوده است. در این پژوهش، با مطالعه پژوهش‌ها، منابع پژوهشی و نظر خبرگان به تهیه پرسشنامه

پرداخته شده است. پرسشنامه دارای ۱۷۳ پرسش است که ۱۶۲ پرسش به سنجش عوامل موثر در شراکت عمومی - خصوصی و ۱۱ پرسش به سنجش میزان اثربخشی آن‌ها می‌پردازد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه، ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه توزیع و آلفای کرونباخ سنجیده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر وابسته برابر با ۰/۸۸۱۴ و برای متغیر مستقل برابر با ۰/۹۸۴۱ است. تکنیک‌های آماری بکار گرفته شده در این پژوهش برای پاسخ به پرسش نخست، یعنی عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی از تحلیل عاملی اکتشافی، و برای پاسخ به پرسش دوم، یعنی میزان تاثیر این عوامل در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی از رگرسیون چندمتغیره، و برای پاسخ به پرسش سوم، یعنی میزان موفقیت شراکت عمومی - خصوصی در ایران از آزمون t تک‌متغیره استفاده شده است.

جدول ۴: نمونه آماری پژوهش

نام سازمان	واحد متولی	نام پروژه	مدل شراکت
وزارت نیرو	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	- تاسیسات آب‌وفاضلاب و آب شیرین‌کن	BOT
		- نیروگاه تجدیدپذیر (خورشیدی، باد، و برقابی) و	BOO
		- نیروگاه‌های برق آبی	BOO
وزارت راه و شهرسازی	معاونت برنامه‌ریزی و مدیریت منابع	- طرح‌های راه آهن	BOT
		- طرح‌های آزادراهی	BOO
شهرداری تهران	معاونت فنی و عمرانی	- بیمارستان، پارکینگ طبقاتی، سالن‌های ورزشی	BOT
		- مجتمع اداری و تجاری، پارک	BOO
وزارت نفت	مدیرکل اقتصادی و سرمایه‌گذاری	- پروژه‌های اکتشاف، تولید، و خطوط انتقال گاز و - طرح‌های توسعه پارس جنوبی	BOT

یافته‌های پژوهش

پرسش یکم: عوامل موثر بر اثربخشی شراکت عمومی - خصوصی کدام هستند؟

برای پاسخ به این پرسش از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. پیش از بکارگیری این تکنیک باید از کفایت نمونه‌ها اطمینان کسب کرد. به همین منظور، از شاخص KMO استفاده می‌شود. نتیجه این تجزیه و تحلیل در جدول پیوست (۱) آورده شده است. از

آن جایی که مقدار KMO عدد ۰/۹۶۲ بوده است، پس کافی بودن تعداد نمونه‌ها در سطح عالی است. شرط دوم برای استفاده از روش تحلیل عاملی «همانی» نبودن ماتریس همبستگی است. به همین دلیل، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. از آنجا که مقدار احتمال به دست آمده برابر با ۰/۰۰۰ است، پس نتیجه می‌گیریم که فرض صفر مبنی بر همانی بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود (پیوست ۱).

برای مشخص کردن تعداد عواملی که باید در مدل عاملی وارد شوند، از شاخصی به نام «ارزش ویژه» استفاده می‌شود. در این جا عواملی که ارزش ویژه‌شان بزرگ‌تر از یک است، به مدل عاملی اضافه می‌شوند. در واقع، ارزش ویژه بیانگر این است که یک عامل به چه میزان در تبیین واریانس مشترک زیربنایی متغیرها سهیم است. در جدول پیوست (۱) مجموع واریانس تبیین شده، درصدی از کل واریانس را نشان می‌دهد که هر عامل تعیین می‌نماید. هرچه این درصد بزرگ‌تر باشد، بدین معنی است که آن عامل مهم‌تر است. همین‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌کنید، ارزش ویژه پنج عامل بزرگ‌تر از یک است. عامل درک متقابل با ۶۲/۲۱۲ واریانس بیش‌ترین میزان واریانس و عامل هزینه با ۲/۸۴ کم‌ترین میزان واریانس را تبیین می‌کند. این پنج عامل در مجموع ۷۷/۱۳۵ درصد واریانس متغیرها را تبیین می‌کنند.

جدول ۵: واریانس تبیین شده، ارزش ویژه، و بار عاملی متغیرهای پژوهش

عوامل		متغیرهای فرعی	میانگین	مدیریت مطلوب
رقابت	۳/۰۰۷۲	۰/۶۰۸	اعتمادسازی	اطلاعات و دانش
پاسخگویی	۲/۸۵۹۷	۰/۵۸۸	استفاده از	توجه به
تعریف منابع مالی عمومی	۲/۸۵۳۷	۰/۵۷۹	تامین مالی	
پشتیبانی مالی	۲/۷۵۳۰	۰/۵۷۳		
شایستگی و مهارت	۲/۹۱۹۷	۰/۵۶۴		
تعهد	۳/۰۲۵۹	۰/۵۶۳		
چارچوب قانونی	۲/۸۱۴۴	۰/۵۶۱		
حمایت و ثبات سیاسی	۲/۸۰۷۰	۰/۵۵۱		
توجه به توسعه پایدار	۳/۵۵۴۰	۰/۵۴۹		
عدالت	۲/۹۱۳۷	۰/۵۴۳		

داده جدول ۵: واریانس تبیین شده، ارزش ویژه، و بار عاملی متغیرهای پژوهش

عوامل					میانگین	متغیرهای فرعی			
مدیریت مطلوب	اعتمادسازی	استفاده از اطلاعات و دانش	توجه به منافع مردم	تامین مالی					
				۰/۵۳۹	۲/۶۶۵۵	سرعت عمل بخش عمومی			
				-۰/۵۱۹	۳/۳۲۰۱	تحمل ریسک			
				۰/۵۱۴	۲/۹۱۳۷	توافق متقابل			
				۰/۵۰۳	۳/۰۱۳۵	تعریف مناسب مشارکت			
				۰/۴۹۲	۳/۱۳۶۷	استانداردها			
				۰/۴۴۷	۳/۰۷۱۹	ساماندهی مناسب			
				-۰/۸۴۷	۳/۱۹۷۸	پیچیدگی			
				۰/۵۶۹	۲/۹۱۱۵	تعامل			
				۰/۵۵۱	۲/۹۳۳۷	کنترل			
				-۰/۵۳۷	۲/۹۴۲۴	تفوق بخش عمومی			
				۰/۵۳۴	۲/۸۰۲۲	برنامه ریزی			
				-۰/۵۵۳	۳/۱۳۶۷	اعتماد			
				-۰/۵۱۱	۳/۰۲۳۴	ناکارآمدی			
				۰/۵۰۵	۲/۹۵۳۲	شفافیت			
				۰/۴۶۵	۳/۱۸۷۱	ثبات و وضوح خط‌مشی‌ها			
				۰/۴۴۵	۳/۱۱۹۹	درک متقابل			
		۰/۶۷۹			۲/۶۶۶۲	استفاده از مشاور			
		۰/۶۶۸			۲/۹۱۰۱	نوآوری			
		۰/۶۴۸			۲/۷۷۵۵	وجود سیستم‌های اطلاعاتی			
			۰/۴۵۱		۲/۷۹۳۸	توجه به منافع اجتماع			
			۰/۸۷۲		۲/۴۱۱۹	آگاهی مردم			
			۰/۸۶۱		۲/۸۷۴۴	ثبت تجربه‌ها و راهکارهای به‌دست‌آمده			
				۰/۶۶۸	۳/۵۱۰۸	تامین مالی			
				-۰/۶۰۴	۲/۲۸۷۸	کاهش ضایعات			
				۰/۵۴۱	۳/۲۹۱۴	پیگیری بخش خصوصی			
				۱۰/۴۵۹	۱۲/۳۴۲	۱۳/۹۹۷	۱۹/۷۹۱	۲۰/۴۵۶	واریانس
				۱/۰۲۲	۱/۰۹۷	۱/۲۶۱	۱/۹۹۲	۲۲/۳۹۶	ارزش ویژه

میزان دترمینان به دست آمده برابر با E-231/673 است. عوامل به دست آمده با ۳۳ چرخش و به روش اکواماکس به دست آمده‌اند.

پرسش دوم: عوامل شناسایی شده تا چه اندازه بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی تاثیر دارند؟

برای پاسخ به پرسش دوم از رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. با توجه به اطلاعات جدول آنالیز واریانس که در آن (احتمال = ۰/۰۰۰ و $f=337/491$) است. بنابراین، فرض صفر را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین عوامل موثر (مستقل) و موفقیت شراکت عمومی - خصوصی (وابسته) ارتباط خطی وجود دارد. مقدار ضریب تعیین در جدول آنالیز واریانس عدد ۰/۹۵۹ است، بدین معنی که متغیرهای مستقل ۰/۹۵۹ تغییر را در متغیر وابسته تبیین می‌نماید.

جدول ۶: ضرایب تاثیر عوامل

Model	ضرایب استاندارد شده Beta	t	VIF
(Constant)		۲۳/۳۱۸	
مدیریت مطلوب	۰/۵۵۹	۲۸/۶۷۸	۱/۲۰۳
اعتمادسازی	۰/۵۲۸	۲۸/۰۹۸	۱/۱۱۸
استفاده از اطلاعات و دانش	۰/۴۰۹	۲۲/۲۵۷	۱/۰۶۹
توجه به منافع مردم	۰/۳۵۲	۱۶/۴۸۸	۱/۴۴۳
تامین مالی	۰/۳۱۹	۱۷/۳۹۸	۱/۰۶۷
احساس مسئولیت	-۰/۳۰	-۱/۵۱۲	۱/۲۳۵
تغییرهای مدیریتی	-۰/۱۸	-۰/۸۹۲	۱/۲۸۴
انعطاف‌پذیری	۰/۰۶	۰/۲۷۷	۰/۷۸۲
پذیرش عمومی	۰/۰۰۹	۰/۴۳۲	۰/۶۶۶

با توجه به اطلاعات جدول (۶)، عوامل پنج‌گانه: ۱. مدیریت مطلوب؛ ۲. اعتمادسازی؛ ۳. استفاده از اطلاعات و دانش؛ ۴. توجه به منافع مردم؛ و ۵. تامین مالی، بر اثربخشی و موفقیت شراکت عمومی - خصوصی تاثیر مثبت و معنادار دارند. بیش‌ترین تاثیر مثبت مربوط به عامل درک متقابل، با ضریب ۰/۵۵۹ و کم‌ترین تاثیر مربوط به عامل هزینه با ضریب ۰/۳۱۹ است.

متغیرهای احساس مسئولیت، تغییرهای مدیریتی، انعطاف‌پذیری، و پذیرش عمومی بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی تاثیر معناداری ندارند.

پرسش سوم: میزان موفقیت شراکت عمومی - خصوصی چه اندازه است؟

جدول ۷: (T متغیره)

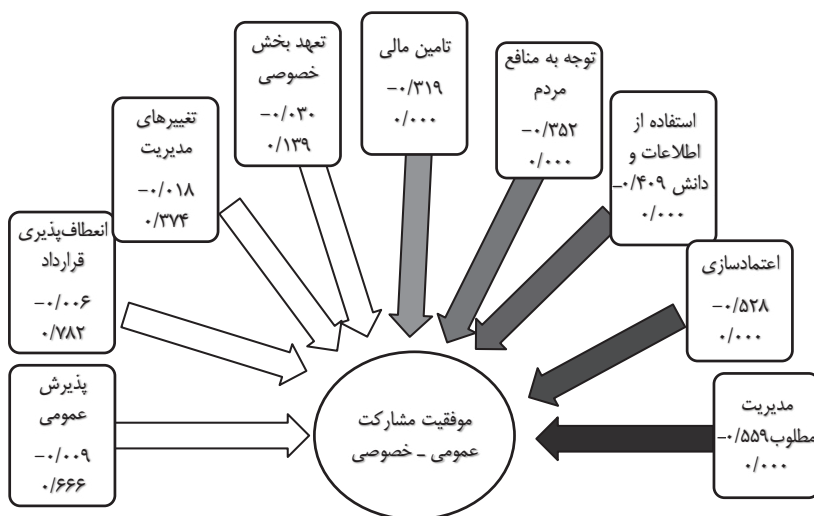
N	Std. Deviation	Mean	Sig. (2-tailed)	df	t
۱۳۹	۰/۷۱۵۹۰	۲/۸۵۶۸	۰/۰۲۰	۱۳۸	-۲/۳۵۹

شراکت عمومی - خصوصی موفق ۲/۳۵۹ - t

با توجه به جدول (۷)، $\text{sig} = ۰/۲۰$ و $t = -۲/۳۵۹$ است. بنابراین، فرض آماری H_0 را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، میانگین به‌دست‌آمده ۲/۸۵۶۸ را می‌توان تخمین نقطه‌ای از میانگین جامعه دانست.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال این است که کلیه عوامل موثر بر موفقیت پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی را در ایران به روش پروژه‌محور به‌دست آورد و میزان اهمیت هر یک را مشخص نماید. سپس، بر اساس میزان اهمیت عوامل، برای بهبود عملکرد پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی راهکار ارائه دهد.



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

یافته‌های پژوهش بیانگر این امر است که اثربخشی متغیر شراکت عمومی - خصوصی در ایران پایین‌تر از میانگین نظری جامعه است، و در وضعیت مناسبی قرار ندارد. با توجه به پایین بودن سطح اشتغال در کشور و این‌که بسیاری از پروژه‌های دولتی با کمبود بودجه مواجه هستند، و با توجه به تاثیر تحریم‌ها در کاهش سرمایه‌گذاری خارجی، می‌توان با تقویت شراکت عمومی - خصوصی، گام‌های مهمی در این زمینه برداشت. یافته‌های ما بیانگر آن است که پایین بودن اثربخشی را باید به ترتیب در عوامل مدیریت مطلوب، اعتمادسازی، استفاده از اطلاعات و دانش، توجه به منافع مردم، و تامین مالی جستجو کرد. البته در بین این عوامل، مدیریت مطلوب، بیش‌ترین تاثیر را داراست؛ به همین دلیل، پررنگ‌تر از بقیه عوامل نشان داده شده است. اعتمادسازی نیز پس از مدیریت مطلوب بیش‌ترین تاثیر را داشته است، و پس از آن استفاده از اطلاعات و دانش، توجه به منافع مردم، و تامین مالی، بیش‌ترین تاثیر را داشتند. مجموع این عوامل بر اساس متغیرهای آن‌ها به شرح ذیل است:

شاخص مدیریت مطلوب (رقابت، پاسخگویی، تعریف منابع مالی عمومی، پشتیبانی مالی، شایستگی و مهارت، تعهد چارچوب قانونی، حمایت و ثبات سیاسی، توجه به توسعه پایدار، عدالت، ارتباطات، سرعت عمل بخش عمومی، تحمل ریسک، توافق متقابل، تعریف مناسب مشارکت، استانداردها، و ساماندهی مناسب)؛ اعتمادسازی (پیچیدگی، تعامل، کنترل، تفوق بخش عمومی، برنامه‌ریزی، اعتماد، ناکارآمدی، شفافیت، ثبات و وضوح خط‌مشی‌ها، و درک متقابل)؛ استفاده از اطلاعات و دانش (استفاده از مشاور، نوآوری، و وجود سیستم‌های اطلاعاتی)؛ توجه به منافع مردم (توجه به منافع اجتماع، آگاهی مردم، ثبت تجربه‌ها و راهکارهای به‌دست‌آمده)؛ و عامل تامین مالی (تامین مالی، کاهش ضایعات، و پیگیری بخش خصوصی).

در بین این عوامل، مدیریت مطلوب بیش‌ترین تاثیر را در موفقیت یا شکست شراکت عمومی - خصوصی در ایران دارد که شامل متغیرهایی چون حمایت سیاسی، پشتیبانی مالی، و تعریف منابع مالی است. بدین معنا که موفقیت پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی بدون حمایت‌های اقتصادی، سیاسی، و قانونی دولت نمی‌تواند به نتایج مورد نظر برسد. نبود چارچوب قانونی لازم برای حمایت از شراکت عمومی - خصوصی یکی از مهم‌ترین مسائل است. تا زمانی که از لحاظ قانونی منافع بخش خصوصی توسط قوانین جاری مورد حمایت قرار نگیرند، تمایلی به سرمایه‌گذاری وجود نخواهد داشت. یکی دیگر از مسائل مهم در این پروژه‌ها، تسهیم ریسک است. میانگین متغیر حمایت و ثبات سیاسی پایین‌تر از میانگین نظری است. این متغیر یکی از مهم‌ترین متغیرها در موفقیت پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی در ایران است. حمایت دولت از بخش خصوصی شامل حمایت مالی، قانونی، و فنی است.

میزان سازگاری سیاست‌های اقتصادی با شراکت عمومی - خصوصی بدین معنا است که در اقتصاد دولتی ایران، به چه میزان خط‌مشی‌گذاری‌های اقتصادی در جهت حمایت از بخش خصوصی و تقویت آن است.

یکی دیگر از متغیرهای مهم مدیریت مطلوب، چارچوب‌های قانونی است که میانگین پایینی دارند. این بدان معنا است که قوانین حمایتی از بخش خصوصی برای ترغیب سرمایه‌گذاری مناسب نیستند و همچنان، شکاف‌های قانونی پابرجا هستند و قوانین بالادستی گاه در اجرای مفاد قرارداد مانع ایجاد می‌کنند. متغیر مهم دیگر پاسخگویی است که نیازمند تقویت است. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دو رکن مدیریتی بسیار تاثیرگذار در موفقیت پروژه هستند که پاسخ‌ها حکایت از پایین بودن آن در پروژه‌ها دارد. متغیر پشتیبانی مالی، شامل معرفی بخش خصوصی برای استفاده از منابع مالی، پشتیبانی مالی بانک از بخش خصوصی، معافیت مالیاتی برای سرمایه‌گذاران، تجزیه و تحلیل دقیق مسائل مالی، قطعیت در منابع مالی و کمک‌های دولتی، تخصیص یارانه، میزان دسترسی به بازارهای مالی، تعیین دقیق حجم منابع مالی مورد نیاز، و سرعت عمل بخش عمومی در تعیین منابع مالی پروژه است. میانگین آنها نشانه نبود اطمینان در مورد کمک‌های دولتی و همین‌طور، تخمین نادقیق ابعاد مالی پروژه و تخصیص ندادن یارانه به بخش خصوصی به عنوان مشوقی برای ایجاد انگیزه برای شراکت، نبود دسترسی آسان به بازارهای مالی، بی‌دقتی در تعیین میزان منابع مالی مورد نیاز، و تاخیر دولت در تامین منابع مالی پروژه است. متغیر مهم بعدی عدالت است که میانگین آن پایین‌تر از میانگین جامعه است. این بدان معنا است که عدالت در تسهیم ریسک و در تقسیم منافع حاصل از پروژه، به‌طور عادلانه تقسیم نشده است. سرعت عمل بخش عمومی یکی از متغیرهای بسیار مهم مدیریت مطلوب به‌شمار می‌رود، و میانگین آن پایین‌تر از میانگین نظری است. این مهم نشان از کندی بخش دولتی در اجرای شراکت عمومی - خصوصی دارد. به همین دلیل، پروژه‌ها اغلب با تاخیر به مرحله بهره‌برداری می‌رسند.

اعتمادسازی، برنامه‌ریزی متغیرهای مهم است که شامل برنامه‌ریزی اجزای پروژه و ریسک‌های ممکن و روش‌های درگیر شدن شرکا در پروژه و زمان‌بندی اجرای آن است. از نشانه‌های ضعف در برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و مدیریت نادرست پروژه‌ها است که اغلب دیرتر از زمان تعیین شده به پایان می‌رسند. برنامه‌ریزی از ارکان حیاتی موفقیت در هر پروژه‌ای است که در این دسته از پروژه‌های شراکتی از اهمیت دوچندانی برخوردار هستند. شفافیت، یکی از متغیرهای مهم اعتماد است. مسئله شفافیت، فرایند شفاف و روشن تصمیم‌گیری است. از آن‌جایی که مسئله شفافیت به معنی مشخص و روشن بودن تمام مراحل انجام کار (افتتاح دوباره قرارداد، توافق‌های الحاقی و تکمیلی، و خاتمه

پروژه) در پروژه است، می‌تواند از هرگونه فساد در پروژه جلوگیری نماید. تعامل از متغیرهای مهم عامل مدیریتی است که میانگین آن پایین است که نشان از پایین بودن تعامل‌ها در این دسته از پروژه‌ها دارد. عوامل بسیار مهم آن، پیوند میان طرف‌های درگیر پروژه، ارتباطات مستمر بین طرفین، جریان آزاد اطلاعات کاری، و فرهنگ مشترک کاری بین طرفین شراکت است. این بدان معنا است که ایجاد ارتباطات موثر با سایر نهادهای موثر در پروژه و بخش‌های دولتی فاقد پیوند قوی و ارتباطات موثر و مستمر با یکدیگر، مانع بزرگی در ایجاد هماهنگی و تسهیل کار در پروژه است. تعامل، نقش بسیار موثری در تسهیل و تسریع فرایندهای کاری در پروژه دارد.

نوآوری در پروژه از متغیرهای مهم موفقیت در پروژه‌های شراکت عمومی-خصوصی است. میانگین نوآوری پایین‌تر از میانگین نظری جامعه است. این مهم، نشان از پایین بودن میزان نوآوری در پروژه‌ها و تغییر و به‌روز کردن فناوری‌های مورد استفاده دارد. استفاده از مشاور یکی از متغیرهای مهم در عامل استفاده از دانش و اطلاعات است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی کم‌تر از مشاورهای اجرایی و دولتی برای پیشبرد پروژه استفاده می‌شود. این موضوع می‌تواند روند پیشرفت پروژه را با اختلال مواجه نماید.

با توجه به یافته‌های پژوهش مدیریت مطلوب بیش‌ترین تاثیر را در موفقیت شراکت عمومی-خصوصی دارد. به همین دلیل، بیش‌ترین توجه به منظور موفقیت این پروژه‌ها باید متمرکز بر متغیرهای مدیریت مطلوب گردد. سرعت عمل بخش عمومی، یکی از متغیرهای بسیار مهم مدیریت مطلوب به‌شمار می‌رود که میانگین آن پایین‌تر از میانگین نظری است. این موضوع، نشان از کندی بخش دولتی در اجرای شراکت عمومی - خصوصی دارد. برای تقویت این مسئله، دولت باید در دو بخش، خود را تقویت نماید: سرعت عمل در تامین منابع مالی پروژه و سرعت عمل در اجرای پروژه. توجه به این دو بخش موجب بالا رفتن سرعت عمل دولت در پروژه خواهد شد. متغیر مهم دیگر در این بخش که میانگین پایینی دارد، پشتیبانی مالی از پروژه است. اقدام‌هایی که در این زمینه باید توسط دولت انجام شوند عبارت‌اند از: معرفی بخش خصوصی برای استفاده از منابع مالی بانک‌ها و تضمین بازپرداخت وام‌ها توسط دولت، تخصیص یارانه به بخش خصوصی برای تامین مالی پروژه، برقراری معافیت‌های مالیاتی برای بخش خصوصی در قبال سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، و پشتیبانی مالی مدیران از پروژه در طول فرایند اجرای پروژه. با توجه به اهمیت هر یک از این عوامل، اقدام‌های لازم توسط دولت برای حمایت مالی از پروژه‌های شراکت عمومی-خصوصی عبارت‌اند از: معافیت‌های مالیاتی و وام‌های بدون بهره یا کم‌بهره و استفاده از اعتبار دولت نزد بانک‌ها برای تسهیل بانک‌ها به منظور پرداخت وام به بخش خصوصی. این حمایت‌های مالی شامل پرداخت

به موقع هزینه خدمات ارائه شده و قیمتگذاری مناسب برای خدمات ارائه شده توسط بخش خصوصی است. یکی دیگر از متغیرهای مهم مدیریت مطلوب، چارچوب‌های قانونی است که میانگین آن، نشان از ضعف چارچوب قانونی مورد نیاز برای شراکت عمومی - خصوصی است. اقدام‌های لازم برای تقویت چارچوب‌های قانونی عبارت‌اند از: تدوین چارچوب‌های قانونی مورد نیاز توسط نهادهای قانونگذار، که البته در این زمینه، پیش‌نویس لایحه شراکت عمومی - خصوصی از سوی دولت تهیه گردیده است، برطرف نمودن موانع قانونی موجود بر سر راه اجرای شراکت عمومی - خصوصی، سازگار نمودن سیاست‌های اقتصادی کشور برای تقویت شراکت عمومی - خصوصی، رعایت نمودن قوانین مناقصه‌ها در اجرای پروژه، ایجاد انعطاف لازم در قوانین مرتبط با اجرای پروژه، و در زمینه شراکت عمومی - خصوصی در ایران، قانون جامعی وجود ندارد. لازم است تا با تجزیه و تحلیل قوانین موجود، شکاف‌های موجود را در قوانین کشور از جمله قوانین مربوط به خصوصی‌سازی، قوانین صدور مجوز یا قوانین عمومی مانند قوانین شرکتی، قانون کار، و قوانین مربوط به ارزش‌سناسایی نمود. از سوی دیگر، باید ساختار طرح شراکت عمومی - خصوصی به گونه‌ای طراحی گردد که با سیستم مالیاتی کشور، قوانین حل اختلاف، رویه دادرسی، قانون خدمات کشوری، قانون کار مطابقت داشته باشد. از سوی دیگر، قوانین موجود در زمینه نظارت بر قیمت‌ها، عملیات و ارائه خدمات و ساختار بازار نیز نیازمند پاره‌ای اصلاحات است. شکاف‌های قانونی که باید مورد تجدیدنظر قرار گیرند عبارت‌اند از: تدوین قوانین شفاف مربوط به بهره‌بردار تا به‌طور کامل مطابق قرارداد و اساسنامه عمل نماید، تاسیس نهادهای قانونگذار شامل نهاد قانونگذار مستقل و نهاد قانونگذار در درون دولت و مقام صلاحیت‌دار برای انعقاد قرارداد، تشکیل نهادهای اعمال قوانین، ایجاد رویه‌های برای دریافت اطلاعات توسط قانونگذار، تعیین نقش هر کدام از نهادهای ناظر (حسابرس، بازرس، هیئت‌مدیره) و قانونگذار، تدوین بندهای قانونی در هر مرحله از فرایند شراکت عمومی - خصوصی برای مشخص نمودن الزام‌ها و نحوه اجرای آن گام و واحدهای انجام‌دهنده آن گام.

متغیر بسیار مهم دیگر حمایت و ثبات سیاسی است که نیازمند تقویت است. دولت موظف است که از لحاظ سیاسی کشور را از هرگونه تنش سیاسی دور نگه دارد و از این راه، ریسک سرمایه‌گذاری را پایین آورد. از سوی دیگر، به‌طور مستقیم پروژه‌های شراکت عمومی - خصوصی را تحت حمایت کامل خود قرار دهد. با توجه به طولانی بودن و هزینه بالای این قبیل پروژه‌ها، حمایت‌ها و پشتیبانی دولت و سیاستمداران بسیار ضروری است. متغیر مهم دیگر که نیازمند تقویت است، پاسخگویی است. به همین منظور، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی باید در بخش خصوصی و

دولتی تقویت گردد. متغیر مهم دیگر در مدیریت مطلوب، شایستگی و مهارت است، که میانگین آن پایین‌تر از میانگین جامعه است. اقدام‌هایی که دولت باید در این زمینه انجام دهد عبارت‌اند از: الف. دولت باید توانمندی و ظرفیت‌های بخش خصوصی را پیش از تحویل پروژه بسنجد؛ ب. توانمندی و ظرفیت خود را ارتقا دهد؛ پ. مهارت‌های خود را در زمینه مذاکره، انتخاب پروژه، و تدارک پروژه بالا ببرد؛ ت. از افراد ماهر در جای مناسب استفاده نماید؛ ث. مهارت‌ها و توانمندی بخش خصوصی را ارتقا دهد؛ و ج. امکان فنی و تکنیکی اجرای پروژه را بررسی نماید. عدالت از متغیرهای مهم در این حوزه است که میانگین پایین دارد. یکی از نکته‌هایی که در ایجاد عدالت مهم است، عدالت در تسهیم ریسک است. مسئله مهم دیگر، عدالت در تقسیم منافع حاصل از پروژه است. این بدان معنا است که دولت باید منافع پروژه را به نسبت سهم هر یک به‌طور عادلانه تقسیم نماید. تعامل از متغیرهای مهم عامل اعتمادسازی است که میانگین آن نشان از پایین بودن تعاملات در این دسته از پروژه‌ها دارد. اقدام‌های لازم برای تقویت تعامل بین دست‌اندرکاران پروژه عبارت‌اند از: افزایش پیوندهای میان طرف‌های درگیر پروژه، برقراری ارتباطات مستمر با تشکیل جلسه میان بخش خصوصی و عمومی، ایجاد فرهنگ مشترک کاری، ایجاد جریان آزاد اطلاعات کاری بین طرفین پروژه، و ایجاد روش‌های مشترک برای انجام فرایندهای کاری. باید برنامه‌ریزی برای شراکت عمومی-خصوصی با هماهنگی بخش خصوصی صورت گیرد و متولی برای هماهنگی برنامه‌ریزی شراکت بین بخش خصوصی و عمومی ایجاد شود. متغیر دیگری که از مجموعه متغیرهای اعتمادسازی مورد غفلت قرار گرفته است، برنامه‌ریزی است. دولت باید با هماهنگی بخش خصوصی برای ارتقای فرایند برنامه‌ریزی در پروژه‌ها، برنامه مدون و روشنی در مورد اجزای پروژه، ریسک‌های ممکن و روش‌هایی که شرکا در پروژه درگیر می‌شوند، طراحی نماید. دولت باید برنامه زمان‌بندی دقیقی را به کمک کارشناسان فنی برای اجرای به‌موقع و بدون تاخیر پروژه طراحی نماید.

استفاده از مشاور یکی دیگر از متغیرهای مهم استفاده از دانش و اطلاعات است که مورد غفلت قرار گرفته است و میانگین آن پایین‌تر از سایر متغیرها است. اقدام‌های لازم برای تقویت این عامل عبارت‌اند از: استفاده از موسسه‌های مشاوره‌ای مستقل، استفاده از مشاوران باتجربه خارج از سازمان، استفاده از مشاوران بخش عمومی و بخش خصوصی، و استفاده از مشاوران اجرایی در پروژه. یکی دیگر از متغیرهای مهم، توجه به منافع اجتماع در پروژه است که میانگین آن پایین است. برای تقویت این بخش، باید در این قبیل پروژه‌ها که جنبه عمومی دارند، ارزش‌ها را جایگزین پول نمود. بخش خصوصی باید به دنبال ارائه پیشنهادهایی با بهترین خدمات و هزینه منطقی به

نفع مصرف‌کننده نهایی باشد. متغیر مهم بعدی شفافیت است که میانگین آن پایین‌تر از میانگین نظری است. شفافیت یکی از متغیرهای مهم در زمینه اعتمادسازی است. دولت باید برای بالا بردن شفافیت در پروژه‌ها، شفافیت موجود را در ساختار حقوقی مرتبط با مشارکت افزایش دهد، همچنین باید برای طرفین پروژه مشخص گردد که چه کسی پاسخگوی چه چیز است. فرایند مدیریت تمام مراحل پروژه اعم از افتتاح مجدد قرارداد، توافقاتی الحاقی و تکمیلی، و خاتمه پروژه باید روشن و شفاف باشند. فرایند تصمیم‌گیری در پروژه باید برای طرفین به‌طور کامل شفاف و روشن گردد. خط‌مشی‌ها باید به‌نحوی وضع شوند که درک بهتری از ریسک‌های موجود پروژه در پیشنهاددهندگان حاصل نماید. نوآوری در پروژه از متغیرهای مهم موفقیت در پروژه‌های شراکت عمومی-خصوصی است که باید با انتقال فناوری‌های نو، انجام مراحل پروژه را تسهیل نماید.

در این پژوهش، هیچ نظریه‌ای نه رد و نه تایید شده است، بلکه فهرستی از شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیه عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی مطرح‌شده در نظریه‌های مختلف تهیه گردیده است تا میزان تأثیر آن‌ها در موفقیت شراکت عمومی - خصوصی یک‌جا مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این، در این پژوهش، عوامل موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی، در خود پروژه‌ها مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان موارد زیر را مطرح نمود: الف. محدودیت جامعه آماری؛ بدین معنا که این پژوهش در وزارتخانه‌های نیرو، راه و شهرسازی، نفت، و شهرداری تهران صورت گرفته است و به سایر جامعه‌های آماری تعمیم‌پذیر نیست. ب. محدودیت ابزار پژوهش؛ این پژوهش تنها از ابزار پرسشنامه استفاده کرده است. استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه، می‌تواند پژوهش را کامل‌تر نماید. ج. محدودیت زمانی؛ این پژوهش در بازه زمانی اسفند ۱۳۹۶ تا اسفند ۱۳۹۷ صورت گرفته است و به زمان‌های دیگر تعمیم‌پذیر نیست.

سایر حوزه‌های شراکت عمومی - خصوصی که توصیه می‌شود به پژوهشگران آینده به آن بپردازند عبارت‌اند از: الف. بررسی مقایسه‌ای میان اثربخشی شراکت عمومی - خصوصی و سایر روش‌های واگذاری خدمات عمومی؛ ب. بررسی اثربخشی شراکت عمومی - خصوصی از دیدگاه خبرگان، بخش عمومی، و بخش خصوصی؛ ج. بررسی وضعیت موجود و مطلوب شراکت عمومی - خصوصی در ایران؛ و د. از آن‌جایی که پنج عامل (متغیر مستقل) به‌دست‌آمده تنها ۷۷ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین می‌نمایند بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران برای شناسایی سایر عوامل در پژوهش‌های آینده تمرکز کنند.

الف) فارسی

- غمامی، محمد (۱۳۹۱). مشارکت عمومی - خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها در ایران بر اساس مبانی مذکور در قانون اساسی و قوانین عادی، مجموعه مقالات همایش ملی مشارکت عمومی و خصوصی در توسعه زیرساخت، ۹۳۳-۹۱۰.
- مرتضوی، مهدی؛ زارع‌پور، فضل‌اله و غفرانی، فهیمه (۱۳۹۱). بررسی الزامات و موانع اجرایی و اداری توسعه مشارکت عمومی - خصوصی (PPP) در ایران، مجموعه مقالات همایش ملی مشارکت عمومی و خصوصی در توسعه زیرساخت، ۸۹۰-۸۸۷.

ب) انگلیسی

- Akintoye, A., Hardcastle, C., Beck, M., Chinyio, E., & Asenova, D. (2003). Achieving Best Value in Private Finance Initiative Project Procurement. *Construction Management and Economics*, 21(5), 461-470.
- Abdul-Rashid, A., Puteri, S., Ahmed, U., & Mastura, J. (2006). Public Private Partnerships (PPP) in Housing Development: the Experience of IJM Malaysia in Hyderabad, India. *Accelerating Excellence in the Built Environment*, 2-4.
- Alinaitwe, H., & Ayesiga, R. (2013). Success Factors for the Implementation of Public-Private Partnerships in the Construction Industry in Uganda. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18 (2), 1-14.
- Agrawal, R. (2010). Successful Delivery of Public-Private Partnerships for Infrastructure Development. *Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India*.
- Aziz, A. R. A. (2010). *Housing Private Public Partnerships: Perspectives from the Government Agencies*. Paper Presented at the 4th NAPREC Conference, (September 2010).
- Bloomfield, P. (2006). The Challenging Business of Long-Term Public-Private Partnerships: Reflections on Local Experience. *Public Administration Review*, 66 (3), 400-411.
- Chan, A. P., Lam, P. T., Chan, D. W., Cheung, E., & Ke, Y. (2009). Drivers for Adopting Public Private Partnerships—Empirical Comparison between China and Hong Kong Special Administrative Region. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (11), 1115-1124.
- Chan, A. P., Lam, P. T., Chan, D. W., & Cheung, E. (2008). Application of Public Private Partnership (PPP) in Hong Kong Special Administrative Region-the Critics' Perspectives.

- Corbett, P., & Smith, R. (2006). *An Analysis of the Success of the Private Finance Initiative as the Government's Preferred Procurement Route*. Paper Presented at the Proceedings of the Accelerating Excellence in the Built Environment Conference.
- Cheung, E., Chan, A. P., & Kajewski, S. (2009). Enhancing Value for Money in Public Private Partnership Projects: Findings from a Survey Conducted in Hong Kong and Australia Compared to Findings from Previous Research in the UK. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 14(1), 7-20.
- Dulaimi, M. F., Alhashemi, M., Ling, F. Y. Y., & Kumaraswamy, M. (2010). The Execution of Public-Private Partnership Projects in the UAE. *Construction Management and Economics*, 28(4), 393-402.
- El-Gohary, N. M., Osman, H., & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder Management for Public Private Partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), 595-604.
- Jamali, D. (2004). Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context. *International Journal of Public Sector Management*, 17(5), 414-430.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). Public Private Partnerships and Public Procurement. *Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform*, 14(2), 171-188.
- Jacobson, C., & Ok Choi, S. (2008). Success Factors: Public Works and Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637-657.
- Haarhoff, K. J. (2009). *Public Private Partnerships as an Alternative Service Delivery Option: A Multiple Case Study of the Healthcare Sector*. Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Hardcastle, C., Edwards, P., Akintoye, A., & Li, B. (2005). Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry: A Factor Analysis Approach. *Construction Management and Economics*, 23(5), 459-471.
- Helmy, M. A. (2011). *Investigating the Critical Success Factors for PPP Projects in Kuwait*. (Master of Science Thesis), KTH Royal Institute of Technology.
- Ismail, S. (2013). Critical Success Factors of Public Private Partnership (PPP) Implementation in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 6-19.
- Jefferies, M. (2006). Critical Success Factors of Public Private Sector Partnerships: A Case Study of the Sydney SuperDome. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(5), 451-462.

- Ke, Y., Wang, S., Chan, A. P., & Lam, P. T. (2010). Preferred Risk Allocation in China's Public-Private Partnership (PPP) Projects. *International Journal of Project Management*, 28(5), 482-492.
- Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-123.
- Kettler, H., & Towse, A. (2002). *Public Private Partnerships for Research and Development: Medicines and Vaccines for Diseases of Poverty*. Monographs.
- Kwak, Y. H., Chih, Y., & Ibbs, C. W. (2009). Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development. *California Management Review*, 51(2), 51-78.
- Khanom, N. A. (2010). Conceptual Issues in Defining Public Private Partnerships (PPPs). *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 150-163.
- Tang, L. (2011). *Effective and Efficient Briefing in Public Private Partnership Projects in the Construction Industry*. The Hong Kong Polytechnic University.
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 23(5), 459-471.
- Liu, T., & Wilkinson, S. (2011). Adopting Innovative Procurement Techniques: Obstacles and Drivers for Adopting Public Private Partnerships in New Zealand. *Construction Innovation*, 11(4), 452-469.
- Kalampukatt, P. K., & Mittal, A. K. (2010). *Partnership Challenges in Achieving Common Goals: A Study of Public Private Partnership in E-Governance Projects*. (Master Program in Strategic Project Management (European)), Umeå School of Business.
- McQuaid, R. W. (2000). The Theory of Partnership: Why have Partnerships? *Public-Private Partnerships* (pp. 27-53): Routledge.
- Qiao, L., Wang, S. Q., Tiong, R. L., & Chan, T.-S. (2001). Framework for Critical Success Factors of BOT Projects in China. *Journal of Project Finance*, 7(1), 53-61.
- Rondinelli, D. (2004). Partnering for Development: Government-Private Sector: Online[[Accessed 27 December 2015].
- Sudarto, S., Trigunarsyah, B., & Abidin, I. (2007). Lesson Learned Corrective Action in Internal Factors of Construction Company in Indonesia. Paper Presented at the Fourth International Conference on Construction in the 21st Century - Accelerating ... Engineering, Management and Technology, Australia

- Stonehouse, J. H., Hudson, A. R., & O'Keefe, M. J. (1996). Private-Public Partnerships: The Toronto Hospital Experience. *Canadian Business Review*, 23(1), 17-20.
- Trafford, S., & Proctor, T. (2006). Successful Joint Venture Partnerships: Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 117-129.
- Tiong, R. L. (1996). CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(3), 205-211.
- Wah, W. M. (2006). *Satisfying All Stakeholders in Evaluating the Feasibility of Public-Private Partnership Projects: A Structural Equation Model Approach*. (A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Philosophy), University of Hong Kong.
- Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public-Private Partnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3-14.
- Zhao, Z.-Y., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Factors Influencing the Success of BOT Power Plant Projects in China: A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 22(1), 446-453.
- Yang, T., Long, R., Cui, X., Zhu, D., & Chen, H. (2017). Application of the public-Private Partnership Model to Urban Sewage Treatment. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 1065-1074.

پیوست ۱

جدول ۱: آزمون کی ام او و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه و بررسی ماتریس همبستگی

شاخص کفایت نمونه (kmo)		۰/۹۶۲
آزمون کرویت بارتلت	Chi-Square	۶۵۶۴/۳۵۰
	df	۶۳۰
	Sig.	۰/۰۰۰

فراپندرسک پورعم

دوره ۳۲ - بهار ۹۸ - شماره ۱ - پیاپی ۱۰۷