



Identifying Organizational Factors to Attract Private Sector Participation in Public Sector Participatory Projects with a Phenomenological Approach and DEMATEL Technique

Sona Esfandiyari

MSc Student, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: sona.esfandiyari@gmail.com

Kazem Askarifar

*Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: kaskarifar@shirazu.ac.ir

Abolghasem Ebrahimi

Associate Professor, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: aebrahimi@shirazu.ac.ir

Abstract

Attracting private sector participation in public sector participatory projects in the country requires an organizational framework tailored to the expectations of the private sector, and the purpose of this study as an applied, descriptive, exploratory and mixed research is to provide a public sector organizational model in order to attract private sector participation in public projects, that has been done in two stages, qualitatively and quantitatively. In the qualitative stage, the factors influencing the decision of the private sector investor in the form of codes, concepts, sub-themes and main themes have been determined with a phenomenological approach. Then, these organizational factors are classified into effective and efficient factors by DEMATEL method. The statistical population of the study consisted of private investors in public projects and experts of this era, in which 13 private investors and 9 experts were selected in a judgmental and purposeful manner and participated in interviews. Findings show that eleven major themes in the public sector including systems, advertising, business processes, organizational governance, human resources, communications, trust-building, branding, physical evidence of the organization, economic and social attractiveness of projects are influential in the private sector decision to partner with the public sector. Among them, organizational processes, human resources involved in the process of attracting partnerships, and organizational governance of the public sector are the most influential factors.

Keywords: Public Sector, Private Sector, Investment, Participation, Phenomenology.

Citation: Esfandiyari, S., Askarifar, K., Ebrahimi, A. (2020). "Identifying Organizational Factors to Attract Private Sector Participation in Public Sector Participatory Projects with a Phenomenological Approach and DEMATEL Technique". *Public Organizations Management*, 8(3), 167-180. (in Persian)

Doi: 10.30473/ipom.2020.51686.4032

Received: (14/June/2020)

Accepted: (02/Sep/2020)

شناسایی عوامل سازمانی جلب مشارکت بخش خصوصی در پروژه های مشارکتی بخش عمومی کشور با رویکرد پدیدارشناسی و دیمتل

سنا اسفندیاری

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

E-mail: sona.esfandiyari@gmail.com

کاظم عسکری فر

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

E-mail: kaskarifar@shirazu.ac.ir

ابوالقاسم ابراهیمی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

E-mail: aebrahimi@shirazu.ac.ir

چکیده

جلب مشارکت بخش خصوصی در پروژه های مشارکتی بخش عمومی کشور، نیازمند یک الگوی سازمانی متناسب با انتظارات بخش خصوصی است و هدف این مطالعه به عنوان یک پژوهش کاربردی، توصیفی، اکتشافی و آمیخته، ارائه الگوی سازمانی بخش عمومی به منظور جذب مشارکت بخش خصوصی در پروژه های عمومی است که در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. در مرحله کیفی عوامل مؤثر بر تصمیم سرمایه گذار بخش خصوصی در قالب کدها، مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی با رویکرد پدیدارشناسی تعیین و در ادامه این عوامل سازمانی با روش دیمتل به عوامل اثر گذار و اثر پذیر دسته بندی شده اند. جامعه آماری پژوهش شامل سرمایه گذاران پروژه های بخش عمومی و خبرگان این حوزه بوده اند که ۱۳ نفر سرمایه گذار و ۹ نفر خبره به صورت قضاوتی و هدفمند انتخاب شده و مشارکت کرده اند. روش گردآوری داده ها به صورت میدانی بوده که در بخش کیفی فرم مصاحبه باز و ضبط مصاحبه ها و در بخش کمی فرم های جمع آوری نظر خبرگان به عنوان ابزار استفاده شده است. یافته ها نشان می دهد یازده تم اصلی در بخش عمومی شامل سامانه ها، تبلیغات، فرآیندهای کاری، حاکمیت سازمانی، منابع انسانی، ارتباطات، اعتمادسازی، برندسازی، شواهد فیزیکی سازمان، جذابیت شاخص های اقتصادی و اجتماعی و واقعی بودن شرایط پروژه های پیشنهادی در تصمیم بخش خصوصی به مشارکت با بخش عمومی مؤثر هستند که از بین آن ها، فرآیندهای سازمانی، منابع انسانی درگیر در فرآیند جلب مشارکت ها و حاکمیت سازمانی بخش عمومی تأثیر گذارترین عوامل و اعتمادسازی، برندسازی و ارتباطات به عنوان تأثیر پذیرترین عوامل مرتبط با بخش عمومی هستند.

واژه های کلیدی: بخش عمومی، بخش خصوصی، سرمایه گذاری، مشارکت، پدیدارشناسی.

استناد: اسفندیاری، سنا؛ عسکری فر، کاظم و ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۳۹۹). «شناسایی عوامل سازمانی جلب مشارکت بخش خصوصی در پروژه های مشارکتی بخش عمومی کشور با رویکرد پدیدارشناسی و دیمتل». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۸(۳)، ۱۶۷-۱۸۰.

Doi: 10.30473/ipom.2020.53388.4115

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۳/۲۵)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۶/۱۲)

مقدمه

ویژگی‌هایی داشته باشد تا بتواند منابع مورد نیاز خود را از طریق جلب مشارکت بخش خصوصی در اجرا و بهره‌برداری از پروژه‌های مختلف عمومی تأمین نماید. در پاسخ به این سؤال، هدف این مطالعه شناسایی آن دسته از عوامل سازمانی بخش عمومی از نگاه بخش خصوصی و به‌عنوان انتظارت وی از یک سازمان سرمایه‌پذیر است که به نحوی می‌توانند بر تمایل به مشارکت در پروژه‌های بخش عمومی مؤثر باشند.

پیشینه پژوهش

از دریچه پیشینه نظری، سرمایه در معنای عام کلمه، کالایی اقتصادی است که بالقوه یا بالفعل مولد کالای اقتصادی دیگر باشد و ممکن است نقدی (وجه نقد) یا غیرنقدی (مال یا امتیاز یا عملی) باشد (میرکتولی و مدانلو جویباری، ۱۳۹۰) و سرمایه‌گذاری عبارت است از هرگونه فداکردن ارزشی در حال حاضر که معمولاً مشخص است، به امید به دست آوردن ارزشی در زمان آینده، که معمولاً اندازه یا کیفیت آن نامعلوم است (بنداری، حاضر و قجر، ۱۳۹۴). سازمان‌ها به‌منظور رشد و تأمین نیازهای سرمایه‌ای خود، از میان منابع مختلف تأمین سرمایه، نیازمند تعریف فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌های موجود در بازار سرمایه هستند. فرصت‌های سرمایه‌گذاری یک بخش قابل توجه و رو به رشد دارایی‌های هر نهادی است و علاوه بر این، قسمت مهمی از پتانسیل رشد آن نهاد، اغلب در فرصت‌های سرمایه‌گذاری آن سازمان نهفته است (کومار و کریشنان، ۲۰۰۸) و همچنین بیانگر سرمایه‌گذاری‌های هستند که توسط مدیران به‌منظور دستیابی به مزیت اقتصادی آتی، شناسایی و انتخاب می‌گردند (لشگری و حقیقت‌شهرستانی، ۱۳۹۵). در این میان بر اساس نظریه بازاریابی سرمایه‌گذاری، این سازمان‌ها باید بتوانند سرمایه‌گذارانی را متقاعد کنند که فرصت‌های نامحدود سرمایه‌گذاری پیش روی آنان است و به یمن توسعه بازارهای سرمایه، می‌توانند دارایی‌های خود را در هر نقطه‌ای هزینه کنند. با این تفاسیر سازمان‌هایی در جذب این دارایی‌ها موفق هستند که بتوانند ارزش بیشتری را برای سرمایه‌گذار ارائه کنند (کاتلر، کارتاچایا و یانگ، ۲۰۰۴). بنابر همین نظریه، زمانی یکی از شیوه‌های سرمایه‌گذاری بخش عمومی می‌تواند مورد استقبال و استفاده بخش خصوصی قرار گیرد و منابع موجود در دو بخش به‌گونه‌ای روی هم انباشته

هم‌زمان با رشد ادبیات تأمین سرمایه در سطح کلان، در مقیاس خرد نیز یافتن منابع بهینه تأمین مالی در بخش‌های مختلف حائز اهمیت گردیده (استادی‌رفعت و رئیسی، ۱۳۹۲) و بنابر اذعان برخی از فعالان و اندیشمندان اقتصادی، سرمایه‌گذاری به‌عنوان راهکار احیای اقتصاد و به‌تبع آن ناجی اقتصاد کشور بوده و جذب سرمایه‌های بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌های بخش عمومی، از روش‌های معتبر تأمین منابع مالی در حوزه مدیریت دولتی محسوب می‌شود (صادقی، محمدزاده و صبح‌خیز زنوزی، ۱۳۹۴). نهادهای عمومی نیز با توجه به نوسانات منابع مالی در تأمین هزینه‌های عمرانی و زیرساختی و نیاز کشور به توسعه، ساختارهای جدیدی را در قالب مرکز، اداره، مدیریت و سازمان برای جلب مشارکت و جذب سرمایه‌های بخش خصوصی شکل داده‌اند. مشارکت عمومی خصوصی سازوکاری است که در آن بخش عمومی (دولت و سایر نهادهای حکومتی) به‌منظور تأمین خدمات زیربنایی (اعم از آب و فاضلاب، حمل و نقل، سلامت و آموزش) از ظرفیت‌های بخش خصوصی (اعم از دانش، تجربه و منابع مالی) استفاده می‌نماید (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۷).

در چنین شرایطی سازمان‌های سرمایه‌پذیر جهت استفاده از منابع بخش خصوصی می‌بایست در جهت توسعه برند سازمانی خود به‌عنوان عاملی برای جذب سرمایه‌گذار (امیری و مرادی، ۱۳۹۸) تلاش کرده و عواملی همچون اعتبار مالی، ثبات رفتاری و سایر شرایط لازم برای مشارکت را مهیا کنند. اصولاً مشارکت بین بخش خصوصی و دولتی بر اساس ایجاد ارزش افزوده دوطرفه است که به دنبال آن، طرفین قرارداد منافع بیشتری نسبت به انجام یک‌جانبه امور کسب کنند و از مزیت‌های نسبی یکدیگر استفاده کنند (یارمحمدیان، مریدیان پیردوستی و نصراصفهانی، ۱۳۹۷). این در حالی است که با وجود ظرفیت‌های نهفته از جمله ظرفیت‌های اقتصادی در پروژه‌های بخش عمومی، عنصر مشارکت جایگاه خود را نیافته و نیازمند واکاوی و ارائه الگوهایی کاربردی در جلب مشارکت بخش خصوصی است. بدین ترتیب، بررسی جایگاه مشارکت بخش خصوصی در انجام پروژه‌ها و شیوه تحقق آن در فرآیندهای سازمانی بخش عمومی مسئله‌ای است که پاسخ به آن می‌تواند در کاهش و یا رفع چالش تأمین نیازهای پروژه‌های زیرساختی و عمومی مؤثر باشد. بر همین اساس این سؤال اساسی مطرح می‌شود که بخش عمومی کشور باید چه

1. Kumar & Krishnan

2. Kotler, Kartajaya & Young

محیط و حمایت از مالکیت معنوی را بر عامل مشارکت مؤثر دانسته‌اند.

هامامی، روهاشیانکیکو و یهوی^۳ (۲۰۰۶) در تعیین عوامل مؤثر بر مشارکت عمومی - خصوصی در زیرساخت‌های انرژی، مخابرات، حمل و نقل و آب کشورهای در حال توسعه از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ میلادی و با حمایت صندوق بین‌المللی پول، متغیرهایی مانند اندازه بازار، ثبات شاخص‌های اقتصاد کلان، جناح‌بندی دولت، تعدد احزاب در مجلس قانون‌گذاری، کسری بودجه جاری دولت و تجربه‌های قبلی دو بخش عمومی و خصوصی را در سطح فراسازمانی و عواملی مانند بوروکراسی و فساد نهادهای سرمایه‌پذیر را به‌عنوان عوامل درون‌سازمانی بر میزان مشارکت بخش خصوصی مؤثر دانسته‌اند. آلبالات، بل و گدس^۴ (۲۰۱۲) نیز در بررسی ۴۷۲ پروژه مشارکت عمومی - خصوصی کشور آمریکا در بین سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۸ میلادی، فشار بدهی دولتی زیاد را عاملی در تمایل به جذب بخش خصوصی دانسته که خود می‌تواند عاملی در عدم تمایل بخش خصوصی به ورود به این پروژه‌ها شود. سرور و آفاف^۵ (۲۰۱۶) در تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم ۲۵۴ سرمایه‌گذار در کشور هندوستان دریافتند عوامل اقتصادی جامعه و عوامل روان‌شناختی سرمایه‌گذار در میزان مشارکت وی در فرصت‌های سرمایه‌گذاری مؤثر هستند. در مطالعه مشابهی گیل و همکاران^۶ (۲۰۱۸) با بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری ۲۲۹ سرمایه‌گذار در کشور پاکستان، دو متغیر اعتمادبه‌نفس بخش خصوصی و عوامل اقتصادی را بر میزان تمایل به سرمایه‌گذاری مؤثر دانسته که نقش میانجی‌گری اطلاعات سرمایه‌گذار در این رابطه تأیید شد. گامبتی و گیسبرت^۷ (۲۰۱۹) نیز در مطالعه خود با مشارکت ۲۲۵ سرمایه‌گذار کشور ایتالیا، ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های تصمیم‌گیری را بر تمایل به سرمایه‌گذاری مؤثر دانسته و نشان دادند افراد برون‌گرا که دارای استقلال و خودکنترلی بالا هستند، بیشتر تمایل به سرمایه‌گذاری دارند. در حالی که شرایط محیط سرمایه‌گذاری نیز به‌عنوان یک متغیر کنترل می‌تواند بر این رابطه اثرگذار باشد.

با وجود این، به نظر می‌رسد در مطالعات بررسی شده کمتر به ارائه یک الگوی جامع در سازمان از نگاه بخش خصوصی و انتظارات آن‌ها پرداخته شده باشد. به‌علاوه استفاده از روش‌های

شده و تکمیل‌کننده همدیگر باشند که بخش عمومی بتواند منافع مشترکی را با بخش خصوصی تعریف کند. در گزارش بنیاد ریزن^۱ در سال ۱۹۹۵ میلادی، دلایل اصلی برای مشارکت بخش‌های عمومی و خصوصی، ورود بخشی از درآمدهای بخش خصوصی به عرصه یک فعالیت اقتصادی جذاب و در نتیجه آن، ایجاد و کمک به توسعه بلندمدت عمومی عنوان شده است (بل، فاگدا و وارنر^۲، ۲۰۰۸).

از منظر پیشینه تجربی نیز مطالعات مختلفی در داخل و خارج از کشور در حوزه مشارکت عمومی خصوصی انجام شده است. رحمانی و مظهری (۱۳۹۰) در بررسی مشکلات، تأثیرات و روش‌های خصوصی‌سازی در معاونت خدمات شهری شهرداری مشهد، مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی را وجود بوروکراسی در انعقاد قراردادها و پرداخت حقوق و عدم اطمینان در سرمایه‌گذاری عنوان کردند. صادقی و همکاران (۱۳۹۴) با مطالعه عوامل مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی در تأمین منابع پایدار مالی پروژه‌های شهرداری تبریز دریافتند که عواملی مانند بهبود فضای کسب‌وکار و قوانین کارای تضمین‌کننده سود بخش خصوصی، باعث افزایش مشارکت این بخش در اجرای پروژه‌ها شده و متقابلاً، وجود بوروکراسی و فقدان ظرفیت‌سازی‌های مناسب موجب تعویق روند جلب مشارکت بخش خصوصی خواهد شد. رهنما و حجازی جوشقانی (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر اعتماد به شهرداری بر تمایل به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی شهر مشهد، این عامل را به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی تصمیم بخش خصوصی در مشارکت با بخش عمومی دانسته که خود تحت‌تأثیر شاخص‌های تمایلات همکاری‌جویانه، پیش‌بینی، اعتبار و صداقت، صلاحیت و کیفیت مدیریت این بخش می‌تواند دچار تغییر شود. میرباقری‌هیر و سلحورزی (۱۳۹۵) در شناسایی موانع جذب سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شهری استان لرستان، تغییر و بی‌ثباتی قوانین مربوط به سرمایه‌گذاری، ضعف زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری، ریسک (عدم‌امنیت) سرمایه‌گذاری و نگرش سازمان‌ها و مؤسسات دولتی نسبت به سرمایه‌گذاری را از دیگر مشکلات جذب مشارکت بخش خصوصی عنوان کرده‌اند. غضنفری و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه عوامل مؤثر بر سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی در شرکت‌های ایرانی، عواملی مانند تلاطم محیطی، رقابت در

3. Hammami, Ruhashyankiko & Yehoue

4. Albalate, Bel & Geddes

5. Sarwar & Afaf

6. Gill & et al.

7. Gambetti & Giusberti

1. Reason

2. Bel, Fageda & Warner

کیفی مبتنی بر تجربه بخش خصوصی در مشارکت با بخش عمومی در این مطالعات مشاهده نمی‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی، از حیث مبانی فلسفی در زمره پارادایم عمل‌گرایی و از منظر متغیرها یک پژوهش آمیخته است که در دو مرحله شامل مرحله کیفی به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی و مرحله کمی در تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل انجام شده است. در مرحله اول و با توجه به هدف پژوهش، به‌منظور تفحص در تجربه زیسته سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در حیطه سرمایه‌گذاری بخش عمومی، از روش پدیدارشناسی استفاده شده و اطلاعات موردنیاز از روش میدانی با استفاده از مصاحبه ساختارنیافته گردآوری شده‌اند. در انتخاب رویکرد پدیدارشناسی در این مرحله چنین می‌توان عنوان کرد که در پیشینه نظری و تجربی بررسی شده، اگرچه عوامل مختلفی در تمایل و تصمیم سرمایه‌گذار به مشارکت در پروژه‌های بخش عمومی شناسایی شده‌اند، اما به نظر می‌رسد این عوامل از منظر بازاریابی سرمایه‌گذاری دیده نشده و از سوی دیگر همین عوامل نیز عمدتاً مبتنی بر مرور پیشینه بوده و جامعیت لازم در فهرست نمودن این عوامل مشاهده نمی‌شود. از همین رو در این پژوهش از استراتژی پدیدارشناسی استفاده شده تا بتوان بر اساس تجربه زیسته سرمایه‌گذاران در فرآیند مشارکت عمومی-خصوصی، عوامل استخراج و تعیین شوند. ابزار گردآوری داده در مرحله کیفی علاوه بر فرم مصاحبه باز، با رعایت اصول اخلاق پژوهشی و اجازه مصاحبه‌شوندگان، ضبط و ثبت مصاحبه‌ها بوده است.

جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده خبرگان حوزه سرمایه‌گذاری در بخش‌های اجرایی با حداقل پنج سال سابقه اشتغال در واحدهای سرمایه‌گذاری و سرمایه‌گذاران در سازمان-های عمومی و دولتی سرمایه‌پذیر در حوزه‌های زیرساخت‌های شهری (شهرداری شیراز)، آموزش (دانشگاه شیراز و آموزش و پرورش فارس)، آب و تصفیه فاضلاب (آبفای شیراز)، ورزشی و زیرساخت‌های نظامی شهری بوده‌اند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده و تعداد سرمایه‌گذاران بخش خصوصی مشارکت‌کننده به‌عنوان حجم نمونه بر اساس دسترسی، تمایل و اشباع نظری ۱۳ نفر و تعداد خبرگان ۹ نفر بوده است. درنهایت در بخش کمی، روش

دیمتل^۱ برای تعیین میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری تم‌های اصلی به کار گرفته شد که داده‌ها از طریق فرم گردآوری شده است. به‌منظور کنترل کیفیت پژوهش و حصول اطمینان از روایی پژوهش از شاخص روایی محتوا^۲ استفاده شد. در این راستا ضرورت وجود گویه‌ها با شاخص روایی محتوا و بر اساس نظر ۹ نفر از خبرگان تعیین و گویه‌های دارای مقدار بیش از ۰/۷۹ (حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰) در مدل تحلیلی وارد شدند. همچنین به‌منظور سنجش پایایی الگوی مفهومی از شاخص کاپا استفاده شد که با توجه به مقدار آن (۰/۷۳۹) دسته‌بندی انجام شده در سطح قابل قبول (ویرا و گرت، ۲۰۰۵) تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در دو بخش اصلی ارائه شده است. در بخش اول، یافته‌های حاصل از روش پدیدارشناسی و ارائه مدل تحلیلی و در بخش دوم یافته‌های حاصل از مطالعه کمی و تکنیک دیمتل آورده شده است.

بخش اول. مدل تحلیلی مبتنی بر پدیدارشناسی

گام اول. تنظیم سؤال پژوهش

با توجه به قالب دو پرسش عمومی در پژوهش‌های پدیدارشناسی، در این پژوهش نیز دو سؤال اصلی در ابتدای مصاحبه از فرد مصاحبه‌شونده پرسیده شد: به‌عنوان بخش خصوصی، در مورد موضوع مشارکت با بخش عمومی چه تجربه‌ای دارید؟ چه چیزهایی بر تجربه شما در این مشارکت و سرمایه‌گذاری مؤثر بوده‌اند؟

گام دوم. استخراج مفاهیم

طی مصاحبه با ۱۳ مشارکت‌کننده، پژوهشگر پس از به‌تحریر درآوردن مصاحبه‌های ضبط شده، اقدام به شناسایی کدها به صورت کدگذاری باز و بدون اعمال هرگونه محدودیتی کرد که در این مرحله ۲۱۳ کد شناسایی شد. پس از آن، کدهای به دست آمده در قالب مفاهیم با یکدیگر ترکیب و تلفیق شدند و ۷۰ مفهوم شناسایی شد که نمونه‌ای از کدها و مفاهیم در جدول ۱ آورده شده است.

1. DEMATEL
2. Content Validity Index (CVI)
3. Viera & Garret

جدول ۱. کدها و مفاهیم شناسایی شده

مفاهیم	کدها (مستخرج از تجربه زیسته سرمایه‌گذار)
C1	پذیرش پیشنهادهای سرمایه‌گذاری "یکی از مشکلات این است که مثلاً وقتی من یک ایده جدید می‌دهم توقع دارم از آن استقبال کنند نه اینکه بی‌رغبت باشند."
C2	بانک اطلاعاتی و آماری برای بخش خصوصی "در جاهای دیگر [زمانی که شما بخواهید موبایل تولید کنید، مصرف موبایل سالانه، تولید و جای خالی برای تولید را می‌گویند، در واقع به شما اطلاعات می‌دهند. اما اینجا [در بخش عمومی] کسی اطلاعاتی نمی‌دهد."
C3	اطلاع‌رسانی و گفت‌وگو بین سرمایه‌گذارها "اگر کسی هم بیاید که طرح و ایده‌ای داشته باشد، سرمایه‌گذاری که تجربه مثبتی نداشته به سرمایه‌گذار جدید توصیه می‌کند که این کار را انجام ندهد."
C4	معرفی پروژه‌های سرمایه‌گذاری از طریق کارشناس و مدیر در جلسات و کمیسیون‌ها "گاهی اوقات مسئولان و مدیران، سرمایه‌گذار را در جلسات و کمیسیون‌ها یا جایی دیگر می‌بینند و خودشان عنوان می‌کنند که همچنین پروژه‌ای برای سرمایه‌گذاری وجود دارد."
C5	اطلاع‌رسانی از طریق بنر "چه عیبی دارد که در نقاط مختلف بنری زده شود و پروژه‌ها را معرفی کند و راه‌های ارتباطی را نشان دهد."
C6	اطلاع‌رسانی از طریق روزنامه "ما از طریق روزنامه دعوت به همکاری را دیدیم و تصمیم به سرمایه‌گذاری گرفتیم."
C7	تبلیغات در محل احداث پروژه "مردم هر منطقه، سرمایه‌گذاران خوبی برای آن منطقه هستند، کسی که آنجا کار می‌کند، [پروژه‌های] همان منطقه برایشان جذابیت بیشتری دارد تا اینکه بخواهند وارد منطقه‌ای دیگر شوند."
C8	داشتن پنل تبلیغات پیامکی "یک راه اطلاع‌رسانی پروژه‌ها به بخش خصوصی این است که به گروه مخاطب به صورت پیامک فراخوان داده شود."
C9	طراحی و گرافیک وبسایت‌ها "برخی از سازمان‌های سرمایه‌پذیر سایتی دارند که در آن اعلام می‌کنند که ما هم اکنون در چه مواردی نیاز به سرمایه‌گذار داریم."
C10	شرکت در نمایشگاه‌ها و در معرض دید قرار دادن پروژه‌ها "بخش عمومی سرمایه‌پذیر باید به کشورهای دیگر هم برود و حتی در نمایشگاه‌های مرتبط با آن حوزه حضور داشته باشد و حتی اسپانسر شود."
C11	نرخ تنزیل "لازمه موفقیت این است که بخش عمومی نیز خود را با شرایط وفق دهد، یعنی نرخ تنزیل را متناسب با شرایط واقعی بگذارد."
C12	نرخ بازگشت سرمایه "در نوع اول مشارکت که خود سازمان سرمایه‌پذیر دنبال سرمایه‌گذار می‌گردد، عمده مشکلی که سرمایه‌گذارها دارند موضوع بازگشت سرمایه‌شان است."
C13	دوره بازگشت سرمایه "مشکلی که بخش خصوصی دارد این است که در بازگشت سرمایه خیلی اذیت می‌شود، یعنی چندین سال طول می‌کشد تا اصل پولش برگردد، چه برسد به سود آن."
C14	نرخ سوددهی "احساس اکنون من این است که من واقعاً نیاز دارم که در یک شرایط سودآور مشارکت و سرمایه‌گذاری کنم."
C15	در نظر گرفتن هزینه‌ها و منافع روانی - اجتماعی پروژه‌های سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌ها "بخش زیادی از هزینه‌ها، ریالی نیستند بلکه هزینه‌های روانی، فیزیکی، هزینه سفر و هزینه‌هایی هستند که به شکل‌های مختلف در قالب فرصت از دست رفته به بخش خصوصی تحمیل می‌شوند."
C16	اعمال مکانیزم به‌روزرسانی پروژه‌ها بعد از هر دوره زمانی مشخص "مکانیزم بازنگری و به‌روزرسانی پروژه‌ها بسیار مهم است که باید متناسب با شرایط اقتصادی روز باشد."
C17	همکاری با بخش خصوصی در دریافت وام "نقطه قوتی که بد نیست در قراردادهای مشارکت لحاظ کنند، بحث وام‌هایی است که امتیازش را دارند و می‌توانند به سرمایه‌گذار کمک کنند."
C18	تعریف فرایند منسجم و پیوسته در واحدهای مختلف سازمان "وقتی کار شما در یک واحد [سازمانی] تمام شد امید دارید که دیگر کار مربوط به آن واحد تمام شده باشد، اما وقتی وارد مرحله بعد می‌شوید، متوجه می‌شوید که همه مراحل را باید از اول طی کنید."
C19	بوروکراسی اداری "تشریفات زائد و کاغذبازی‌هایی که وجود دارد و رفت‌وآمدهای زیادی که باید داشته باشید شما را خسته می‌کند و گاهی حتی از سرمایه‌گذاری هم پشیمان می‌شوید."
C20	دشواری‌ها و ابهامات روندهای اداری "دروند اداری که من در سرمایه‌گذاری پشت سر گذاشتم، با پیچیدگی، سردرگمی و موانع زیادی روبرو شدم."
C21	طولانی بودن روند مذاکرات سرمایه‌گذاری "از لحظه‌ای که شما تصمیم به سرمایه‌گذاری می‌گیرید تا زمانی که جلسات مربوطه برگزار شود و شما قرارداد را ببندید باید مدام بروید و بیاید، در واقع یک پروسه خیلی طولانی باید طی شود."
C22	منظور نمودن اهلیت بخش خصوصی در "یکی از موارد مهم برای سرمایه‌گذار این است که تجربه کسب کند و اعتبار برای خودش بخرد."

مفاهیم	کدها (مستخرج از تجربه زیسته سرمایه گذار)
اعتبارسنجی	هیئت‌رئیس می‌پرسد که با کجا کار کرده‌اید، خوب وقتی پاسخ داده شود با شرکت یا سازمان ... کار کرده‌ام، این خودش بهترین رزومه فرد هست که در سرمایه‌گذاری‌های آتی هم مؤثر است."
C23	"فرآیندهای سرمایه‌گذاری اساساً نیاز به بازاریابی دارند، در این زمینه توصیه می‌شود که بنچمارک [الگوبرداری] صورت بگیرد. مثلاً در مورد مشارکت‌های موفق بخش خصوصی و عمومی کشور خودمان که چگونه توانسته‌اند سرمایه‌گذاری‌های چند هزار میلیاردی جذب کنند."
C24	"مسئولان مربوطه اکثراً [از خود سازمان] را به ما معرفی کردند و برای ما مشخص کردند که تمام اولویت‌شان گرفتن تأییدیه و کارهایی از این قبیل برای ما بود تا ما در پرونده‌های مختلف معطل نشویم."
C25	"برای مثال در استان ... یک سالی را گذاشته‌اند که شهرداری یک میز دارد، میراث فرهنگی یک میز دارد، محیط‌زیست یک میز دارد، هر فرد پشت یک میز نشسته است، سرمایه‌گذار فقط وارد سالن می‌شود و کارها دیگر با آن‌هاست."
C26	"اگر راهنمایی‌هایی در حوزه‌های مختلف به سرمایه‌گذار داده شود، این اتفاق بر تصمیم‌گیری بهتر سرمایه‌گذار مؤثر است."
C27	"مراحل مربوط به، بازارسازی و بازاریابی صورت بگیرد."
C28	"شما هیچ کاری نکردید می‌بینید ... میلیون (این برای یک طرح ساده است هر چه پروژه بزرگ‌تر شود، پول شما که مسدود می‌شود، بیشتر است) باید مسدود کنید و به‌عنوان ضمانت‌نامه ببرید."
C29	"قوانینی در این سازمان‌ها می‌بینید که کامل با مشارکت و سرمایه‌گذاری در تناقض است، بخواهیم خوش‌بین باشیم، این قدر قوانین پرپیچ‌وخم است که هر کدامش را حل کنی بعدی می‌آید وسط."
C30	"مشکل اینجاست که دائم مسئولان تغییر می‌کنند و یک نفر که می‌رود، با تمام افکار و قوانینش می‌رود، بعد یک نفر جدید می‌آید با افکار و قوانین خودش."
C31	"در کل نگرش مثبتی به سرمایه‌گذار و موضوع سرمایه‌گذاری وجود ندارد."
C32	"دیدگاه و نحوه نگرش پرسنل به پروژه‌های سرمایه‌گذاری یکی از عواملی است که روی عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است و باید هنگام گزینش حتی گزینش راننده و نگهبان هم، سنجیده شود."
C33	"تجربه و تخصص افراد، نهادها و کارشناس‌هایی که ما را به‌عنوان سرمایه‌گذار می‌خواهند بپذیرند، بسیار مهم است."
C34	"به نظر من در این سازمان‌ها، مدیران و مسئولان دورهم جمع شوند و بگویند در یک سال ما باید این مقدار سرمایه جذب کنیم و اگر از این میزان فراتر رفت، این درصدش هم برای پاداش کارکنان."
C35	"من از پرسنل مشغول به کار، درصد محدودی را دیده‌ام که واقعاً کار می‌کنند، البته حق هم دارند، مگر چیزی اضافه به آن‌ها می‌رسد، آن‌ها هم مثل بقیه."
C36	"موضوع دیگر این است که آموزش لازم در بحث سرمایه‌گذاری و فنی و ارتباطی داده نمی‌شود."
C37	"بهتر است از واسطه‌های شناخته شده استفاده شود. شرکت‌هایی وجود دارند با عنوان شرکت‌های واسطه سرمایه‌گذاری که می‌توان کار جذب سرمایه‌گذار را به آن‌ها واگذار کرد و اوت سورس [برون‌سپاری] شود و یک کانال توزیع کاملی متفاوت باشد که منجر به چابکی سازمان سرمایه‌گذاری خواهد شد."
C38	"تا [زمانی] که یک درخواست شما در جلسات مطرح شود، فصل کاری شما تمام شده است. حتی اگر به فرض با تقاضای شما هم موافقت کنند دیگر برای شما در آن سال کارایی ندارد."
C39	"بخش خصوصی را کسی نیست به‌درستی توجیه کند که این روند که شما قرار هست بروید به این صورت هست، این میزان زمان می‌برد، این مقدار کار می‌برد و این کارها را باید انجام داد."
C40	"مسئولان کلیات مربوط به طرح پیشنهادی‌تان را از شما می‌خواهند، اینکه چگونه است و کجا می‌خواهید اجرا کنید و اطلاعات کلی مهمی را می‌گیرند. بعد ایده‌ای که فقط متعلق به شماست را به مزایده می‌گذارند. می‌گویند یک نفر آمده که چنین ایده‌ای دارد، چه کسانی دوست دارند آن را اجرا کنند؟ یکی از

1. Benchmarking
2. Outsource

مفاهیم	کدها (مستخرج از تجربه زیسته سرمایه‌گذار)
	بدرترین اتفاقات ممکن برای من بخش خصوصی، این موضوع است."
C41	"همیشه در قانون مواردی هست که می‌توان از آن به نفع بخش خصوصی استفاده کرد و یا به ضرر ایشان، سازمان باید از این فرصت‌های قانونی استفاده کند و حتی به ایشان مشاوره بدهد تا بخش خصوصی مطمئن بشود که سازمان در این پروژه حامی و همراه اوست."
C42	"یکی از موضوعات مطرح در سرمایه‌گذاری رانت اطلاعاتی است. برای مثال یک سری اطلاعات در اختیار سرمایه‌گذار فرضی الف قرار می‌گیرد اما به سرمایه‌گذار دیگر این اطلاعات را نمی‌دهند. اطلاعاتی که در آینده این پروژه مؤثر است را در اختیار من قرار نمی‌دهند و در اختیار رقبای من قرار می‌گیرد."
C43	"گاهی در بعضی سازمان‌ها با بخش خصوصی آن‌طور که باید با احترام برخورد نمی‌شود. این موضوع بخش خصوصی را دلسرد می‌کند و حتی ممکن است از سرمایه‌گذاری پشیمان شود."
C44	"سرمایه‌گذاری بزرگ در سیستم بزرگ نیازمند گارانتی قابل قبول برای بازگشت سرمایه است تا بخش خصوصی از تصمیمش مطمئن شود."
C45	"یک عدم اطمینان وجود دارد و اصل بر براءت را رعایت نمی‌کنند. باید به بخش خصوصی اطمینان کرد مگر اینکه موردی بر بی‌اعتمادی پیدا شود."
C46	"بخش خصوصی توقع ندارد که محدود باشد چون که بر فرض مثال می‌گوید من خودم می‌توانم این کار را توسعه دهم و از پس آن بر بیایم. یک سرمایه‌گذار استقلال می‌خواهد."
C47	"گاهی شما باید بگردید دنبال اینکه که ببینید آیا مشابه با بقیه، برای شما هم رابطه‌ای هست، آشنایی هست، چیزی هست که کارتان را تسهیل کند یا خیر."
C48	"اینکه بخش خصوصی وارد فلان نهاد شود، اولش قرار باشد یک اتفاق بیفتد، اما بعد از آن ببیند یک اتفاق دیگر افتاده، اشتباه است و موجب سلب اعتماد بخش خصوصی می‌شود."
C49	"وضعیت مربوط آب، برق و گاز، ترافیک و کاربری‌ها و امثالهم هنگام بستن قرارداد بسیار مهم هستند. انتظار می‌رود بعد از بستن قرارداد مطابق با موارد مذکور در قرارداد پیش رود."
C50	"نکته مهم رفتار عادلانه با همه سرمایه‌گذاران است. برای مثال این نباشد که به یک نفر اطلاعات داده شود و به دیگری اطلاعات داده نشود."
C51	"مشکلاتی که ما به‌عنوان بخش خصوصی با آن روبرو هستیم نبود بودجه در همه ارگان‌های دولتی است و ترس این وجود دارد که سرمایه‌گذاری شما صرف مسائل دیگر بشود."
C52	"تعدادی بیل مکانیکی [و تجهیزات دیگر] دارند که در حال حاضر بلااستفاده است اما یکی از آن‌ها با هزینه خودم در اختیار من قرار داده نمی‌شود تا پروژه‌ای که متعلق به خودشان هم هست را راحت‌تر پیش ببرم."
C53	"کاری که من الان انجام دادم را کسی نمی‌گوید من انجام داده‌ام، می‌گویند سازمان انجام داده است. بنابراین سازمان اگر با ما همکاری کند یعنی به خودش هم کمک کرده است."
C54	"یکی از مشکلاتی که وجود دارد این است که تعداد سال‌هایی که برای بهره‌برداری بخش خصوصی می‌گذارند اصلاً متناسب با هزینه‌هایی که بخش خصوصی می‌کند، نیست."
C55	"شما صورت‌وضعیت [برآورد] را می‌دهید مبنی بر اینکه این مقدار هزینه داریم و این مقدار درآمد، اما ضرابی که آن‌ها در محاسبه استفاده می‌کنند چیزی در حدود سود بانکی است [که یک فعالیت بدون ریسک است]."
C56	"تعیین مکان پروژه در موقعیت جغرافیایی متناسب با ماهیت پروژه"
C57	"برای پروژه ما یکی، مخاطب [اندازه بازار] مهم بود و یکی زمین و مکان احداث پروژه."
C58	"یک کار مفیدی که می‌تواند انجام دهند این است که قراردادها را بی‌اوتی [احداث، بهره‌برداری و منتظر نمودن روش‌های مشارکت مختلف برای یک پروژه]"
C59	"نگاه برد-برد در شرایط قراردادهای آماده بودن فرمت استاندارد قراردادهای"
C60	"متن قرارداد من را ۸ نفر باید امضا می‌کردند و این متن قرارداد ۱۲ بار عوض شد." "در معرفی پروژه‌ها یک سری عناوین به شما می‌دهند که عمدتاً یک نوشته است، نه عکسی دارد نه ارائه طرح و ماکت اولیه‌ای از هر پروژه تصویری نه طرحی."

مفاهیم	کدها (مستخرج از تجربه زیسته سرمایه گذار)
C61	ارائه خدمات جانبی به بخش خصوصی "در اختیار قرار دادن اخبار و اطلاعات مربوط به سازمان و بسته‌های سرمایه‌گذاری، نشان دادن محیط به بخش خصوصی می‌تواند در تقویت حس مثبت او تأثیر داشته باشد."
C62	ایجاد جذابیت‌های غیراقتصادی در فرصت‌های سرمایه‌گذاری "جدا از جذابیت‌های اقتصادی و ریالی، جذابیت‌های غیراقتصادی بر تصمیم‌گیری بخش خصوصی بسیار مؤثر است. ایجاد محیطی آرام برای سرمایه‌گذاری در جذب سرمایه بسیار مؤثر است."
C63	لحاظ تغییرات انجام شده مرتبط با کاربری‌ها "مجوزهای اساسی به خصوص در حوزه شهرداری مثل تغییر کاربری‌ها باید مشخص شوند."
C64	لحاظ حقوق مالکیت در فرصت‌ها "در جذابیت فرصت‌ها، بحث مالکیت اولین موضوعی است که برای بخش خصوصی مطرح است و دارای اهمیت است."
C65	انجام امور قانونی مجوزها "در تعریف فرصت‌ها، اینکه چه مجوزهایی دارند یا چه مجوزهایی نیاز دارند یا می‌توانند بگیرند باید مشخص شده باشد."
C66	کنجاندن ویژگی‌های مثبت محیط پروژه در تبلیغات "ممکن است یک سرمایه‌گذار به علت شهرت، قدمت و همین‌طور علاقه به شهر و اینکه خاطره خوبی از این شهر دارد، تمایل به سرمایه‌گذاری در آن شهر را داشته باشد، حتی گاه با نرخ پایین‌تر."
C67	تقویت نگرش بخش خصوصی به سازمان "من شخصاً وقتی که به‌عنوان بخش خصوصی برای سازمان معرفی می‌کنم دیدگاهم جدا از بحث اقتصادی این است که برای چنین سازمانی کار کنم و یک رزومه مثبت قوی برای من به حساب می‌آید، این موضوع برای من بیشتر مهم است تا اینکه فکر کنم چقدر به من می‌دهند."
C68	طراحی محیطی سازمان و شواهد فیزیکی متناسب موضوع مشارکت عمومی-خصوصی "شواهد فیزیکی در سازمان از نظر مکان، ساختمان، مبلمان، تجهیزات، کاتالوگ، بروشور و حتی کاغذها و سربرگ‌ها و هر آنچه که دیده می‌شود باید متناسب با کار انتخاب شود."
C69	اختصاص فضای فیزیکی به بخش خصوصی در سازمان "اختصاص فضایی در سازمان به بخش خصوصی برای اوقاتی که مجبور است منتظر بماند، علاوه بر اینکه حس محترم شمرده شدن را در وی تقویت می‌کند باعث می‌شود نسبت به سازمان حس تعلق پیدا کند."
C70	گنگ بودن تابلوها و فلوجارت‌ها در سازمان "وقتی به بردها [تابلوها] نگاه می‌شود، نباید گنگ باشند، فلوجارت‌هایی زده شده‌اند که معلوم نیست، چگونه است و مسئولش کیست."

گام سوم. استخراج تم‌های فرعی

در این مرحله مفاهیم شناسایی شده در مرحله قبل، با توجه به ماهیت آن‌ها در قالب تم‌های فرعی قرار گرفتند. در کل تعداد ۶۲ تم فرعی شناسایی شد که بر اساس نتایج حاصل از شاخص روایی محتوا، ۵۶ تم فرعی با CVI بیشتر از ۰/۸ مورد تأیید قرار گرفتند و ۶ تم فرعی کمتر از حد پذیرش از الگو حذف شدند.

گام چهارم. استخراج تم‌های اصلی و چارچوب‌بندی الگو

در گام آخر تم‌های فرعی با توجه به شباهت مفهومی و ماهیتشان در قالب دسته‌های بزرگ‌تری با عنوان تم اصلی در ۱۱ دسته کلی سامانه‌ها، تبلیغات، شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی پروژه‌ها، فرآیندهای کاری، حاکمیت سازمانی، منابع انسانی، ارتباطات، اعتمادسازی، تناسب شرایط بسته‌های پیشنهادی با واقعیت، برندسازی و شواهد فیزیکی سازمان طبقه‌بندی شدند که در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. چارچوب‌بندی الگوی ویژگی‌های مؤثر بخش عمومی در تصمیم مشارکت بخش خصوصی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	
اعتمادسازی	حمایت از مالکیت معنوی ایده‌های مشارکت و سرمایه‌گذاری	C40	
	حمایت حقوقی - قانونی از بخش خصوصی تا انتهای پروژه	C41	
	حمایت اطلاعاتی از بخش خصوصی تا انتهای پروژه	C42	
	تکریم بخش خصوصی	C43	
	اعتماد دوجانبه بین بخش عمومی و بخش خصوصی	C44, C45	
	دادن استقلال تصمیم‌گیری به بخش خصوصی	C46	
	سلامت اداری	C47	
	عمل به تعهدات	C48	

مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
C49	تأمین انشعابات توسط بخش عمومی	
C50	عدالت رفتاری	
C53	رویکرد همکاری مالک‌گونه در پروژه‌ها توسط بخش عمومی	
C54	تناسب زمان قرارداد با شرایط و واقعیت‌های اقتصادی کشور	T2
C55	تناسب برآوردها با شرایط و واقعیت‌های اقتصادی کشور	
C56	مکان‌یابی مناسب پروژه	
C57	پیشنهاد روش‌های متنوع مشارکت برای هر پروژه	
C58	منظور نمودن منافع دوسویه در قراردادها	تناسب شرایط بسته‌های پیشنهادی با واقعیت
C59	کامل بودن بسته‌های سرمایه‌گذاری	
C60	بصری کردن فرصت‌های مشارکت	
C65, C64, C63	انجام امور قانونی (کاربری‌ها، حقوق مالکیت و مجوزها) پروژه‌های مشارکتی	
C31	باور سازمانی به موضوع مشارکت و سرمایه‌گذاری	T3
C32	حس تعلق پرسنل به پروژه‌های مشارکتی	
C33	تخصص مداری در سازمان	
C34	سیستم پاداش بر مبنای عملکرد مشارکت	منابع انسانی
C35	بهره‌وری کارکنان حوزه جلب مشارکت‌ها	
C36	آموزش فنی و ارتباطی کارشناسان	
C11, C12, C13, C14	جذابیت شاخص‌های اقتصادی	T4
C15	لحاظ نمودن هزینه-منفعت روانی و اجتماعی در ارزیابی پروژه‌های سرمایه‌گذاری	شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی پروژه‌ها
C16	فرایند به‌روزرسانی بسته‌های سرمایه‌گذاری	T5
C17	همکاری در تأمین منابع مالی	
C18	هماهنگی فرایندهای کاری در همه زیرمجموعه‌های سازمان	
C19, C20	روان بودن روند اداری	
C21	زمان فرایندهای سرمایه‌گذاری	
C22	فرآیند سنجش اهلیت بخش خصوصی	فرآیندهای کاری
C23	الگوبرداری از مدل‌های بازاریابی سایر سازمان‌ها	
C24	ساختار پروژه‌ای هر فرصت	
C25	میز خدمت	
C26	فرایند مشاوره به بخش خصوصی	
C27	پویایی در تحقیقات بازار	
C67	برندسازی مکان پروژه	T6
C66	برندسازی سازمان (بخش عمومی)	برندسازی
C37	استفاده از کارگزاران جلب مشارکت و سرمایه‌گذاری	T7
C38	برگزاری جلسات مستمر و منظم با بخش خصوصی	ارتباطات
C39	اطلاع‌رسانی به بخش خصوصی از روند پیش رو	
C29	تناسب اصول حاکمیت سازمانی با مشارکت عمومی - خصوصی	T8
C30	ثبات مدیریت	حاکمیت سازمانی
C3	تبلیغات دهان‌به‌دهان بخش خصوصی	T9
C4	معرفی پروژه‌های سرمایه‌گذاری از طرف کارشناس به سرمایه‌گذار	
C6, C5	تبلیغات چاپی	تبلیغات
C7	تبلیغات محلی	
C8	تبلیغات پیامکی	
C9	تبلیغات اینترنتی	

مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
C10	تبلیغات نمایشگاهی	
C68	محیط و شواهد فیزیکی سازمان	T10
C69	اختصاص فضای فیزیکی به بخش خصوصی در سازمان	شواهد فیزیکی سازمان
C1	نظام پیشنهادها مشارکت عمومی-خصوصی	
C2	سامانه‌های اطلاع‌رسانی	T11
		سامانه‌ها

$$s = \max \left\{ \max_{1 \leq i \leq 11} \sum_{j=1}^{11} z_{ij}, \max_{1 \leq j \leq 11} \sum_{i=1}^{11} z_{ij} \right\} \quad (3)$$

و این مقدار در ماتریس تأثیرات مستقیم برابر ۳۱/۵۵۴ است. بدین ترتیب، همه مقادیر ماتریس نرمال (x_{ij}) ، جمع ردیف‌های این ماتریس $(\max_{1 \leq i \leq 11} \sum_{j=1}^{11} z_{ij})$ و جمع هر ستون این ماتریس $(\max_{1 \leq j \leq 11} \sum_{i=1}^{11} z_{ij})$ مقداری بین صفر و یک خواهند داشت و حداقل (نه همه آن‌ها) یک ردیف یا ستون با جمع برابر یک خواهند داشت.

گام سوم. تعیین ماتریس اثرات کل

در گام بعد، ماتریس اثرات کل (T) بر اساس ماتریس نرمال (X) با جمع همه اثرات مستقیم و غیرمستقیم از رابطه ۴ محاسبه شد که در آن I ماتریس واحد است.

$$T = X + X^2 + X^3 + \dots + X^h = X(I - X)^{-1} \quad (4)$$

$$\text{when } h \rightarrow \infty, X^h = [0]_{n \times n}$$

گام چهارم، ترسیم نقشه روابط سببی عوامل

در ماتریس اثرات کل، میزان تأثیر هر عامل، بر سایر عوامل در ردیف‌های ماتریس مشخص می‌شود. به منظور تعیین روابط سببی عوامل، ابتدا جمع ردیف‌ها و جمع ستون‌های ماتریس از روابط ۵ و ۶ محاسبه می‌شود.

$$r = [r_i]_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1}^T \quad (5)$$

$$c = [c_j]_{n \times 1} = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1}^T \quad (6)$$

مقدار r_i بیانگر جمع اثرات مستقیم و غیرمستقیم عامل i مدل بر سایر عوامل است. همچنین مقدار c_j نشان‌دهنده میزان کل تأثیر مستقیم و غیرمستقیم عامل j از سایر عوامل مدل است. اگر مقدار i و j را برابر قرار دهیم، مقدار $(r+c)$ میزان

تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل i و مقدار $\max_{1 \leq j \leq 11} \sum_{i=1}^{11} z_{ij}$

بخش دوم. رتبه‌بندی تم‌های اصلی با استفاده از روش دیمتل

پس از استخراج الگوی مفهومی، میزان اولویت عوامل بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها با استفاده از تکنیک دیمتل مشخص شد که در ادامه گام‌های آن آورده شده است.

گام اول. تعیین ماتریس تأثیرات مستقیم

بدین منظور ابتدا با استفاده از نظر ۹ نفر از خبرگان، میزان تأثیر مستقیم هر یک از تم‌های اصلی بر دیگر تم‌ها در قالب طیف پنج نقطه‌ای صفر تا ۴ با عبارات زبانی بدون تأثیر (صفر)، تأثیر کم (۱)، تأثیر متوسط (۲)، تأثیر زیاد (۳) و تأثیر بسیار زیاد (۴) تعیین شد. سپس به‌منظور تعیین ماتریس تأثیر مستقیم میانگین، مقادیری که در آن بیش از نیمی از خبرگان میزان تأثیر را صفر اظهار کرده بودند، مقدار آن آرایه در ماتریس میانگین برابر صفر و در بقیه موارد میانگین حسابی نظرات قرار داده شد که ماتریس تصمیم میانگین به صورت رابطه ۱ تعیین شد.

$$Z = \begin{bmatrix} t_{1,1} & t_{1,2} & \dots & t_{1,11} \\ t_{2,1} & t_{2,2} & \dots & t_{2,11} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{11,1} & t_{11,2} & \dots & t_{11,11} \end{bmatrix} \quad (1)$$

در این رابطه، $t_{i,j}$ میزان تأثیر تم اصلی i بر j است. در این ماتریس مقادیر قطر اصلی (تأثیر هر تم بر خودش) برابر صفر است.

گام دوم. تعیین ماتریس تأثیرات مستقیم

در این گام، به‌منظور تشکیل ماتریس تصمیم نرمال شده (X) ، از رابطه ۲ استفاده شده است:

$$X = \frac{Z}{s} \quad (2)$$

که در آن S ماکزیمم مقادیر آرایه‌های ماتریس تأثیر مستقیم است (رابطه ۳):

معلول سایر عوامل مدل است که مقادیر آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

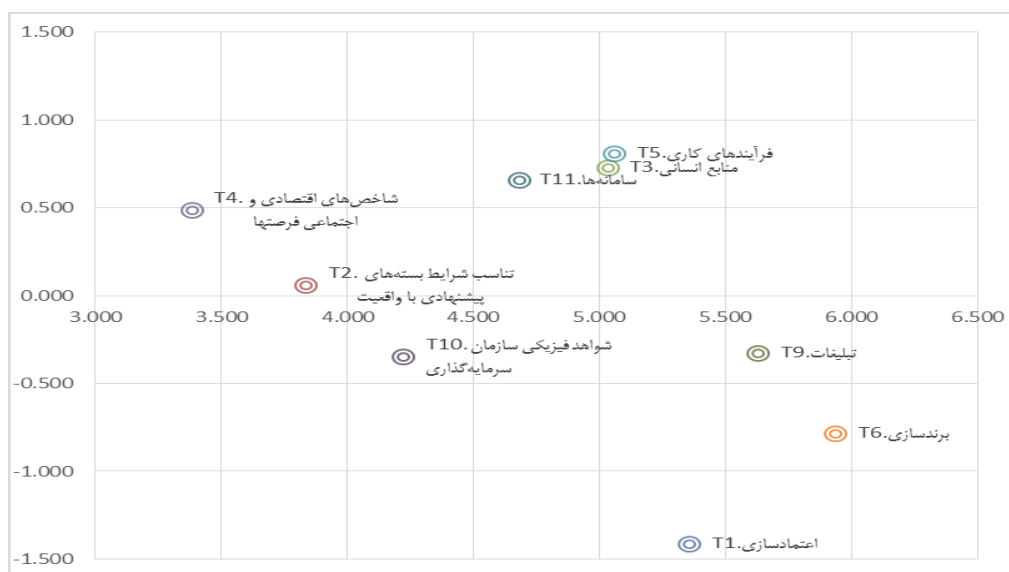
میزان تأثیر خالصی است که آن عامل بر سیستم می‌گذارد. اگر مقدار $(r_i - c_i)$ مثبت باشد، این عامل نقش علی در شبکه دارد و اگر این مقدار منفی باشد، تأثیرپذیری این عامل غالب بوده و

جدول ۳. میزان اهمیت و ماهیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل سازمانی

عوامل	r	c	r+c	r-c	نقش
T1	۱/۹۷۱	۳/۳۸۵	۵/۳۵۷	-۱/۴۱۴	اعتمادسازی
T2	۱/۹۴۷	۱/۸۸۸	۳/۸۳۵	۰/۰۵۹	تناسب شرایط بسته‌های پیشنهادی با واقعیت
T3	۲/۸۸۱	۲/۱۵۴	۵/۰۳۴	۰/۷۲۷	منابع انسانی
T4	۱/۹۳۳	۱/۴۴۹	۳/۳۸۲	۰/۴۸۴	شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی فرصت‌ها
T5	۲/۹۳۴	۲/۱۲۷	۵/۰۶۱	۰/۸۰۷	فرآیندهای کاری
T6	۲/۵۷۵	۳/۳۶۲	۵/۹۳۷	-۰/۷۸۶	برندسازی
T7	۲/۴۵۲	۲/۹۷۵	۵/۴۲۶	-۰/۵۲۳	ارتباطات
T8	۲/۹۴۶	۲/۲۸۰	۵/۲۲۷	۰/۶۶۶	حاکمیت سازمانی
T9	۲/۶۵۰	۲/۹۷۸	۵/۶۲۸	-۰/۳۲۷	تبلیغات
T10	۰/۹۳۶	۲/۲۸۶	۴/۲۲۲	-۰/۳۵۱	شواهد فیزیکی سازمان سرمایه‌گذاری
T11	۲/۶۶۹	۲/۰۱۱	۴/۶۸۰	۰/۶۵۷	سامانه‌ها

می‌پذیرد، اعتمادسازی $(r-c = -1.414)$ است. پس از آن به ترتیب برندسازی، ارتباطات، شواهد فیزیکی و تبلیغات بخش عمومی از جمله عواملی هستند که از دیگر عوامل سازمانی تأثیر می‌پذیرند. می‌توان این عوامل را بر اساس مقادیر $(r+c, r-c)$ در قالب نقشه تأثیر عوامل مدل می‌توان به شکل ۱ ترسیم کرد.

بر اساس شاخص $r-c$ (جدول ۳) برخی عوامل ماهیت علی و تأثیرگذاری دارند و برخی عوامل تأثیرپذیر از دیگر عوامل هستند. مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در این سیستم، فرآیندهای کاری $(r-c = +0.807)$ است. پس از آن به ترتیب منابع انسانی، حاکمیت سازمانی و سامانه‌های بخش عمومی بوده است. به‌علاوه بیشترین عاملی که از دیگر عوامل تأثیر



شکل ۱. وضعیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل سازمانی جلب مشارکت بخش خصوصی

(۲۰۰۶) نیز به آن اشاره شده است. حاکمیت سازمانی بخش عمومی متناسب با مشارکت بخش خصوصی دیگر عامل اثرگذار بوده که با یافته‌های صادقی و همکاران (۱۳۹۴) در کارایی قوانین، میرباقری‌هیر و سلاحورزی (۱۳۹۵) در ثبات قوانین و رهنما و حجازی‌جوشقانی (۱۳۹۶) در کیفیت مدیریت همخوانی دارد. برندسازی، مدیریت ارتباطات و تبلیغات عامل دیگری در مدل بوده که با نظریه بازاریابی سرمایه‌گذاری کانتر، کارتاجایا و یانگ (۲۰۰۴)، تاتاراگلو و همکاران^۱ (۲۰۱۵) و بی و همکاران^۲ (۲۰۱۷) مطابقت دارد. از دیگر عوامل مهم تعیین شده در جلب مشارکت بخش خصوصی، اعتمادسازی است که در مطالعه رهنما و حجازی‌جوشقانی (۱۳۹۶) و تریکی^۳ (۲۰۱۹) هم به آن اشاره شده است.

حفظ مالکیت معنوی ایده‌ها که توسط غضنفری و همکاران (۱۳۹۸) و دیویدسون و همکاران^۴ (۲۰۲۰) مطرح شده است، در این مطالعه نیز در دغدغه‌های بخش خصوصی مطرح شد. عامل منابع انسانی به‌عنوان یکی از فاکتورهای اصلی در ترغیب بخش خصوصی، بهره‌مندی بخش عمومی از منابع انسانی موردنیاز این حوزه است که ضمن دارا بودن تمایلات همکاری‌جویانه و نگرش مثبت به بخش خصوصی، همه ارکان اجرایی و مدیریتی سازمان سرمایه‌پذیر در دسترس سرمایه‌گذار باشند که با یافته‌های رهنما و حجازی‌جوشقانی (۱۳۹۶)، بکری و یو^۵ (۲۰۱۶) و میرباقری‌هیر و سلاحورزی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. همچنین تناسب شاخص‌های منظور شده در بسته‌های سرمایه‌گذاری با شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر فضای کسب‌وکار، از دیگر یافته‌های این پژوهش است که با مطالعه اسپلوند و الیسون^۶ (۲۰۱۶) مطابقت دارد و این امر مستلزم به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و یا ارتقای دانش و مهارت نیروهای درگیر در فرآیند سرمایه‌پذیری بخش عمومی است.

با وجود اینکه در این مطالعه، از استراتژی پدیدارشناسی برای تحقق اهداف پژوهش استفاده شده است، به‌منظور تداوم پژوهش‌های آتی در این مسیر، به نظر می‌رسد روش‌های کیفی دیگری مانند نظریه زمینه‌ای^۷ بتواند درک عمیق‌تری از

درنهایت، مدل نهایی بر اساس یافته‌های حاصل از پدیدارشناسی و تحلیل کمی انجام شده به صورت شکل ۲ خواهد بود.



شکل ۲. مدل تحلیلی عوامل سازمانی بخش عمومی در جلب مشارکت بخش خصوصی

با توجه به مدل می‌توان چنین استنباط کرد که مجموعه عوامل ساختاری و سازمانی ازجمله فرآیندهای کاری، منابع انسانی، حاکمیت سازمانی و سامانه‌های مورد استفاده در بخش عمومی در کنار تعریف صحیح و واقعی بسته‌های سرمایه‌گذاری، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در بین عوامل شناسایی شده هستند و پیامدهای مناسب‌سازی این عوامل سازمانی و ساختاری، می‌تواند اعتمادسازی، برندسازی، ارتباطات صحیح، شواهد سازمانی متناسب با انتظارات بخش خصوصی و تبلیغات کارآمد بخش عمومی باشد و همه این عناصر به‌عنوان یک مجموعه یکپارچه و منسجم، می‌توانند برانگیزاننده تمایل و مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های بخش عمومی کشور باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت جلب مشارکت بخش خصوصی در تأمین منابع مالی پروژه‌های مختلف بخش عمومی کشور این پژوهش با هدف شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های بخش عمومی صورت پذیرفت که درنهایت ۶۵ مفهوم، ۵۶ تم فرعی و ۱۱ تم اصلی از پدیدارشناسی استخراج شد. بر اساس یافته‌های پژوهش مهم‌ترین عامل تأثیرگذار، فرآیندهای کاری بخش عمومی هستند که در پژوهش‌های پیشین ازجمله رحمانی و مظهری (۱۳۹۰)، صادقی و همکاران (۱۳۹۴) و هامامی و همکاران

1. Tataroglu & et al.
2. Bi & et al.
3. Triki
4. Davidson & et al.
5. Bakri & Yu
6. Asplund and& Eliasson
7. Grounded Theory (GT)

معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری از طرف کارشناس به سرمایه‌گذار، تعریف هر فرصت سرمایه‌گذاری به‌عنوان یک پروژه در سازمان و تعیین مدیر پروژه برای آن، برگزاری جلسات مستمر و منظم با سرمایه‌گذار، همکاری در تأمین منابع مالی و مشاوره به سرمایه‌گذار، اطلاع‌رسانی به سرمایه‌گذار از روند پیشرو، حمایت اطلاعاتی از سرمایه‌گذار تا انتهای پروژه و اختصاص فضای فیزیکی به سرمایه‌گذار در سازمان به‌منظور افزایش دسترسی بخش خصوصی به سازمان سرمایه‌پذیر را در دستور کار قرار دهند. همچنین در ارتقای سطح بینشی، دانشی و مهارتی منابع انسانی خود می‌توانند ضمن ترویج رویکرد همکاری مالک‌گونه با بخش عمومی در پروژه‌ها، مهارت‌هایی از قبیل ارزیابی بازار، فنی، اقتصادی و اجتماعی پروژه‌ها (مطالعات توجیهی و تحلیل هزینه-منفعت)، ارتباطات و مذاکره، تسلط به فرآیند تعریف پروژه‌های مشارکتی، بازاریابی، تبلیغات چهره به چهره و تبلیغات دهان‌به‌دهان این پروژه‌ها را در نیروی انسانی خود ارتقا دهند. همچنین استقرار سامانه‌های اطلاع‌رسانی، میز خدمت و استفاده از کارگزاران سرمایه‌گذاری از دیگر پیشنهادها کاربردی است که بنا به نتایج این پژوهش، در زمره انتظارات بخش خصوصی از نهادهای دولتی و عمومی سرمایه‌پذیر مطرح شده است.

این موضوع به سیاست‌گذاران بخش عمومی در حوزه مشارکت عمومی خصوصی بدهد. همچنین استفاده از مدل‌های کمی مانند سیستم‌های خبره برای درک روابط بین متغیرها و همچنین پویایی‌شناسی سیستم‌های تصمیم‌گیری بخش خصوصی می‌تواند عامل پویایی را در مدل‌سازی این فرآیند پیچیده وارد کند و هرکدام می‌توانند موضوعی برای پژوهش‌های آتی باشند. درک مکانیزم‌های تصمیم‌گیری بخش خصوصی با تأکید بر متغیرهای روان‌شناختی و محیطی به کمک روش‌های سیستم‌های نرم مانند نقشه‌های شناختی، از دیگر موضوعات پیشنهادی است. به‌علاوه آزمون مدل استخراجی این پژوهش با روش‌هایی مانند معادلات ساختاری در یک نمونه بزرگ از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی که هم‌اکنون در شرف انعقاد قرارداد و یا در حال اجرای قراردادهای مشارکت عمومی- خصوصی هستند، می‌تواند اهمیت و میزان تأثیرگذاری عوامل اثرگذار را با قطعیت بیشتری تعیین کرده و به نحوی اعتبار یافته‌های این پژوهش را نیز محک بزند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش به سازمان‌های سرمایه‌پذیر بخش عمومی پیشنهاد می‌شود ضمن روان‌سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای کاری در قالب مدیریت فرآیندها، فعالیت‌هایی همچون برندسازی سازمان در بازار سرمایه،

منابع

- استادی، حسین؛ رفعت، بتول و رئیسی، عباسعلی (۱۳۹۲). «نقش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) در رشد اقتصادی ایران (۱۳۸۷-۱۳۵۷) و بررسی رابطه متقابل آن‌ها». *فصلنامه تحقیقات توسعه اقتصادی*، ۹، ۱۷۲-۱۴۷.
- امیری، مقصود و مرادی، روح‌الله (۱۳۹۸). «اثر برند بر رفتار سرمایه‌گذار و ریسک درک شده به‌عنوان متغیر میانجی». *فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری*، ۸ (۳۲)، ۲۳۶-۲۴۹.
- بنداری، مهرداد؛ حاضر، منوچهر و قجر، محمد (۱۳۹۴). *مبانی مدیریت سرمایه‌گذاری*. تهران: نشر هوشمند تدبیر.
- حاجی‌زاده، ابراهیم و اصغری، محمد (۱۳۹۰). *روش‌های تحلیل آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- حسنقلی‌پور، حکیمه؛ امیری، مجتبی و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۶). «توسعه مدل ارزشیابی خطامشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت‌علمی در آموزش عالی». *مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، ۹ (۳)، ۵۱۶-۴۸۹.
- رحمانی، فاطمه و مظهری، محمد (۱۳۹۰). *بررسی مشکلات، تأثیرات و روش‌های خصوصی‌سازی در معاونت خدمات شهری شهرداری مشهد/ اولین همایش اقتصاد شهری، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد و شهرداری مشهد*.
- رهنما، محمدرحیم و حجازی‌جوشقانی، محسن (۱۳۹۶). «تأثیر اعتماد به شهرداری بر تمایل به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی شهر مشهد». *مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۱۵ (۱)، ۲۸-۱.
- سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۷). *پروژه‌های توسعه مشارکت بخش عمومی با بخش خصوصی و تعاونی در سال ۱۳۹۸*. تهران: نشر مرکز اسناد، مدارک و انتشارات سازمان برنامه و بودجه کشور.
- صادقی، سید کمال؛ محمدزاده، پرویز و صبح‌خیز زنوزی، شلاله (۱۳۹۴). «عوامل مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی به‌عنوان رهیافتی در تأمین منابع پایدار مالی پروژه‌های شهرداری». *فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۳ (۱۱)، ۱۶۷-۱۵۳.

- غضنفری، حسین؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیچ، اسداله و آذر، عادل (۱۳۹۸). «سطح‌بندی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری راهبرد سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)». *فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری*، ۳۱، ۲۶۵-۲۸۴.
- لشگری، زهرا و حقیقت‌شهرستانی، مریم (۱۳۹۵). «ارتباط بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری و ارزش‌افزوده نقدی». *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۸(۳۰)، ۱۵-۳۵.
- میرباقری‌هیر، میر ناصر و سلاجورزی، میثم (۱۳۹۵). «موانع جذب سرمایه‌گذاری در حوزه شهری (مورد مطالعه: استان لرستان)». *فصلنامه اقتصاد و پذیرش شهری*، ۵(۱)، ۱۱۴-۱۰۱.
- میرکتولی، جعفر و مداندوجویباری، مسعود (۱۳۹۰). بررسی و شناسایی زمینه‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری (مطالعه موردی: شهر گرگان). *اولین کنفرانس اقتصاد شهری ایران*، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- یارمحمدیان، ناصر؛ مریدیان پیردوستی، علی و نصراصفهانی، رضا (۱۳۹۷). «اولویت‌بندی و تحلیل شیوه‌های تأمین مالی مشارکتی برای پروژه‌های شهری». *راهبرد مدیریت مالی*، ۶(۲۲)، ۸۱-۱۰۸.
- Albalade, D., Bel, G., & Geddes, R. R. (2012). *The determinants of contractual choice for private involvement in infrastructure projects in the united states*. University of Barcelona: Research Institute of Applied Economics.
- Asplund, D., & Eliasson, J. (2016). "Does uncertainty make cost-benefit analyses pointless?" *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 195-205.
- Bakar, S., & Yi, A.N.C. (2016). "The Impact of Psychological Factors on Investors Decision Making in Malaysian Stock Market: A Case of Klang Valley and Pahang". *Procedia Economics and Finance*, 35, 319-328.
- Bel, G., Fageda, X., & Warner, M. (2010). "Is private production of public services cheaper than public production? A metaregression analysis of solid waste and water services". *Journal of policy analysis and management*, 29(3), 553-557.
- Bi, C., Liu, Z., & Usman, K. (2017). The influence of online information on investing decisions of reward-based crowdfunding". *Journal of Business Research*, 71, 10-18.
- Davidson, S., Mohan, V., & Potts, J. (2020). "Location, taxation and governments: An exchange theory of intellectual property". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 169, 266-283.
- Gambetti, E., & Giusberti, F. (2019). "Personality, decision-making styles and investments". *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 14-24.
- Gill, S., Kashif Khurshid, M., Mahmood, Sh., & Ali, A. (2018). "Factors Effecting Investment Decision Making Behavior: The Mediating Role of Information Searches". *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(7), 758-767.
- Hammami, M., Ruhashyankiko, J. F., & Yehoue, E. B. (2006). *Determinants of public-private partnerships in infrastructure*. Washington, D.C: IMF publications.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Young, S. D. (2004). *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, K. R., G. V. Krishnan, (2008), "The Value-Relevance of Cash Flows and Accruals: The Role of Investment Opportunities". *The Accounting Review*, 83 (4), 997-1040.
- Sarwar, S., & Afaf, Gh. (2016). "A comparison between psychological and economic factors affecting individual investor's decision-making behavior". *Cogent Business & Management*, 1(3), 1-18.
- Tataroğlu, N., Karataş, A., & Erboy, N. (2016). "An Evaluation on the Process of Being a Brand City of Muğla". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 114-125.
- Triki, A. (2019). "Examining the effect of deception detection decision aids on investors' perceptions of disclosure credibility and willingness to invest". *International Journal of Accounting Information Systems*, 33, 1-15.
- Viera, A.J., & Garrett, J.M. (2005). "Understanding Interobserver Agreement: The Kappa Statistic". *Research. Family medicine*, 37 (5), 360-363.