

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر عدم تمایل سرمایه گذاران به مشارکت و سرمایه گذاری در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی شهرداری شیراز^۱

محمود جوهر*، کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه شیراز

دکتر احمد طالب نژاد، استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز

دکتر مسلم علی محمدلو، استادیار بخش مدیریت دانشگاه شیراز

چکیده

شهرداری شیراز چندین سال است در راستای جذب سرمایه‌های بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌های زیرساختی، پروژه‌هایی را تعریف نموده، اما در جذب سرمایه گذاران چندان موفق نبوده است. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عواملی است که سبب ایجاد عدم تمایل در سرمایه گذاران به مشارکت در پروژه‌های «مشارکت عمومی - خصوصی» شهرداری شیراز شده اند. برای شناسایی عوامل، ۱۵ عامل از ادبیات استخراج شد و به عنوان پرسشنامه دور نخست دلفی، به خبرگان که با روش هدفمند قضاوتی انتخاب شده بودند، داده شد. در پایان دور نخست، علاوه بر حاصل شدن توافق بر روی ۱۳ عامل، خبرگان نیز ۱۳ عامل پیشنهاد کردند که در دور دوم بر روی همه آنها توافق به دست آمد. در هر دور، علاوه بر پرسشنامه، از مصاحبه نیمه ساختار یافته نیز برای آگاهی از تجربیات خبرگان استفاده شد. در پایان اجرای روش دلفی، ۲۶ عامل شناسایی شد که بر اساس آنها پرسشنامه ای تهیه و به ۲۰ نفر از سرمایه گذاران که با روش هدفمند قضاوتی برگزیده شده بودند، داده شد. سپس پاسخ‌های دریافتی از سرمایه گذاران با روش تحلیل رابطه ای خاکستری اولویت بندی شد. نتایج نشان داد «ارزیابی نشدن مدیران شهرداری و سازمان‌های وابسته، بر اساس میزان موفقیت در جذب سرمایه گذار»، «کمبود تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی در شهرداری و سازمان‌های وابسته»، «عدم ثبات خط مشی‌های شهرداری و سازمان‌های وابسته به آن در حوزه سرمایه گذاری» و «پایین بودن میزان آینده نگری و توجه نکردن به مصالح بلند مدت در بین مدیران شهرداری و سازمان‌های

۱. مقاله حاضر، برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با همین عنوان می باشد.

وابسته»، مهم ترین عواملی بودند که سبب ایجاد عدم تمایل در سرمایه گذاران شده بودند.

واژه‌های کلیدی: مشارکت عمومی - خصوصی (PPP)، پروژه مشارکتی، عدم تمایل به سرمایه گذاری، موانع سرمایه گذاری، شهرداری شیراز، روش دلفی، تحلیل رابطه ای خاکستری (GRA)

۱- مقدمه

شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی غیر دولتی، وظایف گوناگونی بر عهده دارد که می‌توان گفت مهم ترین آنها، برآورده کردن نیازها و خواسته‌های شهروندان و تأمین رفاه و آسایش آنان است. گستردگی وظایف شهرداری در قبال شهروندان و افزایش روز افزون نیازها و انتظارات شهروندان از شهرداری، سبب شده که شهرداری‌ها در تأمین منابع مالی مورد نیاز برای ارائه خدمات گوناگون به آنان، با مشکلات فراوانی روبرو شوند. از یک طرف درآمد شهرداری برای برآورده کردن تمامی نیازها کافی نیست و از طرف دیگر افزایش عوارض که سبب افزایش درآمد شهرداری می‌شوند، نارضایتی شهروندان و به احتمال زیاد مقاومت آنها را به دنبال خواهد داشت. در پی قانون بودجه سال ۱۳۶۲ که بر استقلال مالی و درآمدی شهرداری‌ها تأکید داشت، کمک‌های دولت به شهرداری‌ها نیز بطور چشمگیری کاهش یافت که مشکل شهرداری‌ها را دو چندان ساخت. در واقع، رشد سریع جمعیت شهری، افزایش انتظارات شهروندان از حکومت‌های محلی (شهرداری)، واگذاری بعضی وظایف دولت به شهرداری‌ها بدون واگذاری منابع به آنها، و کاهش شدید درآمدهای ناشی از ساخت و ساز، سبب افزایش شکاف بین درآمدها و مخارج شهرداری‌ها و در نتیجه، افزایش نیاز مالی آنها شده است (موسوی، ۱۳۹۰: ۱۳۶). همچنین یکی از چالش‌های اساسی نظام درآمدی شهرداری‌ها، اتکای شدید شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار مانند درآمدهای ناشی از ساخت و ساز می‌شود. علت ناپایداری این درآمدها این است که در صورتی که بحرانی در بخش ساخت و ساز بروز کند، شهرداری‌ها نیز با مشکل مالی روبرو خواهند شد (هاشمی و طاهرخانی، ۱۳۸۷: ۲). این وضعیت سبب شد که

شهرداری‌ها به فکر استفاده از روش‌های جدیدی برای تأمین منابع مالی خود بیفتند. وجود منابع مالی فراوان نزد بخش خصوصی، شهرداری‌ها را برانگیخت که به نحوی بتوانند از این منابع گسترده استفاده کنند. معمولاً مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات عمومی (آنهایی که باید توسط دولت ارائه شوند و آنهایی که باید توسط دولت محلی و شهرداری‌ها ارائه شوند)، به روشی است که به آن «مشارکت عمومی-خصوصی»^۱ گفته می‌شود. می‌توان تأثیر مشارکت بخش خصوصی را، در دو سطح ملی و محلی مورد بررسی قرار داد: در سطح ملی، افزایش سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی، سبب افزایش تولید ناخالص داخلی، افزایش اشتغال، افزایش درآمد مردم و افزایش رفاه عمومی خواهد شد. در سطح محلی، مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی سبب افزایش درآمدهای پایدار شهرداری شده، مشکلات شهرداری در تأمین منابع مالی کاهش یافته، شهرداری می‌تواند با اطمینان بیشتری برای «توسعه متوازن شهری» و «توسعه پایدار شهری» برنامه ریزی کند.

۲- بیان مسأله پژوهش

در سال ۱۳۸۶ «سازمان سرمایه‌گذاری و مدیریت پروژه‌های مشارکتی شهرداری شیراز» تأسیس شد که وظیفه‌اش جذب سرمایه‌های بخش خصوصی است. اما آمار مربوط به سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی انجام شده، نشان می‌دهد که شیراز نسبت به دیگر کلانشهرهای کشور (تهران، تبریز، مشهد و اصفهان) در زمینه جذب سرمایه‌گذاران، چندان موفق نبوده است.

1- Public-Private Partnership (PPP) or (P3)

جدول ۱: میزان سرمایه گذاری مشارکتی در شهرهای کشور در سالهای ۱۳۸۷ و ۱۳۸۹

رتبه	شهر	سرمایه گذاری مشارکتی در سال ۱۳۸۷ (میلیارد تومان)
۱	تبریز	۳۶۳۵
۲	تهران	۱۱۱۵
۳	مشهد	۱۱۶
۴	اصفهان	۳۲
۵	قم	۲۰
۶	شیراز	۱۸
منبع: دبیرخانه کارگروه تخصصی سرمایه گذاری کلان شهرها، ۱۳۸۸		
رتبه	شهر	سرمایه گذاری مشارکتی در سال ۱۳۸۹ (میلیارد تومان)
۱	تبریز	۱۱۴۲
۲	مشهد	۱۰۳۰
۳	رشت	۸۱۸
۴	همدان	۷۰۲
۵	اصفهان	۱۶۸
۱۱	شیراز	۳
منبع: کمیته سرمایه گذاری کلان شهرهای کشور، ۱۳۹۰ (توجه: تنها بخشی از جدول ارائه شده است)		

هم در سال ۱۳۷۸ و هم ۱۳۸۹، شیراز از نظر میزان جذب سرمایه گذاری مشارکتی، اختلاف بسیار زیادی با دیگر شهرها داشت. بویژه اینکه در سال ۸۹، میزان جذب سرمایه گذاری مشارکتی حتی از سال ۸۷ نیز کمتر بوده است و شیراز در این

زمینه پیشرفتی نداشته است. در مجموع، پیش از سال ۹۰ (سالهای ۸۹ و پیش از آن) سازمان سرمایه گذاری شیراز موفق به عقد قرارداد برای ۱۲ پروژه مشارکتی شده که اجرای چند مورد از آن پروژه‌ها با مشکلاتی روبرو شده و تا نیمه دوم سال ۱۳۹۱ وضعیتشان بطور کامل مشخص نشده بود. از میان این ۱۲ پروژه، تنها یک مورد به پایان رسیده است و حتی تعدادی نیز تا پایان سال ۱۳۹۱، در مرحله کلنگ زنی قرار داشتند. در سال ۹۰ نیز، یک بسته سرمایه گذاری به ارزش ۶۰۰ میلیارد تومان توسط شهرداری شیراز ارائه شد؛ که شامل ۲۴ پروژه مشارکتی بود. از بین پروژه‌های سال ۹۰، تنها ۱ پروژه موفق به جذب سرمایه گذار شد و برای دیگر پروژه‌ها، سرمایه گذاری پیدا نشد. این شرایط سبب گردید که ۸ مورد از پروژه‌هایی که در سال ۹۰ به صورت پروژه سرمایه گذاری ارائه شده بودند، در سال ۹۱ به صورت اوراق مشارکت ارائه شوند و بقیه به سازمان قطار شهری شیراز واگذار شدند.

جدول ۲: عملکرد تعدادی از شهرداری‌های فعال در حوزه سرمایه گذاری مشارکتی در

سال ۱۳۹۰

ردیف	شهرداری	ارزش قراردادهای منعقد شده	ارزش پروژه‌های در حال تبدیل به قرارداد و در حال مذاکره اولیه	ارزش فرصتهای سرمایه‌گذاری شناسایی شده
۱	تهران	۴۶۵۰	۴۲۰۰	۲۰۰۰۰
۲	تبریز	۲۵۰۰	۲۰۰۰	۱۵۰۰۰
۳	مشهد	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۵۰۰۰
۴	اصفهان	۵۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰۰
۶	شیراز	۶۶/۵	۴۲/۳	۲۵۱/۴

(منبع: سایت سازمان امور سرمایه گذاری و مشارکت شهرداری تبریز، ۱۳۹۲)

همانگونه که دیده می‌شود در سال ۱۳۹۰ شیراز هم از نظر ارزش قراردادهای

منعقد شده و هم از نظر ارزش پروژه‌های در حال تبدیل به قرارداد اختلاف بسیاری با دیگر کلانشهرها داشت. از بسته سرمایه گذاری معرفی شده توسط سازمان سرمایه گذاری شیراز در سال ۱۳۹۱ که شامل ۱۲ پروژه می‌باشد، تنها یک پروژه تا شهریور ۱۳۹۲، منتهی به عقد قرارداد شده است. با توجه به اینکه شیراز به عنوان پایتخت فرهنگی کشور و سومین حرم اهل بیت بشمار می‌رود و همچنین بدلیل شهرت جهانی آن، عدم استقبال سرمایه گذاران از سرمایه گذاری در این شهر، نشان دهنده مشکلاتی است که سرمایه گذاران این شهر با آنها روبرو هستند. اگر بخواهیم عدم سرمایه گذاری و مشارکت بخش خصوصی را به عوامل کلان ملی همچون تورم، بی ثباتی قیمت دلار و یا تحریم‌ها ارتباط دهیم، پس چگونه ۴ کلانشهر تهران، تبریز، مشهد و اصفهان مجموعاً توانسته اند که بیش از ۱۴۰۰۰ میلیارد تومان قرارداد مشارکتی به ثبت برسانند (سازمان مدیریت سرمایه گذاری و مشارکت‌های اقتصادی شهرداری مشهد، ۱۳۹۱)، در نهایت، با توجه به اینکه شهرداری شیراز در سال ۱۳۹۰ بسته ۶۰۰ میلیارد تومانی و در سال ۱۳۹۱ بخشی از بسته ۱۰۰۰ میلیارد تومانی را تعریف کرده، اما در بودجه سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲، به ترتیب تنها روی ۱۵۰ و ۲۰۰ میلیارد تومان تأمین بودجه از طریق سرمایه گذاری مشارکتی حساب کرده است، نشان می‌دهد خود شهرداری نیز امید بالایی به جذب سرمایه گذاری ندارد. هدف این پژوهش، کمک به شهرداری شیراز از طریق پاسخگویی به ۲ پرسش زیر می‌باشد:

- ۱- عوامل مؤثر بر عدم تمایل سرمایه گذاران به مشارکت و سرمایه گذاری در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی شهرداری شیراز، چیست؟
- ۲- عوامل شناسایی شده از چه اولویتی برخوردار هستند؟

۳- ادبیات و پیشینه تحقیق

۳-۱ تعریف مشارکت عمومی - خصوصی

تعریف ارائه شده توسط شورای ملی مشارکت عمومی - خصوصی آمریکا^۱ (۲۰۰۲: ۸-۱): «مشارکت عمومی - خصوصی در بر گیرنده طیف گسترده ای از پروژه‌ها و خدماتی است که منابع بخش خصوصی در ارائه آن‌ها به عموم مردم، بکار گرفته می‌شوند. این نوع مشارکت، همه چیز را از برونسپاری خدمات گرفته تا خصوصی سازی کامل فعالیت‌های دولتی، شامل می‌شود و در آن بخش خصوصی و عمومی، ریسک، دارایی‌ها و پاداش‌ها^۲ را به اشتراک می‌گذارند». در این مشارکت که در واقع نوعی «سرمایه گذاری مشترک»^۳ بشمار می‌رود، نقاط قوت هر دو بخش ترکیب شده تا بیشترین ارزش را برای عموم ایجاد کنند. فرض اولیه^۴ مشارکت عمومی - خصوصی، به اشتراک گذاری مسئولیت‌هایی است، که بطور معمول بر عهده دولت و مراجع محلی است. پس دولت محلی نباید انتظار داشته باشد که بخش خصوصی تمام مسئولیت‌ها را بر دوش بگیرد و تمام هزینه‌ها را پوشش دهد (برنامه توسعه شهرهای آسیا، ۲۰۱۱: ۵).

۳-۲ فواید مشارکت عمومی - خصوصی

چهار فایده کلی استفاده از روش مشارکت عمومی - خصوصی (پرلین و پولیدیندی^۶، ۲۰۱۲: ۲-۳):

- ۱) دسترسی به منابع مالی
- ۲) پیاده سازی سریعتر و کم هزینه تر پروژه
- ۳) توسعه اقتصادی و فرصت‌هایی برای سرمایه گذاری
- ۴) دسترسی به مهارت‌ها و تجربه بخش خصوصی

1- National Council for Public-Private Partnership

2 -Rewards

3- Joint Venture

4 -Premise

5- CDIA: Cities Development Initiative for Asia

6 -Perlman & Pulidindi

در بسیاری از موارد، استفاده از مشارکت عمومی - خصوصی سبب ۴۰٪ صرفه جویی در هزینه‌های اولیه پروژه می‌شود؛ درحالی که کیفیت یا ثابت می‌ماند یا حتی بهبود می‌یابد (شورای ملی مشارکت عمومی - خصوصی آمریکا، ۲۰۰۲: ۶-۵). یکی دیگر از ویژگی‌های مشارکت عمومی - خصوصی، «پرداخت در ازای عملکرد» می‌باشد. در این حالت، پرداخت به عنوان ابزار نفوذی در دست شهرداری‌ها است که به آنها اطمینان می‌دهد که نتایج دلخواهشان را از بخش خصوصی (شریک)، دریافت خواهند کرد. در این حالت، شریک عمومی (دولتی)، به دلیل «عملکرد» و «قابلیت دسترسی» زیرساخت‌ها به شریک خصوصی پول پرداخت می‌کند و نه به دلیل به پایان رساندن پروژه (شورای مشارکت عمومی - خصوصی کانادا، ۲۰۱۱: ۱۵-۱۳). بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۹، بیش از ۱۳۰۰ قرارداد مشارکت عمومی - خصوصی در منطقه یورو بسته شده که ارزش کلی تمام این قراردادها، به بیش از ۲۵۰ میلیارد دلار می‌رسد. پادشاهی انگلستان بزرگ‌ترین مشتری مشارکت عمومی - خصوصی در اتحادیه اروپاست و ۶۷٪ کل قراردادهای منعقد شده در این منطقه، متعلق به آنهاست. صنعت حمل و نقل بیشترین بخش از پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی در اتحادیه اروپا را، به خود اختصاص داده است. (کالورسن و پررا، ۲۰۱۲: ۹). یکی از ژورنال‌های معروف^۳ (۲۰۱۰: ۲) در گزارشی که در سال ۲۰۱۰ منتشر کرد، نشان داد که از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۱۰، مجموعاً ۳۶۲ پروژه مشارکت عمومی - خصوصی به ارزش ۵۹/۵ میلیارد دلار در آمریکا انجام شده است.

1- The Canadian Council for Public Private Partnerships
 2- Colverson & Perera
 3- PWF: Public Works Financing

۳-۳ انواع^۱ مشارکت عمومی - خصوصی (واژه نامه اداره کل حسابداری آمریکا^۲، ۱۹۹۹):

(۱) «ساخت - مالکیت - بهره برداری (راه اندازی)»^۳: پیمانکار تأسیساتی را برای ارائه خدمات عمومی ساخته و راه اندازی می کند، بدون آنکه مالکیت به بخش عمومی (دولتی) داده شود. در این حالت، سند مالکیت قانونی^۴ تأسیسات ایجاد شده، به بخش خصوصی تعلق دارد.

(۲) «ساخت - راه اندازی - انتقال»^۵: بخش خصوصی تأسیسات مورد نظر را می سازد، آنها را برای دوره زمانی مشخصی که در قرارداد آمده، راه اندازی می کند [و از سود راه اندازی آن بهره مند می شود] و پس از پایان دوره، تأسیسات را به بخش دولتی تحویل می دهد. معمولاً بخش خصوصی تمام یا بخشی از تأمین مالی^۶ پروژه را بر عهده دارد، بنابراین طول دوره قرارداد طوری تنظیم می شود که به اندازه کافی طولانی باشد تا بخش خصوصی بتواند نرخ بازگشت سرمایه معقولی بدست آورد.

(۳) روش «طراحی - ساخت - راه اندازی»^۷: طراحی، ساخت و راه اندازی تأسیسات عمومی توسط بخش خصوصی انجام می شود، اما مالکیت تأسیسات به نام بخش دولتی خواهد بود.

۳-۴ سوء برداشت ها درباره مشارکت عمومی - خصوصی

موضوعاتی مانند «ساختار شراکت»، «منبع [اصلی] سودآوری بخش خصوصی»، «نقش بخش عمومی در این مشارکت ها» و «ارزش ایجاد شده برای عموم مردم و سازمان های دولتی و نهادهای عمومی»، همگی ابعاد پیچیده ای هستند که محدودیت و

1- Types

2- GAO: United States General Accounting Office Glossary

3- BOO: Build-Own-Operate

4- Legal Title

5- BOT: Build-Operate-Transfer

6- Financing

7- DBO: Design-Build-Operate

کمبود دانش در آنها منجر به سوء برداشت خواهد شد. البته انتقادهایی نیز نسبت به مشارکت عمومی - خصوصی وجود دارد. یکی اینکه شرکت‌های خصوصی که به انگیزه دستیابی به سود فعالیت می‌کنند، اهدافی متضاد با اهداف دولت دارند که وظیفه اش تأمین رفاه عمومی جامعه است. بنابراین شرکت‌های خصوصی برای سودآوری، به دنبال صرفه جویی در هزینه‌ها خواهند بود که این کار به قیمت از دست دادن خدمات عمومی با کیفیت بالا، می‌باشد. عده ای نیز معتقدند که این مشارکت سبب می‌شود که کارکنان بخش دولتی شغل خود را از دست دهند، بیکاری افزایش یابد و اینکه روابط غیرمولد و زیانباری بین شرکت‌های خصوصی و اتحادیه‌ها به وجود آید (شورای ملی مشارکت عمومی - خصوصی آمریکا، ۲۰۰۲: ۶).

۳-۵ ریسک‌های مشارکت عمومی - خصوصی

بر اساس اعلام «سیستم حسابداری اروپا»^۱ ریسک‌های مربوط به مشارکت عمومی - خصوصی به ۳ دسته تقسیم می‌شوند (موزورو و کِرزیزانوسکا^۲، ۲۰۱۱: ۲):

(۱) ریسک ساخت^۳: تحویل دیر هنگام پروژه، افزایش هزینه‌ها [بیش از بودجه]، ایرادها و نواقص^۴ فنی

(۲) ریسک دسترسی^۵: ناتوانی پیمانکار در ارائه خدمات در حجم توافق شده یا با کیفیت توافق شده، ناتوانی پیمانکار در برآورده کردن استانداردهای ایمنی

(۳) ریسک تقاضا^۶: نوسانات در تقاضا که برآورده سازی آن خارج از توان بخش خصوصی است. مانند:

ایجاد روندهای جدید در بازار، منسوخ شدن تکنولوژی

-
- 1- European System of Accounts
 - 2- Moszoro & Krzyzanowska
 - 3- Construction Risk
 - 4- Deficiency
 - 5- Availability Risk
 - 6- Demand Risk

۳-۶ مواردی که هنگام تصمیم گیری درباره مشارکت عمومی - خصوصی باید در نظر گرفته شوند (فاسل و برسفورد^۱، ۲۰۰۹: ۶):

۱. نیازها (آیا با انواع دیگری از قراردادها هم می توانیم به هدفمان برسیم؟)
۲. منابع (تامین منابع چقدر زمان نیاز دارد؟ چه هزینه ای دارد؟ و ...)
۳. ریسک (ریسک بخش عمومی چقدر خواهد بود؟ ریسک بخش خصوصی چقدر خواهد بود؟ و ...)
۴. مسئولیت (بخش عمومی چگونه بر قرارداد نظارت خواهد کرد؟ اگر کیفیت کاهش یابد، چه می شود؟) مشاغل (چگونه می توان از امنیت شغلی کارکنان بخش عمومی حفاظت کرد؟)
۵. انعطاف پذیری (اگر سیاست ها عوض شوند، آیا دولت محلی انعطاف پذیری لازم را، خواهد داشت؟)
۶. استراتژی خروج (اگر در حین اجرای پروژه، مشخص شود که پروژه از منافع عمومی حفاظت نمی کند، استراتژی خروج چیست؟)

۴- پیشینه تجربی

تعداد زیادی از پژوهش های انجام شده در زمینه موانع سرمایه گذاری و یا عوامل مؤثر بر آن، شرایط را از دید کلان و ملی مورد بررسی قرار داده و به عواملی مانند تورم، سیاست های مالی دولت و یا درآمد نفتی کشور و ... توجه کرده اند. همچنین بسیاری از پژوهش ها به موضوع «سرمایه گذاری مستقیم خارجی»^۲ پرداخته اند که به همین دلیل در قسمت مرور ادبیات و پیشینه پژوهش آورده نشدند. در پژوهش حاضر تنها به عوامل خردی که به نحوی ممکن است که در ارتباط با شهرداری ها نیز قابل کاربرد باشند، توجه می شود (جدول ۳).

1- Fussell & Beresford

2- FDI: Foreign Direct Investment

جدول ۳: عوامل احتمالی مؤثر بر عدم تمایل سرمایه گذاران

پژوهشگر	عامل	
حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی (۱۳۹۰)	پیش بینی ناپذیری تغییرات در قوانین و سیاست‌ها	۱
	متعهد و پایبند نبودن دولت به سیاست‌های اعلام شده	۲
	بی خبر ماندن سرمایه گذاران از فرایند وضع قوانین و سیاست‌های جدید	۳
	لغو بدون مقدمه قوانین و مقررات جاری، توسط دولت	۴
	بروز تغییرات اساسی در قوانین و سیاست‌ها، در صورت تغییر دولت	۵
	سلیقه ای و غیرقابل پیش بینی بودن احکام صادره توسط دادگاه‌ها	۶
	شیوع فساد اداری در کشور	۷
	نبود شفافیت و روشنی قوانین و در نتیجه، بروز اختلاف نظر میان سرمایه	۸
(حمیدیان، ۱۳۹۰)	وجود استعلامات متعدد از سوی سازمان‌های مختلف	۹
	عدم پاسخگویی در زمانی مشخص به استعلام‌ها	۱۰
(مهربانی، ۱۳۸۹)	ضوابط، قوانین و مقررات بسیار زیاد	۱۱
(امیدوار، ۱۳۸۹)	تفسیرهای متفاوت و سلیقه ای از قوانین و مقررات	۱۲
	تغییر و اصلاح قوانین بدون اطلاع رسانی	۱۳
	فقدان یا ضعف استراتژی‌های مدون و معین اقتصادی	۱۴
	دشواری و کندی فرایندهای اقتصادی (مانند گرفتن مجوزها)	۱۵
	وجود نهادها و مراکز متعدد موازی تصمیم گیرنده	۱۶
(نصیری، ۱۳۸۸)	تعداد زیاد تصمیم گیران	۱۷
(حسینی، ۱۳۸۷)	عدم امنیت سرمایه گذاری و سرمایه گذاران	۱۸
	ناکارآمد بودن قوانین مربوط به حوزه کسب و کار	۱۹
	فرسوده بودن مکانیزم اجرایی در حوزه کسب و کار (بروکراسی، تشریفات)	۲۰
(رهبر، مظفری خامنه و محمدی، ۱۳۸۶)	امنیت سرمایه گذاری	۲۱

پژوهشگر	عامل	
(کشاورزیان پیوستی و عظیمی چنزق، ۱۳۸۵)	بروکراسی اداری	۲۲
کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکتاد)	فرایند طولانی سرمایه گذاری	۲۳
	تعدد سازمان‌ها و مؤسسات دخیل در سرمایه گذاری	۲۴
(هم افزا - سامانه مدیریت دانش و فناوری، ۱۳۹۱)	کمبود برخی از عوامل زیرساختی از جمله آب و برق در برخی از	۲۵
	کمبود دانش و مهارت‌های مدیریتی در زمینه سرمایه گذاری	۲۶
	عدم پرداخت به موقع مطالبات بخش خصوصی از طرف بخش دولتی	۲۷
	عدم همکاری (تعامل) ارگان‌های دولتی	۲۸
	عدم ثبات نسبی در سیاست گذاری‌های تجاری و اقتصادی دولت	۲۹
	پایین بودن اطمینان بازرگانان از دریافت حقوق خود در دادگاه‌های کشور	۳۰
	وجود فساد اقتصادی (همانند رانت خواری، رابطه گرایی و ...)	۳۱
	قوانین دست و پا گیر جذب سرمایه گذاران	۳۲
	پایین بودن میزان آینده گرایی در کارها و توجه به مصالح بلند مدت، در	۳۳
	فقدان نظام اطلاع رسانی	۳۴
	عدم شفافیت قوانین مربوط به نحوه حمایت از سرمایه گذاری	۳۵
	نگرش منفی نسبت به سرمایه گذاران از سوی مسئولان (نگاه سرمایه داری	۳۶
	پایین بودن نرخ سود بخش صنعت نسبت به بخش‌های واسطه گری	۳۷
(فرقاندوست حقیقی، رضوانی و هاشمی سلیمانی، ۱۳۸۸)	ضعف تبلیغات	۳۸
	عدم تربیت مدیران و کارکنان آموزش دیده	
(یوسفی و عزیز نژاد، ۱۳۸۸)	مسائل حقوقی و قضایی	۳۹
	نبودن امنیت سرمایه گذاری (فساد و رانت)	۴۰

پژوهشگر	عامل	
(شاگری و سلیمی، ۱۳۸۵)	عدم برخورداری از سطح مدیریت اجرایی قوی و کارا	۴۱
	نبود شفافیت و ناکارایی پاره ای از قوانین و مقررات	۴۲
	کمبود امکانات زیربنایی و خدمات عمومی	۴۳

(منبع: یافته‌های پژوهشگر بر اساس مرور ادبیات)

۵- روش شناسی پژوهش

۱-۵ روش تحقیق

از نظر فلسفه (پارادایم)، پژوهش هم تفسیری^۱ (پدیدارشناسانه)^۲ و هم اثبات گرایانه^۳ می‌باشد. مسأله پژوهش از نظر جهت گیری، کاربردی و از نظر رویکرد، هم استقرایی و هم قیاسی است. پژوهش از نظر کمیت پذیری در دسته پژوهش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) قرار می‌گیرد. بخش نخست پژوهش که شامل مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه دلفی می‌شود، کیفی و بخش دوم که شامل پرسشنامه سرمایه گذاران و مصاحبه با آنها و اولویت بندی نظرات آنها با روش تحلیل رابطه ای خاکستری می‌شود، در دسته پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. پژوهش از نظر هدف، اکتشافی است. قلمرو زمانی پژوهش، سالهای ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ می‌باشند.

۲-۵ جامعه آماری

پژوهش دارای ۲ جامعه آماری می‌باشد: جامعه آماری نخست، شامل تمامی خبرگانی در محدوده جغرافیایی شهر شیراز که دارای دانش و تجربه فراوان در رابطه با مشارکت عمومی- خصوصی و سرمایه گذاری می‌باشند. جامعه دوم، شامل تمام افرادی

-
- 1- Interpretative
 - 2- Phenomenological
 - 3- Positivistic
 - 4- Approach

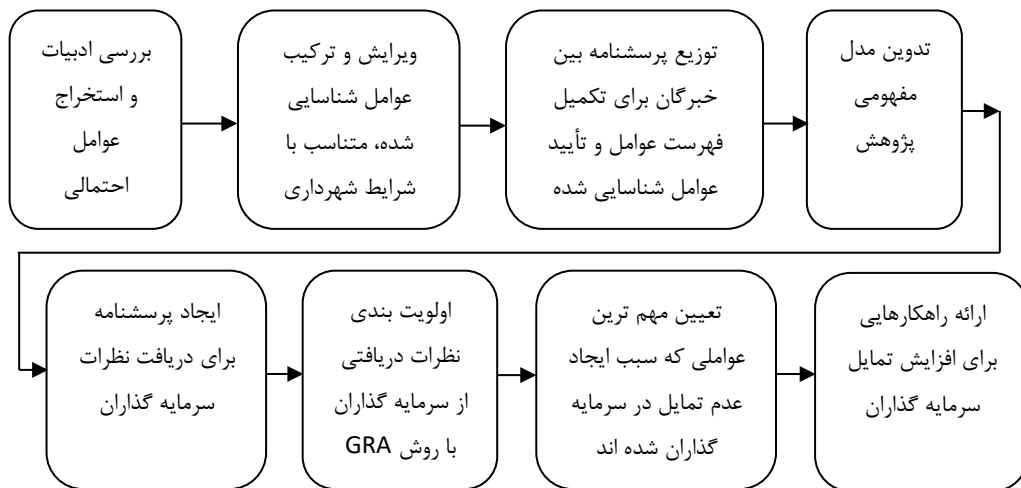
شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر عدم تمایل ...

در محدوده جغرافیایی شهر شیراز که از روی میل، مایل به سرمایه گذاری مشارکتی در شیراز می‌باشند که با توجه به اسناد «سازمان سرمایه گذاری شیراز» تعداد آنها برابر با ۱۳۰ نفر بود.

۳-۵ روش نمونه گیری و حجم نمونه (برای خبرگان و سرمایه گذاران)

۲ مرتبه نمونه گیری انجام شد، یک بار برای انتخاب خبرگان و یک بار برای انتخاب سرمایه گذاران. در هر ۲ مرتبه، از روش هدفمند قضاوتی^۱ استفاده شد. دور نخست دلفی با ۱۲ خبره و دور دوم با ۱۰ خبره اجرا شد. به منظور انتخاب سرمایه گذاران، ۲ خبره که یکی از اعضای ((سازمان سرمایه گذاری شیراز)) و دیگری از ((مشاوران شهرداری در حوزه سرمایه گذاری)) بود، با روش هدفمند قضاوتی، ۳۰ نفر از سرمایه گذاران را برگزیدند که از میان این افراد، ۲۰ نفر حاضر به پاسخگویی شدند.

۴-۵ مراحل و فرایند اجرای پژوهش



شکل ۱: مراحل کلی پژوهش

1- Judgmental / Purposeful = Purposive

۵-۵ ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، هم از پرسشنامه (۳ پرسشنامه: ۲ پرسشنامه برای خبرگان و یک پرسشنامه برای سرمایه گذاران) و هم از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته^۱، استفاده شد. روایی محتوا و صوری پرسشنامه سرمایه گذاران توسط تمامی خبرگان (۱۰ خبره) تأیید شد. پایایی آن هم بر اساس آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۳ محاسبه شد.

۵-۶ ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان، از روش دلفی و برای تجزیه و تحلیل نظرات سرمایه گذاران، از روش تحلیل رابطه ای خاکستری استفاده شد.

۶- تحلیل و بررسی پرسش‌های پژوهش

۶-۱ پرسش نخست پژوهش

عوامل مؤثر بر عدم تمایل سرمایه گذاران به مشارکت و سرمایه گذاری در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی شهرداری شیراز، چیست؟
برای یافتن پاسخ این پرسش، ابتدا تعدادی عامل احتمالی از ادبیات استخراج شد (جدول ۳). سپس عوامل مشابه با یکدیگر ترکیب شده و به گونه ای تغییر داده شدند که متناسب با فعالیت‌های شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز باشند. در نهایت، از روش دلفی برای دستیابی به توافق بر روی این عوامل، استفاده شد.

جدول ۴: ترکیب عوامل استخراج شده از ادبیات

عامل ترکیبی	پژوهشگرانی که به نحوی به این عامل اشاره
۱. کمبود برخی از عوامل زیر ساختی (آب، برق، گاز و ...) در مناطقی که در آنها پروژه مشارکتی تعریف شده است.	۱. سامانه هم افزا ۲. شاکری و سلیمی
۲. کمبود تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی در شهرداری و سازمان‌های وابسته به آن در زمینه مشارکت و سرمایه گذاری (عدم تربیت مدیران و کارکنان آموزش دیده و با تجربه)	۱. سامانه هم افزا ۲. فرقان دوست حقیقی، رضوانی و هاشمی سلیمانی ۳. شاکری و سلیمی
۳. انجام نشدن به موقع تعهدات شهرداری و سازمان‌های وابسته آن، به سرمایه گذاران	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. سامانه هم افزا
۴. عدم همکاری میان سازمان‌های مرتبط با فرایند مشارکت و سرمایه گذاری در شهر شیراز (نبود مدیریت واحد شهری)	۱. سامانه هم افزا
۵. عدم ثبات سیاست‌های (خط مشی‌های) شهرداری و سازمان‌های وابسته آن در حوزه سرمایه گذاری	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. امیدوار ۳. سامانه هم افزا
۶. پایین بودن میزان اطمینان سرمایه گذاران برای دریافت حق و حقوق خود، در دادگاه‌های کشور در صورت بروز اختلاف با شهرداری (مسائل حقوقی و قضایی)	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. سامانه هم افزا ۳. یوسفی و عزیز نژاد
۷. پایین بودن امنیت سرمایه گذاری (به دلایلی چون رانت خواری، رابطه گرایی و ...) در شهرداری و سازمان‌های وابسته	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. حسنی ۳. رهبر، مظفری خامنه و محمدی ۴. سامانه هم افزا ۵. یوسفی و عزیز نژاد
۸. پیچیده و دست و پا گیر بودن قوانین مربوط به مشارکت و سرمایه گذاری و یا نبود شفافیت در آنها (کارایی پایین برخی از قوانین و مقررات)	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. امیدوار ۳. حسنی ۴. سامانه هم افزا ۵. شاکری و سلیمی

عامل ترکیبی	پژوهشگرانی که به نحوی به این عامل اشاره
۹. پایین بودن میزان آینده نگری و توجه نکردن به مصالح بلند مدت در بین مدیران شهرداری و سازمان‌های وابسته	۱. سامانه هم افزا
۱۰. اطلاع رسانی و تبلیغات نامناسب درباره پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی تعریف شده، توسط شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شهرداری شیراز	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. امیدوار ۳. سامانه هم افزا ۴. فرقان دوست حقیقی، رضوانی وهاشمی سلیمانی
۱۱. فرایند طولانی سرمایه گذاری و تعدد سازمان‌های دخیل در آن (بروکراسی و تشریفات غیرضروری)	۱. حمیدیان ۲. مهربانی ۳. امیدوار ۴. نصیری ۵. حسنی ۶. کشاورزبان پیوستی و عظیمی چنزق ۷. کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکتاد) ۸. سامانه هم افزا
۱۲. تغییر قوانین بدون اطلاع رسانی به سرمایه گذاران	۱. حسین زاده بحرینی و ملک الساداتی ۲. امیدوار ۳. سامانه هم افزا
۱۳. طولانی بودن زمان دریافت مجوزها و استعلامات	۱. حمیدیان
۱۴. نگرش منفی نسبت به سرمایه گذاران از سوی مسئولان در شهرداری و سازمان‌های وابسته (نگاه سرمایه داری به سرمایه گذاران)	۱. سامانه هم افزا
۱۵. پایین بودن سود در نظر گرفته شده برای پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی (حدوداً ۳۰٪) در مقایسه با ریسک پذیرفته شده توسط سرمایه گذار	۱. سامانه هم افزا

(منبع: پژوهشگر)

در دور نخست دلفی، بر اساس عوامل جدول ۴، پرسشنامه ای شامل ۱۵ گویه طراحی و به خبرگان داده شد. در پایان این دور، به غیر از ۲ عامل «کمبود برخی از

عوامل زیر ساختی» و «اطلاع رسانی و تبلیغات نامناسب درباره پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی»، بر روی ۱۳ عامل دیگر توافق بدست آمد. در این پژوهش، در صورتی که حداقل ۷۰٪ خبرگان به عاملی درجه اهمیت خیلی زیاد (۵) یا زیاد (۴) نسبت دهند، به این معنی است که بر روی آن عامل توافق میان خبرگان وجود داشته است. بنابراین آن عامل، دیگر در پرسشنامه دور دوم دلفی آورده نشده و مستقیماً در پرسشنامه سرمایه گذاران قرار گرفته است.

در دور دوم دلفی، پرسشنامه ای شامل ۱۵ عامل (گویه) به خبرگان داده شد، که ۲ عامل آن، همان عواملی بودند که در دور نخست بر رویشان توافق بدست نیامد و ۱۳ عامل نیز توسط خبرگان پیشنهاد شد.

جدول ۵: فهرست عواملی که در دور دوم به خبرگان داده شد

عوامل دور دوم (که در دور نخست، توسط خبرگان پیشنهاد شدند)	
۱. وجود اختلاف میان اعضای شورا و میان شورا و شهرداری شیراز	۸. برخوردهای رفتاری نامناسب شهرداری با سرمایه گذاران
۲. تغییرات مستمر شهرداران.	
۳. نگاه سیاسی به موضوع سرمایه گذاری، توسط مسئولان شهری و استانی	۹. عدم اجرای قوانین مرتبط با سرمایه گذاری مشارکتی، توسط شهرداری و سازمان‌های وابسته به آن.
۴. نسبت دادن اتهامات و تهمت به حامیان سرمایه گذاری در شیراز	۱۰. ایجاد نگرش و ذهنیت منفی در سرمایه گذاران، به علت برخوردهای بد شهرداری با سرمایه گذارانی در گذشته با شهرداری پروژه مشارکتی انجام داده اند.
۵. عدم تخصیص منصفانه ریسک مشارکت عمومی - خصوصی میان سرمایه گذار و شهرداری	
۶. ارزیابی نشدن مدیران شهرداری و سازمان‌های وابسته، بر اساس میزان موفقیت‌هایی که در جذب سرمایه گذاران مشارکتی، به دست آورده اند	۱۱. ریسک پذیری بسیار پایین مسئولان شهرداری و سازمان‌های مرتبط با فرایند سرمایه گذاری مشارکتی، به علت ترس از عواقب ناخوشایند احتمالی.

عوامل دور دوم (که در دور نخست، توسط خبرگان پیشنهاد شدند)	
۷. مغایرت شرایط اعلام شده در فراخوان، با اسناد منعقد شده میان سرمایه گذاران و شهرداری (عدم پایبندی شهرداری به توافقات اولیه و آگهی فراخوان، در هنگام تنظیم قراردادها)	۱۲. عدم اجرای اقدامات انگیزشی برای جذب سرمایه گذاران، توسط شهرداری (مثال: شهرداری زمین را به قیمت بازار به شرکا می‌دهد، ...)
۱۳. نگاه به سرمایه گذار به عنوان پیمانکار و نه به عنوان شریک (برخورد از موضع قدرت و تعیین تکلیف برای سرمایه گذاران)	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

پس از گردآوری نظرات خبرگان در دور دوم، بر روی هر ۱۳ عامل اصلی توافق بدست آمده است. اما هیچ کدام از خبرگان، نظرشان را در خصوص دو عامل توافق نشده دور نخست، (عوامل ۱ و ۱۰)، تغییر ندادند که سبب شد این دو عامل بطور کامل از پرسشنامه نهایی حذف شوند.

• تدوین پرسشنامه نهایی (پرسشنامه سرمایه گذاران)

پرسشنامه نهایی شامل ۲۶ گویه بود که هر گویه آن، نشان می‌داد عاملی ممکن است بر عدم تمایل سرمایه گذاران به مشارکت و سرمایه گذاری در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی شهرداری شیراز مؤثر باشد. این پرسشنامه بر اساس مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) به دست آمد.

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر عدم تمایل ...



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش - منبع: یافته‌های پژوهش

۶-۲ پرسش دوم پژوهش

عوامل شناسایی شده از چه اولیاتی برخوردار هستند؟

اولویت نهایی عوامل شناسایی شده، با روش «تحلیل رابطه ای خاکستری» بدست آمد. در این روش، هرچه «درجه رابطه ای خاکستری» برای عاملی بیشتر باشد، یعنی آن عامل از اهمیت بیشتری برخوردار است.

جدول ۶: اولویت بندی نهایی عوامل شناسایی شده در پژوهش

اولویت عامل	شماره عامل	درجه رابطه ای خاکستری	عامل
۱	۲۴	۰,۸۱	ارزیابی نشدن مدیران شهرداری و سازمان های وابسته، بر اساس میزان موفقیت در جذب سرمایه گذاران
۲	۱	۰,۸۰	کمبود تجربه، دانش و مهارت های مدیریتی در شهرداری و سازمان های وابسته آن
۳	۴	۰,۷۷	عدم ثبات سیاست های (خط مشی های) شهرداری و سازمان های وابسته آن در حوزه سرمایه گذاری
۳	۸	۰,۷۷	پایین بودن میزان آینده نگری و توجه نکردن به مصالح بلند مدت در بین مدیران شهرداری و سازمان های وابسته
۵	۱۶	۰,۷۵	نسبت دادن اتهامات و تهمت های فراوان به حامیان سرمایه گذاری در شیراز.
۶	۱۲	۰,۷۴	نگرش منفی نسبت به سرمایه گذاران از سوی مسئولان در شهرداری و سازمان های وابسته آن
۷	۲۵	۰,۷۳	عدم اجرای اقدامات انگیزشی برای جذب سرمایه گذاران، توسط شهرداری
۷	۱۱	۰,۷۳	طولانی بودن زمان دریافت مجوزها و استعلامات
۹	۱۴	۰,۷۲	وجود اختلاف میان اعضای شورا و میان شورا و شهرداری شیراز

اولویت عامل	شماره عامل	درجه رابطه‌ای خاکستری	عامل
۱۰	۱۹	۰,۷۱	نگاه به سرمایه گذار به عنوان پیمانکار و نه به عنوان شریک
۱۰	۱۳	۰,۷۱	پایین بودن سود در نظر گرفته شده برای پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی (حدوداً ۳۰٪)
۱۲	۳	۰,۷۰	عدم همکاری میان سازمان‌های مرتبط با فرایند مشارکت و سرمایه گذاری در شهر شیراز (نبود مدیریت واحد شهری)
۱۳	۲۱	۰,۶۹	برخوردهای رفتاری نامناسب شهرداری با سرمایه گذاران
۱۳	۲۳	۰,۶۹	ایجاد نگرش و ذهنیت منفی در سرمایه گذاران، به علت برخوردهای بد و نامناسب شهرداری با سرمایه گذاران
۱۳	۹	۰,۶۹	فرایند طولانی سرمایه گذاری و تعدد سازمان‌های دخیل در آن (بروکراسی و تشریفات غیر ضروری)
۱۳	۲۰	۰,۶۹	ریسک پذیری بسیار پایین مسئولان شهرداری و سازمان‌های مرتبط با فرایند سرمایه گذاری مشارکتی
۱۷	۱۵	۰,۶۸	نگاه سیاسی به موضوع سرمایه گذاری، توسط مسئولان شهری و استانی
۱۷	۷	۰,۶۸	پیچیده و دست و پا گیر بودن قوانین مربوط به مشارکت و سرمایه گذاری و یا نبود شفافیت در آنها
۱۹	۶	۰,۶۷	پایین بودن امنیت سرمایه گذاری (به دلایلی چون رانت خواری، رابطه گرایی و ...)
۲۰	۲	۰,۶۵	انجام نشدن به موقع تعهدات شهرداری و سازمان‌های وابسته آن، به سرمایه گذاران
۲۱	۵	۰,۶۴	پایین بودن میزان اطمینان سرمایه گذاران برای دریافت حق و حقوق خود، در دادگاه‌های کشور
۲۱	۱۷	۰,۶۴	تغییرات مستمر شهرداران در شیراز

اولویت عامل	شماره عامل	درجه رابطه‌ای خاکستری	عامل
۲۳	۱۸	۰,۵۰	مغایرت شرایط اعلام شده در مزایده‌ها، با اسناد منعقد شده میان سرمایه گذاران و شهرداری
۲۴	۲۶	۰,۴۹	عدم تخصیص منصفانه ریسک مشارکت عمومی- خصوصی میان سرمایه گذار و شهرداری
۲۴	۱۰	۰,۴۹	تغییر قوانین بدون اطلاع رسانی به سرمایه گذاران
۲۶	۲۲	۰,۴۳	عدم اجرای قوانین مرتبط با سرمایه گذاری مشارکتی، توسط شهرداری و سازمان‌های وابسته آن

(منبع: یافته‌های پژوهش)

۷- نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد

۷-۱ یافته‌های پژوهش

همان گونه که دیده می‌شود، از ۱۰ عامل نخست، به ۵ عامل «ارزیابی نشدن مدیران شهرداری و سازمان‌های وابسته، بر اساس میزان موفقیت در جذب سرمایه گذاران»، «نسبت دادن اتهامات و تهمت‌های فراوان به حامیان سرمایه گذاری»، «عدم اجرای اقدامات انگیزشی برای جذب سرمایه گذاران»، «وجود اختلاف میان اعضای شورا و میان شورا و شهرداری» و «نگاه به سرمایه گذار به عنوان پیمانکار و نه به عنوان شریک»، در ادبیات اشاره نشده بود. همچنین از این ۱۰ عامل، ۴ عامل «نسبت دادن اتهامات و تهمت‌های فراوان به حامیان سرمایه گذاری»، «نگرش منفی نسبت به سرمایه گذاران از سوی مسئولان»، «وجود اختلاف میان اعضای شورا و میان شورا و شهرداری» و «نگاه به سرمایه گذار به عنوان پیمانکار و نه شریک»، دارای **علل نگرشی** می‌باشند که با تغییر این نگرش توسط برگزاری دوره‌های آموزشی و فرهنگی، می‌توان مشکلات بسیاری را حل کرد. جالب اینکه دومین عامل از نظر اولویت، «کمبود تجربه، دانش و

مهارت‌های مدیریتی در شهرداری و سازمان‌های وابسته آن» می‌باشد، همانگونه که پیداست، باز هم به «آموزش» مربوط است و با برگزاری دوره‌های آموزشی می‌توان تغییرات دلخواه را در آن ایجاد کرد. وجود ایرادها و کمبودها در اندازه گیری اثربخشی دوره‌های برگزار شده که در قسمت ۴-۳ به آن اشاره شده بود، به روشنی تأثیر خود را در این عوامل نمایان ساخته است. همچنین باید توجه کرد که مهم ترین عامل شناسایی شده یعنی «ارزیابی نشدن مدیران شهرداری و سازمان‌های وابسته، بر اساس میزان موفقیت در جذب سرمایه گذاران»، عاملی نیست که مستقیماً به سرمایه گذاران مربوط باشد. زیرا اینگونه نیست که چون مدیران بر اساس میزان موفقیت در جذب سرمایه گذاران ارزیابی نمی شوند، پس در سرمایه گذاران عدم تمایل به وجود می‌آید، بلکه این عامل سبب ایجاد شرایط یا رفتارهایی می‌شود که بروز آنها، سبب عدم تمایل در سرمایه گذاران می‌شود. در واقع می‌توان این عامل را به عنوان علت ریشه ای عوامل دیگر بشمار آورد. به علاوه «پایین بودن میزان اطمینان سرمایه گذاران برای دریافت حق و حقوق خود، در دادگاه‌های کشور» عاملی نیست که به شهرداری مربوط بوده و مستقیماً در کنترلش باشد. شهرداری در این زمینه تنها می‌تواند پیشگیری‌های لازم را انجام داده، از کشیده شدن کار به مراجع قضایی جلوگیری کند. در نهایت باید گفت که «پایین بودن سود در نظر گرفته شده برای مشارکت عمومی - خصوصی» در اولویت دهم قرار گرفته که نشان می‌دهد، عوامل رفتاری در مقایسه با عوامل مالی و اقتصادی، در اولویت بالاتری برای سرمایه گذاران قرار دارد که نشان می‌دهد آنها چندان هم به دنبال سود و منفعت شخصی نیستند و یا حداقل اینکه «رفتار مسئولان» در مقایسه با «سودآوری پروژه» تأثیر بیشتری در ایجاد تمایل یا عدم تمایل سرمایه گذاران به انجام پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی دارد که این نکته می‌تواند برای مسئولان شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز، امیدوار کننده باشد. به این صورت که با تغییر برخی رفتارها، می‌تواند سرمایه گذاران را به خود جذب کنند.

۲-۷ پیشنهادها

اعداد در درون پرانتز نشان می‌دهند که هر یک از این پیشنهادها، در راستای برطرف کردن کدام عامل (عوامل) می‌باشند. شماره عامل، همان شماره ای است که در جدول ۶ به آن عامل داده شده است:

۱) در سایت به طور رسمی اعلام شود که هر یک از این پروژه‌های مشارکتی تعریف شده، در راستای طرح تفصیلی شیراز، اهداف بلند مدت شهرداری و منافع شهروندان است. تصور بسیاری از سرمایه‌گذاران این بود که پروژه‌های مشارکتی، بدون هیچ هدف خاص بلند مدتی، تعریف شده‌اند. شهرداری و سازمان سرمایه‌گذاری باید به طور رسمی اهداف بلند مدت خود را در سایت‌های خود اعلام کنند و همچنین نشان داده شود که هر پروژه سرمایه‌گذاری تعریف شده، در راستای دستیابی به کدام هدف بوده است (عامل ۸).

۲) شهرداری، در سایت خود به طور رسمی از تمامی کسانی که در گذشته مشکل یا مشکلاتی با شهرداری داشتند، یا به گونه‌ای از شهرداری دلخور هستند، دعوت کند که در جلسه یا جلساتی، مشکلات خود را با شهردار به صورت مستقیم مطرح کنند. در صورت رفع این مشکلات و دلخوری‌ها، مسلماً نه تنها تصویر منفی گذشته پاک خواهد شد، بلکه تصویر مثبتی در ذهن سرمایه‌گذاران شکل خواهد گرفت (عامل ۲۳).

۳) در سایت سازمان سرمایه‌گذاری به صورت رسمی اعلام شود که فرایند گردش کار در زمینه «سرمایه‌گذاری» تدوین شده و هیچ فعالیتی خارج از گردش کار تهیه شده، نیاز نیست. بهتر است یک زمان تقریبی هم برای هر فرایند اعلام کنند. همچنین اعلام شود که شیوه نامه توسط وزارت کشور ابلاغ شده که سرمایه‌گذاران فکر نکنند که فرایند گردش کار در شیراز، بی پایه و اصول بوده است (عوامل ۲، ۴، ۷، ۱۱ و ۲۲).

۴) عده ای از سرمایه‌گذاران از این ناراضی بودند که چرا میزان پیشرفت فیزیکی حداقل ۳۰٪ برای پیش فروش الزامی است. کافی است که در سایت سازمان سرمایه

گذاری توضیح داده شود علت تعیین عدد ۳۰٪، متن ((قانون پیش فروش ساختمان)) می باشد و ارتباطی به سازمان ندارد. تنها لازم است که به تبصره ماده ۴ قانون پیش فروش ساختمان اشاره شود. نکته دیگر اینکه در سایت اعلام شود که سازمان سرمایه گذاری شیراز در شرایطی حتی با پیشرفت ۲۰٪ یا ۲۵٪ هم اجازه پیش فروش می دهد و در این زمینه سخت گیری کمتری می کند که امتیاز مثبتی بشمار می رود (عوامل ۱۹ و ۲۵).

۵) با توجه به اینکه بسیاری از سرمایه گذاران می پندارند که شیوه محاسبه عوارض سلیقه ای است و اصول و قواعدی ندارد، کافی است یک نسخه رایگان از کتابچه ((مجموعه قوانین، مقررات و مصوبات مربوط به محاسبه عوارض)) که قیمتش کمتر ۳۰۰۰ تومان است، در سایت شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز قرار داده شود و هنگام مراجعه سرمایه گذاران، یک نسخه چاپی از آن در اختیارشان قرار گیرد و هنگام محاسبه عوارض، به صورت دقیق و با جزئیات فهرست هزینه ها را به همراه فرمول ها و تبصره های مورد استفاده برای برآورد هزینه، در اختیار سرمایه گذار قرار دهند (عوامل ۴ و ۷).

۶) به طور رسمی اعلام شود که در پروژه های مشارکتی که در آن مالکیت زمین متعلق به شهرداری باشد، برای برخی از مجوزها مانند آب و برق، شهرداری یک معرفی نامه به شریک می دهد که شریک آن را به اداره مورد نظر بدهد و کارش در مدت کوتاهی انجام شود. متأسفانه بسیاری از سرمایه گذاران از وجود چنین نامه ای آگاهی نداشتند (عوامل ۲، ۳، ۹، ۱۱ و ۱۹).

۷) با توجه به اینکه فرایند صدور پروانه برای پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی، اولویت خاصی دارند و پیگیری آن از مسیر خاصی انجام می شود تا شریک هرچه سریعتر بتواند اجرای پروژه را آغاز کند، از طریق سایت شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز، این موضوع به سرمایه گذاران گفته شود.

۸) ساز و کارهایی طراحی شوند که تنها افرادی در فرایندهای مرتبط با پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی بکار گرفته شوند که سلسله مراتب را طی کرده باشند و

دارای سابقه تجربی معین (مثلاً حداقل ۵ سال) و آشنایی کامل با مفاهیمی چون سرمایه گذاری (مشارکتی و دیگر انواع آن)، بازاریابی، مدیریت، موضوعات مرتبط با رفتار سازمانی (مانند ادراک، نگرش و ...) و ... باشند و دارا بودن تمامی شاخص‌های نام برده، برای تصدی پست مورد نظر لازم باشد (عوامل ۱، ۶، ۸، ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۱ و ۲۵).

۹) برای مدتی هر چند کوتاه، افرادی که جزو تصمیم گیرندگان نهایی در رابطه با پروژه‌های مشارکتی می‌باشند را به عنوان مأموریت به کشورهایی چون دبی و ترکیه، انگلستان، و ... بفرستند تا از نزدیک با همه جنبه‌های مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات شهری آشنا شوند چنین تجربه‌ای، تغییرات مثبت و سازنده‌ای در نگرش و دیدگاه تصمیم گیران ایجاد می‌کند (عامل ۱، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱ و ۲۵).

۱۰) چند تن از معروف ترین متخصصان بازاریابی را که در سطح کشور شناخته شده هستند، دعوت کرده تا دوره‌های کاملاً پیشرفته برای تمامی تصمیم گیرندگان حوزه سرمایه گذاری (و نه فرد خاصی) برگزار شود تا در آنها ذهنیت یکسانی شکل گیرد (عامل ۱، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱ و ۲۵).

۱۱) در شهرداری شیراز، اثربخشی دوره‌های آموزشی انجام شده تنها با روش «رضایت کارآموزان از دوره»، سنجیده می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش که نشان می‌دهد کارکنان شهرداری شیراز به شدت نیازمند دوره‌های نگرشی هستند، شهرداری شیراز باید از روش‌های «بررسی تغییر رفتار کارآموز» و «بررسی نتایج» نیز، برای ارزیابی اثربخشی آنها استفاده کند (عامل ۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱).

۱۲) به کارکنان گفته شود که چقدر سرمایه گذاری می‌تواند برای افزایش اشتغال، افزایش رفاه و آسایش مردم و همچنین توسعه پایدار و متوازن شهری، مفید باشد. باید تفاوت دو مفهوم سرمایه دار و سرمایه گذار^۱ به تمامی افراد آموزش داده شود. مسئولان

۱- در اینجا، معانی منفی واژه سرمایه دار مورد نظر است. گاهی این واژه به معنای materialist یعنی کسی که ارزش بسیاری برای دارایی‌های مادی قائل است و گاه به معنی moneymaker یعنی کسی که در گردآوری و انباشت ثروت، بسیار موفق است، می‌باشد. به لینک روبرو مراجعه شود:

<http://www.thefreedictionary.com/capitalist>

به یاد داشته باشند که سرمایه گذار باید سود غیر متعارف دریافت نماید. اگر قرار بر سود متعارف باشد، در آن صورت سرمایه گذار می تواند در بانک سپرده گذاری کند و سود ۲۰٪ را بصورت روز شمار و بدون هیچ ریسکی بدست آورد یا سرمایه خود را به بازارهای غیرمولد مانند بازار سکه و دلار وارد کند (عامل ۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱).

۱۳) باید مسئولان را در سود و زیان حاصل از جذب سرمایه گذار برای پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی، شریک کرد. ابتدا بررسی شود که این افراد چقدر ارزش آفرینی برای شهر و شهروندان داشته اند، سپس در پایان سال، مبلغی که میزانش به گونه ای متناسب با ارزش ایجاد شده برای شهر و شهروندان باشد، به عنوان پاداش به تک افراد درگیر در فرایند سرمایه گذاری مشارکتی داده شود. برای تعیین میزان پاداش، تنها ارزش ریالی پروژه در نظر گرفته نشود. بلکه، به عواملی چون میزان رفاه ایجاد شده برای شهروندان، میزان اشتغال ایجاد شده، تأثیر در کاهش ترافیک و ... نیز، توجه شود. (عوامل ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶).

۱۴) در رسانه هایی چون صدا و سیما (سطح ملی و استانی)، روزنامه خبر و ... از موفقیت های کارکنان سازمان سرمایه گذاری شیراز در جذب سرمایه گذار، سپاس گزاری کنند. زیار پاداش های غیرمالی در کنار پاداش های مالی، تأثیر بسیاری در روحیه و انگیزش کارکنان خواهد داشت (عوامل ۲۰، ۲۴).

۱۵) به طور رسمی از سرمایه گذارانی که در پروژه های شهرداری شیراز مشارکت می کنند، سپاسگزاری شود و اسامی آنها هم در سایت شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز و حتی رسانه ها اعلام شود. (عوامل ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۱، ۲۳ و ۲۵).

۱۶) برای سرمایه گذارانی که سابقه مشارکت در پروژه های شهرداری شیراز را دارند، امتیاز ویژه ای در نظر گرفته شود که سبب شود آنها در پروژه های بعدی شهرداری، در مقایسه با دیگر سرمایه گذاران، دارای اولویت بالاتری شوند (عامل ۲۵).

۱۷) فرد یا افرادی را برای جذب سرمایه گذار و به عنوان بازاریاب سازمان سرمایه گذاری، تربیت کنند یا از خارج از شهرداری جذب نمایند. شناساندن منافعی که پروژه‌ها برای شهروندان دارند به سرمایه گذاران و تلاش برای جذب آنها، یکی از مهم ترین اجزای بازاریابی است. فارغ التحصیلان رشته مدیریت که در بازاریابی تخصص داشته و هم به سرمایه گذاری و هم به شیوه کار سازمان‌های دولتی آشنا هستند، در شهرداری و سازمان سرمایه گذاری شیراز استخدام شوند (عوامل ۱، ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۲۵)

۱۸) استراتژی و برنامه‌ها طوری طراحی شوند که مستقل از فرد باشند و آمدن فرد جدید (در شورا، شهرداری و استانداری) تأثیری روی برنامه‌ها نگذارد. اگر برنامه استراتژیک به گونه ای باشد که همگی مسئولان ملزم پیروی از آن باشند، تغییر مسئولان بر روی سیاست‌ها تأثیری نخواهد داشت.

۱۹) شهرداری بداند اگر یک سرمایه گذار از رابطه با شهرداری ناراضی بوده و شکایاتی داشته باشد، دیگر سرمایه گذاران نیز تمایلی نخواهند داشت که با شهرداری شریک شوند. آمارها نشان می‌دهد^۱ مشتریان ناراضی، بطور میانگین به ۹ تا ۱۵ نفر دیگر، تجربه خود را می‌گویند.

۲۰) شهرداری، هنگام محاسبه آورده خود، قیمت زمین را زیر قیمت بازار محاسبه کند تا با این کار، سهم خود کمتر و سهم شریک بیشتر شود. اینگونه کارها، هزینه‌های کوتاه مدتی هستند که فواید بلند مدت بسیاری دارند. زیرا مردم شیراز به دلیل ویژگی‌های فرهنگی خود، حاضرند برای «تفریح» هزینه پرداخت کنند که این پرداخت هزینه، درآمد سال‌های آینده شهرداری را افزایش می‌دهد. چون در شیراز رکود سرمایه گذاری (مشارکت عمومی - خصوصی) وجود دارد، شهرداری باید در کوتاه مدت، سود خود را پایین آورد و کاری کند که سود شریک به سود عرف صنعت ساختمان (حدود ۵۰٪) برسد. پس از مدتی که شهر شیراز به عنوان یک مکان جذاب

1- <http://returnonbehavior.com/2010/10/50-facts-about-customer-experience-for-2011/>

برای سرمایه گذاری شناخته شد و متقاضیان سرمایه گذاری مجبور شوند برای شراکت با شهرداری، با یکدیگر به رقابت بپردازند، شهرداری سود خود را افزایش دهد، تا جایی که نیازی به دادن تخفیف نباشد (عوامل ۸، ۱۲، ۱۳، ۲۰، ۲۳ و ۲۵).

(۲۱) شهرداری به جای سهم خود، از شریک بخواهد که به جای پول عوارض، در یکی از مناطق کمتر توسعه یافته شهر، بنای مورد نیاز آن منطقه را، بسازد (عوامل ۸ و ۲۵).

(۲۲) به کسانی که بیش از میزان مشخصی (مثلاً ۵۰۰۰۰۰ متر مربع) پروانه ساخت گرفته اند، کارت ویژه ای داده شود تا هر بار به بخش‌های مختلف شهرداری و یا ادارات کل مراجعه می‌کنند، بدون هیچگونه معطلی وارد اتاق شود، حتی اگر قرار قبلی هم نداشته باشد (عوامل ۸، ۹، ۱۱، ۱۹، ۲۱، ۲۳ و ۲۵).

(۲۳) بهتر است که صدور پروانه توسط دفاتر بخش خصوصی انجام شود. با این کار، کارایی افزایش یافته و باری نیز از دوش شهرداری برداشته می‌شود (عوامل ۷، ۹، ۱۱).

(۲۴) برای اینکه دیگر برای پیش فروش نیاز به پیشرفت فیزیکی نباشد و شریک بتواند از همان آغاز کار، اقدام به پیش فروش می‌توان پول مشتری را به یک حساب مشترک واریز کرد یا «قرارداد فروش» زیر نظر نماینده شهرداری، میان شریک و مشتری تنظیم شود تا متناسب با پیشرفت کار، شریک بتواند از مردم پول بگیرد. می‌توان از ضمانت‌های بانکی یا سفته نیز استفاده کرد (عوامل ۱۲، ۲۰، ۱۹، ۲۵، ۲۶).

(۲۵) از «مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار»^۱ برای ساده سازی فرایندهای مرتبط با پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی استفاده شود و با استفاده از «نظریه محدودیت‌ها»^۲ گلوگاه‌های موجود در هر فرایند، شناسایی شوند و راههایی برای افزایش ظرفیت آنها شناسایی شوند (عوامل ۷، ۹ و ۱۱).

(۲۶) یک روز خاص در هفته (مثلاً پنجشنبه‌ها) یا ساعات معینی از روز را (مثلاً

1- BPR: Business Process Reengineering

2- TOC: Theory of Constraints

ساعت ۴ تا ۷ عصر) به سرمایه گذاران و مسائل مربوط به آنها (مانند: صدور پروانه، شکایات، پیشنهادها، نیازها و ...) تخصیص داده شود. جلسات بطور مستمر برگزار شوند، نه اینکه تنها زمانی که مشکلی پیش آید. زیرا گاهی فرصتهایی پیش آمده و سرمایه گذاران پیشنهادهایی دارند که می توانند بسیار به نفع شهر و شهروندان باشند (عوامل ۷، ۹، ۱۱، ۱۹ و ۲۱).

۲۷) فرایندها طوری طراحی شوند که به افراد وابسته نباشند. کارکنانی که در سرمایه گذاری نقش دارند، چند مهارتی^۱ تربیت شوند که در صورت عدم حضور آنها، دیگران بتوانند کارها را انجام دهند (عوامل ۷، ۱۳).

۲۸) طرح جامع استانی برای حمایت از سرمایه گذاری تدوین شود و تمامی ادارات کل استانی، ملزم به همکاری با شهرداریها به منظور افزایش سرمایه گذاری شوند. برای تدوین «طرح» می توان «میثاق نامه استانی» را که در رابطه با سرمایه گذاری در پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی شهر تبریز است، به عنوان الگویی برای استان فارس قرار داد (عوامل ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۲۵).

۲۹) تیمی متشکل از همه افرادی که سازمان های آنها، به نحوی در فرایند گرفتن مجوزها دخیل هستند، ایجاد شود. به این صورت که هر سازمان، نماینده ای به شهرداری یا سازمان سرمایه گذاری شیراز، معرفی کند که او وظیفه رسیدگی به فرایند صدور مجوز از طرف سازمان مربوطه را، دارا باشد و سرمایه گذار مجبور نباشد که خودش شخصاً اقدام کند (عوامل ۳، ۷، ۹، ۱۱ و ۲۵).

۳۰) برای رزومه اخلاقی و رفتاری سرمایه گذاران امتیاز مشخصی قائل شوند و بر اساس آن سرمایه گذاران احتمالی را اولویت بندی کنند. مسئولان از خود بپرسند ((کسی که تعداد زیادی پروژه در استانها و شهرهای گوناگون کشور انجام داده، یا کسی که نیکوکار و مدرسه ساز است، آیا می آید خود را خراب کند و پولی بگیرد و فرار کند؟)) (عوامل ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۱ و ۲۳).

منابع

الف. فارسی

- امیدوار، علیرضا (۱۳۸۹). عارضه یابی سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت. *ماهنامه اتاق ایران*، ۴۵: ۲۶-۲۷.
- حسینی، رحمان (۱۳۸۷). واقعیتی اسف بار! تأملی بر موانع سرمایه گذاری داخلی و کسب و کار در کشور. *ماهنامه بانک و اقتصاد*، ۹۱: ۶۵-۶۴.
- حسین زاده بحرینی، محمدحسین و ملک الساداتی، سعید. (۱۳۹۰). موانع نهادی سرمایه گذاری و کسب و کار در ایران. *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، ۵۹: ۲۵-۵۵.
- حمیدیان، محمد صادق (۱۳۹۰). برخی از استعلامات سرمایه گذاری در فارس مبنای قانونی ندارد. *خبرگزاری مهر*، برگرفته از: <http://www.mehrnews.com/fa/newsdetail.aspx?NewsID=1504601>
- دبیرخانه کارگروه تخصصی سرمایه گذاری کلان شهرها (۱۳۸۸). رتبه بندی کلان شهرها از نظر اجرای اصل ۴۴. *تابناک*، برگرفته از: <http://www.tabnak.ir/pages/?cid=42899>
- رهبان، فرهاد؛ مظفری خامنه، فرشید و محمدی، شاپور. (۱۳۸۶). موانع سرمایه گذاری و تأثیر آن بر رشد اقتصادی در ایران. *مجله تحقیقات اقتصادی*، ۸۱: ۱۳۸-۱۱۱.
- سازمان سرمایه گذاری و مدیریت پروژه های مشارکتی شهرداری شیراز (۱۳۹۱). شیوه نامه امور سرمایه گذاری و مشارکت شهرداری شیراز.
- سازمان مدیریت سرمایه گذاری و مشارکت های اقتصادی شهرداری مشهد (۱۳۹۱). بیش از ۱۴ هزار میلیارد تومان قرارداد سرمایه گذاری مشارکتی قطعی در ۳ سال. برگرفته از: http://www.investment.mashhad.ir/index.php?module=cdk&func=loadmodule&system=cdk&sismodule=user/content_view.php&cnt_id=10634&ctp_id=2&id=246&sisOp=view
- سامانه مدیریت علم هم افزا (۱۳۹۱). «برنامه راهبردی صنعت، معدن و تجارت استان فارس». برگرفته از: <http://www.bsmt.ir/1472> اقتصاد-استان-مسئله
- سایت سازمان امور سرمایه گذاری و مشارکت شهرداری تبریز، (۱۳۹۲). مراجعه شود

به: <http://investment.tabriz.ir>

شاکری، عباس و سلیمی، فریدون. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر جذب سرمایه گذاری در منطقه آزاد چابهار و اولویت بندی آنها با استفاده از تکنیک ریاضی AHP. *پژوهشنامه اقتصادی*، ۱۳۰-۹۵.

فرقان دوست حقیقی، کامبیز؛ رضوانی، علی اصغر و هاشمی سلیمانی، هادی. (۱۳۸۸). بررسی موانع توسعه سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت جهانگردی ایران. *پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی*، ۱۵۴-۱۲۹.

کشاورزیان پیوستی، اکبر و عظیمی چنزق، علی. (۱۳۸۵). بررسی موانع نهادی (اداری - اجرایی) سرمایه گذاری صنعتی مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی. *فصلنامه برنامه و بودجه*، ۱۰۰: ۳-۵۰.

کمیته سرمایه گذاری کلان شهرهای کشور (۱۳۹۰). «شهرداری تریز رتبه اول سرمایه گذاری کشور را کسب کرد». *بنا نیوز*، برگرفته از: <http://www.bananews.ir/labor/labor-company/4201-2011-05-03-06-45-17> موسوی، محسن؛ احمدی، موسی و فرهادی، روح اله. (۱۳۸۹). آسیب شناسی تأمین مالی به روش مشارکت عمومی - خصوصی در پروژه های شهری. *سومین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راه کارها*، ۹۰۷-۸۸۵.

موسوی، مصطفی. (۱۳۹۰). گزارشی از پروژه طراحی الگوی خدمات فاینانس پروژه های شهر تهران با رویکرد استفاده از خدمات بانکی، بیمه ای و بورس. *مجله اقتصاد شهر*، ۹ (بهار): ۱۳۷-۱۴۱.

مهربانی، فاطمه. (۱۳۸۹). کارکرد ابزارها و نهادهای مالی در تأمین مالی پروژه های شهری. *مجموعه مقالات سومین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راه کارها*، ۹۸۳-۱۰۰۰.

نصیری، کریم. (۱۳۸۸). ابزارها و نهادهای مالی در تأمین مالی پروژه های شهری. *مقالات اولین کنفرانس سالانه توسعه نظام تأمین مالی در ایران*.

هاشمی، مناف و طاهرخانی، حبیب اله. (۱۳۸۷). ایجاد پایداری در منابع درآمدی

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر عدم تمایل ...

شهرداری تهران (راهکارها، موانع و مشکلات). مجموعه مقالات نخستین همایش
مالیه شهرداری، مشکلات و راه کارها.
یوسفی، محمدقلی و عزیزنژاد، صمد. (۱۳۸۸). بررسی عوامل تعیین کننده سرمایه
گذاری خصوصی در ایران با روش خود توزیع برداری. فصلنامه پژوهش‌های
اقتصادی، ۹ (۱): ۷۹-۱۰۰.

ب. انگلیسی

- Cities Development Initiative for Asia. (2010). *CDIA PPP Guide for Municipalities*.
- Colverson, S. & Perera, O. (2012). *Harnessing the Power of Public-Private Partnerships: The role of hybrid financing strategies in sustainable development*. (IISD Report). Retrieved from
- Fussell, H. & Beresford, C. (2009). *Public-Private Partnerships: Understanding the Challenge* (2nd Ed). Canada: The Center for Civic Governance.
- Moszoro, M. & Krzyzanowska, M. (2011). Implementing Public-Private Partnerships In Municipalities. *IESE Business School, University of Navarra*, Working Paper WP-908.
- Perlman, M & Pulidindi, J. (2012). *MUNICIPAL ACTION GUIDE*. Retrieved from National League of Cities: <http://www.nlc.com>
- Public Works Financing. (2010). 2010 International Major Projects Survey. 253. Retrieved from: http://www.pwfinance.net/pwf_major_projects.pdf
- The Canadian Council for Public Private Partnerships. (2011). *Public Private Partnerships: A Guide for Municipalities*.
- The National Council for Public-Private Partnership. (2002). *For the Good of the People: Using Public-Private Partnership to Meet America's Essential Needs*. White Paper. www.iisd.org/pdf/2012/harnessing_ppp.pdf
- Return on Behavior Magazine. (2010, October). 50 Facts about Customer Experience. Retrieved from: <http://returnonbehavior.com/2010/10/50-facts-about-customer-experience-for-2011>