

مدل تشریک‌مسابی بخش دولتی و بخش غیردولتی در پروژه‌های ساخت، بهره‌برداری، انتقال آزاد راهی ایران (مطالعه چند موردی)

علمی - پژوهشی

یوسف شهبازی رازلیقی^{*}، استادیار، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده فنی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران
محمدحسین صبحیه، دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: shahbazi@usc.ac.ir

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸ - پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۵

صفحه ۴۲۲-۴۰۵

چکیده

موفقیت پروژه‌هایی که با مشارکت بخش عمومی - خصوصی انجام می‌شود به عوامل مختلفی بستگی دارد. تشریک‌مسابی مطلوب بخش عمومی و خصوصی در این پروژه‌ها، به عنوان یکی از عوامل موفقیت پروژه شناسایی شده است. دغدغه اصلی این پژوهش ارائه مدل نظری تشریک‌مسابی مطلوب در پروژه‌های آزادراهی ایران است که با مشارکت در سرمایه‌گذاری توسط بخش غیردولتی انجام می‌شود. در این پژوهش ضمن تلاش جهت توضیح مفهوم تشریک‌مسابی و ویژگی‌های آن در این گونه از پروژه‌ها، پیش‌آیندهای تشریک‌مسابی و نیز پس‌آیندهای این پدیده استخراج شده است. به منظور انجام پژوهش، از روش مطالعه‌ی چندموردی برای گردآوری داده‌ها و از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. در ادامه، مدل نظری تشریک‌مسابی مشارکت بخش دولتی و بخش غیردولتی ارائه شده است. بر اساس نتایج پژوهش، پدیده‌ی تشریک‌مسابی در این نوع از مشارکت‌ها با مقوله‌های تشریک‌مسابی در تامین منابع، تعریف پروژه، تسهیل فرآیندهای دیوان‌سالاری، تقنینی / حقوقی، تسهیم ریسک، تامین منافع، مدیریت ذینفعان، ارتقاء روش‌های نوین ساخت، و تسهیم اطلاعات تعریف می‌شود. پیش‌آیندهای علی تشریک‌مسابی نیز عبارتند از: ویژگی‌های بخش دولتی و غیردولتی، اعتماد، تعهد، باور اعضا به منافع همکاری، و فرآیند/ساختار پروژه. مقوله‌های نظام تامین مالی، اقتصاد کلان، نظام اداری، تعامل انجمن صنفی، تحریم، بلوغ قوانین، و شایسته‌سالاری دولتی، نیز به عنوان پیش‌آیندهای زمینه‌ای مؤثر بر پدیده‌ی تشریک‌مسابی شناسایی شدند. در نهایت، پس‌آیندهای تشریک‌مسابی مشتمل بر کارایی، نوآوری، رضایت طرفین، تامین منافع، و تمایل به سرمایه‌گذاری آتی شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: مشارکت بخش دولتی و غیردولتی، مدل نظری، تشریک‌مسابی، ساخت، بهره‌برداری، انتقال، صنعت آزاد راهی ایران

۱- مقدمه

شراکت (Cousins, 2002) تغییر ماهیت داده است. مشارکت بخش عمومی - خصوصی کاربرد قابل توجهی در توسعه‌ی دارایی‌های زیربنایی عمومی پیدا کرده و می‌تواند سازوکاری مؤثر برای اطمینان از حصول به ارزش پول باشد. بر اساس تجربه‌های جهانی، تا کنون نحوه تشریک‌مسابی بخش عمومی و خصوصی در عدم توفیق مشارکت‌های نوع PPP (مشارکت عمومی - خصوصی) مؤثر بوده است (Piltan and Sowlati, 2016). از سوی دیگر به سبب تمایل دولت‌ها

بخش دولتی به دلایل مختلف و از جمله کمبود بودجه عمرانی، از سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در اجرای پروژه‌ها استقبال می‌نماید. از سوی دیگر بخش غیردولتی نیز از زمان مطرح شدن این نوع مشارکت، تمایل خود را برای شراکت با بخش دولتی و کسب منافع مرتب بر آن، و از جمله آسودگی خیال از رقابت برای اخذ پروژه در بازه زمانی درازمدت، نشان داده است. در این میان اتفاق جدیدی که رخ داده این است که رابطه قدیم کارفرما-پیمانکار به نوعی جدید از روابط از نوع

این پژوهش، با انجام مصاحبه با کنشگران صنعت آزادراه درباره‌ی پدیده‌ی تشریک‌مساعی و شرکت در جلسات آسیب‌شناسی تشریک‌مساعی با حضور فعالان صنعت آزادراه از دو بخش دولتی و غیردولتی، داده‌های لازم برای پاسخ به سوالات پژوهش، گردآوری و تجزیه و تحلیل لازم به منظور نظریه‌پردازی پدیده‌ی تشریک‌مساعی در پروژه‌های ساخت، بهره‌برداری و انتقال آزاد راهی انجام گرفته است.

۲- پیشینه تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس پارادایم عمل‌گرایی انجام می‌شود. بهره‌مندی از نظریه‌های عمل‌گرایانه در مدیریت پروژه، به درک بهتر کنش‌گران از پیچیدگی‌های نحوه‌ی مدیریت پروژه منجر می‌شوند (Lalonde et al., 2010). در فرض عمل‌گرایی، پژوهش برای این است که ما را با مقتضیات زندگی و پیشرفت آشنا کند و معطوف به مسائل واقعی زندگی باشد. در این رویکرد، حقیقت آن است که به کارمان می‌آید و معرفت علمی، آگاهی به مقتضیات و نتایج است (Ferasatkah, 2017). رویکرد انتخابی برای این پژوهش رویکرد کیفی می‌باشد. دلیل انتخاب این رویکرد این است که در رویکرد کیفی روند تشکیل مفاهیم از پایین به بالا است، به دنبال ساخت نظریه هستیم، افعال عمده‌ی پژوهشی توصیفی، تفهیمی و اکتشافی هستند، و نتیجه‌ی آن بازنمایی موقعیت‌های خاص است. روش پژوهش منتخب نظریه‌پردازی از مطالعه‌ی چندموردی می‌باشد (Mohammadpur, 2014). در اینجا منظور از چند موردی در واقع بهره‌مندی از روش تحقیق مطالعه‌ی موردی (موردکاوی) در چند پروژه‌ی منتخب است. دلیل برگزیدن این روش نیز این است که برای رسیدن به اهداف پژوهش، روی یک مورد خاص، موضوع مشخص، سازمان به خصوص، در یک منطقه مشخص، و یک کسب و کار مشخص، ورود نموده و عمیقاً از هر جهت و به طور کامل بررسی می‌کنیم. در نهایت به طور نظام‌مند اطلاعات کافی را دسته‌بندی می‌کنیم و طی فرآیندی شفاف به آن‌ها استناد و با آن‌ها استدلال می‌کنیم. در نهایت، دانش موثق قابل انتقاد و قابل مقایسه‌ای را به دست می‌دهیم که شامل نظریه جدیدی است که امکان بررسی کمی تعمیم‌پذیر را دارد (Ferasatkah, 2017). در این پژوهش از کنشگران پروژه‌های ساخت، بهره‌برداری، انتقال، درباره‌ی دیدگاه‌ها، معانی و سازوکارهای تشریک‌مساعی آنها در فضای شراکت

به واگذاری امور به بخش خصوصی، پژوهش درباره‌ی مشارکت بخش عمومی و خصوصی از رونق خاصی برخوردار شده است. در این مطالعات از وجوه مختلفی به بحث تشریک‌مساعی در مشارکت‌ها پرداخته شده است. تعریف و شناسایی پدیده‌ی تشریک‌مساعی، گونه‌های مختلف تشریک‌مساعی و مبانی گونه‌بندی، اهداف تشریک‌مساعی، ویژگی‌های اصلی موفقیت در تشریک‌مساعی، و پیامدهای تشریک‌مساعی از جمله موضوعاتی هستند که مورد توجه پژوهش‌گران قرار گرفته‌اند. کشتیبان و همکاران (۲۰۱۶)، نحوه‌ی تشریک‌مساعی طرفین مشارکت را از جمله عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه برشمرده و به عناصری از مقوله‌ی تشریک‌مساعی در مشارکت‌ها اشاره نموده‌اند (Kashtiban et al., 2016). بر مبنای مطالعات دیوی و همکاران (۲۰۰۹)، عوامل انسانی، رفتاری، فرآیندی و منابع به یک اندازه در موفقیت مشارکت‌ها برجسته شده‌اند (Davey et al., 2009). چن و همکاران نیز بر مبنای عوامل منطقی، انگیزه و ساختار، گونه‌های مختلف تشریک‌مساعی را دسته‌بندی نموده‌اند (Chen et al., 2104).

نکته‌ی حائز اهمیت در بررسی موضوع تشریک‌مساعی این است که مطالعات صورت گرفته عمدتاً در حوزه‌ی زنجیره‌ی تامین انجام شده و به خصوص در رشته‌ی مدیریت پروژه و ساخت و همچنین در پروژه‌های نوع ساخت، بهره‌برداری، انتقال، تاکنون مطالعه مستقلی انجام نشده است. همچنین شرایط بستری حاکم بر مشارکت (از قبیل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) نیز بر عملکرد تشریک‌مساعی اثرگذار هستند. پژوهش حاضر تلاش دارد این گونه عوامل را نیز مورد مطالعه قرار دهد. بر اساس مطالعات میدانی انجام شده، ضعف تشریک‌مساعی کنشگران عرصه‌ی آزاد راهی در پروژه‌های ساخت، بهره‌برداری و انتقال، موجب افزایش زمان و هزینه و کاهش کیفیت در دوره‌ی اجرا و کاهش بازگشت سرمایه در دوره‌ی بهره‌برداری از این پروژه‌ها شده است. عدم رضایت‌مندی از عمل‌کرد طرف مشارکت و بی‌انگیزگی بخش غیردولتی برای ورود به این نوع مشارکت، ایجاب می‌نماید عوامل مؤثر بر تشریک‌مساعی، زمینه‌های آن، و پیامدهای مترتب بر آن بررسی شود. پژوهش حاضر قصد دارد در خصوص کشف مفاهیم مربوط به تشریک‌مساعی، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای آن و همچنین تبیین پیوند بین این مقوله‌ها نظریه‌سازی نماید.

مسئله را دارا باشد (Ferasatkah, 2017). به منظور نمونه‌گیری هدفمند و نظری در مجموع ۳۸ نفر از کنش‌گران عرصه‌ی مشارکت آزادراهی از بخش دولتی و غیردولتی انتخاب و مصاحبه‌ی عمیق شدند. در طی این پژوهش در ابتدا با هر یک از کنش‌گران بین ۱ تا ۱٫۵ ساعت مصاحبه شد. پس از انجام مصاحبه به صورت ضبط صدا یا نوشتن صحبت‌ها (برخی از کنش‌گران تمایل به ضبط صدا نداشتند)، کلیه‌ی داده‌های حاصل به صورت متن آماده شدند. در صورت کفایت داده‌ها، تجزیه و تحلیل اولیه‌ی آن‌ها بر اساس فرآیندهای تعریف شده در چارچوب نظریه‌ی داده‌بنیاد انجام و پرسش‌های پژوهش برای مصاحبه‌های بعدی ویرایش، تدقیق یا طراحی شدند. در مواردی بر اساس روند پیشرفت مصاحبه‌ها به صورت بادهه پرسش‌های تازه مطرح می‌شد. مصاحبه‌ها تا زمان دست‌یابی به اشباع نظری داده‌ها ادامه می‌یافت. کنش‌گران منتخب برای مصاحبه از تنوع سطوح مدیریتی، شغلی، و سنی برخوردار بوده و از سه بخش دولتی، خصوصی و خصولتی انتخاب شدند.

سن مصاحبه‌شوندگان عمدتاً بین ۴۰ تا ۷۰ سال بوده، در دو مورد یک نفر جوان‌تر از ۴۰ سال و یک نفر مسن‌تر از ۷۰ سال مصاحبه شدند. افراد منتخب فاقد دانش پیشین نظری در خصوص پدیده‌ی تشریک‌مساعی بودند. به منظور ناشناس ماندن مصاحبه‌شوندگان از افشای مشخصات ایشان خودداری می‌شود. ابزارهای گردآوری و تحلیل داده‌ها در این پژوهش عبارت بودند از: مصاحبه‌ی عمیق اکتشافی، پرسش‌های باز، مشاهده، دیدن اسناد مکتوب و غیرمکتوب، تاملات شخصی، یادداشت‌های فنی محقق در طول فرآیند تحلیل مداوم داده‌ها، یادداشت‌های دیگران از تحلیل‌های خود، پنل‌های موضوعی و گروه‌های بحث کانونی (Ferasatkah, 2017). چارچوب مفهومی پژوهش عبارت از تبیین پدیده، ارتباط منطقی و اتصال مفاهیم اساسی، موجبات علی پدیده و پیامدها می‌باشد که با اهداف، سؤال‌ها، روش و اعتبار آن ارتباط منطقی و درست داشت (Eisenhardt and Graebner). در شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش شامل پیش‌آیندها، پس‌آیندها و پدیده‌ی تشریک‌مساعی ارائه شده است (Dyer et al., ۲۰۰۱).

هدف از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده بنیاد در خصوص پدیده‌ی "تشریک‌مساعی مطلوب" در پروژه‌های مشارکتی از گونه‌ی ساخت، بهره‌برداری، انتقال آزادراهی ایران

پروژه پرسش می‌شود؛ سوال‌هایی عمیق در قالب مصاحبه‌های باز، محور اصلی پژوهش را تشکیل می‌دهند. علاوه بر مصاحبه، بررسی اسناد، مدارک و قراردادهای مبادله شده بین طرفین مشارکت در دستور کار قرار دارد. آنگاه بر اساس داده‌های حاصله، توصیف و تفسیر دیدگاه‌ها و درک آنها از تشریک‌مساعی، تبیین و مدلی نظری مبتنی بر داده‌ها ارائه می‌شود. در این پژوهش، نظریه عمدتاً از داده‌ها ناشی می‌شود و نه از پیش‌ادراک‌های نظری و ذهنی محقق. محقق کیفی ضمن کسب حساسیت نظری نسبت به موضوع پژوهش از مرور نقادانه‌ی ادبیات، در مورد نتایج مطالعات خود فاقد دانش پیشین بوده و هر لحظه ممکن است با استنتاج‌های غیرمترقبه‌ای روبرو شود (Eisenhardt and Graebner).

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظریه‌ی داده‌بنیاد استفاده شد. این نظریه بیش‌تر در موقعیت‌هایی کاربرد دارد که معمولاً با فرآیند روی دادن یک پدیده و موجبات و آثار آن سروکار دارد. در این پژوهش فهم تعاملات مردم در یک میدان خاص (کنش‌گران عرصه‌ی مشارکت آزادراهی) مد نظر است و در حقیقت می‌خواهیم از طریق تماس نزدیک با شرایط خاصی که در چارچوب نظریه‌های موجود قابل تبیین نیست، آن شرایط خاص را عمیق‌تر بفهمیم. در این نظریه، داده‌ها در چند مرحله، کدگذاری شده و نتیجه نیز دست آخر در چارچوب یک مدل نظری، یکنواخت، مرتب و بازنمایی شود (Ferasatkah, 2017).

در پژوهش کنونی، از دو نوع نمونه‌گیری هدفمند و نظری به صورت هم‌زمان استفاده شد. هدفمند بدین معنا که بتواند حسب موضوع و مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف بکند، از آن‌ها که درگیر و حامل تجربه‌های زیسته و اندیشیده در موقعیت بوده‌اند و هستند. نظری بودن نمونه نیز به این معنی که کفایت لازم را برای این که ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. چارچوب نمونه نیز با دو معیار محک می‌خورد: ۱) ورودی (اشباع داده‌ها) و ۲) خروجی (اشباع نظری). معیار ورودی این است که چه کسانی حامل انواع تجربه‌های مرتبط با موضوع و مسئله و پرسش‌های تحقیق ما هستند. داده‌ها باید هم حالت‌های متوسط و متعارف و هم حالت‌های مفرط و انحرافی را بازتاب بدهند. معیار خروجی نیز اشباع نظری است. باید با نمونه‌های دیگری و بیشتری مصاحبه بکنیم تا نقطه‌ای که به سطح اکتشاف برسیم و به نظریه‌ای که ظرفیت کافی توضیحی در باب موضوع و

ریسک، انجام فعالیت‌های مشترک برای دستیابی به منفعت دو طرفه را تعهد می‌نمایند؛ ضمن این که با وجود اثرات متقابل تشریک‌مسابی، هویت خود را حفظ می‌نمایند (Chen et al., 2014). به اختصار، در جدول ۱، جمع‌بندی عوامل مؤثر بر نحوه‌ی تعامل طرفین یک مشارکت موفق ارائه شده است. مدیریت روابط مناسب، تعهد، اعتماد، حمایت دولتی، و هماهنگی از عوامل برشمرده در ادبیات برای موفقیت پروژه در چارچوب تشریک‌مسابی طرفین مشارکت می‌باشد (Kashtiban et al., 2016).

بین بخش دولتی و غیردولتی است. بنابراین، شناسایی ویژگی‌های تشریک‌مسابی و تبیین پیش‌آیندها و پس‌آیندهای این پدیده موردنظر است. در این راستا سوالات اصلی پژوهش به شرح زیر است:

- مفهوم تشریک‌مسابی بخش دولتی و غیردولتی در پروژه‌های BOT آزادراهی چیست؟

- پیش‌آیندهای تشریک‌مسابی کدامند؟

- پس‌آیندهای تشریک‌مسابی کدامند؟

مرور نقادانه‌ی ادبیات مشارکت نشان می‌دهد که مشارکت‌ها از نرخ شکست بالایی برخوردار بوده (Hock and Cheong, 2013) و بین ۳۰ تا ۷۰ درصد از آنها با شکست مواجه شده‌اند (Bamford et al.). تشریک‌مسابی را ترتیبات حضور چند سازمان مستقل در یک مشارکت با هدف مشترک تعریف کرده‌اند. با این تعریف، سازمان‌ها با تسهیم منابع و



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش

جدول ۱. مقوله‌های پیش‌آیندی تشریک‌مسابی بین طرفین یک مشارکت (Kashtiban et al., 2016)

توضیحات	مرجع
اعتماد نقش اساسی در ایجاد روابط مناسب بین طرفین در پروژه‌های PPP دارد.	(Grubnic and Hodges, 2003)
هماهنگی بین طرفین درگیر در پروژه تضمین‌کننده توسعه مؤثر پروژه است.	(Abednego and Ogunlana, 2006)
مدیریت روابط مناسب در پروژه‌های PPP می‌تواند کارایی در پروژه را افزایش دهد.	(Smyth and Edkins, 2007)
اعتماد متقابل باعث افزایش موفقیت پروژه‌های PPP می‌شود.	(Jones and Noble, 2008)
عمل به تعهدات بیشترین تاثیر بر روی نتایج پروژه‌های PPP دارد.	(Klijn, Edelenbos and Kort, 2008)
اعتماد بین طرفین نقش اساسی در موفقیت تامین مالی پروژه‌های PPP دارد.	(Barretta, Busco and Ruggiero, 2008)
عدم اعتبار تعهدات در طرفین قراردادی باعث کاهش عملکرد پروژه می‌شود.	(Saussier, Staropoli and Yvrande-Billon, 2009)
عدم اعتماد بین طرفین به علت بلند مدت بودن پروژه‌های PPP باعث شکست این نوع پروژه‌ها می‌شود.	(Mahalingam, 2010)
عمل به تعهدات و حمایت دولتی یکی از مهمترین عوامل در موفقیت پروژه‌های PPP است.	(Liu, Zhao & Wang, 2010)
معرفی فاکتورهای روابط مناسب و عمل به تعهدات به عنوان CSF‌های پروژه‌های PPP	(Chan, Lam & Chan, 2010)

همچنین در جدول ۲ دیدگاه چند پژوهش‌گر دیگر در خصوص پیش‌آیندهای تشریک‌مسابی آورده شده است.

جدول ۲. پیش‌آیندهای تشریک‌مסاعی

پیش‌آیندهای تشریک‌مסاعی	مرجع
تصمیم‌گیری مشترک، تسهیم اطلاعات، تسهیم ریسک و پاداش، دارایی‌های مربوط به رابطه*، اعتماد و تعهد	(Brinkerhoff, 2002)
تصمیم‌گیری مشترک، تسهیم اطلاعات، هم‌سویی انگیزشی	(Simatupang and Sridharan, 2005)
قابلیت‌های مذاکره، تسلط در دانش حقوقی - قراردادی	(Kakabadse et al., 2007)
افزایش کارایی	(Ahuja, 2000)
افزایش یادگیری سازمانی و انتقال دانش	(Kogut and Zander, 1996)

* Relationship-Specific Assets؛ اشاره به منابع مختلفی دارد که از سوی هر یک از شرکاء به طور اختصاصی به مشارکت تخصیص می‌یابد.

ماتسیچ و مانسی (۱۹۹۲) نیز در یک مقاله‌ی مروری، پژوهش‌های مرتبط با پیش‌آیندهای همکاری موفق را، به شرح جدول ۳، گردآوری و دسته‌بندی نموده‌اند (Mattessich and Monesy, 1992).

جدول ۳. پیش‌آیندهای همکاری موفق

دسته	زیر دسته‌ها
اصلی	سابقه همکاری: وجود سابقه همکاری به اعضا درکی از نقش‌ها و انتظارات لازم در همکاری می‌دهد و آنها را به داشتن اعتماد به فرآیند قادر می‌سازد.
محیط	پشتیبانی: رهبران سیاسی، ایده‌پردازان، کنترل‌کنندگان منابع و عموم مردم، مأموریت مشارکت را پشتیبانی کرده یا حداقل مخالفتی ندارند.
مشخصات	درک و احترام متقابل به یکدیگر و به سازمان؛ همچنین به نحوه عمل، هنجارها و ارزش‌های فنی، محدودیت‌ها، و انتظاراتشان حضور نمایندگانی از هر بخش که تحت تاثیر فعالیت‌های مشارکت خواهند بود
عضویت	باور اعضا سازمان به منافع همکاری و جبران هزینه‌ها
فرآیند / ساختار	مهارت مصالحه در اعضا؛ اغلب تصمیمات در مشارکت، احتمالاً با پیش‌فرض‌های اعضا به طور کامل منطبق نخواهد بود
	سهیم بودن اعضا هم در فرآیند و هم در برآمده؛ احساس مالکیت در اعضا: در روش کارهای گروهی، در نتایج یا محصول کار شرکت کلیه سطوح (مدیریت عالی، میانی و عملیاتی) در هر سازمان در تصمیم‌سازی
	انعطاف‌پذیری؛ باز عمل کردن نسبت به روش‌های متنوع سازماندهی مشارکت و اجرای کار
	تدوین نقش‌ها و راهنمای خط‌مشی شفاف؛ درک شفاف نقش‌ها، حقوق و مسئولیت‌ها توسط اعضا و چگونگی انجام آنها
	قابلیت توافق و سازش با شرایط در حال تغییر؛ قابلیت حفظ مشارکت با وجود تغییرات بزرگ حتی تغییر در اهداف اصلی

<p>ارتباطات باز و مکرر؛ اعضاء اغلب تعامل دارند، یکدیگر را به روز می‌کنند، راجع به موضوعات به طور شفاف بحث می‌کنند، اطلاعات لازم را به یکدیگر و به افراد خارج از گروه می‌رسانند.</p>	ارتباطات
<p>برقراری مسیرهای ارتباطی رسمی و غیررسمی؛ وقوع جریان اطلاعات، برقراری روابط شخصی برای ایجاد یک مشارکت بهتر، مطلع‌تر، و منسجم‌تر</p>	
<p>اهداف و اهداف عینی واقعی و قابل دستیابی؛ شفاف بودن اهداف برای همه‌ی اعضاء و قابلیت دستیابی واقعی به آنها چشم‌انداز مشترک؛ اعضاء چشم‌انداز مشابهی دارند: با توافق شفاف روی مأموریت، اهداف عینی و استراتژی. چشم‌انداز مشترک ممکن است در آغاز همکاری وجود داشته باشد یا اینکه به هنگام کار با یکدیگر تدوین کنند.</p>	اهداف
<p>هدف منحصربفرد؛ مأموریت و اهداف یا رویکرد مشارکت از مأموریت و اهداف یا رویکرد هر یک از سازمان‌ها، حداقل در یک بخش، متفاوت است.</p>	
<p>منابع مالی کافی؛ مشارکت، پایه‌ی مالی کافی و پایدار برای پشتیبانی از عملیات‌هایش را دارد. افراد ماهر؛ افراد در مشارکت، مهارت‌های سازماندهی و بین‌فردی را دارند و نقش خود را منصفانه ایفا می‌کنند.</p>	منابع
<p>تشریک‌مسابی، عمده‌ی مطالعات صورت پذیرفته در حوزه‌ی زنجیره‌ی تامین می‌باشد. اهم پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، گردآوری و به طور خلاصه در جدول ۴ ارائه شده است.</p>	<p>بر اساس پژوهش آرشیندر، مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر مشارکت در همه‌ی مشارکت‌ها مشابه هستند، اما، شدت و شاخص‌های بالقوه‌ی آنها می‌تواند در گونه‌های مختلف مشارکت متفاوت باشد (Arshinder et al., 2011). در خصوص پیامدهای</p>
<p>جدول ۴. پس‌آیندهای تشریک‌مسابی مطلوب از دیدگاه پژوهشگران مختلف</p>	
<p>پس‌آیندهای تشریک‌مسابی مطلوب</p>	<p>مرجع</p>
<p>ارتقاء توان دستیابی شرکت به تکنولوژی یا بازار جدید، توان فراهم نمودن گستره وسیع‌تری از محصولات/خدمات، اقتصاد مقیاس در تحقیق و یا تولید مشترک، دسترسی به دانش فراسوی مرزهای شرکت، تسهیم ریسک‌ها، و دستیابی به مهارت‌های مکمل</p>	<p>(Cheng)</p>
<p>افزایش کارایی</p>	<p>(Powell, 1987)</p>
<p>افزایش یادگیری سازمانی و انتقال دانش</p>	<p>(Kogut and Zander, 1996)</p>
<p>مرور ادبیات در خصوص عملکرد مشارکتها نیز حاکی از آن است که در میان برخی از پژوهشگران عواملی مشتمل بر تصمیم‌گیری مشترک، تسهیم اطلاعات، تسهیم ریسک/پاداش، دارایی‌های تخصیص یافته به مشارکت، به عنوان مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر عملکرد مشارکت‌ها شناسایی شده‌اند (Piltan and Sowlati, 2016).</p>	<p>بر اساس مطالعات صورت پذیرفته، به نظر می‌رسد که مسیر شراکت با چالش‌های جدی مواجه بوده و ضروری است که نگرش طرفین به نحوه تعامل با یکدیگر نسبت به دوران پیشامشارکت دچار تغییر و تحول اساسی شود. بر این مبنا لازم است با ردیابی عوامل مؤثر بر عملکرد مشارکتها، حفظ و بهبود روابط شراکتی را مورد توجه قرار داد (Bamford et al., 2004).</p>

صوتی به صورت متن پیاده شد. سپس فایل‌های متنی پیاده شده تجزیه و تحلیل شد. در این تحلیل، با استفاده از شیوه‌های کدگذاری ارائه شده در نظریه‌ی داده‌بنیاد، متن پیاده شده به صورت سطر به سطر و در قالب عبارت، تجزیه شد. آنگاه عبارت‌های دارای ویژگی‌های مشترک در چارچوب مفاهیم، طبقه‌بندی شدند. در ادامه، مفاهیم گردآوری شده در قسمت قبل، انتزاعی‌تر شده و در قالب مقوله، دسته‌بندی شدند. در آخر، با به کارگیری پارادایم کدگذاری محوری، مقولات اصلی استخراج شدند. لازم به ذکر است که کلیه‌ی مراحل فوق برای هر یک از موردها طی شده و در انتهای بررسی هر مورد، به یک الگوی مبین پدیده‌ی تشریک‌مסاعی در آن مورد دست یافته شد. سپس با انجام تحلیل‌های بین‌موردی، به مدل نظری که پدیده‌ی تشریک‌مסاعی را تبیین می‌نمود، رسیدیم. گرچه در پژوهش کیفی به دنبال تعمیم نیستیم، (Ferasatkah, 2017) اما انتخاب روش تحقیق چندموردی در این پژوهش، با هدف تعمیق مفاهیم و ارتقاء اطمینان از بررسی همه‌جانبه‌تر موضوع تحقیق انجام پذیرفت. همان طور که ملاحظه شد به منظور سهولت در انتقال مفاهیم، هر یک از مدل‌های تک‌موردی با نام الگو ارائه شد. به عنوان نمونه در جدول ۵ یک مرحله از کدگذاری و تبدیل عبارات کنش‌گران به مقوله‌ها ارائه شده است.

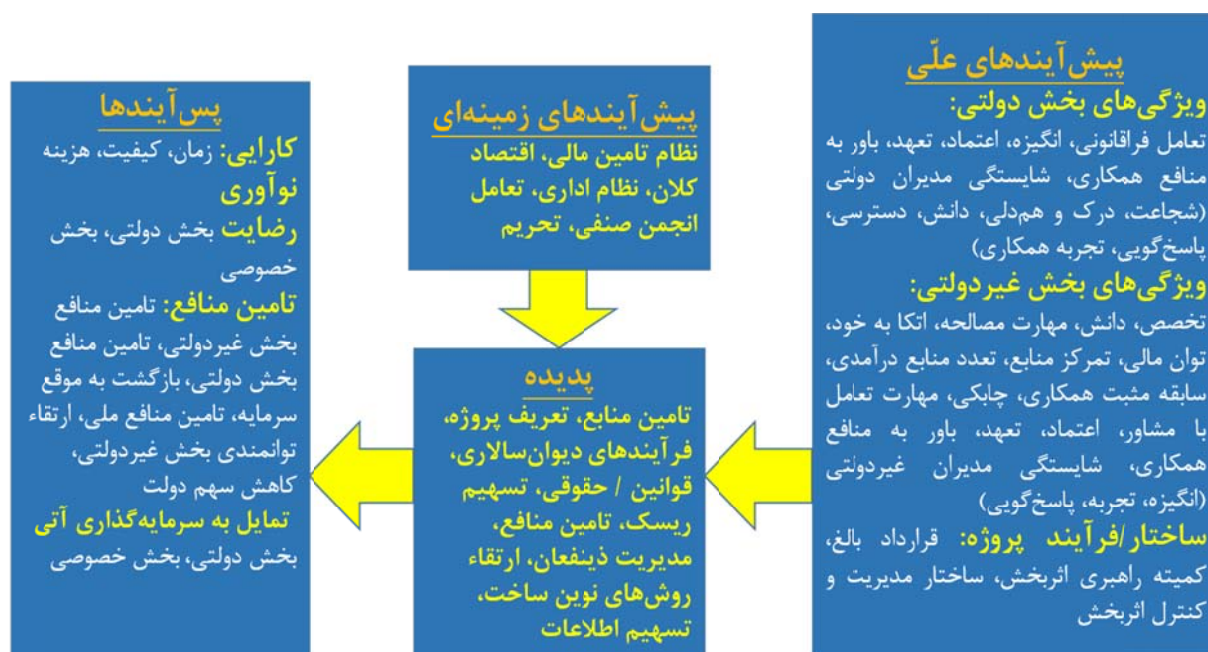
در این مرحله ابعاد مقوله‌های حاصل از هر مورد را شناسایی نموده و با تحلیل بین‌موردی از مقولات هر یک، ارتباط منطقی آنها را کشف نمودیم. طی این مرحله، روابط میان مقوله‌های حاصل از هر الگو شامل پدیده، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای پدیده، تحلیل بین‌موردی انجام شده و مدل نظری نهایی تشریک‌مסاعی استنتاج و تدوین شد (شکل ۲).

همان‌طور که ملاحظه شد اساس مطالعات پیشین درباره‌ی عوامل مؤثر بر تشریک‌مסاعی و پیامدهای آن به طور عمده در موضوعات مربوط به زنجیره‌ی تامین بوده است. از سوی دیگر در باب مقوله‌ی پیامدهای همکاری نیز پژوهش‌های مختصری انجام شده که عمدتاً مرتبط با موضوع پیامدهای مطلوب مشارکت با دیگری بوده و به طور مشخص راجع به پس‌آیندهای تشریک‌مסاعی مشارکت عمومی-خصوصی پژوهش عمده‌ای ملاحظه نشد. مطالعه‌ی تحقیقات پیشین بیان‌گر این است که ادبیات موجود حاوی یک دید کلی از موضوع بوده و فاقد نظریه‌پردازی است؛ و بر این اساس نظریه‌ای که توضیح دهد چه عواملی موجب تشریک‌مסاعی خواهد بود و از سوی دیگر، تشریک‌مסاعی چه پس‌آیندهایی را به دنبال خواهد داشت، یافت نشد. علی‌رغم پژوهش‌های انجام شده که عموماً با تاکید بر مفهوم مشارکت و غالباً در بستر زنجیره‌ی تامین انجام شده است، پژوهش در مفهوم تشریک‌مסاعی و شناخت پدیده‌ی تشریک‌مסاعی انجام نشده است. پژوهش حاضر ضمن تعمیق مفاهیم مربوط به تشریک‌مסاعی، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای آن به فهم چگونگی پیوند بین این مفاهیم در یک مدل نظری می‌پردازد.

نتایج این پژوهش، حاصل مطالعه‌ی چندموردی سه مشارکت آزادراهی دولتی-غیردولتی (دو مورد از بخش خصوصی و یک مورد از بخش خصولتی^۱) است. در ابتدا، با نظر کنش‌گران عرصه‌ی مشارکت آزادراهی، یک مورد انتخاب و در ادامه، مطابق نظریه‌ی داده‌بنیاد، با پیشرفت پژوهش و درک عمیق‌تر از پدیده، نسبت به انتخاب مورد بعدی اقدام شد. در نهایت با مطالعه‌ی سه مورد از مشارکت‌های انجام شده، اشباع نظری حاصل آمد. در این مطالعه، بعد از انجام هر مصاحبه (در مجموع ۳۸ مصاحبه) با یکی از کنش‌گران، ابتدا فایل‌های

جدول ۵. مقوله‌های عمده مربوط به پیش‌آیندهای تشریک مساعی در مورد اول

مقوله‌ها	عبارات ذکر شده توسط مصاحبه‌شوندگان
تنظیم قرارداد مناسب	تنظیم درست روابط فی‌مابین، انعقاد قرارداد انعطاف‌پذیر با آزادی عمل نسبی مدیر دولتی، شفاف بودن قرارداد، قرارداد مقطوع
تسهیم ریسک/پاداش	هم‌راستایی منافع بخش دولتی و غیردولتی، تسهیم ریسک، پیش‌بینی سود مناسب بر اساس حرکت در فضای واقعی اقتصاد، شناسایی ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها، مدیریت خوب ریسک و ادعا
ویژگی مدیران دولتی	مدیران دولتی توسعه یافته، تخصص در مدیران دولتی، ویژگی چشم و دل سیری مدیران دولتی، انعقاد قرارداد انعطاف‌پذیر با آزادی عمل نسبی مدیر دولتی
بلوغ تامین مالی پروژه	ارتباط مناسب بین نهادهای مالی، ارتباط مستقیم سرمایه‌گذار با بانک
تسهیم اطلاعات	شفاف‌سازی اطلاعات
تجربه بخش خصوصی	آشنایی بخش خصوصی با مقررات پیچیده
مطالعات مقدماتی اثربخش	ارتقاء مطالعات مقدماتی، انجام مطالعات دقیق قبل از ارائه‌ی اسناد مناقصه
اعتماد	اعتماد به بخش خصوصی، دخالت کمتر دولت، بخش دولتی صرفاً کنترل‌کننده، واگذاری مدیریت اجرا به بخش غیردولتی
تعهد	تعهد طرف مقابل به قرارداد



شکل ۲. مدل نهایی تشریک‌مساعی در مشارکت‌ها

۳- یافته‌های پژوهش حاصل از تحلیل بین‌موردی

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، با تمرکز بر پدیده‌ی محوری، تشریک‌مسابی طرفین مشارکت، ابتدا ویژگی‌های پدیده مورد توجه قرار گرفته، آنگاه پیش‌آیندها و پس‌آیندهای پدیده بررسی شده است. در انتها، به توضیح قضایای منتج از پژوهش که بیان‌گر مدل نظری تشریک‌مسابی بخش دولتی و غیردولتی هستند، می‌پردازد.

۳-۱- پدیده‌ی تشریک‌مسابی

بر اساس پژوهش حاضر، تشریک‌مسابی بخش دولتی و غیردولتی در پروژه‌های نوع ساخت، بهره‌برداری، انتقال آزادراهی ایران دارای ویژگی‌های مختص به خود است که مقولات تبیین‌کننده‌ی این ویژگی‌ها در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

منظور از پدیده‌ی تشریک‌مسابی این است که طرفین مشارکت در طی مدت همکاری، از ابتدای رایزنی‌ها برای تعریف پروژه و جستجو برای یافتن سرمایه‌گذار، و بعد از مشخص شدن طرف مشارکت از بخش غیردولتی، در فرآیندهای انعقاد قرارداد، اجرای پروژه، بهره‌برداری، و در نهایت انتقال آن به بخش دولتی، در چه فعالیت‌هایی امکان تشریک‌مسابی داشته‌اند؛ این فعالیت‌ها، اعم از تصمیم‌گیری و یا اقدام می‌باشد. به منظور دستیابی به مقوله‌های پدیده‌ی تشریک‌مسابی، الگوهای مربوط به مورد‌های پژوهش مد نظر قرار گرفت. سپس با تمرکز بر مقوله‌های مربوط به پدیده در هر یک از مورد‌ها، تحلیل بین‌موردی انجام شده و در نهایت به مقولات اصلی پدیده‌ی تشریک‌مسابی در مدل نهایی دست یافته شد.

جدول ۶. مقوله‌های پدیده‌ی تشریک‌مسابی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
تعریف پروژه	تعریف اهداف و انگیزه‌ها، تعریف منافع، تعریف انتظارات و خواسته‌ها، شناسایی ریسک‌ها، تعریف ساختار مدیریت و کنترل، طراحی مهندسی، شناخت و حل مسائل، تعیین هزینه‌های نگهداری
تامین منابع	تامین منابع مالی ساخت، تامین منابع مالی بهره‌برداری، تامین هزینه‌های تعمیر و نگهداری
فرآیندهای دیوان‌سالاری	تسهیل فرآیندهای اداری
تقنینی / حقوقی	تنظیم قرارداد، تنظیم آیین‌نامه‌ها و مقررات، حل شبهات قانونی، ایجاد وحدت رویه در بخش دولتی
تسهیم ریسک	تسهیم ریسک، تخصیص پاداش به سرمایه‌گذار، افزایش هزینه‌ها به خاطر تورم
تامین منافع	مهندسی ارزش، تامین منافع، تعیین نرخ عوارض
مدیریت ذینفعان	مدیریت فشار ذینفعان
ارتقاء روش‌های نوین ساخت	ارتقاء روش‌های نوین ساخت
تسهیم اطلاعات	تسهیم اطلاعات

است. دسته اول به تشریک‌مسابی در فهم انتظارات، اهداف، و انگیزه‌های هر یک از شرکا می‌باشد. دسته دوم مرتبط با تشریک‌مسابی در تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های طرفین

مقوله‌ی تعریف پروژه، بیان‌گر تشریک‌مسابی طرفین مشارکت در شناسایی، تعریف، طراحی، و پیش‌بینی موضوعات مختلف مرتبط با پروژه است. این موضوعات در سه دسته قابل تعریف

مشارکت در انجام مراحل مختلف پروژه است. دسته سوم اشاره به توافق بر دستیابی به سازوکاری برای شناخت و حل مسائل پیش‌رو دارد.

مقوله **تامین منابع**، اشاره به تشریح‌مشارکتی طرفین مشارکت در تامین منابع لازم برای پروژه دارد. هر چند در ادبیات تحقیق به منابع متنوعی اشاره شده اما داده‌های پژوهش حاضر بر تامین منابع مالی تاکید دارند. بحث بر سر این مقوله از زمان پیش از قرارداد آغاز شده و به چانه‌زنی‌های طرفین مشارکت بر کاستن از دارایی تخصیص یافته‌ی مالی خود در پروژه می‌پردازد. بخش خصوصی با توجه به ضعف مالی خود علاقمند است درصد مشارکت مالی خود را در حد دارایی انسانی، ماشین‌آلات و سود پیمانکاری خود کاهش دهد؛ هر چند ضعف مالی در بخش خصولتی مشاهده نمی‌شود. بخش دولتی نیز با توجه به محدودیت‌های قانونی و نیز مواجهه با کاهش شدید بودجه، قصد داشت تامین مالی پروژه را به بخش غیردولتی واگذار نماید؛ که چنان نشد. لازم است طرفین مشارکت در تامین منابع مالی تشریح‌مشارکتی نمایند. تشریح‌مشارکتی در تامین منابع در مرحله قرارداد به همکاری طرفین مشارکت برای توافق بر آورده‌ی حداکثری ایشان اشاره دارد. در مرحله‌ی ساخت، مقوله‌ی همکاری مرتبط با تامین به موقع منابع مالی به منظور پیش‌برد پروژه، و در مرحله‌ی بهره‌برداری به تعامل بر سر تامین هزینه‌های نگهداری دلالت دارد.

مقوله‌ی **فرآیندهای دیوان‌سالاری**، در واقع به تشریح‌مشارکتی بخش دولتی برای تسهیل فرآیندهای اداری مربوط به پروژه دارد. با توجه به بروکراسی ناکارآمد دولتی، و اتلاف وقت و انرژی بخش غیردولتی در راه‌روهای طولانی دولتی، میزان تعامل بخش دولتی در این موضوع، بیان‌گر یکی از ویژگی‌های مرتبط با پدیده‌ی تشریح‌مشارکتی می‌باشد.

مقوله‌ی **تقنینی/حقوقی**، به این موضوع می‌پردازد که بخش دولتی در امور حقوقی مانند تنظیم قرارداد و همچنین تنظیم آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوط به مشارکت و انجام پروژه، به چه میزان با بخش غیردولتی تعامل اثربخش دارد. در بحث تقنینی، این مقوله به دنبال تعیین سطح تشریح‌مشارکتی بخش دولتی در حل مسائل مبتلا به بخش غیردولتی در امور مربوط به قوانینی است که به دلایلی از قبیل عدم شفافیت، نقص قوانین، اختلاف تفسیر در بین ارکان مختلف دولتی، در روند پیشرفت پروژه اختلال ایجاد نموده‌اند.

مقوله‌ی **تسهیم ریسک**، به تشریح‌مشارکتی طرفین مشارکت در شناسایی ریسک‌ها، تجزیه و تحلیل آنها، و بالاخره تسهیم و تخصیص مناسب آنها دلالت دارد. در بخش تصمیم‌گیری، ضروری است مشارکت بخش غیردولتی در شناسایی و تسهیم مناسب ریسک‌ها پیگیری شود که عمده‌ی آن در بخش قرارداد انجام می‌شود. در بخش اقدام که اساساً در مرحله‌ی ساخت و بهره‌برداری اتفاق می‌افتد، لازم است ریسک‌های پیش‌بینی شده مطابق تخصیص صورت پذیرفته تسهیم شده و در خصوص ریسک‌های جدید نیز تشریح‌مشارکتی طرفین مشارکت در مدیریت آن لحاظ شود. مقوله‌ی **تامین منافع**، تشریح‌مشارکتی هر یک از طرفین مشارکت در تامین منافع طرف دیگر را مد نظر دارد. در برخی موقعیت‌ها، تراحم منافع دیده می‌شد در حالی که در پاره‌ای شرایط، موضوع تامین منافع صرفاً توجه به منافع طرف دیگر است. مقوله‌ی **مدیریت ذینفعان**، اشاره به دو موضوع دارد؛ یکی به همکاری بخش دولتی در مدیریت انتظارات و خواسته‌های اصحاب قدرتی که خارج از پروژه بوده و به دنبال منافع فردی و گروهی خود هستند، و دیگری به همکاری بخش دولتی در حل مسائل بخش غیردولتی در مواجهه با سایر ادارات دولتی محلی که منافع خود را بی‌توجه به پروژه دنبال می‌نمایند.

مقوله‌ی **ارتقاء روش‌های نوین ساخت**، مستلزم تشریح‌مشارکتی طرفین مشارکت برای بهره‌گیری از تکنولوژی روز جهت افزایش بهره‌وری در ساخت پروژه است. به این منظور لازم است بخش غیردولتی ضمن گذر از روش‌های معمول اجرا و توجه به دستاوردهای نوین تکنولوژی، نسبت به انتقال تکنولوژی اهتمام ورزد. همکاری بخش دولتی نیز مشتمل بر تسریع در فرآیند دیوان‌سالاری دولتی جهت بررسی پیشنهادات بخش غیردولتی، و تعامل در رفع موانع انتقال تکنولوژی از خارج به داخل کشور است.

مقوله‌ی **تسهیم اطلاعات**، به تشریح‌مشارکتی طرفین مشارکت در تسهیم به موقع، دقیق و شفاف اطلاعات اشاره دارد.

۳-۲- پیش‌آیندهای تشریح‌مشارکتی

پیش‌آیندهای تشریح‌مشارکتی، با توجه به تاثیر مستقیم یا محیطی آن، در دو حالت پیش‌آیندهای علی و زمینه‌ای شناسایی شدند. پیش‌آیندهای علی تشریح‌مشارکتی در جدول ۷ ارائه شده است. در ادامه به تشریح هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود.

جدول ۷. مقوله‌ها و ویژگی‌های پیش‌آیندهای علمی پدیده‌ی تشریک‌مسابی

مقوله‌ها	ویژگی‌ها
ویژگی‌های بخش دولتی	تعامل فراقانونی، انگیزه، اعتماد، تعهد، باور به منافع همکاری، شایستگی مدیران دولتی (شجاعت، درک و هم‌دلی، دانش، دسترسی، پاسخ‌گویی، تجربه همکاری)
ویژگی‌های بخش غیردولتی	تخصص، دانش، مهارت مصالحه، اتکا به خود، توان مالی، تمرکز منابع، تعدد منابع درآمدی، سابقه مثبت همکاری، چابکی، مهارت تعامل با مشاور، اعتماد، تعهد، باور به منافع همکاری، شایستگی مدیران غیردولتی (انگیزه، تجربه، پاسخ‌گویی)
ساختار/فرآیند پروژه	قرارداد بالغ، کمیته راهبری اثربخش، ساختار مدیریت و کنترل اثربخش

تخصص در راه‌سازی، دانش مدیریت پروژه، بهره‌مندی از مهارت مصالحه، اتکای بخش غیردولتی به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود و نه بخش دولتی، دارا بودن توان مالی کافی در اجرای پروژه، تمرکز منابع مالی، انسانی و ماشین آلات بخش غیردولتی در یک پروژه، عدم وابستگی به درآمد حاصل از عوارض آزادراه و درآمدزایی از سایر ظرفیت‌ها، داشتن سابقه مثبت همکاری بخش غیردولتی با بخش دولتی از گذشته، چابکی در حل مسائل مبتلا به، مهارت تعامل با مشاور در بهینه‌سازی مرحله‌ی مهندسی پروژه، به عنوان شایستگی‌های مجموعه‌ی بخش غیردولتی شناسایی شدند. شایستگی مدیر غیردولتی نیز مشتمل بر ویژگی‌های انگیزه‌ی شخص مدیر برای پیشرفت پروژه، تجربه‌ی مدیر در راه‌سازی و نیز مهارت تعامل با بخش غیردولتی، و پاسخ‌گویی به انتظارات بخش دولتی شناسایی شد.

مقوله‌ی ساختار/ فرآیند پروژه، به دو عامل ساختاری و فرآیندی پروژه می‌پردازد. مقوله‌ی ساختاری تأکید بر طراحی ساختار مناسب جهت حکمرانی و مدیریت پروژه به منظور پیش‌برد کار و نیز حل نظام‌مند مسائل پیش‌رو دارد / مقوله‌ی فرآیندی، اشاره به فرآیند مناسبی دارد که منجر به انعقاد قرارداد مطلوب و مورد وفاق طرفین می‌شود؛ از زمان طراحی‌های اولیه و انتخاب سرمایه‌گذار تا دستیابی به قراردادی که با صرف زمان و دقت و شفافیت کافی تهیه شده است.

پیش‌آیندهای زمینه‌ای پدیده‌ی تشریک‌مسابی

پیش‌آیندهای زمینه‌ای پدیده‌ی تشریک‌مسابی در جدول ۸ ارائه شده‌اند. در ادامه به تشریح هر یک از این پیش‌آیندها پرداخته می‌شود.

مقوله‌ی ویژگی‌های بخش دولتی، در دو بخش قابل تفکیک، یکی از عوامل مؤثر بر پدیده‌ی تشریک‌مسابی را تبیین می‌کند. بخش اول به ویژگی‌های بخش دولتی به عنوان یک مجموعه‌ی نظام‌مند و رفتار آن در قبال پدیده می‌نگرد و شامل پنج ویژگی تعامل فراقانونی، انگیزه، اعتماد، تعهد، باور به منافع همکاری می‌باشد. تعامل فراقانونی به این معنی که بخش دولتی بر خلاف منافع ملی به چه میزان در برابر بخش غیردولتی از خود انعطاف نشان می‌دهد. ویژگی انگیزه به میزان انگیزه‌ی موجود در مجموعه‌ی افراد شاغل در بخش دولتی در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی برای تعامل با بخش غیردولتی می‌پردازد. مقوله‌ی اعتماد، به میزان اعتماد هر یک از اعضای مشارکت به قول و نظر طرف دیگر اشاره دارد. مقوله‌ی تعهد، به این موضوع می‌پردازد که هر یک از اعضای مشارکت به چه میزان اموری را که متعهد به انجام آن بوده، انجام می‌دهد. مقوله‌ی باور به منافع همکاری، این معنی را می‌رساند که افراد درگیر در پروژه، در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی، به چه میزان معتقد هستند که تشریک‌مسابی در امور پروژه ایشان را مشمول منفعت حاصله خواهد نمود.

در بخش دوم، شایستگی مدیران دولتی به عنوان عاملی مؤثر در ارتقاء تشریک‌مسابی شناسایی می‌شود که حامل ویژگی‌های شجاعت در تصمیم‌گیری، درک و هم‌دلی با بخش غیردولتی، دانش مدیریت پروژه، سهولت دسترسی بخش غیردولتی به مدیر دولتی برای طرح مسائل خود، پاسخ‌گویی مدیر دولتی به مسائل مطروحه، و میزان تجربه‌ی قبلی مدیر دولتی در همکاری با بخش غیردولتی می‌باشد.

مقوله‌ی ویژگی‌های بخش غیردولتی، در دو بخش مجزا به شایستگی‌های مجموعه‌ی بخش غیردولتی از یک طرف، و شایستگی رأس هرم بخش غیردولتی از طرف دیگر می‌پردازد.

جدول ۸. مقوله‌های پیش‌آیندهای زمینه‌ای پدیده‌ی تشریک‌مساعی

مفاهیم	مقوله‌های اصلی
ضعف نظام تامین مالی	نظام تامین مالی
عدم ثبات اقتصادی	اقتصاد کلان
ضعف پشتیبانی دولتی، بوروکراسی اداری ناکارآمد، همکاری ضعیف سایر ارکان دولتی	نظام اداری
ضعف همکاری غیردولتی‌ها با یکدیگر	تعامل انجمن صنفی
اثر تحریم	تحریم

مقوله‌ی نظام تامین مالی، به این ایده می‌پردازد که بخش غیردولتی برای تامین مالی پروژه عمدتاً به حمایت مالی بازار سرمایه نیاز دارد و در این راستا تشریک‌مساعی بخش دولتی با وی از طریق پشتیبانی حاکمیتی ضروری می‌باشد؛ مواردی از قبیل معرفی بخش غیردولتی به بانک جهت اخذ وام و همچنین پشتیبانی از ایده‌ی وثیقه‌گذاری فازهای در حال بهره‌برداری آزادراه.

مقوله‌ی اقتصاد کلان، به سلامت اقتصاد کشور اشاره دارد و موضوعات تورم، نرخ بهره در بازار پول، بازارهای موازی

مقوله‌ی نظام اداری، به کارایی بوروکراسی اداری، پشتیبانی دولتی، و همکاری سایر ادارات و سازمان‌های دولتی می‌پردازد.

مقوله‌ی تعامل انجمن صنفی، به همکاری درون‌سازمانی اعضای انجمن راهسازان برای ارتقاء تشریک‌مساعی بخش غیردولتی با بخش دولتی اشاره دارد.

مقوله‌ی اقتصاد کلان، به سلامت اقتصاد کشور اشاره دارد و موضوعات تورم، نرخ بهره در بازار پول، بازارهای موازی

مقوله‌ی تحریم، به تاثیر مداخله‌گر تحریم‌های بین‌المللی بر کشور روی تشریک‌مساعی طرفین مشارکت می‌پردازد.

۳-۳- پس‌آیندهای پدیده‌ی تشریک‌مساعی

پس‌آیندهای پدیده‌ی تشریک‌مساعی در جدول ۹ ارائه شده‌اند. در زیر به تشریح هر یک از این پس‌آیندهای پدیده پرداخته می‌شود.

جدول ۹. مقوله‌ها و ویژگی‌های پس‌آیندی مرتبط با پدیده‌ی تشریک‌مساعی

مقوله‌های پیامدی	ویژگی‌ها
کارایی	زمان، کیفیت، هزینه
نوآوری	-
رضایت	بخش دولتی، بخش خصوصی
منافع	تامین منافع بخش غیردولتی، تامین منافع بخش دولتی، بازگشت به موقع سرمایه، تامین منافع ملی، ارتقاء توانمندی بخش خصوصی، کاهش سهم دولتی
تمایل به سرمایه‌گذاری آتی	بخش دولتی، بخش غیردولتی

مقوله‌ی رضایت، به رضایت‌مندی طرفین از مشارکت انجام شده اشاره دارد.

مقوله‌ی تامین منافع، به پیامدهایی که با ویژگی‌های تامین منافع بخش غیردولتی، تامین منافع بخش دولتی، تامین منافع ملی، ارتقاء توانمندی بخش غیردولتی، و کاهش سهم دولت شناسایی شده است، مرتبط است. منافع بخش غیردولتی عمدتاً به سود به موقع بخش غیردولتی می‌پردازد، ضمن این‌که تشریک‌مساعی مطلوب منجر به ارتقاء توانمندی مدیریتی و

مقوله‌ی کارایی، به عنوان یک مقوله‌ی پس‌آیندی، شامل سه ویژگی زمان، هزینه و کیفیت ساخت و بهره‌برداری آزادراه شناسایی شده است. به این معنی که ارتقاء تشریک‌مساعی بین طرفین مشارکت، منجر به این می‌شود که پروژه در زمان، با هزینه و با کیفیت مناسب‌تری در دوره‌ی ساخت به اتمام برسد. مقوله‌ی نوآوری، عمدتاً در باب نوآوری در روش‌های نوین ساخت و نوآوری در دست‌یابی به ساختارهای نوین در حل مسائل و راهبری پروژه مطرح شد.

آن گره خورده بود. تجربه، تخصص و علاقه‌ی شخصی مدیر بخش خصولتی تعیین‌کننده‌ی سطح تشریک‌مسابی با طرف مشارکت بود. انگیزه‌ی اصلی بخش دولتی نیز کمبود بودجه دولتی و کاهش اعتبارات عمرانی و لذا دست یافتن به منابع و امکانات مالی بخش غیردولتی بود. انگیزه‌ی ورود به مشارکت می‌توانست توصیف‌کننده شیوه‌های رفتاری طرفین مشارکت در برخورد با مسائل (به عنوان نمونه احترام به طرف مشارکت، تعهد، اشتیاق به حل مسائل رخ داده) باشد.

در نظام بوروکراتیک دولتی، اشتیاقی برای حل مسائل دیده نشد. در دایره‌ی دولت و نظام بازرسی آن، نظارت و کنترل بخش دولتی به گونه‌ای عمل می‌نمود که بازرسی به کار انجام شده تعلق می‌گرفت و چنانچه کاری انجام نمی‌شد نیازی به پاسخگویی وجود نداشت. پس در ساختار ذکر شده، چه عاملی می‌توانست موتور محرک تعامل طرفین مشارکت باشد؟ داده‌های حاصل از پژوهش از هر دو بخش خصوصی و خصولتی در تعامل با بخش دولتی نشان داد که شایستگی‌های فردی مدیران ارشد طرفین مشارکت نقش اصلی را بر عهده دارند. به بیان دیگر شاهد تفوق فرد بر سیستم بودیم. در مقوله‌ی ساختار/فرآیند پروژه آشکار شد که سطوح تماس طرفین مشارکت، یعنی رجوع به طرف مشارکت در فرآیند پروژه، قابل توجه بوده و در برخی موارد با تفکیک شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها اساساً نیاز به تشریک‌مسابی برای حل مسائل کاهش یابد. به این منظور ضروری است که قرارداد فی ما بین با تسهیم مناسب ریسک و پاداش و بر اساس دارایی‌های تخصیص یافته از سوی طرفین مشارکت تنظیم شود؛ ساختار قرارداد به گونه‌ای باشد که در بخش دولتی، اعتماد به بخش غیردولتی را تقویت نماید و بخش غیردولتی را از ادعاهای آتی برحذر دارد. به این ترتیب لازم است که مدیریت اجرایی در زمان ساخت و بهره‌برداری به بخش غیردولتی و کنترل اثربخش به بخش دولتی واگذار شود. قابل ذکر است که بخش دولتی در خصوص کیفیت اجرای پروژه به بخش غیردولتی اعتماد داشت، ضمن این که بهره‌برداری و ریسک‌های مترتب بر آن به عهده‌ی بخش غیردولتی بود. تشریک‌مسابی در اساس به وجود دو مقوله‌ی ساختار و انگیزه برای حل مسائل بازمی‌گردد. ساختار تشریک‌مسابی به چارچوبی اشاره دارد که با اعتماد به طرف مشارکت، وجود مسئله را بپذیرد و انگیزه و تعهد لازم جهت حل مسئله را

فنی بخش غیردولتی می‌شود. منافع بخش دولتی به راه‌اندازی به موقع و با کیفیت آزادراه و نیز کاهش آورده‌ی مالی دولت مرتبط است. در تأمین منافع ملی نیز صحبت از پیامدهای مطلوب احداث آزادراه است؛ مواردی مانند کاهش تصادفات، کاهش آلودگی هوا، و کاهش مصرف سوخت.

مقوله‌ی تمایل به سرمایه‌گذاری آتی، به علاقه و انگیزه‌ی بخش دولتی و غیردولتی برای همکاری جدید در آینده اشاره دارد. همان طور که در بخش‌های پیشین ملاحظه شد در این پژوهش ابتدا الگوی تبیین‌کننده‌ی تشریک‌مسابی برای هر یک از سه مورد منتخب تدوین شد. سپس با تحلیل بین موردی الگوهای حاصل، مدل نظری پدیدهای مورد بررسی به دست آمد. در این مرحله قصد داریم با تجزیه و تحلیل و تعمق بر مقوله‌های اصلی کشف شده در مدل نهایی، تفسیری نظری از پدیدهای تشریک‌مسابی در مشارکت ارائه نماییم.

از دیدگاه شرایط محیطی و بستری حاکم بر مشارکت‌ها، تفاوت عمده‌ای بین موارد منتخب ملاحظه نشد. مشارکت‌های مورد پژوهش از نکته‌نظر نهادهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و مالی حاکم بر فضای مشارکت مشابه یکدیگر بودند. البته قدرت سیاسی بخش خصولتی، موجب می‌شد تفاوت رفتاری بخش دولتی با بخش خصوصی و خصولتی آشکار باشد. بخش دولتی در تعامل با بخش خصولتی تساهل بیشتری از خود نشان داده و حتی بالاتر از آن در مقاطعی از پروژه، اعمال کنترل بر عملکرد بخش خصولتی آسان نبود. فضای تعامل در هر سه مورد از تحریم آسیب می‌دید. در هر حال نظام بوروکراتیک دولتی فرسوده، صلب و بی‌توجه به حل مسائل بود و فرآیندهای ضروری به کندی و سخت پیش می‌رفتند. انگیزه ورود به مشارکت در هر سه بخش دولتی، خصوصی و خصولتی متفاوت بود. انگیزه سرمایه‌گذاری عاملی مؤثر بر انگیزه‌ی تعامل در حین مشارکت بود. بخش خصوصی تمایلی به سرمایه‌گذاری نداشت، اما اراده‌ی دولت بر انجام پروژه‌ها به شیوه‌ی مشارکتی، موجب شد پیمانکار بخش خصوصی به منظور اشتغال ناچار به سرمایه‌گذاری نیز بشود. البته بخش خصوصی از توان مالی کافی برخوردار نبود یا انگیزه‌ی تخصیص سرمایه نداشت، لذا با حداقل آورده‌ی مالی و با احتساب توان پیمانکاری خود ورود نمود. انگیزه‌ی ورود بخش خصولتی به مشارکت و نیز تمایل به تعامل با بخش دولتی در حین اجرا عمدتاً با انگیزه‌های شخصی مدیران ارشد

خصوصی توانمند و باتجربه از یک طرف و مدیران ارشد دلسوز در راس بخش دولتی از طرف دیگر، موجب ارتقاء تشریک‌مסاعی بین طرفین مشارکت شد که در نهایت پروژه‌ها در زمانی زودتر از موعد مقرر و با همان هزینه‌ی پیش‌بینی شده در قرارداد به پایان رسیدند. در مشارکت بخش خصوصی نیز به دلایلی از قبیل بی‌تجربگی، عدم تخصص، بی‌انگیزگی، عدم برآورد منطقی هزینه و زمان اجرای پروژه، ضعف بخش دولتی در تخصیص دارایی‌های تعهد شده، زمان و هزینه‌ی اجرای پروژه به میزانی قابل توجه و مکرر افزایش یافت. در واقع ضعف‌های تعاملی طرفین مشارکت در حل مسائل فی‌مابین، منجر به افزایش قابل توجه زمان و لذا هزینه‌ی اجرای پروژه شد. کیفیت اجرا به واسطه‌ی سابقه‌ی دیرینه‌ی طرفین مشارکت در پروژه‌های راهسازی به نوعی نهادینه شده که بخش دولتی نگرانی از این بابت احساس نمی‌کرد. از طرف دیگر، فرض بر این بود که طرف مشارکت در نهایت راه اجرا شده را بهره‌بردار خواهد نمود و بر این اساس لزوماً کیفیت کار را رعایت می‌نمود. این موضوع شرایط تعامل بین طرفین مشارکت را تسهیل می‌نمود چرا که کاهش کنترل در این خصوص سطوح تماس را کاسته، مسائل کمتری حادث می‌شد. یکی از ثمرات تشریک‌مסاعی، تامین منافع طرفین مشارکت در چارچوب قرارداد و به دنبال آن تامین منافع ملی می‌باشد. این منافع گاهی عمومی بوده و زمانی به صورت اختصاصی به هر یک از طرفین مشارکت بازمی‌گردد. چنانچه طرفین مشارکت در مراحل مختلف کار به کسب منافع پروژه توسط طرف دیگر اهمیت بیشتری قائل شوند در نهایت منافع بیشتری از پروژه شامل هر یک از مشارکت‌کننده‌ها و نیز مردم به عنوان مصرف‌کننده‌ی نهایی خواهد شد. به عنوان نمونه، بازگشت به موقع سرمایه مورد توجه ویژه‌ی بخش غیردولتی می‌باشد. توجه بخش دولتی به این موضوع و فراهم نمودن امکان آن، موجب ترغیب بخش غیردولتی به سرمایه‌گذاری آتی و لذا کاهش سهم دولت در مشارکت‌های تازه خواهد شد. منافع ملی هم در مقوله‌های کاهش تلفات جاده‌ای، کاهش مصرف سوخت، کاهش تصادفات، ارتقاء حمل و نقل جاده‌ای، امکان کوچک‌سازی دولت و امکان سرمایه‌گذاری بخش دولتی در سایر پروژه‌ها خود را آشکار می‌سازد. منافع اختصاصی بخش غیردولتی نیز در مقوله‌های اشتغال، دریافت پاداش مالی، کسب اعتبار نزد بخش دولتی و دستیابی به توانمندی جدید خود را

داشته باشد. در موعد حل مسئله، لازم است افرادی با صفت شجاعت و نیز اختیارات مشخص تفویض‌شده از دو طرف، با تسهیم مناسب ریسک‌ها و پاداش‌ها، به صورت مشترک تصمیم‌گیری نمایند. بعد از تصمیم‌گیری نباید کار را خاتمه یافته تلقی نمود چرا که موضوع فشار ذینفعان خارجی در کمین است و استعداد تغییر نظر بخش دولتی را نسبت به تصمیم اتخاذ شده دارد. در این شرایط شجاعت فردی مدیر بخش دولتی راه چاره می‌باشد. تحلیل داده‌ها همچنین نشان می‌دهد که در شرایط یکسان، ریسک همکاری بخش دولتی با بخش خصوصی نسبت به بخش خصوصی پایین‌تر است. همان‌طور که ذکر شد در نظام بوروکراتیک فعلی، ویژگی‌های فردی مدیر ارشد بخش غیردولتی، به خصوص انگیزه و علاقه‌ی شخصی وی به پروژه، اهمیت تعیین‌کننده‌ای دارد ضمن این که احتمال تغییر مدیر ارشد بخش خصوصی در میانه‌ی راه مشارکت بالا است. به این ترتیب ثبات مدیر ارشد بخش خصوصی ریسک همکاری را کاهش خواهد داد.

در این پژوهش، پس‌آیندهای تشریک‌مסاعی شناسایی شد. به نظر می‌رسد یکی از مهمترین معیارهای مطلوبیت تشریک‌مסاعی را بتوان در میزان تمایل بخش غیردولتی به سرمایه‌گذاری جدید در پروژه‌ای دیگر دانست. این موضوع که بخش غیردولتی همچنان حاضر بود به عنوان پیمانکار با بخش دولتی همکاری داشته باشد اما در خصوص مشارکت به صورت سرمایه‌گذاری ابراز ندامت می‌نمود حاکی از آن است که نقطه ضعف اصلی بخش دولتی در تعامل فی‌ما بین، تشریک‌مסاعی در حل مسائل مربوط به حوزه‌ی تضمین بهره و زمان بازگشت سرمایه‌ی بخش غیردولتی می‌باشد. البته باید اذعان داشت که اصل سرمایه‌ی بخش غیردولتی تضمین شده و بخش دولتی کل ریسک مربوطه را متقبل شده است. رضایت طرفین مشارکت از کیفیت تعامل انجام شده نیز یکی از پس‌آیندهای شناسایی شده بود. رضایت هر یک از طرفین مشارکت در بخش‌های مختلف از تعامل می‌توانست متفاوت باشد. به عنوان نمونه بخش خصوصی از تخصیص به موقع دارایی توسط بخش دولتی رضایت داشت اما از عدم تعهد وی برای حل مسائل مربوط به بیمه و مالیات یا تضمین بازگشت سرمایه اظهار نارضایتی می‌نمود.

کارایی شامل زمان، هزینه و کیفیت، نیز به عنوان یکی از پس‌آیندهای تشریک‌مסاعی شناخته شد. حضور بخش

قضیه ۱: پیش‌آیندهای علی، شامل ویژگی‌های بخش دولتی، ویژگی‌های بخش غیردولتی، و ساختار/فرآیند پروژه، بر تشریک‌مسابی مؤثر هستند.

قضیه ۲: پیش‌آیندهای زمینه‌ای، شامل نظام تامین مالی، اقتصاد کلان، نظام اداری، تعامل انجمن صنفی، و تحریم، بر تشریک‌مسابی مؤثر هستند.

قضیه ۳: پیش‌آیندهای علی و زمینه‌ای بر پدیده‌ی تشریک‌مسابی در پروژه‌های آزادراهی ایران بین بخش دولتی و غیردولتی شامل تشریک‌مسابی در تامین منابع، تعریف پروژه، فرآیندهای دیوان‌سالاری، تقنینی/حقوقی، تسهیم ریسک، تامین منافع، مدیریت ذینفعان، ارتقاء روش‌های نوین ساخت، و تسهیم اطلاعات، مؤثر می‌باشند.

قضیه ۴: تشریک‌مسابی بر پس‌آیندهای تشریک‌مسابی، شامل کارایی، نوآوری، رضایت، تامین منافع، و تمایل به سرمایه‌گذاری آتی، مؤثر می‌باشند.

برای بررسی اعتبار پژوهش داده‌بنیاد لازم است اعتبار خود مقولات کنترل بشود (Mohammadpur, 2014). به این منظور لازم است انتقال‌پذیری مقوله‌های به دست‌آمده با انجام سه مرحله در فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد تایید قرار گیرد. اقدام اول در جهت اعتباردهی به پژوهش بهره‌مندی از تکنیک مقایسه‌ی مستمر (Constant Comparison) بود که تاکید آن بر مستندسازی فرآیند کدگذاری است. در گام دوم جهت استحکام‌بخشی به نتایج پژوهش از شیوه‌ی بررسی عضو (Member Checks) بهره بردیم که به دنبال کسب اطمینان از اعتبار تفسیر پژوهش‌گر و فهم وی از دیدگاه مشارکت‌کننده در پژوهش است. به این منظور، متون مصاحبه برای اعلام‌نظر مصاحبه‌شونده در اختیار وی قرار گرفت.

در گام سوم با استفاده از روش تمایزدهی اعتبار نتایج با بررسی افرادی که در مصاحبه‌ها حضور نداشتند، به چالش کشیده می‌شد. همچنین در اعتباردهی به نتایج پژوهش، با نقل‌قول عین عبارات مصاحبه‌شوندگان، عمل باورپذیر نمودن مقوله‌های اصلی انجام شد. در این مرحله، مقوله‌های اصلی را تعریف نموده و نشان دادیم که عناصر این تعریف در داده‌ها وجود دارد.

نمایان می‌سازد. با فرض مشارکت در شرایط بستری و ساختارهای کنونی، پژوهش حاضر بر اساس داده‌های میدانی راه‌حلی برای ارتقاء تشریک‌مسابی بین طرفین مشارکت یافته است. چنانچه سایر عوامل مؤثر بر ارتقاء تشریک‌مسابی را ثابت فرض نماییم عامل تعیین‌کننده برای رسیدن به هدف مذکور، "انتخاب شریک مناسب" از بخش غیردولتی می‌باشد. بر اساس نتایج این مطالعه، شریک مناسب تعریف مشخص خود را دارد. شریک مورد نظر باید از ویژگی‌های مشخصی برخوردار باشد. اول این که تجربه‌ی همکاری با بخش دولتی در رسته‌ی راهسازی را داشته باشد تا از این تجربه برای قانع نمودن بخش دولتی به تعامل در حین کار بهره‌برد. دوم این که بخش دولتی تجربه‌ی قبلی ناخوشایندی از او نداشته باشد که پایه‌های بی‌اعتمادی از ابتدا شکل نگیرد. سوم این که شریک مورد نظر دارای ویژگی خوداتکایی باشد؛ به این معنی که برای حل مسائل، انتظار چندانی از تعامل بخش دولتی نداشته و متکی به خود اقدامات لازم را انجام دهد؛ در واقع پذیرش این را داشته باشد که برخی از مسائل در نظام دولتی قابل حل نیستند و خود دست به کار شود. بخش دولتی نیز باید توجه داشته باشد که بخش خصوصی اولاً فاقد توان مالی قابل توجه است و ثانیاً با توجه به تجربیات پیشین، از مشارکت قبلی رضایت مادی نداشته و عدم تمایل به مشارکت مجدد در ایشان بارز است. بر این اساس بخش دولتی در بحث تامین سرمایه، حداکثر ۵ تا ۱۰ درصد علاوه بر آورده‌ی پیمانکاری بخش خصوصی (حدود ۳۵٪) و در مجموع بین ۴۰ تا ۴۵ درصد بر روی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی حساب باز نموده و مابقی را یا خود متقبل شود یا ریسک تامین مالی از بازار سرمایه را خود بر عهده بگیرد.

۴- قضایای نظری پیشنهادی بر اساس مدل تشریک

مسابی پروژه‌های آزادراه ایران

این قضایا مشتمل بر روابط و مفاهیمی هستند که در مدل مطرح در شکل ۲ بیان شده‌اند. در این پژوهش بر اساس مدل تشریک‌مسابی مطلوب بخش دولتی و غیردولتی در پروژه‌های آزادراهی ایران، چهار قضیه به شرح زیر مطرح می‌شوند. هر یک از این قضایا در قالب فرضیه مطرح و در پژوهش‌های آتی قابل اولویت‌بندی و سنجش هستند.

۵- نتیجه گیری

و زمینه‌ای شناسایی شدند. پیش‌آیندهای علی‌تشریک‌مסاعی عبارتند از: ویژگی‌های بخش دولتی، ویژگی‌های بخش غیردولتی، و ساختار/فرآیند پروژه. مقوله‌های نظام تامین مالی، اقتصاد کلان، نظام اداری، تعامل انجمن صنفی، و تحریم، نیز به‌عنوان پیش‌آیندهای زمینه‌ای پدیده‌ی تشریک‌مסاعی شناسایی شدند. در نهایت، پس‌آیندهای تشریک‌مסاعی مشتمل بر کارایی، نوآوری، رضایت، تامین منافع، و تمایل به سرمایه‌گذاری آتی شناخته شدند. در ادامه پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود دو موضوع آزمون کمی مدل نظری استخراج شده و مدل گذار از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت دولتی نوین تحقیق شود.

۶- پی‌نوشت‌ها

در ادبیات اقتصادی، به شرکت‌هایی خصولتی گفته می‌شود که با وجود قرار نداشتن در فهرست شرکت‌های دولتی، به علت این‌که تعدادی از سهام آن‌ها در اختیار نهادهایی است که زیر نظر دولت یا سایر نهادهای حکومتی هستند، در حقیقت در زمره شرکت‌هایی غیر خصوصی قرار می‌گیرند.

در پژوهش حاضر، با توجه به شکاف دانشی موجود، ضرورت داشت در ابتدا نسبت به مفهوم‌پردازی پدیده‌ی تشریک‌مסاعی در مشارکت‌های آزادراهی، شناسایی عناصر پدیده، و تعیین پیش‌آیندها و پس‌آیندهای پدیده اقدام شود و بر این مبنا از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در این پژوهش با انتخاب دو مورد از بخش خصوصی و یک مورد از بخش خصولتی درباره‌ی پدیده‌ی تشریک‌مסاعی با بخش دولتی در پروژه‌های آزادراه از گونه‌ی ساخت، بهره‌برداری، انتقال، تحقیق شد. روش تحقیق، مطالعه‌ی چند موردی بوده و با بهره‌مندی از نظریه‌ی داده‌بنیاد، مدل نظری تشریک‌مסاعی بین طرفین مشارکت تدوین شد. هدف از ساخت این مدل، شناسایی عناصر پدیده‌ی تشریک‌مסاعی شامل ویژگی‌های پدیده، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای پدیده بود. با توجه به یافته‌های پژوهش، پدیده‌ی تشریک‌مסاعی در این نوع از مشارکت‌ها شامل تشریک‌مסاعی در مقوله‌های تامین منابع، تعریف پروژه، فرآیندهای دیوان‌سالاری، تقنینی/حقوقی، تسهیم ریسک، تامین منافع، مدیریت ذینفعان، ارتقاء روش‌های نوین ساخت، و تسهیم اطلاعات می‌باشد. پیش‌آیندهای تشریک‌مסاعی، با توجه به تاثیر مستقیم یا محیطی آن، در دو حالت پیش‌آیندهای علی

۷- مراجع

collaboration model — Basis for the establishment of a collaboration compass. *in IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Selangor Darul Ehsan, Malaysia, 908-912.

-Lalonde, P., Bourgault, M., & Findeli, A. (2010). Building Pragmatist Theories of PM Practice: Theorizing the Act of Project Management. *Project Management Journal* 41(5), 21 - 36.

-Ferasatkah, M. (2017). Qualitative research method in social sciences (with emphasis on grounded theory). *Tehran: Nashre Agah*.

Mohammadpur, A. (2014). The Experience of Modernization: Investigating Change & Development in Hewraman Region Using Grounded Theory. *Tehran: Jameeshenasan*.

-Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And

-Cousins, P. D. (2002). A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 71-82.

-Piltan, M., & Sowlati, T. (2016). A multi-criteria decision support model for evaluating the performance of partnerships. *Expert Systems with Applications*, 45, 373-384.

-Kashtiban, Y., Sobhiyah, M., Danaeefard, H., & Daneshjafari, D. (2016). Framework Of Multi-Level Success at Public-Private Partnership Projects. *Sharif Industrial Engineering & Management*, 32, 1 (1.1), 127-138.

-Davey, B., Levin, E., Iliffe, S., & Kharicha, K. (2009). Integrating health and social care: Implications for joint working and community care outcomes for older people. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 22-34, doi: 10.1080/1356182040021734.

-Chen, X. L., Mahling, A., Riedel, R., & Mueller, E. (2014). Development of a general

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425. doi: 10.2307/2667105.
- Kogut B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Mattessich, P., & Monsey, B. (1992). Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration. *ERIC*.
- Arshinder, K., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2011). A Review on Supply Chain Coordination: Coordination Mechanisms, Managing Uncertainty and Research Directions. in *Supply Chain Coordination under Uncertainty*, T.-M. Choi and T. E. Cheng, Eds., Berlin, Heidelberg: *Springer Berlin Heidelberg*, 39–82.
- Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?. *California Management Review*, 30(1) 67–87. doi: 10.2307/41165267.
- Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2004). Envisioning collaboration mastering alliance strategies. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. (in en), *Evaluation and Program Planning*, 25(3). 215–231.
- Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1).
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). Strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42(4), 37–43.
- Hock, A., & Cheong, L. (2013). An Exploration of Antecedents and Consequences of Brand Attachment among a Cross Section of Malaysian Consumers. *Asian Social Science*, 9(5), 263-273.
- Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & M. Robinson, M. Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25(3), 215–231.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration. *Int Jnl Phys Dist & Log Manage*, 35(1), 44–62.
- Kakabadse, N. K., A. P. Kakabadse, A. P., & Summers, N. (2007). Effectiveness of private finance initiatives (PFI): Study of private financing for the provision of capital assets for schools. *Public Admin. Dev.*, 27(1), 49–61, doi: 10.1002/pad.433.

The Model of Collaboration between the Public and the Private Sectors in BOT Projects in Iran (Multi-Case Study)

Yousef Shahbazi Razlighi, Assistant Professor, Engineering and Construction Management Department, Civil Engineering Faculty, University of Science and Culture, Tehran, Iran.

Mohammad Hossein Sobhiyah, Associate Professor, Construction and Project Management Department, Art Faculty, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

E-mail: shahbazi@usc.ac.ir

Received: June 2023- Accepted: November 2023

ABSTRACT

The success of PPP projects depends on various factors. The main concern is to develop an underlying theoretical model of desirable collaboration in freeway projects in Iran. In this research, antecedents and consequences of collaboration have been extracted. In order to conduct the research, the multi-case study method has been used to collect data and the Grounded Theory has been applied to analyze them. Then, the theoretical model of collaboration between the public sector and the private sector has been presented. According to the research findings, the collaboration phenomenon in this type of partnership is defined by collaboration categories, such as providing resources, project definition, facilitating bureaucratic processes, legal, risk sharing, meeting benefits, stakeholder management, upgrading new construction methods, and information sharing. The causal antecedents for collaboration include: characteristics of the public and private sectors, joint decision making, trust, commitment, members' believe in the benefits of collaboration, and process/structure. The categories of financing system, macro-economy, administrative system, trade union interaction, sanctions, maturity of rules, and government meritocracy were also identified as the contextual factors for collaboration. Finally, the consequences of collaboration were identified as efficiency, innovation, satisfaction, benefits of parties, and willingness to invest in the future.

Keywords: PPP, Model, Collaboration, BOT, the Freeway Industry of Iran