

Developing a Comprehensive Conceptual Framework of Critical Success Factors in Public-Private Partnership Projects*

Abstract

Public-Private Partnership (PPP) projects have become one of the most widely adopted procurement approaches for delivering large-scale infrastructure worldwide. These arrangements are defined as long-term, performance-based contracts between public and private entities for the creation, renovation, or management of public assets, where the private party assumes significant financial and management risks in exchange for potential rewards. By leveraging private sector innovation and efficiency, PPPs seek to optimize public service delivery and bridge infrastructure funding gaps. However, due to their long-term nature, complex contractual structures, and inherent uncertainties, PPP projects frequently encounter significant obstacles leading to suboptimal outcomes or total failure. Therefore, the success of these projects is always associated with greater complexity than traditional procurement methods (such as Design-Bid-Build or Design-Build) and understanding the factors influencing PPP Project success is also more difficult. Many failures derive from a lack of comprehensive knowledge regarding the multifaceted factors that drive project success. While previous studies have identified various Critical Success Factors (CSFs), most existing frameworks remain fragmented, focusing on either specific geographical regions, narrow stakeholder perspectives, or limited project phases. Existing literature often overlooks the crucial "soft" relational aspects, such as mutual trust, empathy, and collaborative governance, which are essential for maintaining long-term contractual harmony. Furthermore, most frameworks focus on a "Win-Win" relationship between the government and the investor, frequently neglecting the "social legitimacy" and public acceptance required for sustainability. The objective of this study is to bridge this knowledge gap by developing a comprehensive conceptual framework of CSFs for PPP projects. By synthesizing existing global knowledge, this study aims to provide a strategic roadmap with a 360-degree perspective for the project life cycle, ensuring that the needs of the public sector, private investors, and society are balanced. The study develops a comprehensive seven-dimensional conceptual framework comprising 25 thematic clusters of PPP critical success factors by employing a rigorous systematic literature review (SLR) combined with narrative analysis. The research followed a meticulous multi-stage process: (1) Identification of 1384 initial studies through major scientific databases, including Scopus and Google Scholar, covering the period from 2005 to 2025. (2) Systematic filtering based on quality criteria and direct relevance, resulting in a final sample of 111 high-quality papers. (3) Extraction of 1490 raw CSFs from the selected literature. (4) Repetitive process of qualitative coding and content analysis to merge synonymous terms and eliminate redundant factors. The synthesis process involved repeated conceptual labeling, semantic comparison, elimination of synonymous expressions, and refinement of overlapping concepts to establish a standardized vocabulary for subsequent thematic analysis. For instance, terms like "equitable risk sharing" and "optimal risk allocation" were consolidated into a single unit, while distinct concepts like "private partner financial capability" and "access to financial markets" were kept independent to maintain conceptual precision. The analysis resulted in the categorization of factors into 25 distinct thematic clusters organized into a "7-Dimensional Framework" (The 7Ps): Partnership, People, Policy, Private, Process, Project, and Public. The "Partnership" dimension focuses on relational governance, while "People" highlights social legitimacy. "Policy" refers to the enabling institutional environment,

Citation: Amiri Diba, Amir, & Parchamijalal, Majid. (2026). Developing a comprehensive conceptual framework of critical success factors in public-private partnership projects. *Journal of Fine Arts: Architecture and Urban Planning*, 31(2), 29-44. (In Persian)

Received: 12 May 2026

Received in revised form: 10 Jun 2026

Accepted: 22 Jun 2026

Amir Amiri Diba¹ 

Phd Candidate in Project and Construction Management, Department of Project and Construction Management, Faculty of Architecture, College of Fine Arts, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amiridiba@ut.ac.ir

Majid Parchamijalal²  (Corresponding Author)

Associate Professor, Department of Project and Construction Management, Faculty of Architecture, College of Fine Arts, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: parchamijalal@ut.ac.ir

<https://doi.org/10.22059/jfaup.2026.417381.673226>

"Private" and "Public" address the internal capacities of the partners, and "Process" and "Project" cover the operational and technical feasibility. Statistical frequency analysis revealed that the top three clusters - "Feasibility Studies and Comprehensive Business Plans" (133 factors), "Macroeconomic Stability and Mature Financial Markets" (125 factors), and "Transparent and Competitive Bidding Processes" (99 factors) - emerged as the most frequently reported drivers of success. The high ranking of feasibility studies emphasizes that project success is determined during the preparation phase; without accurate demand forecasting and technical assessment, even the most capable partners cannot save a project from failure. Similarly, the importance of macroeconomic stability reflects the sensitivity of long-term investments to inflation and currency fluctuations. Notably, the emergence of "Social Support and Public Acceptance" as a top-tier cluster (76 factors) reflects the increasing emphasis on social sustainability in recent PPP research. Without public legitimacy, projects face resistance and protests that can lead to complete termination. The proposed framework offers a significant contribution to PPP theory and practice by integrating "Hard Factors" like legal frameworks and technical capabilities with "Soft Factors" like trust, commitment, and transparency. By establishing the "People" dimension as an independent pillar, the framework supports a broader perspective that extends the traditional "Win-Win" (Public-Private) model to a "Win-Win-Win" (Public-Private-People) paradigm. This study demonstrates that PPP success is a multidimensional phenomenon resulting from the interaction of institutional, relational, social, and operational factors. The 7P framework serves as a strategic "backbone" rather than a mere list of factors, providing a roadmap for practitioners to navigate the project lifecycle from inception to transfer (project preparation, procurement, financing, construction, operation, contract management, and long-term partnership governance). This framework provides a structured basis for evaluating, planning, and managing PPP projects while supporting future empirical and decision-making studies.

Keywords: critical success factors, infrastructure project, narrative analysis, public-private partnership, systematic literature review



© Authors retain full copyright and publishing rights.

Publisher: University of Tehran Press.

*This article is derived from the first author's doctoral dissertation, entitled "Developing a maturity model in public-private partnership project based on project critical success factors", under the supervision of the second author at the University of Tehran.

تدوین چارچوب مفهومی جامع عوامل کلیدی موفقیت در پروژه مشارکت عمومی-خصوصی*

چکیده

پروژه‌های مشارکت عمومی-خصوصی به دلیل ماهیت بلندمدت، پیچیدگی روابط قراردادی و ناطمینانی‌های محیطی، همواره با چالش‌های متعددی مواجه هستند که در موارد قابل توجهی منجر به عدم دستیابی به اهداف معین می‌گردد؛ بنابراین همواره موفقیت پروژه‌های مزبور با پیچیدگی بیشتری نسبت به پروژه‌های متعارف پیمانکاری همراه است و درک عوامل مؤثر بر موفقیت آن‌ها نیز

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۰۲/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

امیر امیری دیبا^۱: دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشکده‌گان هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: amiridiba@ut.ac.ir

مجید پرچمی جلال^۲ (نویسنده مسئول): دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشکده‌گان هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: parchamijalal@ut.ac.ir

<https://doi.org/10.22059/jfaup.2026.417381.673226>

دشوارتر است. پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب مفهومی جامع از عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) در پروژه‌های مشارکت عمومی-خصوصی انجام شده تا الگویی ساختاریافته با دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای برای مدیریت چرخه عمر کامل این پروژه‌ها فراهم آورد. پژوهش با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل روایت، به بررسی عمیق ۱۱۱ پژوهش معتبر منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ پرداخته است. در این مسیر، ۱۴۹۰ عامل کلیدی موفقیت پروژه استخراج و طی فرایندهای تکرارپذیر شناسه‌گذاری و تحلیل محتوایی، پالایش و تلفیق شدند. حاصل این تحلیل منجر به شناسایی ۲۵ خوشه موضوعی مستقل در قالب ابعاد هفت‌گانه کلان (چارچوب 7P) شامل مشارکت (Partnership)، مردم (People)، سیاست‌گذاری (Policy)، بخش خصوصی (Private)، فرایند (Process)، پروژه (Project) و بخش عمومی (Public) شد. چارچوب ارائه‌شده با تلفیق معیارهای ساختاری (سخت) و رفتاری (نرم)، ابعاد ابزاری، عقلانی و نهادی مشارکت را فراتر از مناسبات صرفاً فنی-مالی تبیین می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: پروژه زیرساختی، تحلیل روایت، عوامل کلیدی موفقیت، مرور نظام‌مند ادبیات، مشارکت عمومی-خصوصی

استناد: امیری دیبا، امیر و پرچمی جلال، مجید. (۱۴۰۵). تدوین چارچوب مفهومی جامع عوامل کلیدی موفقیت در پروژه مشارکت عمومی-خصوصی. نشریه هنرهای زیبا: معماری و شهرسازی، ۳۱(۲)، ۴۴-۲۹.

مقدمه

مشارکت عمومی-خصوصی^۱ یا به اختصار «پروژه مشارکت»، «قرارداد مشارکت» یا «مشارکت» یکی از روش‌های تدارک پروژه^۲ است که رویکرد اصلی آن استفاده از منابع و مهارت‌های بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها^۳ و ارائه خدمات عمومی^۴ است. هدف اصلی پروژه‌های مشارکت، به حداکثر رساندن کارایی و بهبود ارائه خدمات عمومی از طریق استفاده از منابع و مدیریت مؤثر بخش خصوصی است. قرارداد مشارکت معمولاً ماهیت میان‌مدت یا بلندمدت دارد و ضمن سعی در نزدیک‌نمودن اهداف بخش عمومی (توسعه زیرساخت و ارائه خدمات عمومی) و اهداف بخش خصوصی (فعالیت اقتصادی و سودآوری) و پیدا کردن فصل مشترک بین آن‌ها، بر اساس تقسیم مسئولیت‌ها، وظایف و ریسک‌های بین طرف عمومی و طرف خصوصی شکل می‌گیرند (Dein et al., 2024).

با این حال، اجرای پروژه‌های مشارکت به دلیل بلندمدت بودن، ماهیت پیچیده و بویایی روابط قراردادی، عمدتاً با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه می‌شوند، به‌طوری که در برخی موارد به اهداف معین خود نمی‌رسند یا حتی توأم با نتایج منفی می‌شوند. این نتایج نامطلوب، عمدتاً ناشی از کمبود دانش و تجربه و عدم به کارگیری بهترین شیوه‌ها و همچنین عدم در نظر گرفتن اهمیت و جایگاه عوامل کلیدی موفقیت^۵ است (Vale De Paula et al., 2024). علاوه بر این، ارزیابی موفقیت پروژه نیز اغلب مفهوم مبهمی است و فاقد تعاریف و معیارهای یکپارچه و قابل‌اندازه‌گیری می‌باشد (Ojiako et al., 2023).

برای پاسخگویی به چالش‌های ذاتی یادشده در پروژه‌های مشارکت، مفهوم عوامل کلیدی موفقیت مطرح شده است. این مفهوم، چارچوب تحلیلی است که ریشه در پژوهش‌های پیرامون مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی دارد و سپس به‌صورت گسترده در مدیریت پروژه نیز استفاده شده است. عوامل مزبور در واقع شرایط، رویدادها یا اوضاعی هستند که در نهایت به دستیابی نتایج مثبت در پروژه کمک می‌کنند. عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت نیز نقشی حیاتی و محوری ایفا می‌کنند و ضمن تعریف شرایط لازم برای موفقیت پروژه، چارچوبی برای نقشه راه، ارزیابی، مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در طول چرخه عمر پروژه فراهم می‌آورند (Ojiako et al., 2023).

هدف این پژوهش، بررسی مفهوم و تحلیل جایگاه عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل مقایسه‌ای پژوهش‌های پیشین است تا ضمن شناسایی ابعاد نظری و کاربردی مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت، چارچوب مفهومی جامع و تلفیقی تدوین شود تا زمینه‌ای ساختاریافته برای فهم دقیق‌تر پیش‌نیازهای موفقیت پروژه‌های مشارکت فراهم گردد.

در مرحله اول، کلیدواژه‌ها و معیارهای جست‌وجوی منابع، دوره زمانی بررسی منابع، پایگاه‌های معتبر علمی و تعیین حدود موضوعی و مفهومی پژوهش انجام می‌شود؛ در مرحله دوم، با تعیین ضوابط انتخاب از حیث ارتباط موضوعی، کیفیت علمی، روش‌شناسی معتبر و تمرکز بر پروژه‌های مشارکت، پژوهش‌های پیشین مرتبط تعیین می‌شود؛ در مرحله سوم، با مطالعه عمیق پژوهش‌های مرتبط، مفاهیم، معیارها و شاخص‌های اصلی و نوع دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت هر پژوهش استخراج می‌شود؛ در

مرحله چهارم، تحلیل مقایسه‌ای بین پژوهش‌های پیشین ازجمله مقایسه نتایج در زمینه‌های مختلف شامل نوع پروژه، کشورها، شرایط نهادی، حوزه‌های زیرساختی و سطح توسعه اقتصادی انجام می‌شود و ضمن تفسیر نتایج و تحلیل و تبیین چرایی اهمیت عوامل، چارچوب مفهومی جامع پیشنهاد می‌شود.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر بر پایه مرور نظام‌مند ادبیات^۶ و تحلیل روایت^۷ پژوهش‌های پیشین با موضوع عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت استوار است. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد که بدنه دانشی موجود را با ساختاری منظم، شفاف و قابل بازتولید موردبررسی قرار دهد. هدف از انتخاب این رویکرد، دستیابی به تصویری جامع از وضعیت پژوهش‌های انجام‌شده است.

مرور نظام‌مند ادبیات روشی ساختاریافته برای ترکیب یافته‌ها از مجموعه مطالعات علمی است. هدف از این روش ارائه نتایجی قابل اعتماد، بی‌طرفانه و جامع است. مرور نظام‌مند نوعی شیوه بررسی ادبیات است که با تمرکز بر پرسش (های) مشخص، می‌کوشد تمام شواهد پژوهشی معتبر مرتبط با آن پرسش را شناسایی، ارزیابی، گزینش و یکپارچه کند. در این رویکرد، ادبیات موجود درباره یک موضوع علمی به‌صورت هدفمند تلخیص می‌شود و فرایند جست‌وجو و ارزیابی منابع بر اساس روش‌هایی روشن، تکرارپذیر و قابل‌سنجش صورت می‌گیرد تا داده‌های معتبر گردآوری و با استفاده از ابزارهای تحلیلی مناسب ترکیب شود (Chaffin et al., 2024).

تحلیل روایت در چارچوب مرور نظام‌مند ادبیات، روشی کیفی برای تفسیر و یکپارچه‌سازی یافته‌های پژوهش‌های منتخب است. این رویکرد فراتر از صرفاً گردآوری نتایج عمل می‌کند و در واقع به دنبال آشکارسازی روابط میان مفاهیم، روندهای پنهان و منطق درونی ادبیات می‌باشد. این شیوه، ادبیات را مجموعه‌ای از داده‌های پراکنده نمی‌بیند، بلکه آن را یک روایت منسجم تلقی می‌کند که باید ساختار، جریان و پیوندهای درونی آن استخراج شود.

مراحل اصلی پژوهش شامل «گردآوری منابع و انتخاب پژوهش‌های پیشین» و «تحلیل و مقایسه و تلفیق نتایج» است که گام‌های انجام‌شده در هر مرحله به شرح تصویر ۱ است.

در مرحله گردآوری منابع و انتخاب پژوهش‌های پیشین معیارهای چندگانه برای شناسایی و گزینش پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که ادبیات بررسی‌شده هم از حیث کیفیت و هم از نظر گستره موضوعی جامعیت لازم را دارد. پژوهش‌های انجام‌شده طی دو دهه اخیر مورد جست‌وجو قرار گرفته است. جست‌وجوی منابع از طریق پایگاه‌هایی انجام شده است که در زمینه‌های «مهندسی معماری و عمران»، «مدیریت پروژه»، «اقتصاد و حکمرانی عمومی» و «مدیریت کسب و کار» مورد پذیرش جامعه علمی هستند.

به منظور استخراج و شناسایی همه‌جانبه ادبیات پژوهش، فرایند جست‌وجو در پایگاه‌های داده و موتورهای کاوش علمی معتبر شامل Scopus، Semantic Scholar و Google Scholar صورت پذیرفت. جهت دستیابی به جامعیت و دقت بالا در نتایج، اصطلاحات کلیدی و واژگان تخصصی با به کارگیری عملگرهای منطقی (Boolean Operators) ترکیب شده و رشته عبارات جست‌وجو (Search Strings) ساختار یافتند و بررسی اعتبار

تصویر ۱. مراحل کلان و فرایند اجرایی پژوهش



«انتقال ریسک به طرف دارای بهترین توان مدیریتی» بعد از شناسه‌گذاری اولیه ضمن مقایسه شکلی با وجود تفاوت‌های لفظی، چون همگی به یک مفهوم واحد اشاره دارند، در قالب یک شناسه قرار گرفتند؛ یا عباراتی نظیر «وجود چارچوب حقوقی مناسب»، «قوانین شفاف مشارکت»، «نظام قانونی پایدار» و «مقررات روشن مشارکت» در یک شناسه و عبارات «منافسه باز»، «تدارکات رقابتی» و «فرایند انتخاب شفاف» در یک شناسه تجمیع شدند. در مقابل، عباراتی نظیر «اعتماد متقابل میان شرکا» و «تعهد و مسئولیت‌پذیری متقابل» اگرچه به یکدیگر نزدیک هستند و به روابط بین طرفین اشاره دارد، اما به دلیل تفاوت در ماهیت مفهومی، در دو شناسه مستقل طبقه‌بندی شدند؛ یا همین‌طور عباراتی مانند «دسترسی به بازارهای مالی» و «توانمندی مالی طرف خصوصی» هر دو به پایداری مالی پروژه اشاره دارند اما در دو شناسه مستقل قرار گرفتند. به‌عنوان مثالی دیگر، «وجود واحد تخصصی مشارکت»، «فرایندهای شفاف»، «اسناد همسان» و «هماهنگی اداری» همگی مربوط به بخش دولت است اما در شناسه‌های مستقل طبقه‌بندی شدند.

در گام سوم، با تحلیل محتوایی شناسه‌ها، مرحله سازمان‌دهی در قالب خوشه‌های موضوعی اولیه انجام شده است. در این گام، شناسه‌ها بر اساس شباهت‌های معنایی، شباهت‌های زمینه‌ای، ارتباط ذاتی یا نقش آن‌ها در موفقیت پروژه در خوشه‌های موضوعی اولیه دسته‌بندی گردید. هدف از این خوشه‌بندی، ترسیم تصویر کلان از مفاهیم اصلی موجود در ادبیات است.

در گام چهارم، مقایسه تحلیلی و استنباطی انجام شده است و هدف آن شناسایی روابط و تفاوت‌های موجود در یافته‌های پژوهش‌ها است. در این گام، عوامل به خوشه‌بندی موضوعی اولیه نگاشت شد؛ عوامل پُر تکرار و کم‌تکرار شناسایی شد و الگوهای مفهومی، روندهای تکرار شونده شناسایی شدند و منطق پنهان در ادبیات با لحاظ کردن شرایط و زمینه‌های موردبررسی روشن گردید.

در گام پنجم، مجموعه یافته‌های پراکنده بر اساس روش ابتکاری و استفاده از نظر خبرگان، تلفیق شده و به چارچوب مفهومی منسجم و جامع تبدیل شد و خوشه‌بندی موضوعی در قالب تصویر کلان تبیین گردید.

نشریات بر اساس داده‌های مندرج در پایگاه سایماگو^۱ و سامانه اعتبارسنجی مجلات علمی^۲ انجام شده است. رشته عبارت‌های جستجو شامل موارد زیر بوده است: *PPP Critical Success Factors, PPP Success Assessment, PPP Key Success Indicators, PPP Project Success* بعد از جستجوی اولیه، ابتدا عنوان و چکیده مطالعه شد و در صورت وجود ارتباط، متن اصلی خصوصاً روش تحقیق و یافته‌های آن موردبررسی قرار گرفت، در صورتی که سه معیار زیر را دارا بوده باشد به پژوهش‌های منتخب افزوده شده است:

الف) مستقیماً به عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت پرداخته باشد؛

ب) از روش تحقیق مشخص و قابل ارزیابی استفاده شده باشد؛

ج) در نشریات معتبر علمی منتشر شده باشد.

در مرحله بررسی عمیق، تحلیل و مقایسه و تلفیق نتایج گام‌های زیر انجام شده است؛

در گام اول، ضمن بررسی و مطالعه پژوهش‌های منتخب، بانک داده‌ها برای هر پژوهش به‌طور نظام‌مند استخراج شده است؛ داده‌ها شامل سال انتشار، نام نشریه، نام نویسندگان، عنوان مقاله، دامنه تحقیق، روش تحقیق، کشور یا منطقه موردتحقیق، عناوین خام مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده، محدودیت‌های تحقیق و روش اعتبارسنجی یافته‌ها بوده است و این بانک داده پایه تمام تحلیل‌ها و گام‌های بعدی پژوهش قرار گرفت.

در گام دوم، داده‌های استخراج شده به واحدهای معنایی کوچک‌تر (مشابه کلمات کلیدی) تبدیل گردید تا قابلیت شناسه‌گذاری مقایسه پیدا کنند. شناسه‌ها بر اساس دو اصل به وجود آمده‌اند اولاً دارای معنای مشترک مفهومی باشند و ثانیاً قابلیت تمایزگذاری دقیق داشته باشند. پس از شناسه‌گذاری داده‌ها، مقایسه شکلی انجام شد تا شناسه‌های هم‌معنی یا مشابه ادغام شوند، شناسه‌های ناهمگون یا کم‌کاربرد حذف یا اصلاح شوند و در نهایت فرهنگ واژگان مشترکی برای تحلیل‌های بعدی ایجاد شود. برای مثال، عباراتی مانند «توزیع مناسب ریسک»، «تسهیم بهینه ریسک»، «تقسیم عادلانه ریسک»، «توزیع منصفانه مسئولیت‌ها» و

پیشینه پژوهش

عوامل کلیدی موفقیت در پروژه مشارکت عمومی - خصوصی

در زمینه پروژه‌های مشارکت، عوامل کلیدی موفقیت، محرک‌های اصلی هستند که منجر به اجرای موفق و دوام طولانی مدت پروژه می‌شوند (Le et al., 2025). تعریف و قاعده‌سازی عوامل کلیدی موفقیت در پروژه مشارکت باید به گونه‌ای باشد که شرایط بُرد - بُرد را برای بخش عمومی و بخش خصوصی به وجود آورد و این مفهوم توسط بسیاری از پژوهشگران برای شناسایی عواملی که می‌توانند فرایند اجرای پروژه مشارکت را تقویت یا تضعیف کنند، به کار گرفته شده است (Deinde-Adedeji et al., 2024). جایگاه و اهمیت عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت بسیار حیاتی است، زیرا به عنوان قواعد یا معیارهایی برای تعیین، ارزیابی و دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت پروژه مشارکت عمل می‌کنند (Özcan, 2025). این عوامل در طول زمان و بر اساس دیدگاه دست‌اندرکاران مشارکت عمومی - خصوصی در سراسر جهان تکامل یافته است (Man-nan et al., 2024). عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی، بر اساس نوع پروژه، حوزه زیرساختی، مرحله چرخه عمر

پروژه، کشور، دیدگاه مختلف افراد و انواع سازمان و بنگاه‌ها متفاوت است. تأثیر عوامل چندبُعدی بسیار پیچیده است و برهم کنش عوامل بر یکدیگر بسته به پروژه و مرحله چرخه عمر آن ممکن است متفاوت باشد (Tipu et al., 2024). پژوهشگران متعددی، عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی را مطالعه و گروه‌بندی و اولویت‌بندی کرده‌اند و هر کدام بر اساس دیدگاه و زمینه مورد مطالعه نتایج مختلفی به دست آورده‌اند. در جدول ۱ برخی از مطالعات مربوط اشاره شده است؛

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به شناسایی و گروه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پروژه مشارکت پرداخته‌اند، اما هنوز اجماع نظر برای طبقه‌بندی این عوامل وجود ندارد. پژوهشگران با توجه به اهداف، روش‌شناسی، نوع پروژه، کشور مورد مطالعه و دیدگاه ذی‌نفعان، از الگوهای متفاوتی برای دسته‌بندی عوامل استفاده کرده‌اند؛ به گونه‌ای که تعداد گروه‌ها از دو تا دوازده متغیر است و نام‌گذاری و دامنه مفهومی آن‌ها نیز تفاوت‌های قابل توجهی دارد (برخی با دامنه جزئی و برخی با دامنه گسترده). بسیاری از پژوهش‌های پیشین، عوامل کلیدی موفقیت را در چارچوب زمینه‌های خاصی مانند

جدول ۱. برخی از دسته‌بندی‌های انجام‌شده عوامل موفقیت کلیدی در پروژه مشارکت

پژوهشگران	روش دسته‌بندی عوامل موفقیت کلیدی در پروژه مشارکت عمومی - خصوصی
(Jafari Ramiani et al., 2022)	پنج دسته اصلی: «قانونی و نظارتی»، «استراتژیک و اجرایی»، «سیاسی و فرهنگی و اجتماعی»، «فرایند و ساختاری و انسانی» و «اقتصادی و مالی»
(Osei-Kyei et al., 2022)	پنج گروه اصلی: «عملکرد مالی پروژه»، «انطباق با مشخصات طراحی و فنی»، «انطباق با الزامات زیست‌محیطی و اجتماعی - اقتصادی»، «شمول اجتماعی و مدیریت ریسک» و «بهبود سلامت و رفاه ساکنان»
(Rakpanitmanee & Pathranarakul, 2023)	شش متغیر مستقل اصلی: «سیاستی و اجتماعی»، «چارچوب قانونی»، «مسائل مالی»، «مسائل مربوط به پروژه»، «سیستم مدیریتی» و «حکمرانی خوب»
(Toan & Hai, 2023)	پنج گروه عوامل پنهان: «عوامل مرتبط با بخش عمومی»، «عوامل مرتبط با بخش خصوصی»، «عوامل مرتبط با فرایند ارجاع کار»، «عوامل مرتبط با مدیریت ریسک»، «عوامل مرتبط با پروژه» و «عوامل مرتبط با محیط زیست»
(Almarri & Boussabaine, 2023)	پنج متغیر پنهان: «مشارکت و همکاری»، «ثبات مالی و اقتصادی»، «چارچوب قانونی و قراردادی»، «مسائل خاص پروژه شهر هوشمند» و «فرایند ارجاع کار»
(Fauzan et al., 2023)	عوامل موفقیت فقط از دیدگاه بخش خصوصی (سرمایه‌گذار) در مراحل مختلف پروژه مطالعه شده است.
(Kukah et al., 2023)	شش مؤلفه اصلی: «همکاری و شفافیت»، «تضمین و مجوزها»، «حمایت اجتماعی - سیاسی»، «سودآوری مورد انتظار»، «امکان‌سنجی فنی پروژه» و «تخصیص ریسک».
(Ahmad Shah et al., 2023)	پنج خوشه: «محیط مساعد»، «ویژگی‌های بخش خصوصی»، «ویژگی‌های بخش عمومی»، «فرایندهای ارجاع کار و مدیریت قرارداد» و «رضایت عمومی»
(Alshahrani et al., 2023)	پنج گروه: «چارچوب مناسب قانونی»، «نظارت بخش عمومی»، «توجیه اقتصادی پروژه»، «برنامه تأمین مالی مطمئن» و «بخش خصوصی توانمند»
(Al Saadi et al., 2024)	هفت گروه: «اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی»، «ذی‌نفعان»، «فرایند ارجاع کار»، «ظرفیت بخش عمومی»، «ریسک»، «مالی و اقتصادی» و «قوانین و مقررات»
(Tipu et al., 2024)	سه گروه مستقل: «فنی و تکنولوژی»، «اقتصادی» و «فرایند ارجاع کار»
(Alqahtani et al., 2024)	چهار گروه عوامل: «مدیریت ریسک»، «بخش عمومی»، «بخش خصوصی» و «فرایند ارجاع کار»
(Vale De Paula et al., 2024)	پنج گروه کلی: داخلی (مرحله مطالعات و آماده‌سازی پروژه، مرحله ارجاع کار و مرحله مدیریت قرارداد) و خارجی (عوامل محیط کسب‌وکار و عوامل برون‌زای خارجی)
(Dalei et al., 2024)	پنج گروه اصلی: «ویژگی‌های بخش عمومی»، «ویژگی‌های بخش خصوصی»، «افکار عمومی»، «محیط کسب‌وکار» و «فرایندها (تعریف پروژه، ارجاع کار، مدیریت قرارداد)»
(Yang et al., 2024)	پنج گروه اصلی: «مدیریت مناسب مشارکت»، «محیط مناسب سرمایه‌گذاری»، «مدیریت مؤثر قراردادی»، «توانمندی بخش خصوصی» و «برنامه تأمین مالی مطمئن» و شناسایی مهم‌ترین عوامل در کشورهای آسیایی با درآمد بالا و درآمد متوسط
(Krishnaraj et al., 2024)	شش گروه اصلی: «شرایط سیاسی و اقتصادی»، «پایداری مالی پروژه»، «توان تیم پروژه»، «برنامه تأمین مالی» و «تخصیص ریسک»
(Mannan et al., 2024)	پنج گروه اصلی: «توجیه اقتصادی»، «تخصیص مناسب ریسک»، «برنامه تأمین مالی مطمئن»، «طرف خصوصی توانمند» و «محیط مناسب سرمایه‌گذاری»
(Durna et al., 2024)	پنج بُعد: «تأمین مالی پروژه»، «مدیریت کلان پروژه»، «مدیریت عملیاتی پروژه»، «فرایند ارجاع کار» و «ظرفیت‌های نهادی»

یک کشور، یک حوزه زیرساختی، یک مرحله از چرخه عمر پروژه یا از منظر یک ذی‌نفع (مانند بخش عمومی یا بخش خصوصی) بررسی کرده‌اند؛ از این رو، نتایج آن‌ها قابلیت تعمیم و یکپارچه‌سازی ندارد. همچنین در اغلب پژوهش‌ها، تمرکز اصلی بر شناسایی فهرست‌وار یا اولویت‌بندی عوامل بوده و به مسئله یکپارچه‌سازی، ادغام عوامل مشابه، رفع هم‌پوشانی‌های مفهومی و ارائه چارچوب جامع با رویکرد چرخه کامل عمر پروژه کمتر توجه شده است. در اکثر چارچوب‌های قبلی، تمرکز اصلی بر مبانی قانونی، مالی و فنی است و اغلب از «حکمرانی رابطه»، «اعتماد» و «همدلی» که ضامن بقای قراردادهای بلندمدت مشارکت هستند، غافل مانده‌اند. بسیاری از چارچوب‌ها تنها به رابطه دوجانبه دولت و بخش خصوصی (بُرد - بُرد) پرداخته‌اند و «مردم و جامعه» را صرفاً به‌عنوان کاربر نهایی یا در قالب «رضایت عمومی» بسیار کلی و مبهم دیده‌اند. این خلأها سبب می‌گردد که همچنان نیاز به پژوهشی جامع مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل محتوای پژوهش‌های پیشین وجود داشته باشد تا ضمن استخراج همه عوامل کلیدی موفقیت، موارد مشابه تلفیق شده و در قالب چارچوب مفهومی جامع، منسجم ارائه شود.

مبانی نظری پژوهش

مشارکت عمومی - خصوصی

هنوز تعریف جامع و منسجمی از مشارکت عمومی - خصوصی که مورد قبول جهانی باشد ارائه نشده است؛ بانک جهانی^{۱۱} در سال ۲۰۲۲، مشارکت را سازوکاری تعریف کرده که بخش عمومی و بخش خصوصی در دوره‌ای میان‌مدت یا بلندمدت با توافقی روشن و اهداف مشترک همکاری می‌کنند و مسئولیت فراهم نمودن زیرساخت یا ارائه خدمات عمومی به بخش خصوصی واگذار می‌شود. الجابر^{۱۲} (۲۰۲۴) مشارکت عمومی - خصوصی را روش قراردادی بلندمدت و جامع می‌داند که بخش خصوصی نقش گسترده‌ای در چرخه عمر پروژه دولتی بر عهده می‌گیرد و مسئولیت‌های اصلی پروژه به بخش خصوصی منتقل می‌شود؛ هدف این روش در درجه اول، رفع محدودیت‌های تأمین مالی بخش عمومی و در درجه دوم، به حداکثر رساندن کارایی و بهبود ارائه خدمات عمومی است (Aljaber et al., 2024). در برخی تعاریف، تأمین مالی موردنیاز برای ایجاد زیرساخت یا ارائه خدمت، به‌صورت کامل یا جزئی، بسته به شرایط قرارداد می‌تواند از سوی بخش خصوصی انجام گیرد (Deinde-Adedeji et al., 2024). سازمان برنامه‌و بودجه کشور (۱۴۰۲) مشارکت عمومی - خصوصی را بدین شکل تعریف نموده است: «قراردادی بلندمدت و عملکردمحور بین طرف عمومی و طرف خصوصی برای ایجاد/بازسازی/نوسازی/توسعه/اصلاح/بهره‌برداری و نگهداری/مدیریت دارایی عمومی یا ارائه خدمات عمومی است که در آن طرف خصوصی مسئولیت مدیریت و ریسک تسهیم‌شده در طول عمر قرارداد را بر عهده دارد و تمام یا بخشی از منابع مالی را با ریسک خود تأمین می‌کند. ... ماهیت و هدف روش مشارکت، تعریف سطح جدیدی از همکاری و نقش‌آفرینی بخش خصوصی در پروژه‌های زیربنایی و توسعه‌ای است... هدف از همکاری یادشده در واقع به‌نوعی پیدا کردن سطح اشتراک و تلاقی بین هدف بخش خصوصی برای انجام فعالیت تجاری جهت کسب سود و هدف بخش عمومی برای تأمین کالاها و خدمات عمومی به مردم است.» (سازمان برنامه‌و بودجه کشور،

۱۴۰۲). در تبصره (۱) ماده (۴۰) قانون تأمین مالی تولید و زیرساخت‌ها (۱۴۰۲)، مشارکت عمومی - خصوصی بدین شکل تعریف شده است: «قرارداد مشارکت عمومی و خصوصی، قراردادی بلندمدت و نتیجه‌محور است که طبق آن سرمایه‌گذار تعهد می‌کند با توان فنی و مالی خود، محصول (کالاها یا خدمات) مندرج در وظایف قانونی طرف عمومی (سرمایه‌پذیر) را تأمین کند و بازگشت اصل و سود آورده‌های سرمایه‌گذار از محل منافع دوره بهره‌برداری (ارائه محصول) و حسب ضرورت انواع حمایت‌های طرف عمومی انجام می‌شود.»

برای درک بهتر مشارکت عمومی - خصوصی، غالباً تفاوت‌های آن با روش‌های متعارف تدارک پروژه (مانند پیمانکاری طرح و ساخت یا پیمانکاری ساخت) بازگو می‌شود؛ در روش‌های متعارف، بخش عمومی معمولاً پروژه را به‌صورت مرحله‌ای (مثلاً طراحی، ساخت، تجهیزات و بهره‌برداری در مراحل مختلف) به بخش خصوصی واگذار می‌کند، در حالی که مشارکت با رویکرد چرخه عمر پروژه واگذار می‌شود (Osei-Kyei et al., 2022). در روش مشارکت، انتقال مسئولیت طراحی، اجرا، بهره‌برداری و نگهداری به طرف خصوصی، انگیزه‌ای ایجاد می‌کند تا طرف خصوصی تلاش کند هزینه کل چرخه عمر پروژه را کاهش دهد (Berisha et al., 2022). در پروژه‌های مشارکت، تأمین مالی و مدیریت مالی نقش محوری دارد، هدف اصلی مشارکت، رفع محدودیت‌های بودجه‌ای دولت است و تأمین مالی و سرمایه‌گذاری پروژه بر عهده بخش خصوصی است (Ojiako et al., 2023). در روش‌های متعارف، معمولاً دولت ریسک‌های اصلی را به عهده دارد، در حالی که در مشارکت، تخصیص تسهیم مناسب ریسک بین شرکای عمومی و خصوصی امری حیاتی است. غالباً بخش خصوصی مسئول ریسک‌های مرتبط با طراحی، ساخت، بهره‌برداری و بازار محصول نهایی پروژه است و ریسک‌های بی‌ثباتی سیاسی، عدم حمایت دولت و چارچوب نامناسب قانونی معمولاً به عهده بخش عمومی باقی می‌مانند. در پروژه‌های مشارکت، ارزیابی کامل و واقع‌بینانه از هزینه‌ها و پیش‌بینی درآمدها و منافع ضروری است به‌نحوی که ارزیابی مزبور مبنای اصلی برای تصمیم‌گیری ذی‌نفعان اصلی خواهد بود. در روش مشارکت، وجود فرایند ارجاع کار رقابتی و شفاف به‌مراتب از روش‌های متعارف اهمیت بیشتری پیدا می‌کند چراکه انتخاب طرف خصوصی توانمند برای دوره بلندمدت همکاری با پیچیدگی و معیارهای متنوعی همراه است (Othman & Khallaf, 2022).

عوامل کلیدی موفقیت پروژه

مفهوم عوامل کلیدی موفقیت از جمله مفاهیم بنیادین در ادبیات مدیریت است که نخستین بار توسط راکارت^{۱۳} در سال ۱۹۷۹ مطرح شد و به مجموعه مشخصی از حوزه‌ها یا فعالیت‌های راهبردی گفته می‌شود که در صورت تحقق موفقیت‌آمیز آن‌ها، دستیابی سازمان به اهداف کلان و موفقیت رقابتی را تضمین می‌کند؛ از این رو این حوزه‌ها نیازمند توجه مستمر و ویژه مدیران هستند. عوامل کلیدی موفقیت، برخلاف فعالیت‌های اجرایی و وظایف روزمره پروژه، بیانگر اولویت‌های راهبردی و شرایط سازمانی مؤثر بر موفقیت است و نه فهرستی از تمامی اقداماتی که باید در طول اجرای پروژه انجام شوند. در واقع، تحقق این عوامل، بستر و محیطی مناسب برای مدیریت اثربخش پروژه را فراهم می‌کند (Dobbins & Donnelly, 2004).

مقالات و پژوهش‌های اولیه شناسایی شدند و با طی گام‌های مندرج در فلوجارت به شرح تصویر ۲، نهایتاً تعداد ۱۱۱ پژوهش نمایه‌شده در پایگاه‌های علمی معتبر یافت شد که با استفاده از روش علمی به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پروژه مشارکت عمومی - خصوصی پرداخته و همچنین دسترسی به متن کامل آن میسر بود.

مطالعات مربوط به پژوهش‌های منتخب در مجموعه‌ای بسیار گسترده از کشورها، مناطق و قاره‌های جهان انجام شده‌اند. برخی از این پژوهش‌ها بر یک کشور خاص تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر چندین کشور یا منطقه را پوشش می‌دهند. در موارد تک‌قاره‌ای قاره آسیا با ۴۸ مقاله و قاره آفریقا با ۱۸ مقاله بیشترین تعداد مطالعات از لحاظ تمرکز جغرافیایی را به خود اختصاص داده است. این امر نشان می‌دهد قسمت عمده ادبیات مورد مطالعه مربوط به کشورهای در حال توسعه است که مشارکت عمومی - خصوصی برای آن‌ها ابزاری حیاتی جهت اجرا و تأمین مالی زیرساخت‌های عمومی محسوب می‌شود. در جدول ۲ پراکنش جغرافیایی حوزه مورد مطالعه در پژوهش‌های منتخب نشان داده شده است.

بخش بزرگی از پیشینه پژوهش مرتبط با مطالعه عوامل کلیدی موفقیت مشارکت بر کشورهای آسیایی متمرکز است (۴۳ درصد). کشورهایمانند

از منظر کاربردی، عوامل کلیدی موفقیت را می‌توان به‌عنوان ویژگی‌ها، شرایط یا متغیرهایی تعریف کرد که در صورت مدیریت یا نگهداشت، می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت سازمان یا پروژه داشته باشند. این عوامل به‌عنوان حوزه‌های کلیدی فعالیت یا «چیزهایی که باید به‌درستی پیش بروند» شناسایی می‌شوند تا تحقق اهداف معین و موفقیت پروژه تضمین شود. عوامل کلیدی موفقیت در واقع نقشه راهی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز پروژه هستند و درک صحیح از این عوامل توسط ذی‌نفعان برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه ضروری است (Mugarura et al., 2025). به‌عنوان جمع‌بندی می‌توان گفت، عوامل کلیدی موفقیت پروژه مجموعه‌ای از شرایط، قابلیت‌ها و پیش‌نیازهای کلیدی است که تحقق آن‌ها برای دستیابی به اهداف پروژه اجتناب‌ناپذیر است. این عوامل به‌منزله مؤلفه‌های بنیادی محیط اجرایی پروژه عمل می‌کنند که نبود یا ضعف در هر یک از آن‌ها، احتمال بروز انحراف، ناکارآمدی و شکست پروژه را افزایش می‌دهد.

یافته‌های پژوهش و بحث

مرحله اول: گردآوری منابع و انتخاب پژوهش‌های پیشین

با جستجوی کلمات کلیدی در پایگاه‌های مزبور در روش پژوهش،

تصویر ۲. فلوجارت فرایند غربالگری و انتخاب منابع پژوهش (مرحله اول پژوهش)



جدول ۲. پراکنش جغرافیایی حوزه مورد مطالعه در پژوهش‌های منتخب (۱۱۱ مقاله)

قاره مورد مطالعه	تعداد پژوهش	عوامل پرتکرار	کشورهای شاخص مورد مطالعه
آسیا	۴۸	چارچوب قانونی شفاف، ثبات سیاسی، توانمندی مالی طرف خصوصی و تخصیص مناسب ریسک	چین، هند، مالزی، هنگ کنگ، امارات، ویتنام، اندونزی، سنگاپور، ترکیه
آفریقا	۱۸	تضامین مالی و حمایت دولت، شفافیت در فرآیند مناقصه و ظرفیت اداری دولت	نیجریه، غنا، آفریقای جنوبی، زامبیا، کنیا
اروپا	۹	استانداردسازی رویه‌ها و قراردادهای، نظارت و ارزیابی عملکرد و جلب حمایت عمومی	بریتانیا، اسپانیا، ایتالیا، هلند، آلبانی، ایرلند، بلژیک، پرتغال، یونان
آمریکا	۶	صرفه اقتصادی (VfM)، استفاده از مشاوران حرفه‌ای و مستقل و ثبات در سیاست‌های پولی	ایالات متحده آمریکا، کانادا، برزیل، پرو، شیلی، کلمبیا، مکزیک، آرژانتین
جهانی/چند قاره‌ای	۳۰	تخصیص و تسهیم مناسب ریسک، کنسرسیوم خصوصی توانمند و دارای صلاحیت، حمایت و تعهد مستمر سیاسی، فرآیند تدارکات و مناقصه شفاف و رقابتی و توجیه‌پذیری اقتصادی و مالی پروژه	-

قرار گرفته‌اند.

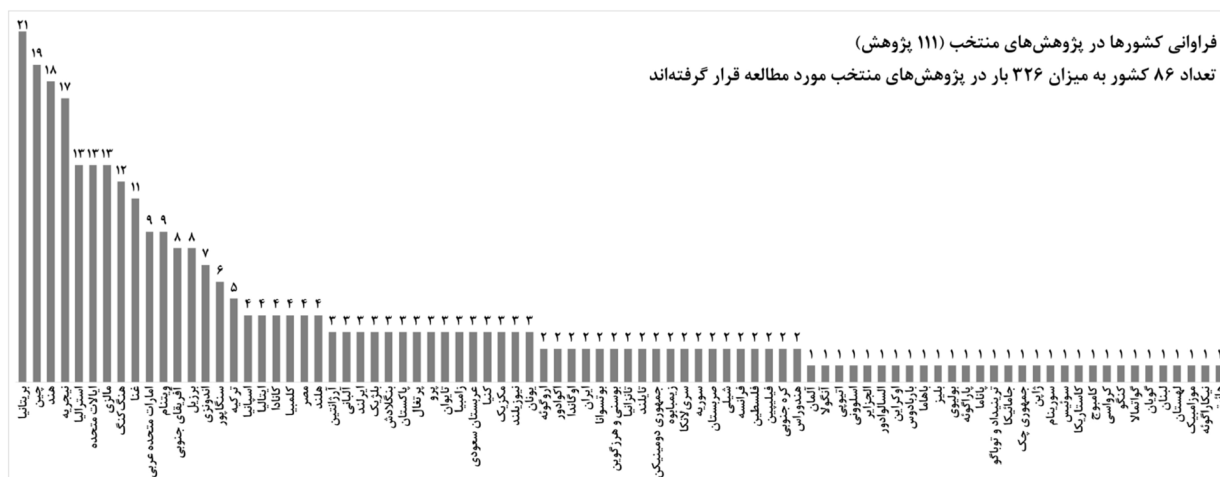
حوزه‌ها و بخش‌های زیرساختی مورد مطالعه در پژوهش‌های منتخب، تنوع زیادی داشته است. بسیاری از مطالعات ماهیتی عمومی یا مقایسه‌ای داشته و کل صنعت ساخت‌وساز یا پروژه‌های بزرگ زیرساختی را پوشش داده‌اند. در میان بخش‌های تخصصی، حوزه حمل‌ونقل بالاترین فراوانی را دارد. وضعیت توزیع حوزه‌ها و بخش‌های زیرساختی در پژوهش‌های مورد مطالعه، به شرح جدول ۳ است.

از جدول شماره سه مشخص است که مطالعه چندحوزه‌ای بیش از نیمی از سهم پژوهش‌ها (۶۱ درصد) را به خود اختصاص داده است؛ یعنی پژوهشگران به جای تمرکز بر یک حوزه خاص، عوامل کلیدی موفقیت را در قالب کلی «زیرساخت‌های عمومی» بررسی کرده‌اند. این موضوع نشان‌دهنده گرایش پژوهشگران به استخراج «چارچوب جهانی» است که در تمامی حوزه‌ها و بخش‌ها قابل استفاده باشد. در میان مطالعات تک‌حوزه‌ای، حمل‌ونقل با ۱۷ مقاله (۱۵ درصد) در رتبه اول و آب و فاضلاب با ۹ مقاله (۸ درصد) در رتبه دوم قرار دارد. دلیل این امر می‌تواند نیاز به سرمایه‌گذاری کلان و وجود مدل‌های درآمدی متنوع در این بخش‌ها باشد. پژوهش‌های مرتبط با زیرساخت‌های اقتصادی (حمل‌ونقل، آب و فاضلاب و انرژی و نیرو)، بیشتر بر عوامل فنی و مالی و قراردادی مانند توجیه‌پذیری و پایداری مالی پروژه، تضامین دولتی و تخصیص

چین، هند، مالزی، هنگ کنگ، امارات متحده عربی و ویتنام بیشترین سهم را در این پژوهش‌ها دارند که نشان‌دهنده فعالیت گسترده پروژه‌های زیرساختی در این منطقه است. بعد از قاره آسیا، بیشترین مطالعات مربوط به موارد چندقاره‌ای در قالب مرور نظام‌مند جهانی یا مطالعات تطبیقی بوده است (۲۷ درصد). این موضوع نشان‌دهنده تلاش پژوهشگران برای یافتن «چارچوب جهانی» برای شناسایی و تحلیل موفقیت پروژه‌های مشارکت است. تمرکز محدود در قاره‌های آمریکا و اروپا به این دلیل است که مطالعات تک‌کشوری در اروپا (۹ مورد) و آمریکا (۶ مورد) در این مجموعه داده کمتر دیده می‌شوند، زیرا در این مناطق اکثر مطالعات به صورت بخشی از پروژه‌های بزرگ جهانی یا مرورهای ادبیات جامع بررسی شده‌اند.

با هدف استخراج دقیق توزیع جغرافیایی، فراوانی تکرار کشورها در پژوهش‌های مورد بررسی استخراج شد؛ بدین منظور هر کشور در هر پژوهش تنها یک بار شمارش شده حتی اگر در پژوهش به چندین شهر یا ایالت از آن کشور اشاره شده باشد (مانند کالیفرنیا و تگزاس در یک مقاله)؛ مناطق عمومی مانند آسیای جنوبی یا خاورمیانه که به کشور خاصی اشاره نکرده بودند در آمار فراوانی کشورها مورد استفاده قرار نگرفت. تصویر ۳ توزیع فراوانی کشورها در پژوهش‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. تعداد ۸۶ کشور به میزان ۳۲۶ بار در پژوهش‌های منتخب مورد بررسی

تصویر ۳. توزیع فراوانی کشورهای مورد مطالعه در پژوهش‌های منتخب (۱۱۱ مقاله)



جدول ۳. توزیع حوزه‌ها و بخش‌های زیرساختی در پژوهش‌های منتخب (۱۱۱ مقاله)

حوزه زیرساختی مورد مطالعه	بخش‌های زیرساختی	عوامل پرتکرار	تعداد پژوهش
حمل و نقل	بزرگراه، مترو، فرودگاه	تخصیص و بازتوزیع مناسب ریسک، حمایت و ثبات سیاسی، پیش‌بینی واقع‌بینانه تقاضا، ارائه تضمین‌های دولتی	۱۷
آب و فاضلاب و پسماند	تأمین آب، تصفیه فاضلاب، مدیریت پسماند	توجه‌پذیری و پایداری مالی، پذیرش و حمایت اجتماعی، نوآوری و تکنولوژی‌های نوین تصفیه	۹
مسکن اجتماعی	تأمین مسکن مقرون به صرفه، مسکن دهک‌های پایین جامعه	قابلیت پرداخت، بهبود رفاه عاطفی و کاهش انزوای اجتماعی، تأمین زمین توسط دولت، تنبیه سازندگان متخلف و نظارت مستمر	۷
زیرساخت‌های اجتماعی	آموزش، سلامت، ورزش، گردشگری	مشارکت و تعامل با ذی‌نفعان، مشخصات خروجی و کیفیت خدمات، تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد	۶
انرژی و نیرو	نیروگاه، انرژی‌های تجدیدپذیر	تضمین بازپرداخت بدهی بانکی، اعتبار سیاست‌های دولت، بهره‌وری انرژی و پایداری زیست‌محیطی، نهاد تنظیم‌گر مستقل و قدرتمند	۴
چند حوزه‌ای و زیرساخت عمومی (مطالعات جامع)	-	فرایند مناقصه شفاف و رقابتی، چارچوب قانونی و مقرراتی مطلوب، حکمرانی خوب و تعهد دولت، کنسرسیوم خصوصی قدرتمند و ذی‌صلاح	۶۸

نتایج در مطالعات گوناگون است، به‌نوعی منطق اعتبارسنجی درونی^{۱۲} را به همراه خود دارد و دقت و اطمینان‌پذیری آن با اتکا به روش مثلث‌سازی^{۱۳} قابل قبول تلقی می‌شود. گام‌های فرایند تحلیل محتوا، کدگذاری و تلفیق یافته‌های پژوهش در تصویر ۴ نشان داده شده است؛

در گام نهایی، با رویکرد کلان‌نگر و دیدگاه ۳۶۰ درجه و به‌منظور دستیابی به چارچوب مفهومی جامع، خوشه‌های حاصل بر اساس ماهیت، قلمرو اثرگذاری و جایگاه آن‌ها در اکوسیستم مشارکت عمومی - خصوصی در هفت بُعد کلان (7P) شامل مشارکت (Partnership)، مردم و جامعه (People)، سیاست و محیط نهادی (Policy)، بخش خصوصی (Private)، فرایندها و مراحل اجرایی (Process)، پروژه (Project) و بخش عمومی (Public) سازمان‌دهی شدند. چارچوب نهایی نه تنها عوامل کلیدی موفقیت را در قالب خوشه‌های موضوعی منسجم دسته‌بندی می‌کند، بلکه روابط آن‌ها را در چرخه کامل عمر پروژه و سطوح مختلف محیطی، نهادی، سازمانی، اجرایی، اجتماعی و پروژه‌ای نیز آشکار می‌سازد. در نتیجه، چارچوب می‌تواند به‌عنوان چارچوب مفهومی جامع برای تحلیل، ارزیابی و مدیریت عوامل موفقیت پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی مورد استفاده قرار گیرد. برای اطمینان از منطق چارچوب نهایی، نسخه‌ای از آن در اختیار چهار نفر از خبرگان قرار گرفت و روایی شکلی و محتوایی آن مورد تأیید واقع شد.

چارچوب مفهومی جامع

جدول ۴ چارچوب مفهومی جامع (7P) را نشان می‌دهد که در قالب ابعاد هفت‌گانه و ۲۵ خوشه موضوعی با هسته مفهومی مستقل تدوین شده است.

در این چارچوب فهرست طولانی و ناهمگن از عوامل منفرد، به ساختاری نظری چندبُعدی، متوازن و قابل عملیاتی‌سازی رسیده است. ویژگی‌های چارچوب جامع پیشنهادی به شرح زیر قابل بیان است:

۱. عوامل کلیدی موفقیت در قالب چارچوبی مشتمل بر هفت بُعد و ۲۵ خوشه دسته‌بندی شده است و هر بُعد دربرگیرنده سه یا پنج خوشه است. چارچوب به دنبال ارائه دیدگاه جامع و ۳۶۰ درجه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت است که در آن هیچ عاملی نادیده گرفته نشده و هم‌پوشانی‌ها نیز به حداقل رسیده باشد. هر بُعد به دنبال ارائه منطق نظری مستقلی برای

ریسک تأکید دارند. حوزه‌هایی مربوط به زیرساخت‌های اجتماعی مانند مسکن اجتماعی (۷ مورد) و آموزش و سلامت (۶ مورد) در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته‌اند؛ این پژوهش‌ها اغلب بر مشارکت ذی‌نفعان، ارزش‌های اجتماعی و رضایت کاربر نهایی به‌عنوان معیارهای نوین موفقیت پروژه مشارکت تأکید دارند.

مرحله دوم: تحلیل و مقایسه و تلفیق نتایج

پس از استخراج اولیه ۱۴۹۰ عامل کلیدی موفقیت از ۱۱۱ پژوهش منتخب، فرایند استخراج کلمات کلیدی داده‌ها، مقایسه شکلی و محتوایی و شناسه‌گذاری طی چند گام انجام شد و عوامل مشابه بر اساس اشتراک مفهومی در قالب شناسه‌های اولیه گروه‌بندی شدند. در این گام مشخص گردید در پژوهش‌های پیشین برخی از عوامل در سطح بسیار جزئی بیان شده‌اند مانند نظارت فنی، کیفیت ساخت و بهره‌برداری و زمان‌بندی و نیروی متخصص و برخی عوامل در سطح بسیار کلی مانند حکمرانی خوب و محیط سیاسی و اقتصادی پایدار. در گام بعدی، از طریق شناسه‌گذاری انجام‌شده و مقایسه محتوایی عوامل، شناسه‌های اولیه در قالب خوشه‌های موضوعی بزرگ‌تر تجمیع شدند؛ به‌گونه‌ای که هر خوشه نمایانگر یک هسته مفهومی نسبتاً متمایز و منسجم از مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت باشد؛ در این گام، تعداد ۴۶ خوشه موضوعی اولیه تدوین شد.

در گام بعدی نگاشت ۱۴۹۰ عامل در ۴۶ خوشه موضوعی اولیه و مقایسه محتوایی مجدد انجام شد؛ با هدف بازنگری در خوشه‌بندی اولیه به‌نحوی که هر خوشه همچنان هسته مفهومی مشخصی داشته باشد و دربرگیرنده مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت هم‌جنس و هم‌گرا باشد و به‌علاوه دارای سطح تفصیل منطقی (نه خیلی کلی و نه خیلی جزئی) باشد. با این رویکرد، خوشه‌های با همپوشانی مفهومی شناسایی شدند و با انجام فرایندهای تکراری بازنگری، ادغام و تفکیک، از میان ۱۴۹۰ عامل، تعداد ۶۸ عامل به دلیل کلی بودن یا تکرار بسیار کم حذف شده و در بازنگری خوشه‌بندی مورد استفاده قرار نگرفته است و نهایتاً بعد از انجام چهار مرتبه فرایند تکراری بازنگری، ۲۵ خوشه موضوعی به دست آمد که قادر به پوشش بخش عمده تنوع موجود در عوامل استخراج‌شده با حداقل همپوشانی مفهومی بود. تدوین ۲۵ خوشه بر اساس تقاطع و همگرایی ۱۴۹۰ عامل مستخرج از ۱۱۱ پژوهش معتبر جهانی که متضمن کثرت منابع و هم‌خوانی

تصویر ۴. فلوچارت فرایند تحلیل محتوا، کدگذاری و تلفیق یافته‌های پژوهش (مرحله دوم پژوهش)



۴. بُعد «مشارکت» با هدف تمرکز بر «حکمرانی رابطه» و «کیفیت رابطه» با پنج خوشه طراحی شده است و سعی بر آن دارد که درک عمیقی از ماهیت «مشارکتی» را نشان دهد که فراتر از روابط پیمانکاری متعارف است؛

۵. در چارچوب مفهومی، مفاهیم نوینی از جمله پایداری و اقتصاد چرخشی، تأکید بر ارزیابی چرخه عمر پروژه و مشروعیت اجتماعی تأکید شده است؛

۶. ماهیت بلندمدت و پُریسک قراردادهای مشارکت، باعث می‌شود نه تنها نیاز به متون و اسناد قراردادی مفصل برای توزیع و شفاف‌سازی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و توزیع ریسک‌ها باشد، بلکه ضروری است به موضوع مدیریت نااطمینانی و نحوه مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده نیز پرداخته شود؛ این ضرورت در چارچوب مفهومی رعایت شده است؛

۷. چارچوب تنها به دنبال فهرست کردن عوامل و گروه‌بندی شکلی آن‌ها نیست، بلکه با دیدگاه ۳۶۰ درجه و پوشش چرخه کامل عمر پروژه سعی در ترسیم «نقشه راه راهبردی» دارد که در آن توجه هم‌زمانی به نیاز دولت (صرفه اقتصادی)، نیاز بخش خصوصی (سودآوری و امنیت) و نیاز جامعه (خدمات پایدار و تعرفه مناسب) وجود دارد و در نهایت منجر به ایجاد وضعیت «بُرد - بُرد - بُرد» خواهد شد؛ و از سوی دیگر

تبیین الزامات موفقیت پروژه مشارکت است؛ به ترتیب «کیفیت رابطه»، «مشروعیت اجتماعی»، «محیط توانمندساز»، «توانمندی بخش خصوصی»، «فرایندهای اجرایی»، «کیفیت و توجیه پروژه» و «ظرفیت بخش عمومی» است؛

۲. چارچوب مفهومی صرفاً به کنار هم گذاشتن موضوعات کلی اکتفا نکرده و از دیدگاه فرایندی نیز برخوردار است و قادر به پوشش کامل چرخه عمر پروژه از مرحله «انتخاب و آماده‌سازی پروژه» تا فاز «بهره‌برداری و انتقال» است؛

۳. چارچوب مفهومی توازن مناسبی بین معیارهای «سخت» و «نرم» برقرار کرده است؛ پروژه مشارکت صرفاً به عنوان «قرارداد فنی یا مالی» در نظر گرفته نشده و اهمیت رابطه بلندمدت طرفین و همچنین نقش ذی‌نفعان کلیدی نیز از طریق در نظر گرفتن معیارهای رفتاری، رابطه‌ای و اجتماعی لحاظ شده است. معیارهای سخت مانند توانمندی فنی و مالی، چارچوب قانونی و اقتصاد کلان و معیارهای نرم مانند همدلی و اعتماد، تعهد متقابل و حمایت اجتماعی در تدوین چارچوب مورد نظر بوده است. مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان داد که بدون در نظر گرفتن عوامل رفتاری و رابطه‌ای، حتی بهترین قراردادهای مشارکت با منابع مالی در دسترس نیز ممکن است با شکست مواجه شوند؛

جدول ۴. چارچوب مفهومی جامع 7P: ابعاد هفت گانه و خوشه‌های موضوعی ۲۵ گانه عوامل موفقیت پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی

ردیف بُعد	نام بُعد	ردیف خوشه	شناسه خوشه	نام خوشه موضوعی
۱	Partnership	۱	Pn01	توزیع شفاف و عادلانه ریسک و مسئولیت
		۲	Pn02	تعهد و مسئولیت‌پذیری متقابل و پاسخگویی
		۳	Pn03	اهداف چندمنفعی، شفاف و همسو برای تمامی ذی‌نفعان پروژه
		۴	Pn04	تعامل، هم‌روایی و مشارکت مستمر و سازنده با ذی‌نفعان
		۵	Pn05	همدلی، اعتماد و اقتدار مشترک و توازن قدرت بین طرفین مشارکت
۲	People	۶	Pp01	حمایت و رضایت اجتماعی و پذیرش افکار عمومی
		۷	Pp02	توان و تمایل مردم به پرداخت تعرفه‌ها
		۸	Pp03	به‌کارگیری ظرفیت‌های بومی و محلی
۳	Policy	۹	Pc01	چارچوب قانونی و مقرراتی مطلوب، شفاف و مدون
		۱۰	Pc02	ثبات سیاسی و مدیریتی و راهبری مستمر حاکمیت
		۱۱	Pc03	ثبات اقتصاد کلان و بلوغ بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری
۴	Private	۱۲	Pv01	توانمندی نهادی و مدیریتی طرف خصوصی و سوابق مرتبط
		۱۳	Pv02	توانمندی مالی و ساختار بهینه تأمین مالی
		۱۴	Pv03	توانمندی فنی، عملیاتی، تکنولوژی و مدیریت پروژه
۵	Process	۱۵	Pr01	فرایند مناقصه شفاف، رقابتی و غیرتبعیض‌آمیز
		۱۶	Pr02	مدیریت قرارداد و تغییرات، نظارت و پایش عملکرد و افشای اطلاعات
		۱۷	Pr03	تجدیدنظر در شرایط قراردادی و رویه‌های حل اختلاف و داوری
		۱۸	Pr04	فرایندهای اداری، رویه‌های تأیید و صدور مجوز و هماهنگی بین‌دستگاهی
		۱۹	Pr05	اسناد و ضوابط همسان فنی، اجرایی و قراردادی
۶	Project	۲۰	Pj01	مطالعات امکان‌سنجی و طرح کسب‌وکار جامع و دقیق
		۲۱	Pj02	مطالعات صرفه اقتصادی (VfM)
		۲۲	Pj03	پایداری زیست‌محیطی، ارزیابی چرخه عمر و رویکردهای اقتصاد چرخشی پروژه
۷	Public	۲۳	Pb01	نهادسازی، آموزش و واحد تخصصی مشارکت در دستگاه اجرایی
		۲۴	Pb02	تملک به‌موقع اراضی و اخذ مجوزهای لازم
		۲۵	Pb03	تضامین و حمایت‌های مالی دولت و مشوق‌های مالیاتی و گمرکی

هفت گانه و خوشه‌های موضوعی ۲۵ گانه عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی ارائه شده است؛ از آنجاکه تدوین چارچوب بر اساس بررسی ۱۴۹۰ عامل کلیدی موفقیت مستخرج از ۱۱۱ مقاله منتخب بوده است، در جدول ۵ تمامی عوامل (به‌غیر از ۶۸ عامل کلی و متفرقه) نگاشت‌شده به یکی از ۲۵ خوشه چارچوب به ترتیب فراوانی هر عامل زیرمجموعه خوشه نمایش داده شده است.

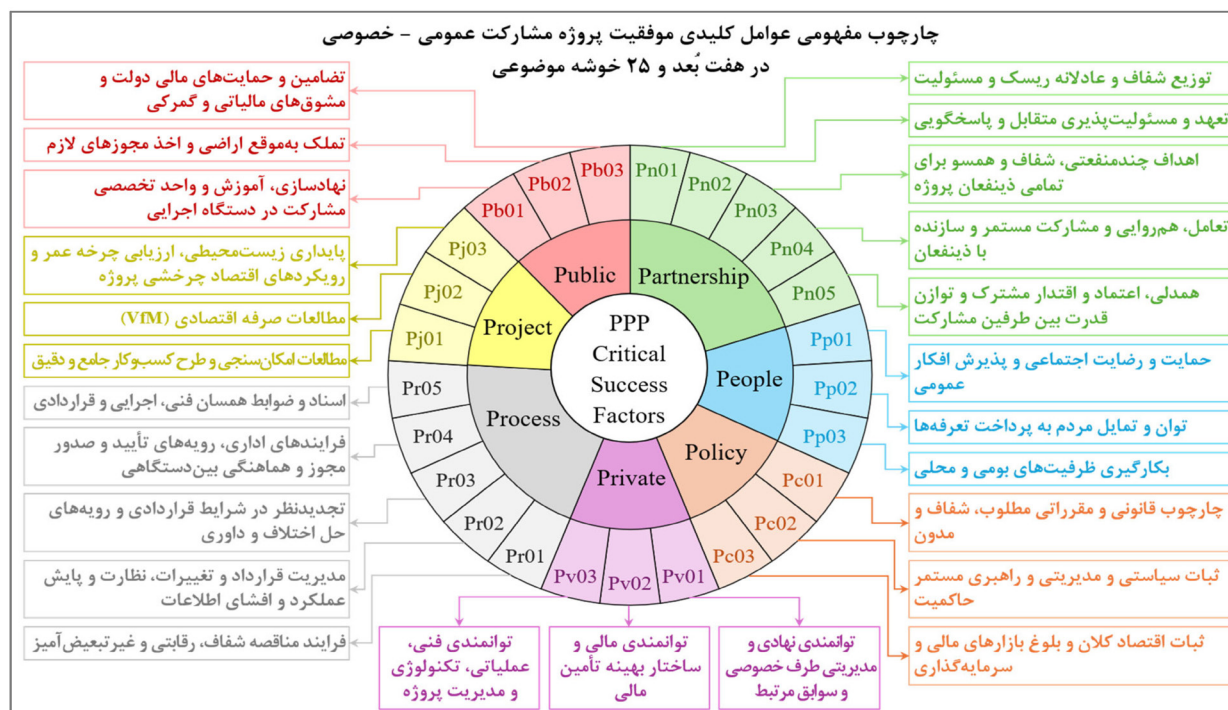
در ادامه ۱۰ خوشه اول با فراوانی بیشتر موردبررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. نکته قابل توجه این است که در ۱۰ خوشه اول، تمامی هفت بُعد چارچوب مفهومی حداقل یک بار وجود دارد که از یک سو، نشان‌دهنده اهمیت در نظر گرفتن ماهیت چندبُعدی چارچوب مفهومی موفقیت پروژه مشارکت است و از سوی دیگر، نشان‌دهنده مهم‌ترین خوشه(ها) در هر بُعد

نقشه راه از بسترسازی حاکمیتی آغاز شده، به آمادگی دستگاه اجرایی و نیازهای آماده‌سازی پروژه می‌رسد، سپس وارد مرحله تدارکات و اجرا و صلاحیت‌سنجی طرف خصوصی می‌شود و در نهایت با تمرکز بر مدیریت رابطه و مشروعیت اجتماعی تکمیل می‌شود. این ساختار سلسله‌مراتبی، به ذی‌نفعان مختلف اجازه می‌دهد در هر مرحله از پروژه (از پیدایش تا انتقال)، اولویت‌های راهبردی را شناسایی کنند؛

۸. بنابراین، برتری چارچوب این پژوهش نسبت به چارچوب‌های پژوهش‌های پیشین را می‌توان در «جامعیت و دیدگاه ۳۶۰ درجه»، «توازن میان ابعاد سخت و نرم»، «مشارکت مردم‌محور و مشروعیت اجتماعی»، «انطباق با پایداری و اقتصاد چرخشی»، «قابلیت استفاده به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و ترسیم مسیر بلوغ» خلاصه نمود.

در تصویر ۵ نمایش دیگری از چارچوب مفهومی جامع (7P) با ابعاد

تصویر ۵. ابعاد هفت گانه و خوشه‌های موضوعی ۲۵ گانه عوامل موفقیت پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی



از چارچوب است.

بدون تبعیض، از یک‌سو، منجر به انتخاب «بهترین طرف مشارکت» از حیث فنی، مالی و حقوقی می‌شود و از سوی دیگر، شفافیت در این مرحله، از فساد و رانت جلوگیری کرده و اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب می‌کند. قرار گرفتن خوشه‌های «توانمندی فنی، عملیاتی، تکنولوژی و مدیریت پروژه» و «توانمندی نهادی و مدیریتی طرف خصوصی و سوابق مرتبط» در رتبه‌های چهارم و پنجم تداعی‌کننده یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده از مشارکت عمومی - خصوصی است یعنی کارایی و بهره‌وری بالاتر بخش خصوصی نسبت به بخش عمومی. همچنین وقتی دولت علاقه‌مند به انتقال تکنولوژی و دانش و نوآوری از سوی بخش خصوصی در ضمن استفاده از مشارکت عمومی - خصوصی باشد، توانمندی فنی و مدیریتی طرف خصوصی می‌تواند این موضوع را تقویت نماید.

خوشه «مدیریت قرارداد و تغییرات، نظارت و پایش عملکرد و افشای اطلاعات» نشان‌دهنده اهمیت حکمرانی پس از عقد قرارداد است. از یک‌سو، با توجه به احتمال بروز تغییرات در شرایط اولیه، همواره نیاز به پایش عملکرد و شناسایی تغییرات موردنیاز و پیش‌بینی پاسخ متناسب خواهد بود و لذا قرارداد صرفاً یک سند توافق بین طرفین نیست، بلکه باید فراهم‌کننده ساز و کاری پویا برای مدیریت همکاری بلندمدت بین طرفین باشد. از سوی دیگر، گردش اطلاعات پروژه نیز ابزاری برای نظارت عمومی و جلوگیری از انحرافات قراردادی در طول زمان است.

خوشه با عنوان «حمایت و رضایت اجتماعی و پذیرش افکار عمومی» در رتبه هفتم از نظر فراوانی قرار دارد؛ وجود پرتکرار مفهوم و عوامل زیرمجموعه این خوشه در پژوهش‌های اخیر نشان‌دهنده گذار از رویکرد صرفاً «فنی - مالی - حقوقی» در مشارکت عمومی - خصوصی به رویکرد «جامعه‌محور» است.^{۱۵} بدون مشروعیت اجتماعی، پروژه‌های مشارکت با مقاومت‌های مردمی و اعتراضات اجتماعی مواجه می‌شوند که حتی

خوشه با عنوان «مطالعات امکان‌سنجی و طرح کسب‌وکار جامع و دقیق» با ۱۳۳ عامل زیرمجموعه مانند «مطالعه امکان‌سنجی جامع با رویکرد توجیه‌پذیری تجاری»، «مزایای فنی، مالی، اقتصادی و اجتماعی»، «مطالعه مالی واقع‌بینانه»، «نرخ بازده داخلی» و «تحلیل مالی کامل» رتبه اول را به خود اختصاص داده است؛ این موضوع نشان می‌دهد موفقیت یا شکست پروژه مشارکت در نطفه آن (مرحله آماده‌سازی) رقم می‌خورد. به عبارت دیگر، اگر مطالعات فنی، مالی، حقوقی و بازار (برآورد تقاضا) دقیق نباشد، حتی وجود طرف خصوصی با توانمندی بالا، طرف عمومی متعهد، محیط سرمایه‌گذاری جذاب و فرایندهای شفاف نیز نمی‌تواند پروژه را از شکست نجات دهد. همه تصمیمات بعدی در مورد پروژه مشارکت بر پایه نتایج مطالعات امکان‌سنجی شکل می‌گیرد از جمله تصمیم‌گیری در رابطه با «انتخاب الگوی مشارکت»، «توجیه‌پذیری بانکی»، «جذابیت برای سرمایه‌گذار» و «نیاز به حمایت‌های مالی دولت».

در رتبه دوم، خوشه با عنوان «ثبات اقتصاد کلان و بلوغ بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری» قرار دارد با عواملی مانند «محیط سرمایه‌گذاری»، «بازار مالی در دسترس» و «ثبات نرخ ارز»؛ اهمیت این خوشه نشان‌دهنده حساسیت شدید پروژه‌های طولانی‌مدت مشارکت (۱۰ تا ۳۰ سال) به متغیرهای محیطی کشور میزبان است. تورم و نرخ ارز برای پیش‌بینی‌پذیر کردن جریان‌های نقدی پروژه حیاتی است. همچنین، وجود بازارهای مالی بالغ، تنه‌اره تأمین مالی بلندمدت و مقرون‌به‌صرفه برای طرف خصوصی است که بدون آن، توجیه مالی پروژه از بین خواهد رفت.

خوشه «فرایند مناقصه شفاف، رقابتی و غیرتبعیض‌آمیز» با رتبه سوم نشان می‌دهد که سلامت در نقطه ورود طرف خصوصی، تضمین‌کننده سلامت در چرخه عمر پروژه بعد از آن است. چراکه مناقصه رقابتی و

جدول ۵. توزیع فراوانی و رتبه‌بندی خوشه‌های موضوعی ۲۵ گانه حاصل از نگاشت ۱۴۲۲ عامل کلیدی موفقیت (CSFs)

شناسه خوشه	نام خوشه	تعداد عامل کلیدی موفقیت مستخرج از پژوهش‌های مرتبط با خوشه	تعداد پژوهش‌هایی که به تمام یا بخشی از خوشه اشاره کردند
Pj01	مطالعات امکان‌سنجی و طرح کسب‌وکار جامع و دقیق	۱۳۳	۸۱
Pc03	ثبات اقتصاد کلان و بلوغ بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری	۱۲۵	۶۱
Pr01	فرایند مناقصه شفاف، رقابتی و غیرتبعیض‌آمیز	۹۹	۶۴
Pv03	توانمندی فنی، عملیاتی، تکنولوژی و مدیریت پروژه	۹۹	۵۱
Pv01	توانمندی نهادی و مدیریتی طرف خصوصی و سوابق مرتبط	۹۳	۷۲
Pr02	مدیریت قرارداد و تغییرات، نظارت و پایش عملکرد و افشای اطلاعات	۷۹	۴۶
Pp01	حمایت و رضایت اجتماعی و پذیرش افکار عمومی	۷۶	۵۵
Pb01	نهادسازی، آموزش و واحد تخصصی مشارکت در دستگاه اجرایی	۷۳	۵۴
Pn01	توزیع شفاف و عادلانه ریسک و مسئولیت	۷۱	۶۵
Pc02	ثبات سیاسی و مدیریتی و راهبری مستمر حاکمیت	۷۰	۵۶
Pb03	تضامین و حمایت‌های مالی دولت و مشوق‌های مالیاتی و گمرکی	۶۸	۵۰
Pc01	چارچوب قانونی و مقرراتی مطلوب، شفاف و مدون	۶۷	۵۸
Pn05	همدلی، اعتماد و اقتدار مشترک و توازن قدرت بین طرفین مشارکت	۵۸	۴۵
Pj02	مطالعات صرفه اقتصادی (VfM)	۵۱	۴۶
Pn02	تعهد و مسئولیت‌پذیری متقابل و پاسخگویی	۳۶	۳۵
Pv02	توانمندی مالی و ساختار بهینه تأمین مالی	۳۳	۲۸
Pn04	تعامل، هم‌روایی و مشارکت مستمر و سازنده با ذی‌نفعان	۳۲	۲۶
Pn03	اهداف چندمنفعی، شفاف و همسو برای تمامی ذی‌نفعان پروژه	۳۲	۲۹
Pr05	استاد و ضوابط همسان فنی، اجرایی و قراردادی	۲۷	۲۱
Pr04	فرایندهای اداری، رویه‌های تأیید و صدور مجوز و هماهنگی بین‌دستگاهی	۲۶	۲۲
Pr03	تجدیدنظر در شرایط قراردادی و رویه‌های حل اختلاف و داوری	۲۰	۱۷
Pj03	پایداری زیست‌محیطی، ارزیابی چرخه عمر و رویکردهای اقتصاد چرخشی پروژه	۱۸	۱۴
Pp02	توان و تمایل مردم به پرداخت تعرفه‌ها	۱۶	۱۵
Pp03	به‌کارگیری ظرفیت‌های بومی و محلی	۱۴	۱۲
Pb02	تملک به‌موقع اراضی و اخذ مجوزهای لازم	۶	۶

مشارکت خواهد شد.

در رتبه دهم، خوشه «ثبات سیاسی و مدیریتی و راهبری مستمر حاکمیت» قرار دارد و تکرار عوامل مرتبط با این خوشه نشان‌دهنده نیاز مبرم پروژه‌های بلندمدت به «پیش‌بینی‌پذیری سیاسی» از سوی دولت است. از آنجا که پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی بلندمدت هستند، سرمایه‌گذاران به‌شدت نسبت به تغییرات ناگهانی در سیاست‌های دولت یا تغییرات مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی حساس هستند. وجود «اراده سیاسی مستمر» و «تعهد حاکمیت» به قراردادهای قبلی (حتی با تغییر دولت‌ها یا مدیران)، یکی از زمینه‌های مهم برای جلب سرمایه‌گذاران برای دوره طولانی مدت است.

در جدول ۶ تعریف خلاصه عملیاتی از هر خوشه و همچنین کلیدواژه‌های اصلی مورد استفاده در ۱۴۲۲ عامل کلیدی موفقیت مستخرج از ۱۱۱ مقاله ارائه شده است.

محدودیت‌های پژوهش

اگرچه این پژوهش بر مبنای مقالات پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های معتبر انجام شده است؛ با این حال ممکن است، یافته‌ها تحت تأثیر سوگیری

می‌تواند منجر به توقف کامل اجرای پروژه شود.

خوشه با رتبه هشتم تحت عنوان «نهادسازی، آموزش و واحد تخصصی مشارکت در دستگاه اجرایی» بر آمادگی سازمانی و بلوغ دولت و دستگاه‌های اجرایی تمرکز دارد و نشان می‌دهد که موفقیت مشارکت تنها یک موضوع قانونی نیست، بلکه نیازمند ظرفیت نهادی و اجرایی در هر دو طرف مشارکت (طرف عمومی و طرف خصوصی) است. از مهم‌ترین عوامل زیرمجموعه این خوشه می‌توان به ایجاد واحد مرکزی مشارکت قدرتمند در دستگاه اجرایی نام برد که به‌عنوان مرکز دانش و تسهیلگر برای پیشبرد فرایندها عمل کرده و از تکرار اشتباهات فنی و حقوقی جلوگیری می‌کند.

خوشه «توزیع شفاف و عادلانه ریسک و مسئولیت» با رتبه نهم را می‌توان هسته اصلی «حکمرانی رابطه‌ای» در مشارکت عمومی - خصوصی دانست؛ از آنجا که اصل بنیادین در مشارکت این است که هر ریسک باید به طرفی واگذار شود که بهترین توانایی برای مدیریت یا کاهش اثرات منفی آن را دارد، تخصیص غیرمنصفانه یا مبهم ریسک (مثلاً انتقال کامل ریسک‌های سیاسی به بخش خصوصی یا انتقال ریسک‌های تجاری به دولت) منجر به افزایش هزینه‌های تأمین مالی یا شکست زود هنگام قرارداد

جدول ۶. تعریف عملیاتی و کلیه واژه‌های اصلی خوشه‌های موضوعی ۲۵ گانه در چارچوب 7P

شناسه	نام خوشه	تعریف خلاصه خوشه	کلمات کلیدی استخراج شده از ۱۴۲۲ عامل
Pn01	توزیع شفاف و عادلانه ریسک و مسئولیت	شناسایی، ارزیابی و توزیع ریسک‌ها بین طرفین به گونه‌ای که هر ریسک به طرفی واگذار شود که بهترین توانایی مدیریت آن را دارد.	تخصیص ریسک، اشتراک ریسک، انتقال ریسک، بازتوزیع ریسک، اصول انتقال ریسک
Pn02	تعهد و مسئولیت‌پذیری متقابل و پاسخگویی	میزان پابندی اخلاقی و حقوقی طرفین به تعهدات قراردادی و پاسخگویی در قبال عملکرد خود در طول عمر پروژه	تعهد، مسئولیت‌پذیری، فداکاری، پاسخگویی، وفاداری طرفین، درک متقابل، پابندی به انتظارات
Pn03	اهداف چندمنفعتی، شفاف و همسو برای تمامی ذی‌نفعان پروژه	همسوسازی اهداف استراتژیک دولت، بخش خصوصی و کاربران برای ایجاد یک وضعیت برد-برد-برد و تأمین منافع تمامی ذی‌نفعان	توازن منافع، اهداف چندمنفعتی، منافع متقابل، اهداف مشترک، اهداف و مقاصد شفاف
Pn04	تعامل، هم‌روایی و مشارکت مستمر و سازنده با ذی‌نفعان	ایجاد سازوکارهای تعاملی مستمر و سیستماتیک با تمامی ذی‌نفعان برای دستیابی به اجماع و کاهش مقاومت‌ها	تعامل ذی‌نفعان، هم‌روایی، مشارکت ذی‌نفعان، ارتباط باز و مستمر، یکپارچگی ذی‌نفعان، هم‌افزایی
Pn05	همدلی، اعتماد و اقتدار مشترک و توازن قدرت بین طرفین مشارکت	ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل و توازن در قدرت تصمیم‌گیری برای جلوگیری از غلبه یک طرف بر طرف دیگر در طول رابطه مشارکتی	اعتماد، صداقت، اقتدار مشترک، توازن قدرت، فضای باز، سازش و توافق، حداقل
Pp01	حمایت و رضایت اجتماعی و پذیرش افکار عمومی	میزان پذیرش پروژه توسط افکار عمومی و حمایت جامعه محلی که ضامن پایداری اجتماعی پروژه است.	حمایت عمومی، پذیرش اجتماعی، رضایت جامعه، شناخت عمومی، کمپین‌های آگاهی‌بخش، افکار عمومی، شمول اجتماعی
Pp02	توان و تمایل مردم به پرداخت تعرفه‌ها	ارزیابی توان مالی و رغبت کاربران نهایی برای پرداخت هزینه‌های استفاده از خدمات پروژه (تعرفه‌ها)	تعرفه و عوارض، توان پرداخت، درآمد ساکنان، قیمت منطقی خدمات
Pp03	به کارگیری ظرفیت‌های بومی و محلی	استفاده از توانمندی‌های محلی، اشتغال‌زایی برای بومیان و تقویت زنجیره تأمین داخلی در منطقه اجرای پروژه	ظرفیت بومی، تکنولوژی بومی، توسعه اقتصادی محلی، استخدام نیروی کار محلی، زنجیره تأمین داخلی
Pc01	چارچوب قانونی و مقرراتی مطلوب، شفاف و مدون	وجود قوانین پایدار، شفاف و اختصاصی که حقوق و تکالیف طرفین را به‌وضوح تعریف کرده و امنیت سرمایه را تضمین کند.	چارچوب قانونی، مقررات بخش عمومی، قانون خاص مشارکت، نظام قضایی مستقل، محیط قانونی، حقوق مالکیت، مبانی قانونی منسجم،
Pc02	ثبات سیاستی و مدیریتی و راهبری مستمر حاکمیت	میزان ثبات در سیاست‌های کلان دولت و تعهد راهبری حاکمیت به تداوم پروژه‌های مشارکت حتی با تغییر دولت‌ها	ثبات سیاسی، اراده سیاسی، راهبری دولت، تعهد حاکمیت، تداوم سیاست‌ها، امنیت و ثبات، حمایت سیاسی قوی
Pc03	ثبات اقتصاد کلان و بلوغ بازارهای مالی و سرمایه‌گذاری	پایداری شاخص‌های اقتصادی کلان نظیر تورم و نرخ ارز و وجود بازارهای مالی بالغ برای تأمین مالی بلندمدت	اقتصاد کلان، بازار مالی و سرمایه، ثبات نرخ ارز، نرخ بهره، انضباط مالی، نرخ تورم، محیط سرمایه‌گذاری، ارزش بازار سهام، دسترسی به بازار مالی، وام‌های مقرون به صرفه
Pv01	توانمندی نهادی و مدیریتی طرف خصوصی و سوابق مرتبط	صلاحیت‌های مدیریتی، سوابق مشابه و توانمندی نهادی کسرسیم خصوصی برای راهبری پروژه‌های پیچیده	توانمندی نهادی، صلاحیت‌های مدیریتی، سوابق مرتبط، صلاحیت مدیریتی، اعتبار شرکت، تجربه مشارکت، پرسنل ماهر و باتجربه
Pv02	توانمندی مالی و ساختار بهینه تأمین مالی	قدرت نقدینگی، توان جذب سرمایه و ساختار بهینه بدهی به حقوق صاحبان سهام در طرف خصوصی	توانمندی مالی، ساختار سرمایه، جذب وام، بسته مالی قابل‌اطمینان، ظرفیت سرمایه‌گذاری و تأمین مالی،
Pv03	توانمندی فنی، عملیاتی، تکنولوژی و مدیریت پروژه	دانش فنی تخصصی، دسترسی به تکنولوژی‌های روز و مهارت در مدیریت زمان، هزینه و کیفیت پروژه	توان فنی، انتقال تکنولوژی، نوآوری، مدیریت پروژه، کنترل کیفیت، تحویل پروژه، طراحی، ساخت، بهره‌برداری، ایمنی و بهداشت، مدیریت زنجیره تأمین، زمان‌بندی، اثربخشی هزینه
Pr01	فرایند مناقصه شفاف، رقابتی و غیرتبعیض‌آمیز	فرایند انتخاب شریک خصوصی به‌صورت عادلانه، رقابتی و بدون رانت در بستری شفاف	مناقصه رقابتی، تدارکات شفاف، عدم تبعیض، انتخاب منصفانه، شفافیت مناقصه، تیم ارزیابی منصف، فسادستیزی، توانایی مذاکره دولت، معیارهای شفاف ارزیابی
Pr02	مدیریت قرارداد و تغییرات، نظارت و پایش عملکرد و افشای اطلاعات	استقرار سیستم‌های نظارتی، پایش شاخص‌های عملکردی و افشای عمومی اطلاعات برای ارتقای پاسخگویی	نظارت، ارزیابی عملکرد، افشای اطلاعات، مدیریت قرارداد، مدیریت تغییرات، بازخورد، تشویق و تنبیه، کنترل سنجیده دولت، تعهد به شفافیت مالی
Pr03	تجدیدنظر در شرایط قراردادی و رویه‌های حل اختلاف و داوری	وجود مکانیسم‌های منعطف برای تعدیل قرارداد در شرایط تغییر محیطی و روش‌های حل اختلاف سریع و منصفانه	حل اختلاف، داوری، میانجی‌گری، تجدیدنظر قراردادی، بازنگری در قرارداد، ناب‌آوری قراردادی، انطباق‌پذیری، پویایی قرارداد، رویدادهای نوظهور، شرایط سرمایه‌گذاری مجدد
Pr04	فرایندهای اداری، رویه‌های تأیید و صدور مجوز و هماهنگی بین‌دستگاهی	ساده‌سازی جریان‌های اداری، هماهنگی بین سازمان‌های مختلف و تسهیل در صدور مجوزها برای جلوگیری از تأخیر	هماهنگی بین‌دستگاهی، بوروکراسی، مجوزها، تسهیل‌گری اداری، تأییدات دولتی، تسریع در تأییدیه‌ها و مجوزها
Pr05	اسناد و ضوابط همسان فنی، اجرایی و قراردادی	استفاده از الگوها و استانداردهای یکسان در تهیه اسناد فنی و قراردادی برای کاهش هزینه‌های مبادله	اسناد همسان، استانداردهای قراردادی، قراردادهای تیپ، دستورالعمل استاندارد، کمال قراردادی، قرارداد طراحی و ساخت، اجتناب از زبان و تفاسیر مبهم در قرارداد، توافق‌نامه محکم و شفاف
Pj01	مطالعات امکان‌سنجی و طرح کسب و کار جامع و دقیق	انجام مطالعات دقیق بازار، فنی و مالی پیش از شروع پروژه برای اطمینان از قابلیت اجرایی آن	امکان‌سنجی، طرح کسب و کار، برآورد تقاضا، محدوده پروژه، مطالعات جامع، نرخ بازدهی، تحلیل مالی، آماده‌سازی، سودآوری، توجه‌پذیری بانکی، پایداری جریان نقدی، انطباق با اهداف استراتژیک دولت
Pj02	مطالعات صرفه اقتصادی (VfM)	اثبات اینکه اجرای پروژه به روش مشارکت نسبت به روش متعارف پیمانکاری دارای صرفه اقتصادی و کارایی بیشتری است.	صرفه اقتصادی، تحلیل هزینه - فایده، توجه اقتصادی، انتخاب درست پروژه، ارزیابی جامع و واقع‌بینانه هزینه و منافع، تحلیل مقایسه‌ای جامع، VfM
Pj03	پایداری زیست‌محیطی، ارزیابی چرخه عمر و رویکردهای اقتصاد چرخشی پروژه	انطباق پروژه با الزامات زیست‌محیطی، مدیریت پسماند و بهینه‌سازی مصرف منابع در طول چرخه عمر	پایداری، اقتصاد چرخشی، تکنولوژی سبز، ارزیابی چرخه عمر، اثرات زیست‌محیطی، بهره‌وری انرژی، اولویت‌بندی استفاده بهینه و حفاظت از منابع، شیوه‌های زیرساخت سبز و قابل بازیافت
Pb01	نهادسازی، آموزش و واحد تخصصی مشارکت در دستگاه اجرایی	ایجاد نهادهای تخصصی و آموزش پرسنل دولت برای مدیریت حرفه‌ای فرآیندهای پیچیده مشارکت	واحد مشارکت، ظرفیت‌سازی، آموزش پرسنل، تقویت نهادی، دانش مشارکت، استخدام مشاوران حرفه‌ای، محیط نهادی قوی، آمادگی نهادی عمومی
Pb02	تملک به‌موقع اراضی و اخذ مجوزهای لازم	مسئولیت دولت در تملک اراضی موردنیاز و رفع معارضین پیش از واگذاری پروژه به بخش خصوصی	تملک زمین، اراضی، اسکان مجدد، جبران خسارت، معارضین اراضی
Pb03	تضامین و حمایت‌های مالی دولت و مشوق‌های مالیاتی و گمرکی	ارائه ابزارهای حمایتی نظیر ضمانت خرید، مشوق‌های مالیاتی و کمک‌های بلاعوض برای کاهش ریسک سرمایه‌گذار	تضامین دولتی، مشوق‌های مالیاتی و گمرکی، کمک‌های بلاعوض، ضمانت ترافیک، حمایت مالی دولت، حداکثرسازی اهرم دولتی، مشارکت دولت با ارائه تضامین، بودجه دولتی برای توجه‌پذیری و پایداری مالی

پژوهش پیشین منتخب با موضوع عوامل کلیدی موفقیت پروژه مشارکت عمومی - خصوصی اقدام گردید و با تحلیل و ارزیابی ۱۴۹۰ عامل منفرد مستخرج از پژوهش‌های یادشده، مشخص گردید موفقیت مشارکت عمومی - خصوصی پدیده چندبعدی است و فقط تابع عوامل فنی، مالی و حقوقی نیست بلکه حاصل تعامل عوامل محیطی، عوامل نهادی، عوامل رابطه‌ای، عوامل اجتماعی و عوامل اجرایی است. در این پژوهش از طریق روش‌های تحلیل محتوا، شناسه‌گذاری و تلفیق مفهومی عوامل، خوشه‌بندی موضوعی اولیه به دست آمد و طی تکرار فرایند نگاشت عوامل به خوشه‌های موضوعی و بازنگری و تدقیق خوشه‌های موضوعی، نهایتاً به چارچوبی جامع و ۳۶۰ درجه در قالب هفت بُعد و ۲۵ خوشه موضوعی برای معرفی و ارزیابی موفقیت در پروژه مشارکت عمومی - خصوصی منتج گردید. چارچوب تدوین‌شده علاوه بر برخورداری از جامعیت بیشتر نسبت به اغلب چارچوب‌های پژوهش‌های پیشین، با معرفی بُعد مستقل «مشارکت» و تفکیک روشن میان محیط نهادی، ظرفیت دولت، توانمندی بخش خصوصی و فرایندهای اجرایی، امکان درک عمیق‌تر ماهیت چندبعدی موفقیت در پروژه‌های مشارکت را فراهم می‌سازد.

چارچوب تدوین‌شده قادر است درکی همه‌جانبه از الزامات و پیش‌نیازها برای حرکت به سمت اجرای موفق پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی ارائه دهد و در عین حال، در هر سطح و مرحله و از دیدگاه‌های مختلف به‌طور مستقل نیز قابل استفاده و کاربردی است؛ به عنوان مثال، نقش دولت و قانون‌گذار برای تقویت محیط نهادی و سیاست‌گذاری مشخص است؛ یا ظرفیت‌هایی که دستگاه اجرایی باید در خود تقویت کند به‌طور روشن مشخص شده است؛ یا اگر بخش خصوصی علاقه‌مند به فعالیت در پروژه‌های مشارکت باشد، قادر است توانمندی‌های خود را ارزیابی نموده و برای افزایش آن برنامه‌ریزی نماید. به عبارت دیگر، چارچوب تدوین‌شده در این پژوهش «اسکلت» و «نقشه راه راهبردی» به جای فهرست‌های طولانی و ناهمگن از عوامل کلیدی موفقیت ارائه داده است.

انتشار قرار داشته باشند. به بیان دیگر، تجربیات ناموفق، گزارش‌های سازمانی، اسناد دولتی و دانش تجربی خبرگان حاصل از اجرای پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی نیز ممکن است در تدقیق چارچوب قابل کاربرد باشد اما موارد فوق در این پژوهش مورد استفاده قرار نگرفته است. از سوی دیگر، چارچوب جامع از ماحصل تلفیق نتایج پژوهش‌های مورد بررسی از کشورها، نظام‌های حقوقی، سطوح توسعه اقتصادی و بخش‌های زیرساختی استخراج شده و لذا چارچوب ماهیتی عمومی دارد و ممکن است اهمیت نسبی برخی خوشه‌ها در کشورهای در حال توسعه، کشورهای توسعه‌یافته یا بخش‌های مختلف زیرساختی متفاوت باشد.

پیشنهادهای پژوهش‌های آتی

۱. با هدف رفع محدودیت‌های فوق و همچنین بومی کردن چارچوب جامع برای کشور ایران، با مراجعه به اسناد و مدارک مرتبط با تجارب مشارکت عمومی - خصوصی در کشور و مصاحبه و اخذ نظرات از صاحب‌نظران و عوامل دست‌اندرکار، چارچوب بومی برای ایران و دارای اولویت‌بندی در خوشه‌ها تدوین شود؛
۲. اعتبارسنجی چارچوب جامع تدوین‌شده این پژوهش با استفاده از داده‌های تجربی و مطالعات موردی؛
۳. وزن‌دهی به خوشه‌ها و مقایسه اهمیت نسبی ۲۵ خوشه موضوعی در حوزه‌های زیرساختی مختلف با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره؛
۴. تحلیل روابط میان ابعاد و خوشه‌های موضوعی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری
۵. کمی کردن چارچوب با تدوین معیارها و شاخص‌های کمی برای هر خوشه‌بندی موضوعی و تبیین نحوه محاسبه هر معیار و شاخص.

نتیجه‌گیری

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، نسبت به بررسی عمیق تعداد ۱۱۱

پی‌نوشت‌ها

1. Public-Private Partnership (PPP).
2. Project Procurement.
3. Infrastructure.
4. Public Service.
5. Critical Success Factors (CSFs).
6. Systematic Literature Review (SLR).
7. Narrative Analysis.
8. SJR: Scientific Journal Rankings.
9. <https://impactfactor.ir>
10. World Bank.
11. Aljaber.
12. Rockart.
13. Internal Validation.
14. Triangulation.
۱۵. به عنوان مثال، مفهوم *People-First PPPs* (PFPs) که توسط بانک جهانی معرفی شده است و بیان می‌کند که از بین تمام ذی‌نفعان پروژه، مردم باید در اولویت اول و ذی‌نفع اصلی باشند.

References

- Ahmad Shah, M., Kumar, S., Shah, M. A., & Rasool, A. (2023). Examining the relationship among critical success factors (CSFs) for delivery of sustainable public-private partnership projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 29(2), 250–273. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-12-2022-0064>
- Al Saadi, R., Abdou, A., & Alkass, S. (2024). Quantitative Analysis of Critical Success Factors in the Development of Public-Private Part-

- nership (PPP) Project Briefs in the United Arab Emirates. *Buildings*, 14(12), 4067. <https://doi.org/10.3390/buildings14124067>
- Aljaber, K., Sohail, M., & Ruikar, K. (2024). Critical Success Factors of Water and Power Public-Private Partnerships in Developing Countries: A Systematic Review. *Buildings*, 14(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/buildings14061603>
- Almarri, K., & Boussabaine, H. (2023). Critical success factors for public-private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072>
- Alqahtani, F. K., Al-Jadhai, S., Alromihy, H., Alsaud, M., Sherif, M., & Mohamed, A. G. (2024). Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32854>
- Alshahrani, A., Alaboud, N., Ahmed, Y., Karban, A., Majrashi, A. A., & Altowerqi, Z. (2023). Critical success factor of PPP for affordable housing provision in Makkah, Saudi Arabia. *Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture*, 14(1), 36–44. <https://doi.org/10.1007/s43995-023-00012-6>
- Berisha, A., Kruja, A., & Hysa, E. (2022). Perspective of Critical Factors toward Successful Public-Private Partnerships for Emerging Econ-

- omies. *Administrative Sciences*, 12(4), 160. <https://doi.org/10.3390/admsci12040160>
- Chaffin, C., Maywald, J., Reiman, A., & Glassburner, A. (2024). Systematic Review of Supply Chain Control Tower Critical Success Factors and Resilience Effects. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 236–251. <https://doi.org/10.31387/oscm0580439>
- Dalei, N., Chourasia, A. S., & Jha, K. (2024). Assessment of critical success factors for PPP airports using the AHP. *International Journal of Critical Infrastructures*, 20(3), 10062163. <https://doi.org/10.1504/IJCIS.2024.10062163>
- Deinde-Adedeji, O., Nchuchuwe, F., Abasilim, U., Gberville, D., & Oni, S. (2024). Navigating Public-Private Partnership success: A cross-country study of key factors in Nigeria and South Africa. *Politics & Policy*, 52(5), 1081–1100. <https://doi.org/10.1111/polp.12628>
- Dobbins, J. H., & Donnelly, R. G. (2004, July 14). *Critical Factor Analysis for Technology Acquisition Managing Programs*. PMI® Research Conference: Innovations. <https://www.pmi.org/learning/library/critical-factor-analysis-technology-managing-programs-8336>
- Durna, E., Özorhon, B., & Caglayan, S. (2024). Identifying Critical Success Factors of Public Private Partnership Projects in Türkiye. *Sakarya University Journal of Science*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.16984/soaufenbilder.1334483>
- Fauzan, M., Kuswanto, H., & Utomo, C. (2023). Implementing Toll Road Infrastructure Financing in Indonesia: Critical Success Factors from the Perspective of Toll Road Companies. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 135. <https://doi.org/10.3390/ijfs11040135>
- Jafari Ramiani, A., Sarvari, H., Chan, D. W. M., Nassereddine, H., & Lotfata, A. (2022). Critical success factors for private sector participation in accomplishing abandoned public sports facilities projects in Iran. *International Journal of Construction Management*, 24(6), 586–600. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2147647>
- Krishnaraj, R., Subbaiyan, A., Viswanathan, R., & Velusamy, S. (2024). Analyzing key success factors in public-private partnership BOT projects: An empirical study on financing influences, insights, and analysis in construction management. *Matéria (Rio de Janeiro)*, 29(2), e20240140. <https://doi.org/10.1590/1517-7076-rmat-2024-0140>
- Kukah, A. S. K., Owusu-Manu, D.-G., Badu, E., Edwards, D. J., & Asamoah, E. (2023). Modelling critical success factors (CSFs) for Ghanaian public-private partnership (PPP) power projects using fuzzy synthetic evaluation (FSE). *Journal of Facilities Management*, 23(1), 71–97. <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2022-0096>
- Le, H., Huynh, N. M., Le, A.-T., & Le-Hoai, L. (2025). Development of urban wastewater treatment: Success factors and benefits of public-private partnership (PPP) plants in major cities of Vietnam. *Smart and Sustainable Built Environment*. <https://doi.org/10.1108/SAS-BE-12-2024-0553>
- Mannan, Z., Ahmed, F., & Uddin, Md. M. (2024). Critical Success Factors of Public-Private Partnership (PPP) Implementation: A Study in Bangladesh. *Review of Business and Economics Studies*, 12(2), 28–41. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2024-12-2-28-41>
- Mugarura, J. T., Turyakira, P. K., Kakumba, U., Mwesigwa, R., Mugabe, N., & Alioni, C. (2025). Optimizing public-private partnerships in Uganda's tourism sector: Critical success factors and best practices for sustainable project outcomes. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*. <https://doi.org/10.1108/IJSBI-08-2024-0038>
- Ojiako, U., Chipulu, M., Almeile, A. M., Ika, L., Bashir, H., Marshall, A., & AlRaesi, E. J. H. (2023). Variations in critical success factors of PPP-procured construction projects over lifecycle phases. *Production Planning & Control*, 36(5), 671–698. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2294310>
- Osei-Kyei, R., Narbaev, T., Atafo-Adabre, M., Chileshe, N., & Ofori-Kuragu, J. K. (2022). Critical success criteria for retirement village public – private partnership housing. *Construction Innovation*, 23(5), 1018–1037. <https://doi.org/10.1108/CI-11-2021-0206>
- Othman, K., & Khallaf, R. (2022). Identification of the Barriers and Key Success Factors for Renewable Energy Public-Private Partnership Projects: A Continental Analysis. *Buildings*, 12(10), 1511. <https://doi.org/10.3390/buildings12101511>
- Özcan, İ. Ç. (2025). Critical success factors for transport PPP projects – A multinational assessment from the Islamic countries. *Research in Transportation Business & Management*, 59, 101304. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101304>
- Plan and Budget Organization. (2023). Guideline for Selection of Public-Private Partnership Modalities (Publication No. 874) [Rahnamay-e entekhab-e olguy-e mosharekat-e omumi - khususi (Nashriyeh shomareh 874)]. Plan and Budget Organization. <https://samampong.ir/sites/publish/SitePages/ZabetchView.aspx?mdid=5839> (In Persian)
- Rakpanitmanee, S., & Pathranarakul, P. (2023). The Critical Success Factors of Public-Private-People Partnerships (Pppps) for Efficient and Sustainable Infrastructure Development in Thailand. *ASEAN Engineering Journal*, 13(1), 125–136. <https://doi.org/10.11113/aej.v13.18456>
- Tipu, W. A., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Nair, K. S., & Thurasamy, R. (2024). Enhancing the Sustainable Performance of Public-Private Partnership Projects: The Buffering Effect of Environmental Uncertainty. *Buildings*, 14(12), 3879. <https://doi.org/10.3390/buildings14123879>
- Toan, N. Q., & Hai, D. T. (2023). Assessment of factors influencing on the success of public-private partnerships infrastructure projects in Vietnam. *Archives of Civil Engineering*, 69(No 1), 343–365. <https://doi.org/10.24425/ace.2023.144177>
- Vale De Paula, P., Cunha Marques, R., & Gonçalves, J. M. (2024). Critical Success Factors for Public-Private Partnerships in Urban Regeneration Projects. *Infrastructures*, 9(11), 195. <https://doi.org/10.3390/infrastructures9110195>
- Yang, J., Thuc, L. D., & Kim, S. Y. (2024). Critical Success Factors of Public-Private Partnership Infrastructure Projects from a Middle-Income Country: A Comparison with Countries in Asia. *Journal of Urban Planning and Development*, 150(3), 05024023. <https://doi.org/10.1061/JUPDDM.UPENG-4549>
- سازمان برنامه‌بودجه کشور. (۱۴۰۲). راهنمای انتخاب الگوی مشارکت عمومی-خصوصی (نشریه شماره ۸۷۴). سازمان برنامه‌بودجه کشور.