

نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال هشتم، شماره بیست و نهم، تابستان ۱۳۹۶

شاپا چاپی: ۵۲۲۹-۲۲۲۸، شاپا الکترونیکی: ۳۸۴۵-۲۴۷۶

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۲۰ - پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۴

<http://jupm.miau.ac.ir/>

صص ۱-۲۲

## استفاده از دانش مدیریت ریسک پروژه برای تدوین راهبردهای بهبود مشارکت در پروژه‌های عمومی-خصوصی شهری (نمونه موردی): پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد)

محمد رحیم رهنما: دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران\*  
محسن حجازی جوشقانی: کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

### چکیده

شهرداری‌ها به‌عنوان مهم‌ترین نهاد متولی مدیریت شهری، وظیفه تأمین زیرساخت‌ها و بهبود شرایط زندگی شهروندان را به عهده دارند. دستیابی به این اهداف با منابع و درآمدهای محدود و ناپایدار شهرداری‌ها امکان‌پذیر نیست. یکی از راهکارهای این مسئله توجه به مشارکت عمومی-خصوصی در طرح‌ها و پروژه‌های توسعه شهری است. در همین راستا شهرداری مشهد از سال ۱۳۸۰ به تعریف پروژه‌های مشارکتی اقدام کرده اما علی‌رغم حضور بخش خصوصی در این پروژه‌ها، پایین بودن مشارکت در هر دو بعد حجم سرمایه‌گذاری و تعداد پروژه‌های مشارکتی، مشهود است. در این پژوهش به منظور ارائه راهبردهای افزایش مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی شهر مشهد از طریق شناسایی ریسک‌های این پروژه‌ها اقدام شده است. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی بوده و جامعه آماری شامل کلیه سرمایه‌گذاران پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد تا بهار ۱۳۹۲ که شامل ۲۳ شخص حقیقی یا شرکت سرمایه‌گذاری هستند است. گردآوری اطلاعات پروژه‌ها از طریق اسناد معاونت اقتصادی شهرداری مشهد و مشاهده میدانی و شناسایی ریسک‌ها به وسیله پرسشنامه از سرمایه‌گذاران صورت گرفته است. مدل مورد استفاده برای شناسایی ریسک‌های پروژه‌ها مدل مدیریت ریسک پروژه در کشورهای در حال توسعه بوده و ارائه راهبردها نیز با استفاده از تکنیک سوات صورت گرفته است. از ۹ گروه ریسک مورد بررسی، ۲ گروه ریسک‌های قانونی و اجتماعی به علت معنادار نبودن توسط آزمون کای اسکوئر، کنار گذاشته شده و شاخص‌های سایر گروه‌های ریسک نیز با توجه به سطح ریسکی که ایجاد کرده‌اند در قالب عوامل چهارگانه ماتریس سوات قرار داده شده و راهبردهای موردنظر در هر ۴ حالت ماتریس سوات، بر اساس همین عوامل ارائه گردیده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه‌گذاری شهری، مشارکت عمومی-خصوصی، پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد، مدیریت ریسک، تحلیل سوات

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

رشد شهری، سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی را در طرح‌های فیزیکی ضروری می‌سازد. رشد برای هر ناحیه شهری ویژه، نه تنها یک فرایند مداوم است، بلکه یک توالی از جهش‌هایی است که ممکن است با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ضروری برای رشد همراه باشد. بنابراین سرمایه‌گذاری جدید که اساس تغییر ساختار شهری است، یکی از معتبرترین عناصر در اقتصاد ملی است (زنگنه، ۱۳۸۹: ۵۱). با لزوم اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و تقویت موضوع خصوصی‌سازی، واگذاری امور به مردم بیش از قبل در کانون توجه مدیریت شهری قرار گرفت. این مهم در شهرهای کلان تجربه‌شده، بسترهای لازم برای سرمایه‌گذاری در توسعه شهر از طریق جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و حتی خارجی با سرعت قابل‌توجهی را فراهم کرد و از صاحبان سرمایه دعوت شد که با اطمینان از حمایت‌های دولتی و شهری نسبت به سرمایه‌گذاری در شهر اقدام کنند (کاظمی، ۱۳۹۱: ۳). اما متأسفانه به دلایل گوناگونی اجرای پروژه‌ها، بر مبنای زمان‌بندی و سرعت قابل‌قبول همواره دچار چالش‌های جدی بوده و از آنچه پیش‌بینی شده، در زمانی بسیار طولانی‌تر و با هزینه‌ی بیشتر انجام می‌گیرد (رسولی منش، ۱۳۹۱: ۲). برنامه‌ها و اقدامات توسعه‌ای اعم از برنامه‌های کلان و یا طرح‌های جزئی در قالب طرح‌های اقتصادی که مشارکت را با رویکردی اقتصادی مدنظر داشته‌اند تدابیر متنوعی را جهت جلب مشارکت در سطوح مختلف طراحی کرده‌اند اما آنچه بعد از مدتی برای سیاست‌گذاران و کارگزاران برنامه‌های شهری مطرح

است پایین بودن فرآورده مشارکت در این قبیل طرح‌ها بوده است (قربانی، ۱۳۸۸: ۱۰).

## ۱-۲- اهمیت و ضرورت

اداره امور شهرها و ارائه خدمات شهری در تمام شهرهای دنیا، مستلزم هزینه کردن مقادیر قابل‌توجهی است (منتظری و ملازاده، ۱۳۹۱: ۴۵). کیفیت زندگی نیز در یک مرکز جمعیتی، به‌طور زیادی به کیفیت زیرساخت‌ها مرتبط است (Alvarez & et al, 2007: 345). به نظر می‌رسد میان تأمین منابع مالی مطمئن، کیفیت زندگی شهری و دریافت خدمات عمومی و خصوصی شهری، رابطه معناداری وجود دارد (داودی، ۱۳۹۰: ۳۲) لذا برای دستیابی به این هدف، امروزه در بسیاری از کشورها شهرداری‌ها به سمت مشارکت با بخش خصوصی حرکت می‌کنند. مشارکت با بخش خصوصی باعث بهبود بهره‌وری و اثربخشی تأمین خدمات و زیرساخت‌های شهری می‌شود، همچنین هزینه‌های تصاعدی از دوش شهرداری برداشته شده و بدون اینکه شهرداری دچار بدهی شود می‌تواند به ایجاد زیرساخت‌ها اقدام کند. مشارکت با بخش خصوصی شیوه‌های مختلفی دارد. در هیچ‌یک از انواع مشارکت، شهرداری‌ها مالکیت خود را بر دارایی‌ها از دست نمی‌دهد و همواره می‌تواند سیاست‌ها و سطح خدمات را تعیین کند (یگانگی دستگردی، ۱۳۹۰: ۷۴).

مشهد به‌عنوان دومین کلانشهر ایران با جمعیتی در حدود ۳ میلیون نفر و با حضور سالانه حدود ۱۷ میلیون زائر و گردشگر، نیاز مبرمی به توسعه زیرساختی در جهت رفاه بیشتر شهروندان و زائران دارد اما محدودیت بودجه سازمان‌های دولتی خدمات‌رسان در شهر و ناکافی بودن بودجه شهرداری مشهد برای جبران این نارسایی در زیرساخت‌ها و

غیردولتی در زمینه حمل‌ونقل در انگلستان می‌پردازد. ارزیابی تحقیقات توسعه در جذب سرمایه در شهر ویفانگ<sup>۲</sup> که در سال ۲۰۱۱ انتشار یافته به ارائه ساختار ارزیابی از شاخص‌هایی که سرمایه‌گذاری برای شرکت‌ها در ویفانگ چین را تحت تأثیر قرار می‌دهد پرداخته‌اند. اصالت و احمدزاده (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان ضرورت ورود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی (داخلی و خارجی) در بهسازی بافت فرسوده، چگونگی فراهم آوردن زمینه تأمین منابع مالی پروژه‌های عمرانی و توسعه و بهسازی شهری را مورد بررسی قرار داده‌اند. شریعتی، آخوندی و نجازادگان (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان نقش بازاریابی شهری در جذب سرمایه برای مدیریت یکپارچه شهری به بررسی ابعاد بازاریابی شهری و تأثیر آن بر مدیریت واحد شهری و شریف مطوف و زهرا ولی‌پور هم در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر جریان سرمایه بر عدم تعادل فضایی در شهر تهران؛ نمونه موردی: منطقه ۵ تهران، بررسی نقش زمین به عنوان سرمایه و ابزاری در جهت شکل‌دهی فضا در تهران را مدنظر قرار داده‌اند.

در زمینه مدیریت ریسک پروژه Tang & Zhang & Ye & Li (۲۰۱۱) در اثری با نام تحقیقی در مورد ارزیابی ریسک در پروژه حمل و نقل ریلی شهری<sup>۳</sup>، ضمن بیان اجمالی شماری از ریسک‌های این پروژه در کشور چین، الگویی را جهت ارزیابی اثرات ریسک‌ها از طریق مدل ANP ارائه می‌کنند. Zhang

تأمین آن‌ها ضرورت هر چه بیشتر ورود شهرداری مشهد به عرصه جذب سرمایه‌های بخش خصوصی در پروژه‌های توسعه این شهر را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر ضمن بررسی وضعیت فعلی مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد به ارائه راهبردهایی در جهت افزایش مشارکت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در این پروژه‌ها پرداخته شده است.

### ۱-۳- اهداف

مهمترین اهداف این تحقیق عبارتند از (۱) شناسایی ریسک‌های مثبت و منفی پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد در محیط چهارگانه تکنیک سوات و (۲) تدوین راهبردهای بهبود وضعیت مشارکت در این پروژه‌ها با استفاده از ریسک‌های شناسایی شده.

### ۱-۴- پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر، تلفیقی از دومدل برای تبیین یک مفهوم عام می‌باشد، یکی مدل مدیریت ریسک پروژه در کشورهای در حال توسعه و دیگری مدل تحلیل-سوات در راستای بهبود وضعیت سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد. با توجه به کاربرد گسترده تحلیل سوات در پژوهش‌های مختلف و در موضوعات گوناگون، در این بخش تنها نمونه‌هایی از کاربرد مدل مدیریت ریسک پروژه و پژوهش‌هایی در ارتباط با سرمایه‌گذاری شهری به عنوان پیشینه تحقیق ذکر می‌گردد. در پایان نیز به نوآوری این پژوهش پرداخته می‌شود.

در زمینه سرمایه‌گذاری شهری Stephen Glaister در گزارشی در سال ۲۰۰۴ با عنوان سرمایه‌گذاری در شهرها<sup>۱</sup> به بررسی تأثیر و ضرورت سرمایه‌گذاری

<sup>2</sup> -The Factor Evaluation and Development Research of the attracting investment in WeiFang City

<sup>3</sup> -Research on Risk Evaluation in Urban Rail Transit Project

<sup>1</sup> - Investment in Cities (Report to Development Securities)

از این دانش و مزایای آن در مدیریت ریسک پرداخته است. Edwards & Bowen (۱۹۹۸) در اثری با عنوان ریسک و ارزیابی ریسک در صنعت ساخت‌وساز ۱۰ به توضیح رویکردهای مختلف (اقتصادی، سیاسی و...) در مطالعات مربوط به مدیریت ریسک می‌پردازند. بیدی (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با نام مدیریت ریسک پروژه‌های عمرانی با اعمال ملاحظات قراردادی به بررسی انواع شیوه‌های اعمال قرارداد فی‌مابین ذینفعان پروژه و انتقال ریسکها در این قراردادها پرداخته است. شاه‌رخی و کمکی (۱۳۸۷) در اثرشان با عنوان مطالعه موردی ریسک بر اساس استاندارد PMBOK، بررسی وضعیت پیاده‌سازی مدیریت ریسک در یک پروژه ساختمانی عظیم در کشور ونزوئلا را مورد بررسی قرار داده‌اند. ماکویی، مهدوی و فرخیان (۱۳۸۷) در مقاله تخصیص مناسب ریسک به کارفرما و پیمانکار در اجرای پروژه‌ها، به بررسی تخصیص ریسک در قراردادها پرداخته‌اند.

نوآوری پژوهش حاضر، علاوه بر تازگی موضوع در کشور ما به تلفیق مدل مدیریت ریسک و تکنیک سوات مربوط می‌شود بدین ترتیب که فاکتورهای دانش مدیریت ریسک در محیط‌های چهار گانه تحلیل سوات جانمایی شده‌اند. لازم به ذکر است که این ترکیب با راهنمایی ارائه دهنده مدل مورد استفاده در این پژوهش صورت گرفته است.

#### ۱-۵- سوال‌ها

پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سوال است که ریسک‌های پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد در قالب تکنیک سوات چگونه جانمایی می‌شوند و بر اساس این جانمایی، راهبردهای بهبود مشارکت

در مقاله ای با عنوان ریسک‌های اجتماعی برای بازیگران بین‌المللی در بازار ساخت‌وساز: مطالعه نمونه کشور چین<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۱، با معرفی ظهور گونه‌ای جدید از ریسک‌های اجتماعی ناشی از حضور شرکت‌های بین‌المللی در چین، به ارزیابی اهمیت ریسک‌های اجتماعی برای موفقیت پروژه‌های این شرکت‌ها در این کشور می‌پردازد. Baydoun در پژوهشی با عنوان<sup>۵</sup> مدیریت ریسک پروژه‌های توسعه بزرگ مقیاس در کشورهای در حال توسعه: نمونه‌های موردی از پروژه‌های شرکت MDI<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۰، ارائه یک مدل مدیریت ریسک برای پروژه‌های توسعه در کشورهای در حال توسعه را مدنظر قرار داده است.

El-sayegh (۲۰۰۸) در اثری با نام ارزیابی و تخصیص ریسک در صنعت ساخت‌وساز در امارت متحده عربی<sup>۷</sup>، ضمن شناسایی ریسک‌های این صنعت در کشور امارت، تخصیص صحیح این ریسک‌ها را به ذینفعان پروژه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. Gervone (۲۰۰۶)، در مقاله‌ای با نام مدیریت کتابخانه‌های دیجیتال<sup>۸</sup> به معرفی عوامل ایجاد ریسک در پروژه‌ها و همچنین دسته‌بندی آنها می‌پردازد. White در اثر خود با عنوان کاربرد تفکر سیستمی برای مدیریت ریسک<sup>۹</sup> ضمن تعریف تفکر سیستمی به نحوه استفاده

4 - Social risks for international players in the construction market: A China study

5 - Riskmanagement of large-scaled development projects in developing countries: Cases from MDI's projects

6 - Millennium Development International

7 - Risk assessment and allocation in the UAE construction industry

8 - Managing Digital Libraries; the View From 30,000 Feet

9 - Application of systems thinking to risk management: a review of the literature

10 - Risk and risk management in construction: a review and future directions for research

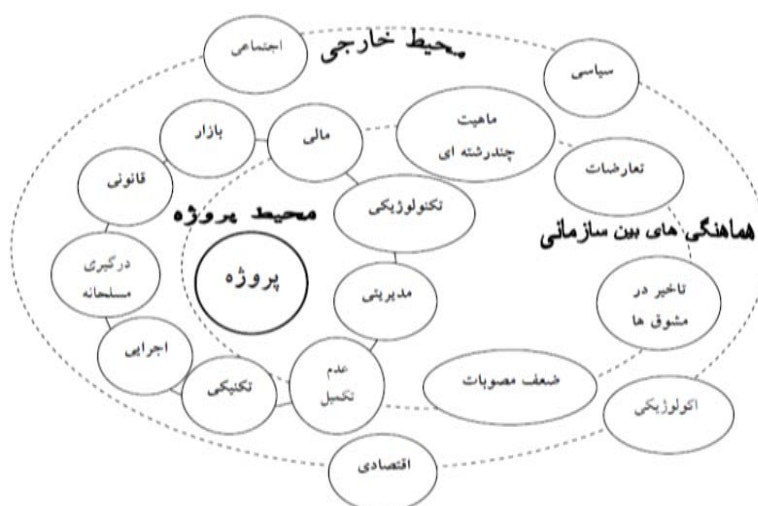
برخی اطلاعات از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. همچنین شاخص‌های مورد استفاده برای سنجش ریسک در هر یک از سطوح مدل مورد استفاده، از طریق مکاتبه با ارائه دهنده مدل، دریافت گردیده است.

۱-۷- معرفی متغیرها و ارائه مدل تحلیلی پژوهش  
برای شناسایی ریسک‌های پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد از مدل "شناسایی ریسک‌های پروژه در کشورهای در حال توسعه" (در قسمت دسته‌بندی انواع ریسک به این مدل اشاره شده است) استفاده گردیده است.

سرمایه گذاران بخش خصوصی در این پروژه‌ها کدامند؟

### ۱-۶- روش تحقیق

شیوه پژوهش، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری شامل کلیه سرمایه‌گذاران پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد است و حجم نمونه نیز همه سرمایه‌گذاران خواهند بود که تعداد آن‌ها ۲۳ نفر یا شرکت می‌باشند. برای جمع‌آوری برخی اطلاعات مربوط به پروژه‌ها از منابع اطلاعاتی معاونت اقتصادی شهرداری مشهد و مشاهدات میدانی و برای شناسایی ریسک‌ها و ارزیابی سرمایه‌گذاران از آن‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. همچنین برای تحلیل



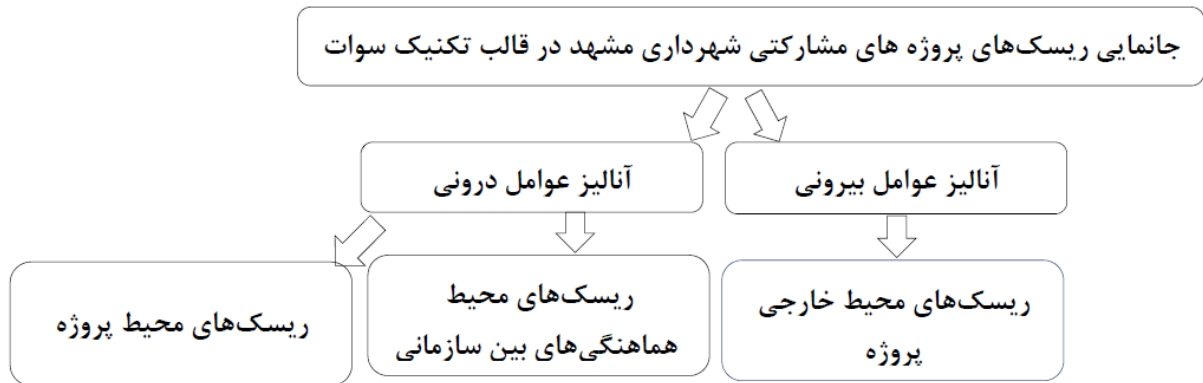
شکل ۳- مدل مدیریت ریسک پروژه کشورهای در حال توسعه، (BAYDOUN, 2010: 243)

مجموعه‌ای از ریسک‌های خاص خودش را دارد می‌تواند تأثیرات احتمالی بر پروژه داشته باشد (BAYDOUN, 2010: 243). همان‌طور که از شکل بالا پیداست جایگاه پروژه و همچنین فاکتورهای هر یک از محیط‌های سه‌گانه مؤثر بر پروژه در این مدل مشخص شده است.

هر ۳ محیط ریسک باهم مرتبطند. در ابتدا پروژه مستقیماً با ریسک‌های محیط مرتبط با خودش تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به‌طور هم‌زمان، پروژه توسط ریسک‌های مرتبط با هماهنگی‌های بین سازمانی که نقش دینفعان متفاوت را در پروژه تعریف می‌کند تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در سطح کلان (ماکرو)، محیط بیرونی که هم شامل دو محیط قبلی شده و هم

درونی تکنیک سوات و عوامل محیط خارجی پروژه نیز به‌عنوان عوامل محیط خارجی سوات در نظر گرفته شده است (لازم به ذکر است که این دسته‌بندی توسط محمد بایدون (ارائه‌دهنده مدل مورد استفاده در این تحقیق) صورت گرفته است).

برای تدوین راهبردهای کاهش اثرگذاری ریسک‌های منفی و افزایش تأثیر ریسک‌های مثبت بر پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد از مدل سوات استفاده شده است. بدین ترتیب که عوامل محیط پروژه و محیط هماهنگی‌های بین سازمانی در قالب عوامل محیط



محتمل‌ترین سناریو جمعیت ۳۶۶۶,۳۰۰ نفر را در سال ۱۴۰۵ برای مشهد پیش‌بینی کرده است (همان: ۱۱۹)؛ اشاره کرد. دومین فاکتور مهم در شناخت شهر مشهد، گردشگری این شهر است که وجود بارگاه منور اما رضا (ع) سبب شده که سالانه حداقل ۱۷ میلیون زائر از سطح کشور و سایر کشورهای مسلمان به مشهد سفر کنند که برآورد می‌شود در افق سال ۱۴۰۵ به حدود ۳۵ تا ۴۰ میلیون نفر برسد (همان: ۱۳۱). آمار جمعیت و گردشگران شهر مشهد، نیاز روزافزون این شهر به پروژه‌های عمرانی را به‌وضوح بیان می‌دارد. بدین سبب، شهرداری مشهد از سال ۱۳۸۰ به‌منظور تسریع در تأمین نیاز شهروندان و زائران و گردشگران، اقدام به تعریف پروژه‌های مشارکتی کرده است.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- مشارکت در امور توسعه شهری

زیرساخت‌های فیزیکی کافی، یک عنصر اساسی در فضای سرمایه‌گذاری سالم هستند. در دوره‌ی پس از

### ۱-۸- محدوده مورد مطالعه

امروزه کلان‌شهر مذهبی مشهد به‌عنوان دومین کلان‌شهر مذهبی جهان و دومین کلان‌شهر ایران (پيله و و پورا احمد، ۱۳۸۳: ۱۰۴) و با نقش و عملکرد فرهنگی و مذهبی و اهمیت ارتباطی و تجاری در سطح ملی و فراملی (مافی و سقایی، ۱۳۸۷: ۱۸) شناخته می‌شود. جمعیت شهر مشهد در دوره ۸۵-۱۳۵۵ با رشدی معادل ۸ درصد از ۲۴۰۰۰۰ نفر به ۲۴۲۷۰۰۰ نفر افزایش یافته است (مهندسین مشاور فرهاد، ۱۳۸۷: ۲۵) و در سال ۱۳۹۰ به ۲۷۰۰۰۰۰ نفر رسیده است. همچنین، پیش‌بینی‌هایی در مورد جمعیت شهر مشهد صورت گرفته که از آن جمله می‌توان به طرح آمایش استان خراسان رضوی که جمعیت ۳۵۰۰۰۰۰ نفر را برای افق ۱۴۰۴ پیش‌بینی کرده است (رهنما و آقاجانی، ۱۳۸۹: ۶)، طرح مجموعه شهری مشهد که جمعیت شهر مشهد را ۳۶۵۰,۰۰۰ نفر در افق سال ۱۴۰۵ (مهندسین مشاور فرهاد، ۱۳۸۸: ۱۹) و طرح جامع مشهد که در

خصوصی در زیرساخت‌های عمومی به قرن ۱۸ و کشورهای اروپایی بازمی‌گردد: (Tang & et al, 2010). (683) به نظر تعدادی از نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای دهه ۱۹۸۱ سرآغاز "عصر مشارکت عمومی و خصوصی" و بازنگرایی در الگوهای پیشین توسعه شهری و برنامه‌ریزی است (رهنما، ۱۳۸۸: ۲۱).

ایده همراهی شرکت‌های خصوصی در مباحث مالی پروژه‌های زیرساختی بخش عمومی، منجر به ظهور مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) گردید (Tang & et al, 2010: 684). اصطلاح مشارکت بخش عمومی-خصوصی برای توصیف انواع گوناگونی از سرمایه‌گذاری‌های مالی و تحویل زیرساخت‌ها که یک ارتباط بلندمدت را بین بخش‌های عمومی و خصوصی برقرار می‌سازد به کار می‌رود (Zitron, 2006: 53). تجارب کشورهای مختلف حاکی از این است که عواملی چون محدودیت منابع مالی و بودجه‌ای دولت‌ها برای تأمین مالی پروژه‌های بزرگ و همچنین تقاضای زیاد موجود در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، کشورها را بر آن داشته تا تمامی تلاش خود را در بهره‌گیری از مشارکت فعال بخش خصوصی و ایجاد فضای رقابتی مناسب برای فعالیت آن‌ها به کاربندند (هییتی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۶).

ساگالین بیان می‌کند که ایجاد پروژه‌های عمومی-خصوصی، تاکنون ۳ نسل داشته‌اند. در نسل اول، اشتباهات به راحتی به علت کمبود تجربه در مشارکت هر دو گروه عمومی و خصوصی و قراردادهایشان بروز می‌کرد. در نسل دوم، شرکت‌های توسعه‌ی بزرگ، پروژه‌های توسعه شهری را که به صورت

جنگ جهانی دوم، بیشتر دولت‌ها فراهم آوردن زیرساخت‌های خدماتی را به صورت انحصاری در اختیار ایالات قرا دادند؛ اما تأمین این خدمات، بسیار چالش‌برانگیز بود (Kateja, 2012: 369). پس از پایان جنگ جهانی دوم، با شروع بازسازی اروپا و همچنین استقلال کشورهای تحت سلطه موج نوینی از توسعه آغاز گردید. بسیاری از اقداماتی که به نتیجه مطلوب نرسیده بود و بسیاری از الگوهای توسعه ارائه شده مورد تردید واقع گردید و همین امر موجب شد تا انتقادهای گسترده‌ای نسبت به عملکرد برنامه ریزان و مدیران شهری آغاز شود. از بنیادی‌ترین مسائل این زمینه عدم توجه به ابعاد اجتماعی توسعه بود (عبدی و دیگران، ۱۳۸۸: ۷۲). پدیده مشارکت اجتماعی یکی از مهم‌ترین ابعاد توسعه اجتماعی، فرهنگی، توسعه اقتصادی و توسعه سیاسی در هر جامعه و خصوصاً جامعه رو به رشد ایران است (رضادوست و دیگران، ۱۳۸۸: ۹۸). مشارکت مبنایی است برای تبدیل فرد به شهروند (وردی نژاد، ۱۳۹۰: ۴). مشارکت شهروندان به عنوان نهضتی با هویت و سازمان‌یافته، به تجربه نوسازی شهری در آمریکا در اواخر دهه ۱۹۵۱ و اوایل دهه ۱۹۶۱ میلادی بازمی‌گردد اما مفهوم اصیل‌تر مشارکت در نیمه دهه ۱۹۶۱ میلادی در انگلستان طرح‌ریزی شد و سپس سایر کشورهای دموکراتیک از آن استقبال کردند (شکویی، ۱۳۷۶: ۲۵۳). مشارکت شهروندی در امور توسعه شهری حداقل دارای شش سطح است: مشارکت شهری خودجوش، فعال، منفعل، کارکردی، غیرمؤثر، مشورتی (انصاری، ۱۳۷۸: ۹۱).

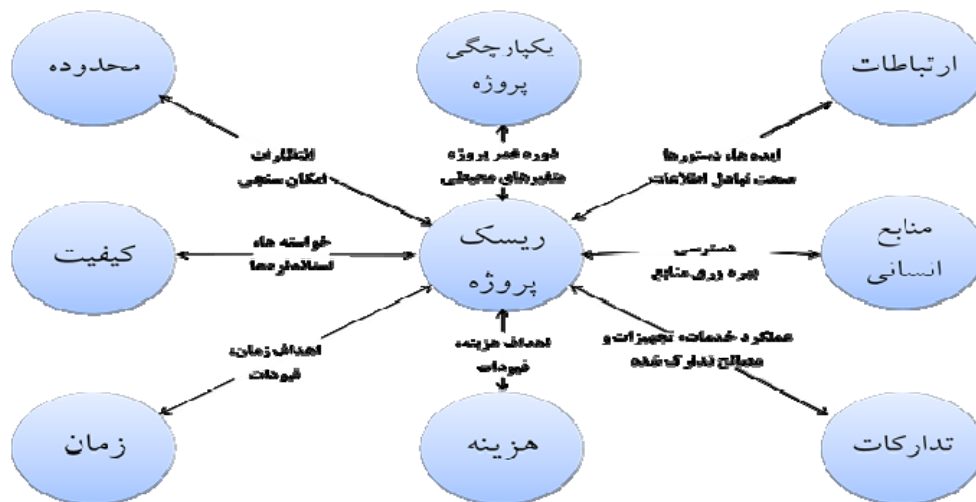
## ۲-۱-۱- مشارکت عمومی-خصوصی

اگرچه تفکر رویکرد مشارکتی، به صورت گسترده‌ای در اواخر ۱۹ به کار گرفته شد اما سرمایه‌گذاری بخش

ریسک‌های مراحل مختلف با یکدیگر سهیم شوند. علاوه بر مزایای مربوط به حفظ منابع و استفاده‌ی مناسب‌تر از آن‌ها، بعد اقتصادی می‌تواند با استفاده از رویکرد مشارکت بخش عمومی - خصوصی ارتقا یابد. (Tang & et al, 2010: 685) مشارکت بخش عمومی - خصوصی همچنین نقش مهمی در کشاندن رقابت بخش خصوصی در انحصارات بخش عمومی برای توسعه زیرساخت‌ها و تدارک خدمات و همچنین ادغام منابع هر دو بخش دارد (Zhang & Chen, 2013: 88).

## ۲-۲- مدیریت ریسک

استاندارد (PMBOK (Project Management Body of Knowledge) که به‌عنوان مهم‌ترین استاندارد مدیریت پروژه هم‌اکنون در جهان مطرح است دارای ۹ حوزه اصلی دانش در مدیریت پروژه است که ارتباط این حوزه‌ها و جایگاه مدیریت ریسک پروژه در ارتباط با سایر حوزه‌های دانش مدیریت پروژه در ذیل نشان داده شده است.



شکل ۱- تعامل و یکپارچگی مدیریت ریسک با سایر زمینه‌های دانش مدیریت پروژه، (نظری و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۰)

عمومی - خصوصی انجام می‌شد از طریق استخدام برنامه‌ریزانی که پروژه‌های عمومی - خصوصی را برای نهادهای عمومی یا اجرا توسط شرکت‌های عمومی - خصوصی مدیریت می‌کردند، به‌صورت تخصصی انجام دادند. در پی توسعه اجتماعی، نسل سوم این پروژه‌ها پدیدار شدند که در آن‌ها پروژه‌های عمومی - خصوصی توسط توسعه‌گرانی (developers) که در پی مداخله بخش‌های عمومی و خصوصی بودند آغاز شد. تعداد این پروژه‌ها در نسل سوم در حال افزایش است و پیش‌بینی می‌شود که به‌صورت گسترده‌ای در خدمات عمومی، نوسازی شهری و غیره مورد استفاده قرارگیرند (Tang & et al, 2010: 684).

## ۲-۲-۱- مزایای مشارکت بخش عمومی و خصوصی

از مهم‌ترین مزایای رویکرد مشارکت بخش عمومی - خصوصی، این است که این رویکرد می‌تواند منابع را به طرق مختلف حفظ کند. یک مزیت بالاتر این است که بخش‌های عمومی و خصوصی می‌توانند در

قطعی در آنها بسیار وسیع است (خدایی و روغنیان، ۱۳۹۰: ۵۳). عدم قطعیت، قابل اندازه‌گیری نیست اما

۲-۲-۱- مدیریت ریسک پروژه: همه پروژه‌ها غیرقطعی هستند (PMI, ۱۳۸۸: ۱۹) و گستره عدم



شناسایی ریسک‌ها یک گام ضروری برای مدیریت ریسک بوده و ممکن است سخت‌ترین مرحله مدیریت ریسک نیز باشد (Mills, 2001: 248). انجام تجزیه و تحلیل کیفی ریسک: فرآیند انجام تجزیه و تحلیل کیفی ریسک مشخصات هر یک از ریسک‌های منفرد شناسایی شده پروژه را ارزیابی و بررسی کرده و ریسک‌ها را بر اساس ویژگی‌های توافق شده رتبه‌بندی می‌کند (PMI, ۱۳۸۸: ۴۱).

انجام تجزیه و تحلیل کمی ریسک: تجزیه و تحلیل کمی ریسک، تلاشی است برای تعیین میزان ریسک موجود در پروژه و محل دقیق آن، به گونه‌ای که بتوان به بهترین نحو ممکن، با صرف زمان و تلاشی محدود در حوزه‌های عمده ریسک، موفق به کاهش ریسک پروژه گردید (مالکھی، ۱۳۹۰: ۱۴۹).

برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک: چهار راهبرد آن عبارت‌اند از: ۱. اجتناب از ریسک یا حذف یک تهدید خاص که به‌طور معمول به وسیله حذف علل آن صورت می‌گیرد. ۲. پذیرش ریسک یا قبول پیامدهایی که در اثر وقوع یک ریسک روی می‌دهد. ۳. انتقال ریسک یا انتقال پیامدهای یک ریسک و مسئولیت مدیریت آن به شخص ثالث. ۴. کاهش ریسک یا کاهش اثر رویداد دارای ریسک به وسیله کاهش احتمال وقوع آن (شوالب، ۱۳۸۷: ۶۲۰). پایش و کنترل ریسک: اثربخشی مدیریت ریسک پروژه به نحوه اجرای برنامه‌های تأیید شده وابسته است. این برنامه‌ها باید به‌درستی اجرا، بررسی و به‌صورت منظم بروز گردند. در صورتی که این کار به‌درستی صورت پذیرد، فعالیت‌های انجام شده به نتیجه رسیده و پروژه‌های آتی از تجربیات این پروژه‌ها بهره‌مند خواهند بود (PMI, 1388:69).

می‌تواند ارزیابی شود (Ahmed & et al, 2007: 23). ریسک‌های پروژه را نمی‌توان حذف کرد ولی پروژه‌های موفق آن‌هایی هستند که ریسک‌هایشان به‌صورت بهینه مدیریت می‌شوند (X.W. Zou & et al, 2007: 602). ریسک در استاندارد PMBOK چنین تعریف شده است: "اتفاق و حادثه غیرمطمئن که در صورت رخداد می‌تواند بر روی اهداف پروژه تأثیر مثبت و یا منفی بگذارد، ریسک اتفاق می‌شود." با توجه به تعریف فوق از ریسک، می‌توان دریافت که دو نوع ریسک در پروژه‌ها وجود دارد: ریسک‌های مثبت: که تحت نام فرصت نیز یاد می‌شوند. این ریسک با توجه به ماهیت خود، فرصتی را برای ذینفعان پروژه فراهم می‌آورد. ریسک‌های منفی: که تحت نام تهدید نیز از آن یاد می‌شود. این ریسک در صورت بروز در طول چرخه حیات پروژه می‌تواند باعث بروز مشکلاتی در روند پروژه شود (شادرخ و کمکی، ۱۳۸۷: ۲). بنابراین می‌توان گفت که ریسک‌ها ماهیتی دلبه دارند (X.W. Zou & et al, 2007: 602) چراکه نتایج حاصل از وقوع آن‌ها می‌تواند مثبت یا منفی باشد (PMI, ۱۳۸۸: ۶).

## ۲-۲-۲- مراحل شش‌گانه مدیریت ریسک پروژه

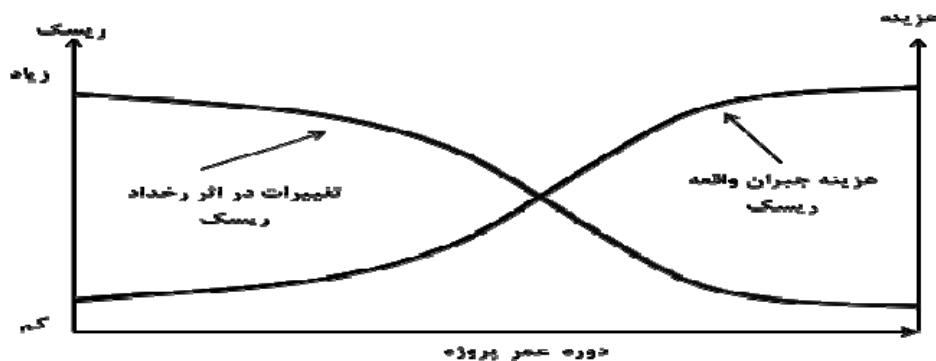
برنامه‌ریزی مدیریت ریسک: تصمیم‌گیری در مورد چگونگی رویکرد و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های مدیریت ریسک در یک پروژه است و خروجی اصلی این فرایند یک برنامه مدیریت ریسک است (شوالب، ۱۳۸۷: ۵۸۹). شناسایی ریسک‌ها: اولین قدم در ارزیابی ریسک، شناسایی ریسک است (Gervone, 2006: 256) یک ریسک را نمی‌توان مدیریت کرد مگر اینکه ابتدا آن را شناخت. ریسک‌های یک پروژه هم می‌تواند داخلی و هم خارجی باشند (رهنما و حجازی جوشقانی، ۱۳۹۰: ۷). ویلیام اذعان دارد که

۱۲ مرحله تقسیم و نام‌گذاری شده‌اند. به دلیل وجود ریسک‌های متفاوت در تمام مراحل پروژه (از آغاز تا پایان) باید مدیریتی متناسب با نوع و میزان ریسک‌های هر مرحله اتخاذ شود تا بدین‌وسیله از بروز وقایع نامطلوب جلوگیری گردد (مالک‌هی، ۱۳۹۰: ۱۹).

### ۲-۲-۳- ریسک و پروژه

#### ۲-۲-۳-۱- رابطه ریسک و چرخه حیات پروژه

در تقسیم‌بندی مراحل پروژه نظرات متفاوتی وجود دارد و بسته به نوع و ابعاد پروژه، این مراحل به ۲ تا



شکل ۲- رابطه چرخه حیات پروژه و هزینه ریسک، (مالک‌هی، ۱۳۹۰: ۲۰)

درازمدت، خطرانی که سازمان را تهدید می‌کند نیاز به مدیریت ریسک را افزایش می‌دهد (مالک‌هی، ۱۳۹۰: ۲۰). سرعت ساخت‌وساز، موقعیت مکانی پروژه و میزان ناآشنایی با مشتریان (Perry, 1986: 211) همگی باعث بروز ریسک و در نتیجه افزایش نیاز به مدیریت ریسک در این نوع از پروژه‌ها می‌گردد.

#### ۲-۲-۴- فواید و کاربرد داده‌های ریسک

توجیه پروژه، هزینه‌های کمتر، آشفستگی کمتر، پشتیبانی مدیریت و اولویت پروژه، مدیریت ویژگی پروژه، برنامه‌های

خوب برای کاهش ریسک، ایجاد اندوخته مدیریتی و ارتباطات و کنترل پروژه (باغداساریان، ۱۳۸۵: ۹۹) از فواید مدیریت ریسک هستند.

#### ۲-۲-۵- انواع دسته‌بندی ریسک

متخصصان مدیریت ریسک، ریسک‌های پروژه را به انواع مختلفی تقسیم کرده‌اند. برخی معتقدند ریسک‌های پروژه به دو دسته ریسک‌های درونی و

همان‌طور که یک پروژه در حال انجام است ماهیت و میزان ریسک‌ها می‌تواند تغییر کند، ریسک‌های جدید می‌توانند بروز پیدا کنند و یا در اهمیت ریسک‌های موجود تغییراتی صورت گیرد و یا حتی این ریسک‌ها جابجا شوند. هر تغییر این‌چنینی می‌تواند سایر ریسک‌ها را پیچیده‌تر و یا ساده‌تر کند (Rahman &

Kumaraswamy, 2002: 131) (کاستی‌ها) نیز در فرایند مدیریت پروژه می‌توانند یک منبع مهم در ایجاد ریسک باشند (C Ward & B Chapman, 1995: 145).

#### ۲-۲-۳-۲- رابطه ریسک و اندازه پروژه

از دیگر عوامل تأثیرگذار بر چگونگی برخورد با ریسک پروژه و مدیریت آن، حجم و اندازه پروژه است به شکلی

که در پروژه‌های کم‌خطر و کوتاه‌مدت، نیاز به تجزیه و تحلیل و مدیریت ریسک به حداقل می‌رسد. بالعکس در پروژه‌های پرخطر با محیط بی‌ثبات و یا

تعداد ۱۹ سرمایه‌گذار که در ۲۶ پروژه سرمایه‌گذاری کرده‌اند، پرسشنامه‌ها را برگشت داده‌اند؛ بنابراین نظرات ۸۲٫۶ درصد سرمایه‌گذاران پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد در این پژوهش، مورد استفاده قرار گرفته است.

بهار ۱۳۹۲ تعداد ۳۱ پروژه در مراحل مختلف ساخت، اجرا و یا بهره‌برداری قرار داشتند. خلاصه‌ای از مجموع آمار اصلی پروژه‌هایی که امکان دستیابی به اطلاعات آن‌ها وجود داشت در ذیل نشان داده شده است.

استخراج از آمار و اطلاعات معاونت اقتصادی شهرداری مشهد (۱۳۹۱) و اطلاعات گردآوری شده از مشاهدات میدانی محقق

### ۳-۱- سنجش معناداری پاسخ‌های سرمایه‌گذاران

برای شناسایی ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد از مدل مدیریت ریسک پروژه‌های کشورهای درحال توسعه، استفاده شده است. این ریسک‌ها از طریق پرسشنامه از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی که در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد سرمایه‌گذاری کرده‌اند در قالب ۵۳ گویه مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن به تفصیل در ذیل آمده است.

در ابتدا برای تشخیص اینکه کدام گروه از ریسک‌های مستخرج از مبانی نظری پژوهش، از نظر سرمایه‌گذاران می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر بر ایجاد ریسک در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد شناخته می‌شوند با استفاده از آزمون کای اسکوئر، معناداری پاسخ‌های سرمایه‌گذاران مورد بررسی قرار گرفت و متغیرهایی که معنادار بودند به‌عنوان ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی

بیرونی تقسیم می‌شود. ریسک‌های درونی شامل ریسک‌های مالکان، طراحان، پیمانکاران و منابع و ریسک‌های خارجی نیز شامل ریسک‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، طبیعی و سایر ریسک‌ها می‌شوند. (El-shayegh, 2008: 433). گروهی دیگر، ریسک‌های پروژه را به دو دسته ریسک‌های انسانی و طبیعی تقسیم می‌کنند. ریسک‌های انسانی شامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، مالی، قانونی، بهداشتی، مدیریتی، تکنیکی و فرهنگی شده و ریسک‌های طبیعی نیز عبارت‌اند از آب‌وهوا و سیستم‌های زمین‌شناسی (EDWARDS & BOWEN, 1998: 342). محمد بایلدون نیز ریسک‌های پروژه در کشورهای درحال توسعه را در قالب سه محیط مؤثر بر پروژه (محیط پروژه<sup>۱</sup>، محیط هماهنگی‌های بین‌سازمانی<sup>۲</sup> و محیط خارجی پروژه<sup>۳</sup>) مورد بررسی قرار داده است (BAYDOUN, 2010: 243).

### ۳- تحلیل یافته‌ها

از سال ۱۳۸۰ که اولین پروژه مشارکتی شهرداری مشهد تعریف شده و به مرحله عقد قرارداد رسیده است تا سال ۱۳۹۲ جمعاً ۳۸ قرارداد بین شهرداری مشهد و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی منعقد شده است که از این تعداد، ۳ قرارداد فسخ شده و ۳ پروژه نیز در مرحله تملک زمین توسط سرمایه‌گذار است و یک پروژه نیز غیرفعال است. ۱ سرمایه‌گذار در ۳ پروژه، ۶ سرمایه‌گذار در ۲ پروژه و ۱۱ سرمایه‌گذار نیز در ۱ پروژه مشارکتی سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ لذا جامعه آماری این پژوهش، ۲۳ فرد و شرکت است که

12-Project environment

13-Institutional arrangement

14-External environment

شهرداری مشهد معرفی شدند. نتایج این آزمون در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱- شاخص‌های منتخب پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد

تعداد پروژه	مجموع مترآز زمین (مترمربع)	مجموع زیربنا (مترمربع)	حجم کل، سرمایه‌گذاری (ریال)	میانگین سهم سرمایه‌گذاران	میانگین سهم شهرداری
۲۷	۳۷۱۴۹۳،۶۱۱	۲۵۶۶۱۱۵،۰۸	۱۴۰۴۲۳۲۸۰۰۰۰۰۰	۶۴،۳۶	۳۵،۶۴

جدول ۲- معنی‌داری پاسخ‌های سرمایه‌گذاران در مورد ریسک‌های پروژه‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی

#### شهرداری مشهد

محیط ریسک	متغیر	تعداد نمونه	ضریب کای اسکوتر	درجه آزادی df	ضریب معناداری sig	سطح معناداری (درصد)
محیط پروژه	مسائل مدیریتی	۱۵	۲۸،۶۷۷	۴	۰،۰۰۰	۹۹
	بازار و مالی	۱۰	۲۴،۰۰۰	۴	۰،۰۰۰	۹۹
	تکنولوژیکی	۱۹	۱۳،۸۹۵	۴	۰،۰۰۸	۹۹
	تکنیکی	۱۵	۲۲،۶۶۷	۴	۰،۰۰۰	۹۹
	اجرایی	۱۷	۱۵،۶۴۷	۴	۰،۰۰۴	۹۹
	قانونی	۱۹	۳،۳۳۸	۴	۰،۴۹۸	ns
هماهنگی بین سازمانی	ماهیت چند رشته‌ای پروژه	۱۹	۳۹،۱۵۸	۴	۰،۰۰۰	۹۹
	ضعف مصوبات	۱۰	۱۶،۰۰۰	۴	۰،۰۰۳	۹۹
	وابستگی به حمایت‌های دولتی	۱۴	۱۹،۵۷۱	۴	۰،۰۰۱	۹۹
محیط خارجی پروژه	سیاسی	۱۵	۱۴،۶۶۷	۴	۰،۰۰۵	۹۹
	اجتماعی	۱۵	۷،۲۳۳	۴	۰،۱۱۹	ns
	اقتصادی	۱۹	۲۸،۶۳۲	۴	۰،۰۰۰	۹۹

NS: عدم معناداری منبع: یافته‌های تحقیق

ریسک‌های ناشی از ماهیت چند رشته‌ای پروژه، وابستگی به حمایت‌های دولتی و ریسک‌های مربوط به ضعف مصوبات. ریسک‌های محیط خارجی پروژه نیز عبارتند از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی (پروژه‌ها، این گروه از ریسک‌ها در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفتند). برای سنجش میزان ریسک ایجاد شده توسط شاخص‌های هر گروه از ریسک‌ها ابتدا میانگین وزنی و سپس میزان ریسک هر شاخص محاسبه گردیده است.

برای محاسبه میانگین وزنی فراوانی‌ها ابتدا به پاسخ‌های ارائه شده به ترتیب از خیلی کم تا خیلی زیاد از ۱ تا ۵ امتیاز داده شده است (در شاخص‌های مثبت، وزن سنج‌ها از خیلی کم تا خیلی زیاد از ۱ تا ۵ و در شاخص‌های منفی، امتیازدهی از خیلی کم تا

همان‌گونه که از جدول فوق پیداست پاسخ‌های سرمایه‌گذاران فقط برای متغیرهای قانونی و اجتماعی معنادار نبوده بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این دو متغیر، در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد به‌عنوان عامل ایجاد ریسک شناخته نمی‌شوند. سایر متغیرها در سطح ۹۹ درصد به‌عنوان ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد معرفی می‌شوند.

#### ۲-۳- شاخص‌های ریسک‌ها

هر یک از سه محیط مدل استفاده شده دارای گروه ریسک مخصوص به خود است. ریسک‌های محیط پروژه عبارتند از ریسک‌های مدیریتی، بازار و مسائل مالی، تکنیکی، تکنولوژیکی، اجرایی و قانونی. ریسک‌های محیط هماهنگی بین سازمانی عبارتند از

شاخص‌های مثبت، برای سنج‌های خیلی کم تا خیلی زیاد، به ترتیب سطح ریسک از خیلی زیاد تا خیلی کم و در شاخص‌های منفی، برای سنج‌های خیلی کم تا خیلی زیاد، به ترتیب سطح ریسک از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است).

شاخص‌های هر سه محیط ریسک همراه با میانگین نظرات سرمایه‌گذاران در ارتباط با هر شاخص و سطح ریسک ایجاد شده توسط هر شاخص در جداول زیر ارائه شده است.

۳-۱-۲-۳- ریسک‌های محیط پروژه

خیلی زیاد از ۵ تا ۱ بوده است) سپس میانگین آن‌ها محاسبه گردیده است. در مرحله بعد ریسک ایجاد شده توسط هر شاخص با توجه ب میانگین وزنی آن شاخص در نظر گرفته شده است بدین ترتیب که برای میانگین وزنی ۱ تا ۱,۸ سطح ریسک خیلی کم، ۱,۸ تا ۲,۶ سطح ریسک کم، ۲,۶ تا ۳,۴ ریسک متوسط، ۳,۴ تا ۴,۲ ریسک زیاد و ۴,۲ تا ۵ ریسک خیلی زیاد در نظر گرفته شده است (دسته‌بندی فوق با احتساب فاصله ۴ برای وزن سنج‌ها (۱ برای خیلی کم و ۵ برای خیلی زیاد) و تقسیم ۴ بر تعداد سنج‌ها که برابر ۵ هستند (خیلی کم تا خیلی زیاد) بدست آمده است. لذا فاصله سنج‌ها برابر با ۸ است.) (در

### جدول ۳- ریسک‌های مدیریتی<sup>۱۵</sup>

گویند	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
مستندسازی مراحل اجرای پروژه توسط طرفین	۳,۵۲	کم
تأخیر و تعلل بی‌جا از جانب مدیران میانی و رده پایینی و کارمندان در روند بوروکراسی اداری	۳,۱۲	متوسط
ایفای نقش یک شریک توسط شهرداری نه نقش یک کارفرما	۲,۸۳	متوسط

### جدول ۴- ریسک‌های بازار<sup>۱۶</sup> و مسائل مالی<sup>۱۷</sup>

گویند	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
افزایش سود سرمایه‌گذار به خاطر افزایش قیمت زمین در طی مراحل ساخت پروژه	۲,۶۴	متوسط
کاهش سود سرمایه‌گذار به خاطر افزایش هزینه‌های ساخت در طی ساخت پروژه	۳,۲۷	بالا
احتمال موفقیت در فروش راحت‌تر و سودآوری بیشتر پروژه در صورت داشتن زیربنای کمتر	۱,۵	خیلی کم
کاهش ارزش‌افزوده‌ی پروژه به علت بالا رفتن هزینه ساخت به خاطر بزرگ‌مقیاس بودن پروژه	۲,۲۹	کم
جذابیت معماری و نمای نهایی پروژه برای مردم	۳,۸۷۵	کم
تطابق واحدهای مسکونی پروژه از لحاظ مترآز و طراحی داخلی با نیاز خریداران	۳,۷۱	کم
طراحی فضای داخلی واحدهای تجاری پروژه با قابلیت واگذاری به فعالیت‌های مختلف	۳,۱۵	متوسط
طراحی فضای داخلی واحدهای اداری پروژه با قابلیت واگذاری به فعالیت‌های مختلف	۳,۸	کم
تأمین محصول نهایی پروژه توسط سایر رقبا در صورت تأخیر در بهره‌برداری از آن	۳,۱۵	متوسط
واقع‌گرایانه بودن نرخ سود بازگشتی پیش‌بینی‌شده توسط شهرداری برای پروژه	۲,۵۵	زیاد
کسب سود بیشتر در صورت سرمایه‌گذاری شخصی و نه مشارکتی در چنین پروژه‌ای	۲,۹۴	متوسط
حفظ دارایی‌های سرمایه‌گذار در طول اجرای پروژه و عدم تخلیه مالی وی در آغاز کار در صورت مشارکت	۳,۲۶	کم

### جدول ۵- ریسک تکنولوژیکی<sup>۱۸</sup>

گویند	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
اجبار از سوی مسئولین برای استفاده از معماری خاص در طراحی پروژه	۲	کم

۱۵- ریسک‌های ناشی از مدیریت فرآیندهای پیچیده در پروژه

۱۶- ریسک‌های مربوط به تغییرات در محاسبات مربوط به بازار در مورد هزینه و میزان درآمد حاصل از پروژه

۱۷- ریسک‌های ناشی از عدم تأمین امنیت لازم برای تأمین مالی پروژه

۱۸- ریسک‌های مربوط به استفاده از فن‌آوری‌های جدید در پروژه

جدول ۶- ریسک‌های تکنیکی<sup>۱۹</sup>

سطح ریسک شاخص	میانگین وزنی فراوانی‌ها	گویه
کم	۲	تضاد طرح کلی پروژه با ضوابط طرح تفصیلی شهر
کم	۲	ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر ارتفاع پروژه
خیلی کم	۱,۶۸	ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به علت حجم وزنی پروژه
خیلی کم	۱,۴۳	منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به علت ضرورت ساخت امکانات خروج اضطراری
خیلی کم	۱,۷	ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر رعایت حریم کاربری‌های ویژه
کم	۲,۰۵	منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر رعایت حریم شبکه‌های خدمات‌رسانی

جدول ۷- ریسک‌های اجرایی<sup>۲۰</sup>

سطح ریسک شاخص	میانگین وزنی فراوانی‌ها	گویه
کم	۲,۲۹	عدم امکان پیش‌بینی نحوه تهیه ملزومات لازم غیرمتعارف با توجه به کامل بودن طرح مفهومی پروژه در آغاز عملیات ساختمانی

جدول ۸- ریسک‌های قانونی<sup>۲۱</sup>

سطح ریسک شاخص	میانگین وزنی فراوانی‌ها	گویه
		احتمال دریافت مجوز تراکم مازاد در پروژه‌های مشارکتی نسبت به دریافت این مجوز برای پروژه‌های خصوصی
		احتمال دریافت مجوز برای تغییر کاربری در پروژه‌های مشارکتی نسبت به دریافت این مجوز برای پروژه‌های خصوصی
		طبق آزمون کای اسکور و عدم معناداری پاسخ‌های سرمایه‌گذاران، این متغیر، جزء ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد به حساب نیامد.

## ۳-۲-۲- ریسک‌های محیط بین سازمانی

جدول ۹- ماهیت چند رشته‌ای پروژه<sup>۲۲</sup>

سطح ریسک شاخص	میانگین وزنی فراوانی‌ها	گویه
زیاد	۳,۵۲	تأخیر در فرایند تصویب و اجرای پروژه به علت عدم آشنایی پرسنل شهرداری با ماهیت انواع قراردادهای مشارکتی
زیاد	۲,۶۳	امکان مشاوره از شهرداری در زمینه‌های مختلف از جمله فنی و اقتصادی در ساخت و فروش واحدهای پروژه

جدول ۱۰- ریسک ضعف مصوبات<sup>۲۳</sup>

سطح ریسک شاخص	میانگین وزنی فراوانی‌ها	گویه
کم	۳,۴۱	پذیرش تراکم‌های مازاد پروژه از سوی شورای شهر
متوسط	۳,۲۲	پذیرش تغییر کاربری‌های پروژه از سوی شورای شهر
کم	۳,۷	عدم ایجاد مشکل از جانب آستان قدس رضوی
کم	۳,۳	عدم ایجاد مشکل از جانب اداره اوقاف
متوسط	۳,۱۱	بروز مسائلی در هنگام عقد قرارداد به علت تجربه‌اندک مسئولین شهری در زمینه پروژه مشارکتی
متوسط	۲,۷۲	احتمال تغییر در طرح کلی پروژه به واسطه تغییر شهردار، شورای شهر یا مسئولین شهری
کم	۳,۵۷	مشخص شدن حدود وظایف و اختیارات طرفین پروژه در قرارداد مشارکت
کم	۳,۹۴	مشخص شدن میزان و چگونگی تقسیم عواید پروژه بین سرمایه‌گذار و شهرداری در قرارداد مشارکت
کم	۳,۷۳	مشخص شدن میزان و نحوه پرداخت مالیات‌ها و عوارض توسط طرفین در قرارداد مشارکت

۱۹- ریسک‌هایی ناشی از پیچیدگی‌های فنی در پروژه

۲۰- ریسک‌های ناشی از عملکرد نامناسب پروژه

۲۱- ریسک‌های مربوط به ناکارایی برخی از قوانین و مقررات محلی در کشور محل اجرای پروژه

۲۲- ریسک‌های مربوط به در دسترس نبودن طیف گسترده‌ای از تخصص‌های موردنیاز در مقامات دولتی

۲۳- ریسک‌های ناشی از فقدان مکانیسمی در بخش دولتی که بتواند مصوبات پروژه‌ها را تسهیل کند

زیاد	۲,۶۳	صدور پروانه ساختمانی (مجوز ساخت) برای پروژه، به علت مشارکتی بودن آن با شهرداری، سریع‌تر از روال عادی این فرایند برای پروژه‌های غیر مشارکتی
متوسط	۲,۳۷	صدور پروانه پایان کار برای پروژه، به علت مشارکتی بودن آن با شهرداری، سریع‌تر از روال عادی این فرایند برای پروژه‌های غیر مشارکتی
زیاد	۲,۴۷	پاسخگویی سریع‌تر استعلام از سازمان‌های مختلف از جمله آتش‌نشانی، استاندارد و ادارات آب و برق و گاز، به علت مشارکتی بودن آن نسبت به پروژه‌های خصوصی
زیاد	۲,۱۶	اخذ سریع‌تر مجوزهای استانداردهای سازه‌ای از نظام‌مهندسی در پروژه به علت مشارکتی بودن آن
کم	۳,۳۵	امکان ثبت قراردادهای مختلف با شهرداری با توجه به تمایلات مختلف سرمایه‌گذاران

### جدول ۱۱- وابستگی به حمایت‌های دولتی (ریسک‌های ناشی از تعلل در اجرای مشوق‌های خاصی نظیر کسر مالیات یا

#### معافیت‌های گمرکی موردنیاز پروژه)

گوینه	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
امکان برخورداری از برخی معافیت‌ها یا تخفیف‌هایی در زمینه عوارض گوناگون به علت مشارکتی بودن پروژه	۲,۱	زیاد
موافقت شهرداری در صورت ابراز تمایل سرمایه‌گذار برای خرید سهم شهرداری در حین مراحل ساخت پروژه	۳,۱۳	متوسط
اعطای تسهیلاتی برای پروژه مشارکتی از نهادهایی همچون بانک شهر، بانک مسکن و سایر سازمان‌های دولتی	۱,۸۳	زیاد
تسهیل و تسریع امور اداری مربوط به احداث و اجرای پروژه در سایر سازمان‌ها به علت مشارکتی بودن آن	۲,۱۱	زیاد
امکان صرف زمان کوتاه‌تر برای تصمیم‌گیری مسئولین شهری در مورد مسائل مرتبط با پروژه	۳,۳۶	زیاد

### ۳-۲-۳- محیط خارجی پروژه

### جدول ۱۲- ریسک سیاسی (ریسک‌های تغییرات سیاسی که می‌تواند بر پروژه از طریق مالیات‌ها یا معافیت‌های گمرکی

#### تأثیر بگذارد)

گوینه	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
حمایت اشخاص در سطوح بالای مدیریت شهری برای تصویب و احداث این پروژه	۳,۷۸	زیاد
مخالفت اشخاص مؤثر بر تصمیمات مدیریت شهری برای تصویب و احداث پروژه	۱,۸	کم

### جدول ۱۳- ریسک اجتماعی (ریسک‌های ناشی از عدم پذیرش پروژه توسط اجتماع محلی)

گوینه	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
اثر منفی جابجایی ساکنین قبلی محل احداث پروژه بر موفقیت پروژه	طبق آزمون کای اسکور و عدم معناداری پاسخ‌های سرمایه‌گذاران، این متغیر، جزء ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد به حساب نیامد.	
تمایل بیشتر مالکین منطقه برای فروش زمین به علت افزایش قیمت زمین‌های منطقه		

### جدول ۱۴- ریسک اقتصادی (ریسک‌های ناشی از تغییرات شاخص‌های اقتصادی مؤثر بر پروژه)

گوینه	میانگین وزنی فراوانی‌ها	سطح ریسک شاخص
افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت تغییر ارزش دلار	۴,۶۳	خیلی زیاد
افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت افزایش نرخ تورم	۴,۶۳	خیلی زیاد
افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت کاهش ارزش ریال	۴,۵۷	خیلی زیاد

راهبردهای افزایش مشارکت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد با استفاده از آن‌ها تدوین شده است. همان‌گونه که در بخش قبل ذکر شد عوامل ایجاد ریسک در محیط پروژه و محیط هماهنگی‌های بین سازمانی به‌عنوان عوامل درونی تکنیک سوات و عوامل محیط خارجی

### ۳-۳- نقاط قوت و ضعف پروژه‌های مشارکتی

شهرداری مشهد از نظر سرمایه‌گذاران و تعیین راهبردهای چهارگانه تکنیک سوات: در این مرحله، ریسک‌های شناسایی شده در فرایند مدیریت ریسک، در قالب فاکتورهای تحلیل سوات قرار گرفته و سپس

به‌عنوان قوت و ضعف و شاخص‌های با میانگین وزنی ۳ تا ۳,۴ نیز متناسب با مثبت یا منفی بودنشان به‌عنوان فرصت و تهدید در نظر گرفته شده‌اند. نتایج این تفکیک، در جدول عوامل چهارگانه سوات در زیر ارائه شده است همچنین شاخص‌های دو گروه ریسک‌های قانونی و اجتماعی به دلیل عدم معناداری در آزمون کای اسکور در این تحلیل استفاده نشده‌اند.

پروژه به‌عنوان عوامل آنالیز بیرونی سوات در نظر گرفته شده است. برای این منظور، شاخص‌های با ریسک کم و خیلی کم به‌عنوان قوت و فرصت و شاخص‌های با ریسک زیاد و خیلی زیاد متناسب با محیط مورد بررسی به‌عنوان ضعف و تهدید در نظر گرفته شده‌اند. همچنین در شاخص‌های با ریسک متوسط، شاخص‌هایی که میانگین وزنی آن‌ها تا ۲,۶ تا ۳ بود متناسب با اینکه شاخص مثبت یا منفی بودند

### جدول ۱۵- ماتریس تحلیل سوات

عوامل محیط داخلی	
محیط پروژه و هماهنگی‌های بین سازمانی	
ضعف	قوت
W1 تأخیر و تعلل بی‌جا از جانب مدیران میانی و رده پایینی و کارمندان در روند بوروکراسی اداری	S1 مستندسازی مراحل اجرای پروژه توسط طرفین
W2 کاهش سود سرمایه‌گذار به خاطر افزایش هزینه‌های ساخت در طی ساخت پروژه	S2 ایفای نقش یک شریک توسط شهرداری نه نقش یک کارفرما
W3 عدم واقع‌گرایانه بودن نرخ سود بازگشتی پیش‌بینی شده توسط شهرداری برای پروژه	S3 افزایش سود سرمایه‌گذار به خاطر افزایش قیمت زمین در طی مراحل ساخت پروژه
W4 تأمین محصول نهایی پروژه توسط سایر رقبا در صورت تأخیر در بهره‌برداری از آن	S4 عدم کسب سود بیشتر در صورت سرمایه‌گذاری شخصی و نه مشارکتی در چنین پروژه‌ای
W5 عدم طراحی فضای داخلی واحدهای تجاری پروژه با قابلیت واگذاری به فعالیت‌های مختلف	S5 حفظ دارایی‌های سرمایه‌گذار در طول اجرای پروژه و عدم تخلیه مالی وی در آغاز کار در صورت مشارکت با شهرداری
W6 تأخیر در فرایند تصویب و اجرای پروژه به علت عدم آشنایی پرسنل شهرداری با ماهیت انواع قراردادهای مشارکتی	S6 عدم کاهش ارزش افزوده‌ی پروژه به علت بالا رفتن هزینه ساخت به خاطر بزرگ‌مقیاس بودن پروژه
W7 عدم امکان دریافت مشاوره از شهرداری در زمینه‌های مختلف از جمله مسائل فنی و اقتصادی در هنگام ساخت و فروش واحدهای پروژه	S7 جذابیت معماری و نمای نهایی پروژه برای مردم
W8 عدم پذیرش تغییر کاربری‌های پروژه از سوی شورای شهر	S8 تطابق واحدهای مسکونی پروژه از لحاظ متراژ و طراحی داخلی با نیاز خریداران
W9 بروز مسائلی در هنگام عقد قرارداد به علت تجربه‌اندک مسئولین شهری در زمینه پروژه مشارکتی	S9 طراحی فضای داخلی واحدهای اداری پروژه با قابلیت واگذاری به فعالیت‌های مختلف
W10 عدم صدور پروانه ساختمانی (مجوز ساخت) برای پروژه، به علت مشارکتی بودن آن با شهرداری، سریع‌تر از روال عادی این فرایند برای پروژه‌های غیر مشارکتی	S10 عدم احتمال موفقیت در فروش راحت‌تر و سودآوری بیشتر پروژه در صورت داشتن زیربنای کمتر
W11 عدم پاسخگویی سریع‌تر استعلام از سازمان‌های مختلف از جمله آتش‌نشانی، استاندارد و ادارات آب و برق و گاز، به علت مشارکتی بودن آن نسبت به پروژه‌های خصوصی	S11 عدم اجبار از سوی مسئولین برای استفاده از معماری خاص در طراحی پروژه
W12 عدم اخذ سریع‌تر مجوزهای استانداردهای سازه‌ای از سازمان نظام‌مهندسی در این پروژه به علت مشارکتی بودن آن	S12 عدم تضاد طرح کلی پروژه با ضوابط طرح تفصیلی شهر
W13 عدم امکان برخورداری از برخی معافیت‌ها یا تخفیف‌هایی در زمینه عوارض گوناگون به علت مشارکتی بودن پروژه	S13 عدم ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر ارتفاع پروژه
W14 عدم موافقت شهرداری در صورت ابراز تمایل سرمایه‌گذار برای خرید سهم شهرداری در حین مراحل ساخت پروژه	S14 عدم ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به علت حجم وزنی پروژه
W15 عدم اعطای تسهیلاتی برای پروژه مشارکتی از نهادهایی همچون بانک شهر، بانک مسکن و سایر سازمان‌های دولتی	S15 عدم ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به علت ضرورت ساخت امکانات خروج اضطراری
W16 عدم تسهیل و تسریع امور اداری مربوط به احداث و اجرای پروژه در سایر سازمان‌ها به علت مشارکتی بودن آن	S16 عدم ایجاد منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر رعایت حریم کاربری‌های ویژه
	S17 عدم منع قانونی یا حقوقی در روند ساخت پروژه به خاطر رعایت حریم شبکه‌های خدمات‌رسانی
	S18 امکان پیش‌بینی نحوه تهیه ملزومات لازم غیرمتعارف با توجه به کامل بودن طرح مفهومی پروژه در آغاز عملیات ساختمانی
	S19 پذیرش تراکم‌های مازاد پروژه از سوی شورای شهر
	S20 عدم ایجاد مشکل از جانب آستان قدس رضوی
	S21 عدم ایجاد مشکل از جانب اداره اوقاف
	S22 احتمال پایین تغییر در طرح کلی پروژه (تراکم‌ها و کاربری‌ها) به‌واسطه تغییر شهردار، شورای شهر یا مسئولین شهری
	S23 مشخص شدن حدود وظایف و اختیارات طرفین پروژه در قرارداد مشارکت
	S24 مشخص شدن میزان و چگونگی تقسیم عواید پروژه بین سرمایه‌گذار و شهرداری در قرارداد مشارکت
	S25 مشخص شدن میزان و نحوه پرداخت مالیات‌ها و عوارض توسط طرفین در قرارداد



<p>W17 عدم امکان صرف زمان کوتاه‌تر برای تصمیم‌گیری مسئولین شهری در مورد مسائل مرتبط با پروژه</p>	<p>S26 صدور پروانه پایان کار برای پروژه، به علت مشارکتی بودن آن با شهرداری، سریع‌تر از روال عادی این فرایند برای پروژه‌های غیر مشارکتی S27 امکان ثبت قراردادهای مختلف با شهرداری با توجه به تمایلات مختلف سرمایه‌گذاران</p>
<p>عوامل محیط خارجی</p>	
<p>محیط خارجی پروژه</p>	
<p>تهدید</p>	<p>فرصت</p>
<p>T1 عدم حمایت لازم توسط اشخاص در سطوح بالای مدیریت شهری برای تصویب و احداث این پروژه T2 افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت تغییر ارزش دلار T3 افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت کاهش ارزش ریال T4 افزایش هزینه‌های ساخت پروژه به علت افزایش نرخ تورم</p>	<p>O1 عدم مخالفت اشخاص مؤثر بر تصمیمات مدیریت شهری برای تصویب و احداث پروژه</p>

در ابتدای کار به منظور اطمینان دهی به سرمایه‌گذار

از لحاظ وضعیت اجرایی و قانونی پروژه

(۴) S19، S20، S21، S22، O1 مستندسازی نظرات

سازمان‌ها و افراد مؤثر بر تصمیمات مرتبط با طراحی

و اجرای پروژه‌های مشارکتی شهرداری (جدداگانه

برای هر پروژه) و ضوابط و مقررات سازمان‌های

مذکور و نحوه انطباق یا عدم مغایرت ضوابط طراحی

و اجرای پروژه با موارد فوق در جهت اطمینان خاطر

کامل در سرمایه‌گذار از جانب سازمان‌ها و افراد مؤثر

• راهبردهای تنوع (ST): در تنوع‌بخشی بر نقاط

قوت درونی و غلبه بر تهدیدهای بیرونی متمرکز

بوده:

(۱) T4، T3، T2، S2، S1 تدوین سند تخصیص

ریسک بین شهرداری و سرمایه‌گذار در صورت تغییر

در شرایط مالی پیش‌بینی شده در اجرای پروژه

(۲) T1، S24، S23، S22 مستندسازی ضروریات

قانونی پروژه و تصویب در قابل لایحه در شورای

شهر و تعیین حدود مجاز تغییرات پروژه در لایحه

مذبور

(۳) T1 S.۲۴S.۲۳S.۲۲ مشخص شدن اختیارات

سرمایه‌گذار در صورت دخالت خارج از چارچوب

افراد در طراحی و اجرای پروژه و تعیین مرجع حل

اختلاف در این موارد و تعیین تکلیف جبران خسارت

پس از تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید

در مشارکت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در

پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد، نسبت به تدوین

راهبردهای افزایش و بهبود این مشارکت اقدام شده

است که راهبردهای موردنظر، در زیر ارائه شده است.

• راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO): در این

راهبردها تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های

بیرونی استوار است:

(۱) S5، S4، S3 ارتقای وضعیت سودآوری پروژه

برای سرمایه‌گذاران از طریق ارائه بسته‌های تخفیفی و

مالی در قالب معافیت از عوارض مختلف یا

مشوق‌های مالی برای اجرای پروژه در مناطق خاص

مانند مناطق کم برخوردار

(۲) S25، S24، S23، S2، S1 مستندسازی دقیق

نحوه مشارکت و ضوابط شراکت برای موارد خاص

مثل زمان بروز عوامل ریسک‌زا و نحوه تخصیص

ریسک بین شهرداری و سرمایه‌گذار

(۳) S17، S16، S15، S14، S13، S12 قـــرار دادن

محاسبات مربوط به روند ساخت پروژه طرح اولیه

(طرح پیشنهادی شهرداری) و ضوابط اجرای پروژه،

پیش‌بینی شده در طرح‌های شهری منطقه مورد اجرای

پروژه (طرح جامع و تفصیلی) در اختیار سرمایه‌گذار

است بسیاری از شاخص‌های مشخص شده در محیط خارجی پروژه و برخی شاخص‌های دو محیط دیگر پروژه از مدیریت ذینفعان خارج است، بنابراین، این انتظار که مسئولیت واکنش و پاسخگویی به آن‌ها بر عهده سرمایه‌گذار است چندان عقلایی به نظر نمی‌رسد چرا که از مهم‌ترین ویژگی‌های یک شراکت در سرمایه‌گذاری، تخصیص ریسک بین طرفین، بر حسب میزان سرمایه‌گذاری است. در مصاحبه‌هایی که به صورت حضوری با سرمایه‌گذاران پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد صورت گرفت اکثر آنان معتقد بودند که شهرداری فقط آورده‌ی خویش را در ابتدای کار، محاسبه و سود خود را بدون در نظر گرفتن شرایط ساخت و بهره‌برداری از پروژه، در انتهای کار، مطالبه می‌کند.

۲- تشویق و تکریم سرمایه‌گذاران: اکثر سرمایه‌گذاران در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد هدفشان در درجه اول کسب سود می‌باشد اما سرمایه‌گذارانی نیز بودند که به دلایلی از جمله علاقه به شهر و حتی در یک مورد علاقه به محله‌ای که سطح توسعه‌یافتگی بسیار پایینی داشت و در مناطق حاشیه‌ای و فقیرنشین مشهد بود پیشرفت و آبادانی شهر و محله خود را به عنوان هدف اول معرفی می‌نمودند. اما در مقابل معتقد بودند که شهرداری آنان را به مثابه‌ی منابع سرمایه‌گذاری نگاه می‌کند و از این رویه بسیار ناراضی بودند. به نظر می‌رسد این امر به دلیل عدم احساس تکریم از سوی مسئولین ذیربط در شهرداری مشهد ایجاد شده باشد.

۳- ایجاد یک برنامه‌ی هماهنگ بین نهادهای مختلف شهر به منظور تسهیل جذب سرمایه‌گذار و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی: سرمایه‌گذار تنها با

سرمایه‌گذار در موارد ابهام در قانون در لایحه تصویب پروژه در شورای شهر

- راهبردهای بازنگری (WO): ضمن تأکید بر کاهش اثر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف دارند:

(۱) O1, W15, W4, W1 کسب نظر از مراجع قانونی و افراد ذی‌نفوذ در طراحی و اجرای پروژه به‌منظور تسهیل در روند اداری و بوروکراتیک اجرای پروژه

- راهبردهای تدافعی (WT): این راهبردها بر رفع آسیب‌پذیری در هر دو زمینه ضعف و تهدید متمرکزند:

(۱) T4, T3, T2, W15 قرار دادن هر پروژه مشارکتی تحت حمایت نهادهایی مثل بانک شهر و یا ادارات مسکن و شهرسازی جهت جبران خسارت ناشی از تغییر و اثرگذاری عوامل اقتصادی در سطح کلان (مثل افزایش نرخ دلار و تورم) جهت افزایش اطمینان سرمایه‌گذار

علاوه بر استراتژی‌های فوق، نگارنده در ضمن جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه با برخی سرمایه‌گذاران نیز در مورد موضوع مورد بررسی مصاحبه نموده و همچنین با توجه به بررسی نسبتاً دقیق این موضوع در مبانی نظری، پیشنهادهای برای بهبود وضعیت مشارکت بخش خصوصی با شهرداری ارائه می‌نماید:

۱- تدوین ضوابط و چارچوب تخصیص ریسک بین ذینفعان: این مهم، در پروژه‌های عمومی-خصوصی که پروژه‌های مشارکتی شهرداری‌ها نوعی از آن به حساب می‌آیند به شدت مغفول مانده و لذا بر حضور سرمایه‌گذاران در این پروژه‌ها قطعاً تأثیرگذار بوده است. همان‌طور که از یافته‌های تحقیق نیز مشخص

در صورت ثابت بودن این نیازها، برای چند دهه هم نخواهد توانست زیرساخت‌های موردنیاز این شهر را تأمین کند. لذا شهرداری مشهد از اوایل دهه ۱۳۸۰ به رویکرد جلب مشارکت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در پروژه‌هایی که در قالب پروژه‌های مشارکتی تعریف شده بودند روی آورد که تا بهار سال ۱۳۹۲ تعداد ۳۸ پروژه در مراحل مختلف طراحی، اجرا و بهره‌برداری قرار داشتند. بدیهی است که علی‌رغم مطلوب بودن حضور سرمایه‌گذاران در طرح‌های توسعه شهری مشهد، روند رشد این سرمایه‌گذاری چه به لحاظ ارزی و ریالی و چه در قالب تعداد پروژه‌های مشارکتی نخواهد توانست آن‌چنان‌که شایسته است به بهبود وضعیت زیرساخت‌های این شهر کمک کند. لذا در این پژوهش سعی شد تا راهبردهایی به‌منظور افزایش تمایل سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای مشارکت در پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد ارائه شود، به همین جهت شیوه‌های کاهش ریسک مشارکت در این پروژه‌ها موردبررسی قرار گرفت تا راهکارهای مبتنی بر آن‌ها ارائه شود. برای این منظور ابتدا آمار و اطلاعات مربوط به سرمایه‌گذاران و همچنین پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد از معاونت اقتصادی و دفتر مشارکت‌های مردمی شهرداری مشهد گردآوری گردید. در مرحله بعد با استفاده از مدل مدیریت ریسک پروژه‌های توسعه بزرگ‌مقیاس در کشورهای درحال توسعه، به شناسایی ریسک‌های این پروژه‌ها از دیدگاه سرمایه‌گذاران پرداخته شد. از ۹ گروه ریسک موردبررسی در این پژوهش، پاسخ‌های سرمایه‌گذاران برای دو گروه ریسک‌های قانونی و اجتماعی معنادار نبوده و به‌عنوان ریسک‌های

شهرداری سروکار دارد حال آنکه معمولاً در این پروژه‌ها سازمان‌های دیگری دخیل هستند که عملکرد آن‌ها به طور غیرمستقیم بر موفقیت شهرداری در جلب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی موثر است. ولی از آنجا که این سازمان‌ها ساخت این پروژه‌ها را وظیفه‌ی ذاتی خویش نمی‌دانند به گونه‌ای برخورد می‌کنند که ممکن است سرمایه‌گذاران را نسبت به مشارکت بی‌میل کرده و در نتیجه شهرداری را در تأمین خدمات مورد نیاز شهروندان دچار چالش کنند.

#### ۴- نتیجه‌گیری

از مهم‌ترین عوامل ناکارآمدی مدیریت شهری در ایران، ناکافی بودن منابع درآمدی و مهم‌تر از آن ناپایدار بودن این

منابع است این در حالی است که همه‌ساله به علت ایجاد نیازهای جدید و نیاز به بهسازی زیرساخت‌های فعلی در شهرها، کمبود منابع مالی برای جبران این نیازها و توسعه زیرساختی شهر ملموس‌تر می‌شود. در همین راستا از مشارکت، به‌عنوان یکی از راه‌های تأمین منابع درآمدی پایدار و کلان در شهرها نام برده می‌شود که این مشارکت می‌تواند به طرق مختلف صورت گیرد. از بهترین شیوه‌های مشارکت مالی شهروندان در اداره امور شهرها مشارکت عمومی-خصوصی است که برای استفاده از ظرفیت‌های مختلف بخش خصوصی در فرایند توسعه شهر مطرح می‌شود؛ اما این شیوه تاکنون به جایگاه مطلوب خود در ایران نرسیده است.

مشهد به‌عنوان دومین کلانشهر ایران با جمعیتی حدود ۳ میلیون نفر و با ۱۷ میلیون زائر و گردشگر در سال، نیازمند گسترش زیرساخت‌های خود است این در حالی است که منابع درآمدی شهرداری مشهد حتی

داودی، س. (۱۳۹۰، تابستان). بررسی تاثیر اقتصاد بهای خدمات شهری در پایداری منابع درآمدی شهر تهران. اقتصاد شهر، ص. ۳۱-۴۶.

رادفر، م. (۱۳۹۱). پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی نقش مشارکت مردم در اداره امور شهری و راهکارهای افزایش آن (مطالعه موردی منطقه ۱۰ شهرداری مشهد" به راهنمایی دکتر کتایون علیزاده. مشهد: دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.

رسولی منش، م. (۱۳۹۱). تامین مالی پروژه‌های شهری با استفاده از روش BOT. پنجمین همایش مالیه شهرداری، مشکلات و راهکارها. تهران: شهرداری تهران.

رضادوست، ک.، حسین زاده، ع.، و عابدزاده، ح. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر در مشارکت اجتماعی شهروندان. جامعه ی شهری شهر ایلام. جامعه شناسی کاربردی، ۹۷-۱۱۰.

رهنما، م. (۱۳۸۸). برنامه ریزی مناطق مرکزی شهرها. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد: مشهد.

رهنما، م.، و آقاجانی، ح. (۱۳۸۹). نتایج مطالعات آمایش استان خراسان رضوی. مشهد: جهاد دانشگاهی مشهد.

رهنما، م.، و حجازی جوشقانی، م. (۱۳۹۰). مدیریت ریسک و ضرورت کاربرد آن در مدیریت پروژه. مجموعه مقالات پنجمین کنگره جغرافیدانان جهان اسلام. تبریز: دانشگاه تبریز.

رهنمایی، م.، علی اکبری، ا.، و فرجی دارابخانی، م. (۱۳۸۹). ساختارشناسی اقتصاد شهری ایران با تاکید بر نقش دولت مطالعه موردی: سرابله.

پروژه‌های مشارکتی شهرداری مشهد شناخته نشدند. سپس ریسک‌های شناسایی شده در قالب تحلیل سوات بررسی شد بدین ترتیب که ریسک‌های مربوط به دو محیط پروژه و محیط هماهنگی‌های بین سازمانی به‌عنوان عوامل آنالیز درونی و ریسک‌های محیط خارجی پروژه به‌عنوان عوامل آنالیز بیرونی قرار داده شده و راهبردهای چهارگانه سوات برای افزایش تمایل سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشارکتی بر اساس این عوامل ارائه گردیدند.

## منابع

انصاری، م. (۱۳۷۸). مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی. مجموعه مقالات طرح ساماندهی فرهنگی وفاق اجتماعی و فرهنگ عمومی. تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

آهنگری، ع.، و سعادت مهر، م. (۱۳۸۷). رابطه ی ریسک و سرمایه‌گذاری خصوصی در ایران. پژوهشنامه (علوم انسانی و اجتماعی) علوم اقتصادی، ۱۴-۳۲.

باغداساریان، ا. (۱۳۸۵). اصول مدیریت پروژه. تهران: پیام آپادانا.

پيله ور، و پوراحمد، ا. (۱۳۸۳). روند رشد و توسعه کلانشهرهای کشور مطالعه موردی: شهر مشهد. پژوهش‌های جغرافیایی.

خدایی، ر.، و روغنیان، خ. (۱۳۹۰). ارائه مدلی جدید برای ارزیابی ریسک پروژه‌ها. نفت و انرژی، ۵۳-۵۹.

کاظمی، م. (۱۳۹۱)، اردیبهشت ۲۹). در ضرورت جذب سرمایه‌های خصوصی. هفته نامه نگارستان.

مافی، ع.، و سقایی، م. (۱۳۸۷). تحلیلی بر گردشگری روستایی در پیرامون کلان شهرها (مطالعه موردی کلان شهر مشهد). فصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه ای، ۲۱-۴۰.

مالکهی، ر. (۱۳۹۰). مدیریت ریسک پروژه، ترجمه و تالیف حسین عوض خواه، امیرحسین محبی. تهران: کیان رایانه سبز.

منتظری، و ملازاده. (۱۳۹۱)، پاییز). تنوع و پایداری در اقتصاد شهری با تاکید بر مشارکت‌های شهروندی. اقتصاد شهر.

مهندسین مشاور فرهاد. (۱۳۸۷). طرح توسعه و عمران کلانشهر مشهد مقدس، مطالعات پایه محیط انسان ساخت. مشهد.

مهندسین مشاور فرهاد. (۱۳۸۸). طرح توسعه و عمران کلانشهر مشهد مقدس، مطالعات پایه محیط انسان ساخت (مسکن و نحوه سکونت). مشهد.

نظری، ا.، فرصت کار، ا.، و کیافر، ب. (۱۳۸۷). مدیریت ریسک در پروژه‌ها. تهران: معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور، مرکز داده ورزی و اطلاع رسانی.

وردی نژاد، ف. (۱۳۹۰)، آذر ۲). شهروندان، حقوق شهروندی و مشارکت. بازیابی از [modiryar.com](http://modiryar.com)

هیبتی، ف.، رهنمای رودپشتی، ف.، نیکومرام، ه.، و احمدی، م. (۱۳۸۷). رابطه آزادی اقتصادی با مشارکت‌های عمومی خصوصی و ارائه الگو

جغرافیا (فصلنامه علمی پژوهشی انجمن جغرافیای ایران)، ۶۷-۶۷.

زنگنه، ی. (۱۳۸۹). درآمدی بر اقتصاد شهری. تهران: انتشارات آذرخش.

شادرخ، ش.، و کمکی، ق. (۱۳۸۷). مطالعه موردی مدیریت ریسک براساس استاندارد PMBOK. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه. تهران.

شکویی، ح. (۱۳۷۶). جغرافیا و برنامه ریزی؛ گردآوری رحمت الله فرهودی. مجموعه مقالات همایش پژوهش‌ها و قابلیت‌های علم جغرافیا در عرصه سازندگی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

شوالب، ک. (۱۳۸۷). مدیریت پروژه با رویکرد پروژه‌های فناوری اطلاعات، ترجمه دکتر محمود گلابچی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

طالشی، م.، و عفتی، م. (۱۳۹۰). برنامه ریزی مشارکتی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

عبدی، ب.، سلطانی، ع.، بذرگر، م.، و امجدی، ج. (۱۳۸۸). ارائه راهکارهای جلب مشارکت ساکنان مناطق اسکان غیر رسمی (در فرآیند تهیه و اجرای طرحهای توسعه شهری). هویت شهر، ۷۱-۸۲.

علوی تبار، ع. (۱۳۷۸). الگوی مشارکت در جامعه مردم سالار. ماهنامه شهرداری‌ها (دوره جدید، سال اول، شماره ۸).

قربانی، م. (۱۳۸۸). طرح جامع مطالعاتی-تحقیقاتی اصلاح و بهبود وضعیت اقتصادی شهرداری مشهد. شهرداری مشهد: مشهد.

- Emerging Economies – Prospects and Challenges (ICEE-2012), 368-378.
- Mills, A. (2001). A systematic approach to risk management for construction. *Structural Survey*, 245-252.
- Perry, J. (1986). Risk management- an approach for project managers. *Project Management*, 211-216.
- PMI. (1388). *استاندارد عملی مدیریت ریسک* (1388). پروژه، ترجمه صادق روزبهی، خدیجه جدا. تهران: پندار پارس.
- Rahman, M., & Kumaraswamy, m. (2002). Risk management trends in the construction industry: moving towards joint risk management. *Engineering, Counstruction and Architectual Management*, 131-151.
- Tang, L., Shen, Q., & W.L. Cheng, E. (2010). A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 683-694.
- X.W. Zou, P., Zhang, G., & Wang, J. (2007). Understanding the key risks in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 601-614.
- Zhang, X., & Chen, S. (2013). A systematic framework for infrastructure development through public private partnerships. *IATSS Research*, 88-97.
- Zitron, J. (2006). Public-private partnership projects: Towards a model of contractor bidding decision-making. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 53-62.
- برای ایران. فصلنامه مدلسازی اقتصادی، ۲۵-۵۲.
- یگانگی دستگردی، و. (۱۳۹۰). حرکت‌های جهانی در حوزه مالیه شهری. *اقتصاد شهر*، ۷۳-۷۸.
- Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking: An International Journal*, 22-36.
- Alvarez, P., Canito, J., Jesu' s Moral, F., & Lo'pez-Rodri'guez, F. (2007). Determination of the infrastructure needs for municipalities using an objective method. *Computers & Industrial Engineering*, 344-354.
- BAYDOUN, M. (2010). Risk management of large-scale development projects in developing countries: Cases from MDI's projects. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 237-249.
- C Ward, S., & B Chapman, C. (1995). Risk management perspective on the project lifestyle. *International Journal of Project Management*, 145-149.
- EDWARDS, P., & BOWEN, P. (1998). Risk and risk management in construction: a review and future directions for research. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 339-349.
- El-shayegh, S. (2008). Risk assessment and allocation in the UAE construction industry. *International Journal of Project Management*, 431-438.
- Gervone, H. (2006). Management digital libraries: the view from 30000 feet (Project RiskManagement). *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 256-262.
- Kateja, F. (2012). Building infrastructure: Private participation in emerging economies. *International Conference on*