



## **Introducing Contextual-Theoretical Model of Project Performance based on Trust in the Relationship Between Client and Contractor**

### **Yaser Goldust Jouybari**

PhD., Department of Construction and Project Management, Faculty of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: y.g.jouybari@modares.ac.ir

### **Mohammad Hossein Sobhiyah**

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Construction and Project Management, Faculty of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: sobhiyah@modares.ac.ir

### **Seyed Hamid Khodadad Hosseini**

Prof., Department of construction and project Management, Faculty of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khodadad@modares.ac.ir

### **Abstract**

**Objective:** Considering the problem of construction projects performance weaknesses, the aim of this study is to provide a contextual-theoretical model of project performance based on trust in the client and contractor relationship that simultaneously describes the characteristics of trust, the factors affecting it and its outcomes in achieving project performance.

**Methods:** This study was a developmental applied research and has been conducted through a qualitative method. On this basis, using the grounded theory strategy, data from the target community of this research, which included informants of clients and contractors of Tehran urban construction projects, were collected and analyzed.

**Results:** Based on textual analysis of the interviews, the six derived categories of trust characteristics were: Other party's ability; Integrity; Benevolence; Having the necessary resources of cooperation; Stability and awareness. Meanwhile, the nine derived categories of factors affecting trust were: Project delivery method quality; Project bid document quality; Project contract quality; Project communication system quality; Other party's records reliability; Other party's certificates and credentials reliability; Emotional bond depth with other Party; Close environmental factors performance; and Distant environmental factors performance. Finally, the single derived category of the outcomes of trust in achieving an acceptable performance in a project is the quality of the relationship between a client and a contractor during project implementation.

**Conclusion:** The contextual-theoretical model of this study has been extracted by establishing links between derived categories which can contribute to project management literature via generating an understanding of the trust process in the context of urban construction projects, and how it is influenced and it affects the project performance.

**Keywords:** Trust, Project performance, Urban construction projects, Grounded Theory.

**Citation:** Goldust Jouybari, Y., Sobhiyah, M.H., & Khodadad Hosseini, S.H. (2019). Introducing Contextual-Theoretical Model of Project Performance based on Trust in the Relationship between Client and Contractor. *Industrial Management Journal*, 11(4), 693-729. (in Persian)

---

Industrial Management Journal, 2019, Vol. 11, No.4, pp. 693-729

DOI: 10.22059/imj.2019.282469.1007608

Received: June 05, 2019; Accepted: October 15, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran

## ارائه مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

### یاسر گلدوست جویباری

دکتری، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: y.g.jouybari@modares.ac.ir

### محمدحسین صبیحه

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: sobhiyah@modares.ac.ir

### سید حمید خداداد حسینی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

## چکیده

**هدف:** با توجه به مسئله ضعف عملکرد پروژه‌های ساخت، هدف از این پژوهش، ارائه مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار است که هم‌زمان توصیف‌کننده ویژگی‌های اعتماد، عوامل مؤثر بر آن و برون‌دادهای این مهم در راستای حصول عملکرد پروژه باشد.

**روش:** پژوهش حاضر، توسعه‌ای کاربردی بوده و به‌صورت کیفی اجرا شده است. بر این اساس، با بهره‌گیری از استراتژی نظریه زمینه‌ای، داده‌ها از جامعه هدف این پژوهش که شامل مطلعان کارفرمایی و پیمانکاری پروژه‌های ساخت شهری تهران بودند، گردآوری و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** بر پایه تحلیل متنی مصاحبه‌ها، شش مقوله از ویژگی‌های اعتماد پدیدار شد که عبارت بودند از: اطمینان از توانایی، احترام به اصول، خیرخواهی، برخورداری از منابع لازم برای همکاری، ثبات و آگاهی طرف مقابل. نه مقوله نیز از عوامل مؤثر بر اعتماد به‌دست آمد که عبارت بودند از: کیفیت روش اجرای پروژه، کیفیت اسناد مناقصه پروژه، کیفیت قرارداد پروژه، کیفیت سیستم ارتباطی پروژه، قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل، قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل، عمق پیوند احساسی با طرف مقابل، عملکرد عوامل محیطی نزدیک و عملکرد عوامل محیطی دور. در نهایت، تک مقوله به‌دست‌آمده از برون‌داد اعتماد در راستای حصول عملکرد پروژه، کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی اجرای پروژه بود.

**نتیجه‌گیری:** مدل نظری - زمینه‌ای پژوهش که از پیوند مقوله‌های پدیدار شده به دست آمد، می‌تواند به‌واسطه ایجاد درک از فرایند اعتماد میان کارفرما و پیمانکار در بستر پروژه‌های ساخت شهری و چگونگی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن بر عملکرد پروژه، در ادبیات مدیریت پروژه، مشارکت علمی داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** اعتماد، عملکرد پروژه، پروژه‌های ساخت شهری، نظریه زمینه‌ای.

**استناد:** گلدوست، یاسر؛ صبیحه، محمدحسین؛ خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۹۸). ارائه مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار. مدیریت صنعتی، ۱۱(۴)، ۶۹۳-۷۲۹.

مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۶۹۳-۷۲۹

DOI: 10.22059/imj.2019.282469.1007608

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۵، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۲۳

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

پروژه‌های ساخت، ستون فقرات اقتصادی بسیاری از کشورها هستند و اغلب هفت تا ده درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) را به خود اختصاص می‌دهند (چاکر و لوسمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از آنجا که همه افراد جامعه از فرایندها و محصولات پروژه‌های ساخت تأثیر می‌پذیرند، عملکرد خوب آنها دارای اهمیت وافری است. با وجود این، شواهد حاصل از پروژه‌های ساخت کشور به‌طور عام، گویای مسئله ناکارآمدی عملکرد به‌خصوص از حیث زمان و هزینه‌های پروژه است (سازمان برنامه و بودجه استان تهران، ۱۳۹۵؛ گلابچی و محمدی قاضی محله، ۱۳۹۶ و نمازیان و حاجی یخچالی، ۱۳۹۷) که این مهم در پروژه‌های ساخت شهری به‌طور خاص نیز مصداق دارد (کمیسون برنامه و بودجه شورای اسلامی شهر تهران، ۱۳۹۳). طی سال‌های گذشته، در ادبیات مدیریت پروژه، پیرامون شناخت عوامل موفقیت پروژه پژوهش‌های مختلفی انجام شده و عمده پژوهشگران با تبیین این عوامل، سعی کردند تا از زوایای مختلف، مسئله ضعف عملکرد پروژه‌ها را بهبود بخشند. با نگاهی به ادبیات این حوزه، می‌توان رشته‌ای از پژوهش‌های اخیر را یافت که به‌جای تمرکز بر جنبه‌های فنی و سخت عوامل موفقیت پروژه، بر جنبه‌های انسانی و نرم این عوامل معطوف شده‌اند (چئونگ و مصطفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) که شاخه‌ای کوچک‌تر از این پژوهش‌ها، بر نقش اعتماد در عملکرد پروژه‌ها تأکید دارند (رانیار، راوسکی، مورگان و میشر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). این دسته از پژوهش‌ها بیان داشتند که عملکرد ضعیف پروژه‌ها می‌تواند در نتیجه سطح پایین اعتماد در روابط میان ذی‌نفعان پروژه باشد (زوپا، اولپینا و عیسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). با وجود این، پژوهش‌هایی که بهبود عملکرد پروژه را بر پایه اعتماد بررسی کرده باشند، معدود هستند. همچنین از آنجا که اعتماد پدیده‌ای به‌بستر وابسته است (مک‌اویلی و تورتولیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)، به‌طور خاص، ادبیات پژوهش با شکاف دانشی فقدان مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه‌های ساخت شهری ایران بر پایه اعتماد در رابطه میان کارفرما و پیمانکار مواجه است. با هدف رفع این شکاف، پژوهش حاضر در سه محور ساماندهی شده است که عبارت‌اند از: شناخت ویژگی‌های (سازه‌های) اعتماد، شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد و شناخت برون‌دادهای اعتماد در راستای حصول عملکرد پروژه.

ترتیب کار برای دستیابی به اهداف این محورهای سه‌گانه و در نتیجه حصول مدل نظری - زمینه‌ای مورد انتظار به این صورت است که ابتدا به‌منظور درک مبانی و توصیف شکاف‌های دانشی، مروری بر ادبیات پیشین حول هر یک از محورهای برشمرده‌شده صورت می‌پذیرد و سپس، ضمن تشریح روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های پژوهش ذیل هر یک از آنها توصیف می‌شوند. پس از آن در گام بعد، ضمن تحلیل مصاحبه‌های اخذشده از مشارکت‌کنندگان پژوهش در هر یک از بخش‌های نام‌برده و ذکر شواهد برآمده از مصاحبه‌ها، گزاره‌های پژوهش بیان خواهند شد. مجموع این گزاره‌ها که بیانگر ارتباط مقوله‌های استخراج‌شده از تحلیل مصاحبه‌ها با مقوله هسته (اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار) است، در انتهای بحث، مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار را شکل می‌دهند. حسن ختام پژوهش حاضر، تحلیل مقایسه‌ای صورت‌گرفته نتایج این پژوهش با یافته‌های برآمده از ادبیات پیشین و ارائه پیشنهادی پژوهشی و کاربردی، خواهد بود.

1. Chalker & Loosemore

3. Rauniar, Rawski, Morgan & Mishra

5. McEvily & Tortoriello

2. Cheong & Mustaffa

4. Zuppa, Olbina & Issa

## پیشینه پژوهش

## اعتماد و ویژگی‌های آن

پژوهشگران عقیده دارند که اعتماد، پدیده‌ای پویا، پیچیده و همراه با معانی مختلف است (ریکویک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) که در طیفی از تئوری‌ها و مفاهیم به کاررفته در فیله‌های مختلف، با توجه به ماهیت و خصوصت‌های خاص آنها، گسترده شده است (یاو، چن، چن و ژاو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). با وجود جهت‌گیری‌های تئوریک مختلف و اظهارهایی که بیان می‌دارند که اعتماد هرگز به طور دقیق تعریف نشده است و هیچ تعریف جهانی پذیرفته‌شده‌ای در خصوص اعتماد وجود ندارد (گاد، شین، استرانگ و چویی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، می‌توان به وجه مشترکی میان این تعاریف دست یافت که این وجه مشترک، اطمینان یک طرف (اعتمادکننده) به برخورداری طرف دیگر رابطه (اعتمادشونده) از یک سری صفات مشخص است که از آنها به ویژگی‌های (سازه‌های) اعتماد تعبیر می‌شود (گلدوست جویباری، صبحیه، خداداد حسینی، شاکری و امیری، ۱۳۹۶ و یاو و همکاران، ۲۰۱۸). مرور ادبیات پیرامون شناخت ویژگی‌های اعتماد نشان می‌دهد، یکی از پژوهش‌های مهم که مأخذ سند پژوهش‌های مختلف بعد از خود قرار گرفته، پژوهش میر، دیویس و اسکورمان<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) است که اعتماد را بر پایه سه ویژگی اصلی آن تعریف کردند. آنها اعتماد را به صورت اطمینان اعتمادکننده به توانایی (برخورداری اعتمادشونده از شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای انجام تعهدها)، احترام به اصول (احترام گذاشتن اعتمادشونده به مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها و قواعد مورد پذیرش اعتمادکننده) و خیرخواهی (توجه اعتمادشونده به منافع اعتمادکننده فارغ از توجه به منافع خود) اعتمادشونده تعریف کردند و به واسطه این ویژگی‌ها به سنجش اعتماد در رابطه پرداختند. پژوهشگران بعدی نیز به طور عمده هنگام عملیاتی‌سازی اعتماد، برای سنجش اعتماد از ویژگی‌های برشمرده‌شده در پژوهش میر و همکاران (۱۹۹۵) بهره بردند (نظیر زفان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). از این رو، می‌توان اطمینان از توانایی، احترام به اصول و خیرخواهی اعتمادشونده را سه ویژگی اصلی اعتماد توصیف‌شده در پژوهش‌های گذشته برشمرد. علی‌رغم این اجماع نسبی میان پژوهشگران در خصوص ویژگی‌های اعتماد، هنگامی که در سطحی پایین‌تر وارد مبحث توصیف شاخصه‌های هر یک از این ویژگی‌ها می‌شویم، پراکندگی دیدگاه‌های پژوهشگران به وضوح احساس می‌شود تا جایی که نمی‌توان سنجه‌های واحدی را در زمان اندازه‌گیری اعتماد در ادبیات پیشین احصا کرد. در این خصوص برخی پژوهشگران، این عدم اجماع را به ماهیت وابسته به بستر اعتماد منتسب می‌کنند و اعتقاد دارند که زمینه‌ها و محیط‌های پژوهشی مختلف سبب می‌شوند تا شاخصه‌های منحصر به فردی در توصیف اعتماد حاصل شوند (مک‌اویلی و توتولیو، ۲۰۱۱ و بویک و رافسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). از این رو، این مهم ضرورت انجام پژوهش‌های کیفی در بسترهای پژوهشی جدید را می‌رساند، ضرورتی که در پژوهش‌های گذشته تقریباً مغفول مانده و عمده پژوهشگران در توصیف شاخصه‌های اعتماد از رویکرد عملیاتی‌سازی در قیاس با رویکرد مفهوم‌سازی بهره برده‌اند. در این راستا این احتمال وجود دارد که نه تنها سنجه‌های منحصر به فرد، بلکه حتی ویژگی‌های منحصر به فرد و جدیدی در بسترهای پژوهشی مختلف برای اعتماد حاصل شود.

1. Ryciuk

3. Gad, Shane, Strong &amp; Choi

5. Zeffane

2. Yao, Chen, Chen &amp; Zhu

4. Mayer, Davis &amp; Schoorman

6. Buvik &amp; Rolfsen

### عوامل مؤثر بر اعتماد

از گذشته تاکنون، پژوهش‌های مختلفی در خصوص شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد و طبقه‌بندی آنها صورت پذیرفته است. پژوهش ونگ، چیونگ، یو و پنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) یکی از پژوهش‌های پراستنادی است که انواع اعتماد را بر پایه خاستگاه‌های آن طبقه‌بندی کرده است. بر پایه طبقه‌بندی انواع اعتماد ارائه‌شده از سوی ایشان می‌توان عوامل مؤثر بر اعتماد برآمده از ادبیات پیشین را نیز بر پایه خاستگاه‌های آنها در دو دسته عوامل شناختی و عوامل سیستمی جای داد. منظور از عوامل شناختی، عواملی هستند که در شناخت اعتمادکننده به فعل و رفتارهای اعتمادشونده ریشه دارند. این شناخت می‌تواند مستقیم بر پایه تجارب همکاری‌های قبلی (چیونگ، انجی، ونگ و سوئن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ بکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ ماورر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ بویک و رافسن، ۲۰۱۵ و دی‌آراجو و فرانکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) یا غیرمستقیم بر پایه قضاوت‌های اشخاص ثالث (مولرینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱ و نیکولاوا، مولرینگ و ریلن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵) باشد. همچنین دسته دیگری از عوامل مؤثر بر اعتماد که از آنها به عوامل سیستمی تعبیر می‌شود، در تنظیم‌های رسمی و بستر ارتباط‌های میان دو طرف رابطه ریشه دارند. این عوامل فارغ از شناخت اعتمادکننده به اعتمادشونده، محرک اعتماد وی هستند. مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که روش انجام پروژه (لان، نودرهاون و وردیک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱ و سوارز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲)، قرارداد پروژه (لاو و راولینسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱ و نینگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷) و سیستم ارتباط‌های پروژه (چیونگ، یو و لام<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳)، سه عامل سیستمی مؤثر بر اعتماد در روابط میان اعضای زنجیره تأمین پروژه‌های ساخت به شمار می‌روند.

علی‌رغم برخی تلاش‌های مهم صورت‌گرفته در خصوص توصیف عوامل مؤثر بر اعتماد که در بالا به آنها اشاره شد، همچنان پیرامون این مهم در روابط پروژه‌ای، به‌طور عام و در روابط کارفرما و پیمانکار پروژه‌های ساخت به‌طور خاص پژوهش‌های محدودی وجود دارد که دلیل عمده آن نوپا بودن ورود موضوع‌های نرمی چون اعتماد در ادبیات مدیریت پروژه است، به‌نحوی که هالگرین<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲) در بررسی موضوع‌های حوزه مدیریت پروژه و طبقه‌بندی شکاف‌های دانشی پیرامون آن، به اصطلاح «در دست پژوهش بودن»<sup>۱۴</sup> به‌عنوان یکی از سردسته‌های اصلی شکاف‌های دانشی، برای موضوع‌ها در زمینه اعتماد اشاره داشت. همچنین با توجه به کمبود پژوهش‌های کیفی صورت‌گرفته در این خصوص، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر اعتماد از دید پژوهشگران پیشین پنهان مانده است، عواملی که شاید در محیط پروژه‌هایی چون پروژه‌های ایران، در مقایسه با مجموعه عوامل شناختی و سیستمی شناخته‌شده قبلی از قدرت تأثیرگذاری بالاتری برخوردار باشند. کمبود دیگر ادبیات در این بخش، به ضعف تعمیم‌پذیری عوامل مؤثر بر اعتماد شناخته‌شده در پژوهش‌های قبلی برمی‌گردد، به‌طوری که بعضی پژوهشگرانی که با اتخاذ رویکرد کمی، به‌دنبال بررسی تعمیم‌پذیری عوامل مؤثر بر اعتماد در بستر پژوهشی خود بودند، از عدم پشتیبانی تجربی در رابطه با برخی عوامل حکایت

1. Wong, Cheung, Yiu &amp; Pang

3. Bechky

5. De Araujo &amp; Franco

7. Nikolova, Möllering &amp; Reihlen

9. Soares

11. Ning

13. Hällgren

2. Cheun, Ng, Wong &amp; Suen

4. Maurer

6. Möllering

8. Laan, Noorderhaven &amp; Voordijk

10. Lau &amp; Rowlinson

12. Cheung, Yiu &amp; Lam

14. Under-researched

داشتند. به طور مثال چاو، چیونگ و چان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اشاره داشتند که بعضی عوامل تأثیرگذار بر اعتماد برآمده از ادبیات، فاقد کارایی و اثربخشی لازم در بستر پژوهش‌های آنها بوده و حتی در مسیر تخریب اعتماد عمل می‌کردند.

### برون‌دادهای اعتماد در راستای حصول عملکرد پروژه

اخیراً ادبیات رو به گسترشی در حوزه مدیریت پروژه، رابطه بین اعتماد و عملکرد پروژه را بررسی کرده است. برخی از پژوهشگران، آن را فاکتور حیاتی برای بهبود عملکرد پروژه دانسته‌اند (جیانگ، لو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶ و رانیار و همکاران ۲۰۱۹). به طور مثال در بعد هزینه، این نتیجه حاصل شده است که رویه‌های مبتنی بر اعتماد، می‌تواند بیشترین صرفه‌جویی هزینه را در پروژه‌های ساخت در پی داشته باشند (یانگ، شوایی و گزنفر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در بعد زمان نیز، بارسزاک و مک‌دوناف<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) عقیده داشتند، اعتماد، پایه‌ای است که همکاری روی آن بنا می‌شود، از این رو، به نظر می‌رسد، وجود آن برای کاهش زمان پروژه مهم است. در بیان چگونگی تأثیرگذاری اعتماد بر عملکرد پروژه، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد به دلیل ماهیت ذهنی و روان‌شناسانه خود نه به شکل مستقیم، بلکه از طریق برون‌دادهای خود در رابطه میان ارکان پروژه که نقش میانجی یا واسط را ایفا می‌کنند، می‌تواند عملکرد پروژه را متأثر سازد (لی، یین، چونگ و شی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). نتایج مفهوم‌سازی ادبیات پیشین در باب شناخت برون‌دادهای نام‌برده که می‌توانستند نقش میانجی را در رابطه اعتماد - عملکرد ایفا کنند، سه برون‌داد را آشکار کرد که عبارت بودند از همکاری مشترک اعضای تیم پروژه (منگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ بوند برنارد، فلچر و استین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ دی‌اولیویرا و رابچینی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹ و رانیار و همکاران، ۲۰۱۹)، تنش در رابطه (پینتو، اسلوین و انگلیش<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹؛ جلودار، وایابو و ویکنسن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ وو، ژاو و زو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷ و دی‌اولیویرا و رابچینی، ۲۰۱۹) و نمایش رفتارهای تدافعی در رابطه (بکی، ۲۰۰۶؛ ماورر، ۲۰۱۰؛ کی، کویی، گویندن و زاوادکس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵؛ مانو، انکرا، چینو و پراوریز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵؛ بنیتز آویلا، هارتمن، دواف و هنسلر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸ و دی‌اولیویرا و رابچینی، ۲۰۱۹). با وجود این، ضعف پشتیبانی‌های تجربی در خصوص مفهوم‌سازی اشاره‌شده و نبود ابزارهای اندازه‌گیری در خصوص برخی برون‌دادهای نام‌برده، مهم‌ترین شکاف‌های دانشی این بخش به شمار می‌روند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با تکیه بر جهت‌گیری پژوهش‌های توسعه‌ای، از رویکرد اکتشافی - استقرایی و صبغه کیفی بهره برده است. استراتژی پژوهش برای گردآوری و تحلیل داده‌ها، نظریه زمینه‌ای است، زیرا تلاش دارد بر اساس بررسی عمیق تجارب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تئوری خلق کرده و بر این اساس، مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما - پیمانکار را در بستر پروژه‌های ساخت شهری تهران ارائه کند. در این راستا برای تحلیل داده‌های کیفی از طرح پژوهشی ظهوریابنده (گلیزری) بهره برده شد.

1. Chow, Cheung & Chan
3. Yang, Shuai & Ghazanfar
5. Li, Yin, Chong & Shi
7. Bond-Barnard, Fletcher & Steyn
9. Pinto, Slevin & English
11. Wu, Zhao & Zuo
13. Manu, Ankrah, Chinyio & Proverbs

2. Jiang, Lu, & Le
4. Barczak & McDonough
6. Meng
8. De Oliveira & Rabechini
10. Jelodar, Yiu & Wilkinson
12. Ke, Cui, Govindan, & Zavadskas
14. Benítez-Ávila, Hartmann, Dewulf & Henseler

## جدول ۱. ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان یافته‌های حاصل از پژوهش

معیار	شرح
<b>اعتماد پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه میزان نماینده داده‌های پژوهش هستند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سال هدایت مصاحبه‌ها</li> <li>• ارائه گزارشی خلاصه از نتایج پژوهش به هشت نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخورد پیرامون تفسیرهای صورت پذیرفته</li> <li>• مصاحبه مجدد با چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان به منظور پالایش بیشتر نظریه به دست آمده</li> <li>• نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>
<b>انتقال پذیری:</b> معیاری که امکان به کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمونه‌گیری نظری</li> <li>• اطلاعات ارائه شده درباره بستر پژوهش، مشارکت‌کنندگان در پژوهش و مفروض‌های پژوهش چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را ارزیابی کند.</li> <li>• نتیجه: مفاهیم نظری پژوهش حاضر محصول داده‌هایی است که از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش حاصل شده است.</li> </ul>
<b>اتکاپذیری:</b> معیاری که انحصار یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد، به عبارتی ثبات در تبیین‌های صورت پذیرفته.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان تجارب جاری و پیشین خود را درباره پدیده اعتماد بیان داشتند.</li> <li>• نتیجه: فارغ از زمان وقوع، به تجربه‌های آنها پی برده شد.</li> </ul>
<b>تصدیق پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد که تا چه میزان تفسیرهای صورت پذیرفته نمایانگر نظر مصاحبه‌شوندگان هستند و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعضای تیم پژوهش ضمن مرور متن مصاحبه‌های پیاده‌شده، تفسیرهای انجام شده را چند بار ارزیابی کردند.</li> <li>• پژوهشگران با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی ساخته شده به چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان نظر آنها را جویا شدند.</li> <li>• نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>
<b>راستی:</b> معیاری که نشان می‌دهد تفسیرهای صورت پذیرفته تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و دور از فشار یا تهدید انجام شدند.</li> <li>• نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شوندگان برای گریز از بحث یافت نشد.</li> </ul>
<b>تطابق:</b> معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد از پدیده بررسی شده تطابق دارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• این معیار به واسطه روش‌های استفاده شده برای پژوهش اعتمادپذیری و تصدیق‌پذیری محقق شد.</li> <li>• نتیجه: پالایش مقوله‌ها</li> </ul>
<b>فهم‌پذیری:</b> معیاری که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه میزان نمایانگر دنیای واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافته‌های پژوهش در اختیار چهار نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.</li> <li>• نتیجه: یافته‌های پژوهش برای هر چهار نفر قابل فهم بود.</li> </ul>
<b>عمومیت:</b> معیاری که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه میزان ابعاد مختلف پدیده بررسی شده را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها، پرده از ماهیت پیچیده پدیده بررسی شده برداشت.</li> <li>• انجام ۳۲ مصاحبه با نفرهای کارفرمایی و پیمانکاری پروژه‌های ساخت شهری</li> <li>• مصاحبه با نفرهای حاضر در سطوح مختلف سازمان‌های کارفرمایی و پیمانکاری پروژه‌ها</li> <li>• نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده بررسی شده شناسایی شد.</li> </ul>



جامعه این پژوهش، مطلعان و دست‌اندرکاران آگاه از تعامل‌های کارفرمایی - پیمانکاری در پروژه‌های ساخت شهری تهران بودند و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق چهره به چهره با ایشان و بر پایه پروتکل مصاحبه تنظیم‌شده گردآوری شدند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، ترکیبی از روش‌های غیراحتمالی گلوله‌برفی و نمونه‌گیری نظری بود. در این پژوهش، در مجموع تعداد ۳۲ مصاحبه باز شامل ۱۸ مصاحبه در بخش کارفرمایی و ۱۴ مصاحبه در بخش پیمانکاری از افراد جامعه پژوهش حاضر که در دسترس بودند و به شرکت در فرایند اخذ مصاحبه تمایل داشتند، انجام شد. مصاحبه‌ها تا زمان حصول اشباع نظری ادامه یافت، به‌نحوی که مضمون و مقوله جدیدی از داده‌های حاصل از مصاحبه با آخرین مصاحبه‌شوندگان پدیدار نشد. همچنین برای ارزیابی کفایت فرایند پژوهش و حصول اطمینان از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت‌پذیرفته، ترکیبی از معیارهای استفاده‌شده در پژوهش‌های کیفی شامل اعتمادپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، اتکاپذیری<sup>۳</sup>، تصدیق‌پذیری<sup>۴</sup> و راستی<sup>۵</sup> (لینکن و گوبا، ۱۹۸۵) و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی نظریه زمینه‌ای شامل تطابق<sup>۶</sup>، فهم‌پذیری<sup>۷</sup> و عمومیت<sup>۸</sup> (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) استفاده شد (فوکردی، الفت و رحمان‌سرشت، ۱۳۹۲). جدول ۱ چگونگی توجه به این معیارها را نشان می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

پس از تشریح روش‌شناسی پژوهش، نوبت به ارائه یافته‌های پژوهش می‌رسد. بر این اساس، پس از انجام مصاحبه‌های صورت‌گرفته، متن مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی پیاده‌سازی شد. پس از آن با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی اطلس تی آی فایل متنی مصاحبه‌ها تحلیل شد. نتیجه این تحلیل، پیدایش مقوله‌هایی بود که با استفاده از روش کدگذاری باز، از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شدند. به این صورت که ابتدا با استفاده از روش‌های تحلیل خرد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، متن مصاحبه‌ها به‌صورت سطر به سطر، تحلیل و کدهای حاصل از این تحلیل با استفاده از ویژگی‌های مشترک در قالب مضامین مشترک دسته‌بندی شدند. در نهایت با استفاده از مضامین به‌دست‌آمده، مقوله‌ها استخراج شدند. سه محور اصلی پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

الف) شناخت ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار؛

ب) شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار؛

ج) شناخت برون‌داده‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در راستای حصول عملکرد پروژه.

با توجه به سه محور اصلی پژوهش حاضر، نتایج کدگذاری باز صورت‌گرفته حول محورهای نام‌برده، در قالب

جدول‌های ۲ تا ۴ نشان داده شده است. همچنین به‌منظور پرورش مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد آنها در قالب جدول ۵ مشاهده می‌شود.

1. Credibility
3. Dependability
5. Integrity
7. Fit
9. Generality

2. Transferability
4. Conformability
6. Lincoln & Guba
8. Understanding
10. Strauss & Corbin

جدول ۲. کدگذاری باز حول شناخت ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

خوشه مقوله	مضمون	کد باز
اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار	اطمینان از توانایی طرف مقابل	اطمینان از توانایی فنی طرف مقابل
		اطمینان از مهارت مذاکره طرف مقابل
		اطمینان از کارآمدی اداری طرف مقابل
		اطمینان از توانایی حل مسئله طرف مقابل
		اطمینان از توانایی مدیریت ذی‌نفعان طرف مقابل
	اطمینان از احترام به اصول طرف مقابل	اطمینان از پایبندی به تعهدهای طرف مقابل
		اطمینان از پرهیز از تقلب طرف مقابل
	اطمینان از خیرخواهی طرف مقابل	اطمینان از تلاش فعالانه طرف مقابل در راستای تأمین منافع اعتمادکننده
		اطمینان از پرهیز از فرصت‌طلبی طرف مقابل
		اطمینان از انعطاف‌پذیری طرف مقابل
	اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری	اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع ملموس لازم برای همکاری
		اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع ناملموس لازم برای همکاری
اطمینان از ثبات طرف مقابل	اطمینان از ثبات سازمانی طرف مقابل	
	اطمینان از ثبات نیروی انسانی طرف مقابل	
اطمینان از آگاهی طرف مقابل	اطمینان از آگاهی طرف مقابل از الزام‌های پروژه‌های ساخت شهری	
	اطمینان از آگاهی طرف مقابل از ماهیت پروژه‌های ساخت شهری	

جدول ۳. کدگذاری باز حول شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

خوشه مقوله	مقوله	مضمون	کد باز
عوامل سیستمی	کیفیت روش انجام پروژه	قدرت تقویت همکاری روش انجام پروژه	قدرت پیشگیری روش انجام پروژه از تداخل مسئولیت‌ها در رابطه کارفرما و پیمانکار
			قدرت پیشگیری روش انجام پروژه از بروز اختلاف نظرهای غیرسازنده میان کارفرما و پیمانکار
		قدرت پیشگیری از بروز ادعای روش انجام پروژه	قدرت پیشگیری روش انجام پروژه از بروز ادعای طرف مقابل در رابطه با تغییرها
			قدرت پیشگیری روش انجام پروژه از بروز ادعاهای فنی طرف مقابل
	کیفیت اسناد مناقصه پروژه	شفافیت اسناد مناقصه پروژه	شفافیت اسناد مالی مناقصه طرف مقابل
			شفافیت اسناد فنی مناقصه طرف مقابل
		صحت اسناد مناقصه	صحت اسناد مالی مناقصه طرف مقابل
			صحت اسناد فنی مناقصه طرف مقابل

## ادامه جدول ۳

کد باز	مضمون	مقوله	خوشه مقوله
	برخورداری قرارداد پروژه از ضمانت‌نامه‌های لازم برای اجتناب از نقض تعهد طرف مقابل	کیفیت قرارداد پروژه	عوامل سیستمی
	برخورداری قرارداد پروژه از مفاد لازم برای اجتناب از تخطی طرف مقابل		
	شفافیت تعهدهای کارفرما و پیمانکار در قرارداد پروژه		
	نگارش تفصیلی و با جزئیات کافی قرارداد پروژه	شفافیت قرارداد پروژه	
	پیش‌بینی سناریوهای آینده در قرارداد پروژه		
	استفاده از جلسه‌های حضوری برای ارتباط کارفرما و پیمانکار		
	فاصله ارتباطی	کیفیت سیستم ارتباط‌های پروژه	
	عاری بودن برقراری ارتباط کارفرما و پیمانکار از تشریفات اداری و کاغذی		
	برقراری ارتباط میان کارفرما و پیمانکار به‌طور مرتب و پی‌در پی در راستای پیشبرد اهداف پروژه		
	فاصله زمانی کوتاه ارتباط کارفرما و پیمانکار	تواتر ارتباطی	
	منظم بودن تعامل‌های کارفرما و پیمانکار		
	مستند شدن رخدادهای و اتفاق‌های مرتبط با پروژه		
	مشخص بودن نحوه تعامل‌های کارفرما و پیمانکار	ساختاریافتگی ارتباط	
	قابلیت اتکای سوابق سازمانی پیش از انجام پروژه طرف مقابل		
	قابلیت اتکای سوابق نیروی انسانی پیش از انجام پروژه طرف مقابل		
	قابلیت اتکای عملکرد سازمانی حین انجام پروژه طرف مقابل	قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل	
	قابلیت اتکای عملکرد حین انجام پروژه طرف مقابل		
	قابلیت اتکای عملکرد نیروی انسانی حین انجام پروژه طرف مقابل		
	قابلیت اتکای تعدد گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع داخلی طرف مقابل	قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های طرف مقابل صادر شده از مراجع داخلی	عوامل شناختی
	قابلیت اتکای کیفیت گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع داخلی طرف مقابل		
	قابلیت اتکای تعدد گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع بین‌المللی طرف مقابل		
	قابلیت اتکای کیفیت گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع بین‌المللی طرف مقابل	قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل	
	قابلیت اتکای تعدد گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع بین‌المللی طرف مقابل		
	قابلیت اتکای کیفیت گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای صادر شده از مراجع بین‌المللی طرف مقابل		

## ادامه جدول ۳

خوشه مقوله	مقوله	مضمون	کد باز	
عوامل احساسی	عمق پیوند احساسی با طرف مقابل	عمق پیوند احساسی ذاتی با طرف مقابل	عمق پیوند خویشاوندی با طرف مقابل	
			عمق پیوند جغرافیایی و هم‌مکانی با طرف مقابل	
			عمق پیوند قومیتی با طرف مقابل	
	مقابل	عمق پیوند احساسی اقتضایی با طرف مقابل	عمق پیوند سیاسی با طرف مقابل	
			عمق پیوند دوستی با طرف مقابل ناشی از همکاری‌های قبلی	
			عمق پیوند دوستی با طرف مقابل ناشی از روابط غیررسمی	
عوامل عملکرد نزدیک	عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث برخورداری از توانایی لازم برای انجام تعهدها	عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث احترام به اصول اخلاقی و حرفه‌ای	عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث لحاظ کردن نفع طرف دیگر رابطه در تصمیم‌های آنها	
			عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث برخورداری از منابع لازم برای همکاری	
			عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث برخورداری از ثبات	
			عملکرد جامعه همکاران طرف مقابل از حیث برخورداری از شناخت و آگاهی کافی از الزم‌ها و خصوصیت‌های پروژه‌ها	
	عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی و پیمانکاری در تنظیم اسناد بالادستی قرارداد پروژه	عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی - پیمانکاری	عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی و پیمانکاری در حل اختلاف میان طرفین رابطه	عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی و پیمانکاری در امور مرتبط با پشتیبانی ایفای تعهدهای طرف مقابل
				مقدم شمردن نفع اجتماعی به نفع فردی از سوی اعضای حقوقی و حقیقی جامعه
				محترم شمردن ارزش‌های اخلاقی در جامعه
	وضعیت سرمایه اجتماعی	وضعیت رونق اقتصادی در کسب‌وکار پروژه‌های	وضعیت ثبات اقتصادی در جامعه	وضعیت اعتماد عمومی در جامعه
				وضعیت قدرت اقتصادی عموم سازمان‌های درگیر در کسب‌وکار پروژه‌های
				وضعیت ثبات اقتصادی در جامعه
وضعیت رونق اقتصادی در کسب‌وکار پروژه‌های				
عوامل عملکرد دور	وضعیت اقتصادی جامعه	عملکرد نهادهای حاکمیتی	عملکرد نهادهای قانونی در راستای وضع قوانین حمایت‌کننده از اعتمادکننده	
			عملکرد نهادهای نظارتی و قضایی در راستای حمایت از اعتمادکننده	
			عملکرد مقام‌های دولتی در ارائه اطلاعات به جامعه	

## جدول ۴. کدگذاری باز حول شناخت برون‌دادهای اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

مقوله	مضمون	کد باز
کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه	حاکمیت روحیه تیمی در رابطه	هم‌فکری و تصمیم‌گیری مشترک با طرف مقابل در خصوص حل مشکل‌های پروژه
		هم‌سوئی تلاش‌ها با طرف مقابل در راستای حصول اهداف پروژه‌ای
		وجود روحیه برد - برد در رابطه با طرف مقابل
		وجود حس هم‌تیمی و عضوی از یک خانواده بودن در تعامل‌ها با طرف مقابل
شدت تنش در رابطه		روان و فاقد اصطکاک بودن رابطه با طرف مقابل
		وجود اختلاف نظر جزئی و سازنده در رابطه با طرف مقابل
		بررسی دوستانه و دور از تنش ادعاهای قراردادی طرف مقابل
		حل اختلاف دوستانه و به دور از تنش با طرف مقابل
میزان نمایش رفتارهای تدافعی در رابطه		محدود بودن تشریفات بوروکراتیک و کنترلی در مواجهه با طرف مقابل
		محدود بودن وابستگی به مستندهای رسمی در مواجهه با طرف مقابل
		رفتار از روی گشاده‌رویی و بدون جبهه‌گیری با طرف مقابل
		به اشتراک گذاشتن پیشنهادها، دیدگاه‌ها، مسائل، مشکل‌ها، خطاها و اطلاعات مرتبط با پروژه با طرف مقابل
عملکرد هزینه مبادله پروژه		سهولت پذیرش نظرها، پیشنهادها و درخواست‌های طرف مقابل
		میزان مطابقت هزینه‌های مرتبط با اداره، نظارت و پیگیری امور قراردادی پروژه با مقدار مورد انتظار
		میزان مطابقت هزینه‌های مرتبط با حل و فصل اختلاف‌ها با طرف مقابل با مقدار مورد انتظار
		میزان مطابقت زمان رسیدگی به درخواست‌های طرف مقابل با مقدار مورد انتظار
		میزان مطابقت زمان حل و فصل اختلاف‌ها با طرف مقابل با مقدار مورد انتظار
عملکرد اهداف پروژه‌ای		میزان مطابقت زمان انجام مذاکره با طرف مقابل هنگام بروز تغییرها با مقدار مورد انتظار
		میزان مطابقت هزینه‌های انجام فعالیت‌های پروژه با بودجه مصوب
		میزان مطابقت زمان انجام فعالیت‌های پروژه با زمان‌بندی مصوب
میزان رضایت از طرف مقابل		میزان مطابقت کیفیت اقلام تحویل داده‌شده پروژه با مشخصه‌های تعریف‌شده و انتظارات کارفرما
		میزان برآورده شدن انتظاراتها از تعامل‌ها با طرف مقابل
		میزان اشتیاق به ادامه همکاری با طرف مقابل در آینده
		میزان احساس آرامش از همکاری با طرف مقابل
		میزان رضایت از همکاری با طرف مقابل

جدول ۵. ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های پدیدار شده پژوهش

بعد		ویژگی	مقوله	خوشه مقوله	
زیاد	کم	اطمینان از توانایی طرف مقابل	اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار	-	
زیاد	کم	اطمینان از احترام به اصول طرف مقابل			
زیاد	کم	اطمینان از خیرخواهی طرف مقابل			
زیاد	کم	اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری			
زیاد	کم	اطمینان از ثبات طرف مقابل			
زیاد	کم	اطمینان از آگاهی طرف مقابل			
زیاد	کم	قدرت تقویت همکاری روش انجام پروژه	کیفیت روش انجام پروژه	عوامل سیستمی	
زیاد	کم	قدرت پیشگیری از بروز ادعای روش انجام پروژه			
زیاد	کم	شفافیت اسناد مناقصه پروژه	کیفیت اسناد مناقصه پروژه		
زیاد	کم	صحت اسناد مناقصه پروژه			
زیاد	کم	قدرت پیشگیری از نقض تعهد قرارداد	کیفیت قرارداد پروژه		
زیاد	کم	شفافیت قرارداد			
زیاد	کم	فاصله ارتباطی	کیفیت سیستم ارتباطی پروژه		
زیاد	کم	تواتر ارتباطی			
زیاد	کم	ساختاریافتگی ارتباط			
زیاد	کم	قابلیت اتکای سوابق پیش از انجام پروژه طرف مقابل	قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل		عوامل شناختی
زیاد	کم	قابلیت اتکای عملکرد حین انجام پروژه طرف مقابل			
زیاد	کم	قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل صادر شده از مراجع داخلی	قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل		
زیاد	کم	قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل صادر شده از مراجع بین‌المللی			
زیاد	کم	عمق پیوند احساسی ذاتی با طرف مقابل	عمق پیوند احساسی با طرف مقابل	عوامل احساسی	
زیاد	کم	عمق پیوند احساسی اقتضایی با طرف مقابل			
مطلوب	نامطلوب	عملکرد جامعه کارفرمایی و پیمانکاری	عملکرد عوامل محیطی نزدیک	عوامل محیطی	
مطلوب	نامطلوب	عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی - پیمانکاری			
مطلوب	نامطلوب	وضعیت سرمایه اجتماعی	عملکرد عوامل محیطی دور		
مطلوب	نامطلوب	وضعیت اقتصادی			
مطلوب	نامطلوب	عملکرد نهادهای حاکمیتی			
زیاد	کم	حاکمیت روحیه تیمی در رابطه	کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه		-
زیاد	کم	شدت تنش در رابطه			
زیاد	کم	میزان نمایش رفتارهای تدافعی در رابطه			
مطلوب	نامطلوب	عملکرد هزینه مبادله پروژه	عملکرد پروژه	-	
مطلوب	نامطلوب	عملکرد اهداف پروژه‌ای			
زیاد	کم	میزان رضایت از طرف مقابل			

## بحث

پس از نمایش یافته‌های پژوهش در سه محور شناخت ویژگی‌های اعتماد، شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد و شناخت برون‌دادهای اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، در این بخش به تشریح مقوله‌های استخراج‌شده به تفکیک هر یک از سه محور نام‌برده و توصیف روابط میان مقوله‌های اصلی با مقوله هسته (اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار) در قالب گزاره‌های پژوهش می‌پردازیم. بر این اساس، در انتها، مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار ارائه خواهد شد که نمایشی تصویری از گزاره‌های توصیف‌شده خواهد بود.

### شناخت ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

نتایج تحلیل یافته‌های برآمده از مشارکت‌کنندگان پژوهش، شش مضمون را در قالب ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار پدیدار کرد که عبارت بودند از اطمینان از توانایی طرف مقابل، اطمینان از احترام به اصول طرف مقابل، اطمینان از خیرخواهی طرف مقابل، اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری، اطمینان از ثبات طرف مقابل و اطمینان از آگاهی طرف مقابل. در ادامه هر یک از این مضامین مستخرج‌شده تشریح خواهند شد.

مضمون پدیدار شده اطمینان از توانایی طرف مقابل در این پژوهش که به اطمینان به صلاحیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های اعتمادشونده اشاره دارد، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار به شمار می‌آید. مصاحبه‌شوندگان هر دو بخش کارفرمایی و پیمانکاری بر این باور بودند که زمانی می‌توانند به طرف مقابل اعتماد کنند که وی برای ایفای تعهدهای خود از توانایی لازم برخوردار باشد. تحلیل یافته‌های برآمده از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که شکل‌های مختلفی از توانایی اعتمادشونده در رابطه مورد انتظار است که عبارت‌اند از توانایی فنی، مهارت مذاکره، کارآمدی اداری، توانایی حل مسئله و توانایی مدیریت ذی‌نفعان. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر اهمیت خودنظارتی پیمانکار به‌عنوان یکی از شاخصه‌های کارآمدی اداری برای اعتماد به او بیان داشت: «... اعتماد در زمان اجرا برمی‌گردد به اینکه نحوه مدیریت آن پیمانکار نسبت به زیرمجموعه‌هایش چگونه است. در این پروژه پیمانکارمان به‌شدت روی نحوه عمل زیرمجموعه‌هایش حساس بود. برای مثال در زمان بتن‌ریزی یک ایرادی در کار وجود داشت که ما متوجه آن نشده بودیم اما او با نظارتی که خودش در کار داشت، آن ایراد را پیگیری و برطرف نمود...»

دومین مضمون پدیدار شده ذیل ویژگی‌های اعتماد، اطمینان از احترام به اصول طرف مقابل است. این مهم که به معنای احترام گذاشتن هر دو سوی رابطه به اصول مورد پذیرش طرف مقابل است، از دریچه نگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، ملاک دیگری برای اعتماد به شمار می‌رود. پایبندی به تعهدها و پرهیز از تقلب در رابطه، دو اصل پذیرفته‌شده‌ای بودند که مصاحبه‌شوندگان هر دو طرف کارفرمایی و پیمانکاری بر آن اجماع داشتند و برای اعتماد به طرف مقابل، احترام به این اصول را از سوی وی انتظار داشتند. برای نمونه مصاحبه‌شونده‌ای در بخش پیمانکاری، پایبندی کارفرما به تعهد رفع معارضان پروژه را از ملاک‌های اصلی خود برای اعتماد به او برشمرد: «... یکی از مسائلی که کاهش اعتماد پیمانکار به کارفرما را در پی دارد، شانه خالی کردن کارفرما از مسئولیت‌هایش است. برای مثال در ابتدای این پروژه کارفرما تلاش جدی در رفع معارض نداشت و پیگیر این کار نبود. در صورتی که رفع معارض و تحویل

زمین بدون معارض بر عهده کارفرماست. این شانه خالی کردن کارفرما از تعهداتش عملاً باعث طولانی شدن پروژه و خسارت برای ما شد...»

اطمینان از خیرخواهی طرف مقابل، عنوان سومین مضمون مستخرج از داده‌های کیفی ذیل ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار است. خیرخواهی در پژوهش حاضر بدان معناست که یک طرف، بدون توجه به منافع خود، برای دیگری عمل کند و انتظارات و نفع وی در یک موقعیت تصمیم‌گیری را مد نظر قرار دهد. تحلیل‌ها نشان می‌دهند که اعتمادشونده خیرخواه، حتی زمانی که الزامی برای کمک نباشد و پاداشی در این خصوص وجود نداشته باشد، به اعتمادکننده کمک خواهد کرد. شکل‌های مختلفی از خیرخواهی در پژوهش حاضر در رابطه کارفرما و پیمانکار پدیدار شد که عبارت بودند از تلاش فعالانه طرفین رابطه در رابطه با منافع یکدیگر، پرهیز طرفین رابطه از فرصت‌طلبی و انعطاف‌پذیری طرفین رابطه. در این ارتباط، برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان با اشاره به پیچیدگی‌ها و مشکل‌های پروژه‌های شهری، انعطاف‌پذیری کارفرما در رابطه با مفاد قرارداد را از ملاک‌های تعیین‌کننده اعتماد خود به او می‌دانست: «... یکی از دلایل اعتماد ما به کارفرما به رفتارهایی برمی‌گشت که کارفرما از خود نشان داده بود. مثلاً برخی تأخیرات ما را مجاز اعلام کرد یا در بحث پرداخت‌های آئینی نفع ما را در نظر می‌گرفت. به‌واقع نمی‌شود در پروژه شهری کاملاً طبق قرارداد عمل کرد و اگر قرار باشد که اعتماد متقابلی در طول کار به وجود آید و کار پروژه روی روال بیفتد، طرفین باید نسبت به هم گذشت‌هایی داشته باشند...»

چهارمین مضمون پدیدار شده ذیل ویژگی‌های اعتماد کارفرما و پیمانکار، اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری است. کارفرمایان و پیمانکاران مصاحبه‌شونده اعتقاد داشتند، با توجه به مسائل و مشکل‌های تأمین در پروژه‌های ساخت شهری، یکی از شروط لازم برای اعتماد به طرف مقابل در وضعیت فعلی، برخورداری وی از منابع لازم برای همکاری است که این منابع در پژوهش حاضر به دو دسته منابع ملموس و غیرملموس تفکیک شدند. منابع ملموس به مواردی چون نقدینگی، تجهیزات و نیروی انسانی طرفین اشاره دارند، در حالی که منابع ناملموس مواردی چون تجربه، دانش فنی، اعتبار و رویه‌های مدیریتی آنها را در بر می‌گیرند. برای مثال در خصوص منابع ناملموس، مصاحبه‌شونده‌ای با اشاره به نقش برخورداری کارفرما از رویه‌های صحیح مستندسازی در اعتماد به او اذعان داشت: «... یکی از موارد اطمینان‌ساز برای پیمانکار، برخورداری کارفرما از رویه‌های صحیح مستندسازی است. یعنی می‌بایست در هر مقطع از پروژه، مستندات را به‌درستی تدوین و بایگانی کند. بعضی وقت‌ها زمان می‌گذرد و پروژه افتتاح می‌شود و جاهایی طرفین به مشکل برمی‌خورند. شما در آن مقطع در فضای پروژه نیستید و درگیر کارهای آن نیستید و لذا نمی‌توانید استناد به مواردی در گذشته بکنید...»

پنجمین ویژگی استحصال شده اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، اطمینان از آگاهی طرف مقابل است. از آنجا که پروژه‌های ساخت شهری، الزام‌ها و شرایط خاص خود را می‌طلبند، منحصر به فرد هستند. پیمانکار و کارفرمایی که در این فضا کار نکرده باشد، با این شرایط و الزام‌ها بیگانه خواهند بود و طی اجرای پروژه، با مشکل‌های متعددی مواجه خواهد شد. هرچه آگاهی‌های طرفین در رابطه با اقتضاهای این نوع از پروژه‌ها پایین‌تر باشد، به همان نسبت، توان مواجهه آنها با چنین مشکل‌هایی کاهش می‌یابد و حتی ممکن است پروژه در اثر این عدم توانایی، به بن‌بست و شکست



بینجامد. از این رو مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که به کارفرما/ پیمانکاری می‌توانند اعتماد کنند که از آگاهی وی در رابطه با الزام‌ها و ماهیت پروژه‌های ساخت شهری مطمئن باشند. در این ارتباط، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «... به نظر من کارفرمای قابل اعتماد کارفرمایی است که مشرف به کار پروژه باشد، جزئیات کار پروژه را بداند. موانع و محدودیت‌های پیش روی پروژه را بشناسد. از رویه‌های مدیریتی لازم برای اجرای پروژه آگاه باشد و درک درستی از خواسته‌های پیمانکار داشته باشد...»

اطمینان از ثبات طرف مقابل، عنوان آخرین مضمون پدیدار شده‌ای بود که مصاحبه‌شوندگان هر دو بخش کارفرمایی و پیمانکاری آن را از ویژگی‌های اعتماد برشمرده بودند. بر پایه یافته‌های پژوهش، ثبات در دو شکل ثبات سازمانی و ثبات نیروی انسانی طرفین رابطه، به‌ویژه در بستر این پژوهش، ویژگی مهمی به شمار می‌رفت. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اهمیت یافتن ثبات به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اعتماد در بستر پژوهش حاضر، وجود ناپایداری‌های بسیار در محیط پروژه‌های ایران به‌طور عام و محیط پروژه‌های ساخت شهری تهران به‌طور خاص باشد. در چنین محیطی، مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که امکان پیش‌بینی رفتار طرف مقابل را ندارند، از این رو اعتماد کردن برای آنها دشوار است. این مهم به‌ویژه در بخش دولتی نمود بیشتری می‌یافت، زیرا سازمان‌های دولتی علاوه بر ناپایداری‌های عمومی با ناپایداری سیاسی نیز مواجه بودند که یکی از ابتدایی‌ترین آثار آن جابه‌جایی زیاد مدیران آنها بود. در این ارتباط، مصاحبه‌شونده‌ای در بخش پیمانکاری اشاره داشت: «... اعتماد کردن به کارفرما به پایدار بودن نفرات ارشد آنها هم ارتباط پیدا می‌کند. وقتی در بدنه کارفرمایی مدیران ارشد جابه‌جا می‌شوند، بعضاً اولویت‌ها تغییر می‌کند که این می‌تواند به اعتماد پیمانکاری که پروژه‌اش در اولویت پایین قرار گرفته، آسیب وارد کند. برای مثال اگر پروژه‌ای در اولویت پایین قرار داشته باشد، پول کافی به آن نمی‌رسد و این می‌تواند در درسهای زیادی را برای پیمانکار داشته باشد...»

به این ترتیب با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره نخست پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۱.** مضامین اطمینان از توانایی طرف مقابل، اطمینان از احترام به اصول طرف مقابل، اطمینان از خیرخواهی طرف مقابل، اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری، اطمینان از آگاهی طرف مقابل و اطمینان از ثبات طرف مقابل، ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار به شمار می‌روند.

### شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی در این بخش، چهار طبقه (خوشه مقوله) از عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار استخراج شد که عبارت بودند از عوامل سیستمی، عوامل شناختی، عوامل احساسی و عوامل محیطی. در ادامه، مقوله‌های ذیل هر یک از این خوشه‌ها همراه با ذکر شواهد حاصل از مصاحبه‌ها تشریح می‌شوند و سپس در انتهای تحلیل هر مقوله که بیانگر ارتباط آن با مقوله هسته (اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار) است، قضایای متناظر توصیف خواهند شد.

### عوامل سیستمی

نخستین خوشه مقوله مستخرج در این بخش، عوامل سیستمی است که کیفیت روش انجام پروژه، مقوله پدیدار شده

ابتدایی این دسته به شمار می‌رود. تحلیل‌ها در این بخش بیانگر آن هستند که روش انجام پروژه می‌تواند در قالب خاستگاهی اطمینان بخش برای هر یک از طرفین رابطه نقش‌آفرینی کند. در این ارتباط، نتیجه گرفته شد که روش‌های انجام پروژه یکپارچه‌تر نظیر طرح و ساخت در مقایسه با روش‌های انجام پروژه متعارف، به دلیل فراهم آوردن زمینه همکاری بیشتر و نیز پیشگیری بهتر از بروز ادعاهای طرفین کارفرمایی و پیمانکاری، اعتمادآفرینی بیشتری در رابطه میان آنها به دنبال خواهند داشت. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان با مقایسه دو روش انجام پروژه متداول در پروژه‌های ساخت شهری اظهار داشت: «... پروژه ما شامل دو بخش بود. در بخش غربی شیوه انجام پروژه ما دوعاملی و در بخش شرقی اما شیوه انجام پروژه ما سه عاملی بود. با مقایسه این دو بخش به نظر من روش انجام پروژه دوعاملی مناسب‌تر است و برای کارفرما اطمینان بیشتری به همراه دارد؛ چون جلوی ادعاهای فنی پیمانکار را تا حدود زیادی می‌گیرد...»

بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره دوم پژوهش را به شرح ذیل توصیف کرد:

**گزاره ۲.** با افزایش قدرت تقویت همکاری و قدرت پیشگیری از بروز ادعای روش انجام پروژه، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت خواهد شد.

دومین مقوله زیرشاخه عوامل سیستمی پدیدار شده در پژوهش حاضر، کیفیت اسناد مناقصه پروژه است. مرحله مناقصه را می‌توان آغاز مهمی در تعامل‌های کارفرمایی - پیمانکاری به شمار آورد، زیرا نخستین نشانه‌های قابل اطمینان بودن طرف مقابل در این مرحله آشکار می‌شود. شواهد حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان پژوهش با تحلیل میزان شفافیت و صحت اطلاعات اسناد مناقصه، فارغ از ارزیابی سوابق طرف مقابل، می‌توانند در رابطه با قابل اعتماد بودن طرف مقابل و اطمینان به وی ارزیابی اولیه مناسبی حاصل کنند. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای در بخش پیمانکاری با تأکید بر نقش صحت اطلاعات اسناد فنی مناقصه کارفرما در اعتماد به او تأکید داشت: «... اسناد فنی هم نوعی سیگنال از قابل اعتماد بودن کارفرما به ما می‌رساند. فرض اگر در مطالعه اسناد مناقصه متوجه شویم که کارفرما با مطالعه آمده جلو و برآوردهای او با احجامی که بناست در واقعیت اتفاق بیفتند هم‌خوانی دارد راحت‌تر می‌توانیم اعتماد کنیم نسبت به زمانی که این هم‌خوانی وجود نداشته باشد. ما یک بار در مناقصه‌ای شرکت کردیم، همان اول معلوم بود این طرح غلط است، اعتماد نکردیم و نرفتیم جلو. اما بعضی پیمانکارها رفتند جلو و هنوز هم بعد چند سال در آن پروژه گیر هستند...»

به این ترتیب، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره سوم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۳.** با افزایش شفافیت و صحت اسناد مناقصه پروژه، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

سومین مقوله پدیدار شده در زیرشاخه عوامل سیستمی، کیفیت قرارداد پروژه است. قرارداد از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، خاستگاه سیستمی مهمی برای کسب اطمینان طرفین رابطه به یکدیگر به شمار می‌رود. مصاحبه‌شوندگان هر دو طیف کارفرمایی و پیمانکاری، بر تأثیرگذاری قرارداد بر اعتماد از دو جهت تأکید کردند که عبارت بودند از قدرت قرارداد برای پیشگیری از نقض تعهد و شفافیت قرارداد. تحلیل‌ها در سمت مشارکت‌کنندگان کارفرمایی نشان دادند که وجود جرائم و تضمین‌های مختلف در قرارداد آنها با پیمانکار تا حدود زیادی موجب اطمینان از عدم نقض

تعهد پیمانکار می‌شد. در سمت پیمانکاری نیز مصاحبه‌شوندگان علی‌رغم تأکید بر نقش مثبت تضمین‌ها در شکل‌گیری اعتماد آنها به کارفرما، اما به دلیل پیش‌بینی نشدن چنین تضمین‌هایی در اسناد بالادستی نظیر شرایط عمومی پیمان و عدم پذیرش کارفرمایان در خصوص ارائه تضمین، به دلیل برخورداری از دست بالاتر در رابطه، قدرت قرارداد خود برای پیشگیری از نقض تعهد کارفرما را ضعیف می‌دانستند و آن را از عوامل کاهش‌دهنده اعتماد خود برشمرده بودند. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ای در این بخش تأکید داشت: «... طبق شرایط عمومی پیمان، کارفرما می‌تواند در شرایط نقض تعهد پیمانکار دستور فسخ پیمان بدهد و ضمانت‌نامه‌های پیمانکار را به نفع خود ضبط کند، اما پیمانکار از چنین توانایی و حقی برخوردار نیست و اصلاً ضمانت‌نامه‌ای از کارفرما برای خودش ندارد تا در صورت نقض تعهد او به نفع خودش ضبط کند. با این اوصاف مشخص است که با بی‌اعتمادی نسبت به کارفرما وارد رابطه می‌شود...»

اما مشارکت‌کنندگان پژوهش علاوه بر نقش تأثیرگذار قدرت قرارداد برای پیشگیری از نقض تعهد در حصول اعتماد، بر تأثیرگذاری شفافیت قرارداد پروژه به‌عنوان ویژگی مؤثر دیگر بر اعتماد میان کارفرما و پیمانکار تأکید داشتند. بر اساس تحلیل‌ها، قراردادهای مبهم امکان سوءاستفاده طرفین رابطه از موارد پنهان را افزایش می‌دهند که بروز تعارض‌های غیرسازنده و کاهش اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار را به دنبال خواهد داشت. در این زمینه مصاحبه‌شونده‌ای عقیده داشت: «... در پروژه ما مسئولیت تأمین سنگ با ما بود و مسئولیت نصب آن بر عهده پیمانکار. هیچ کجای قرارداد هم مشخص نشده بود که ما باید سنگ حکمی به پیمانکار بدهیم یا فقط سنگ بدهیم و برش را بر عهده او بگذاریم. این ابهامات در مسئولیت‌ها و تعهدات طرفین موجب بروز تعارضات حین کار شد و به عاملی برای کاهش سطح اعتماد بدل شد...»

بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره چهارم پژوهش را به شرح ذیل توصیف کرد:

**گزاره ۴.** با افزایش قدرت پیشگیری از نقض تعهد و شفافیت قرارداد پروژه، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

آخرین مقوله استخراج‌شده در بخش عوامل سیستمی مؤثر بر اعتماد، کیفیت سیستم ارتباطی پروژه است. تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن است که سیستم ارتباطی که دربردارنده ویژگی‌هایی چون فاصله ارتباطی، تواتر ارتباط و ساختاریافتگی ارتباط است، خاستگاه مهمی برای حصول اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار به شمار می‌رود. در خصوص نقش فاصله ارتباطی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های سیستم ارتباطی در شکل‌گیری اعتماد، تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که هر چه این فاصله کمتر می‌شد و ارتباط‌های نزدیک نظیر تماس‌های چهره‌به‌چهره، جایگزین ارتباط‌های دور نظیر تماس‌های مجازی می‌شد، به دلیل فراهم آمدن درک صحیح‌تر از پیام‌های مبادله‌شده و اجتناب از کژفهمی از یک سو و رعایت بهتر هنجارهای اخلاقی از سوی دیگر، اعتماد میان طرفین رابطه افزایش می‌یافت. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ای اشاره داشت: «... ما از ابزارهای مختلفی برای ارتباط با پیمانکارانمان استفاده کردیم؛ مثل ایمیل، تلگرام، فکس، تلفن. اما چون ما ایرانی هستیم، بیشتر مرادواتمان شکل حضوری دارد. در جلسات حضوری به دلیل اینکه افراد رو در روی هم قرار می‌گیرند، سعی می‌کنند کمتر دروغ بگویند و بیشتر اخلاقیات را مراعات می‌کنند. من این شکل از ارتباط را برای اعتماد کردن بیشتر می‌پسندیدم...»

مصاحبه‌شوندگان پژوهش، علاوه بر نقش فاصله ارتباطی، بر نقش تواتر ارتباط میان طرفین در شکل‌گیری اعتماد نیز تأکید داشتند. تحلیل یافته‌ها گویای آن است که هرچه فاصله زمانی ارتباط کارفرما و پیمانکار با یکدیگر کمتر و تواتر این ارتباط بیشتر می‌شد، درک از خواسته‌ها و مشکل‌های آنها شفاف‌تر می‌شد و سوءتفاهم‌ها و تعارض‌ها در رابطه‌شان کاهش پیدا می‌کرد، بنابراین تواتر بیشتر ارتباط، عاملی برای افزایش اعتماد در این بستر به شمار می‌رفت. بر همین اساس، مشارکت‌کنندگان پژوهش اظهار داشتند که برای اجتناب از بروز مشکل‌ها و ناهماهنگی‌های آسیب‌رسان به اعتماد، تعامل‌های آنان با طرف مقابل را به‌صورت هفتگی و حتی روزانه برنامه‌ریزی می‌کردند. برای نمونه مصاحبه‌شونده‌ای اذعان داشت: «... ما به‌طور مرتب با یکدیگر جلسات هفتگی داشتیم و علاوه بر آن در طول هفته هم هر روز تعاملات در کارگاه داشتیم. این تعاملات مکرر در زمینه اعتمادسازی به ما کمک خوبی کرد، چون جلوی بسیاری از سوءتفاهم‌هایی که ممکن بود در کار پیش آید را می‌گرفت...»

نتایج تحلیل داده‌های کیفی آشکار کرد که ساختاریافتگی ارتباط به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌های سیستم ارتباطی، به‌دلیل شفاف کردن تعامل‌های طرفین رابطه و پیشگیری از بروز فرصت‌طلبی و تعارض‌های غیرسازنده، نقشی مؤثر در شکل‌گیری اعتماد در رابطه میان کارفرما و پیمانکار ایفا می‌کند. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که مشارکت‌کنندگان، از استراتژی‌های ارتباطی مختلفی نظیر تنظیم سند رویه هماهنگی در ابتدای پروژه و مستند کردن محتوای جلسه‌های و رخدادهای پروژه برای انتظام بخشیدن و ساختارمند کردن ارتباط‌های خود بهره می‌بردند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «... ما در ارتباطمان با کارفرما از یک نوعی ساختار برخوردار بودیم به‌نحوی که نحوه مکاتباتمان، نحوه رسیدگی به اختلاف‌ها، نحوه اخذ تصمیم‌های مشترک مرتبط با پروژه از قبل مشخص شده بود. همچنین چگونگی صورت جلسه کردن تصمیمات و توافقات تا تبدیل به دستور کار شود، از قبل از اجرای پروژه روشن بود و حتی ما یک جلسه ابتدایی برای پروژه ترتیب دادیم تا این موارد را شفاف کنیم و شکلی ساختارمند به آنها بدهیم. یکی از خروجی‌های این جلسه تدوین سند رویه هماهنگی پروژه بود که ارتباطاتمان را شفاف ساخته بود. به نظر من این خروجی، مبنای مناسبی برای شروع یک رابطه اعتمادی شد...»

به این ترتیب، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره پنجم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۵.** با افزایش کیفیت سیستم ارتباط‌های پروژه شامل کم شدن فاصله ارتباطی، افزایش تواتر ارتباط و افزایش ساختاریافتگی ارتباط، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

### عوامل شناختی

دومین خوشه مقوله مستخرج در مبحث شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، عوامل شناختی هستند که دو مقوله پدیدار شده در ذیل آن عبارت بودند از قابلیت اتکای سوابق و قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل. در ادامه هر یک از دو مقوله پدیدار شده تشریح می‌شوند.

ابتدا در خصوص مقوله پدیدار شده قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل، تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که کارفرمایان و پیمانکاران در دو مقطع زمانی به ارزیابی سوابق یکدیگر می‌پردازند و در صورت قابل اتکا بودن این سوابق می‌توانند به طرف مقابل اعتماد کنند. نخستین مقطع زمانی ارزیابی سوابق طرفین، به مرحله پیش از انجام پروژه اختصاص دارد که

قابلیت اتکای این دست از سوابق، پایه شناختی مهمی را برای شکل‌گیری اعتماد در مراحل آغاز پروژه فراهم می‌آورد. در این زمینه، مصاحبه‌شوندگان بخش کارفرمایی در زمان ارزیابی سوابق پیش از انجام پروژه طرف مقابل، ضمن ملاحظه سوابق همکاری خود در پروژه‌های قبلی، به‌طور عمده بر عملکرد، نوع و ماهیت پروژه‌های پیشین اجراشده از سوی پیمانکار متمرکز بودند و با اشاره به مقیاس، پیچیدگی و شرایط خاص پروژه‌های ساخت شهری، اعتقاد داشتند برای احراز توانمندی‌های پیمانکار و اعتماد به وی لازم است تا پیمانکار ضمن برخورداری از سابقه انجام پروژه مشابه، از سابقه انجام پروژه شهری، به‌ویژه اجرای پروژه در منطقه شهری سایت پروژه برخوردار باشد. در بخش پیمانکاری نیز مصاحبه‌شوندگان برای ارزیابی سوابق پیش از انجام پروژه کارفرما در راستای اعتماد به وی، بر مواردی چون سابقه انجام پروژه مشابه، سابقه همکاری‌های قبلی خود با کارفرما و غیره تأکید داشتند. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ای عنوان داشت: «... برای ما اهمیت دارد که کارفرمایی که قرار است با او کار کنیم تا چه میزان پروژه‌هایی از این دست را از قبل اجرا کرده است. این می‌تواند در حصول درک صحیح از شرایط و کارهای پروژه بسیار حائز اهمیت باشد و کارفرما را به درک درست از خواسته‌های پیمانکار برساند. از آنجا که نمونه پروژه ما را کارفرما به کرات در گذشته انجام داده بود از این جهت اطمینان داشتیم...».

اما علاوه بر نقش سوابق پیش از انجام پروژه طرف مقابل در حصول اعتماد، مشارکت‌کنندگان پژوهش باور داشتند که عملکرد حین انجام پروژه طرف مقابل نیز پایه شناختی دیگر اعتماد در رابطه را فراهم می‌آورد. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش عملکرد حین انجام پروژه طرفین رابطه در شکل‌گیری اعتماد، به‌دلیل تجربه مستقیم طرفین از سابقه رفتاری و عملکردی طرف مقابل طی پروژه و کسب اطلاعات به‌روز طرفین از یکدیگر، می‌تواند گاهی پررنگ‌تر از نقش سوابق پیش از انجام پروژه آنها باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: «... من در طول پروژه پیشرفت کارم را می‌سنجیم، اختلافاتم را می‌سنجیم، حتی نامه‌نگاری‌ها را می‌سنجیم اینکه چه برخوردی شده، نتیجه‌اش چه شده و حتی با چه لحنی برگشته. اینها همه می‌شود مبنای من برای اعتماد کردن کارفرما...».

به این ترتیب، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره ششم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۶.** با افزایش قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل شامل سوابق پیش از انجام پروژه و عملکرد حین انجام پروژه، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

دومین مقوله پدیدار شده ذیل خوشه مقوله عوامل شناختی، قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل بود که بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته به دو دسته داخلی و بین‌المللی بسته به مرجع صادرکننده آن تفکیک شدند. تحلیل یافته‌های برآمده از مصاحبه‌شوندگان نشان داد که این مهم در زمان شروع رابطه میان طرفین، به‌ویژه زمانی که کارفرما و پیمانکار فاقد سابقه همکاری قبلی با یکدیگر باشند، به‌عنوان پایه‌ای شناختی نقش مهمی در پایه‌ریزی اعتماد ایفا می‌کند. در این زمینه، مصاحبه‌شوندگان بخش کارفرمایی، گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های صادرشده از سوی مراجع بین‌المللی نظیر گواهی‌نامه‌های صادرشده از سوی سازمان بین‌المللی استاندارد و نیز گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های صادرشده از سوی مراجع داخلی نظیر گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های صادرشده از سوی سازمان برنامه و بودجه را از جمله عوامل مؤثر بر اعتماد خود به پیمانکاران برشمردند. اما به‌دلیل عدم ارزیابی‌های معمول سازمان‌های کارفرمایی از

سوی مراجع صادرکننده گواهی‌نامه و نبود مکانیسمی برای رتبه‌بندی کارفرمایان، پیمانکاران مصاحبه‌شونده بر این باور بودند که در صورت نبود تجربه همکاری قبلی مستقیم خود، به‌طور عموم تنها مرجع شناختی آنها در رابطه با کارفرما پیش از شروع رابطه، قضاوت‌های اشخاص ثالث است. در این بین، قضاوت‌های همکاران آنها در خصوص تجارب همکاری با کارفرمای مد نظر یکی از عوامل تأثیرگذار بر اعتماد به شمار می‌رفت. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای بیان داشت: «... ما معمولاً بیشترین راه شناختمان از کارفرما از طریق تجارب همکاری قبلی‌مان است اگر این تجربه را نداشته باشیم و بخواهیم با کارفرمای جدیدی کار کنیم از عمده راه‌های شناختمان، پرس و جو کردن از پیمانکارانی است که قبلاً با این کارفرما کار کردند. اگر همکاران ما دیدی منفی نسبت به کارفرمای جدید داشته باشند، ما هم در تعامل با کارفرما و شروع همکاری با او تردید می‌کنیم ...».

بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره هفتم پژوهش را به شرح ذیل توصیف کرد:

**گزاره ۷.** با افزایش قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای داخلی یا بین‌المللی طرف مقابل، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

### عوامل احساسی

سومین خوشه مقوله پدیدارشده در مبحث شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد، عوامل احساسی هستند که تنها مقوله استخراج‌شده ذیل این خوشه، پیوند احساسی میان کارفرما و پیمانکار است. تحلیل یافته‌های برآمده از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد، از آنجا که وجه احساسی اعتماد در جامعه گاهی بر وجه شناختی آن غلبه دارد، وجود پیوندهای احساسی میان طرفین رابطه می‌تواند مبنایی برای اعتماد در ابتدای شکل‌گیری رابطه، فارغ از شناخت آنها از یکدیگر باشد. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای اذعان داشت: «... ما ایرانی‌ها جامعه‌ای عاطفی هستیم و رفتارها و برخوردهای عاطفی برای ما اهمیت بیشتری از رفتارهای حرفه‌ای دارد و این می‌تواند در اعتماد کردن خودش را نشان دهد...».

تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد، پیوندهای احساسی میان طرفین رابطه که به دو دسته پیوندهای ذاتی و اقتضایی تفکیک‌شده هستند، می‌توانند شکل‌های مختلفی داشته باشند. عمده مصاحبه‌شوندگان، پیوند سیاسی، دوستی، خویشاوندی، قرابت مکانی و قومیتی را از جمله نموده‌های پیوند احساسی بر شمرده بودند و بر این عقیده بودند که وجود هر یک از این پیوندهای احساسی در رابطه میان کارفرما و پیمانکار می‌تواند اعتماد میان آنها را متأثر کند. در این ارتباط مصاحبه‌شونده‌ای تأکید داشت: «... من به چشم دیدم که روابط و پیوندهای فراکاری میان افراد کلیدی دو طرف توانست عامل مهم اعتماد آنها باشد. این پیوندهای فراکاری موجب شده بود که توی کار، توی مسائل فنی و توی مسائل مالی، بسیاری از موانع برداشته شود. حالا این پیوندهای فراکاری می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد مثل رابطه رفاقتی، رابطه سیاسی و جناحی، رابطه خانوادگی و غیره...».

بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره هشتم پژوهش را به شرح ذیل توصیف کرد:

**گزاره ۸.** با افزایش عمق پیوند احساسی ذاتی و اقتضایی میان کارفرما و پیمانکار، اعتماد در رابطه آنها تقویت می‌شود.

## عوامل محیطی

آخرین خوشه مقوله پدیدار شده از عوامل مؤثر بر اعتماد، در محیط رابطه اعتمادکننده و اعتمادشونده ریشه دارد، بدین معنا که از کنترل طرفین رابطه خارج است. از آنجا که ذات وابسته به بستر اعتماد، آن را برای تأثیرپذیری از محیط مستعد می‌سازد، نقش عوامل محیطی در شکل‌گیری اعتماد میان کارفرما و پیمانکار می‌تواند تعیین‌کننده باشد. بر پایه تحلیل‌های صورت‌گرفته، عوامل محیطی پدیدار شده در این پژوهش را می‌توان به دو دسته عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور تفکیک کرد. عوامل محیطی نزدیک، به عملکرد نقش‌آفرینان اصلی درگیر در پروژه‌های کشور به‌طور عام و پروژه‌های ساخت شهری به‌طور خاص اشاره دارد که در یک طبقه‌بندی حاصل شده به دو دسته جامعه کارفرمایی و پیمانکاری و ذی‌نفعان درگیر در پروژه‌ها تفکیک‌شده است. از آنجا که اعتماد نوعی قضاوت ذهنی است، سابقه عملکردی هر یک از این بخش‌ها می‌تواند در شروع رابطه کارفرما و پیمانکار، از حیث امکان اعتماد یک طرف به طرف دیگر رابطه، پیش‌فرض‌های ذهنی‌ای فراهم آورد، به‌خصوص جایی که طرفین رابطه از یکدیگر شناخت کمی داشته و فاقد پیوندهای احساسی باشند. در چنین حالتی شاید بتوان نقش عوامل محیطی در شکل‌گیری اعتماد را بارزتر از سایر عوامل دانست.

عمده مشارکت‌کنندگان پژوهش بر اساس تجربه‌ها و مشاهده‌های قبلی خود، عملکرد جامعه کارفرمایی و پیمانکاری را از حیث اعتمادآفرینی، ضعیف قلمداد کرده بودند. مصاحبه‌شوندگان کارفرمایی عقیده داشتند که عمده پیمانکاران بدون توجه به رعایت اصول اخلاقی فقط به دنبال منافع خود هستند و دلال‌مسلك شده‌اند و در این خصوص تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند، از این رو، بلوغ فرهنگی پیمانکاران برای اعتماد به آنها را پایین می‌دانستند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «... یک جوی در فضای پروژه‌ای ما وجود دارد که پیمانکاران را ببخشید دزد می‌دانند؛ یعنی آمده است بزند و ببرد. خواه‌ناخواه هر کارفرمایی بخواهد برای اولین بار با یک پیمانکار کار کند، کمی هراس دارد که نکند پیمانکار بلایی سر پروژه‌اش بیاورد...». از دیگر دلایل بدبینی عمومی کارفرمایان به پیمانکاران را می‌توان به ناکارآمدی‌های آنها در پیشبرد امور مرتبط با پروژه‌ها ارجاع داد. در این خصوص، بی‌برنامه‌گی و فردمحوری پیمانکاران، از کلیدواژه‌های مهم‌مورد اشاره کارفرمایان مصاحبه‌شونده بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش در سمت پیمانکاری نیز به‌طور عموم، تجارب مثبتی از سابقه عملکردی کارفرمایان نداشتند و از اعتماد عمومی ضعیف خود به کارفرمایان به دلیل عدم پایبندی معمول آنها به تعهدها و بهانه‌تراشی در این خصوص، زورگویی‌های گاه و بی‌گاه و وجود فساد در بدنه کارفرمایی حکایت داشتند. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای بیان داشت: «... یک تصور رایجی که در خصوص کارفرمایان میان پیمانکاران رایج است و بر اساس شواهد سال‌ها کار کردن به دست آمده، این است که کارفرماهای ما معمولاً می‌خواهند پول ندهند و برای این پول ندادن هم دنبال بهانه تراشیدن هستند...».

عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرما و پیمانکار، به‌عنوان یکی دیگر از عوامل محیطی نزدیک پدیدار شده در پژوهش حاضر نیز از حیث اعتمادآفرینی از سوی مشارکت‌کنندگان پژوهش، ضعیف قلمداد شد. برای مثال مصاحبه‌شوندگان کارفرمایی در این زمینه، به‌طور عمده منتقد عملکرد سازمان برنامه و بودجه به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی در رابطه کارفرما و پیمانکار بودند و اعتقاد داشتند به دلیل ضعف اسناد بالادستی تنظیم‌شده از سوی این سازمان

نظیر شرایط عمومی پیمان، پیمانکاران از زیر تعهد خود به‌ویژه از حیث ارائه تضمین‌های کیفیت پروژه به کارفرما شانه خالی می‌کنند. همچنین اشاره داشتند که این سازمان، فاقد رویه‌های صحیح در بحث صلاحیت‌سنجی‌ها، رتبه‌بندی‌ها و نظارت بر عملکرد پیمانکاران است و از این رو، بر این باور بودند که اعتمادآفرینی این نهاد در رابطه کارفرما با پیمانکار رضایت‌بخش نیست. در سمت پیمانکاری نیز مصاحبه‌شوندگان، منتقد اعتمادآفرینی سازمان برنامه و بودجه بودند و عملکرد این سازمان را در بروز تنش‌ها و اختلاف‌های میان کارفرما و پیمانکار و در نتیجه کاهش اعتماد متعاقب آن مؤثر می‌دانستند. در این ارتباط یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت: «... یکی از ضعف‌های سازمان برنامه که می‌تواند در اعتماد طرفین رابطه کارفرمایی - پیمانکاری مؤثر باشد، ضعف تخصصی و فنی این سازمان است. برای مثال این سازمان نتوانسته ساخت یک بتن را به ریز بیان کند؛ فرض چقدر نیروی کارگری می‌برد. اگر این سازمان بتواند ریزمتره‌های کاری را گسترش دهد و ارائه دهد، جلوی بسیاری از تعارضات و اختلاف‌های کارفرما و پیمانکار را می‌گیرد و فضای بهتری از جهت اعتماد میان آنها به وجود خواهد آورد...»

به این ترتیب، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره نهم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۹.** با افزایش اعتمادآفرینی عملکرد عوامل محیطی نزدیک شامل عملکرد جامعه کارفرمایی و عملکرد ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرما و پیمانکار، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

اما علاوه بر عملکرد عوامل محیطی نزدیک، عملکرد عوامل محیطی دور نیز می‌تواند بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تأثیرگذار باشد. منظور از عوامل محیطی دور، عواملی هستند که بر اعتماد عمومی در سطح جامعه تأثیرگذارند و از آنجا که کارفرمایان و پیمانکاران بخشی از این جامعه وسیع‌تر به شمار می‌روند، اعتماد در رابطه آنها از چنین عواملی نیز متأثر خواهد بود. تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد عمومی در سطح جامعه در وضعیت نامطلوبی قرار دارد که نتیجه نقش‌آفرینی عواملی چون سرمایه اجتماعی، شرایط اقتصادی و عملکرد نهادهای حاکمیتی است. این سه دسته عوامل برشمرده، عوامل محیطی دور پدیدار شده در پژوهش حاضرند که در ادامه تشریح خواهند شد.

سرمایه اجتماعی منبعی شامل قواعد ارزشی، اخلاقی و رفتاری است که رفتار افراد جامعه را مقید می‌کند تا در گروه‌های مختلف اجتماعی با هم به تعامل، مبادله و تصمیم‌گیری بپردازند (رنانی و مویدفر ۱۳۹۶: ۲۲۱). تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در جامعه ایران در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و یکی از مهم‌ترین دلایل آن، مقدم شمردن نفع فردی به نفع اجتماعی در دید اعضای جامعه است. افراد در چنین جامعه‌ای به رفتارهای ماکیاولیستی روی آورده و به هر طریق ممکن حتی به قیمت پا گذاشتن بر ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی، سعی در پیشبرد منافع فردی خود دارند. نشانه‌هایی از این افول اخلاقی جامعه از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، گسترش فساد و هنجار شدن پرداخت رشوه در جامعه، پایبند نبودن اعضای جامعه به قول‌ها و وعده‌های خود، سوءاستفاده کردن اعضای جامعه از اعتماد دیگران و رواج دروغ‌گویی و کلاهبرداری در میان عموم جامعه برشمرده شده است. طبیعی است که چنین جامعه‌ای آمادگی لازم برای اعتماد به دیگران را نخواهد داشت و بدین سبب، مصاحبه‌شوندگان از اعتماد عمومی پایین‌گسترده‌شده در سطح جامعه حکایت داشتند و یکی از دلایل اعتماد پایین خود به



طرف مقابل در شروع رابطه را وجود این معضل اجتماعی می‌دانستند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «... به نظرم اعتماد عمومی ما به همدیگر در سطح پایینی قرار دارد که دلیل اصلی آن این است که افراد می‌بینند، در نتیجه اعتماد، کلاه سرشان رفته است. پول قرض می‌دهند، به راحتی نمی‌توانند دریافت کنند یا معامله‌ای می‌کنند، طرف کلاه‌بردار از آب درمی‌آید. در نتیجه یک‌جور بدبینی در جامعه به وجود آمده که افراد به راحتی به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند...»

شرایط اقتصادی جامعه نیز از عوامل محیطی دور دیگری به شمار می‌رود و مشارکت‌کنندگان پژوهش، اوضاع نامساعد آن را از سایر دلایل اعتماد عمومی پایین در سطح جامعه می‌پنداشتند، زیرا عقیده داشتند شرایط بد اقتصادی، یکی از ریشه‌های اصلی پایین نبودن به تعهدها و بروز رفتارهای متقلبانانه کاهش‌دهنده اعتماد است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت: «... یکی از مسائل مهمی که در بحث اعتماد می‌تواند اثرگذار باشد، شرایط اقتصادی جامعه است. وقتی مردم ما تأمین نیستند، خود به خود بی‌اخلاقی‌ها رواج پیدا می‌کند و جامعه بیمار می‌شود؛ پیمانکار هم بخشی از این جامعه است و لذا او هم شروع به انجام اقدامات خلاف اخلاق می‌کند. بنابراین ناخودآگاه من هم وقتی وارد کار با پیمانکار می‌شوم در پس ذهنم این مطلب وجود دارد که پیمانکار آمده کار غیراخلاقی بکند و نمی‌توانم به او اعتماد داشته باشم...»

آخرین دسته از عوامل محیطی دور، به عملکرد نهادهای حاکمیتی منتسب است. منظور از نهادهای حاکمیتی پدیدار شده در این پژوهش، نهادهای قانونی، اجرایی، نظارتی و قضایی در بدنه حکمرانی کشور هستند که با عملکرد خود می‌توانند اعتماد عمومی در جامعه را تحت تأثیر قرار دهند. تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که آنها از یک طرف به دلیل نبود شفافیت در بدنه حکمرانی و رعایت نکردن اصول و معیارهای اخلاقی از سوی مقام‌های حکومتی و از طرف دیگر به دلیل نبود حمایت نهادهای حاکمیتی نظیر قوه قضاییه از اعتماد‌کننده در برابر طرف مقابل چنین عملکردی را اعتمادزا نمی‌دانستند. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: «... قوانین و مراجع رسیدگی قضایی ما هم که از اعتماد حمایت نمی‌کنند. شما حرفت را روی کاغذ می‌آوری، بعد نمی‌توانی طرف مقابل را مجاب کنی که به تعهدش عمل کند؛ حالا چه رسد به مذاکرات شفاهی. من چک به شما می‌دهم با دو امضا پشت آن، کار به جایی می‌کشد که مجبوری چک را برگشت بزنی. درواقع شما با اینکه سند و تضمین گرفتی، منافعت ممکن است به خطر بیفتد؛ وای به حالی که شما از من چک هم نگرفته باشی...»

بنابراین، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره دهم پژوهش را به شرح ذیل توصیف کرد:

**گزاره ۱۰.** با افزایش اعتمادآفرینی عملکرد عوامل محیطی دور شامل سرمایه اجتماعی، شرایط اقتصادی جامعه و عملکرد نهادهای حاکمیتی، اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تقویت می‌شود.

### **شناخت برون‌دادهای اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در راستای حصول عملکرد پروژه**

آخرین محور پژوهشی پژوهش حاضر به شناخت برون‌دادهای اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در راستای حصول عملکرد پروژه اختصاص دارد. نتایج تحلیل یافته‌های میدانی در این بخش نشان می‌دهد که مقوله پدیدار شده کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه، تنها برون‌دادی از اعتماد در این رابطه است که می‌تواند عملکرد پروژه را متأثر

سازد. تحلیل داده‌های کیفی در خصوص این مقوله نشان می‌دهد که حاکمیت روحیه تیمی در رابطه، شدت تنش در رابطه و میزان نمایش رفتارهای تدافعی در رابطه، سه ویژگی پدیدار شده تعیین کننده کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه هستند، کیفیتی که در یک سوی طیف می‌تواند همکارانه بوده یا در سوی دیگر طیف، تقابلی باشد. در ادامه، نقش میانجی هر یک از این ویژگی‌ها در رابطه اعتماد میان کارفرما و پیمانکار و عملکرد پروژه تشریح می‌شود.

بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، این نتیجه حاصل شد که حاکمیت روحیه تیمی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های کیفیت رابطه همکارانه، می‌تواند در رابطه اعتماد میان کارفرما و پیمانکار و عملکرد پروژه نقش میانجی ایفا کند، زیرا از یک سو، اعتماد، هم‌سویی تلاش‌های طرفین در راستای حل مسائل و مشکل‌ها و رفع احتیاج‌های پروژه را به دنبال دارد و از این راه می‌تواند موجب صرفه‌جویی‌های زمانی و هزینه‌ای در پروژه شود و از سوی دیگر به‌واسطه القای حس تعلق خاطر طرفین به تیم در قالب یک خانواده واحد، رضایت آنها را به دنبال داشته باشد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان داشت: «... اگر اعتماد در رابطه وجود نداشته باشد، کارفرما از موضع خودش به جلو می‌رود و پیمانکار هم از موضع خودش. در این پروژه این حالت وجود نداشت. ما سعی می‌کردیم در فرآیندهای تصمیم‌گیری در خصوص مشکلات پروژه، با هم‌فکری هم کار را جلو ببریم. این تصمیم‌گیری‌های مشترک باعث تسریع در کار می‌شد...».

تنش در رابطه میان کارفرما و پیمانکار، ویژگی پدیدار شده دیگر ذیل مقوله کیفیت رابطه طرفین طی انجام پروژه است که در رابطه اعتماد میان کارفرما و پیمانکار و عملکرد پروژه به‌صورت میانجی عمل می‌کند. تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که کاهش اعتماد در رابطه، عواقبی چون افزایش نزاع‌ها و اصطکاک‌ها، قفل شدن پروژه و نیز دشوار شدن حل اختلاف‌ها و مسائل مرتبط با کلیم‌های قراردادی را به دنبال دارد که نتیجه نهایی این افزایش تنش، بروز نارضایتی طرفین و ضعف عملکرد پروژه به‌خصوص از حیث عملکرد زمانی خواهد بود. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان داشت: «... من یه وقتی به سرپرست کارگاه این پروژه اعتمادم ضعیف شد. احساس کردم کارها را با سرعت و بی‌کیفیت داره انجام میده. اختلاف بین من و او بالا گرفت و کار تا اونجایی پیش رفت که حتی پروژه در مقطعی متوقف شد...».

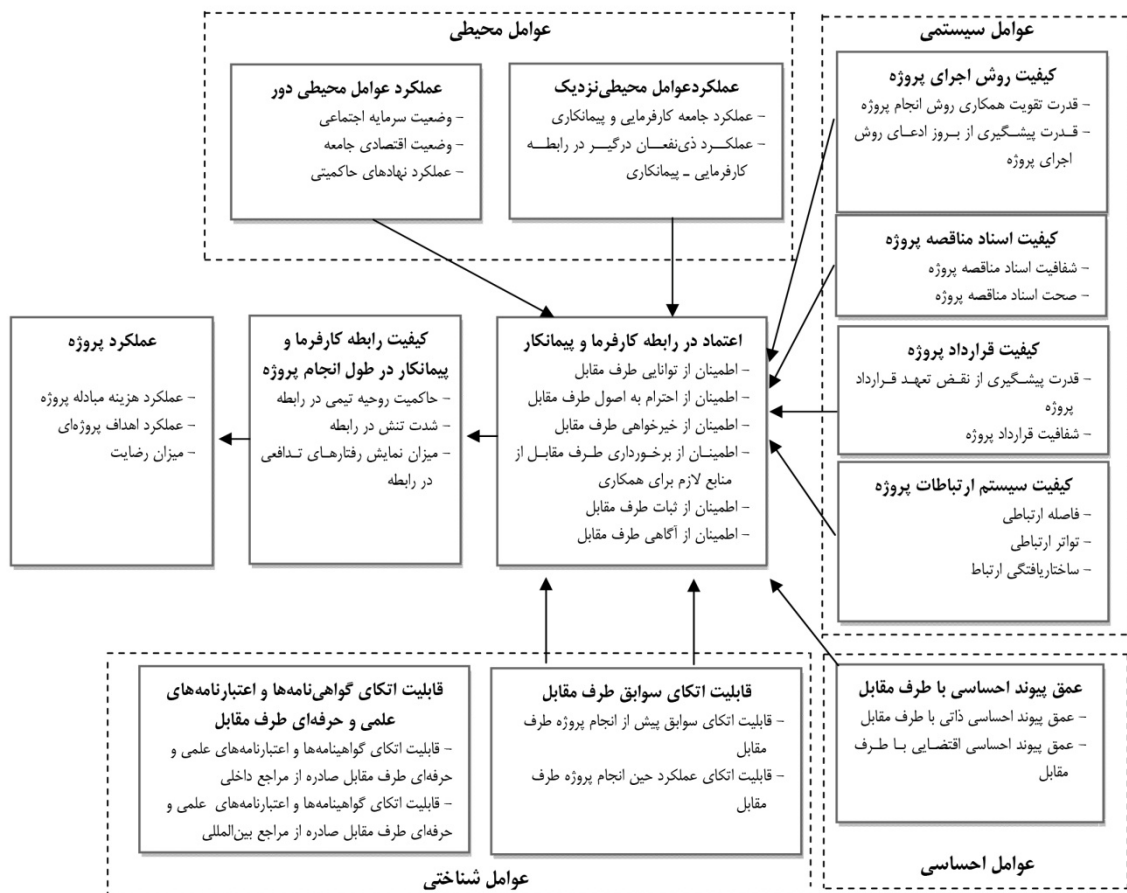
نمایش رفتارهای تدافعی، عنوان آخرین ویژگی پدیدار شده ذیل مقوله کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه است. تحلیل یافته‌های میدانی نشان می‌دهد که جریان یافتن کنترل‌های سختگیرانه و غیرضروری و نیز بسته شدن دریچه‌های ارتباط در روابط میان کارفرما و پیمانکار، به‌عنوان دو جلوه غالب از نمایش رفتارهای تدافعی نتیجه حضور اعتماد ضعیف میان آنهاست که با خود ضعف عملکرد پروژه را به دنبال دارد. برای مثال، در خصوص نقش تأثیرگذار اعتماد در کاهش شدت کنترل اعمال شده از سوی طرفین، تحلیل‌های صورت گرفته بیانگر آن است که حضور اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار موجب تقویت سطح ریسک‌پذیری طرفین و به تبع آن کاستن از کنترل‌های سختگیرانه و غیرضروری آنها می‌شد. در این راستا، مصاحبه‌شوندگان بخش پیمانکاری بر این باور بودند که با اعتماد خود به کارفرما، از میزان بوروکراسی قراردادی آنها در رابطه کاسته می‌شد و با رسمیت کمتری در رابطه حاضر می‌شدند. مصاحبه‌شوندگان بخش کارفرمایی نیز عقیده داشتند که با اعتماد خود به پیمانکار، ضمن کاستن از رسمیت و بوروکراسی اداری خود در تعامل با پیمانکار، از شدت کنترل‌های خود در خصوص اظهارها و مستندهای ارائه شده از سوی وی و کیفیت کارهای او نیز می‌کاستند. مشارکت‌کنندگان پژوهش اجماع نظر داشتند که شدت کنترل کاسته شده در نتیجه افزایش میزان اعتماد

در رابطه، می‌تواند به دلیل افزایش رضایتمندی به دست آمده و کاستن از زمان و هزینه‌های مرتبط با کنترل‌ها، موجبات بهبود عملکرد پروژه را فراهم آورد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «... اگر اعتماد کارفرما به پیمانکار ضعیف شود، یکی از تبعات آن این است که کارفرما مجبور خواهد شد انجام هر کاری را منوط به حضور نماینده نظارت کند و این یعنی وقت و هزینه. مثالی براتون بزنم، در این پروژه بحث نقشه‌برداری در پروژه مطرح بود، هم‌زمان در بیست جبهه از کار بتن‌ریزی داشتیم؛ خوب یکی از روال کار برای اخذ مجوز بتن‌ریزی، کنترل نقشه‌برداری توسط نقشه‌بردار پیمانکار با حضور نقشه‌بردار دستگاه نظارت است. حال اگر اعتمادی به پیمانکار وجود نمی‌داشت ما می‌بایست در پیک کار حدود ۴۰ نفر نقشه‌بردار به خدمت می‌گرفتیم. اما خوشبختانه به دلیل اعتمادی که وجود داشت کنترل‌ها به صورت رندم انجام می‌گرفت که این موجب کاهش زمان و هزینه‌های پروژه برای کارفرما شد...»

به این ترتیب، با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گزاره یازدهم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

**گزاره ۱۱.** با افزایش اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، کیفیت رابطه آنها طی انجام پروژه، همکارانه‌تر می‌شود و عملکرد پروژه بهبود می‌یابد.

در جمع‌بندی تحلیل یافته‌های میدانی پژوهش، مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار که نمایش تصویری از یازده گزاره توصیف‌شده در این بخش است، به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف دستیابی به مدل نظری - زمینه‌ای عملکرد پروژه بر پایه اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، در سه محور شناخت ویژگی‌های اعتماد، شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد و شناخت برون‌دادهای اعتماد در راستای حصول عملکرد پروژه ساماندهی شد. در این بخش، خلاصه‌ای از اهم دستاوردهای پژوهش پیرامون این سه محور بیان شده و ضمن مقایسه آنها با یافته‌های برآمده از ادبیات پیشین، وجوه تشابه و تفاوت پدیدآمده تشریح می‌شود.

نخستین محور پژوهش به شناخت ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار اختصاص داشت. مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اطمینان از توانایی، احترام به اصول و خیرخواهی اعتمادشونده، سه ویژگی عمده اعتماد در روابط میان اعضای زنجیره تأمین هستند و عمده پژوهشگران پیشین روی این ویژگی‌ها اجماع داشتند (زفان، ۲۰۱۸). بررسی مضامین استخراج‌شده در این بخش نشان می‌دهد که علاوه بر سه ویژگی نام‌برده که در این پژوهش نیز پدیدار شده بودند، اطمینان از برخورداری طرف مقابل از منابع لازم برای همکاری، اطمینان از ثبات طرف مقابل و اطمینان از آگاهی طرف مقابل سه ویژگی منحصر به فرد دیگر اعتماد در بستر پژوهش حاضر به شمار می‌روند. پژوهشگران پیشین، اعتماد را پدیده‌ای وابسته به بستر می‌دانستند (مک‌اویلی و تور‌تولیو، ۲۰۱۱) و از این رو می‌توان دلیل پدیدار شدن برخی ویژگی‌های جدید ذیل این پدیده در بستر این پژوهش را به این مهم نسبت داد. برای مثال می‌توان یکی از دلایل پدیدار شدن مقوله اطمینان از ثبات طرف مقابل به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در پژوهش حاضر را به‌واسطه وجود ناپایداری‌های بسیار در بستر پروژه‌های ایران به‌طور عام و بستر پروژه‌های ساخت شهری تهران به‌طور خاص دانست. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که در چنین محیطی امکان پیش‌بینی رفتار طرف مقابل را ندارند و اعتماد کردن برای آنها دشوار است. این مهم به‌ویژه در سازمان‌های دولتی نمود بیشتری پیدا می‌کرد، زیرا این سازمان‌ها علاوه بر ناپایداری‌های عمومی با ناپایداری سیاسی نیز مواجه بودند. یکی از ابتدایی‌ترین آثار آن، جابه‌جایی زیاد مدیران سازمان‌های دولتی و به‌تبع آن، بروز تغییرهای عمده در سیاست‌ها، اولویت‌ها و رویه‌های سازمانی آنها بود که می‌توانست تعامل‌ها با طرف مقابل رابطه را دستخوش تغییرهای ناخواسته کند.

از دستاوردهای جالب توجه دیگر این پژوهش در مبحث شناخت ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، دستیابی به فهرستی منحصر به فرد از شاخصه‌های هر یک از ویژگی‌ها، به‌دلیل اتخاذ رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش کدگذاری باز بود (جدول ۲). علی‌رغم آنکه پژوهشگران پیشین، در خصوص شناخت ویژگی‌های اعتماد در روابط میان اعضای زنجیره تأمین تا حدودی اجماع نظر داشتند، اما در تبیین شاخصه‌های هر یک از این ویژگی‌ها و در نتیجه چگونگی سنجش اعتماد به شکلی پراکنده عمل کرده بودند و واگرایی ادبیات در این زمینه به‌طور کامل مشهود است، تا جایی که مک‌اویلی و تور‌تولیو (۲۰۱۱) با مرور ادبیات پیش از خود بیان داشتند که تقریباً هر پژوهشگری سنجش‌های مخصوص به خود را در زمان عملیاتی‌سازی اعتماد معرفی کرده است و آن را به ماهیت وابسته به بستر اعتماد نسبت داده بودند. بنابراین، فهرست منحصر به فرد به‌دست‌آمده از شاخصه‌های پدیدار شده ذیل هر یک از ویژگی‌های اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار پروژه‌های ساخت شهری، می‌تواند در آینده پایه‌ای برای سنجش اعتماد در بستر روابط پروژه‌های ایران فراهم آورد.

دومین محور پژوهشی این پژوهش، شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در بستر پروژه‌های ساخت شهری را هدف گرفته بود. نتایج تحلیل داده‌های کیفی، چهار خوشه مقوله از عوامل مؤثر بر اعتماد را بر پایه خاستگاه آنها پدیدار ساخت که عبارت بودند از عوامل سیستمی، عوامل شناختی، عوامل احساسی و عوامل محیطی. مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های برآمده از ادبیات در این سطح نشان می‌دهد که پژوهشگران پیشین به برخی عوامل سیستمی و شناختی پدیدار شده در پژوهش حاضر توجه نشان داده بودند، اما برخی دیگر از این عوامل، مقوله‌های منحصر به فردی به شمار می‌روند که از دید آنها پنهان مانده بود. همچنین عوامل احساسی و محیطی پدیدار شده در این پژوهش، مقوله‌هایی جدیدی به شمار می‌روند که تاکنون در ادبیات مدیریت پروژه به نقش تأثیرگذار آنها در شکل‌گیری اعتماد میان اعضای زنجیره تأمین پروژه‌های ساخت اشاره‌ای نشده بود، عواملی که با توجه به خصوصیت‌های منحصر به فرد جامعه این پژوهش گاهی در مقایسه با عوامل سیستمی و شناختی مورد اشاره پژوهشگران گذشته در شکل‌گیری اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار نقشی بارزتر ایفا می‌کردند. در ادامه، به شکلی تفصیلی‌تر، تحلیل مقایسه‌ای مقوله‌های ذیل هر یک از خوشه مقوله‌های پدیدار شده در این پژوهش با عوامل مؤثر بر اعتماد برآمده از ادبیات ارائه می‌شود.

در ابتدا در ذیل خوشه مقوله عوامل سیستمی مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، چهار مقوله کیفیت روش انجام پروژه، کیفیت اسناد مناقصه پروژه، کیفیت قرارداد پروژه و کیفیت سیستم ارتباط‌های پروژه، در بستر پژوهش حاضر پدیدار شدند. تحلیل مقایسه‌ای در رابطه با مقوله پدیدار شده کیفیت روش انجام پروژه نشان می‌دهد که نتایج این پژوهش در خصوص تأثیرگذاری این مهم بر اعتماد، در مقابل نتایج پژوهش پژوهشگرانی چون لان و همکاران (۲۰۱۱) قرار داشت. لان و همکاران (۲۰۱۱) بر این باور بودند که روش انجام پروژه اتخاذ شده فقط بر اعتماد پیمانکار به کارفرما اثرگذار است، در حالی که نتایج این پژوهش از تأثیرگذاری آن بر اعتماد هر دو سوی رابطه حکایت داشت. مشارکت‌کنندگان هر دو بخش کارفرمایی و پیمانکاری بر این باور بودند که روش‌های انجام پروژه یکپارچه‌تر نظیر طرح و ساخت، به دلیل فراهم آوردن زمینه همکاری بیشتر و نیز پیشگیری بهتر از بروز ادعاهای طرفین کارفرمایی و پیمانکاری، در مقایسه با روش انجام پروژه متعارف اعتمادآفرینی بیشتری در رابطه میان آنها به دنبال خواهند داشت. کیفیت اسناد مناقصه پروژه، عامل سیستمی پدیدار شده تأثیرگذار دیگری بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار بود که نقش آن از دید پژوهشگران پیشین پنهان مانده بود. نتایج تحلیل‌های انجام شده بیانگر آن است که کارفرمایان و پیمانکاران با ارزیابی صحت و شفافیت این اسناد می‌توانند فارغ از ارزیابی سوابق یکدیگر به منبعی مناسب برای کسب اعتماد دست یابند. از این رو، تأثیرگذاری این مقوله بر اعتماد، به‌ویژه در شروع رابطه طرفین شایان توجه به نظر می‌رسد. سومین مقوله سیستمی پدیدار شده در پژوهش حاضر، کیفیت قرارداد پروژه است که چگونگی تأثیرگذاری آن بر اعتماد در این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های گذشته هم‌سو است، به‌نحوی که قدرت پیشگیری از نقض تعهد و شفافیت قرارداد، هم‌سو با ادبیات پیشین به‌عنوان دو ویژگی مؤثر بر اعتماد در کارفرما و پیمانکار پدیدار شدند. در این زمینه، پژوهشگران پیشین از یک سو بر این باور بودند که قراردادهای مشخص کردن موارد مربوط به تضمین‌ها، جریمه‌ها و غیره می‌تواند مانعی برای نقض تعهد طرفین رابطه فراهم آورند و به شکلی پیشگیرانه اطمینان‌بخش باشند (ریکویک، ۲۰۱۷) و از سوی دیگر قراردادهای شفاف به‌واسطه رفع ابهام‌ها در خصوص تعهدها و مسئولیت‌های طرفین رابطه می‌توانند مانع از

بروز تنش‌ها و تعارض‌های غیرسازنده شوند و بدین سان بر اعتماد میان طرفین رابطه تأثیرگذار باشند (لاو و راولینسون، ۲۰۱۱). در نهایت، کیفیت سیستم ارتباط‌های پروژه، عنوان آخرین مقوله پدیدار شده ذیل عوامل سیستمی مؤثر بر اعتماد بود. نتایج تحلیل‌های صورت‌گرفته در این بخش مشخص کرد که سیستم ارتباط‌های اثربخش می‌تواند به‌واسطه فراهم آوردن بستر مناسبی برای تبادل اطلاعات میان کارفرما و پیمانکار، درک بهتر آنها از انتظارات و خواسته‌های طرف مقابل را سبب شود و بدین شکل بر اعتماد میان آنها تأثیرگذار باشد. مقایسه یافته‌های این پژوهش با یافته‌های برآمده از ادبیات پیرامون مقوله بیان‌شده نشان می‌دهد که پژوهشگران قبلی پیش از این به نقش تأثیرگذار تواتر ارتباط و فاصله ارتباطی از ویژگی‌های سیستم ارتباط‌های پروژه بر اعتماد توجه داشته‌اند (چیونگ و همکاران، ۲۰۱۳)، اما تأثیرگذاری ساختاریافته‌ی ارتباط به‌عنوان ویژگی دیگر سیستم ارتباط‌های پروژه، بر اعتماد میان کارفرما و پیمانکار، در بستر پژوهش حاضر تازگی داشت. نتایج تحلیل داده‌های کیفی آشکار کرد که ساختاریافته‌ی ارتباط به‌دلیل شفاف کردن تعامل‌های طرفین رابطه و پیشگیری از بروز فرصت‌طلبی و تعارض‌های غیرسازنده در شکل‌گیری اعتماد نقشی مؤثر ایفا می‌کند.

دومین خوشه مقوله از عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، عوامل شناختی هستند که دو مقوله پدیدار شده در ذیل آن عبارت بودند از قابلیت اتکای سوابق و قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل. در ابتدا تحلیل یافته‌های پژوهش در خصوص مقوله پدیدار شده قابلیت اتکای سوابق طرف مقابل نشان می‌دهد که کارفرمایان و پیمانکاران در دو مقطع زمانی به بررسی سوابق یکدیگر می‌پردازند و در صورت قابل اتکا بودن این سوابق می‌توانند به طرف مقابل اعتماد کنند. نخستین مقطع زمانی ارزیابی سوابق طرفین به مرحله پیش از انجام پروژه اختصاص دارد که قابلیت اتکای این قبیل سوابق، برای شکل‌گیری اعتماد در مراحل آغازین پروژه پایه شناختی مهمی را فراهم می‌آورد و دومین مقطع زمانی ارزیابی سوابق طرفین، مرحله حین انجام پروژه را شامل می‌شود که پایه شناختی دیگر اعتماد در رابطه را فراهم می‌آورد. تحلیل مقایسه‌ای یافته‌های این پژوهش پیرامون مقوله پدیدار شده با یافته‌های برآمده از ادبیات بیانگر آن است که پژوهشگران پیشین فقط بر نقش سوابق پیش از انجام پروژه در شکل‌گیری اعتماد متمرکز بودند و در قالب مفهوم تجارب همکاری قبلی به آن اشاره داشتند (دی آراجو و فرانکو، ۲۰۱۷)، این در حالی است که اولاً مقوله سوابق پیش از انجام پروژه مستخرج در این پژوهش، در مقایسه با مفهوم تجارب همکاری قبلی گسترده‌تری دارد و ثانیاً سوابق حین انجام پروژه پدیدار شده در این پژوهش به‌دلیل تعلق پایه شناختی آن به زمان حال می‌تواند در تأثیرگذاری بر اعتماد میان کارفرما و پیمانکار حتی نقشی با اهمیت‌تر از سوابق پیش از انجام پروژه‌ای داشته باشد که پایه شناختی آن متعلق به زمان گذشته است. همچنین دومین مقوله پدیدار شده در دسته عوامل شناختی، قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل بود که بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته به دو دسته داخلی و بین‌المللی با توجه به مرجع صادرکننده آن تفکیک شد. تحلیل یافته‌های برآمده از مصاحبه‌شوندگان نشان داد که تعدد و کیفیت این گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌ها در زمان شروع رابطه میان طرفین، به‌ویژه زمانی که کارفرما و پیمانکار فاقد سابقه همکاری قبلی با یکدیگر باشند، به‌عنوان پایه‌ای شناختی در پایه‌ریزی اعتماد نقش مهمی ایفا می‌کنند. تحلیل مقایسه‌ای یافته‌های کیفی در این قسمت با یافته‌های برآمده از ادبیات از هم‌سوئی این دو حکایت دارد. برای مثال نیکولاوا و همکاران (۲۰۱۵) طی پژوهشی در خصوص عوامل مؤثر بر اعتماد

در رابطه کارفرما - مشاور بیان داشتند که معرفی نامه‌ها و گواهی نامه‌ها، خاستگاه‌های مهم کسب اعتماد کارفرمایان به مشاوران هستند. این موارد کارفرمایان را قادر می‌سازند تا تفسیر مثبتی از تعامل‌های بالقوه با مشاوران شکل دهند، زیرا قضاوت‌هایی در خصوص توانایی و احترام به اصول مشاور ارائه خواهند داد (نیکولاوا و همکاران، ۲۰۱۵).

سومین خوشه مقوله پدیدار شده در مبحث شناخت عوامل مؤثر بر اعتماد، عوامل احساسی هستند که تنها مقوله استخراج شده ذیل این خوشه، پیوند احساسی میان کارفرما و پیمانکار بود که پیش از این از دید پژوهشگران پنهان مانده بود. پژوهشگران عقیده دارند که پایه‌های احساسی اعتماد در مقایسه با پایه‌های شناختی آن در شکل‌گیری اعتماد میان طرفین رابطه نقش ضعیف‌تری ایفا می‌کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود این، در این پژوهش برداشت نگران‌ندگان در مقابل قرار داشت و نه تنها پایه‌های احساسی کم‌اهمیت‌تر از سایر عوامل مؤثر بر اعتماد نبود، بلکه به دلیل غلبه شناخت احساسی به شناخت منطقی که از خصوصیت‌های بارز جامعه ایرانی به‌طور عام و جامعه کارفرمایی و پیمانکاری ایران به‌طور خاص به شمار می‌رود، بعضی مواقع در مقایسه با سایر عوامل مؤثر بر اعتماد از جایگاه ممتازتری برخوردار بودند. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مقوله پدیدار شده پیوندهای احساسی میان کارفرما و پیمانکار که به دو دسته پیوندهای ذاتی و اقتضایی قابل تفکیک هستند، می‌توانند شکل‌های مختلفی داشته باشد. عمده مصاحبه‌شوندگان پیوند سیاسی، دوستی، خویشاوندی، قرابت مکانی و قومیتی با طرف مقابل را از جمله نمودهای پیوند احساسی بر شمرده بودند و عقیده داشتند که وجود هر یک از این پیوندهای احساسی در رابطه میان کارفرما و پیمانکار می‌تواند اعتماد میان آنها را متأثر سازد.

آخرین خوشه مقوله پدیدار شده از عوامل مؤثر بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار، عوامل محیطی هستند. از آنجا که ذات وابسته به بستر اعتماد، آن را مستعد تأثیرپذیری از محیط می‌سازد، نقش عوامل محیطی در شکل‌گیری اعتماد میان کارفرما و پیمانکار می‌تواند تعیین‌کننده باشد. با وجود این، تاکنون پژوهشی در ادبیات مدیریت پروژه بر نقش عوامل محیطی مؤثر بر اعتماد میان ارکان پروژه متمرکز نشده بود و بر این اساس، در این حوزه پژوهشی هیچ عامل محیطی معرفی نشده است. بر پایه تحلیل‌های صورت گرفته، عوامل محیطی پدیدار شده در این پژوهش به دو دسته عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور تفکیک شدند. عوامل محیطی نزدیک، به عملکرد نقش‌آفرینان اصلی درگیر در پروژه‌های کشور به‌طور عام و پروژه‌های ساخت شهری به‌طور خاص اشاره دارند که در یک طبقه‌بندی به دست آمده به دو دسته جامعه کارفرمایی و پیمانکاری و ذی‌نفعان درگیر در پروژه‌ها تفکیک شدند. از آنجا که اعتماد نوعی قضاوت ذهنی است، سابقه عملکردی هر یک از این بخش‌ها می‌تواند در شروع رابطه کارفرما و پیمانکار پیش‌فرض‌های ذهنی از حیث امکان اعتماد یک طرف به طرف دیگر رابطه را فراهم آورد، به‌خصوص جایی که طرفین رابطه از یکدیگر شناخت کمی داشته و فاقد پیوندهای احساسی باشند. در چنین حالتی شاید بتوان نقش عوامل محیطی در شکل‌گیری اعتماد را بارزتر از سایر عوامل دانست. نتایج تحلیل‌های صورت گرفته در خصوص عوامل محیطی نزدیک نشان دادند که هر دو این عوامل از حیث اعتماد آفرینی با عملکرد ضعیف مواجه بودند. اما علاوه بر عوامل محیطی نزدیک، عوامل محیطی دور نیز می‌توانند بر اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار تأثیرگذار باشند. منظور از عوامل محیطی دور، عواملی هستند که بر اعتماد عمومی در سطح جامعه تأثیرگذار است و از آنجا که کارفرمایان و پیمانکاران بخشی از این جامعه وسیع‌تر به شمار

می‌روند، اعتماد در رابطه آنها از چنین عواملی نیز متأثر خواهد بود. تحلیل یافته‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد عمومی در سطح جامعه نیز در وضعیت نامطلوبی قرار دارد که نتیجه نقش‌آفرینی عواملی چون سرمایه اجتماعی، وضعیت اقتصادی و عملکرد نهادهای حاکمیتی است.

آخرین محور موضوعی پژوهش حاضر به شناخت برون‌دادهای اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار در راستای حصول عملکرد پروژه اختصاص داشت. نتایج تحلیل یافته‌های میدانی در این بخش نشان داد که مقوله پدیدار شده کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه، تنها برون‌دادی از اعتماد در این رابطه است که می‌تواند عملکرد پروژه را متأثر سازد. حاکمیت روحیه تیمی در رابطه، شدت تنش در رابطه و میزان نمایش رفتارهای تدافعی در رابطه سه ویژگی پدیدار شده تعیین‌کننده کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه بودند، کیفیتی که در یک سوی طیف می‌تواند همکارانه بوده یا در سوی دیگر طیف تقابلی باشد. تحلیل مقایسه‌ای نتایج یافته‌های این بخش با یافته‌های برآمده از ادبیات نشان می‌دهد، علی‌رغم اینکه عنوان مقوله پدیدار شده پژوهش حاضر در این سطح از انتزاع مقوله‌ای منحصر به فرد به شمار می‌رود، اما پژوهشگران پیشین به‌طور ضمنی به نقش میانجی غالب ویژگی‌های مستخرج ذیل این مقوله در رابطه اعتماد و عملکرد پروژه اشاره نیز کرده‌اند. در ادامه تحلیل مقایسه‌ای صورت‌گرفته در خصوص نقش میانجی هر یک از ویژگی‌های مقوله کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام پروژه توصیف می‌شود.

در ابتدا نتایج این پژوهش نشان دادند که حاکمیت روحیه تیمی به‌عنوان یکی از شاخصه‌های کیفیت رابطه همکارانه می‌تواند در رابطه اعتماد میان کارفرما و پیمانکار و عملکرد پروژه نقش میانجی ایفا کند، زیرا از یک سو اعتماد، هم‌سویی تلاش‌های طرفین در راستای حل مسائل و مشکل‌ها و رفع احتیاج‌های پروژه را به‌دنبال دارد و از این طریق می‌تواند موجب صرفه‌جویی‌های زمانی و هزینه‌ای در پروژه شود و از سوی دیگر به‌واسطه القای حس تعلق خاطر طرفین به تیم در قالب یک خانواده واحد رضایت آنها را به‌دنبال داشته باشد. پژوهشگران پیشین به نقش میانجی ویژگی حاکمیت روحیه تیمی در رابطه اعتماد و عملکرد پروژه در قالب مفهوم همکاری مشترک اعضای تیم توجه نشان داده بودند (چاکر و لوسمر، ۲۰۱۶ و یاو و همکاران، ۲۰۱۸)، اما مفهوم پدیدار شده در پژوهش حاضر علاوه بر دربرداشتن مفهوم همکاری مشترک، مفهوم هویت تیمی در رابطه را نیز در خود نهفته دارد.

تنش در رابطه میان کارفرما و پیمانکار، ویژگی پدیدار شده دیگر ذیل مقوله کیفیت رابطه طرفین طی انجام پروژه بود که پژوهشگران پیشین به نقش میانجی آن در رابطه اعتماد و عملکرد پروژه اشاره داشتند (پینتو و همکاران، ۲۰۰۹). آنها میزان بالای تنش در رابطه را از صفات مهم خصمانه و غیرهمکارانه بودن یک رابطه می‌دانستند و با اشاره به سیطره روابط خصمانه در تعامل‌های میان ارکان پروژه‌های ساخت و به‌ویژه میان کارفرمایان و پیمانکاران اشاره داشتند که برای کاهش تنش‌ها حضور اعتماد در روابط ضروری است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان دادند که کاهش اعتماد در رابطه، عواقبی چون افزایش نزاع‌ها و اصطکاک‌ها، قفل شدن پروژه و نیز دشوار شدن حل اختلاف‌ها و مسائل مرتبط با کلیه‌های قراردادی را به‌دنبال دارد که نتیجه نهایی این افزایش تنش، بروز نارضایتی طرفین و ضعف عملکرد پروژه به‌خصوص از حیث عملکرد زمانی است.

نمایش رفتارهای تدافعی، عنوان آخرین ویژگی پدیدار شده ذیل مقوله کیفیت رابطه کارفرما و پیمانکار طی انجام



پروژه است که در رابطه اعتماد و عملکرد پروژه نقش میانجی ایفا می‌کند. تحلیل یافته‌های میدانی نشان داد که جریان یافتن کنترل‌های سختگیرانه و غیرضروری و نیز بسته شدن درجه‌های ارتباط در روابط میان کارفرما و پیمانکار به‌عنوان دو جلوه غالب از نمایش رفتارهای تدافعی نتیجه حضور اعتماد ضعیف میان آنهاست که با خود ضعف عملکرد پروژه را به دنبال دارد. تحلیل مقایسه‌ای یافته‌های پژوهش حاضر در این بخش با یافته‌های برآمده از ادبیات از هم‌سویی نتایج حکایت دارد. در این راستا مانو و همکاران (۲۰۱۵) اظهار داشتند که حضور اعتماد در رابطه سبب می‌شود تا طرفین در بیان خواسته‌ها، خطاها و مشکل‌های خود آسوده و آزاد باشند. این مهم موجب فراهم آمدن فضای تبادل اطلاعات بازی از ایده‌ها و چشم‌اندازها و اطلاعات مرتبط با کار می‌شود که بهبود عملکرد پروژه را به دنبال خواهد داشت. از سوی دیگر پژوهشگرانی چون بنیتز کالمن و وارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) ارزش ابتدایی اعتماد را کاهش کنترل مورد نیاز برای مدیریت مشارکت‌کنندگان پروژه برشمرده بودند. در این خصوص لاو و راولینسون (۲۰۱۱) و کی و همکاران (۲۰۱۵) بیان داشتند که اعتماد در روابط قراردادی می‌تواند کاهش کنترل‌های بوروکراتیک و زمان و هزینه‌های مرتبط با آن را به ارمغان آورد، زیرا با حضور اعتماد، طرفین از بروز فرصت‌طلبی طرف مقابل واهمه‌ای نخواهند داشت.

پس از تحلیل مقایسه‌ای یافته‌های این پژوهش با یافته‌های برآمده از ادبیات و تبیین جایگاه نظری و نوآوری‌های پژوهش حاضر، در ادامه پیشنهادها در دو دسته پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی و پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شوند.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

بسان اغلب پژوهش‌ها، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که عبارت بودند از محدودیت مرتبط با روش‌شناسی اتخاذشده و محدودیت مرتبط با مشارکت‌کنندگان پژوهش. بر این اساس، محدودیت‌های اشاره‌شده و پیشنهاد پژوهش‌های آتی برخاسته از آنها در ذیل توصیف می‌شوند:

- همانند اغلب پژوهش‌های مبتنی بر نظریه زمینه‌ای، یافته‌های پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افرادی محدود حاصل شده است که محدودیت‌هایی را بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها وارد می‌آورد. از این رو، بررسی اعتبار مدل نظری - زمینه‌ای این پژوهش در جامعه‌ای وسیع‌تر پیشنهاد می‌شود. همچنین برای سنجش کفایت مدل نام‌برده، پژوهش‌های استقرایی بیشتری توصیه می‌شود.
- محدودیت دوم این پژوهش با نوع سازمان‌های مشارکت‌کننده در فرایند پژوهش مرتبط بود که همگی سازمان‌های کارفرمایی و پیمانکاری عمومی و دولتی به شمار می‌آمدند. از این رو پژوهش‌های آتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد استقرایی، اهداف این پژوهش را در بستر روابط بین سازمانی دولتی - خصوصی یا خصوصی - خصوصی دنبال کرده و نتایج را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نقش تأثیرگذار اعتماد در رابطه کارفرما و پیمانکار بر عملکرد پروژه‌های ساخت که هم در این پژوهش مشخص شد و هم پژوهشگران پیشین بر آن تأکید داشتند، پیشنهادهای کاربردی ذیل در راستای تقویت اعتماد با توجه

به عوامل مؤثر بر اعتماد پدیدار شده در پژوهش حاضر می‌توانند موجبات بهبود عملکرد ضعیف پروژه‌ها را که مسئله اصلی پژوهش حاضر بود فراهم آورند:

- با توجه به نقش کیفیت روش انجام پروژه در تقویت اعتماد و درک این مهم که روش‌های جدیدتر انجام پروژه، زمینه‌های همکاری و اعتماد بیشتری در رابطه کارفرمایی و پیمانکاری فراهم می‌آورند، پیشنهاد می‌شود تا کارفرمایان پروژه‌های ساخت در راستای بهره‌گیری از روش‌های انجام پروژه همکارانه‌تر نظیر روش انجام پروژه یکپارچه شرایط لازم را فراهم آورند.
- با توجه به نقش کیفیت اسناد مناقصه پروژه در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود تا طرفین رابطه کارفرمایی و پیمانکاری برای اجتناب از تضعیف اعتماد طرف مقابل، حساسیت خود به مقطع زمانی پیش از انجام پروژه را بالا برده و با صرف زمان و دقت بیشتر هنگام تنظیم اسناد مناقصه پروژه در راستای تقویت شفافیت و صحت اسناد مناقصه خود گام بردارند.
- با توجه به نقش کیفیت قرارداد پروژه در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود، قراردادهای تنظیمی اولاً با جزئیات و تفصیل بیشتری نگارش شوند تا موارد ابهام در تعهدهای طرفین به حداقل مقدار ممکن برسد. ثانیاً با توجه به عدم قطعیت‌های بسیار در بستر پروژه‌های ساخت ایران، نگارش مبتنی بر سناریو در تنظیم قراردادها لحاظ شود تا بتوان در قرارداد تنظیمی سناریوهای احتمالی آینده را پیش‌بینی کرد. ثالثاً در راستای حصول اعتماد متقابل، می‌بایست اصل توازن در تنظیم قراردادها لحاظ شود. برای مثال در وضعیت موجود علی‌رغم دریافت انواع ضمانت‌های دریافتی از پیمانکاران در موارد نقض تعهد احتمالی، اما پیمانکاران فاقد ضمانت‌نامه‌های لازم از کارفرمایان هستند که این مهم توازن قدرت طرفین را به چالش می‌کشد.
- با توجه به نقش کیفیت سیستم ارتباط‌های پروژه در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود تا هر دو سوی کارفرمایی و پیمانکاری پروژه‌ها اولاً در مراحل آغازین پروژه، ارتباط‌های خود را از طریق اتخاذ راهبردهای لازم ساختارمند کنند، به نحوی که چگونگی انجام تعامل‌ها طی پروژه کاملاً شفاف و بدون ابهام باشد. در این راستا برگزاری جلسه آغاز پروژه در راستای تدوین سند رویه هماهنگی و نیز مشخص کردن چگونگی مستندنگاری وقایع پروژه‌ای می‌تواند نقشی سازنده ایفا کند. ثانیاً طی پروژه ضمن کاستن از فاصله ارتباطی و تشریفات بوروکراتیک ارتباطی خود و نیز بهره‌گیری بیشتر از مراوده‌های چهره به چهره، تواتر ارتباط خود در سطوح مختلف مدیریتی را در راستای پیشبرد امور مرتبط با پروژه تقویت کنند.
- با توجه به نقش قابلیت اتکای سوابق طرفین در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود تا بانکی جامع از سوابق و اطلاعات طرفین کارفرمایی و پیمانکاری در کشور تهیه شود تا عموم کارفرمایان و پیمانکاران و به‌ویژه کارفرمایان و پیمانکارانی که برای نخستین بار قصد همکاری با یکدیگر را دارند، با بهره‌گیری از این پایگاه داده بتوانند به شناخت اولیه مناسبی در خصوص طرف مقابل رابطه دست یابند.
- با توجه به نقش قابلیت اتکای گواهی‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌های علمی و حرفه‌ای طرف مقابل در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود با توجه به نیاز جامعه کارفرمایی و پیمانکاری متولیان تنظیم‌کننده روابط کارفرمایی و

- پیمانکاری با توجه به نیاز طرفین، گواهی‌نامه‌های استاندارد تهیه کنند و متولیان یادشده زیرساخت‌های لازم برای صدور این گواهی‌نامه‌ها در کشور را تأمین کنند. ضرورت طراحی و صدور گواهی‌نامه‌های یادشده به‌ویژه در سمت کارفرمایی با توجه به خلأ ارزیابی کارفرمایان بیشتر از سمت پیمانکاری احساس می‌شود.
- با توجه به نقش عمق پیوند احساسی میان طرفین رابطه در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود طرفین رابطه کارفرمایی و پیمانکاری با طراحی مکانیسم ارتباط‌های غیررسمی نظیر برگزاری مراسم‌های نمادین، طرح‌ریزی فعالیت‌های فوق برنامه مشترک در خارج از ایام کاری و مواردی از این قبیل در راستای تقویت پیوند احساسی میان خود بکوشند.
  - با توجه به نقش عملکرد عوامل محیطی نزدیک در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود اولاً ذی‌نفعان درگیر در رابطه کارفرمایی و پیمانکاری، به‌خصوص سازمان برنامه و بودجه در این رابطه فعالانه‌تر عمل کنند و برای مثال با بازنگری شرایط عمومی پیمان که هر دو جامعه مشارکت‌کننده در پژوهش به آن انتقاد داشتند، ساختار رابطه کارفرمایی و پیمانکاری را متحول کنند. همچنین ایفای نقش ذی‌نفعان و متولیان مربوطه با هدف بازنگری در ساختارها و رویه‌های حل اختلاف طرفین کارفرمایی و پیمانکاری در راستای عادلانه کردن رسیدگی به دعاوی آنها در احیای اعتماد در این جامعه نقش بسزایی خواهد داشت. ثانیاً کارفرمایان و پیمانکاران حاضر در پروژه‌های ساخت می‌بایست با هدف بهبود عملکرد، ویژگی‌های قابلیت اعتماد خود نظیر توانایی‌ها، احترام به اصول، خیرخواهی، برخورداری از منابع لازم برای همکاری، آگاهی از الزام‌ها و ماهیت پروژه‌های ساخت و ثبات سازمانی و نیروی انسانی خود را تقویت کنند.
  - با توجه به نقش عوامل محیطی دور در تقویت اعتماد، پیشنهاد می‌شود نهادهای حاکمیتی کشور نظیر قوای سه‌گانه در راستای حمایت از اعتمادکننده فعالانه‌تر عمل کنند. تنظیم قوانین حمایتگر همراه با ضمانت‌های اجرایی و نظارت بر حسن اجرای این قوانین در کنار اخلاقی عمل کردن نهادهای حاکمیتی و ایجاد بستری شفاف در ارائه اطلاعات به جامعه می‌تواند اعتماد عمومی آسیب‌دیده در جامعه ایران را تقویت کند. این مهم به این دلیل حائز اهمیت است که بدانیم اعتماد در روابط پروژه‌ای در خلأ جریان ندارد، بلکه در بستر اعتماد عمومی در جامعه جاری است.

## منابع

- رنانی، محسن؛ مویدفر، رزیتا (۱۳۹۶). چرخه‌های افول اخلاق و اقتصاد: سرمایه اجتماعی و توسعه در ایران. تهران: نشر طرح نو.
- سازمان برنامه و بودجه استان تهران (۱۳۹۵). علل تأخیر زمانی اجرای پروژه‌های عمرانی. تهران: همایش منطقه‌ای توسعه مشارکت عمومی - خصوصی.
- فوکردی، رحیم؛ الفت، لعیا؛ رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۲). تبیین شرایط حاکم بر مدیریت روابط قدرت در لایه خرده‌فروشی زنجیره تأمین محصولات غذایی: نظریه‌ای برخاسته از داده‌ها. نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴)، ۷۳-۹۴.
- کمیسیون برنامه و بودجه شورای اسلامی شهر تهران (۱۳۹۳). گزارش نظارتی عملکرد ۶ ماهه اول سال ۹۳ پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران.

گلابچی، محمود؛ محمدی قاضی محله، مهدی (۱۳۹۶). اولویت‌بندی عوامل اتلاف زمانی و ارائه فرمول پیش‌بینی میزان اتلاف در پروژه‌های ساختمانی مسکونی با استفاده از روش لاسو. مدیریت صنعتی، ۹(۱)، ۱۶۷-۱۸۸.

گلدوست جویباری، یاسر؛ صبحیه، محمدحسین؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ شاکری، اقبال؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۶). شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار (مورد مطالعه: پروژه‌های ساخت شهری تهران). فصل‌نامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۸(۳۱)، ۲۵-۷۹.

نمازیان، علی؛ حاجی یخچالی، سیامک (۱۳۹۷). ارائه یک مدل ترکیبی شبیه‌سازی - شبکه‌های بیز برای ارزیابی هزینه تکمیل پروژه در شرایط ریسک (مورد مطالعه: پروژه ساخت پالایشگاه فاز ۱۳ میدان گازی پارس جنوبی). مدیریت صنعتی، ۱۰(۳)، ۴۰۷-۴۲۸.

## References

- Barczak, G., & McDonough, E. F. (2003). The role of trust and project commitment in new product development teams. In *PICMET'03: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management for Reshaping the World*, pp. 274-281.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, Gofers, and Grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International journal of project management*, 36(3), 429-443.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Buvik, M. P., & Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams—A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1484-1494.
- Chalker, M., & Loosemore, M. (2016). Trust and productivity in Australian construction projects: a subcontractor perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 192-210.
- Cheong, Y., & Mustafa, N.E. (2013). Critical success factors for Malaysian construction projects: An empirical assessment. *Construction Management and Economics*, 31 (1), 1-21.
- Cheung, S. O., Ng, T. S., Wong, S. P., & Suen, H. C. (2003). Behavioral aspects in construction partnering. *International Journal of Project Management*, 21(5), 333-343.
- Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Lam, M. C. (2013). Interweaving Trust and Communication with Project Performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(8), 941-950.
- Chow, P.T., Cheung, S.O., & Chan, K.Y. (2012). Trust-building in construction contracting: Mechanism and expectation. *International Journal of Project Management*, 30(8), 927-937.

- De Araujo, D.V.B., & Franco, M. (2017). Trust-building mechanisms in a cooperation relationship: a case study design. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 378-394.
- De Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
- Foukerdi, R., Olfat, L., Rahmanseresht, H. (2014). Explanation of factors affecting management of power relationships in retailing tier of food supply chain: A grounded theory. *Journal of Business Management*, 12(4), 73-94. (in Persian)
- Gad, G. M., Shane, J. S., Strong, K. C., & Choi, J. (2016). Rethinking Trust in Construction Contract Formation: Dispute Resolution Method Selection. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 8(3), 451-465.
- Golabch, M., Mohammadi Ghazimahalleh, M. (2017). Ranking and Prediction Formula of Time Waste Causes in Residential Building Projects by LASSO Method. *Industrial Management Journal*, 9(1), 167-188. (in Persian)
- Hällgren, M. (2012). The construction of research questions in project management. *International Journal of Project Management*, 30(7), 804-816.
- Jelodar, M. B., Yiu, T. W., & Wilkinson, S. (2015). Systematic representation of relationship quality in conflict and dispute: For construction projects. *Construction Economics and Building*, 15(1), 89-103.
- Jiang, W., Lu, Y., & Le, Y. (2016). Trust and Project Success: A Twofold Perspective between Owners and Contractors. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 401-416.
- Jouybari, Y.G., Sobhiyah, M.H., Khodadad Hosseini, S.H., Shakeri, E., Amiri, M. (2018). Identifying the sources of client's trust to the contractor based on trustworthiness features of contractor (A case study on Tehran urban construction projects). *Social Development and Welfare Planning Journal*, 8(31), 25-79. (in Persian)
- Kalkman, J. P., & de Waard, E. J. (2017). Inter-organizational disaster management projects: finding the middle way between trust and control. *International Journal of Project Management*, 35(5), 889-899.
- Ke, H., Cui, Z., Govindan, K., & Zavadskas, E. K. (2015). The impact of contractual governance and trust on EPC projects in construction supply chain performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(4), 349-363.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: an exploratory case-study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 98-108.
- Lau, E., & Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 633-659.
- Li, Q., Yin, Z., Chong, H. Y., & Shi, Q. (2018). Nexus of Interorganizational Trust, Principled Negotiation, and Joint Action for Improved Cost Performance: Survey of Chinese Megaprojects. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), pp. 401-417.
- Lincoln, Y. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage Publications.

- Manu, E., Ankrah, N., Chinyio, E., & Proverbs, D. (2015). Trust influencing factors in main contractor and subcontractor relationships during projects. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1495-1508.
- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629-637.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Meng, X. (2015). The role of trust in relationship development and performance improvement. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(7), 845-853.
- Möllering, G. (2001). The nature of trust: from Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35(2), 403-420.
- Namazian, A., Haji Yakhchali, S. (2018). Developing an Integrated Simulation Model of Bayesian-networks to Estimate the Completion Cost of a Project under Risk: Case Study on Phase 13 of South Pars Gas Field Development Projects. *Industrial Management Journal*, 10(3), 407-428. (in Persian)
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client-consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232-245.
- Ning, Y. (2017). Combining formal controls and trust to improve dwelling fit-out project performance: A configurational analysis. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1238-1252.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648.
- Plan and budget commission of the Islamic Council of Tehran. (2015). *Performance monitoring report for the first six months of 2015 on public Projects of Tehran municipality*. Tehran, Iran. (in Persian)
- Plan and budget organization of Tehran province. (2017). *Causes of time delay in the implementation of public projects. Regional conference on public-private partnership development*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Rauniar, R., Rawski, G., Morgan, S., & Mishra, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *International Journal of Project Management*, 37(2), 239-258.
- Renani, M., Moayedfar, R. (2018). *Cycles of ethics and economics decay: social capital and development in Iran*. Tarhe No Publications, Tehran, Iran. (in Persian)
- Ryciuk, U. (2017). Identification of factors related to trust formation in construction supply chains. *Procedia Engineering*, 182, 627-634.
- Soares, R. (2012). Trust-The Missing Link in Construction. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23).

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Sage publications, United States.
- Wong, W. K., Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Pang, H. Y. (2008). A framework for trust in construction contracting. *International Journal of Project Management*, 26(8), 821-829.
- Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Relationship between project's added value and the trust-conflict interaction among project teams. *Journal of Management in Engineering*, 33(4), 401-418.
- Yang, L., Shuai, C., & Ghazanfar, F. (2012). Factor analysis of the trust structure between owners and contractors of construction projects based on structural equation modeling (SEM): A case study in China. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2152-2161.
- Yao, H., Chen, Y., Chen, Y., & Zhu, X. (2018). Mediating Role of Risk Perception of Trust and Contract Enforcement in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(2), 410-426.
- Zeffane, R. (2018). Do age, work experience and gender affect individuals' propensity to trust others? An exploratory study in the United Arab Emirates. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(3/4), 210-223.
- Zuppa, D., Olbina, S., & Issa, R. (2016). Perceptions of trust in the US construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 211-236.