

# شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی های

## قابلیت اعتماد پیمانکار

(مورد مطالعه: پروژه های ساخت شهری تهران)

یاسر گلدوست جویباری\* ، محمدحسین صبحیه\*\*

سیدحمید خداداد حسینی\*\*\* ، اقبال شاکری\*\*\*\* ، مجتبی امیری\*\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۳۱

### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر، شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی های قابلیت اعتماد پیمانکار در بستر پروژه های ساخت شهری تهران است. در این راستا با بهره گیری از متدولوژی نظریه زمینه ای و به کمک کدگذاری باز مصاحبه های عمیق انجام شده با ۱۸ نفر از مطلعین و دست اندرکاران بخش

---

\* دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس. y.g.jouybari@modares.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

sobhiyah@modares.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس. khodadad@modares.ac.ir

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت ساخت دانشکده مهندسی عمران و محیط زیست دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

eshakeri@aut.ac.ir

\*\*\*\*\* استادیار دانشگاه تهران

کارفرمایی این پروژه‌ها، مجموعاً ۹ مقوله، ۲۸ مفهوم و ۱۴۸ کد باز منحصربه‌فرد، حاصل شد. به طور خلاصه این ۹ مقوله عبارت بودند از: توانایی پیمانکار؛ دارایی پیمانکار؛ آگاهی پیمانکار؛ تعهد پیمانکار؛ تقلب پیمانکار؛ حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما؛ ثبات پیمانکار؛ انعطاف‌پذیری پیمانکار؛ و سلطه‌پذیری پیمانکار. در گام بعد، به واسطه کدگذاری نظری انجام شده، این مقوله‌ها در پیوند با مقوله اعتماد کارفرما به پیمانکار قرار گرفتند و از این طریق، مدل مفهومی این پژوهش که دربردارنده ۹ قضیه تحقیق بود، حاصل گردید. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌داد که برخی از مقوله‌های حاصل شده این تحقیق، نظیر سلطه-پذیری پیمانکار، به واسطه خصوصیات متمایز زمینه‌ای، خاص بستر تحقیق حاضر بوده و برخی دیگر از مقوله‌ها نظیر توانایی پیمانکار، همسو با نتایج ادبیات گذشته است؛ هرچند که عمده مفاهیم ذیل این مقوله‌ها، منحصربه‌فرد و خاص بستر این تحقیق بود. همچنین تحلیل‌های مقایسه‌ای میان پیمانکاران دولتی و خصوصی در زمینه قابلیت اعتماد، نشان داد که از منظر برخی مقوله‌ها نظیر انعطاف‌پذیری پیمانکار، پیمانکاران دولتی قابل اعتمادتر بودند و از منظر برخی مقوله‌های دیگر نظیر توانایی پیمانکار، پیمانکاران خصوصی بیشتر مورد وثوق قرار داشتند.

**واژه‌های کلیدی: قابلیت اعتماد؛ پروژه‌های ساخت شهری؛ کارفرما؛**

**پیمانکار؛ نظریه زمینه‌ای.**

## مقدمه و بیان مسئله پژوهش

از گذشته تاکنون، تحقیقات فزاینده‌ای وجود داشتند که بیان می‌کنند اعتماد، فاکتوری آشکار در تعیین اثربخشی بسیاری از روابط است و دانشمندان علوم سازمانی، اهمیت و نقش پایه‌ای اعتماد در روابط سازمانی را به خوبی دریافته‌اند (پنگیل و موی چان ۲۰۱۴، بویک و توت ۲۰۱۶، بستیلر و همکاران ۲۰۱۷). در بستر پروژه‌های ساخت نیز حضور اعتماد در روابط میان ارکان پروژه، امری مهم تلقی شده است (گاد و همکاران، ۲۰۱۶؛ زوپا و همکاران، ۲۰۱۶)؛ به طوری که ایجاد محیط قراردادی اعتمادآمیز به

عنوان یکی از اصلاحات اساسی صنعت احداث، مطرح شده است که می‌تواند به این صنعت، حیاتی دوباره ببخشد (گیرمشید و براکمان، ۲۰۱۰). در این راستا حضور اعتماد در روابط میان ارکان پروژه، می‌تواند کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی در زمان، افزایش کیفیت و به طور کلی، بهبود عملکرد پروژه را در پی داشته باشد (کادفورز ۲۰۰۴، پینتو و همکاران ۲۰۰۹، خان و همکاران ۲۰۱۱، چیونگ و همکاران ۲۰۱۳، گاد و شین ۲۰۱۴، لو و همکاران ۲۰۱۵، بویک و رافسن ۲۰۱۵، منگ ۲۰۱۵، جیانگ و همکاران ۲۰۱۶، ۶چاکر و لوسمر ۲۰۱۶، زویا و همکاران ۲۰۱۶). اما به رغم اهمیت اشاره شده حضور اعتماد در روابط میان ارکان پروژه‌های ساخت؛ این مهم تا قبل از شروع سال‌های ۱۹۹۰ مورد توجه تحقیقات حوزه مدیریت پروژه قرار نداشت (اجمل و همکاران ۲۰۱۲) و اخیراً به دلیل گرایش محققان این حوزه به بررسی موضوعات نرم، بررسی پدیده اعتماد در روابط پروژه‌ای، گسترش یافته است. با این وجود، بر پایه آنچه که از ادبیات مدیریت پروژه‌های ساخت دریافته می‌شود، متأسفانه تا به امروز، تلاش اندکی در خصوص شناخت منابع اعتماد در روابط میان کارفرمایان و پیمانکاران صورت گرفته است.

با وجود محدود بودن تلاش‌های انجام شده در خصوص شناخت منابع اعتماد در روابط پروژه‌ای، اما می‌توان این تحقیقات را در یک ناحیه مشترک دانست و آن در نظر داشتن قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> اعتمادشونده به عنوان مهم‌ترین منبع اعتماد است؛ به این معنا که محققین اعتقاد دارند برای شکل‌گیری اعتماد، قبل از هر چیز، اعتمادشونده می‌بایست برخوردار از یک سری خصوصیات و ویژگی‌هایی باشد که او را در نظر اعتمادکننده قابل اعتماد سازد (میر و همکاران ۱۹۹۵). با وجود این اجماع در کلیات، اما آنچه که شکاف دانشی را در این بخش موجب شده است، طبیعت وابسته به بستر<sup>۲</sup> پدیده اعتماد است که سبب گردیده تا دیدگاه واحدی در خصوص شناخت صفات و ویژگی‌های

---

1. Trustworthiness  
2. Context-specific nature

اعتمادشونده قابل اعتماد در محیط‌ها و بسترهای پژوهشی مختلف، وجود نداشته باشد (مک‌اویلی و مارکو تورتولیو ۲۰۱۱، بویک و رافسن ۲۰۱۵). به عنوان مثال خلفان و همکاران (۲۰۰۷)، توانایی حل مسأله، توانایی دستیابی به مایلستون‌های پروژه و توانایی مالی را از جمله ویژگی‌های مهم قابلیت اعتماد اعتمادشونده در نظر گرفته بودند. پینتو و همکاران (۲۰۰۹) منصف بودن، پرهیز از سهل‌انگاری در انجام کار، عدم برخورداری از انگیزه‌ها و مقاصد پنهان و پرهیز از زیاده‌خواهی را برای تشریح صفات اعتمادشونده قابل اعتماد بکار بردند. چاو و همکاران (۲۰۱۲) پایبندی به قول‌ها و وعده‌ها، ثبات رویه، عدم سوءاستفاده از دیگری و پرهیز از تقلب را توصیف‌کننده مقوله قابلیت اعتماد می‌دانستند و نهایتاً نیکولاوا و همکاران (۲۰۱۵)، برخورداری از تجربه، توانایی فنی و پایبندی به تعهدات قراردادی را به عنوان ویژگی‌های قابلیت اعتماد اعتمادشونده برشمردند.

شکاف دانشی دیگر در این بخش، تعداد بسیار اندک پژوهش‌های کیفی و در عوض سیطره رویکردهای کمی در خصوص شناخت ویژگی‌های قابلیت اعتماد است. به عبارت دیگر، پژوهش‌های پیشین، بیشتر سعی در عملیاتی‌سازی پدیده قابلیت اعتماد داشتند و کمتر به مفهوم‌سازی آن پرداخته‌اند. بهره‌گیری از رویکرد کمی ابتدائاً موجب شده است که شاخص‌های محدودی پیرامون قابلیت اعتماد اعتمادشونده یافت شود و تشخیص قابل اعتماد بودن اعتمادشونده با مشکل مواجه باشد. فارغ از این، اهمیت خلأ پژوهش‌های کیفی زمانی بیشتر احساس می‌شود که بدانیم مطابق نظر بسیاری از پژوهشگران (نظیر روسو و همکاران ۱۹۹۸)، اعتماد، اطمینان اعتمادکننده به اعتمادشونده نسبت به برآورده شدن انتظاراتش است و لذا یک وضعیت ذهنی است و بر پایه ادراک افراد قرار دارد و همان‌طور که می‌دانیم، ادراک مذکور، ریشه در ارزش‌های آنها دارد و هرآنچه این ارزش‌ها را شکل دهد (نظیر فرهنگ عمومی یا سازمانی و حرفه‌ای، نرم‌های اجتماعی و غیره)؛ می‌تواند درک مذکور را متأثر سازد؛ لذا ممکن است، ویژگی‌های قابلیت اعتماد در محیط‌ها و زمینه‌های مختلف، متفاوت باشد؛

از این رو، بهره‌گیری از رویکردهای کیفی در مقایسه با رویکردهای کمی ضرورت بیشتری می‌یابد. برای مثال، ایران کشوری در حال توسعه با اقتصاد تقریباً دولتی است که بستر فرهنگی و اجتماعی متمایز آن، تأثیر فراوانی بر تعاملات کارفرمایی - پیمانکاری دارد؛ اما تاکنون تحقیقی پیرامون شناخت ویژگی‌های قابلیت اعتماد در بستر روابط کارفرمایان و پیمانکاران ایرانی صورت نپذیرفته است و احتمال دارد به سبب منحصربه‌فرد بودن چنین محیطی، ویژگی‌های قابلیت اعتماد جدیدی یافت شود و ویژگی‌های شناخته شده موجود در ادبیات، با تعدیل مواجه شوند.

بر پایه آنچه بیان شد و بر پایه دیدگاه این پژوهش که کارفرما را به عنوان اعتماد کننده و پیمانکار را به عنوان اعتماد شونده در نظر گرفته است، تلاش می‌شود در بستر روابط کارفرمایان و پیمانکاران پروژه‌های ساخت شهری، به درک صحیحی از منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکاران دست یابیم و از این رهگذر شکاف‌های دانشی مطرح شده فوق را برطرف نماییم. بر این اساس، سوال اصلی تحقیق حاضر به این شرح خواهد بود: «منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار در پروژه‌های ساخت شهری کدام است؟».

### روش پژوهش

روش اتخاذشده این پژوهش، بهره‌گیری از روش اکتشافی و کیفی بود و به طور خاص از استراتژی نظریه زمینه‌ای برای انجام آن استفاده شد. اگرچه نظریه زمینه‌ای معمولاً در پژوهش‌های اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما این استراتژی برای طیف وسیعی از مطالعات پژوهشی در بسترهای مختلف، مفید خواهد بود. عمده دلایل انتخاب نظریه زمینه‌ای به عنوان استراتژی تحقیق حاضر به این شرح است: اولاً همان‌طور که پیش از این اشاره شد، اعتماد، پدیده‌ای وابسته به بستر است؛ از همین روی بود که مرور ادبیات پژوهش نشان داد که دیدگاه واحدی در خصوص شناخت منابع آن وجود ندارد. با توجه به این مهم که نظریه زمینه‌ای، پدیده‌ها را در بسترشان مورد بررسی قرار می‌دهد

(گلیزر و استراوس، ۱۹۶۷)، لذا می‌تواند استراتژی مناسب برای هدف این تحقیق باشد. دوماً نظریه زمینه‌ای به خصوص زمانی که بناست تا تئوری برخاسته از تجارب افراد تحت مطالعه حاصل شود، استراتژی کاربردی و توصیه شده است (گلیزر، ۱۹۷۸، ۱۹۹۲، ۱۹۹۸). از آنجا که هدف اصلی پژوهش، شناخت منابع اعتماد کارفرما بر پایه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار است و این هدف نیازمند تفسیر و تحلیل تجارب حاصل از اجرای پروژه‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان پژوهش است؛ لذا نظریه زمینه‌ای، می‌تواند راهگشا باشد. سوماً نظریه زمینه‌ای استراتژی توصیه شده برای مطالعه پدیده‌ای است که به شکلی عمیق در ادبیات پیشین مورد مطالعه واقع نشده است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸)؛ با توجه به مرور ادبیات انجام شده و دریافت این مهم که منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار در بستر پروژه‌های ساخت به طور عام، به شکل محدود و جزئی، مورد مطالعه قرار گرفته است و در بستر پروژه‌های ساخت ایران، به طور خاص، تاکنون مورد پژوهش واقع نشده است؛ لذا بهره‌گیری از نظریه زمینه‌ای در این بستر پژوهشی می‌تواند بهترین انتخاب ممکن باشد. چهارماً زمانی که پژوهشگر، فرضیه از پیش تعریف شده‌ای در خصوص پدیده مورد مطالعه ندارد و به دنبال خلق تئوری برخاسته از داده است، نظریه زمینه‌ای می‌تواند موثر واقع شود (پری، ۱۹۹۸؛ کوربین و استراوس، ۲۰۰۸)؛ دقیقاً آنچه که پژوهشگران این تحقیق به دنبال آن هستند.

با توجه به هدف، جامعه این تحقیق، کلیه مطلعین و دست‌اندرکاران کارفرمایی آگاه از تعاملات کارفرمایی-پیمانکاری در پروژه‌های ساخت شهری تهران بود. متد نمونه‌گیری این پژوهش، ترکیبی از متدهای غیراحتمالی هدفمند، گلوله‌برفی و نمونه‌گیری نظری انتخاب گردید. در این تحقیق، مجموعاً تعداد ۳۱ مصاحبه باز با ۱۸ تن از افراد جامعه این پژوهش که در دسترس بودند و به شرکت در فرآیند اخذ مصاحبه تمایل داشتند، انجام شد. از این تعداد، ۱ نفر زن و ۱۷ نفر مرد بودند. جایگاه شغلی مصاحبه‌شوندگان عبارت بود از: ۳ نفر مجری طرح، ۶ نفر جانشین مجری طرح، ۷ نفر مدیر پروژه و ۲ نفر سرناظر. همچنین ۴ نفر با مقطع کارشناسی ارشد و ۱۴ نفر با

مقطع کارشناسی که همگی بالای ۱۰ سال تجربه حرفه‌ای داشتند، در فرآیند مصاحبه حاضر بودند. مصاحبه‌ها به صورت چهره‌به‌چهره انجام شد که بین ۱ تا ۲ ساعت و بعضاً تا چندجلسه به طول انجامید و تا زمان حصول اشباع نظری ادامه یافت (گلیزر و استراوس، ۱۹۶۷؛ گلیزر، ۱۹۷۸). برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار اطلس تی آی نسخه ۶ استفاده شد. همچنین برای افزایش اعتماد و اعتبار علمی نتایج این تحقیق، از روش‌هایی که توسط گوبا و لینکن در دهه ۱۹۸۰ پیشنهاد شد، استفاده گردید. این دو محقق، مفهوم قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی در بررسی دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار دادند. (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷). در این تحقیق به منظور اطمینان از قابلیت اعتماد، پژوهشگران ضمن توجه به بنیان‌های فلسفی تحقیق کیفی و دقت در اجرای فنون کارمیدانی، از تکنیک کنترل اعضا استفاده کردند؛ به این ترتیب که یافته‌های خود را با دو نفر از افراد مطلع تحت بررسی، کنترل نمودند. ضمن آنکه یک نفر از گروه پژوهش و یک نفر محقق مستقل (خارج از گروه پژوهش) جداگانه مصاحبه‌ها را کدگذاری کردند که بین نظرات آنها توافق زیادی وجود داشت. همچنین یک نفر از اعضای عیانت علمی خارج از گروه پژوهش و صاحب نظر در زمینه پژوهش‌های کیفی، یافته‌ها را مورد بررسی و تأیید قرار داد. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴؛ محمدپور، ۱۳۸۹).

### تحلیل یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از چارچوب نظریه زمینه‌ای گلیزر استفاده شد. در چارچوب نظریه زمینه‌ای گلیزر، کدگذاری باز، گام اول فرآیند تحلیل داده در راستای شناسایی کدهای باز، مفاهیم و مقولات است (گلیزر، ۱۹۷۸). به این منظور، هر مصاحبه ابتدا در قالب متن پیاده‌سازی شد تا برای دفعات متوالی در پروسه تحلیل داده

مورد استفاده قرار گیرد. هر یک از متن‌های مصاحبه به صورت جمله به جمله یا بخش به بخش مورد بازبینی قرار گرفت تا بتوان نکات کلیدی آن را استخراج نمود. سپس به هر نکته کلیدی، یک کد باز اختصاص داده شد. در طول این کدگذاری از کدهای جنینی (کدهایی که عیناً توسط مصاحبه‌شونده ذکر می‌شد) و در صورت عدم وجود کد جنینی از عبارات کوتاه برای اختصاص کدهای باز بهره برده شد. با استفاده از تکنیک مقایسه مستمر، کدی که به تازگی اختصاص داده شده بود با کدهای باز مشابه، چه در متن مصاحبه جاری چه در متن مصاحبه‌های قبلی مورد مقایسه قرار گرفت. این تکنیک در خصوص سنجش این که آیا کدی که به تازگی اختصاص داده شده است، پیش از این ایجاد شده بود یا خیر، کمک می‌کرد. همچنین این تکنیک به پژوهشگران در خصوص شناسایی مفاهیم و مقولات جدید یاری می‌رساند (گندمانی و نفچی، ۲۰۱۶). در این پژوهش در مجموع به ترتیب، ۱۴۸ کد باز و ۲۸ مفهوم و ۹ مقوله منحصر به فرد شناسایی شد. جدول ۱ به صورت سلسله مراتبی، این مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای باز را نشان می‌دهد. نهایتاً آخرین گام تحلیل داده‌ها مطابق با چارچوب نظریه زمینه‌ای گلیزر، کدگذاری نظری یا تئوری‌سازی است که در آن، ارتباط بین مقوله‌های شناسایی شده با مقوله هسته در قالب مدلی نظری روشن می‌شود (گلیزر، ۱۹۷۸). شکل ۱، کدگذاری نظری انجام شده پژوهش حاضر را به تصویر کشیده است. در این شکل، قضایای ۹ گانه تحقیق ( $P_1$  تا  $P_9$ )، گویای رابطه میان مقوله‌های توصیف‌کننده قابلیت اعتماد پیمانکار و اعتماد کارفرما به پیمانکار (به عنوان مقوله هسته) است. در ادامه، بر پایه شواهد حاصل از مصاحبه‌ها، به تفصیل هر یک از این مقوله‌های شناسایی شده و مفاهیم ذیل آنها و نیز توصیف قضایای ۹ گانه پژوهش، پرداخته خواهد شد.

### توانایی پیمانکار و اعتماد کارفرما

درک از توانایی طرف مقابل، یکی از تعیین‌کنندگان اصلی اعتماد به اعتمادشونده به



شمار می‌آید (پارک و لی، ۲۰۱۴؛ زوپا و همکاران، ۲۰۱۶). توانایی اشاره دارد به شایستگی‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و فنی که یک شخص یا سازمان در حوزه به خصوصی برخوردار از آنهاست (میر و همکاران، ۱۹۹۵). بر اساس تحلیل یافته‌های پژوهش، شش مفهوم ذیل مقوله توانایی پیمانکار جای گرفتند که عبارتند از: توانایی فنی پیمانکار؛ مهارت مذاکره پیمانکار؛ توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف عملکردی پروژه؛ کارآمدی اداری پیمانکار؛ توانایی حل مسأله پیمانکار؛ و توانایی مدیریت ذی‌نفعان پیمانکار. در ادامه هر یک از این شش مفهوم به تفصیل بیان می‌شوند. اولین مفهوم ذیل مقوله توانایی که مورد تأکید پژوهشگران پیشین نیز قرار داشت (برای مثال سخون و همکاران، ۲۰۱۴ و نیکوالا و همکاران، ۲۰۱۵)، توانایی فنی است که مصاحبه‌شوندگان آن را از شروط اولیه احراز توانایی پیمانکار و امکان اعتماد به او می‌دانستند. ایشان عقیده داشتند که پروژه‌های ساخت، نیازمند طیف وسیعی از شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی است و لذا برای اعتماد به پیمانکارانشان لازم است آنها چنین توانایی‌ها را از خود نشان دهند. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۱۰ اظهار داشت: " ... بالاترین تخصصی که من از پیمانکارم انتظار داشتم تخصص‌های فنی بود. این که بر شیوه‌های انجام کار به‌خوبی مسلط باشد تا بتواند کار پروژه را با حداکثر بازدهی انجام دهد. (متأسفانه) پیمانکار ما در این پروژه از این لحاظ در سطح متوسطی قرار داشت... " تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌داد که شاخص‌های مختلفی مفهوم توانایی فنی پیمانکار را شکل می‌دادند. برخی از مهم‌ترین آنها عبارت بودند از: توانایی پیمانکار در اتخاذ تصمیمات فنی صحیح برای پیشبرد پروژه، توانایی پیمانکار در نگارش روش اجرای کار و تسلط پیمانکار بر نقشه‌ها و مشخصات فنی پروژه. سایر شاخص‌های توانایی فنی پیمانکار در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- کدگذاری باز ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکاران در پروژه‌های ساخت

شهری؛ ماخذ: نگارندگان

مقوله	مفهوم	کدهای باز
توانایی پیمانکار	توانایی فنی پیمانکار	توانایی پیمانکار در اتخاذ تصمیمات فنی صحیح برای پیشبرد پروژه
		توان پیمانکار در جمع کردن کارهای پروژه
		تسلط پیمانکار بر نقشه‌ها و مشخصات فنی پروژه
توانایی پیمانکار	مهارت مذاکره پیمانکار	مهارت پیمانکار در طراحی کلیم‌های قراردادی برای کارفرما
		عدم چانه‌زنی مالی پیمانکار با کارفرما پیش از انجام کارهای پروژه
توانایی پیمانکار	توانایی مدیریت ذی‌نفعان پیمانکار	توانایی پیمانکار در تعامل با پلیس راهور
		توانایی پیمانکار در تعامل با مردم
توانایی پیمانکار	توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف عملکردی پروژه	توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف زمانی منظور شده در طول پروژه
		توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف هزینه‌ای منظور شده در طول پروژه
توانایی حل مسأله پیمانکار	توانایی پیمانکار در ارائه راهکار جهت رفع تأخیرات پروژه	توانایی تأمین احتیاجات پروژه در مواقع بروز مشکلات تأمین خارج از کنترل
		توانایی پیمانکار در تأمین تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز پروژه در شرایط اضطراری

شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ... ۳۵

		توانایی پیمانکار برای کار در شرایط پیچیده	توانایی پیمانکار در مدیریت تغییرات ناخواسته پیش آمده در حین کار	توانایی پیمانکار در کاهش زمان پروژه در شرایط تعیین ضرب‌العجل
		توانایی مدیریت بحران پیمانکار		
		سرعت تصمیم‌گیری پیمانکار	تفویض اختیار مناسب در سازمان پیمانکار	در استخدام رسمی بودن نفرات پیمانکار
		کارآمدی مکانیسم تنبیه و پاداش درون‌سازمانی پیمانکار	سرعت عمل پیمانکار در اجرای صورت‌جلسات تنظیم شده با کارفرما	عدم تفکیک کردن حساب پروژه از حساب سازمانی از سوی پیمانکار
		سرعت عمل پایین پیمانکار در تأمین تدارکات پروژه	سرعت عمل پایین پیمانکار در اجرای دستور کارهای کارفرما	تناوب کوتاه ارائه گزارش - های پروژه‌ای از سوی پیمانکار
		قائم به فرد بودن پیمانکار	کارایی بالای پیمانکار در انجام کارهای پروژه	خود نظارتی پیمانکار در انجام کارهای پروژه
		ناتوانی پیمانکار در برون‌سپاری اجزای پروژه	عدم برنامه‌ریزی دقیق پیمانکار برای پیشبرد امور مرتبط با پروژه	توانایی پیمانکار در هدایت تیم پروژه
		مدیریت کارگاهی ضعیف پیمانکار	توانایی پیمانکار در مدیریت تجهیزات و ماشین‌آلات پروژه	
		برخورداری پیمانکار از نقدینگی مورد نیاز پروژه	تجهیزات و ماشین‌آلات در اختیار پیمانکار	برخورداری پیمانکار از تیم فنی ماهر
		برخورداری پیمانکار از تیم فنی با تحصیلات عالی	برخورداری پیمانکار از تیم فنی با تجربه	برخورداری پیمانکار از تیم فنی مسئولیت‌پذیر
		برخورداری پیمانکار از مدیر ارشد متعهد به منافع کارفرما	برخورداری پیمانکار از مدیر ارشد متعهد به برند پیمانکار	برخورداری پیمانکار از مدیر ارشد توانمند
		مجهز بودن پیمانکار به آزمایشگاه‌های پیشرفته برای کنترل کیفیت	برخورداری پیمانکار از مدیر پروژه با روابط عمومی قوی	برخورداری پیمانکار از مدیر پروژه با دیسیپلین بالا
درازی پیمانکار	کارآمدی اداری پیمانکار			
	منابع ملموس پیمانکار			

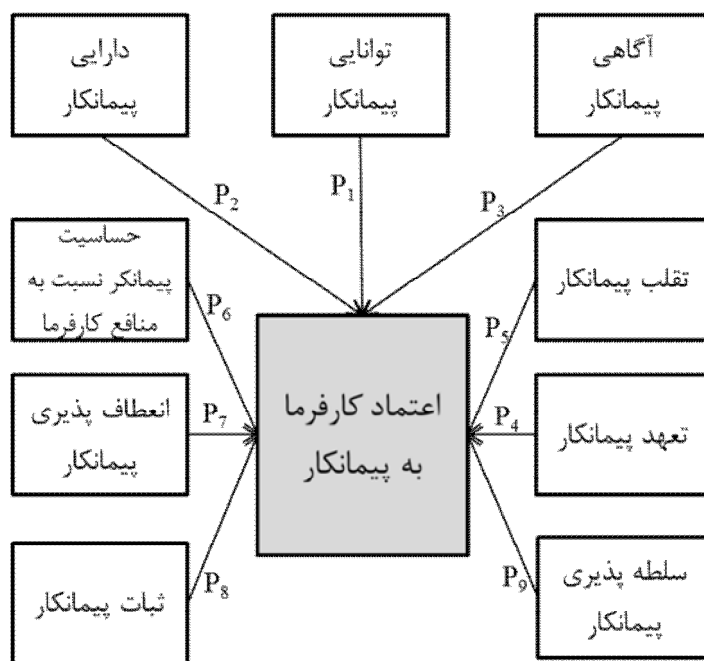
گواهی نامه‌ها و تاییدیه‌های پیمانکار	رضایت‌نامه از کارفرماهای قبلی پیمانکار	گواهی نامه پیمانکار از سازمان بین‌المللی استاندارد ریزی کشور	رتبه دریافتی پیمانکار از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
منابع ناهموس پیمانکار	برخورداری پیمانکار از دانش فنی مرتبط با پروژه	تجربه بالای پیمانکار	اعتبار پیمانکار نزد نهادهای مالی جهت تأمین مالی پروژه در شرایط اضطرار
	برخورداری پیمانکار از رویه‌های مطلوب سازمانی	به روز بودن سیستم‌های اداری پیمانکار	برخورداری پیمانکار از سیستم‌های مدیریت پروژه برای اداره کارهای پروژه
	خوشنای پیمانکار		
پیوند عاطفی پیمانکار با کارفرما	پیوند دوستی پیمانکار با کارفرما	پیوند خویشاوندی پیمانکار با کارفرما	پیوند قرابت مکانی پیمانکار با کارفرما
	پیوند قومیتی پیمانکار با کارفرما	پیوند سیاسی پیمانکار با کارفرما	پیوند آشنایی قبلی پیمانکار با کارفرما
آگاهی پیمانکار از الزامات پروژه	آگاهی پیمانکار از خواسته‌ها و انتظارات کارفرما	آگاهی پیمانکار از متن قرارداد پروژه تنظیم شده	آگاهی پیمانکار از استانداردهای مرتبط با کار پروژه
	آگاهی پیمانکار از شرایط عمومی پیمان		
آگاهی پیمانکار از ماهیت پروژه	آگاهی پیمانکار از مشکلات احتمالی آتی اجرای پروژه	شناخت پیمانکار از موقعیت مکانی پروژه	شناخت پیمانکار از کارهای پروژه
تقلب پیمانکار	تقلب پیمانکار در پذیرش تعهدات	پنهان کاری پیمانکار در خصوص داشته‌های خود	پنهان کاری پیمانکار در خصوص ارقام اضافی خریداری شده برای پروژه
	تقلب پیمانکار در تنظیم اسناد پروژه	عدم صداقت پیمانکار در تنظیم صورت‌جلسات پروژه	فاکتورسازی متقلبانه پیمانکار
	تقلب پیمانکار در اجرای پروژه	کم‌فروشی پیمانکار	پنهان کاری پیمانکار در خصوص نواقص پروژه

شناخت منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ... ۳۷

		دروغ‌گویی پیمانکار به کارفرما	تقلب پیمانکار در تأمین احتیاجات پروژه	پرداخت رشوه پیمانکار به عوامل کارفرما
تعهد پیمانکار	تعهد پیمانکار به پروژه	مصرف دریافتی‌های پروژه در امور نامرتبط با پروژه از سوی پیمانکار	اولویت پایین پروژه برای اهداف سازمانی پیمانکار	برخورداری پیمانکار از حس مالکیت نسبت به پروژه
		عدم تلاش پیمانکار در جابجایی نفرات با عملکرد ضعیف در پروژه	جدیت پیمانکار در انجام کارهای پروژه	
	تعهد پیمانکار به توافقات با کارفرما	احترام پیمانکار به مفاد قرارداد	تعهد پیمانکار به زمانبندی پروژه	تعهد پیمانکار به هزینه پروژه
		عدم تعهد پیمانکار به کیفیت پروژه	پایندی پیمانکار به توافقات شفاهی با کارفرما در طول پروژه	عدم پایندی پیمانکار به صورت جلسات تنظیم شده با کارفرما در طول پروژه
حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما	تعهد پیمانکار به قوانین و مقررات حاکم بر پروژه	رعایت استانداردهای فنی از سوی پیمانکار	رعایت اصول ایمنی در اجرای کارهای پروژه از سوی پیمانکار	
		تلاش فعالانه پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات عملکردی	تلاش پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات کیفیتی پروژه	تلاش پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات هزینه‌ای پروژه
	فرصت‌طلبی پیمانکار		کلیم کار بودن پیمانکار	استفاده یکسویه پیمانکار از تغییرات پروژه در جهت منافع خود
		تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما	تلاش پیمانکار در جهت رفع ایرادات کار پنهان مانده از دید کارفرما	حساسیت پیمانکار نسبت به برند کارفرما

	تلاش پیمانکار در جهت نفرت مسأله‌دار با کارفرما	تلاش پیمانکار در جهت همسویی با اهداف کارفرما		
ثبات پیمانکار	ثبات انسانی پیمانکار	ماندگاری نفرت مورد وثوق کارفرما در بدنه سازمان پیمانکار	ثبات نیروی پیمانکار	ماندگاری نفرت پروژه پیمانکار
	ثبات سازمانی پیمانکار	ثبات خط مشی پیمانکار	ثبات پیمانکار	انحلال شرکت پیمانکار در حین اجرای تعهداتش
انعطاف‌پذیری پیمانکار	سازگاری پیمانکار با شرایط کارفرما	سازگاری پیمانکار با روش‌های پرداخت غیر نقدی مطالبات پروژه	سازگاری پیمانکار با شرایط کارفرما	عدم توقف کار پروژه از سوی پیمانکار در زمان بروز ننگای مالی کارفرما
	رسمیت پیمانکار در تعامل با کارفرما	عدم اتکا پیمانکار به نهایی شدن قرارداد جهت شروع تعهداتش	عدم نیاز پیمانکار به کارفرما	عدم نیاز پیمانکار به ابلاغیه‌های رسمی دستور کار کارفرما جهت انجام کارهای پروژه
	سازگاری پیمانکار با شرایط پروژه	عدم مطالبه صورت جلسات تأیید شده کارفرما از سوی پیمانکار برای انجام تعهدات	عدم نیاز پیمانکار به طی تشریفات قانونی برای انجام تغییرات درخواستی کارفرما	انجام خواسته‌های کارفرما از سوی پیمانکار بر پایه قول-های شفاهی کارفرما
سطح‌پذیری پیمانکار	سازگاری پیمانکار از خواسته‌های کارفرما	پذیرش خواسته کارفرما از سوی پیمانکار در خصوص بکارگیری افراد مورد وثوق کارفرما در مناصب کلیدی پروژه	سازگاری پیمانکار با شرایط پروژه	سازگاری پیمانکار با تغییرات حین انجام پروژه
	متابعت پیمانکار از خواسته‌های کارفرما	اعمال نظرات کارفرما از سوی پیمانکار در خصوص شیوه اجرای کار	مقاومت پیمانکار در برابر درخواست‌های رفع نواقص	جدی گرفته شدن اظهارهای قراردادی کارفرما از سوی پیمانکار

	کارفرما		
	پذیرش ضربه‌العجل‌های فراقردادای تعیین شده کارفرما از سوی پیمانکار	پذیرش خواسته کارفرما از سوی پیمانکار در خصوص انجام کارهای خارج از محدوده پروژه	
بی‌توجهی پیمانکار به دستور کارهای کارفرما			
عدم احترام پیمانکار به تشریفات اداری کارفرما	انجام کار با منت پیمانکار برای کارفرما	در مقام کارفرما نشستن پیمانکار	رعایت شان کارفرمای از سوی پیمانکار
اعمال قدرت پیمانکار در برابر کارفرما	رفتار احترام‌آمیز پیمانکار نسبت به کارفرما	ترک جلسات همراه با بی‌احترامی از سوی پیمانکار	



شکل ۱- مدل مفهومی منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار بر پایه ویژگی‌های قابلیت

اعتماد پیمانکار؛ مأخذ: نگارندگان

دومین مفهوم ذیل مقوله توانایی که پیش از این در ادبیات اعتماد به آن اشاره نشده بود، مهارت مذاکره پیمانکار است. به دلیل اهمیت مهارت‌های رفتاری در فرهنگ ایرانی، نحوه مذاکره کردن پیمانکار که نوعی مهارت رفتاری است، در اعتماد کارفرما بسیار تأثیرگذار است. عمده مذاکرات پیمانکار با کارفرما حول مسائل مالی قرار می‌گیرد و مصاحبه‌شوندگان عموماً کلیم‌ها را محلی برای مذاکره پیمانکار می‌دانستند. وقت-شناسی و چگونگی طراحی کلیم‌های قراردادی از سوی پیمانکار به‌عنوان یکی از شاخص‌های ذیل مهارت مذاکره، می‌تواند دیدگاه کارفرما به پیمانکار را به سمت مثبت یا منفی سوق دهد. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱۴ بیان داشت: "...از ویژگی‌های بارز پیمانکاران، طرح کلیم کردن آن‌هاست. طرح کلیم کردن هم مهارت می‌خواهد؛ این که چگونه و کی باید طرح کلیم کرد. گاهی طرح بی‌موقع کلیم‌های به‌حق پیمانکار، باعث تنش در کار می‌شد و در این مواقع کاهشی در میزان اعتماد به وجود می‌آمد..."

کارفرمایان عموماً تمایل به کار با پیمانکارانی را داشتند که در مذاکره اصطلاحاً گشاده‌دست و غنی باشند؛ لذا پیمانکارانی که پیش از انجام کارهای پروژه، کارفرما را درگیر نحوه حساب و کتاب مطالبات مالی ناشی از آن می‌کردند و یا کارفرما را برای دریافت پیش‌پرداخت، تحت فشار می‌گذاشتند، کمتر قابل اطمینان بودند. همچنین از منظری دیگر، پیمانکارانی که در مذاکره با کارفرما او را درگیر مسائل و مبالغ جزئی برای دریافت مطالباتشان می‌کردند و از ریزترین آیتم‌ها هم نمی‌گذشتند، چندان مورد وثوق ایشان قرار نداشتند. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۱۶ بیان داشت: "...از دیگر ویژگی‌هایی که پیمانکاران را قابل اطمینان می‌ساخت این بود که وقتی به او می‌گفتیم این کار را انجام بده، اول از همه نمی‌گفت که چه طوری می‌خواهی حساب و کتاب کنی. می‌رفت کار را انجام می‌داد، بعد می‌آمد می‌گفت که بیا حساب و کتاب‌هایمان را روشن کنیم..."

سومین مفهوم ذیل مقوله توانایی که مورد تأکید پژوهشگران پیشین نیز قرار داشت (برای مثال اجمل و همکاران ۲۰۱۲)، توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف



عملکردی پروژه است. پروژه‌ها عموماً با اهداف مشخص شده‌ای تعریف می‌شوند و این اهداف می‌تواند برای هر پروژه‌ای منحصر به فرد باشد؛ اما چهار هدف اصلی در میان پروژه‌ها عمومیت بیشتری دارند که عبارت‌اند از زمان، هزینه، کیفیت و رضایت ذی‌نفعان. هرچند که تحقیقات پیشین از بین اهداف عملکردی، تنها بر اهداف زمانی برای اعتماد به اعتمادشونده تمرکز داشتند و این مفهوم را در قالب توانایی اعتمادشونده در دستیابی به مایلستون‌های پروژه تعبیر نمودند (برای مثال زوپا و همکاران ۲۰۱۶)؛ اما مصاحبه‌شوندگان علاوه بر تحقق اهداف زمانی، بر تحقق اهداف هزینه‌ای، کیفیتی و نیز حصول رضایت کارفرما تأکید داشتند و پیمانکار قابل اعتماد را پیمانکاری می‌دانستند که بتواند این اهداف را در طول اجرای پروژه محقق نماید. برای مثال مصاحبه‌شونده ۱ اظهار داشت: " ... نتایج عملکرد پروژه فعلی از حیث زمان، هزینه و کیفیت، روی اعتماد من به پیمانکار تأثیرگذار است و اگر در طول پروژه پیمانکار بتواند این اهداف را محقق کند، باعث خواهد شد اعتماد اولیه‌ای که به پیمانکار داشتم بیشتر شود... "

چهارمین مفهوم ذیل مقوله توانایی، کارآمدی اداری پیمانکار است که بعضاً به صورت محدود، ادبیات پیشین، تعابیری چون توان مدیریتی (رز و شلیچر ۲۰۱۳) و پاسخ سریع به درخواست‌ها (چیونگ و همکاران ۲۰۰۳) از آن داشتند. انجام امور پروژه‌ای از سوی پیمانکار، وابستگی بالایی به چگونگی مدیریت سازمانی او دارد. هرچه پیمانکار از مدیریت سازمانی مطلوب‌تری برخوردار باشد، پروژه را به شکل مناسبتری مدیریت خواهد نمود. بر این اساس، مصاحبه‌شوندگان عموماً اعتقاد داشتند که کارآمدی اداری پیمانکاران، نقش مهمی در اعتماد به ایشان دارد. می‌توان یکی از دلایل پدیدار شدن و برجسته شدن مفهوم کارآمدی اداری پیمانکار در بستر این تحقیق را ضعف این مهم در سازمان‌های پیمانکاری ایرانی به طور عام و سازمان‌های پیمانکاری حاضر در پروژه‌های ساخت شهری تهران به طور خاص، در قیاس با شرکت‌های خارجی دانست. بخش وسیعی از پیمانکاران پروژه‌های ساخت شهری در حال حاضر پیمانکاران دولتی هستند که با مشکلات عدیده‌ای در زمینه کارآمدی اداری

مواجه هستند. این شرکت‌ها با بروکراسی اداری پیچیده همراه هستند و از این رو نمی‌توانند پاسخ مناسب و به موقعی به خواسته‌های کارفرما داشته باشند که این امر نارضایتی او را در پی داشته است. در این راستا شاخص چالاکی یا چابکی سازمانی استخراج شد که مصاحبه‌شوندگان با تقسیم‌بندی پیمانکاران به پیمانکاران دولتی و پیمانکاران خصوصی عقیده داشتند که پیمانکاران خصوصی از چالاکی بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات برخوردارند و از این حیث قابل‌اعتمادترند؛ چراکه پیمانکاران دولتی به دلیل محدودیت‌های قانونی، ناگزیر به طی تشریفات اداری طولانی برای اخذ و اجرای تصمیمات مرتبط با پروژه هستند و موجب طولانی شدن زمان اجرای پروژه که مهم‌ترین معیار عملکردی پروژه‌های ساخت‌شهری است، می‌شوند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۱ اظهار داشت: "...یک‌زمانی پیمانکار دولتی ما خودش همه کارهای پروژه را با امکانات خودش انجام می‌داد. در همان زمان هم به دلیل بروکراسی که در سیستمش داشت، کارهایش کند پیش می‌رفت؛ اما حالا که کارهایش را به پیمانکاران جزء واگذار می‌کند، درگیر فرآیندهای مناقصه طولانی در سیستم داخلی‌اش شده است و این امر کندی کارش را بسیار بیشتر کرده است. بالاخره این‌ها ذی‌حساب و نهادهای نظارتی خودشان را دارند. اما پیمانکار خصوصی امروز که تصمیم گرفت، فردا پیمانکار جزء را وارد کار می‌کند و لذا سرعت کارش بیشتر است و در زمان کمتری کار پروژه را انجام می‌دهد..."

یکی دیگر از شاخص‌های کارآمدی اداری مطلوب که در اعتماد کارفرمایان مؤثر است، عدم اتکا پیمانکار به فرد یا افراد است؛ به عبارت دیگر کارفرمایان انتظار دارند تا پیمانکاران ضمن برخورداری از شخصیت حقوقی مناسب و مستقل، متکی بر سیستم باشند؛ اما عمده پیمانکارانی که مصاحبه‌شوندگان با ایشان سروکار داشته‌اند، فاقد چنین ویژگی بودند. در این راستا مصاحبه‌شونده ۹ تصریح نمود: "... یکی از دلایلی که باعث می‌شود اعتماد به پیمانکاران ضعیف باشد، این است که آن‌ها از شخصیت حقوقی قوی برخوردار نیستند. شرکت الف با پنجاه سال سابقه حرفه‌ای معتبر علی‌رغم این که

پروژه‌های بزرگ زیادی را اجرا کرده بود و در هر بیغوله‌ای پروژه اجرا کرد؛ راه ساخت و پل ساخت و غیره، اما وقتی مالک و مدیر آن شرکت که آقای ب بود، فوت کرد، شرکتشان عملاً از دور خارج شد. این نشان می‌دهد که تعهد این پیمانکار، تعهد شخص حقوقی نبود؛ بلکه تعهد، تعهد شخص حقیقی بود... " دیگر شاخص‌های کارآمدی اداری پیمانکار را می‌توان در جدول ۱ یافت.

پنجمین مفهوم ذیل مقوله توانایی که در برخی پژوهش‌های پیشین نیز به آن اشاره شده بود (نظیر چیونگ و همکاران ۲۰۱۳)، توانایی حل مسأله پیمانکار است. توانایی حل مسئله، دلالت بر توانایی پیمانکار در رفع مسائل، چالش‌ها و مشکلات پروژه دارد. از آنجاکه پروژه‌های ساخت شهری با تغییرات پیش‌بینی نشده زیادی نظیر وجود معارضین مختلف، مسائل تأمین و نیز با محدودیت‌های مختلفی نظیر محدودیت‌های زمانی و غیره مواجه است، این توانایی پیمانکار در اعتماد کارفرما به او از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از شاخص‌های توانایی حل مسأله پیمانکار از منظر مصاحبه‌شوندگان، توانایی مدیریت بحران پیمانکار بود. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۱۰ تأکید داشت: "... پروژه‌های شهری را می‌توانیم پروژه‌های بحران‌زده بدانیم چراکه نه در ظرف زمان و نه در ظرف بودجه مقرر به پایان می‌رسند. لذا پیمانکار این نوع از پروژه‌ها بایستی بتواند توانایی مدیریت بحران داشته باشد..." شاخص‌های دیگر ذیل مفهوم توانایی حل مسأله پیمانکار در جدول ۱ آمده است.

آخرین مفهوم ذیل مقوله توانایی که پیش از این در ادبیات اعتماد به آن اشاره نشده بود، توانایی مدیریت ذی‌نفعان پیمانکار است. پروژه‌های ساخت شهری با ذی‌نفعان متعددی مواجهند که به دلیل حضور این ذی‌نفعان، پیچیدگی‌های اجرای آن بعضاً به مراتب بیشتر از پروژه‌های ساخت برون‌شهری می‌شود. دو دسته ذی‌نفع خاص این نوع پروژه‌ها که حضوری فعال و پررنگ دارند، پلیس راهور و ساکنین مجاور محل اجرای پروژه هستند که مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که توانایی مدیریت آنها در احراز توانایی‌های پیمانکار نقش‌آفرین است. برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۴ بر این باور

بود: "...ضعف دیگری که پیمانکاران در کار داشت این بود که قبلاً سابقه اجرای پروژه شهری نداشت و این برای پروژه مشکلاتی را به وجود می‌آورد. تا پیش‌ازاین پیمانکار ما در پروژه‌های برون‌شهری فعال بود و ذینفعان آن پروژه‌ها، با ذی‌نفعان پروژه‌های شهری متفاوت هستند. به‌عنوان‌مثال پلیس در پروژه‌های شهری به‌ویژه در زمان حمل مصالح و خاک، نقش فعالانه دارد؛ اما پیمانکار ما نمی‌توانست به‌خوبی با پلیس تعامل کند..." با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه اول تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۱:** با افزایش توانایی پیمانکار شامل توانایی فنی پیمانکار؛ مهارت مذاکره پیمانکار؛ توانایی پیمانکار در دستیابی به اهداف عملکردی پروژه؛ کارآمدی اداری پیمانکار؛ توانایی حل مسئله پیمانکار؛ و توانایی مدیریت ذی‌نفعان پیمانکار، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### دارایی پیمانکار و اعتماد کارفرما

ادبیات اعتماد تفاوت چندانی بین توانایی‌ها و دارایی‌های اعتمادشونده قائل نشدند و دارایی‌های او را در زمره توانایی‌هایش به شمار آوردند. برای مثال اسمیث و بارکلی (۱۹۹۷) توانایی را به صورت میزان برخورداری اعتماد شونده از دانش ضروری برای حصول عملکرد مؤثر وظیفه تعریف نمودند. همچنین خلفان و همکاران (۲۰۰۷)، چیونگ و همکاران (۲۰۱۳) و مانو و همکاران (۲۰۱۵) داشته‌های مالی اعتماد شونده را در قالب توانایی‌های مالی او برشمردند. علاوه بر این نیکولوا و همکاران (۲۰۱۵) برخورداری از تجربه را از جمله توانایی‌های اعتماد شونده به شمار آوردند. با این وجود، در تحقیق حاضر به دلیل گستردگی طیف دارایی‌های پیمانکار و نیز به دلیل آنکه دارایی‌ها اگرچه نقش مهمی در حصول توانایی‌های اعتماد شونده دارد؛ اما الزماً معادل آن نیست، این مقوله را از مقوله توانایی پیمانکار مجزا ساخته و در قالب مقوله‌ای جدید

تعریف نموده است. پژوهش حاضر چهار طبقه از دارایی را که بر اعتماد کارفرما به پیمانکار موثر است، بدین شرح برشمرده است: منابع ملموس پیمانکار؛ منابع ناملموس پیمانکار؛ گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های پیمانکار؛ و پیوند عاطفی پیمانکار با کارفرما. در ادامه این مفاهیم بیشتر تشریح می‌شوند.

اولین مفهوم ذیل مقوله دارایی‌های پیمانکار، منابع ملموس اوست که ادبیات اعتماد تنها به صورت محدود به داشته‌های مالی پیمانکار برای اعتماد کارفرما به او، اشاره داشتند (برای مثال چیونگ و همکاران ۲۰۱۳). منابع ملموس پیمانکار از مهم‌ترین دارایی‌های پیمانکار است که به او این قابلیت را می‌دهد، تعهدی که به او سپرده شده است را به‌خوبی ایفا نماید. لذا این شکل از دارایی‌ها، نقش مهمی در حصول توانایی‌های پیمانکار برای اجرای پروژه دارد. وضعیت موجود پروژه‌های ساخت شهری بسان سایر پروژه‌های ساخت کشور نشان می‌دهد که پروژه‌ها با مشکلات مالی عدیده‌ای مواجه هستند و این طور نیست که صورت‌وضعیت‌های پیمانکار به صورت منظم و ماهانه پرداخت شود؛ لذا مهم‌ترین دارایی ملموسی که مصاحبه‌شوندگان با توجه به شرایط فعلی اجرای پروژه‌های ساخت شهری بر آن تأکید داشتند، نقدینگی موردنیاز پروژه است. برخورداری پیمانکار از این نقدینگی مورد نیاز، از جمله مهم‌ترین معیارهای اعتماد کارفرما به پیمانکار به شمار می‌رفت. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱۷ عقیده داشت: " ... ما مدت‌هاست با کمبود منابع مالی مواجهیم. در نتیجه ترجیحمان این است که با پیمانکارانی کار کنیم که منابع مالی قوی داشته باشند. این شده است که این پروژه ما مثل چندین پروژه هم‌زمانمان به این پیمانکار واگذار شده است... " دیگر شاخص‌های منابع ملموس پیمانکار در جدول ۱ بیان شده است.

دومین مفهوم ذیل مقوله دارایی‌های پیمانکار، منابع ناملموس اوست که ادبیات اعتماد تنها به صورت محدود اشاره‌ای به برخی از شاخص‌های آن داشتند؛ نظیر برخورداری از تجربه (نیکولاوا و همکاران ۲۰۱۵)، توانایی مدیریتی (رز و شلیچر ۲۰۱۳) و دانش فنی (اسمیث و بارکلی ۱۹۹۷، ژی و پنگ ۲۰۰۹). منابع ناملموس،

تکمیل‌کننده منابع ملموس پیمانکار برای انجام تعهداتش است. منابع ناملموس که ریشه در اعتبار، تجارب، دانش فنی، سیستم‌های مدیریتی و مواردی از این دست دارد، بسیار در قابلیت و توانایی اجرای پروژه پیمانکار اثرگذار است و این اطمینان را در کارفرما ایجاد می‌کند که پیمانکارش قادر خواهد بود تا به بهترین شکل پروژه‌اش را به پایان برساند. پیش‌از این بیان شده بود که برخورداری پیمانکار از نقدینگی موردنیاز پروژه از مهم‌ترین منابع ملموس پیمانکار برای اعتماد به او به شمار می‌رفت. اما علاوه بر این، کارفرمایان این انتظار را دارند تا در شرایط اضطرار، پیمانکار از اعتبار لازم نزد نهادهای مالی برای تأمین مالی پروژه برخوردار باشد. لذا این اعتبار یکی از منابع ناملموس مهم پیمانکار از منظر مصاحبه‌شوندگان بود. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۳ عنوان داشت: " ... در زمان اجرای پروژه بحث منابع مالی پیمانکار، آیم مهمی برای اطمینان به اوست. در واقع، پیمانکار مورد اطمینان، پیمانکاری است که در درجه اول یا خودش نقدینگی دارد یا اگر خودش از این منابع برخوردار نیست، از توانایی دریافت تسهیلات برای اجرای پروژه برخوردار است؛ تا اگر احیاناً مشکلاتی در حین اجرای پروژه به وجود بیاید، بتواند با کمک این منابع، عملیات اجرایی را ادامه داده و جلوی متوقف شدن کار را بگیرد که متأسفانه در این پروژه پیمانکار از این حیث ضعیف بود... " به سایر منابع ناملموس پیمانکار در جدول ۱ اشاره شده است.

سومین مفهوم ذیل مقوله دارایی‌های پیمانکار، گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌هایی است که از نهادهای شناخته شده و معتبر دریافت داشته است. این گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌ها حاکی از توانمندی پیمانکار در حوزه مشخصی بوده و منبع شناخت اولیه خوبی برای اعتماد کارفرما به پیمانکار به شمار می‌رود. متداول‌ترین گواهی‌نامه‌ای که توانمندی پیمانکار را به نمایش می‌گذارد، رتبه دریافتی او از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است. این سازمان با بررسی شاخص‌های مختلف نظیر کارهای انجام‌شده قبلی پیمانکار و منابع و تجهیزات در اختیارش، رتبه مشخصی را به او اختصاص می‌دهد که این رتبه، نوعی فیلتر ورود به پروژه‌های دولتی و عمومی به شمار می‌رود. شرط اولیه کارفرمایان

برای اعتماد به پیمانکاران، برخورداری ایشان از حداقل رتبه موردنیاز پروژه است. در این راستا مصاحبه‌شونده ۱۸ اظهار داشت: " ... در کشور ما رتبه‌بندی‌های مشخصی برای پیمانکاران وجود دارد و هر پیمانکاری نمی‌تواند در هر کاری ورود پیدا کند. این گریدبندی‌ها یکی از ملاک‌های اصلی ما برای اعتماد به پیمانکار است. پروژه‌های ما پروژه‌های بزرگی هستند و لذا پیمانکاران ما نمی‌توانند پیمانکاران تازه تأسیسی باشند. پیمانکارانی که می‌خواهند با ما کار کنند باید گرید سه به بالا باشند و از تجرب خوبی برخوردار باشند... " دیگر گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های پیمانکار که در اعتماد کارفرما به پیمانکار نقش دارد، در جدول ۱ بیان شده است.

آخرین مفهوم ذیل مقوله دارایی پیمانکار، پیوند عاطفی پیمانکار با کارفرماست. پژوهشگران عقیده دارند که پیوندهای احساسی و عاطفی مشارکت‌کنندگان پروژه‌های ساخت می‌تواند در شکل‌گیری اعتماد در رابطه میان آنها نقش‌آفرین باشد (یانگ و همکاران ۲۰۱۲). البته اشاره شده است که نقش منابع حسی در شکل‌گیری اعتماد، ضعیف‌تر از سایر منابع اعتماد است (یانگ و همکاران ۲۰۱۲). با این وجود، در این تحقیق، برداشت پژوهشگران در نقطه مقابل قرار داشت و پیوندهای عاطفی نه تنها کم‌اهمیت‌تر از سایر منابع اعتماد نبود؛ بلکه به دلیل غلبه احساسات بر منطق و رابطه بر ضابطه در فضای پروژه‌ای که از خصوصیات فرهنگ عمومی جامعه تحت مطالعه بود، بعضاً جایگاه ممتازتری نسبت به سایر منابع اعتماد داشت. مصاحبه‌شوندگان، شکل‌های مختلفی را برای توصیف پیوندهای عاطفی برشمرده بودند و عموماً پیوند سیاسی، دوستی، خویشاوندی، قرابت مکانی، قومیتی و آشنایی قبلی پیمانکار با کارفرما را از جمله نمودهای پیوند عاطفی می‌دانستند که بر اعتماد کارفرما به پیمانکار تأثیر مثبت دارد. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۷ عقیده داشت: " ... روابطی مثل رفاقت، خویشاوندی، حتی روابطی مثل همشهری بودن و قومیت یکسان با نورات پیمانکار می‌تواند در اعتماد به پیمانکار تأثیرگذار باشد؛ چون یک حس عاطفی مشترک به وجود می‌آورد و طرفین رابطه را به یکدیگر نزدیک‌تر می‌کند. اگر برحسب اتفاق یکی از

پیوندهای فوق در پروژه وجود داشته باشد، قطعاً در اعتماد موثر خواهد بود؛ چون اصولاً ایرانی‌ها نسبت به غربی‌ها عاطفی‌تر هستند...'' با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه دوم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۲:** با تقویت دارایی پیمانکار شامل منابع ملموس پیمانکار؛ منابع ناملموس پیمانکار؛ گواهی‌نامه‌ها و تأییدیه‌های پیمانکار؛ و پیوند عاطفی پیمانکار با کارفرما، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### آگاهی پیمانکار و اعتماد کارفرما

آگاهی پیمانکار از جمله مقولاتی بود که در ادبیات پیشین تحقیق به آن اشاره‌ای نشده بود. از آنجا که پروژه‌های ساخت شهری الزامات و شرایط خاص خود را می‌طلبد، پروژه‌های منحصربه‌فردی به شمار می‌روند. پیمانکاری که در این فضا کار نکرده باشد، با این شرایط و الزامات بیگانه خواهد بود و در طول اجرای پروژه با مشکلات متعددی مواجه خواهد شد. هرچه آگاهی‌های پیمانکار نسبت به این نوع از پروژه‌ها پایین‌تر باشد، به همان نسبت، توان مواجهه او با چنین مشکلاتی کاهش می‌یابد و حتی ممکن است پروژه در اثر این عدم توانایی پیمانکار به بن‌بست و شکست بیانجامد. از این رو مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که به پیمانکاری می‌توانند اعتماد کنند که از آگاهی او نسبت الزامات و ماهیت پروژه‌های ساخت شهری مطمئن باشند. در ادامه هر یک از دو مفهوم ذیل مقوله آگاهی پیمانکار تشریح می‌شود.

اولین مفهوم ذیل مقوله آگاهی پیمانکار، آگاهی او از الزامات پروژه است. پروژه‌ها همواره با الزامات به‌خصوصی همراه‌اند؛ این الزامات می‌توانند منبث از قوانین، استانداردها و مشخصات مرتبط با کارپروژه و یا برآمده از متن قرارداد و خواسته‌های کارفرمایی باشند. در هر حال برای اجرای پروژه، پیمانکار می‌بایست از چنین الزاماتی آگاه بوده و با علم به آن‌ها، اقدامات لازم برای رعایتشان را تمهید نماید. از این رو



مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که آگاهی پیمانکار از الزامات پروژه، نقش مهمی در اعتماد به او ایفا می‌نماید. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۳ بیان داشت: "...اولین موردی که زمینه اعتماد را ایجاد می‌کند آگاهی است؛ آگاهی پیمانکار از تعهدی که می‌دهد و به تبع، باید به قرارداد و به شرایط عمومی پیمان کاملاً مسلط باشد. اگر پیمانکارم این‌ها را نشناسد، قاعدتاً مشکلات بعدی در پروژه ایجاد می‌کند که گریبان‌گیر خود پروژه می‌شود..."

دومین مفهوم ذیل مقوله آگاهی پیمانکار، آگاهی او از ماهیت پروژه است. همان‌طور که پیش‌ازاین بیان شد، پروژه‌های ساخت شهری ماهیت مخصوص به خود دارند و این ماهیت، آن‌ها را از پروژه‌های ساخت برون‌شهری متمایز می‌سازد. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۱۱ اذعان داشت: "...پنج کیلومتر پروژه شهری معادل پنجاه کیلومتر خارج از شهر است. یکی از معضلات پروژه‌های شهری، کار کردن در مجاورت ترافیک و بعضاً انحراف ترافیک است که به دلیل عدم مدیریت یکپارچه شهری، پلیس مزاحمت‌های زیاد در روند اجرای پروژه ایجاد می‌کند. همچنین از دیگر تفاوت‌های پروژه شهری با پروژه‌های بیابان این است که در پروژه شهری نمی‌توانید انفجار داشته باشید و لذا مدت‌زمان اجرای آن طولانی‌تر است و نهایتاً این که پروژه‌های شهری همواره با معارضین مختلفی نظیر معارضین تأسیساتی، معارضین اشجار، معارضین ملکی و غیره روبه‌رو هستند که بر پیچیدگی این نوع از پروژه‌ها می‌افزایند..."

از این‌رو موفقیت پیمانکار در پروژه‌های ساخت برون‌شهری، تضمینی برای موفقیت او در پروژه‌های ساخت شهری به شمار نمی‌رود. در نتیجه، چنین شرایطی ایجاب می‌کند که پیمانکار از ماهیت پروژه‌های ساخت شهری آگاه باشد تا بتواند اطمینان کارفرما به خود را جلب نماید. آگاهی پیمانکار از ماهیت پروژه می‌تواند شامل آگاهی او از کارهای پروژه، موقعیت مکانی پروژه و مشکلات احتمالی آتی اجرای پروژه باشد. در این راستا مصاحبه‌شونده ۳ اشاره داشت: "...مورد دیگری که در اعتماد کارفرما به پیمانکار دخیل است، اینه که پیمانکار مشکلاتی که در حین کار روی می‌دهد را از قبل

بتواند پیش‌بینی کند. به‌عنوان مثال پیمانکاری که در زمینه بافت شهری کار می‌کند باید توجه داشته که در این بافت با چه مشکلاتی سروکار خواهد داشت. این موضوع نشان‌دهنده این خواهد بود که پیمانکار، کننده کار است...<sup>۱</sup> با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه سوم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۳:** با افزایش آگاهی پیمانکار شامل آگاهی پیمانکار از الزامات پروژه؛ و آگاهی پیمانکار از ماهیت پروژه، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### تعهد پیمانکار و اعتماد کارفرما

از مهم‌ترین خصوصیات یک پیمانکار قابل اعتماد، متعهد بودن اوست (لندر و همکاران ۲۰۰۴). بر پایه تحلیل یافته‌های پژوهش، سه شکل از تعهد شناسایی شد که عبارتند از: تعهد پیمانکار به توافقات با کارفرما؛ تعهد پیمانکار به پروژه؛ و تعهد پیمانکار به قوانین و مقررات حاکم بر پروژه. در ادامه هر یک از این سه شکل تعهد تشریح می‌شوند. اولین مفهوم ذیل مقوله تعهد پیمانکار، تعهد او به توافقات با کارفرماست. پژوهشگران پیشین این مفهوم را در قالب تعبیری چون پایبندی به قول‌ها و وعده‌ها (برای مثال پیتو و همکاران ۲۰۰۹ و منگ ۲۰۱۵) و پایبندی به تعهدات قراردادی (برای مثال نیکولاوا و همکاران ۲۰۱۵ و مانو و همکاران ۲۰۱۵) بیان داشتند و آن را از مهم‌ترین منابع اعتماد می‌دانستند. اساساً رابطه پیمانکار با کارفرما با یک توافق اولیه یا قرارداد شکل می‌گیرد. بنابراین قبل از هر چیز انتظار می‌رود پیمانکار به این توافقات قراردادی متعهد باشد و در جهت نقض آن گام برندارد. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۲ اشاره داشت: "... اگر احترام به حریم قرارداد بگذاریم، اعتماد بین طرفین ایجاد می‌شود. اما اگر بخواهیم پا را فراتر از قرارداد بگذاریم، حتماً بین ما مشکل پیش می‌آید..." سایر شاخص‌های ذیل مفهوم تعهد پیمانکار به توافقات با کارفرما در جدول ۱ ذکر شده است.

دومین مفهوم ذیل مقوله تعهد پیمانکار که مورد توجه برخی از پژوهشگران پیشین (نظیر لاو و راولینسون ۲۰۱۱) قرار داشت، تعهد او به پروژه است. تعهد پیمانکار به پروژه بدین معناست که در طول اجرای پروژه پیمانکار سعی و تلاش و توجه خود را معطوف به پروژه نموده به نحوی که پروژه را مال خود بپندارد و آسیب به پروژه را آسیب به خود تصور کند. در این حالت پیمانکار تا حد توان می‌کوشد تا پروژه در حال اجرا را با نهایت صلاح و صرفه انجام دهد. مصاحبه‌شوندگان عموماً با برشمردن رفتارهای منفی پیمانکاران تأکید داشتند که آنها معمولاً تعهدی به پروژه ندارند. برای نمونه مصاحبه‌شونده ۱ عنوان داشت: " ... در یک پروژه‌ای پیمانکاری آمد برای اجرای پروژه پیش‌پرداخت دریافت کرد؛ اما آن را صرف ساخت‌وسازها و سایر سرمایه‌گذاری‌های نامربوط به پروژه کرد، این کار او نه‌تنها پروژه را با مشکل مواجه کرد؛ بلکه من را هم نسبت به خودش بی‌اعتماد کرد... " سایر شاخص‌های تعهد پیمانکار به پروژه را می‌توان از جدول ۱ برداشت نمود.

آخرین مفهوم ذیل مقوله تعهد پیمانکار، تعهد او به قوانین و مقررات حاکم بر پروژه است. مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که برخی تعهدات پیمانکار در پروژه، خارج از دایره توافقات با کارفرما قرار دارد و از قوانین و مقررات حاکم بر پروژه منبعث می‌شود. در اعتماد به پیمانکار مهم است که پیمانکار به چنین تعهداتی نیز پایبند باشد. چنین تعهداتی می‌تواند شامل رعایت اصول و مشخصات فنی، ایمنی و غیره باشد. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۶ بیان داشت: " ... یکی از دلایل اصلی اعتماد من به پیمانکارانم در طول این پروژه این بود که آنها اصول فنی و اجرایی کار را طبق استانداردهای تعریف‌شده انجام می‌دادند... " با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه چهارم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۴:** با افزایش تعهد پیمانکار شامل تعهد پیمانکار به توافقات با کارفرما؛ تعهد پیمانکار به پروژه؛ و تعهد پیمانکار به قوانین و مقررات حاکم بر پروژه، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### تقلب پیمانکار و اعتماد کارفرما

پرهیز از تقلب از جمله منابع مهم اعتماد است که به صورت محدود مورد توجه پژوهشگرانی چون چیونگ و همکاران (۲۰۰۳) و چاو و همکاران (۲۰۱۲) قرار داشت. بر پایه دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، فضای جاری در پروژه‌ها به گونه‌ای است که پیمانکاران به دلیل منفعت‌طلبی و زیاده‌خواهی‌شان عموماً به اشکال مختلف سعی در تقلب دارند و این رفتار آن‌ها کاهش اعتماد را به دنبال خواهد داشت. برای مثال مصاحبه‌شونده ۶ بیان داشت: "... وقتی ما می‌بینیم که پیمانکاری برای کارنکرده پول می‌خواهد یا برای کارهای کم کرده پول بیشتری می‌خواهد و بیشتر در این وادی سیر می‌کند تا این که دنبال کار باشد و دنبال آبرو باشد و دنبال حیثیت حرفه‌ای‌اش باشد، اعتماد ما به او کم و کمتر می‌شود تا این که وارد لیست سیاه ما می‌شود و اگر در طول پروژه باشد که ممکن است تا فسخ پیمان هم پیش برویم..." با توجه به مفهوم‌سازی‌های انجام‌شده می‌توان گفت که تقلب پیمانکار در سه شکل خود را نشان می‌دهد: تقلب پیمانکار در پذیرش تعهدات، تقلب پیمانکار در تنظیم اسناد پروژه و تقلب پیمانکار در اجرای پروژه. در ادامه هر یک از اشکال ذکرشده تشریح می‌شوند.

اولین مفهوم ذیل مقوله تقلب پیمانکار که پیش از این مورد توجه ادبیات اعتماد قرار نداشت، تقلب پیمانکار در پذیرش تعهدات است. این مفهوم بدان معناست که پیمانکاران بدون در نظر داشتن مقدرات خود، تعهداتی می‌پذیرفتند که خارج از توان آن‌ها بود و این عمل آن‌ها کاهش سطح اعتماد کارفرما را به دنبال داشت. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۱ بیان داشت: "...مهم‌ترین جایی که پیمانکار ما را نسبت به خودش بی‌اعتماد می‌کند، آنجایی است که تعهداتی می‌دهد که با توانایی‌های او جور در نمی‌آید..." از مهم‌ترین دلایل پیمانکار در پذیرش تعهدات خارج توان، می‌توان به رکود حاکم بر فضای کسب‌وکار پروژه‌های کشور اشاره کرد. در چنین فضایی، پیمانکاران به دلیل هزینه‌های ثابت خود، ناگزیر به پذیرش پروژه‌های خارج از توان واقعی خود تحت هر شرایطی می‌شوند و تمام تلاش خود را در ادامه بر کلیم‌های

قراردادی معطوف می‌نمایند تا از این طریق بتوانند ناتوانی خود را جبران کنند. دومین مفهوم ذیل مقوله تقلب پیمانکار که پیش از این در ادبیات اعتماد به آن اشاره‌ای نشده بود، تقلب پیمانکار در تنظیم اسناد پروژه است. در طول اجرای پروژه، مستندات مختلفی نظیر صورت‌وضعیت‌ها و صورت‌جلسات از سوی پیمانکار تنظیم می‌شود. حال اگر کارفرما غل و غشی در تنظیم این مستندات مشاهده نماید و دریابد که پیمانکار به طریق نامشروعی سعی در کسب درآمد اضافه دارد، اعتمادش به پیمانکار آسیب خواهد دید. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱ بیان داشت: "بی‌اعتمادی به پیمانکار از جای دیگری نیز نشئت می‌گیرد؛ این که خلاف واقع بخواهد چیزی را اثبات کند تا پول بیشتری از ما دریافت کند. مثلاً در صورت‌وضعیت‌ها روراست نباشد. مثلاً در یکی از پروژه‌ها، پیمانکاری خاک‌برداری انجام داد و با علم به این که آیتیم خاک‌برداری دستی و ماشینی چند برابر اختلاف قیمت دارند، برای ما خاک‌برداری دستی صورت‌وضعیت کرد در حالی که خاک‌برداری ماشینی انجام داده بود؛ به این امید که تو نفهمی و زمانی که ما فهمیدیم گفت این خطا سهوی بوده نه عمدی و کارشناس مربوطه اشتبهاً دستی درج کرده است. این روند به‌قدری در پروژه‌های ما معمول شده است که من کارفرما به بخش عمده‌های از صورت‌وضعیت‌ها اعتماد ندارم..."

آخرین مفهوم ذیل مقوله تقلب پیمانکار که در ادبیات اعتماد به صورت محدود در قالب یکی از شاخص‌های آن (عدم صداقت در گفتار (برای مثال اجمل و همکاران ۲۰۱۲ و جیانگ و همکاران ۲۰۱۶)) به آن پرداخته شده بود، تقلب پیمانکار در اجرای پروژه است. در حین اجرای پروژه، تقلب‌های دیگری نیز علاوه بر تنظیم اسناد، ممکن است از سوی پیمانکار مشاهده شود. یکی از تقلب‌های شایع در میان پیمانکاران، کم‌فروشی است؛ به این معنا که پیمانکار از کمیت و کیفیت اجرای پروژه در جهت کسب منافع بیشتر می‌کاهد. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱ اظهار داشت: "...یکی از جاهایی که پیمانکار من را نسبت به خودش بدبین می‌کند، زمانی است که از کار می‌زند تا بتواند پول بیشتری از من بگیرد..." برخی از مصاحبه‌شوندگان نیز اعتقاد

داشتند که پیمانکاران سعی در فریب آن‌ها به واسطه پنهان‌کاری نواقص پروژه داشتند و زمانی که ایشان پی به چنین رفتارهایی می‌بردند، از میزان اعتمادشان کاسته می‌شد. به‌عنوان نمونه مصاحبه‌شونده ۵ اعتقاد داشت: "... در برخی موارد پیش آمد که پیمانکار، کیفیت را به‌منظور افزایش سرعت در کار در نظر نگرفته بود و در خصوص نواقص کار مخفی‌کاری داشت. لذا در این مورد میزان اعتماد به پیمانکار کاهش پیدا کرده بود..." جدول ۱ سایر شاخص‌های ذیل مفهوم تقلب پیمانکار در اجرای پروژه را نشان می‌دهد. با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه پنجم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۵:** با افزایش تقلب پیمانکار شامل تقلب پیمانکار در پذیرش تعهدات؛ تقلب پیمانکار در تنظیم اسناد پروژه؛ و تقلب پیمانکار در اجرای پروژه، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار کاهش می‌یابد.

### حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما و اعتماد کارفرما

حساسیت پیمانکار به منافع کارفرما، نقش مهمی در اعتماد به او ایفا می‌کند. پیمانکاری که برای کسب منافع خود، منافع کارفرما را نادیده می‌گیرد و یا حتی فراتر از آن، این منافع را به قیمت از دست رفتن منافع کارفرما دنبال می‌کند، به‌راحتی از میزان اعتماد کارفرما به خود می‌کاهد. کارفرمایان همواره به دنبال پیمانکارانی هستند که منافعشان را بر منافع کارفرما مقدم‌نشانند و در جهت سوءاستفاده از فرصت‌های پیش‌آمده اقدام نمایند. با توجه به مفهوم‌سازی‌های انجام‌شده، در طول پروژه، حساسیت پیمانکار به منافع کارفرما به سه شکل متبلور می‌شود که عبارتند از: تلاش فعالانه پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات عملکردی اولیه پروژه؛ عدم فرصت‌طلبی پیمانکار؛ و تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما. در ادامه هر یک از این سه مفهوم تشریح می‌گردند.

اولین مفهوم ذیل مقوله حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما که پیش از این در ادبیات اعتماد مورد توجه واقع نشده بود، تلاش فعالانه پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات عملکردی پروژه است. انتظارات عملکردی در طول پروژه را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود؛ انتظارات زمانی، انتظارات کیفیتی و انتظارات هزینه‌ای؛ به این معنا که یک کارفرما از پیمانکار خود انتظار دارد تا اولاً پروژه را در زمان پیش‌بینی شده تحویل دهد؛ دوماً پروژه را در ظرف بودجه در نظر گرفته شده تکمیل نماید و سوماً پروژه را مطابق خواسته‌ها، مشخصات و استانداردهای تعریف شده به پایان برساند. این موارد، بدیهی‌ترین انتظارات کارفرمایی است که معمولاً در اسناد پیمان پروژه به‌عنوان حداقل قابل قبول تعریف می‌شوند. اگر پیمانکار خود را ملزم به رعایت این حداقل‌ها نماید و حداقل‌های خواسته شده را تحویل دهد، آنگاه می‌توان گفت که او به تعهدات خود عمل نموده است. اما اگر پیمانکار، پا را فراتر از این گذاشته و در جهت بیشینه‌سازی انتظارات عملکردی گام بردارد، به معنای حساسیت او به منافع کارفرما خواهد بود. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۱۲ اظهار داشت: "...یکی از پیمانکاران دولتی این پروژه ما بسیار دلسوز کار بود و خودش را صاحب کار می‌دانست؛ به طوری که کیفیت اجرای پروژه او بالاتر از استانداردها بود و صرفاً به دنبال منافع مالی خودش نبود. این رفتار او در اعتماد ما مؤثر بود..."

دومین مفهوم ذیل مقوله حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما، فرصت‌طلبی پیمانکار است. فرصت‌طلبی به عنوان یکی از منابع مهم بی‌اعتمادی، مورد تأکید ادبیات تحقیق قرار داشت و محققان، تعبیر مختلفی پیرامون آن داشتند؛ نظیر زیاده‌خواهی (کادفورز ۲۰۰۴ و پینتو و همکاران ۲۰۰۹)؛ سوءاستفاده از دیگری (چیونگ و همکاران ۲۰۰۳ و چاو و همکاران ۲۰۱۲) و برخورداری از انگیزه‌ها و مقاصد پنهان (اجمل و همکاران ۲۰۱۲). فرصت‌طلبی در نقطه مقابل حساسیت به منافع قرار دارد؛ به طوری که رفتارهای فرصت‌طلبانه نقش مهمی در کاهش میزان اعتماد ایفا می‌کنند. در طول اجرای پروژه، فرصت‌طلبی به شکل‌های مختلفی پدیدار می‌شود. به‌عنوان مثال ادعاهای

قراردادی از سوی پیمانکار از منظر مصاحبه‌شوندگان، رفتاری فرصت‌طلبانه تلقی می‌شد که کاهش اعتماد ایشان را در پی داشت. در این راستا مصاحبه‌شونده ۸ عقیده داشت: " ... در پروژه‌های شهری که پیش‌بینی پذیری ضعیفی دارند و کار پروژه با اتفاقات پیش‌بینی‌نشده زیادی مواجه می‌شود، به پیمانکارانی نیاز است که مورد اعتماد باشند. این‌طور نباشد که سر کوچک‌ترین مسئله‌ای بخواهند کلیم کنند و صرفاً به فکر منافع خود باشند... " عدم رعایت استراتژی برد-برد در طراحی کلیم‌های قراردادی، از منظر مصاحبه‌شوندگان، از دیگر نشانه‌های فرصت‌طلبی به شمار آمده که در تعارض با حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما قرار دارد و کاهش اعتماد را به دنبال خواهد داشت. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۹ اظهار داشت: " ... ما در پروژه‌هایمان گیرهای مختلفی داریم؛ بحث ترافیک داریم، معارضین تأسیساتی داریم، معارضین ملکی و اشجار که ما را وادار می‌کنند زمان پروژه را طولانی کنیم. خوب اگر با این اوصاف پیمانکاری بیاید کاغذ رو بگذارد جلواش و بگوید، طبق این، این‌قدر و این‌قدر باید بدهی و اگر ندهی، بقیه کار را دست نمی‌زنم که ما باید از هم خداحافظی کنیم. لذا پیمانکار منصف، با علم به این شرایط سعی می‌کند خودش را با واقعیات نزدیک کند. بله اگر بخواهد طبق قانون عمل کند که باید ده میلیارد از ما خسارت بگیرد؛ ولی او می‌گوید که ما این‌قدر که خسارت ندیدیم، این‌ها هم که نمی‌توانند چنین عددی را به ما بدهند، بنابراین برویم سمت عددهایی که هم ضرر و زیان ما را پوشش دهد و هم این که این‌ها توان پرداخت آن را به لحاظ مالی و قانونی داشته باشند. این از نقاطی است که می‌تواند اعتماد را به پیمانکار به وجود بیاورد... " سایر شاخص‌های فرصت‌طلبی در جدول ۱ بیان شده است.

آخرین مفهوم ذیل مقوله حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما، تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما است. ادبیات تحقیق، تعابیر مختلف و متنوعی از این مفهوم داشتند؛ نظیر خیرخواهی (میر و همکاران، ۱۹۹۵)؛ فداکار بودن (چیونگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ جستجوی فعالانه در جهت منافع‌دیگری (خاروف و همکاران،



(۲۰۱۴)؛ و با ملاحظه بودن و درک دشواری‌های دیگران (نیکولوا و همکاران، ۲۰۱۵). تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما گویای این مهم است که پیمانکار نه تنها منافع کارفرما را نادیده نمی‌انگارد؛ بلکه به صورت فعالانه پیگیر منافع کارفرماست و خود را وقف رابطه با کارفرما می‌نماید. این ویژگی پیمانکار تأثیر بسزایی در اعتماد کارفرما به او دارد. مصاحبه‌شوندگان تعبیر مختلفی از این ویژگی پیمانکار داشتند. به عنوان مثال برخی از آن‌ها تلاش پیمانکار در جهت رفع ایرادات کار پنهان مانده از دید کارفرما را نشان از تلاش فعالانه او نسبت به منافعشان می‌دانستند. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۸ بیان داشت: "... در پروژه‌ای پیمانکاری کارش تمام شده بود و بنا بود گواهی رفع نقص به او بدهیم. از نظر ما کار بدون عیب بود و صدور گواهی رفع نقص بلا مانع بود. اما بعد که ما به پیمانکار تأیید دادیم، دیدم خودش آمد گفت اینجای کارم ایراد دارد و بایستی برطرف شود و خودش با هزینه خودش آن ایراد را برطرف کرد. خوب چنین پیمانکاری قطعاً قابل اعتمادتر از پیمانکاری است که سعی می‌کند ایرادات کارش را لاپوشانی کند. به حدی که سیستم ما با مشاهده چنین رفتارهایی از سوی پیمانکار به این نتیجه رسیده بود که این پیمانکار نیاز به نظارت ندارد؛ چون خودش کارش را به خوبی انجام می‌دهد..." برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان انتظار داشتند تا پیمانکار در راستای همسو ساختن خود با اهداف کارفرما اقدام کند و این رفتارها را نشانه‌ای از تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما می‌دانستند. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۱۵ تأکید داشت: "... برای کارفرما معیار اصلی و اولی در پروژه‌های شهری زمان است؛ اما اولویت اول پیمانکار کسب سود است. خود این ناهمگونی در اولویت اهداف می‌تواند منجر به بروز تعارضات و کاهش اعتماد شود. اما در پروژه ما پیمانکار سعی کرد تا با کارفرما در خصوص بحث زمان همراه شود و لذا خود این اقدام پیمانکار باعث کاهش تنش‌های احتمالی و افزایش اعتماد شد ... " جدول ۱ سایر شاخص‌های تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما را بر شمرده است. با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه ششم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۶:** با افزایش حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما شامل تلاش فعالانه پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات عملکردی پروژه؛ تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما؛ و کاهش فرصت‌طلبی پیمانکار، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### انعطاف‌پذیری پیمانکار و اعتماد کارفرما

انعطاف‌پذیری پیمانکار یکی از صفات مهم قابل‌اعتماد بودن اوست. پژوهشگران عقیده دارند اگرچه قرارداد، مبنای رابطه‌ای مهمی در پروژه به شمار می‌رود؛ اما نبایستی در زمان اجرا، نگاه صلب و فاقد انعطاف به آن داشت؛ چراکه این نگاه، کاهش اعتماد در روابط را به دنبال خواهد داشت (خلفان و همکاران، ۲۰۰۷؛ خان و همکاران، ۲۰۱۱). بر پایه تحلیل یافته‌های پژوهش نیز مشخص گردید که پروژه‌های ساخت به‌طور عام و پروژه‌های ساخت شهری به‌طور خاص، نیازمند انعطاف‌پذیری پیمانکار هستند. این انعطاف‌پذیری گاهی در زمان بروز وقایع پیش‌بینی‌نشده در طول پروژه ضرورت می‌یابد که در این حالت اسناد پیمان، پاسخگوی تعاملات کارفرمایی و پیمانکاری نیست و گاهی ضرورت آن بر پایه مقدمات کارفرمایی و احتیاجات پروژه‌ای احساس می‌شود. عمده مصاحبه‌شوندگان، برخورداری پیمانکار از این ویژگی را از مهم‌ترین دلایل اعتماد به او می‌دانستند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۳ عقیده داشت: " ... ما ایرانی‌ها اهل تعامل کردنییم و نحوه این تعامل کردن‌ها روی قضاوت‌هایمان بسیار تأثیرگذار است. طرف مقابل هرچقدر هم که آدم توانمندی باشد، نتواند با شما به‌خوبی تعامل کند، شما به‌هیچ‌وجه حاضر نیستی با او کارکنی. این در پروژه‌های ما هم وجود دارد. پیمانکاری داشتیم که اصلاً تعامل کردن را بلد نبود و تمام تمرکزش روی قرارداد و تعهدات بود، ما هم دیدیم که نمی‌شود با این پیمانکار کار کرد و عذرش را خواستیم... " با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، سه مفهوم ذیل این مقوله قرار می‌گیرند

که عبارت‌اند از: سازگاری پیمانکار با شرایط کارفرما؛ سازگاری پیمانکار با شرایط پروژه؛ و رسمیت پایین پیمانکار در تعامل با کارفرما. در ادامه هر یک از این مفاهیم تشریح می‌شوند.

اولین مفهوم ذیل مقوله انعطاف‌پذیری پیمانکار، سازگاری او با شرایط کارفرماست که پیش از این در ادبیات اعتماد به آن اشاره‌ای نشده‌بود. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که در اجرای پروژه‌های ساخت شهری بسان سایر پروژه‌های کشور عموماً با مشکلات متعددی به‌ویژه با مشکلات تأمین منابع مالی مواجه‌اند؛ از همین روی انتظار دارند تا پیمانکاران در طول پروژه، خود را با این مشکلات و شرایط سازگار نمایند. یکی از این مشکلات، عدم برخورداری کارفرما از منابع مالی نقد مکفی است و لذا تمایل دارند با پیمانکارانی کار کنند که خود را با روش‌های پرداخت غیرنقدی مطالبات سازگار می‌نمایند و در چنین شرایطی حاضر به همکاری می‌شوند. پیمانکارانی که چنین ویژگی دارند، تا حد زیادی می‌توانند اعتماد کارفرما را به خود جلب کنند. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱۸ اظهار داشت: " ... حدود پنجاه تا شصت درصد بودجه سالانه ما منابع غیر نقد است. چون ما ارگان دولتی نیستیم، این توانایی را داریم که با تهاثر پروژه‌هایمان را پیش ببریم. در این فضا ممکن است بعضی پیمانکاران تمایل نداشته باشند تا به این شکل با ما کار کنند و لذا به پیمانکارانی می‌شود اعتماد کرد که از چنین امکانی برخوردار باشند... " مصاحبه‌شوندگان اتفاق نظر داشتند که در قیاس با پیمانکاران خصوصی، پیمانکاران دولتی به دلیل برخورداری از منابع مالی قوی، بهتر می‌توانند خودشان را با این شرایط کارفرما وفق دهند و لذا یکی از اصلی‌ترین دلایل گسترش حضور پیمانکاران دولتی در پروژه‌های ساخت شهری، این مهم است. دیگر شاخص‌های سازگاری پیمانکار با شرایط کارفرما در جدول ۱ ذکر شده است.

دومین مفهوم ذیل مقوله انعطاف‌پذیری پیمانکار که محققان پیشین به آن توجهی نداشتند، سازگاری او با شرایط پروژه است. پیش‌از این بیان شد که پروژه‌های ساخت شهری با اتفاقات پیش‌بینی‌نشده زیادی مواجه می‌شوند و لذا با عدم قطعیت‌های بسیاری

همراه‌اند. در چنین فضایی کارفرمایان به پیمانکارانی اعتماد می‌کنند که برای مواجهه با چنین شرایطی آماده باشند و خود را با آن سازگار نمایند. یکی از مصادیق چنین سازگاری، عبارت است از رهاکردن پروژه از سوی پیمانکار در زمان بروز مشکلات پیش‌بینی‌نشده حین اجرای پروژه. در این‌راستا مصاحبه‌شونده ۹ عنوان داشت: "... پروژه ما در اصل می‌بایست شش‌ماهه انجام می‌شد؛ اما بنا به اتفاقات پیش‌بینی‌نشده سه سال به طول انجامید. برای پیمانکار بسیار سخت است که برای شش ماه آمده باشد اما سه سال درگیر کار باشد. همین‌که این پیمانکار پایمردی کرد و پروژه را رها نکرد، بسیار در اعتماد ما به او اثرگذار بود..." مصاحبه‌شوندگان عمدتاً اعتقاد داشتند که در قیاس با پیمانکاران خصوصی، پیمانکاران دولتی، سازگاری بیشتری با شرایط پروژه از خود نشان می‌دهند. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۱۱ عقیده داشت: "... یکی از دلایل اصلی سوق یافتن پروژه‌های اخیر ما به سمت یکی از پیمانکاران دولتی این است که هر پیمانکار بخش خصوصی نمی‌تواند مدت‌ها در یک پروژه معطل شود، ماشین‌آلاتش و نیروی انسانی‌اش را بخواباند و با مشکلات مالی پروژه بسازد..." دیگر شاخص‌های ذیل مفهوم سازگاری پیمانکار با شرایط پروژه در جدول ۱ آمده است.

آخرین مفهوم ذیل مقوله انعطاف‌پذیری پیمانکار که در ادبیات اعتماد به آن توجهی نشده بود، رسمیت‌پایین او در تعامل با کارفرماست. زمان، اهمیت بسزایی در پروژه‌های ساخت‌شهری دارد و بنا به دلایل متعدد از جمله تأمین رضایت ساکنین مجاور این نوع از پروژه‌ها حتی اهمیت آن از منظر مصاحبه‌شوندگان بالاتر از سایر اهداف پروژه‌ای بود. از این‌رو مصاحبه‌شوندگان انتظار داشتند تا پیمانکاران در زمان اجرای پروژه از رسمیت‌پایین‌تری در تعاملات خود برخوردار باشند تا بتوانند نهایت بهره را از صرفه‌زمانی ناشی از کاهش بروکراسی ببرند. از نمودهای رسمیت‌پایین پیمانکار، عدم تکیه او به رویه‌های رسمی برای آغاز تعهداتش است؛ به این معنی که جهت انجام کارهای پروژه، پیمانکار نیازی به طی تشریفات قانونی، مراحل قراردادی، مکاتبات رسمی و صدور دستور کارها نداشته باشد و بر پایه قول‌های شفاهی کارفرما، خواسته او را

اجابت کند. چنین پیمانکاری آسان‌تر مورد وثوق کارفرما قرار می‌گیرند و اعتمادش را جلب می‌کنند. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱۸ عقیده داشت: "...در پروژه‌های ما مسائل پیش‌بینی‌نشده زیادی پیش می‌آید. بعضی وقت‌ها به دلیل فورس‌زمانی نمی‌توانیم صبر کنیم تا تمامی تشریفات کار طی شود. لذا به پیمانکار می‌گوییم که برو این کار را انجام بده، من بعداً مسائل قراردادی آن را حل می‌کنم. اگر پیمانکار حاضر شود بدون طی تشریفات قانونی، کار را انجام دهد، اولاً در زمان اجرای پروژه صرفه‌جویی می‌شود و پیشرفت پروژه تسهیل می‌شود و دوماً اعتماد من به او را تقویت می‌کند..." جدول ۱ دیگر شاخص‌های ذیل این مفهوم را نشان می‌دهد. با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه هگتم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۷:** با افزایش انعطاف‌پذیری پیمانکار شامل سازگاری پیمانکار با شرایط کارفرما؛ سازگاری پیمانکار با شرایط پروژه؛ و کاهش رسمیت پیمانکار در تعامل با کارفرما، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### ثبات پیمانکار و اعتماد کارفرما

بر پایه یافته‌های پژوهش، ثبات پیمانکار به معنای ثبات داشتن فعل و رفتار و نفرت پیمانکار است که به ویژه در بستر این تحقیق، نقش مهمی در اعتماد کارفرما ایفا می‌کرد. یکی از دلایل اهمیت یافتن ثبات به عنوان یکی از منابع اعتماد در بستر تحقیق حاضر، وجود ناپایداری‌های بسیار در محیط پروژه‌های ایران به طور عام و محیط پروژه‌های ساخت شهری تهران به طور خاص است. در چنین محیطی، مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که امکان پیش‌بینی رفتار پیمانکار را ندارند و لذا اعتماد کردن برای آنها دشوار است. این به ویژه در بخش پیمانکاری دولتی نمود بیشتری داشت؛ چرا که پیمانکاران دولتی علاوه بر ناپایداری‌های عمومی با ناپایداری سیاسی نیز مواجه بودند که یکی از ابتدائی‌ترین آثار آن، جابجایی زیاد مدیران آنها بود. در این ارتباط مصاحبه‌شونده ۱۷ بر

این باور بود: "... از اتفاقاتی که خاص کشور ماست این است که وقتی مدیری در مجموعه‌های پیمانکاری ما عوض می‌شود، سیاست‌ها و برنامه‌ها به کلی عوض می‌شود؛ لذا در این شرایط اعتماد کردن سخت است؛ چون شما نمی‌دانی که با چه کسی قرار است طرف حساب باشی..." تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد، ثبات پیمانکار در قالب دو مفهوم تجلی می‌یابد: ثبات نیروی انسانی پیمانکار و ثبات سازمانی پیمانکار. در ادامه هر یک از این دو مفهوم تشریح می‌شوند.

اولین مفهوم ذیل مقوله ثبات پیمانکار، ثبات نیروی انسانی اوست که پیش از این محققان حوزه اعتماد به آن نپرداخته بودند. این شکل از ثبات به معنای ثبات نفرات پروژه‌ای و نفرات سازمانی پیمانکار است. مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که پیمانکارانی قابل اعتمادند که از چنین ثباتی چه در طول اجرای پروژه مشترک‌شان با ایشان و چه پیش از آن برخوردار باشند و کمترین تغییرات از این حیث را دارا باشند. از این منظر معمولاً پیمانکاران خصوصی نسبت به پیمانکاران دولتی قابل اطمینان‌تر بودند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۲ بیان داشت: "... کار با یک پیمانکار خصوصی در مقایسه با پیمانکار دولتی راحت‌تر است چون عموماً با نفرات ثابتی طرف هستید؛ اما در سمت پیمانکار دولتی، این ثبات وجود ندارد. در نتیجه من اعتماد بیشتری به پیمانکار خصوصی خواهم داشت. برای نمونه در شرکت دولتی ممکن است سرپرست کارگاهی که دارم با او خوب کار می‌کنم را بنا به دلایلی عوض کند و یا او از آن شرکت برود و لذا اطمینانی به ماندگاری نفرات نیست..."

دومین مفهوم ذیل مقوله ثبات پیمانکار، ثبات سازمانی اوست. این شکل از ثبات، دربردارنده ثبات کاری، ثبات خط‌مشی و ثبات کلیت سازمان پیمانکار است. مصاحبه‌شوندگان ثبات سازمانی را عامل مهمی برای اعتماد خود به پیمانکار می‌دانستند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۹ با اشاره به مشکلاتی که در ازای انحلال شرکت پیمانکار در حین اجرای تعهداتش حاصل می‌شود، عنوان داشت: "... بعضاً در پروژه‌ای پیش‌آمده که با یک پیمانکاری کار را شروع کردیم و او در حین کار منحل شد. آن تشکیلات یا بنیاد

آمده گفته آقا این شرکت را ما منحل کردیم. الآن شما بیا با این شرکت جدید کارکن. این وسط معلوم نیست چه بلایی بر سر تعهد آن‌ها به ما می‌آید. با توجه به این، آیا می‌شود به آن تشکیلات یا نهاد اعتماد داشت؟... " با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه هشتم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۸:** با افزایش ثبات پیمانکار شامل ثبات نیروی انسانی پیمانکار؛ و ثبات سازمانی پیمانکار، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### سلطه‌پذیری پیمانکار و اعتماد کارفرما

آخرین مقوله یعنی سلطه‌پذیری پیمانکار از جمله مقولاتی بود که پیش از این در ادبیات اعتماد به آن اشاره‌ای نشده بود؛ اما از نظر مصاحبه‌شوندگان نقش مهمی در اعتماد به پیمانکار در این بستر ایفا می‌کرد. جایگاه ممتازی که شرایط عمومی پیمان در اجرای پروژه‌ها به کارفرمایان ایرانی بخشیده و نیز دست بالاتر این کارفرمایان نسبت به پیمانکاران بر پایه موقعیت ممتاز قراردادی، موجب شده بود تا کارفرمایان همواره نگاهی بالا به پایین به پیمانکاران داشته باشند و بر پایه این نگاه، انتظار سلطه‌پذیری از سوی پیمانکار را داشته باشند. به همین سبب کارفرمایان، پیمانکارانی را مورد اعتماد می‌بینند که اصطلاحاً تحت امرشان باشند و بتوانند در رابطه با آن‌ها از تسلط کافی برخوردار باشند. از این منظر هرچه پیمانکاران، بیشتر تابع نظر کارفرمایان باشند و تحت سلطه ایشان قرار داشته باشند و اصطلاحاً سلطه‌پذیرتر باشند، بیشتر مورد وثوق قرار می‌گیرند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، دو مفهوم در ذیل این مقوله قرار داشتند که عبارتند از: متابعت پیمانکار از خواسته‌های کارفرما؛ و رعایت شأن کارفرمایی از سوی پیمانکار. در ادامه هر یک از این دو مفهوم بیشتر تشریح می‌شوند.

اولین مفهوم ذیل مقوله سلطه‌پذیری پیمانکار، متابعت او از خواسته‌های کارفرماست. عموماً در طول اجرای پروژه، کارفرمایان خواسته‌هایی دارند که بعضی در

چارچوب تعهدات پیمانکار و برخی فراتر از تعهدات پیمانکار است؛ اما انتظار دارند این خواسته‌های فراقراردادی نیز به‌مانند خواسته‌های قراردادی، بی‌کم‌وکاست از سوی پیمانکاران مورد اطاعت قرار گیرد. یافته‌های پژوهش گویای آن است که هر چه پیمانکاران از این خواسته‌ها کمتر تبعیت کنند، به همان میزان، اعتماد کارفرما به پیمانکار کاهش می‌یابد و این کاهش اعتماد ممکن است موجب قطع رابطه همکاری در طول پروژه شده و حتی همکاری‌های آتی کارفرما با چنین پیمانکارانی را با تردید مواجه کند. تجربه مصاحبه‌شوندگان نشان می‌داد که معمولاً پیمانکاران بخش خصوصی در قیاس با پیمانکاران بخش دولتی، متابعت بیشتری از خود نشان می‌دهند. در این راستا مصاحبه‌شونده ۵ بیان داشت: "...واقعیت را بخواهید میزان چالش با پیمانکار دولتی در این پروژه بیشتر بود. از آنجاکه پیمانکار خصوصی پشتوانه محکم و بالاتری غیر از خودش ندارد؛ حرف‌شنوی آن‌ها معمولاً بیشتر بود. لذا کارفرما با صرف انرژی کمتر برای پیمانکار خصوصی به نسبت پیمانکار دولتی به خواسته‌اش می‌رسید..."

یکی از نشانه‌های متابعت پیمانکار، پذیرش خواسته کارفرما از سوی پیمانکار در خصوص به‌کارگیری افراد مورد وثوق کارفرما در مناصب کلیدی پروژه است. تجارب کاری مطلوب کارفرمایان با افراد مختلف در حوزه پیمانکاری، نوعی اطمینان برای آن‌ها به همراه می‌آورد و از این‌رو برای آنکه سطح ریسک خود را در پروژه کاهش دهند، تلاش می‌کنند تا در پروژه‌های خود با نفرات به خصوصی از شرکت‌های پیمانکاری که مورد وثوقشان هستند کار کنند. این مهم در شرکت‌های پیمانکاری دولتی بیشتر مصداق می‌یابد؛ چراکه تغییرات نفری زیادی در این‌گونه شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های خصوصی رخ می‌دهد. بر همین مبنا مصاحبه‌شونده ۸ بیان داشت: "... بعضی وقت‌ها بعضی نفرات پیمانکار به‌قدری خوب کار می‌کنند که شرط اصلی مدیران ما برای واگذاری کار به پیمانکار این است که آن شخص، مسئولیت انجام کار را بر عهده بگیرد. پیمانکاری در اولین کاری که با ما داشت، سرپرست کارگاهی را مشغول به کار کرد و او به‌قدری خوب عمل کرد که در پروژه بعدی به پیمانکار گفته شد اگر این آقا



را برای سرپرست کارگاهی می‌گذاری، ما با شما کار خواهیم کرد...."

گاهاً در مصاحبه‌ها دیده می‌شد که در طول اجرای پروژه‌ها، کارفرمایان انتظاراتی از پیمانکاران داشتند که فراتر از چارچوب‌های قراردادی بود. به‌عنوان مثال کارفرمایان انتظار داشتند تا اگر در خارج از محدوده پروژه مشکلاتی ایجاد می‌شد و از پیمانکار طلب کمک می‌کردند، آن‌ها می‌بایست بدون درنگ پاسخگوی آن انتظارات باشند. در این خصوص مصاحبه‌شونده ۹ با ذکر مثالی اظهار داشت: "... در پروژه‌ای اتفاق افتاد که در حین کار به یک پست برق در کنار پل برخورد کردیم که برای اداره برق بود. اداره برق به ما گفت خوب اینی که دارید اینجا خراب می‌کنید، را بیایید چند متر آن‌طرف‌تر برای من جایگزین بسازید. ما هم به پیمانکارمان گفتیم که این کار را انجام دهد؛ اما پیمانکارمان گفت که ببینید من در محدوده پروژه موظف به انجام کار هستم و آنجایی که می‌گویید چون خارج از محدوده پروژه من است، من نمی‌توانم آنجا کارکنم. ثانیاً فهرست‌بهای کار من بر پایه فهرست‌بهای ابنیه است. این که شما چنین کاری را از من می‌خواهید کار سیویل است و در فهرست‌بهای دیگری است و من نمی‌توانم؛ چه طوری می‌خواهید پول من را بدهید. یعنی یک کاری با شما می‌کند که شما که کارفرمای او هستید و فکر می‌کردید، اگر کاری از او بخواهید او بلافاصله چشم می‌گوید و حالا شما پولش را کم‌وبیش به او می‌دهید، الآن باید التماسش را بکنید تا این کار را انجام دهد. خوب کی دلش می‌خواهد با چنین پیمانکاری کار کند؟..." دیگر شاخص‌های ذیل مفهوم متابعت پیمانکار از خواسته‌های کارفرما در جدول ۱ نشان داده شده است.

دومین مفهوم ذیل مقوله سلطه‌پذیری پیمانکار، رعایت شأن کارفرمایی از سوی پیمانکار است. جو غالب نگاه بالا به پایین کارفرما به پیمانکار در پروژه‌های ساخت ایران به‌طور عام و در پروژه‌های ساخت شهری به‌طور خاص موجب شده است تا کارفرمایان نسبت به متزلزل شدن جایگاه خود از سوی پیمانکاران واکنش نشان دهند. این کارفرمایان تمایل دارند تا در برابر پیمانکار از توان اعمال قدرت بالاتری برخوردار باشند

و بتوانند همواره دست بالاتری در رابطه داشته باشند. عدم احترام پیمانکار به چنین جایگاهی و اقدام او در جهت مخدوش ساختن این معادله قدرت، کاهش اعتماد کارفرما را در پی خواهد داشت. البته مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که عمده دلیل اعمال قدرت پیمانکار و عدم توجه او به شأن کارفرمایی، برخاسته از محدودیت‌های کارفرماست. ایشان بر این باور بودند که به دلیل محدودیت‌های مالی و نقدینگی‌شان در چند سال اخیر، ناگزیر به همکاری با پیمانکاران قدرتمندی شدند که به دلیل قدرت - چانه‌زنی بالاترشان، کمتر از خواسته‌های کارفرما تبعیت کرده و کمتر خود را ملزم به رعایت شئون کارفرمایی می‌دانستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیمانکاران خصوصی از این منظر، بیشتر از پیمانکاران دولتی مورد وثوق قرار داشتند؛ چراکه پیمانکاران دولتی به دلیل روابط، منابع و امکاناتی که در اختیار داشتند و نیز ماهیت سازمانی و وابستگی‌شان به قوای حاکمیتی، از قدرت چانه‌زنی بالاتری نسبت به کارفرما برخوردار بودند. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده ۱۰ بیان داشت: "... ما وقتی با پیمانکاران بخش خصوصی سروکار داریم، به‌هیچ‌وجه در قدرت ما مشکلی ایجاد نمی‌شود. وقتی در جلسات می‌نشینیم و تصمیماتی منطقی اتخاذ می‌کنیم، آن‌ها هم ملزم هستند که تصمیمات حرفه‌ای ما را قبول کنند و در جهت پیشبرد اهداف پروژه قدم بردارند. اما وقتی با پیمانکاران دولتی سروکار داریم که سرمایه را خودشان آوردند یا مثلاً انعطاف‌های خاصی در پروژه از خود نشان دادند، متوجه می‌شویم که انتظاراتشان از ما بالاست و دیگر ما نمی‌توانیم به آن‌ها تحکم کنیم و رفتاری که با پیمانکار خصوصی داشتیم را با آن‌ها داشته باشیم. مجبوریم که از آن‌ها خواهش کنیم تا یک کاری را برای ما انجام دهند. خوب این قدرت ما را بسیار به سطح پایین می‌رساند. بعضاً دیده می‌شود که با عصبانیت و بدون خداحافظی جلسات ما را ترک می‌کنند و ما نمی‌توانیم چیزی به آن‌ها بگوییم. درواقع آن‌ها در رابطه با ما حاکم شدند..." دیگر شاخص‌های ذیل مفهوم رعایت شأن کارفرمایی از سوی پیمانکار در جدول ۱ نشان داده شده است. با توجه به آنچه در فوق بیان شد، می‌توان قضیه نهم تحقیق را به شرح ذیل بیان نمود:

**قضیه ۹:** با افزایش سلطه‌پذیری پیمانکار شامل متابعت پیمانکار از خواسته‌های کارفرما؛ و رعایت شأن کارفرمایی از سوی پیمانکار، میزان اعتماد کارفرما به پیمانکار افزایش می‌یابد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در روند روبه‌تکامل تحقیقات پیرامون بهبود عملکرد پروژه‌ها، نگاه محققان حوزه مدیریت پروژه از مباحث سخت فاصله گرفته و کانون تمرکز ایشان به مباحث نرم این حوزه معطوف شده است. در نتیجه این تغییر پارادایم بروز یافته و با توجه به نقش غیرقابل انکار پدیده اعتماد در ارتقای عملکرد پروژه، در سالیان اخیر، تحقیقات پیرامون آن در روابط پروژه‌ای با رشد نسبی همراه شده است؛ با این وجود، همچنان موضوعات متعددی در این ناحیه مغفول مانده که نیازمند توجه بیشتر پژوهشگران است. یکی از چنین موضوعاتی، شناخت منابع اعتماد در روابط میان ارکان پروژه، به طور عام و در روابط میان کارفرما و پیمانکار، به طور خاص است که چندان شفاف و روشن نیست و علی‌رغم ماهیت وابسته به بستر پدیده اعتماد، تحقیقات کیفی اندکی در این خصوص انجام شده است. از آنجا که تاکنون تحقیقی در خصوص شناخت منابع اعتماد در روابط میان ارکان پروژه‌های ساخت ایران، علی‌رغم خصوصیات زمینه‌ای متمایز آن، انجام نشده بود، این تحقیق تلاش داشت تا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و با در نظر داشتن کارفرما به عنوان اعتمادکننده و پیمانکار به عنوان اعتمادشونده، منابع اعتماد کارفرما به پیمانکار را از دریچه ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار در بستر پروژه‌های ساخت شهری تهران جستجو نماید و از این رهگذر شکاف‌های دانشی مذکور را برطرف نماید. برای این منظور به کمک متدولوژی نظریه زمینه‌ای مصاحبه‌های عمیقی با ۱۸ نفر از مطلعین و دست‌اندرکاران بخش کارفرمایی پروژه‌های ساخت شهری صورت گرفت و از طریق کدگذاری باز، ۱۴۸ کد باز، ۲۸ مفهوم و ۹ مقوله منحصر به فرد

حاصل شد که ویژگی‌های پیمانکار قابل اعتماد را توصیف می‌کرد (جدول ۱). سپس به کمک کدگذاری نظری، مقوله‌های شناسایی شده در پیوند با مقوله هسته (اعتماد کارفرما به پیمانکار) قرار گرفت و از این طریق، قضایای ۹ گانه تحقیق، توصیف و در قالب مدل نظری (شکل ۱) به تصویر کشیده شد.

۹ مقوله حاصل شده تحقیق حاضر که ویژگی‌های قابلیت اعتماد پیمانکار در بستر پروژه‌های ساخت شهری را شکل می‌دادند، عبارت بودند از: توانایی پیمانکار، دارایی پیمانکار، آگاهی پیمانکار، تعهد پیمانکار، تقلب پیمانکار، حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما، انعطاف‌پذیری پیمانکار، ثبات پیمانکار و سلطه‌پذیری پیمانکار. این مقوله‌ها را می‌توان در یک طبقه‌بندی به سه دسته مجزا تقسیم کرد. دسته اول مقوله‌هایی هستند که کاملاً منحصر به بستر تحقیق حاضرند؛ به نحوی که تاکنون نه خود و نه مفاهیم و نه کدهای ذیل آنها مورد توجه پژوهشگران پیشین قرار نداشت. از جمله این مقوله‌ها می‌توان به سلطه‌پذیری، ثبات و آگاهی پیمانکار اشاره داشت که به دلیل خصوصیات متمایز بستر این پژوهش پدیدار شدند. دسته دوم مقوله‌هایی هستند که خود منحصر به فرد نبوده و محققان قبلی به آنها اشاره داشتند؛ اما در بستر پژوهشی حاضر انسجام بیشتری یافته و حلقه مفاهیم و کدهای آنها کامل‌تر شده بود. از جمله مقوله‌های این دسته، مقوله توانایی پیمانکار بود که پیش از این نیز مورد اشاره پژوهشگران قبلی قرار داشت و ایشان در پروسه عملیاتی‌سازی، سازه‌های آن را توانایی فنی، توانایی دستیابی به مایلستون‌های پروژه و توانایی حل مسأله برشمرده بودند؛ اما به دلیل بهره‌گیری از رویکرد کیفی و نگاه جز به کل (مفهوم‌سازی)، برخی مفاهیم نظیر توانایی مدیریت ذی‌نفعان، مهارت مذاکره و کارآمدی اداری به عنوان مفاهیم خاص بستر این پژوهش پدیدار شدند و اجزای مقوله توانایی پیمانکار را کامل نمودند. البته لازم به ذکر است که در سطح کدهای باز، ذیل سازه‌های مورد اشاره محققان قبلی، کدهای منحصر به فردی حاصل شد. از دیگر مقوله‌های این دسته می‌توان به مقوله‌های تعهد، تقلب و انعطاف‌پذیری پیمانکار اشاره داشت که علی‌رغم اشاره سطحی ادبیات

پیشین به آنها، اما اغلب مفاهیم و کدهای ذیل‌شان منحصر به فرد بودند. دسته سوم مقوله‌هایی هستند که هرچند به صورت موردی، به برخی از مفاهیم و کدهای زیرمجموعه آنها در ادبیات پیشین اشاره شده بود؛ اما مقوله‌ای انسجام‌دهنده در رأس آنها وجود نداشت و لذا با برجسب‌زنی مفهومی صورت گرفته در کدگذاری باز، ضمن پدیدار شدن مفاهیم و کدهای جدید مرتبط برآمده از بستر، در سطح بالاتری از انتزاع، مقوله‌های انسجام‌دهنده نوپا و منحصر به فردی حاصل گردید. برای مثال می‌توان به مقوله حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما اشاره داشت که پیش از این در ادبیات تحقیق، به یکی از مفاهیم ذیل آن، یعنی فرصت‌طلبی اشاره شده بود؛ اما این مفهوم در کنار مفاهیم منحصر به فردی چون تلاش فعالانه پیمانکار در جهت فراتر رفتن از انتظارات عملکردی پروژه و نیز تلاش فعالانه پیمانکار نسبت به منافع کارفرما، مقوله جدید حساسیت پیمانکار نسبت به منافع کارفرما را شکل دادند؛ ضمن آنکه کدهای منحصر به فردی ذیل مفهوم فرصت‌طلبی در این تحقیق شناسایی شد. همچنین در این دسته می‌توان از مقوله دارایی پیمانکار نام برد که با وجود اشاره ادبیات پیشین به برخی از کدهای باز زیرمجموعه آن، اما کلیه مفاهیم و اغلب کدهای باز ذیل این مقوله، منحصر به فرد بودند.

فارغ از طبقه‌بندی ارائه شده فوق که شاهدی است بر بدیع بودن یافته‌ها در بستر پژوهشی حاضر و تأییدی است بر ضرورت بکارگیری رویکردهای کیفی در خصوص موضوعات پیرامون اعتماد در محیط‌ها و بسترهای پژوهشی متفاوت؛ از دیگر دستاوردهای مهم و بدیع این پژوهش، تنظیم نظامی سلسله مراتبی از خصوصیات قابلیت اعتماد پیمانکاران است که طی آن با یک نظم مشخص، مقوله‌ها به مفاهیم و مفاهیم به کدهای باز قابل شکسته شدن است (جدول ۱). تحقیقات آتی می‌توانند با اصلاح و تعدیل این مهم به کمک رویکردهای کمی، از آن در جهت توسعه ابزار بومی‌سنجش قابلیت اعتماد پیمانکاران بهره‌گیرند و بر این اساس، زمینه توسعه تحقیقات اعتماد در روابط پروژه‌ای را فراهم آورند.

دستاورد دیگر این پژوهش، تحلیل‌های مقایسه‌ای بود که بر پایه شواهد حاصل از مصاحبه‌ها، میان پیمانکاران بخش دولتی و پیمانکاران بخش خصوصی پدید آمد. از آنجا که طیفی گسترده از پیمانکاران دولتی و خصوصی در پروژه‌های ساخت شهری حضور داشتند، تلاش شد تا دریافته شود که کدام دسته از این پیمانکاران بیشتر مورد اعتماد کارفرما قرار دارند. بر این اساس، بر پایه تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگانی که سابقه همکاری با هر دو دسته از این پیمانکاران داشتند، چنین استنباط شد که از منظر برخی مقوله‌های قابلیت اعتماد نظیر توانایی پیمانکار، پیمانکاران خصوصی قابل‌اعتمادتر بودند و از منظر برخی مقوله‌های دیگر نظیر انعطاف‌پذیری پیمانکار، این پیمانکاران دولتی بودند که بیشتر مورد اعتماد قرار داشتند؛ لذا برآیند تحلیل‌ها به این مهم منتهی شد که نمی‌توان حکم کلی در خصوص این که کدام دسته از این پیمانکاران قابل اعتمادترند، ارائه داد و برای این منظور می‌بایست یا آنها را از حیث هر یک از مقوله‌ها و شاید حتی از حیث هر یک از مفاهیم حاصل شده، به صورت جداگانه، مورد مقایسه قرار داد و یا می‌بایست آنها را به کمک سیستم‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مقایسه نمود.

مهم‌ترین محدودیت این تحقیق، به مانند دیگر پژوهش‌های کیفی، محدود بودن جامعه تحت بررسی و تعمیم‌پذیری مدل حاصل شده است؛ لذا تحقیقات آتی می‌توانند با رویکرد کمی، در راستای آزمون قضایای مدل مفهومی تحقیق حاضر، در جامعه‌ای وسیع‌تر و یا در سایر پروژه‌ها و زمینه‌ها انجام شوند و نتایج آنها، با یافته‌های این پژوهش، مورد مقایسه قرار گیرد.

## منابع

- حسینی، س. ی.، میرزایی، ش.، نیک پسند، ا. (۱۳۹۴)، «شک سازمانی: شناسایی مفهوم، علل و پیامدها با استفاده از تئوری داده‌بنیاد». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. دوره ۵ شماره ۳.

– دانایی فرد، ح.، مظفری، ز. (۱۳۸۷)، «ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی:

تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی». *پژوهش‌های مدیریت*، اول.

– محمدپور، ا. (۱۳۸۹)، «ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای

اعتباریابی و تعمیم‌پذیری». *فصلنامه علوم اجتماعی*. شماره ۴۸.

- Ajmal, M. M., Hussain, M., & Saber, H. (2012). Relationship of Culture and Trust in International Project Environments: A Theoretical Study. *International Journal of Information Technology & Computer Science*, 5, 13-32.
- Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of Business Research*, 74, 47-54.
- 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.
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2016). The impact of commitment and climate strength on the relationship between trust and performance in cross-functional project teams: a moderated mediation analysis. *Team Performance Management: An International Journal*, 22 (3/4).
- Chalker, M., & Loosemore, M. (2016). Trust and productivity in Australian construction projects: a subcontractor perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (2), 192-210.
- 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.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.
- Gad, G. M., & Shane, J. S. (2014). Trust in the Construction Industry: A Literature Review. *In Proceedings of the American Society of Civil Engineers (ASCE) Construction Research Congress: Construction in a Global Network* (pp. 2136-2145).
- 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), 04516003.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, 257-266.
- Girmscheid, G. and Brockmann, C. (2010), "Inter-and intraorganizational trust in international construction joint ventures", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136 No. 3, pp. 353-60.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research. *Chicago: Aldine Transaction*.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Pr.



- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
- 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), 04016022.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of project management*, 22 (3), 175-182.
- Khalfan, M. M., McDermott, P., & Swan, W. (2007). Building trust in construction projects. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), 385-391.
- Khan, S., Gul, S., & Shah, A. (2011). A review of literature on the role of trust and partnering in success of construction projects. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13541-13549.
- Kharouf, H., J. Lund, D., & Sekhon, H. (2014). Building trust by signaling trustworthiness in service retail. *Journal of Services Marketing*, 28 (5), 361-373.
- Lander, M. C., Purvis, R. L., McCray, G. E., & Leigh, W. (2004). Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management*, 41 (4), 509-528.
- 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.
- Lu, P., Qian, L., Chu, Z., & Xu, X. (2015). Role of Opportunism and Trust in Construction Projects: Empirical Evidence from China. *Journal of Management in Engineering*, 05015007.

- 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.
- 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.
- 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.
- Pangil, F., & Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18 (1), 92-106.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32 (1), 153-165.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 85-105.
- 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.

- Rose, J., & Schlichter, B. R. (2013). Decoupling, reengaging: managing trust relationships in implementation projects. *Information Systems Journal*, 23 (1), 5-33.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393-404.
- Sekhon, H., Ennew, C., Kharouf, H., & Devlin, J. (2014). Trustworthiness and trust: influences and implications. *Journal of Marketing Management*, 30 (3-4), 409-430.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*, 3-21.
- Xie, Y., & Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26 (7), 572-589.
- 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.
- Zuppa, D., Olbina, S., & Issa, R. (2016). Perceptions of trust in the US construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (2), 211-236.