

# فراتر از تئوری عاملیت در تنظیم روابط بین کارفرما و پیمانکار در پروژه‌های خدمات حرفه‌ای

سید علیرضا میرباقری<sup>۱\*</sup>، علینقی مشایخی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران  
۲. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۶

دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۹

## چکیده

بسیاری از شرکت‌ها برای پیشبرد اهداف خود نیازمند خرید خدمات حرفه‌ای (مثل خدمات مدیریتی، بازاریابی، حسابداری، حقوقی، و فناوری اطلاعات) از پیمانکاران ارائه‌دهنده این نوع از خدمات می‌باشند. قرارداد بین کارفرمایان و پیمانکاران خدمات حرفه‌ای باعث شکل‌گیری نوعی رابطه عاملیت می‌شود و لذا بکارگیری تئوری عاملیت برای تنظیم روابط بین آنها می‌تواند امکان‌پذیر باشد. اما از آنجاییکه موضوع مبادله در خرید خدمات حرفه‌ای دانش انتزاعی می‌باشد و عدم تقارن دانش بین کارفرما و پیمانکار وجود دارد، نمی‌توان تئوری عاملیت را به همان شکلی که رواج دارد، استفاده نمود. لذا مقاله حاضر سعی دارد از منظر نظری، تئوری عاملیت را توسعه دهد تا قابلیت بکارگیری در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای را داشته باشد. در این مقاله پیشنهاد می‌شود که در صورت امکان ترکیبی از قراردادهای مبتنی بر رفتار و مبتنی بر نتیجه برای خرید خدمات حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. همچنین در این مقاله دلایل دشواری یا غیر ممکن بودن کنترل مستقیم رفتار پیمانکار و اندازه‌گیری نتایج خدمات حرفه‌ای بیان می‌شود؛ و دو مکانیزم جایگزین (۱) اعتماد و خودکنترلی و (۲) کنترل غیر مستقیم (در قالب چهار گزاره نظری) برای کاهش فرصت طلبی و حل بخشی از مسائل عاملیت در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای ارائه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: تئوری عاملیت، خدمات حرفه‌ای، اعتماد، کنترل غیر مستقیم.



## ۱- مقدمه

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها برای انجام بسیاری از امور خود وابسته به سایر شرکت‌ها هستند و به نوعی به برون سپاری بخشی از فعالیت‌های خود می‌پردازند. خدمات حرفه‌ای مثل خدمات مدیریتی، حسابداری، حقوقی، و فناوری اطلاعات نیز از این قاعده مستثنی نیستند. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها برای برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی خود به پیمانکارانی مثل آژانس‌های تبلیغاتی، شرکت‌های تحقیقات بازار، و شرکت‌های مشاوره بازاریابی نیاز دارند [۱]. قرارداد با این پیمانکاران و ارائه‌دهنده‌های خدمات حرفه‌ای باعث شکل‌گیری نوعی رابطه عاملیت می‌شود [۲]، [۳]. یکی از تئوری‌هایی که برای تنظیم روابط بین پیمانکاران و کارفرمایان مورد توجه زیادی قرار دارد، تئوری عاملیت<sup>۱</sup> می‌باشد.

بیشتر تحقیقات پیشین در رابطه با تئوری عاملیت به بررسی قرارداد بین مدیر و مالک شرکت (مثل [۴]، [۵]) یا قرارداد و سیستم‌های انگیزشی و کنترلی نیروهای فروش (مثل [۶]) پرداخته‌اند؛ برخی از تحقیقات نیز رابطه بین دو شرکت مثل شرکت‌هایی که در زنجیره توزیع با هم مبادله دارند را از منظر تئوری عاملیت بررسی کرده‌اند (مثل [۷]). در این بین تعداد بسیار کمی از تحقیقات (مثل [۳]، [۸]) رابطه عاملیت در قرارداد کارفرمایان با پیمانکاران ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ مثلاً در یک مقاله برای توضیح این رابطه عاملیت خاص به اصلاح برخی از پیش‌فرضهای کلیدی تئوری عاملیت پرداخته شده است [۳]؛ و در مقاله‌ای دیگر، نحوه تنظیم قرارداد با مؤسسات تبلیغاتی تبیین شده است [۸].

مقاله حاضر سعی در پر کردن این خلا موجود در تحقیقات پیشین را دارد و قصد دارد از منظر نظری، تئوری عاملیت را توسعه دهد. در واقع این مقاله قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چگونه می‌توان از تئوری عاملیت برای تنظیم روابط بین کارفرمایان و پیمانکاران خدمات حرفه‌ای بهره گرفت. مهمترین تمایز خرید خدمات حرفه‌ای نسبت به خرید سایر کالاها و خدمات این است که در اینجا موضوع مبادله دانش انتزاعی می‌باشد که پیمانکار آن را در اختیار دارد. این تمایز مانع از آن می‌شود که تئوری عاملیت را به همان شکلی که رواج دارد برای تنظیم روابط بین کارفرمایان و پیمانکاران خدمات حرفه‌ای مورد استفاده قرار داد و لذا برای رسیدن به این مهم این تئوری باید توسعه داده شود. در این راستا، در بخش‌های بعدی این مقاله ما ابتدا مروری کوتاه بر تئوری عاملیت خواهیم داشت و مسائل پیش و پس از قرارداد در رابطه

عاملیت را بیان خواهیم کرد. سپس نقدی بر تئوری عاملیت خواهیم داشت و قابلیت کاربرد آن در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در انتها نیز به توسعه تئوری عاملیت برای خدمات حرفه‌ای خواهیم پرداخت.

## ۲- تئوری عاملیت

رابطه عاملیت به عنوان یک قرارداد تعریف می‌شود که در آن کارفرما بخشی از کارهای خود را به طرف عامل (مثلا پیمانکار) تفویض می‌نماید تا طرف عامل به نمایندگی از کارفرما به انجام آن امور بپردازد [۵]. کارفرما به دلیل آنکه وقت و یا توانایی کافی برای انجام برخی از امور را ندارد، این امور را به طرف عامل (پیمانکار) واگذار می‌نماید [۹]. با فرض اینکه متفاوت بودن ویژگی‌های طرفین قرارداد (مثلا ریسک‌پذیری)، عدم قطعیت محیطی، و هزینه‌های بدست آوردن اطلاعات، مانع از آن می‌شود که کارفرما بتواند به طور کامل بر طرف عامل (پیمانکار) نظارت داشته باشد؛ تمرکز تئوری عاملیت بر تعیین کارا ترین نوع قرارداد برای اداره یک رابطه عاملیت می‌باشد [۱]. در تئوری عاملیت، دو نوع قرارداد برای تنظیم رابطه عاملیت مطرح می‌باشد: ۱- قرارداد مبتنی بر نتیجه (مثلا توافق با شرکت تبلیغاتی پیمانکار برای پرداخت ۵٪ از افزایش درآمد در یک دوره زمانی بعد از اجرای یک کمپین تبلیغاتی توسط یک شرکت تبلیغاتی) و ۲- قرارداد مبتنی بر رفتار (مثلا توافق با شرکت تبلیغاتی پیمانکار برای پرداخت مبلغی ثابت یا حق مشاوره ماهیانه جهت اجرای یک کمپین تبلیغاتی).

با این فرض که هر دو طرف عامل و کارفرما به دنبال بیشینه نمودن مطلوبیت خود و دارای نفع طلبی شخصی هستند، می‌توان شرایطی را متصور بود که طرف عامل در جهت منافع طرف کارفرما فعالیت نکند [۵]. لذا در چنین شرایطی که (الف) بین اهداف کارفرما و طرف عامل (پیمانکار) تعارض وجود داشته باشد و (ب) بررسی و ممیزی کارهایی که طرف عامل انجام می‌دهد برای کارفرما دشوار یا پرهزینه باشد، مسأله عاملیت بروز می‌نماید [۴]، [۹]. مسأله عاملیت، از دو جنبه قابل بررسی است:

• **مسائل پیش از قرارداد:** این مسائل به این می‌پردازد که آیا پیمانکار دارای ویژگی‌های مورد نیاز کارفرما می‌باشد و اینکه کارفرما چگونه می‌تواند این ویژگی‌ها را شناسایی نماید [۸]. به عبارت دیگر، پیمانکار ممکن است به دروغ ادعا نماید که مهارت‌ها و قابلیت‌های بخصوصی را



دارد (مثلاً پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات بازاریابی ممکن است ادعا نماید که توانایی انجام تحقیقات مرتبط با برند و ارائه برنامه جامع برند سازی را دارد، اما در عمل فاقد این توانایی باشد) و کارفرما نیز در هنگام قرارداد یا حین کار توان ارزیابی این ادعا را نداشته باشد [۱]، [۴]. علاوه بر این، پیمانکار ممکن است، در طرح پیشنهادی خود خدماتی را به کارفرما پیشنهاد کند که بیش از نیاز واقعی وی باشد [۲].

• **مسائل پس از قرارداد:** پس از عقد قرارداد، این امکان وجود دارد که پیمانکار کم فروشی کند [۱]، [۴]. مثلاً پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات بازاریابی یا یک آژانس تبلیغاتی ممکن است صورت وضعیت ارائه دهد که در آن هزینه‌ها و کار انجام شده بیش از مقدار واقعی آن بیان شده باشد.

## ۲-۱- مسائل پیش از قرارداد

یکی از فروض ضمنی در تئوری عاملیت این است که کارفرما ماهیت فعالیت‌هایی را که پیمانکار باید انجام دهد و همچنین خصوصیات و ویژگی‌هایی را که پیمانکار باید داشته باشد، می‌داند. اما مشکلی که کارفرما در اینجا با آن مواجه می‌شود این است که بفهمد آیا یک پیمانکار بخصوص دارای این ویژگی‌های مورد نظر می‌باشد یا خیر [۱۰]. کارفرما معمولاً در زمان عقد قرارداد با پیمانکار نمی‌تواند از توانایی‌های پیمانکار برای انجام وظایف محوله کاملاً مطمئن باشد؛ و معمولاً کسب اطلاعات مورد نیاز برای این منظور نیز مستلزم گذشت زمان است [۱۱]. لذا مشکل دیگری که کارفرما با آن مواجه خواهد بود این است که انتخاب یک پیمانکار نامناسب می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف شود. عملکرد ضعیف پیمانکار می‌تواند در بعضی موارد هزینه‌های هنگفت و بعضاً پیامدهای غیر قابل جبرانی برای کارفرما به همراه داشته باشد. مثلاً عقد قرارداد با یک شرکت مشاوره بازاریابی ضعیف برای تدوین برنامه جامع بازاریابی شرکت کارفرما و اجرای توصیه‌های نادرست آن شرکت مشاوره می‌تواند با هزینه از دست دادن سهم بزرگی از بازار برای کارفرما تمام شود. کارفرما برای مقابله با این مشکلات و انتخاب پیمانکار مناسب سه راهکار دارد:

• **راهکار اول، بررسی سیگنال‌ها و نشانه‌هایی از پیمانکار قبل از عقد قرارداد می‌باشد.** به عبارت دیگر، کارفرما می‌تواند بر اساس ویژگی‌هایی مثل سوابق حرفه‌ای، شهرت، تحصیلات

افراد و سایر اطلاعاتی که تغییر در آنها تنها با صرف زمان و هزینه برای پیمانکار امکان پذیر است، به ارزیابی پیمانکاران بپردازد. در بین سیگنال‌های مختلف، شهرت و برند پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات بیش از سایر نشانه‌های ممکن می‌تواند مؤثر باشد؛ در واقع شهرت پیمانکار می‌تواند اطمینان خاطر را برای کارفرما فراهم آورد که خدمات با کیفیتی را دریافت خواهد کرد [۱۲].

• راهکار دوم، **گزینش** نامیده می‌شود که در آن کارفرما باید یک استراتژی جمع‌آوری اطلاعات راجع به پیمانکار داشته باشد تا بتواند با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز (که ممکن است فراتر از سیگنال‌هایی باشد که توسط پیمانکار فرستاده می‌شود)، ویژگی‌های واقعی یک پیمانکار را تشخیص دهد [۱].

• راهکار سوم، **خود انتخابی** می‌باشد. خود انتخابی به این معنی است که کارفرما شرایطی را بوجود می‌آورد که پیمانکاران دارای ویژگی‌های مطلوب سیگنال‌ها و نشانه‌هایی از توانایی خود را نشان دهند [۱۰]. یکی از استراتژی‌هایی که برای خود انتخابی وجود دارد این است که متقاضیان همکاری با کارفرما ملزم به پرداخت هزینه‌ای باشند تا قابلیت آنها مورد ارزیابی قرار گیرد؛ در اینصورت افرادی که قابلیت کمی دارند و یا شانس موفقیت خود را پایین می‌دانند، در رقابت با سایر افراد وارد نمی‌شوند [۱۳].

## ۲-۲- مسائل پس از قرارداد

فرض نزدیک به واقعیت و مهمی که وجود دارد این است که کارفرما دانش کاملی راجع به ویژگی‌ها و توانایی‌های پیمانکار و همینطور راجع به اقدامات و فعالیت‌های پیمانکار در مورد موضوع قرارداد بین طرفین ندارد. اما پیمانکار این اطلاعاتی را که کارفرما به دنبال کسب آن است، در اختیار دارد [۱۰]. مسأله‌ای که در این شرایط بوجود می‌آید این است که به دلیل نفع طلبی شخصی، پیمانکار تمایلی برای به اشتراک گذاشتن این اطلاعات با کارفرما ندارد و یا حتی ممکن است که پیمانکار در این زمینه اطلاعات غلط به کارفرما ارائه دهد [۱].

بر اساس مدل‌های پایه‌ای در تئوری عاملیت، پیمانکار همواره به دنبال حداکثر کردن مطلوبیت خود با انتخاب بهترین گزینه در دسترس می‌باشد. از آنجاییکه برآوردن انتظارات کارفرما نیازمند صرف هزینه، وقت و تلاش قابل توجهی از سوی پیمانکار می‌باشد و با توجه



به پیش‌فرض وجود تعارض نسبی بین اهداف طرفین، احتمال کم‌فروشی از سوی پیمانکار بالا خواهد بود. در چنین شرایطی، کارفرما برای آنکه احتمال کم‌کاری پیمانکار را کاهش دهد، دو راهکار خواهد داشت:

- راهکار اول، بهره‌گیری از قرارداد مبتنی بر رفتار و سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی و روش‌های کنترل و ممیزی رفتار پیمانکار جهت بدست آوردن بیشترین اطلاعات ممکن از رفتار پیمانکار است [۱۴]. در این روش، کارفرما حتی می‌تواند از خدمات یک مجموعه شخص ثالث نیز استفاده نماید [۱۵] مثلاً کارفرما می‌تواند از یک مشاور بازاریابی برای کنترل رفتار آژانس تبلیغاتی کمک بگیرد.

- راهکار دوم، انعقاد قرارداد مبتنی بر نتیجه است [۱۴]. مثلاً پرداخت به یک آژانس تبلیغاتی می‌تواند بر اساس درصدی از افزایش حجم فروش در یک دوره مشخص پس از اجرای یک کمپین تبلیغاتی (که هدف آن افزایش فروش بوده است) باشد. در این صورت اهداف و ترجیحات پیمانکار با کارفرما همسو می‌گردد.

اشکالی که به راهکار اول وارد می‌شود این است که بسیار هزینه‌بر است و در ضمن، بکارگیری جامع‌ترین سیستم‌های کنترلی نیز نمی‌تواند عدم تقارن اطلاعات بین کارفرما و پیمانکار را به طور کامل از بین ببرد [۱۰]؛ این مسأله در شرایطی مثل رابطه بین وکیل و موکل (یا رابطه بین مشاور مدیریت و مدیر) که طرف عامل دارای دانش به مراتب بیشتری از کارفرما می‌باشد و خدماتی که طرف ارائه می‌دهد به طور طبیعی با ابهام همراه است، می‌تواند امکان فرصت‌طلبی بیشتری برای طرف عامل ایجاد کند [۱۶]. همچنین، مسأله‌ای که راهکار دوم برای کارفرما ایجاد می‌کند این است که در قراردادهای مبتنی بر نتیجه، ریسک به پیمانکار منتقل می‌شود چرا که عدم قطعیت محیطی می‌تواند موجب تغییرات غیرقابل کنترل در نتایج شوند [۱]. این انتقال ریسک به پیمانکار نیز موجب می‌شود که کارفرما مجبور باشد تا نسبت به قراردادهای مبتنی بر رفتار در کل مبلغ بیشتری را به پیمانکار بپردازد [۹]. بنابراین مسأله اصلی‌ای که کارفرما بر اساس تئوری عاملیت با آن مواجه است، این است که قراردادی را تنظیم کند که بتواند به طور مناسبی بین (۱) هزینه‌های اندازه‌گیری رفتار و سرمایه‌گذاری در سیستم‌های کنترلی و (۲) هزینه‌های اندازه‌گیری نتایج و انتقال ریسک به پیمانکار سبک و سنگین کند [۱۴].

### ۲-۳- نقد تئوری عاملیت در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای

تئوری عاملیت به طور ضمنی فرض می‌کند که کارفرما توانایی لازم برای تنظیم قرارداد مطابق نیاز خود و به اجرا در آوردن آن از طریق کنترل را دارد. اما این فرض در رابطه بین پیمانکار خدمات حرفه‌ای و کارفرما (به دلیل ابهام ذاتی خدمات حرفه‌ای و قدرت دانشی پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در برابر کارفرما) از دو جنبه مردود می‌باشد [۲]، [۱۷]: (۱) قبل و حین تنظیم قرارداد، تشخیص اینکه واقعاً به چه نوع و میزانی از خدمات احتیاج دارد، برای کارفرما بسیار دشوار است، و (۲) پس از قرارداد، کارفرما نمی‌تواند به راحتی متوجه شود که کار چگونه باید انجام شود و لذا کنترل رفتار و عملکرد پیمانکار برای وی دشوار خواهد بود. به عبارت دیگر در این حالت، عدم تقارن دانش و تخصص بین کارفرما و پیمانکار وجود دارد که با سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی کاهش نمی‌یابد [۳].

در ضمن، استفاده از قراردادهای مبتنی بر نتیجه در قراردادهای خدمات حرفه‌ای نیز به تنهایی چندان راهگشای مشکل دشواری کنترل رفتار پیمانکار نخواهد بود. دلیل این امر این است که اولاً نمی‌توان ارتباط علی‌روشنی بین توصیه‌ها و اقدامات پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای با عملکرد نهایی و نتایجی برقرار کرد که پس از اجرای این توصیه‌ها برای کارفرما بدست آمده است [۳]. ثانیاً، در برخی از موارد اندازه‌گیری عملکرد نهایی و نتایج حاصل از اجرای توصیه‌های پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای نیز بسیار دشوار می‌باشد [۱۸]. برای مثال فرض کنید، یک آژانس تبلیغاتی، کمپینی را با هدف بهبود تصویر ذهنی مشتریان از برند محصولات کارفرما طراحی و اجرا نماید. در این مثال، حتی اگر فرض کنیم که بین کارفرما و پیمانکار توافق کاملی راجع به تعاریف و شاخص‌ها وجود دارد، روش اندازه‌گیری این شاخص‌ها می‌تواند موجب تعارضات جدی بین پیمانکار و کارفرما شود. ثالثاً، نمی‌توان میزان تأثیر گذاری خدمات مختلف مثل خدمات بازاریابی بر نتایج بدست آمده را تفکیک نمود [۱۸]. مثلاً یک اپراتور تلفن همراه در یک دوره زمانی ممکن است از خدمات بازاریابی مختلفی مثل برنامه‌ریزی تغییر شیوه قیمت گذاری و تبلیغات متنوع بهره‌بردار و بدین وسیله سهم بازار خود را افزایش دهد. در این مثال، حتی اگر اندازه‌گیری نتایج بر اساس شاخص‌های عینی امکان‌پذیر باشد، نمی‌توان سهم دقیق هر کدام از خدمات بازاریابی (قیمت گذاری و تبلیغات) در کسب این نتایج را تعیین نمود.



با وجود این موانعی که در بکارگیری قراردادهای مبتنی بر نتیجه برای خدمات حرفه‌ای وجود دارد، فراهم آوردن امکان اندازه‌گیری بخشی از نتایج (حاصل از خدمات حرفه‌ای) موجب افزایش رضایت کارفرمایان (مشتریان) می‌گردد و کارفرمایان احساس خواهند کرد که کنترل بیشتری بر نتایج دارند [۱۹]. در چنین شرایطی می‌توان ترکیبی از قراردادهای مبتنی بر نتیجه و مبتنی بر رفتار را در دستور کار قرار داد. برای مثال، شرکت فورده به پیمانکاران خدمات بازاریابی خود قراردادی را پیشنهاد می‌دهد که در آن مبلغ پایه‌ای را برای پوشش هزینه‌های اجرای کار به پیمانکاران خود می‌پردازد؛ علاوه بر این، شرکت فورده پاداشی را در ارتباط با اهداف عملکردی (که از پیش تعیین شده است) به پیمانکار پیشنهاد می‌دهد تا در صورت رسیدن به اهداف به وی تعلق خواهد گرفت [۲۰]. این سیستم قرارداد ترکیبی، هم تا حدود زیادی از ریسک پیمانکار کم می‌کند و هم انگیزه‌های لازم را برای پیمانکاران خدمات حرفه‌ای ایجاد می‌کند تا حداکثر تلاش خود را در جهت علایق کارفرما انجام دهند و بدین ترتیب بتوانند پاداش از پیش تعیین شده را کسب کنند.

علاوه بر این، در فعالیتهای خدماتی (و به طور خاص در ارائه خدمات حرفه‌ای مثل مشاوره مدیریت)، پرسنل شرکت پیمانکار با پرسنل شرکت کارفرما تعاملات رو در رو زیادی دارند [۲]. با هم به تبادل اطلاعات می‌پردازند، و بعضا به طور مشترک روی برخی مسائل کار می‌کنند و خروجی‌ها بواسطه این تلاش مشترک بدست می‌آید [۲۱]. به عبارت دیگر، در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای (بر خلاف رابطه مدیر و مالک که در بسیاری از مدل‌های تئوری عاملیت دنبال می‌شود)، تولید خدمات به طور مشترک انجام می‌گیرد. لذا مسائلی مثل تأثیرات اجتماعی، جذابیت‌های بین فردی و اعتماد در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای اهمیت زیادی پیدا می‌کنند [۳].

با توجه به مواردی که در این بخش از مقاله حاضر بدان اشاره شد، مهمترین تفاوت پیش‌فرض‌های رابطه مدیر و مالک در تئوری عاملیت با پیش‌فرض‌های رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای عبارتند از [۳]، [۴]: ۱- در تئوری عاملیت (رابطه مدیر و مالک)، اطلاعات به عنوان یک کالای قابل خرید در نظر گرفته می‌شود ولی این فرض در پروژه‌های خدمات حرفه‌ای بر قرار نیست؛ ۲- بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای عدم تقارن دانش و تخصص وجود دارد؛ ۳- کارفرما و پیمانکار در تولید خدمات



حرفه‌ای موضوع قرارداد تعامل و مشارکت فعال دارند. موارد دو و سه در تئوری عاملیت (رابطه مدیر و مالک) موضوعیت ندارد. لذا روی هم رفته، تعدیل تئوری عاملیت برای حل مسأله عاملیت بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای ضروری به نظر می‌رسد.

### ۳- توسعه تئوری عاملیت برای خدمات حرفه‌ای

همانطور که گفته شد، عدم تقارن دانش و تخصص بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای موجب می‌شود که کنترل رفتار پیمانکار برای کارفرما دشوار و بعضاً غیر ممکن باشد. بر اساس تئوری عاملیت در صورتی که کنترل رفتار دشوار یا پر هزینه باشد، می‌توان از قراردادهای مبتنی بر نتیجه برای هم جهت کردن اهداف پیمانکار و کارفرما استفاده نمود. اما به دلایلی مثل ۱- نبود ارتباط علیّ روشنی بین اقدامات پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای با عملکرد و نتایج نهایی و ۲- دشواری اندازه‌گیری عملکرد نهایی و نتایج حاصل از اجرای توصیه‌های پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای، استفاده از قراردادهای مبتنی بر نتیجه در قراردادهای خدمات حرفه‌ای نیز چندان راهگشای مشکل دشواری کنترل رفتار پیمانکار نخواهد بود. لذا باید به دنبال مکانیزم‌های جایگزین برای جبران این عدم توانایی کارفرما در کنترل مستقیم رفتار پیمانکار بود. یکی از راهکارهایی که برای پیدا کردن این مکانیزم‌های جایگزین می‌توان دنبال کرد این است که ابتدا ریشه‌ها و پیش‌فرض‌های نیاز به کنترل را بیابیم و متناسب با آن مکانیزم‌های جایگزین را طراحی نمایم. در ادامه با بررسی ریشه‌های نیاز به کنترل رسمی، دو مکانیزم جایگزین برای آن در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای ارائه خواهد شد.

#### ۳-۱- اعتماد و خود کنترلی

با جستجو در ادبیات تئوریه‌ای سازمان، یکی از ریشه‌های نیاز به کنترل را می‌توان در فرض وجود فرصت طلبی (مثلاً امکان دزدی، کم کاری و یا تقلب) در انسانها پیدا کرد [۲۲]. فرصت طلبی خود از دو عامل عقلانیت محدود و نفع طلبی شخصی ناشی می‌شود. وجود فرصت طلبی موجب می‌شود که طرفین یک مبادله با ریسک‌های مختلفی مواجه باشند؛ مثلاً کارفرما ممکن است با ریسک کم فروشی از سوی پیمانکار مواجه باشد. لذا نظریه پردازان اقتصاد هزینه



مبادله توصیه می‌کنند که از ابزارهای کنترلی برای مهار فرصت طلبی بهره گرفته شود [۲۲]. طرفداران تئوری عاملیت نیز تأکید زیادی به سرمایه گذاری بر سیستم‌های اطلاعاتی برای کنترل رفتار پیمانکار دارند [۲۳].

اما بی اعتمادی که به طور ضمنی در این دیدگاه متمایل به کنترل شدیدتر وجود دارد می‌تواند موجب رنجش پیمانکاران شود و حتی انگیزه‌های کم فروشی را در پیمانکاران تقویت کند [۲۴]. یعنی کنترل شدید می‌تواند به عنوان یک شمشیر دو لبه عمل کند که از یک سو موجب کاهش و از سوی دیگر موجب افزایش رفتارهای فرصت طلبانه گردد [۲۵]. حتی در جایی که رابطه بین کارفرما و پیمانکار بسیار نزدیک و شخصی باشد، اثر خالص افزایش مکانیزم‌های کنترل در مجموع می‌تواند باعث افزایش رفتارهای فرصت طلبانه گردد [۲۴]. در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای نیز، تعامل و مشارکت طرفین در تولید خدمات موضوع قرارداد بسیار بالا می‌باشد. لذا می‌توان حدس زد که در اینگونه روابط، کنترل شدید (البته اگر امکان آن وجود داشته باشد) می‌تواند اثرات مخرب زیادی داشته باشد. در چنین شرایطی که اولاً، کنترل رفتار پیمانکار برای کارفرما بسیار دشوار می‌باشد و ثانیاً، حتی اگر کنترل امکان پذیر هم باشد، کنترل شدید ممکن است اثرات مخربی داشته باشد، می‌توان از ساز و کارهای ایجاد اعتماد متقابل برای کاهش فرصت طلبی (و کاهش نیاز به کنترل) بهره گرفت.

اعتماد به معنی انتظار طرفین مبادله به عدم بروز رفتارهای فرصت طلبانه از سوی طرف دیگر حتی در شرایطی است که اقدامات فرصت طلبانه با کسب منفعت کوتاه مدت برای آن طرف همراه باشد و عدم قطعیت راجع به منافع بلند مدت ناشی از روابط توأم با اعتماد طرفین مبادله زیاد باشد [۲۶، ص ۸۵]. در تعریفی دیگر، اعتماد به معنی اطمینان دو طرفه از این موضوع است که هیچکدام از طرفین مبادله از نقطه ضعف دیگری سوء استفاده نخواهد کرد [۲۷، ص ۱۱۳۳]. مثلاً کارفرما اطمینان داشته باشد که (علیرغم عدم امکان کنترل رفتار) پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای مطابق قول و قرارداد بر خلاف منافع کارفرما اقدامی انجام ندهد. همانطور که از این تعاریف بر می‌آید، اعتماد بیانگر ویژگی رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای می‌باشد که به نوعی برای طرف اعتماد کننده با ریسک فرصت طلبی از سوی طرف دیگر همراه است [۲۸].

توجه به دو مقوله می‌تواند موجب اعتماد سازی بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات

حرفه‌ای شود. اولین شرایطی که می‌تواند باعث اعتماد سازی و به موجب آن کاهش رفتارهای فرصت طلبانه شود این است که روابط بین پیمانکار و کارفرما بسیار نزدیک و فردی باشد [۲۶]. در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای نیز تعامل و مشارکت طرفین در تولید خدمات موضوع قرارداد بسیار بالا می‌باشد و پرسنل شرکت پیمانکار با پرسنل شرکت کارفرما تعاملات رو در روی زیادی دارند و اطلاعات زیادی را با هم به اشتراک می‌گذارند. این شرایط (مادامی که نشانه‌های عدم اعتماد مثل تمایل به کنترل شدید از سوی یک یا هر دو طرف قرارداد مشاهده نشده باشد)، می‌تواند موجب کاهش سوء تفاهم‌ها و اعتماد سازی در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای شود [۳]. در ضمن، همکاری و روابط نزدیک کارفرما و پیمانکار در طول مدت تولید خدمات حرفه‌ای به کارفرما کمک می‌کند که اطلاعات قابل توجهی از قابلیت‌ها و تعهد کاری پیمانکار بدست آورد؛ لذا این مسأله نیز می‌تواند احتمال انجام رفتار فرصت طلبانه از سوی پیمانکار را کاهش دهد.

گزاره ۱: هر چه تعاملات، ارتباطات رو در رو و مشارکت فعال کارفرما و پیمانکار در تولید خدمات موضوع قرارداد بیشتر باشد، آنگاه احتمال آنکه پیمانکار خدمات حرفه‌ای فرصت طلبانه رفتار کند کاهش و اعتماد متقابل افزایش می‌یابد.

علاوه بر این، حتی اگر فرض کنیم انسانها صرفاً دنبال بیشینه کردن منافع مادی خود هستند و تنها انگیزاننده‌های افراد یا سازمان‌ها تنها مسائل اقتصادی می‌باشد، باز هم می‌توان شرایطی را متصور بود که افراد برای ایجاد اعتماد متقابل و به دنبال آن کاهش رفتارهای فرصت طلبانه تلاش خواهند کرد. برای تبیین این مطلب می‌توان از مسأله معمای زندانی استفاده کرد که در ادبیات نظریه بازی‌ها مطرح شده است و شباهت زیادی به رابطه بین شرکت‌های تجاری (مثل کارفرما و پیمانکار) دارد [۲۹]. بر طبق این مسأله، دو زندانی داریم که هر یک بدون دانستن تصمیم دیگری دو گزینه (۱) خیانت (یا رفتار فرصت طلبانه) یا (۲) وفاداری (و اعتماد) به دیگری را پیش رو خواهند داشت. بر طبق این مسأله، صرف نظر از اینکه طرف دیگر چه تصمیمی می‌گیرد، گزینه خیانت، منفعت بیشتری برای هر زندانی به همراه خواهد داشت. اما مسأله مشکلی که این زندانیان با آن مواجه هستند این است که اگر هر دو طرف به هم خیانت کنند، منفعت هر یک به مراتب کمتر از حالتی خواهد بود که هر دو به هم وفادار بمانند. برای مثال فرض کنید، در صورتی که هر دو طرف به هم وفادار بمانند، هر یک سه دلار



منفعت کسب خواهند کرد؛ اما اگر هر دو طرف به هم خیانت کنند، هر کدام تنها یک دلار بدست می‌آورند. همچنین، اگر یکی از طرفین به دیگری خیانت کند درحالی که طرف دیگر وفادارانه رفتار کرده باشد، آنگاه فرد خیانتکار پنج دلار کسب خواهد کرد و فرد وفادار چیزی بدست نخواهد آورد. سؤالی که در اینجا اهمیت دارد این است که در چنین شرایطی هر کدام از طرفین کدام گزینه (خیانت یا وفاداری) را انتخاب خواهد کرد. برای پاسخ به این سؤال باید گفت که هر کدام از طرفین دو حالت را فرض خواهد کرد: ۱- اگر طرف مقابل وفادار باشد، آنگاه خیانت کردن منفعت بیشتری به همراه دارد، ۲- اگر طرف مقابل خیانت کند، در این صورت نیز خیانت کردن منفعت بیشتری دارد. لذا با عقلانیت فردی، حرکت طرف مقابل هر چه که باشد، گزینه خیانت منفعت بیشتری دارد و این گزینه انتخاب می‌شود [۳۰]. اما، معمایی که طرفین با آن مواجه هستند این است که با منطق عقلانیت فردی در نهایت هر دو طرف خیانت خواهند کرد و در این مثال در نهایت یک دلار کسب خواهند کرد، حال آنکه با وفاداری، اعتماد و همکاری دوجانبه می‌توانستند سه دلار کسب کنند.

همانطور که در پاراگراف قبل بیان شد، اگر این بازی تنها در یک دور انجام شود، آنگاه با عقلانیت فردی هر دو طرف به همدیگر خیانت خواهند کرد. اما در شرایط واقعی کسب و کار، حتی اگر طرفین یک دور با این معما مواجه باشند، باز هم (در صورتی که قصد ماندن در بازار را داشته باشند، یعنی با هدف کلاه برداری و فرار وارد کسب و کار نشده باشند) به دلایل منطقی دیگری وفاداری، اعتماد و همکاری دوجانبه را مبنای حرکت خود قرار خواهند داد. برای مثال فرض کنید، طرف اول (مثلا کارفرما) قراردادی را با طرف دوم (مثلا پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات بازاریابی) منعقد می‌کند و در جایی که کنترل رفتار طرف دوم (پیمانکار) برای وی امکان پذیر نباشد به طرف دوم اعتماد کند. حال اگر طرف دوم از این اعتماد سوء استفاده نماید و به طرف اول خیانت کند، آنگاه بسیار محتمل خواهد بود که طرف اول (کارفرما) این تجربه تلخ خود از پیمانکار را از طریق رسانه‌های اجتماعی و شبکه همکاران برای دیگران نقل کند و بدین ترتیب موجب بدنامی وی شود. حتی ممکن است، کارفرما علیه پیمانکار شکایت قانونی کند. در این صورت، حتی اگر کارفرما نتواند از طریق دادگاه به حق خود برسد می‌تواند باعث بدنامی پیمانکار شود. تکرار این مسائل می‌تواند موجب عدم رغبت سایر فعالان اقتصادی به عقد قرارداد و خرید خدمت از پیمانکار شود [۲۹].

در ضمن، در بسیاری از شرایط (مثلاً رابطه بین خریدار و فروشنده) این بازی در تعداد دوره‌های نامعینی می‌تواند ادامه داشته باشد و طرفین، استراتژی بعدی خود در مقابل طرف دیگر را بر اساس تاریخچه رفتار قبلی آن طرف با خود تنظیم خواهند کرد. لذا رفتار یک طرف (خیانت یا وفاداری) در یک دور بازی بر تصمیم طرف دیگر در دور بعدی بازی تأثیر می‌گذارد (مثلاً در دور بعدی تلافی می‌کند). در چنین شرایطی حتی با عقلانیت محدود فردی نیز، طرفین به سمت وفاداری و همکاری دوجانبه متمایل خواهند بود [۳۱]. در روابط بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای نیز می‌توان از این منطبق بهره گرفت. برای مثال فرض کنید، روابط بین طرفین (کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای) برای دوره‌های نامعینی ادامه داشته باشد، عایدی طرفین مطابق مثال عددی بیان شده در دو پاراگراف قبل باشد و با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول، ارزش پول در هر دوره نسبت به دوره قبل از آن ۱۰٪ کاهش یابد. حال اگر دو طرف در دوره اول با وفاداری، اعتماد و همکاری دوجانبه رفتار کنند آنگاه به دلیل اینکه هر یک از طرفین به درستی به اعتماد طرف دیگر پاسخ داده است، آنها در سایر دورها نیز بر اساس وفاداری و همکاری دوجانبه رفتار خواهند کرد و لذا عایدی هر یک از طرفین در طول عمر فعالیت آنها برابر ۳۰ دلار<sup>۲</sup> خواهد بود. اما اگر پیمانکار در دوره اول دست به رفتار فرصت طلبانه بزند و به کارفرما خیانت کند، آنگاه در دور اول ۵ دلار کسب خواهد کرد؛ ولی در دور دوم، کارفرما (طرف اول) بر اساس یادگیری از رفتار پیمانکار (طرف دوم) در دوره اول (وی را همواره فرصت طلب فرض خواهد کرد و) دست به اقدام تلافی جویانه خواهد زد. یعنی از دور دوم به بعد هر دو طرف فرصت طلبانه رفتار خواهند کرد و لذا عایدی پیمانکار در طول عمر روابطش با کارفرما برابر ۱۴ دلار<sup>۳</sup> خواهد بود. همانطور که از این مثال بر می‌آید، در چنین شرایطی، انجام رفتارهای فرصت طلبانه حتی برخلاف عقلانیت محدود فردی خواهد بود و بهترین استراتژی تکیه بر همکاری و اعتماد متقابل می‌باشد [۲۹].

گزاره ۲: هر چه افق دید کارفرما و پیمانکار بلندمدت‌تر باشد و آنها وفای به عهد بیشتری در روابط پیشین خود با هم داشته باشند، آنگاه احتمال آنکه پیمانکار خدمات حرفه‌ای فرصت طلبانه رفتار کند، کاهش و اعتماد متقابل افزایش می‌یابد.

علاوه بر این، در شرایط واقعی که معمولاً چندین پیمانکار یک خدمت حرفه‌ای را ارائه می‌دهند، در صورتی که پیمانکار در دور اول فرصت طلبانه رفتار کند، آنگاه کارفرما در دور



دوم علاوه بر اینکه در راستای گسترش بدنامی وی تلاش خواهد کرد، دیگر با وی قرارداد نخواهد بست و از پیمانکاران رقیب بهره خواهد گرفت. لذا عایدی طرف دوم (پیمانکار) در طول عمر روابطش با طرف اول ممکن است در حد ۵ دلار اولیه باقی بماند و در ضمن احتمالاً هزینه‌های زیادی را بابت از دست دادن مشتریان بالقوه به علت بدنامی متحمل خواهد شد. شناخته شدن یک فعال اقتصادی (مثل پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای) به قابل اعتماد بودن، یک دارایی با ارزش است که به عنوان یک نشانه برای سایر فعالان اقتصادی عمل می‌کند [۲۶]. برای نمونه، این نشانه در حل مسائل پیش از قرارداد کارفرما می‌تواند مفید باشد تا پیمانکار قابل اعتمادی را انتخاب نماید. چرا که یک شرکت یا پیمانکاری که مشهور به ویژگی با ارزش قابل اعتماد بودن است، به احتمال زیاد از رفتارهای فرصت طلبانه برای کسب منافع کوتاه مدت اجتناب خواهد کرد تا با حفظ و تقویت شهرت و برند خود از منافع بلند مدت قرارداد با کارفرمایان بالقوه‌ای بهره‌مند گردد که در آینده می‌تواند با آنها کار کند [۲۶]. اهمیت این مسأله وقتی بیشتر می‌شود که بدانیم مهمترین عوامل تأثیرگذار بر خرید مشتریان در بازارهای B2B (مثل خدمات حرفه‌ای) عبارت از کیفیت، زمان تحویل، و تاریخچه عملکرد شرکت ارائه‌دهنده کالا یا خدمات می‌باشد؛ و در این میان، برند قوی نقش گارانتی برای کیفیت و عملکرد را بازی می‌کند [۳۲].

در ضمن، تبلیغات منفی راجع به پیمانکار فرصت طلب هزینه زیادی در دنیای امروز برای کارفرمای مغبون ندارد. در عصر طلایی اطلاعات، شبکه‌های اجتماعی (مثل LinkedIn و YouTube) و فوروم‌های تخصصی در حال تبدیل شدن به یک اتاق جلسات بزرگ و بدون مرز هستند که این امکان را برای کارفرمایان فراهم می‌آورد تا در دنیای مجازی و از پشت میز خود راجع به یک پیمانکار گفتگو نمایند. برای مثال، شروع یک گفتگو در صفحه LinkedIn یک پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای، می‌تواند به سایر شبکه‌های اجتماعی و فوروم‌های تخصصی تسری پیدا کند و در نهایت منجر به جلب توجه و دریافت نظرات تعداد زیادی از افراد مؤثر در صنعت گردد. خریداران خدمات حرفه‌ای توجه زیادی به این تبلیغات شفاهی و نظرات همکاران خود دارند [۳۳]. در ضمن مشتریان به طور کلی به نظرات منفی و انتقادی (نسبت به نظرات مثبت راجع به یک پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای) توجه بیشتری می‌کنند، اهمیت و وزن بیشتری برای آنها قائل هستند، و اینگونه نظرات را بیش از نظرات مثبت در تصمیم‌گیری

خود لحاظ می‌کنند [۳۴]، [۳۵]. لذا در صورتی که پیمانکار قصد ماندن در بازار را داشته باشد، می‌توان به وی اعتماد کرد و فرصت طلبی را از طریق خود کنترلی و هراس پیمانکار از لطمه خوردن به خوشنامی و شهرتش مهار نمود.

گزاره ۳: هر چه ارتباطات بین کارفرمایان بیشتر و نشر اطلاعات از عملکرد قبلی پیمانکاران آسانتر باشند، آنگاه احتمال آنکه پیمانکار خدمات حرفه‌ای فرصت طلبانه رفتار کند، کاهش و اعتماد متقابل افزایش می‌یابد.

### ۳-۲- کنترل غیر مستقیم

در بخش‌های قبل بیان شد که در رابطه کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای، کنترل رفتار پیمانکار برای کارفرما بسیار دشوار می‌باشد. و در ضمن، حتی اگر کنترل امکان پذیر هم باشد، کنترل شدید می‌تواند اثرات مخربی داشته باشد و باعث رنجش پیمانکار شود. لذا پیشنهاد شد که از ساز و کارهای ایجاد اعتماد متقابل برای کاهش فرصت طلبی بهره گرفته شود. اما باید به این نکته توجه داشت که اعتماد متقابل باعث نمی‌شود که فرصت طلبی به طور کامل حذف شود. علاوه بر این، دانستن این مسأله که اعتماد متقابل و عدم انجام رفتارهای فرصت طلبانه در بلند مدت می‌تواند بیشترین منافع را برای طرفین به همراه داشته باشد، مانع از این نمی‌شود که پیمانکاران خدمات حرفه‌ای به هیچ وجه رفتار فرصت طلبانه نداشته باشند. چرا که غالباً، منافع کوتاه مدت وزن بیشتری نسبت به منافع بلند مدت در ذهن افراد دارد [۳۶]. ضمناً، اعتماد متقابل بدین معنی نیست که کارفرما باید به کلی نظارتی بر پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای نداشته باشد. در واقع، دو عامل (۱) اعتماد و (۲) کنترل باعث می‌شود که کارفرما اطمینان پیدا کند که طرف دیگر (مثل پیمانکار خدمات حرفه‌ای) مطابق علایق و منافع مشترک در یک قرارداد رفتار می‌کند و از رفتارهای فرصت طلبانه اجتناب می‌کند [۲۸].

برخی از محققان اعتماد و کنترل رسمی را در مقابل هم می‌بینند و معتقدند با افزایش کنترل رسمی میزان اعتماد متقابل کاهش می‌یابد و بالعکس؛ دلیل طرفداران این دیدگاه این است که افزایش کنترل توسط کارفرما نشانه‌ای از بی اعتمادی طرف مقابل است و لذا پیمانکار نیز متقابلاً سطح اعتماد خود به کارفرما را کاهش خواهد داد [۳۷]. اما شرایطی وجود دارد که می‌توان اعتماد متقابل را افزایش داد و در عین حال سطح کنترل را ثابت نگه داشت چرا که اگر



کنترل به درستی به کار گرفته شود می‌تواند از طریق کاهش ابهام راجع به عملکرد طرف مقابل موجب اعتماد سازی بیشتر گردد [۲۸]. در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای همانطور که پیش از این تبیین شده است، عملاً نمی‌توان کنترل رسمی شدیدی روی رفتار و یا حتی نتایج پیمانکار اعمال کرد. البته اگر دو طرف بتوانند روی شاخص‌هایی برای کنترل نتایج به توافق برسند، آنگاه این نوع کنترل رسمی به دلیل آنکه بر اساس توافق طرفین می‌باشد، نه تنها باعث کاهش اعتماد متقابل نمی‌شود، بلکه آن را افزایش نیز خواهد داد [۳۸]. یافته‌های تجربی نیز نشان می‌دهد که برای آنکه از رابطه بین کارفرما و پیمانکار بیشترین منفعت نصیب طرفین شود، آنها باید شرایطی را ایجاد کنند که همکاری و اعتماد متقابل را افزایش دهند و همزمان (با نوعی از کنترل) امکان فرصت طلبی را کاهش دهند [۳۹]. به طور کلی در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای این امکان وجود دارد که کنترل غیر مستقیم و غیر رسمی (یعنی کنترل از طریق ارتباطات مستقیم و رو در رو) را در دستور کار قرار داد. بدین ترتیب، اعتماد بین طرفین به دلیل عدم اعمال کنترل رسمی شدید لطمه نمی‌خورد و در عین حال کارفرما این امکان را پیدا می‌کند که با بررسی نشانه‌هایی از عملکرد پیمانکار خدمات حرفه‌ای، تا حدی از ابهام خود بکاهد. لذا در صورتی که این نشانه‌ها حاکی از حرکت پیمانکار در مسیر منافع کارفرما باشد، کارفرما بیش از پیش به پیمانکار اعتماد خواهد کرد.

در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای معمولاً به علت عدم تقارن دانش بین طرفین، این پیمانکار است که (از طریق طرح پیشنهادی) نوع و میزان خدمات مورد نیاز را تعیین می‌کند؛ علاوه بر این، کنترل اینکه آیا خدمات پیشنهادی دقیقاً مطابق طرح پیشنهادی انجام گرفته نیز با توجه به عدم تقارن دانش برای کارفرما مشکل است. در چنین شرایطی احتمال رفتار فرصت طلبانه از سوی پیمانکار نسبتاً بالا خواهد بود [۱۷]. برای مثال یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات بازاریابی ممکن است، یک طرح پیشنهادی مفصل برای تدوین استراتژی‌های بازاریابی کارفرما ارائه دهد، در حالی که نیاز کارفرما در آن مقطع، تنها داشتن طرحی بهبود کانال‌های توزیع باشد. لذا کارفرما باید اقداماتی برای کنترل غیر مستقیم پیمانکار از طریق کاهش فاصله قدرت دانشی خود با پیمانکار نماید. برای این منظور با توجه به محدودیت‌های یک پروژه می‌توان یکی یا ترکیبی از اقدامات زیر را انجام داد:



- کارفرما می‌تواند با شکستن یک پروژه به چند زیر پروژه و واگذار کردن هر زیر پروژه به یک پیمانکار مستقل، فاصله قدرت دانشی خود با پیمانکار و امکان فرصت طلبی را کم کند [۳].
  - کارفرما می‌تواند از خدمات یک فرد یا شرکت شخص ثالث برای کنترل پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای استفاده نماید [۱۵]، [۴۰]. برای مثال، کارفرما می‌تواند قراردادی با یکی از متخصصین به نام و باتجربه در صنعت تبلیغات منعقد کند تا در جلسات هفتگی با آژانس تبلیغاتی حضور داشته باشد و گزارشات و اقدامات این پیمانکار را رصد نماید. در اینصورت، آژانس تبلیغاتی نمی‌تواند از فاصله قدرت دانش و تخصص خود سوء استفاده نماید و لذا امکان انجام اقدامات فرصت طلبانه کاهش خواهد یافت.
  - کارفرما همچنین می‌تواند برای تعدادی از کارمندان خود امکانات آموزشی در رابطه با موضوع خدمات حرفه‌ای مورد نیاز فراهم آورد. در اینصورت، کارمندان شرکت کارفرما می‌توانند تعاملات اثربخش‌تری با پیمانکار داشته باشند. برای مثال، برخی از شرکت‌ها برای کارکنان بازاریابی خود اقدام به خرید خدمات آموزشی راجع به تبلیغات و هزینه‌های آن می‌کنند [۴۰]؛ در چنین شرایطی به دلیل کاهش فاصله دانشی، این کارکنان بهتر از قبل می‌توانند در تعامل با آژانس‌های تبلیغاتی از منافع شرکت (کارفرما) دفاع کنند.
- گزاره ۴: هر چه کارفرما اقدامات مؤثرتری برای کنترل غیر مستقیم پیمانکار از طریق کاهش فاصله قدرت دانشی خود با پیمانکار انجام دهد، آنگاه احتمال آنکه پیمانکار خدمات حرفه‌ای فرصت طلبانه رفتار کند کاهش می‌یابد.

#### ۴- جمع بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله به طور خاص به بررسی رابطه عاملیت بین کارفرمایان و پیمانکاران خدمات حرفه‌ای پرداختیم که با وجود اهمیت زیادی که دارد، در ادبیات کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در رابطه عاملیت، کارفرما بخشی از کارهای خود را به پیمانکار تفویض می‌نماید تا وی به نمایندگی از کارفرما به انجام آن امور بپردازد. تئوری عاملیت با تمرکز بر نحوه تنظیم قرارداد بین کارفرما و پیمانکار (قرارداد مبتنی بر رفتار یا مبتنی بر نتیجه) به دنبال حل مسأله عاملیت است. در ارائه این راه‌حل‌ها، تئوری عاملیت فرض می‌کند که اطلاعات کالایی قابل خرید



است و با سرمایه گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی می‌توان آن را بدست آورد و عدم تقارن اطلاعات بین کارفرما و پیمانکار را کاهش داد. اما اطلاعات مربوط به چگونگی انجام کار در خدمات حرفه‌ای، یک کالای قابل خرید و فروش نیست و لذا کارفرما حتی نمی‌تواند به راحتی بفهمد که کار چگونه باید انجام گیرد. به عبارت دیگر در این حالت از رابطه عاملیت، عدم تقارن دانش و تخصص بین کارفرما و پیمانکار وجود دارد که با سرمایه گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی کاهش نمی‌یابد.

علاوه بر این، استفاده از قراردادهای مبتنی بر نتیجه در قراردادهای خدمات حرفه‌ای نیز به تنهایی چندان راهگشای مشکل دشواری کنترل رفتار پیمانکار نخواهد بود؛ چرا که نمی‌توان ارتباط علی‌روشنی بین توصیه‌ها و اقدامات پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای با عملکرد نهایی و نتایج برقرار کرد، و در برخی از موارد اندازه‌گیری عملکرد نهایی و نتایج حاصل از اجرای توصیه‌های پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای نیز بسیار دشوار می‌باشد. در چنین شرایطی استفاده از قراردادی که دارای ترکیبی از ویژگی‌های قراردادهای مبتنی بر نتیجه و قراردادهای مبتنی بر رفتار باشد، می‌تواند تا حدودی راهگشا باشد. مثلاً می‌توان مبلغ ثابتی را به عنوان حق الزحمه پیمانکار خدمات حرفه‌ای تعیین نمود و پاداشی را نیز متناسب با میزان حصول اهداف بر اساس شاخص‌های قابل اندازه‌گیری مشخص کرد. در این صورت، هم تا حدودی از ریسک پیمانکار کم می‌شود و هم انگیزه‌های لازم برای پیمانکار خدمات حرفه‌ای ایجاد می‌شود تا حداکثر تلاش خود را در جهت علایق کارفرما انجام دهد.

البته به دلیل ابهام ذاتی خدمات حرفه‌ای و قدرت دانشی پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در برابر کارفرما، راهکارهای تئوری عاملیت برای مقابله با مسأله عاملیت نمی‌تواند به طور کامل راهگشای مسائل مربوط به رابطه بین پیمانکار خدمات حرفه‌ای (مثل مشاور بازاریابی) و کارفرما باشد. در این رابطه عاملیت بخصوص، کارفرما قبل و حین تنظیم قرارداد دشواری‌های زیادی برای تشخیص این خواهد داشت که واقعاً به چه خدماتی و به چه میزانی احتیاج دارد، و پس از قرارداد، کارفرما نمی‌تواند به راحتی تشخیص دهد که کار چگونه باید انجام گیرد و لذا کنترل رفتار و عملکرد پیمانکار برای وی دشوار خواهد بود. بنابراین لازم است تا راهکارهای مکمل یا جایگزین برای حل مسأله عاملیت در رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای ارائه شود.

مقاله حاضر با ارزیابی ادبیات، دو مکانیزم (۱) اعتماد و خود کنترلی و (۲) کنترل غیر مستقیم را برای حل بخشی از مسائل عاملیت در رابطه بین کارفرما و پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای معرفی می‌کند. مکانیزم اول بر این فرض استوار است که شرایطی بر رابطه بین کارفرما و پیمانکار حاکم است که کارفرما تا حدی می‌تواند به پیمانکار اعتماد کند و انتظار داشته باشد که تیم مدیریتی پیمانکار فرصت طلبانه رفتار نخواهند کرد. اولاً، افزایش تعاملات، ارتباطات رو در رو و مشارکت فعال کارفرما و پیمانکار در تولید خدمات موضوع قرارداد (که از ویژگی‌های ذاتی خدمات حرفه‌ای می‌باشد) می‌تواند موجب کاهش احتمال بروز رفتار فرصت طلبانه از سوی پیمانکار خدمات حرفه‌ای و افزایش اعتماد متقابل گردد. همچنین، (با مروری بر مسأله معمای زندانی بیان شد که حتی اگر انگیزاننده‌های پیمانکار تنها مسائل اقتصادی باشد) در صورتی که (۱) پیمانکار افق دید بلند مدتی داشته باشد، و یا (۲) شهرت و خوشنامی برای پیمانکار اهمیت داشته باشد، آنگاه باز هم پیمانکار برای اعتماد سازی و به دنبال آن کاهش رفتارهای فرصت طلبانه تلاش خواهد کرد.

مکانیزم دوم نیز فرض می‌کند که وجود شرایط اعتماد متقابل باعث نمی‌شود که فرصت طلبی به طور کامل حذف شود. حتی اگر پیمانکاران به خوبی واقف باشند که اعتماد متقابل و عدم انجام رفتارهای فرصت طلبانه در بلند مدت می‌تواند بیشترین منافع را برای طرفین به همراه داشته باشد، به دلیل اهمیت دادن بیشتر به منافع کوتاه مدت در مقابل منافع بلند مدت ممکن است به رفتارهای فرصت طلبانه روی بیاورند. یکی از مهمترین مشخصه‌های رابطه بین کارفرما و پیمانکار خدمات حرفه‌ای نیز عدم تقارن دانش بین طرفین (برتری دانشی پیمانکار نسبت به کارفرما) می‌باشد. در چنین شرایطی احتمال رفتار فرصت طلبانه از سوی پیمانکار نسبتاً بالا خواهد بود و لذا کارفرما باید اقداماتی برای کنترل غیر مستقیم پیمانکار از طریق کاهش فاصله قدرت دانشی خود با پیمانکار نماید. کارفرما برای کاهش فاصله قدرت دانشی خود با پیمانکار و همچنین کاهش امکان فرصت طلبی وی می‌تواند (۱) یک پروژه را به چند زیر پروژه بشکند و هر زیر پروژه را به یک پیمانکار مستقل واگذار نماید، (۲) از خدمات یک فرد یا شرکت شخص ثالث برای کنترل پیمانکار ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای استفاده نماید، و یا (۳) برای تعدادی از کارمندان خود امکانات آموزشی در رابطه با موضوع خدمات حرفه‌ای مورد نیاز فراهم آورد تا بتوانند تعاملات اثربخش‌تری با پیمانکار داشته باشند.



## ۵- پی‌نوشت‌ها

1. Agency theory
2.  $3\$(1+0.9+0.9^2+0.9^3+\dots)=3\$(1/[1-0.9])=30\$\$$
3.  $5\$ + 1\$(0.9+0.9^2+0.9^3+\dots)=5\$+1\$(1/[1-0.9]-1)=5\$+9\%=14\$\$$

## ۶- منابع

- [1] Bergen, M., Dutta, S., and Walker, O. C., (1992), "Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 1-24.
- [2] Mills, P. K., (1990), "On the quality of services in encounters: An agency perspective," *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 31-41.
- [3] Sharma, A., (1997), "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange," *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 758-798.
- [4] Eisenhardt, K. M., (1989), "Agency theory: An assessment and review", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.
- [5] Jensen, M. C. and Meckling, W. H., 1976 "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- [6] Joseph, K. and Thevaranjan, A., (1998), "Monitoring and incentives in sales organizations: An agency-theoretic perspective", *Marketing Science*, Vol. 17, No. 2, pp. 107-123.
- [7] Kashyap, V., Antia, K. D., and Frazier, G. L., (2012), "Contracts, extracontractual incentives, and Ex-post behavior in franchise channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 49, No. 2, pp. 260-276.
- [8] Spake, D. F., D'Souza, G., Crutchfield, T. N., and Morgan, R. M., 1999 "Advertising agency compensation: An agency theory explanation," *Journal of Advertising*, Vol. 28, No. 3, pp. 53-72.
- [9] Nilakant, V. and Rao, H., (1994), "Agency theory and uncertainty in

- organizations: An evaluation”, *Organization Studies*, Vol. 15, No. 5, pp. 649–672.
- [10] Padilla, A., (2002), “Property economics of agency problems”, in *Proceedings of the Austrian Scholars Conference 8*, Auburn, Alabama.
- [11] Spence, M., (1973), “Job market signaling”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, p. 355.
- [12] Mishra, D. P., (2004), “Agency relationships and governance mechanisms in service delivery: A theoretical analysis”, *Problems and Perspectives in Management*, No. 4, pp. 206–218.
- [13] Guasch, J. L. and Weiss, A., (1981), “Self-selection in the labor market, ” *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 3, pp. 275–284.
- [14] Eisenhardt, K. M., (1985), “Control: Organizational and economic approaches, ” *Management Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 134–149.
- [15] Biglaiser, G., 1993 “Middlemen as experts”, *The Rand Journal of Economics*, Vol. 24, No. 2, pp. 212–223.
- [16] Alchian, A. A. and Woodward, S., (1988), “The firm is dead; Long live the firm a review of Oliver E. Williamson’s the economic institutions of capitalism”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, No. 1, pp. 65–79.
- [17] Wolinsky, A., (1993), “Competition in a market for informed experts’ Services, ” *The Rand Journal of Economics*, Vol. 24, No. 3, pp. 380–398.
- [18] Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E., and van der Valk, W., 2010 “An agency theory perspective on the purchase of marketing services”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 5, pp. 806–819.
- [19] Logan, M. S., (2000), “Using agency theory to design successful outsourcing relationships, ” *International Journal of Logistics Management*, The, Vol. 11, No. 2, pp. 21–32.
- [20] Zhao, H., (2005), “Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal–agent approach, ” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.



- 22, No. 3, pp. 255–275.
- [21] Mills, P. K. and Morris, J. H., (1986), “Clients as ‘partial’ employees of service organizations: role development in client participation”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 726–735.
- [22] Williamson, O. E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- [23] Baiman, S., (1990), “Agency research in managerial accounting: A second look”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 341–371.
- [24] Frey, B. S., 1993 “Does Monitoring Increase Work Effort? the Rivalry with Trust and Loyalty”, *Economic Inquiry*, Vol. 31, No. 4, pp. 663–670.
- [25] Ghoshal, S. and Moran, P., (1996), “Bad for practice: A critique of the transaction cost theory”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13–47.
- [26] Chiles, T. H. and McMackin, J. F., (1996), “Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 73–99.
- [27] Sabel, C. F., (1993), “Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy”, *Human Relations*, Vol. 46, No. 9, pp. 1133–1170.
- [28] Das, T. K. and Teng, B.-S., (1998), “between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491–512.
- [29] Hill, C. W. L., (1990), “cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory.,” *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 500–513.
- [30] Axelrod, R. and Hamilton, W. D., (1981), “The evolution of cooperation”, *Science*, Vol. 211, No. 4489, pp. 1390–1396.
- [31] Axelrod, R., (1985), *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, Inc., New York.
- [32] Kotler, P. and Pfoertsch, W., (2006), *B2B Brand Management*. Springer, Berlin.

- [33] West, D. C., (1997), "Purchasing professional services: The case of advertising agencies", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 2-9.
- [34] Herr, P. M., Kardes, F. R., and Kim, J., (1991), "Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 454-462.
- [35] Richins, M. L., (1983), "Negative Word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 1, pp. 68-78.
- [36] Gureckis, T. M. and Love, B. C., (2009), "Short-term gains, long-term pains: How cues about state aid learning in dynamic environments", *Cognition*, Vol. 113, No. 3, pp. 293-313.
- [37] Das, T. K. and Teng, B.-S., (2001), "Trust, Control, and risk in strategic alliances: An integrated framework", *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 251-283.
- [38] Edelenbos, J. and Eshuis, J., (2012), "The interplay between trust and control in governance processes: A conceptual and empirical investigation", *Administration & Society*, Vol. 44, No. 6, pp. 647-674.
- [39] Lado, A. A., Dant, R. R., and Tekleab, A. G., (2008), "Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 401-423.
- [40] Baker, W. E. and Faulkner, R. R., (1991), "Strategies for managing suppliers of professional services", *California Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 33-45.