

## قرارداد انگیزه بنیان در پروژه‌های مسکن

سید محمد موسی مطلبی<sup>1\*</sup>، مصطفی سلیمی فر<sup>2</sup>، محمد حسین مهدوی عادل<sup>3</sup>، تقی ابراهیمی سالاری<sup>4</sup>

1- دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد(نویسنده مسئول)؛ آدرس پست الکترونیکی: [motalebi@ihss.ac.ir](mailto:motalebi@ihss.ac.ir)

2- استاد گروه اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد آدرس پست الکترونیکی: [mostafa@um.ac.ir](mailto:mostafa@um.ac.ir)

3- استاد گروه اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد؛ آدرس پست الکترونیکی: [mh-mahdavi@um.ac.ir](mailto:mh-mahdavi@um.ac.ir)

4- استادیار گروه اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد؛ آدرس پست الکترونیکی: [ebrahimi@um.ac.i](mailto:ebrahimi@um.ac.i)

### چکیده

تبیین ابعاد پیچیده انگیزه در قراردادهای و پرداخت‌ها که در کشور ساده تلقی می‌شود هدف این مقاله است. این مقاله با استفاده از روش مطالعات اسنادی تلاش کرده است این ابعاد را در حد مقدور نشان دهد. نتایج نشان می‌دهد انگیزه در قراردادهای مختلف مورد واکاوی زیادی در جهان واقع شده است. تصریح جزئیات، گزارش‌گیری و نظارت از مواردی است که اثر آن بر اهداف قراردادی آورده شده است. اثر مشوق‌های مالی و غیر مالی بر انگیزه‌ها به ویژه انگیزه‌های ذاتی و اینکه هر یک از این ابزار چگونه بر انگیزه‌های ذاتی و نوآوری و خلاقیت و تفکر در فرایند انجام کار اثر می‌گذارد نیز بررسی شده است. این واکاوی‌ها در حوزه‌های مختلف از جمله سلامت و مسکن و غیر آن بسیار گسترده است. به ویژه قراردادهای در حوزه مسکن در برخی کشورها با توجه به نوع هدف گذاری‌ها در قرارداد از تنوع زیادی برخوردار است تا بتواند انگیزه‌ها را از زوایای گوناگون برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده راهبری کند.

واژه‌های کلیدی: انگیزه، قرارداد انگیزه بنیان، نظریه کارگزاری، سازگاری انگیزه

### 1- مقدمه

انگیزه اگر به اندازه و به شکل مناسب در قرارداد وجود داشته باشد پیمانکار را برای حمایت از آرمان‌ها و اهداف کارفرما و یا پذیرش بر می‌انگیزد. انگیزه فرایندی روانی و درونی یا نیرویی درونی است که به وسیله آن آرمان‌ها و اهداف برای تحریک فعالیت افراد و یا حفظ آن در سطح معین ترسیم می‌شود. این فرایند شامل سه دلالت ضمنی است: اول دستیابی به هدف یا خروجی فردی؛ دوم تعیین هدف و خروجی و چگونگی دستیابی به فرایند ذهنی؛ و سوم فرایندی اجتماعی که به موجب آن رفتار یک فرد از دیگران تأثیر می‌پذیرند.

واژه نامه کمبریج انگیزه اقتصادی را ارائه چیزی مانند پول یا پاداش برای انجام رفتاری خاص توسط فرد بر می‌شمارد. انگیزه محرکی برای برانگیختن یک سازمان ... یا فرد به منظور تأکید بیشتر بر چگونگی دستیابی به هدف یا عمل در مسیری خاص است. [1]

در نظریه کارگزاری مطرح شده است: رابطه کارگزاری زمانی شکل می‌گیرد که یک کارفرما کارگزاری را برای انجام وظیفه ای به جای خودش استخدام می‌کند. کارگزار و کارفرما دارای منافع شخصی متفاوتی هستند. منفعت شخصی کارگزار ممکن است موجب شود که رفتار او به سمت منفعی کشانده شود که به کارفرما ضرر رساند. به ویژه این مسأله هنگامی که کارگزار اطلاعات بهتری نسبت به عملکرد خود در مقایسه با کارفرما دارد (اطلاعات نامتقارن) و زمانی که کارفرما (یا بازار) نمی‌تواند به راحتی کارگزار را نظارت کند، بروز می‌کند. و به طور کلی دستمزد انگیزه بنیان ریشه در این نظریه یعنی نظریه کارگزاری<sup>1</sup> دارد. [2]

1 Agency theory

## 2- انگیزه و قرارداد

از نگاه اقتصاد کلاسیک همساز کردن انگیزه‌های کارفرما و کارگزار می‌تواند معضل کارگزاری را درمان کند. در این نگاه دستمزد کارگزار به نتایج مورد نظر گره زده می‌شود. کارگزاری که دارای عقلانیت اقتصادی و منفعت طلب است با پیش بینی افزایش منفعت مادی انگیزه می‌یابد و مطابق خروجی مورد نظر عمل می‌کند. کارشناسان رشته‌های مختلف اثر راهبردهای قرارداد بستن بر عملکرد طرف قرارداد را مطالعه کرده اند. جابجایی از «مزد برای خدمت» به «پاداش انگیزشی» یک جابجایی در راهبرد گزینش قرارداد است.

یک واقعیت تاریخی این است که تصور می‌شود قراردادها می‌تواند در یک دامنه طیف گونه از ناکامل تا بسیار کامل وجود داشته باشد. در یک سو طیف قرارداد محتمل کامل است و در آن حقوق و تکالیف طرف‌ها به طور کامل تحت هر شرایطی از دنیای واقعی مشخص شده که یک فرض نظری است. [3] در سوی دیگر طیف، توافقی مبهم وجود دارد که ممکن است آنقدر دارای ابهام باشد که حتی قاضی نتواند اجرای آن را الزام کند. [3]

دو جابجایی عمده یعنی عقلانیت محدود در اقتصاد رفتاری و ابعاد متفاوت قرارداد ناقص، تحلیل‌های مرسوم را دگرگون کرده است. با توجه به اهمیت انطباق کارگزار با آنچه در قرارداد از او خواسته شده انگیزه می‌تواند این انطباق را تحت تأثیر قرار دهد. البته انطباق نیازمند آن است که فرد هم شناخت و هم توان داشته باشد.

مساله دیگر این است که ابعاد زیادی وجود دارد که ممکن است موجب ناقص شدن یک قرارداد کامل شود. در زیر به سه مورد از این ابعاد اشاره می‌شود.

1) در یک قرارداد ممکن است وظایف لازم و اهداف عملیاتی یک کارگزار به شکل خیلی صریح<sup>۲</sup> و یا به شکل خیلی مبهم<sup>۳</sup> مشخص شود. [4]

2) در یک قرارداد ممکن است گزارش منظم یا الزامات نظارتی پیش بینی شده و در قراردادی دیگر این الزام پیش بینی نشده باشد.

3) در قراردادی ممکن است انگیزه مالی به کار گرفته شود. کامل بودن قرارداد وابسته به استفاده و عدم استفاده از انگیزه‌های مالی در قرارداد است. [2]

مطالعات نشان داده اند که تصریح وظیفه در شرایطی می‌تواند به شناخت مورد نیاز برای انجام کار کمک کند و نیز در مواردی به کارگزار انگیزه می‌دهد. تصریح وظایف نسبتاً ساده به شناخت و هدایت مطابقت کمک می‌کند اما در وظایف پیچیده و نیازمند به درک کلی وظیفه یا کارهای نیازمند به تفکر فردی و خلاقیت، به انطباق کمکی نمی‌کند. در مورد تصریح و انگیزش کارگزار برخی بر این باورند که کاهش تصریح موجب برانگیخته شدن کارگزار می‌شود. برخی دیگر ادعا می‌کنند که تصریح وظیفه انگیزه کارگزار را افزایش می‌دهد [5]. بعضی از مطالعات نشان داده اند که تصریح اهداف خاص، چالشی، ساده و مبهم برانگیزاننده است [2] اما انگیزه‌های ذاتی، سماجت و خلاقیت را به تحلیل می‌برد [6].

نظارت و گزارش‌گیری موجب جلوگیری از رفتار فرصت طلبانه و اطمینان از انطباق می‌شود. البته ممکن است انگیزه‌های ذاتی را کاهش دهد. [7]. گزارش‌گیری توجه کارگزار را بر جنبه‌های خاصی از عملکرد متمرکز می‌کند و ممکن است به کاهش کلی کیفیت عملکرد منجر شود [7]. نظارت ممکن است موجب شود کارگزار سطح تلاش خود را افزایش دهد [8]. با این حال، وقتی از آستانه مشخصی فراتر رود انگیزه شروع به از بین رفتن می‌کند و کارگزار در واقع تلاش کمتری را انجام می‌دهد [8]. همچنین نظارت نیز مانند تصریح می‌تواند اعتماد را از بین ببرد.

انگیزه‌های مالی سطوح بالایی از تلاش کارگزار را در پی دارد. بعضی از مطالعات نشان می‌دهد که پاداش مالی برای براگیختن انطباق خوب کار می‌کند. [9] این انطباق ممکن است موقتی باشد [10, 11]. در موقعیتی با ساختار قوی اخلاقی (مانند اهدای خون) و یا دارای چالش شناختی که در آن انگیزه ذاتی بسیار قوی است انگیزه‌های مالی آن را از بین می‌برد. [12]

2 more-specific  
3 more-vague

### 3- قراردادهای انگیزه بنیان ساخت

با توجه به ضرورت تبیین ابعاد مختلف انگیزه در قراردادهای در این بخش تنوع ابزارهای انگیزشی و پیامدها و آثار آن در اجرای موفق قرارداد و دستیابی به اهداف مورد نظر تبیین می‌شود. در این پژوهش تجربه کشورهای نیجریه و افریقای جنوبی آورده شده است. قراردادهای مسکن در این دو کشور دارای تنوع زیادی است و ابزارهای انگیزشی فراوانی در این قراردادها وجود دارد که در ادامه به آن اشاره می‌شود

#### 3-1- طراحی برنامه انگیزشی

مهمترین هدف از برنامه انگیزشی افزایش کارایی با کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و فرصت دادن به نیروی کار برای افزایش دست آوردها است.

برنامه انگیزشی می‌تواند در سه شکل با عنوان‌های برنامه مالی، برنامه نیمه مالی و برنامه غیر مالی طراحی شود:

#### 3-1-1- برنامه انگیزشی مالی<sup>۴</sup>

این برنامه متمرکز بر انگیزش کارگر برای دستیابی به اهداف تصریح شده برای مشارکت در منافع پولی است [13]. پژوهشگران زیادی اثبات کرده‌اند که به کارگیری انگیزه‌های مالی بر رشد کیفیت کار، کاهش زمان هدف گذاری شده، افزایش کارایی موثر است و این با افزایش انگیزه کارگر برای کار سخت‌تر و هوشمندانه‌تر با پاداش مالی به منظور دستیابی به اهدافی از پروژه است که بالاتر از حداقل استانداردها قرار دارد.

در میان برنامه‌های انگیزشی می‌توان به جایزه استحقاقی، سهم بری از سود، کار روزانه اندازه گیری شده، مقاطعه کاری ساده، برنامه‌های انگیزشی پوششی و برنامه‌های انگیزشی گروهی اشاره کرد [14].

#### 3-1-2- برنامه انگیزشی نیمه مالی<sup>۵</sup>

ابزارهای نیمه‌مالی شامل انگیزه‌های مالی و غیرمالی است که با پاداش‌دهی برای شغلی که به طور عینی اندازه‌گیری شده منطبق می‌شود. این موارد به عنوان مواردی که منافع پولی دارد دسته بندی شود اما مستقیماً به خروجی و دستمزد مرتبط نمی‌شود. برخی تأکید کرده‌اند که به کارگیری برنامه‌های انگیزه نیمه‌مالی در مقایسه با دیگر برنامه‌های انگیزشی نتایج بسیار رضایت بخشی را ایجاد می‌کند. کارایی این برنامه‌ها متکی به اهداف کشور، رفتار پیمانکار و توانایی مدیریتی است که در طول اجرا اتخاذ می‌شود. نمونه‌هایی از انگیزه‌های نیمه‌مالی عبارتند از: طرح بهداشتی، طرح پس انداز، مسکن، مکان‌های رفاهی، برنامه‌های بازنشستگی و مانند آن. [14]

#### 3-1-3- برنامه‌های انگیزه‌های غیرمالی<sup>۶</sup>

برنامه‌های انگیزه‌های غیرمالی پاداش‌های غیر مستقیم است که بر منافع روانشناختی کارکنان متمرکز است. این موارد قدردانی از کارکنان به صورت فردی و تیمی با یادآوری مهم شمردن کار آنها برای نشان دادن این است که انجام وظیفه ذاتا معنی دار است [15]. آنها پاداش‌های غیرمستقیمی هستند که برای ارائه منافع روانشناختی به کارکنان هدف‌گذاری شده اند. به کارگیری این برنامه در نظریه انگیزه آورده شده است و تأکید می‌کند که بر انگیزش رشد کیفیت خروجی می‌تواند از طریق ارضاء نیازهای بالاتر به (نظریه مازلو)، بدون نگرانی از نقش گروه در محل کار (نظریه مایو) و نیاز به ارائه محرک (نظریه هرزبرگ) دست آید. نمونه‌هایی از برنامه انگیزه‌های غیر مالی می‌توان عبارت از شناخت، ستایش کار خوب، ارتباطات، توانمندسازی، استقلال شغلی، توسعه و چرخش دانست [16]

4 Financial incentive schemes

5 Semi-Financial incentive schemes

6 Non-Financial incentive schemes

## 2-3- راهبرد پرداخت در قراردادهای انگیزه بنیان

عملکرد با مناسب سازی شرایط پذیرش و پرداخت‌ها برای تحویل پذیری قراردادی به منظور اهداف عملکرد می‌تواند به پرداخت مرتبط شود. چهار هدف مهم پاداش عملکرد را این طور بیان کرده است: (ا) برابری میان ذینفعان، (ب) اهداف کارایی، (ج) ثبات اقتصاد کلان از طریق سطح بالای اشتغال، تورم پایین، و (د) تخصیص کارای بازار کار [17]. پاداش عملکرد در نتیجه توجه گسترده بر عدم کارایی در محل کار و این باور که با آن می‌توان رشد بهره‌وری را افزایش و سودآوری را رشد داد به طور چشمگیری افزایش یافته است [18]. اساسا پاداش عملکرد بر پرداخت به مستخدم به خاطر ورودی‌های آنها و نه ارزش کارشان متمرکز است. معیارها برای ارزیابی عملکرد ممکن است مبتنی بر فرد یا گروه یا سازمان، یا ترکیبی از معیارها باشد. در اینجا سه نوع عمده پاداش عملکرد سیستم نرخ مقاطعه کاری<sup>۷</sup>، مشوق فردی و شخصی<sup>۸</sup> و مشوق گروهی<sup>۹</sup> وجود دارد که در ادامه به هریک از آنها اشاره می‌شود:

### سیستم‌های نرخ مقاطعه کاری

مشوقی که در سیستم نرخ مقاطعه کاری پرداخت می‌شود با خروجی مستخدم اندازه گیری می‌شود که کمیت پذیر است و به طور مستقیم با تلاش مستخدم مرتبط است. در بخش مسکن مانند پیمانکاری که آخرین محور به فرد پرداخت می‌کند. بر اساس شمار آجرهایی که در هر روز گذاشته می‌شود.

### مشوق فردی

بائور و اردوغان [19] مشوق فردی را با عنوان پاداش یک باره توصیف کرده اند که شایستگی خاصی از مستخدم را دنبال می‌کند. مرور ادبیات سه نوع مشوق فردی را اینگونه تعیین کرده است:

پرداخت شایستگی<sup>۱۰</sup> به مواردی باز می‌گردد که افزایش یا بهبود پرداخت یا مبتنی بر پرداخت فردی برای عملکرد، یا بر پاداش مرتبط با عملکرد، به علاوه دستمزد یا حقوق ثابت است [18]. پرداخت شایستگی معمولا مبتنی بر اندازه گیری ذهنی عملکرد پیمانکار است گرچه این شکل از ارزیابی می‌تواند تحت تأثیر تعصبها قرار گیرد که ناشی از طبیعت شخصی است، یا به واسطه تبعیض بر یا علیه کسی به دلیل نژادی، جنسی، سنی، و عواملی مانند آن است [18]. دی سیلوا تأکید می‌کند که این نوع پرداخت، کارایی و اثر بخشی را به دلیل سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف از بین می‌برد. کمیسیون فروش<sup>۱۱</sup> معمولا به عنوان سیستم پاداش عملکرد فردی به کار گرفته می‌شود و کاربرد عمده آن در شرکت‌های فروش برای تحریک کارکنان است. این سیستم پاداش بر اساس مقدار فروش اندازه‌گیری می‌شود و مبتنی بر نرخ درصدی است [17].

تقدیر<sup>۱۲</sup> شامل قدردانی از مشارکت مستخدم از طریق پاداش، لوح یا هر شکل دیگری از شناخت است. شناختن مستخدم ابزاری ارتباطی است که بازگشتی منصفانه به تلاش مستخدم ارائه می‌دهد، ارزش‌های سازمان را تقویت می‌کند و عملکرد کلی را رشد می‌دهد [20].

### مشوق گروهی

مشوق گروهی به سه دسته تقسیم می‌شود: سهم از دست‌آورد<sup>۱۳</sup>، سهم از سود<sup>۱۴</sup>، طرح ذخیره کارکنان<sup>۱۵</sup> سهم از دست‌آورد خیلی مبتنی بر سود نیست؛ بلکه می‌تواند به سیستم پاداش بازگردد که بر پایه یک فرمول مشارکت توافقی بین مستخدم و استخدام‌کننده برای بهبود عملکرد است که موجب دست‌آوردهای بهره‌وری است [17, 18].

- 
- 7 Piece-rate systems
  - 8 Individual incentive
  - 9 Group incentive
  - 10 Merit pay
  - 11 Sale commission
  - 12 award
  - 13 Gain sharing
  - 14 Profit sharing
  - 15 Employee stock plan

مشارکت در سود برنامه ایست که کارکنان مستحق سهم از سودها می‌شوند که این مشارکت ممکن است نقدی باشد یا کنار گذاردن پرداختی که به تعویق می‌افتد. به عنوان مثال در یک صندوق مخصوص یا گزینه‌های مشارکت [17, 18] طرح سهام کارکنان برنامه ای است که به کارکنان فرصت داده می‌شود تا سهام شرکت را مالک شوند و این در مواردی است که آنها به ازای پاداش عملکرد کار می‌کنند [18]. این برنامه می‌تواند برای مستخدم زیان را هم مانند منفعت در پی داشته باشد. اگر سهام قابل مبادله باشد، درآمد کارکنان می‌تواند تحت تأثیر عملکرد شرکت در قالب سود سهام باشد اما کارکنان ممکن است این را برگزینند که دارای خود را از طریق فروش سهام تبدیل کنند. در این زمینه طرح‌های پاداش عملکرد دیگری نیز وجود دارد. پاداش سالانه، مشوق یک باره، مشوق بلندمدت، مشوق ثابت، پرداخت مبتنی بر رقابت، پرداخت برای کیفیت، مشوق نرخ سهام، مشوق نرخ ثابت، برنامه مالکیت سهام کارکنان، برنامه پیشنهاد/طرحنامه، پرداخت تیم محور از این موارد به حساب می‌آیند [21].

### 3-3- شرایط انگیزشی در ترتیبات قراردادی

شرایط انگیزشی می‌تواند در یک راهبرد قراردادی با پتانسیلی معنی دار ترکیب شود تا مسائل عملکردی را حل کند. به عنوان مثال شرط مشوق زمانی برای تکمیل سریع، مشوق هزینه ای برای کاهش هزینه، مشوق کیفیتی برای صفر یا کاهش بسیار عیب و نقص، مشوق ایمنی برای مطابقت با قواعد و استانداردهای سخت ایمنی و بهداشتی و ترکیب مشوق‌ها برای رشد بیش از یک ناحیه عملکردی [22]. انواع مختلفی از قرارداد که در آن شرایط مشوق می‌تواند به کار گرفته شود وجود دارد که در ادامه آمده است

#### 1-3-3- قرارداد قیمت ثابت<sup>۱۶</sup>

نوع همکاری انگیزشی در قرارداد قیمت ثابت به کارفرما اجازه می‌دهد که برای کل حوزه کاری، با ریسک صرف هزینه زیادی که پیمانکار متحمل می‌شود به او مقدار مشخصی را بپردازد [23]. پیمانکار تمام ریسک‌های زیان‌های همراه با هزینه‌های انتظاری بیشتر را تحمل می‌کند اما این ممکن است برای پیمانکار نفع داشته باشد اگر هزینه پروژه به کمتر از هزینه پیش‌بینی شده برسد. این نیازمند آن است که پیمانکار مسئول کامل هزینه‌های اجرا و هر نتیجه‌ای از سود (یا زیان) باشد [24]. با فرض ریسک گریز بودن پیمانکار، ممکن است از کارفرما انتظار رود که به پیمانکار برای تحمل هزینه نا اطمینانی پاداشی بپردازد. اگر نا اطمینانی زیاد باشد، پیمانکار ممکن است نیاز به پاداش زیادی داشته باشد. قرارداد قیمت ثابت تنها زمانی برای کارفرما خیلی کارا است که نا اطمینانی کمی وجود داشته باشد و اثربخشی و کارایی و ریسک‌های پروژه توسط پیمانکار قابل کنترل باشد.

قرارداد قیمت ثابت می‌تواند به دو قرارداد قرارداد قیمت ثابت انگیزشی<sup>۱۷</sup> و قیمت ثابت با دستمزد جایزه ای<sup>۱۸</sup> دسته بندی شود. در قراردادهای قیمت ثابت، قیمت قرارداد نهایی و سود بر اساس فرمولی محاسبه می‌شود که یک مشوق هزینه ای در درون قرارداد قیمت ثابت آورده شده تا شکل قرارداد قیمت ثابت انگیزشی را به خود بگیرد [25]. پیمانکار تحریک می‌شود تا برای مشارکت با کارفرما در صرفه‌جویی هزینه، پروژه را در محدوده بودجه کامل کند. قراردادهای انگیزشی قیمت ثابت را در دو نوع دیگر دسته بندی کرده است (۱) حداکثر تضمین شده<sup>۱۹</sup> و (ب) مشوق‌های پاداش و جریمه<sup>۲۰</sup> [22].

حداکثر تضمین شده یک نوع ترتیبات ترکیبی است که شامل مخارج هزینه ای و گزینه درخواستی برای قراردادهای قیمت ثابت است. این زمانی بسیار اثر بخش است که پیمانکار همه مراحل طراحی شده پروژه را در کنترل دارد [26]. در این ترتیبات قراردادی، پیمانکار تضمین می‌کند که پروژه را در دوره قراردادی تصریح شده با طراحی و تصریحات با تطابق کامل به انجام

16 Fixed-price contract

17 Fixed-price incentive contracts

18 Fixed-price contract with award fees

19 Guaranteed-maximum

20 Bonus and penalty incentives



برسانند. هزینه واقعی از هزینه حداکثر تضمین شده اولیه پروژه نمی‌تواند تجاوز کند. مشوق پاداش یا جریمه برای این به کار می‌رود که به پیمانکار برای تکمیل زودهنگام وظیفه‌اش پاداش یا برای تکمیل دیرهنگام جریمه تعلق گیرد. قرارداد قیمت ثابت با دستمزد جایزه ای برای این به کار می‌رود تا در جایی که عملکرد به طور عینی قابل اندازه‌گیری نیست پیمانکار را برانگیزد. [24]

### 2-3-3- قرارداد با سود تجاری<sup>۲۱</sup> یا پرداخت پذیری هزینه<sup>۲۲</sup>

قرارداد با سود تجاری یا پرداخت‌پذیری هزینه معمولاً وقتی تهیه می‌شود که به دلیل ریسک‌های همراه با هزینه‌ها، قرارداد قیمت ثابت نامناسب است (همان). به پیمانکار هزینه واقعی او به علاوه پاداش پرداخت می‌شود که هم قیمت ثابت و هم درصدی از هزینه‌های واقعی را دارد [1]. پاداش شامل هریک از اقلامی است که از هزینه‌ها خارج شده است. به عنوان مثال بالاسری سایت حراج و سود. راه‌های گوناگونی برای عملی کردن تقسیم سهم‌ها در هنگام طراحی مشوق سود تجاری وجود دارد، که شامل پوشش سهم کارفرما از ریسک اضافی است. به عنوان مثال سهم کارفرما از سود می‌تواند از 30 درصد بالای قیمت هدف گذاری شده پوشش داده شود، که به موجب آن پیمانکار صددرصد هر بالاسری بیشتری را پرداخت می‌کند [27]. با این حال این تصریح می‌کند که این تقسیم سهم ممکن است یک مشوق منفی را در پیمانکار ایجاد کند که هزینه‌هایش را افزایش دهد. بنابراین استفاده از آن توصیه نمی‌شود و باید به پروژه کم هزینه، کارهای اورژانسی، و پروژه‌های کوتاه مدت محدود شود. [22]. این فرایند همچنین هم موجب از بین رفتن انگیزه برای کاهش هزینه و هم ضد انگیزه برای افزایش هزینه می‌شود.

به طور جایگزین پوشش می‌تواند هم برای سهم از سود و هم سهم از زیان در نظر گرفته شود. به عنوان مثال با فرض اینکه هزینه واقعی پایین‌تر از قیمت هدف است، به پیمانکار به دلیل مشارکت در هزینه، مشارکت در سود اختصاص داده می‌شود [27].

در طراحی سهم بری از سود در قراردادهای سود تجاری چهار فاکتور تعیین کننده باید مورد توجه قرار گیرد که در زیر آمده است.

تراز سازی اهداف کارفرما با هدف اولیه پیمانکار که حداکثر کننده سود است و می‌تواند ترکیبی از کیفیت، هزینه و زمان باشد.

محدودیت‌های پروژه

تخصیص تقسیمات سهم برای مدیریت ریسک

توجه به سطح ریسکی که هریک از دو طرف می‌توانند مدیریت کنند.

قرارداد سود تجاری هردوی کارفرما و پیمانکار را قادر می‌کند تا در تفاوت هزینه واقعی و هزینه هدف (بودجه) با یک تسهیم توافقی شریک شوند در جایی که هزینه کمتر از حد یا بیشتر از حد است [1]. این قراردادها طرف‌ها سهامداران را برای انعقاد قرارداد بر می‌انگیزد تا با یکدیگر برای حداقل کردن هزینه‌های واقعی کار کنند که به موجب آن کارفرما بر حداقل کردن هزینه کلی پرداختی تمرکز می‌کند و پیمانکار تحریک می‌شود که حاشیه سود خودش را از طریق صرفه‌جویی در هزینه در جایی بالاتر از دستمزد مشخص حداکثر کند. این اجازه می‌دهد که همه مخارجی که پیمانکار از کار متحمل شده، همراه با دستمزد به او پرداخت شود [1]. قرارداد سود تجاری در چهار دسته گروه‌بندی می‌شود. (ا) قرارداد اضافه بر هزینه ثابت<sup>۲۳</sup>؛ (ب) دستمزد اضافه بر هزینه انگیزشی<sup>۲۴</sup>؛ (پ) دستمزد اضافه بر هزینه جایزه ای<sup>۲۵</sup>؛ (ت) قرارداد اضافه بر هزینه درصدی<sup>۲۶</sup> [28].

21 Cost-plus contracts

22 cost-reimbursable contracts

23 Cost-plus-fixed contracts

24 Cost-plus-incentive fee

25 Cost-plus-award fee

26 Cost-plus-percentage contracts

### 1-2-3-3- قرارداد اضافه بر هزینه ثابت (CPFC)

در (CPFC) مخارج واقعی پیمانکار به اضافه دستمزد اضافی برای خدماتش پرداخت می‌شود. این قرارداد سازو کار انگیزشی کارآ برای کنترل هزینه پروژه و تکمیل پروژه با منشی کارآ را از بین می‌برد. با وجود این پروژه در یک مرحله زودتر به خوبی تعریف شده بنابراین پیمانکار نمی‌تواند قیمت را بالا برد تا ریسک را پوشش دهد. در این نوع قرارداد معمولاً کیفیت خروجی بالا است.

### 2-2-3-3- قرارداد انگیزشی اضافه بر هزینه (CPICF)

(CPICF) برای انگیزه تحویل، عملکرد یا هزینه (فردی یا ترکیبی از هر دو)، اضافه کردن بر هزینه هدف، یا یک دستمزد حداقل و حداکثر، و فرمول تعدیل دستمزد، نیازمند مذاکره است. این مذاکره، کارایی اقتصادی و عملکرد خوب را هنگام ضرورت نوع قراردادی پرداخت هزینه، بر می‌انگیزد.

### 3-2-3-3- قرارداد دستمزد اضافه بر هزینه جایزه‌ای (CPAFC)

قرارداد دستمزد اضافه بر هزینه جایزه‌ای مشخصات هر دو (CPFC) و (CPICF) را دارد؛ عملکرد پیمانکار بر اساس طرح دستمزد اعطایی و معیار ارزیابی مورد سنجش قرار می‌گیرد، در جایی که دستمزد برای دستیابی یا گذر از استانداردهای عملکرد تصریح شده، تعیین شده است [29]. این انگیزه بیشتری برای تحویل اقتصادی قرارداد در مقایسه با (CPFC) و (CPICF) ارائه می‌دهد.

### 4-2-3-3- قرارداد اضافه بر هزینه درصدی (CPPC)

در (CPPC)، پیمانکار هزینه‌های واقعی مواد، نیروی کار و تجهیزات را پرداخت می‌کند به همراه درصدی از هزینه‌هایش را که از پیش تعیین شده است. [30] این می‌تواند به دو شکل دسته‌بندی شود:

الف) قرارداد اضافه بر هزینه درصدی ثابت: قرارداد اضافه بر هزینه درصدی ثابت وقتی مناسب است که کارفرما تصمیمی روی بودجه ندارد مواد را تمام کرده و بنابراین انعطافی را برای مواد و تغییر طراحی ارائه می‌دهد. این همچنین پیمانکار را برای تکمیل با سرعت ممکن تحریک می‌کند زیرا دستمزد دریافتی در مقابل هزینه کل اندازه‌گیری می‌شود و مبتنی بر زمان تکمیل نیست. قرارداد اضافه بر هزینه درصدی قیمت حداکثری را تعیین نمی‌کند. با این حال پیمانکار لازم است جزئیات و برآوردهای معتبری را آماده سازد.

ب) قرارداد اضافه بر هزینه درصدی متغیر: در یک قرارداد اضافه بر هزینه درصدی متغیر به پیمانکار درصد متغیری از هزینه پروژه، به علاوه پاداش توافقی اگر هزینه واقعی کمتر از هزینه برآورد شده او باشد تعلق می‌گیرد. اما اگر هزینه واقعی از هزینه برآورد شده او تجاوز کند، پیمانکار باید جریمه شود. این قرارداد برای کاهش هزینه و تخصیص ریسک برای هزینه‌های بیش از حد، انگیزه ایجاد می‌کند.

### 3-3-3- قرارداد هزینه هدف<sup>۲۷</sup>

اساساً یک نسخه ضعیف از قرارداد پرداخت پذیری هزینه وجود دارد که کارفرما و پیمانکار بر یک هزینه انتظاری (هدف) پیش از آغاز پروژه توافق می‌کنند. این معمولاً با به کارگیری یک لایحه قیمت و مقادیر برای هزینه عمده انجام می‌شود (همان). هر صرفه جویی یا هدر رفتن هزینه بین هزینه هدف اولیه و هزینه واقعی در تکمیل پروژه میان طرف‌های قرارداد با به کارگیری نسبت سهم از پیش تعیین شده که در قرارداد اعلام شده است سهم بندی می‌شود. این ممکن است نیازمند روش پرداختی باشد که طرف‌های قرارداد به طور ترکیبی در فرمول سهم بندی موفق کنند تا در تخصیص منافع و زیان‌ها آن را اجرایی کنند [31]. هزینه واقعی پروژه

27 Target cost contracts

در مقابل هزینه برآورد شده یا هدف اندازه‌گیری می‌شود و تفاوت، چه سود باشد چه زیان بین کارفرما و پیمانکار تسهیم می‌شود[30]

#### 3-3-4- قراردادهای عملکرد بنیان (PBCs) پرداخت بنیان بر اساس خروجی نهایی<sup>۲۸</sup>

مشوق‌هایی که در قرارداد عملکرد بنیان به کار گرفته می‌شود معمولاً به زمان تکمیل مربوط می‌شود که جایزه باید برای تکمیل سریع پرداخت شود و جریمه دستمزد برای تکمیل با تأخیر در نظر گرفته شود. پرداخت انگیزشی به پیمانکار معمولاً مبتنی بر گزارش ارزیابی عملکرد و معیارهای ارزیابی است که باید توسط کارفرما تعیین شود. معیارهای عملکرد سازوکار انگیزشی و شکل مشارکت در ریسک/منفعت است اما در بسیاری از موارد چگونگی انتقال این انگیزه به پیمانکار فرعی روشن نیست [32]. مطالعه ای که توسط گرونبرگ و همکاران (2007) انجام شده وجود ریسک‌های بزرگ مشاهده شده عرضه را آشکار ساخته است که باید بر انتظارات کارفرما در قراردادهای (PBCs) اثر بگذارد. در این قراردادها انگیزه به کار گرفته می‌شود تا پیمانکار را با تخصیص جایزه همراه با دستمزد مشاهده شده آنگاه که از سطوح عملکرد مورد انتظار حداقل تصریح شده عبور شود برانگیزد [33]. در بسیاری از موارد جایزه انگیزه به کار گرفته می‌شود تا مخارج پیمانکار با تصریح جایزه انگیزه برای هزینه کمتر، در پایین‌تر از هزینه‌های هدف گذاری شده پروژه نگه داشته شود [34].

به طور کلی عملکرد با عناصری که موثر است برنامه (جدول) یا هزینه، مانند کیفیت، ایمنی/بهداشت، مدیریت فنی و به کارگیری منابع، بهره‌وری و پاسخگویی اندازه‌گیری می‌شود. پرداخت‌های که به پیمانکار داده می‌شود معمولاً مبتنی بر خروجی نهایی است، به عنوان مثال، تحقق معیار مورد انتظار اعتبار و عملکرد [35]. انگیزه به کار گرفته می‌شود تا چالش‌های همراه با اجرای پروژه را حداقل کند یا از بین ببرد که ممکن است هزینه بیشتر، تأخیر جدول زمانی، و شکست دستیابی به نتایج تصریح شده را شامل شود. [29].

#### 3-4- انواع پروژه‌های انگیزه بنیان قراردادی

انگیزه‌های قراردادی فرایندی هستند که کارفرما تلاش می‌کند از طریق کانال‌های قراردادی متفاوت اهداف معین پروژه را تضمین کند. انگیزه به طور کلی در قرارداد به کار گرفته می‌شود تا انگیزه مستخدم را برای دستیابی به انتظارات کارفرما به وسیله ارائه ترتیبات شراکت در سود و هم پاداش عملکرد به پیمانکار هدایت کند تا به خروجی‌های پروژه دست یابد [31]. درک اینکه تمرکز عمده هر سازمان بر این است که به طور سودآور مدیریت شود با اهمیت است. به کارگیری پاداش‌ها برای شناخت وقتی که عملکردی از انتظارات بیشتر است می‌تواند به عنوان یک ابزار کارا برای برانگیختن پیمانکار دیده شود [36]. مشوق می‌تواند در پروژه‌ها به شکل زیر ترکیب شود:

#### 3-4-1- مشوق‌های هزینه

مشوق‌های هزینه معمولاً به عنوان ترکیبی از تشویق و تهدید مورد توجه است که پاداش و (یا) جریمه را مستقیماً به هزینه ساخت برای کارفرما گره می‌زند [31]. در ترتیب قراردادی با انگیزه‌های هزینه، طرف‌های قرارداد بر هزینه هدف توافق می‌کنند و هر هزینه کمتر از حد و بیش از حد مبنی بر پایه یک فرمول توافقی به اشتراک گذاشته می‌شود. عناصر سخت قرارداد مشوق هزینه به ترتیب زیر است.

یک هزینه هدف، توافقی متقابل با دو طرف قرارداد، توافقی که باید بهترین بر آورد باشد از هزینه‌هایی که انجام خواهد شد در وقتی کار انجام شد.

یک دستمزد هدف آن است که اگر هزینه واقعی برابر هزینه هدف باشد مقداری سود قابل پرداخت داشته باشد.

28 Performance-based contracts

29 Payment-based contracts on final outcomes



فرمول اشتراک آنی است که راهی را تبیین می کند که در هر اختلافی بین هزینه واقعی و هزینه هدف باید توسط دو طرف توصیف شود.

### 2-4-3- مشوق های جدول زمانی و تحویل

یک مشوق جدول زمانی معمولاً به تهدید بیشتر توجه دارد تا تشویق در جایی که قیمت به پیمانکار وقتی پرداخت می شود که تحویل زودتر از تاریخ هدف انجام شده است. وقتی تاریخ هدف بگذرد، انتظار می رود که پیمانکار جریمه پرداخت کند [31, 37]. مشوق های جدول زمانی معمولاً مبتنی بر نرخ بخش روزانه اندازه گیری شده مانند پرداخت مقدار از پیش تعیین شده به ازای هزینه پروژه برای هر روزی که تکمیل زودتر انجام می پذیرد، زیرا تأخیر برنامه معمولاً هزینه ها را افزایش می دهد. مشوق جدول زمانی و تحویل می تواند با مشوق های هزینه در یک قرارداد ترکیب شود اما این ترکیب می تواند به جدولی که به خوبی برای اجرا طراحی شده نیازمند است. برای طراحی چنین برنامه ای، این نیز مهم است که به ریسک ها نیز همراه با پاداش ارائه شده، توجه شود [38].

### 3-4-3- مشوق های عملکردی و فنی

مشوق های عملکردی و فنی اغلب بیشتر به سنجش های عملکرد مرتبط می شود تا به هزینه و برنامه. آنها برای پوشش نواحی رشد عملکرد طراحی می شود چیزهایی مانند کیفیت، اجرا، عدم اختلال، درستی طراحی، و ایمنی و بهداشت [34]. در این نوع از طراحی مشوق، یک پیمانکار می تواند برای دسترسی به یک یا چند سطح از عملکرد تصریح شده در پروژه پاداش دریافت کند. به کارگیری پاداش کیفیت عملکرد با ارائه سود اضافی به پیمانکارها به طور مؤثری کاربردی شده اگر آنها قادر باشند به سطح عملکرد از پیش تعیین شده دست یابند [31]. پاداش اجرا برای رشد اجرای عملکرد به کار می رود، که موجب افزایش شانس دستیابی به موفقیت پروژه می شود [34]. یک مشوق جایزه ای نیز می تواند به پیمانکار داده شود تا اختلال ناشی از فعالیت ساخت را حداقل کند، ریسک حوادث (ایمنی و بهداشت) در سایت ساخت را کاهش دهد و طراحی بی عیبی را مبتنی بر طرح اولیه مورد نظر تسهیل کند [31].

### 4-4-3- قراردادهای انگیزشی ترکیبی

قراردادهای انگیزشی ترکیبی کاربست پذیرند وقتی اهداف عملکردی، مانند کیفیت و کارایی، نیاز باشد. هدف مشوق ترکیبی این است که پیمانکار را برانگیزاند تا به با اهداف عملکردی برسد و یا از آن پیشتر رود، به تاریخ هدف و یا زودتر دست یابد، کمتر یا برابر یا هزینه هدف برسد و در حد کیفیت تصریح شده برسد. ساز و کار مشوق ترکیبی می تواند به عنوان سیستم های هدف ترکیبی مورد توجه قرار گیرد که تمام جوایز ارائه شده به پیمانکار باید شامل جمع منافع یا زیان های بخشی همه هدف های عملکردی باشد. این تأثیری بر فرصت رسیدن به اهداف عملکردی دیگر ندارد [34]. در برخی موارد تأکید بیشتری شده است که ترتیبات مشوق های ترکیبی برای اسن ساخته شده اند که پیمانکار برای نتایج برجسته در تمام نواحی انگیزشی کوشش بیشتری انجام دهد. زیرا نتایج برجسته ممکن است برای یکایک نواحی انگیزشی قابل حصول نباشد. تمام قراردادهای مشوق ترکیبی باید شامل مشوق هزینه ای (یا قید) باشد که برای ممانعت از پاداش به پیمانکار برای عملکرد فنی یا نتایج تحویلی ممتاز وقتی هزینه آنها بیشتر از ارزش آنها است طراحی شده است. این مطالعه بر رشد اهداف عملکردی از طریق برنامه های پاداش انگیزشی تمرکز کرده است. به کارگیری ساز و کار مشوق ترکیبی شامل همگرایی سیستم اهداف مرکب است که ممکن است هزینه، برنامه و تحویل، کیفیت، اجرا (پرت)، ایمنی و بهداشت، و یکپارچگی طراحی را دربر داشته باشد. [39]. نمونه ای از انواع انگیزه های قراردادی پروژه های ساخت در جدول 1 آورده شده است

جدول 1: نمونه ای از انواع انگیزه های قراردادی پروژه های ساخت

مشوق هزینه	مشوق جدول زمانی \ تحویل	مشوق فنی \ عملکردی	قرارداد مشوق ترکیبی

سنجش تمام اهداف عملکردی دستیابی به کارایی و کیفیت به موقع یا زودتر از زمان هدف انجام و برابر یا کمتر از هزینه هدف انجام	ارتباط با سنجش عملکرد، و نه هزینه و جدول زمانی سنجش در برابر کیفیت، اعتبار طراحی، کارایی و بهداشت ایمنی	نرخ بخشی روزانه اندازه‌گیری ارتباط مستقیم با هزینه پروژه همراهی تنبیه	پاداش یا جریمه مستقیمی به ساخت نهایی مرتبط می‌شود ترکیب تشویق و تنبیه	مرحله عملکرد
پاداش منفعت / زیان بخشی برای هر هدف عملکردی	پیشنهاد پاداش برای دستیابی به یک یا چند سطح مشخص شده	تحويل زودتر موجب حق پرداخت می‌شود در حالی که تحويل با تأخیر نتیجه آن جریمه است	هزینه بیش از حد و کمتر از حد مبتنی بر فرمول توافقی تسهیم می‌شود وقتی هزینه پایانی برابر هزینه هدف باشد، دستمزد هدف تخصیص داده می‌شود.	تخصیص پاداش
اهداف عملکردی کلی به دست آمده است. هر جایزه بخشی اثری بر فرصت دسترسی به جوایز دیگر ندارد	اعتبار و کارکرد در پروژه به دست آمده است ایمنی بیشتر فرایندهای ساخت	حداقل کردن دوره پروژه اثر مثبت بر هزینه نهایی پروژه	حد اقل کردن هزینه پروژه	منافع
نیاز به مهارت‌های بیشتر	احتمال هزینه و زمان بیش از حد	اهداف عملکردی، به غیر از هزینه و جدول زمانی می‌تواند مورد مصالحه قرار گیرد.	اهداف عملکردی دیگر فراموش شده	ملاحظات

## 7- نتیجه‌گیری

انگیزه فرایندی روانی یا نیروی درونی است که به وسیله آرمان‌ها و اهداف هدایت می‌شود تا فعالیت افراد را تحریک و یا در سطح معینی حفظ کند. این مسأله ریشه در نظریه کارگزاری دارد.

در تبیین کلاسیک انگیزه هم راستا کردن انگیزه‌های کارفرما و کارگزار است. اما چون در واقع قرارداد از ابعاد مختلفی می‌تواند ناقص یا کامل باشد اثر گزاری انگیزه نیاز به تحلیل دارد. ابهام که زمینه فرصت‌طلبی را فراهم می‌کند ناقص و و تصریح آن را کامل تر می‌کند. بعد دیگر الزام به گزارش‌گیری و نظارت است. بعد دیگر وجود انگیزه مالی در قرارداد است. مطالعات نشان داده است که هرچه وظیفه پیچیده‌تر باشد و هرچه کارفرما بیشتر بخواهد خلاقیت، نوآوری و سطح تلاش بالای کارگزار را برانگیزاند، مدل پاداش- انگیزه، تصریح کمتر می‌تواند مناسب باشد. نظارت و گزارش‌گیری با هدف جلوگیری از رفتار فرصت‌طلبانه و اطمینان از انطباق طراحی می‌شود اما بحث‌هایی در مورد چگونگی کارکرد و تاثیر آن بر انگیزش وجود دارد. به عنوان مثال انگیزه‌های ذاتی انجام درست کار با گزارش‌گیری و نظارت ممکن است از بین برود. از طرفی فرد را به مواردی که نظارت می‌شود و نیز میزان اعتماد را کاهش می‌دهد. انگیزه‌های مالی که ویژه تمرکز مستقیم و بهبود سطح تلاش طراحی شده برای برآیختن انطباق کارکرد خوبی دارد ولی مطالعات دریافته‌اند که انطباق موقتی، تقلب یا کارهای خودسرانه ممکن است ایجاد شود.



**National Conference on Architecture, Civil Engineering,  
Urban Development and Horizons of Islamic Art  
in the Second Step Statement of the Revolution**

**Tabriz Islamic Art University / 26 November. 2020**



قراردادهای مسکن دارای تنوع قراردادی و ابزارهای انگیزشی مختلف است. در این رابطه طراحی برنامه انگیزشی با هدف افزایش کارایی با کاهش هزینه، افزایش بهره وری و فرصت دادن به نیروی کار برای افزایش دست آوردها انجام می‌شود. برنامه انگیزشی می‌تواند در سه شکل با عنوان‌های برنامه مالی، برنامه نیمه مالی و برنامه غیرمالی طراحی شود. راهبرد پرداخت در قراردادهای انگیزه بنیان می‌تواند در قالب پاداش عملکرد انجام شود که هدف آن برابری میان ذینفعان، اهداف کارایی، ثبات اقتصاد کلان از طریق سطح بالای اشتغال، تورم پایین، تخصیص کارای بازار کار است. پاداش عملکرد شامل سیستم نرخ مقاطعه کاری، مشوق فردی (شامل: پرداخت شایستگی، کمیسیون فروش، تقدیر) و مشوق گروهی (شامل سهم از دست‌آورد، سهم از سود، طرح ذخیره کارکنان) است. شرایط انگیزشی در ترتیبات قراردادی می‌تواند در یک راهبرد قراردادی با پتانسیلی معنی دار ترکیب شود تا مسائل عملکردی را حل کند. مانند شرط مشوق زمانی، مشوق هزینه ای، مشوق کیفیتی، مشوق ایمنی. انواع مختلفی از قرارداد که در آن شرایط مشوق می‌تواند به کار گرفته شود عبارتند از: قرارداد قیمت ثابت (شامل: حداکثر تضمین شده و مشوق‌های پاداش و جریمه)، قرارداد با سود تجاری یا پرداخت پذیری هزینه، قرارداد اضافه بر هزینه ثابت، قرارداد انگیزشی اضافه بر هزینه، قرارداد دستمزد اضافه بر هزینه جایزه‌ای، قرارداد اضافه بر هزینه درصدی (شامل: قرارداد اضافه بر هزینه درصدی ثابت و قرارداد اضافه بر هزینه درصدی متغیر)، قرارداد هزینه هدف، قرارداد عملکرد بنیان، پرداخت بنیان بر اساس خروجی نهایی، انواع پروژه‌های انگیزه بنیان قراردادی مشوق‌های هزینه، مشوق‌های جدول زمانی و تحویل، مشوق‌های عملکرد و فنی، قراردادهای انگیزشی ترکیبی، را شامل می‌شود.

## مراجع

- [1] Broome, J. & Perry, J. How practitioners set share fractions in target cost contracts. *International Journal of Project Management*, vol. 20, pp. 59-66, 2002.
- [2] Epstein, Wendy Netter. "Revisiting Incentive-Based Contracts," *Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics*: Vol.17: Available at: <http://digitalcommons.law.yale.edu/vjhplp/vol17/iss1/1>, (2017)



**National Conference on Architecture, Civil Engineering,  
Urban Development and Horizons of Islamic Art  
in the Second Step Statement of the Revolution**

**Tabriz Islamic Art University / 26 November. 2020**



- [3] Scott Robert E., A Theory of Self-Enforcing Indefinite Agreements, Columbia Law Review, vol. 103, No 3, pp. 1641, 1641, (2003)
- [4] Scott Robert E. & Triantis George G. Anticipating Litigation in Contract Design, Yale Law Journal. Vol. 115, Iss 4, pp. 814, 879, (2006)
- [5] Emily C.Haisley, A. Weber Roberto. Self-serving interpretations of ambiguity in other-regarding behavior, Games and economic behavior, Vol. 68, pp. 614-825. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2009.08.002> , 2009,
- [6] Chou et al., 2014
- [7] Boussalis, Constantine and Feldman, Yuval and Smith, Henry E., Experimental Analysis of the Effect of Standards on Compliance and Performance. Regulation & Governance (March 2017); Harvard Public Law Working Paper No. 17-43; Bar Ilan University Faculty of Law Research Paper No. 18-04. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2991263>, (September 28, 2016)
- [8] Dickinson David & Villeval Marie-Claire. Does Monitoring Decrease Work Effort? The Complementarity Between Agency and Crowding-Out Theories, Games and economic behavior, Vol. 63, pp. 56-76. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2007.08.004>, (2008).
- [9] Geoffrey B. Sprinkle. The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance. The Accounting Review: July 2000, Vol. 75, No. 3, pp. 299-326, (2000).
- [10] Drake Baer, Why Incentives Don't Actually Motivate People to do Better Work, business insider <http://www.businessinsider.com/why-incentives-dont-actually-make-people-do-better-work-2014-3> [<https://perma.cc/ST36-FRFA>]; (Apr. 1, 2014),
- [11] Kohn Alfie, 1993, Why Incentive Plans Cannot Work, Harvard business review, Sept.-Oct. <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work> [<https://perma.cc/2F7JGRFX>]; 1993.
- [12] Deci Edward. a Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, Psychological Bulletin, Vol. 125, No 6, pp 692-700, 1999.
- [13] Whitmore, D.A. Incentive - Financial reward Schemes, [Online]. Available at <http://www.manager.net.com>, [viewed 5 April 2013]. 2012.
- [14] Saka, N. & Ajayi, O.M. a comparative assessment of incentive scheme between indigenous and multinational construction contractors in Nigeria. Proceedings of 26th Annual ARCOM Conference, 6th-8th September, Leeds, UK, 2010.
- [15] Silverman, M. Non-financial recognition: the most effective rewards, London: The Institute of Employment Studies. UK, 2004.
- [16] Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, United Kingdom: Kogan Press. 2010.
- [17] De Silva, S. An introduction to performance and skilled-based pay systems. [Online]. Available: <http://www.ilo.org>, viewed 12 April, 2013], 2004.
- [18] Bryson, Alex, Freeman, Richard B., Lucifora, Claudio, Pellizzari, Michele and Perotin, V Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation. In: Boeri, Tito, Lucifora, Claudio and Murph, Kevin J., (eds.) Executive Remuneration and Employee Performance-Related Pay. Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 122-123. (2013).
- [19] Bauer, T & Erdogan, B. Motivating employees through performance incentives. [Online]. Available: <http://www.catalog.flatworldknowledge.com> , [viewed 3 December 2013]. 2013.



**National Conference on Architecture, Civil Engineering,  
Urban Development and Horizons of Islamic Art  
in the Second Step Statement of the Revolution**

**Tabriz Islamic Art University / 26 November. 2020**



- [20] Adecco. 10 guidelines for recognizing and rewarding employees . [Online]. Available: <http://www.adeconsa.com> , [viewed 3 December 2013]. 2013.
- [21] Human Resource (HR) Focus. Incentive pay plans: which ones work and why, April issue, p. 3. [Online] Available: <http://www.hr-focus.com> , [viewed 3 March 2013]. , 2001.
- [22] Bubshait, A.A. Incentive/disincentive contracts and its effects on industrial projects, International Journal of Project Management , vol. 20, no. 1, pp. 59-66. , 2003.
- [23] Brenen, M. & Marshall, N. Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. Construction Management and Economics, vol. 18, no. 5, pp. 587-598. 2000.
- [24] Ferguson, J. pluses and minuses: cost-plus versus fixed-price contracts. Construction accounting and taxation, September/October edition, pp 14-17, 2010.
- [25] Rubin, R.A., Fairweather, V. and Guy, S.D. Construction claims: prevention resolution. USA: John Wiley and Sons. 1999.
- [26] Boukendour, S. and Bah, P. The guaranteed maximum price contract as call option, Construction Management and Economics, vol. 19, no 6, pp. 563-567, 2001.
- [27] Rose, T.M. The impact of financial incentive mechanisms on motivation in Australia Government large non-residential building projects. Unpublished dissertation. Brisbane: Queensland University of Technology, 2008.
- [28] Chappell, D., Marshall, D., Powel-Smith, V. & Cavender, S. Building contract dictionary, 3<sup>rd</sup> edition, UK: The Blackwell Science. 2001.
- [29] Department of Energy (DOE). General guide to contract types for requirement officials. Department of Energy, USA [Online], Available: <http://energy.gov>, viewed 18 April 2013. , 2010.
- [30] Tang, S.L., Poom, S.W., Ahmed, S.M. & Wong, F.K.W. Modern construction project management, second edition. Hong Kong: Hong Kong University Press. 2003.
- [31] Bower, D., Ashby, G., Gerald, K. & Smyk, W. Incentive mechanism for project success, Journal of Management in Engineering, vol. 18, no. 1, pp. 37-43. 2002.
- [32] Datta, P.P. & Roy, R. Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the UK defence industry- a simulation study. Production Planning and Control, pp. 359-374, 2012.
- [33] Washington, W.N. Motivation: how to increase project team performance. Project Management Journal, VOL.38, Issue 4, pp. 50-69. 1997.
- [34] Lahdenpera, P. & Koppinen, T. Charting of Incentive payment bases for multi objective construction projects, Proceedings of the Joint International Symposium of CIB working Commissions, Singapore, pp. 481-493. 2003.
- [35] Office of Government Commerce (OGC). Achieving Excellence in Construction: Procurement and Contract Strategies, OGC, London, 2003.
- [36] Maritz, M.J & Ogwueleka, A.C. Construction employees perspectives on workforce motivational drivers in Akwa Ibom Sate of Nigeria. Journal of Construction, vol. 5, no. 2, pp. 2-7, 2013.
- [37] Ashley David workman. incentive in construction contracts, the construction industry institute, Austin, Texa, (1986).
- [38] Defence Acquisition University. Incentive strategies for defense acquisitions, Washington: Defense Acquisition University press. 2001.
- [39] Legal information institute. Structuring multiple-incentive contracts, Available at: <https://www.law.cornell.edu>, 2012.