



The Nature and Characteristics of Relational Contracts with an Emphasis on Their Functions in the Supply Chain and Outsourcing

Fatemeh Farhan Far^{1*}  Jalil Ghanavati² 

1. PhD in Private Law, Department of Law, University of Tehran, Qom, Iran

2. Associate Professor, Department of Law, University of Tehran, Qom, Iran

(* - Corresponding Author Email: fa.farhan1987@gmail.com)

Received: 2026-04-14

Revised: 2026-08-21

Accepted: 2026-09-08

Available Online: 2026-09-22

How to cite this article:

Farhan Far, F.; Ghanavati, J. (2026). The Nature and Characteristics of Relational Contracts with an Emphasis on Their Functions in the Supply Chain and Outsourcing. Encyclopedia of Economic Law Journal, 33(29): (223-244) (in Persian with English abstract).
<https://doi.org/10.22067/economlaw.2026.97392.1517>

1. INTRODUCTION

The increasing complexity, continuity, and interdependence of contemporary commercial relationships have exposed significant limitations in the traditional contractual paradigm, which largely conceptualizes contracts as discrete transactions between autonomous parties whose rights and obligations can be specified in advance and enforced through formal legal mechanisms. This paradigm becomes particularly problematic in long-term and complex business relationships, where the parties operate under conditions of uncertainty, bounded rationality, technological change, fluctuating market demand, and incomplete information. In such circumstances, it is often impossible, or economically inefficient, to identify and formally regulate all future contingencies at the time of contract formation. The problem becomes even more significant in supply chains and outsourcing arrangements, where the performance of one party directly affects the efficiency, quality, and continuity of the activities of other parties within the network.

Relational contract theory emerged in response to precisely this limitation. Rather than treating a contract as an isolated exchange of promises, the relational approach conceptualizes contractual obligations within the broader social, economic, and institutional relationship between the parties. From this perspective, contractual performance is not determined exclusively by express terms and legally enforceable obligations; it is also influenced by trust, reciprocity, cooperation, reputation, shared expectations, social norms, repeated interaction, flexibility, and the parties' mutual dependence. The theoretical foundations of this approach can be traced particularly to the work of Ian Macneil and, more broadly, to the empirical and theoretical developments associated with legal realism and the critique of classical contract law. Macaulay's empirical studies demonstrated that business actors frequently rely on informal understandings, trust, negotiation, and continuing relationships rather than resorting immediately to formal contractual remedies. Macneil subsequently developed a comprehensive theoretical framework in which contracts are situated on a continuum ranging from relatively discrete transactions to highly relational exchanges.

The relational approach does not imply that formal contracts have become irrelevant. Rather, it challenges the



THIS WORK IS LICENSED UNDER A CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION 4.0 INTERNATIONAL LICENSE



assumption that formal contractual rules alone are sufficient to govern complex and evolving relationships. In relational settings, the formal contract may establish a legal framework, allocate initial responsibilities, define basic performance standards, and provide mechanisms for dispute resolution, while relational governance supplements that framework by enabling the parties to respond to unforeseen circumstances through cooperation, renegotiation, information exchange, mutual adjustment, and self-enforcement. Accordingly, relational contracts should not necessarily be understood as a separate contractual category that replaces traditional contracts. They are better regarded as a contractual approach or governance orientation whose intensity varies according to the nature, duration, complexity, uncertainty, and social embeddedness of the relationship.

This perspective is particularly relevant to supply chain relationships. Modern supply chains are not merely linear arrangements involving the movement of goods from suppliers to manufacturers and distributors; they constitute complex networks characterized by interconnected flows of materials, information, financial resources, technology, and knowledge. Their effective operation requires coordination among legally independent actors whose interests are simultaneously distinct and interdependent. The growing reliance on outsourcing further intensifies these interdependencies because firms increasingly transfer non-core activities to specialized suppliers in order to reduce costs, access specialized capabilities, increase flexibility, and concentrate on their core competencies. Consequently, outsourcing frequently produces relationships in which the parties must cooperate over time, exchange information, adapt to unforeseen circumstances, and sometimes make relationship-specific investments.

In this context, the central issue is not merely whether a formal contract can be drafted, but whether the contractual governance structure can effectively sustain cooperation when the future cannot be fully predicted. Relational contracts may provide an alternative or complementary mechanism by which parties manage incomplete contracting, reduce opportunistic behavior, facilitate adaptation, support investment, improve quality, and preserve long-term commercial relationships. The relevance of relational contracting is therefore particularly evident where the value of the transaction depends on the continuation of the relationship and where termination, replacement, or switching is costly.

2. PURPOSE

This study aims to examine the nature, theoretical foundations, distinctive characteristics, and practical functions of relational contracts, with particular emphasis on their application to supply chain relationships and the outsourcing of commercial activities. The research seeks to address the conceptual and legal question of how contractual relationships should be understood when the parties cannot fully determine their future rights and obligations at the moment of contract formation and when the successful performance of the relationship depends substantially on continuing cooperation beyond the express terms of the agreement.

More specifically, the study pursues five interrelated objectives. First, it seeks to clarify the conceptual meaning and theoretical foundations of relational contracts and to identify their historical development within modern contract theory. Particular attention is given to the contributions of Macaulay and Macneil, whose works challenged the assumptions underlying classical contract theory and emphasized the social and relational dimensions of contractual exchange. The study also seeks to clarify that although the theoretical formulation of relational contract theory is strongly associated with American legal scholarship, particularly Macneil's work, relational contracting is not confined to the United States or to the common-law tradition. Rather, relational characteristics may emerge in commercial relationships operating under different legal systems.

Second, the research aims to distinguish relational contracts from classical and neoclassical models of contracting. The classical model generally emphasizes discrete transactions, predetermined obligations, formal enforceability, certainty, and the autonomy of the contracting parties. Neoclassical contract theory introduced greater flexibility through concepts such as good faith, commercial usages, contextual interpretation, reliance, and unconscionability, yet relational scholars argue that even the neoclassical model often continues to conceptualize the contract primarily as an exchange rather than as an ongoing relationship. The present study therefore examines the extent to which relational contracts represent a further conceptual development beyond both classical and neoclassical models.



Third, the study seeks to identify the principal relational norms that influence contractual performance. These include role integrity, reciprocity, effectuation of consent, implementation of planning, power, propriety of means, harmonization with the social matrix, solidarity, flexibility, preservation of the relationship, and the coordination of relational conflicts. Such norms demonstrate that relational contracting cannot be adequately explained solely through the language of enforceable promises. Instead, contractual performance is embedded in a broader structure of social and economic expectations that evolves throughout the relationship.

Fourth, the research aims to investigate the practical functions of relational contracts in supply chain management and outsourcing. In particular, it examines their capacity to facilitate continuous coordination, information sharing, quality improvement, joint problem solving, adaptation to unforeseen events, risk and benefit sharing, and the protection of relationship-specific investments. These functions are especially significant where formal contractual provisions cannot adequately capture quality, effort, knowledge transfer, innovation, or other dimensions of performance that may be difficult to observe or prove before a third party.

Finally, the study seeks to determine the relationship between formal contractual governance and relational governance. Rather than treating them as mutually exclusive alternatives, the research examines whether formal and relational mechanisms can operate as complementary governance structures. The underlying objective is to demonstrate how an appropriately designed combination of formal contractual provisions and relational mechanisms can reduce transaction costs, mitigate opportunism, promote investment, and improve the resilience and efficiency of long-term supply chain and outsourcing relationships.

3. METHODOLOGY

This article is based on analytic _ descriptive approach. The collection of information is done through the review of articles and books by referring to the library, research centers and internet.

4. FINDINGS

The findings demonstrate, first, that relational contracts should not be conceptualized simply as a distinct contractual type alongside sale, supply, outsourcing, franchise, or employment contracts. Rather, relational contracting represents a mode of contractual governance that can characterize different types of contracts to varying degrees. Contracts exist along a continuum extending from relatively discrete transactions to highly relational relationships. Even apparently discrete exchanges are embedded within broader social, institutional, and economic contexts; however, the significance of relational factors increases as the duration, complexity, uncertainty, interdependence, and specificity of the relationship increase.

Second, the study finds that the principal weakness of classical and neoclassical contracting in complex commercial environments lies in the assumption that future contingencies can be adequately anticipated and allocated in advance. In long-term supply and outsourcing relationships, this assumption is unrealistic because changes in demand, technology, production conditions, quality requirements, costs, regulations, and market conditions may require responses that could not reasonably have been specified when the original agreement was concluded. Relational contracting addresses this problem by shifting part of the emphasis from ex ante specification to ex post adaptation. Instead of attempting to regulate every possible contingency, the parties establish a framework within which they can cooperate, negotiate, exchange information, and modify their conduct as circumstances evolve.

Third, relational contracting is found to depend heavily on repeated interaction, mutual knowledge, and trust. A supply chain relationship may initially begin as a discrete transaction, but repeated dealings can generate familiarity, reputation, confidence, and expectations of future cooperation. These factors alter the incentives of the parties. When future business is valuable, opportunistic conduct that produces short-term benefits may threaten the continuation of the relationship and thereby impose greater long-term costs on the opportunistic party. The value of the existing relationship therefore becomes an important source of self-enforcement.

Fourth, the research shows that the economic value of maintaining a relationship is closely connected to switching costs and outside options. Where finding an alternative supplier or customer is difficult or costly, the surplus associated with the existing relationship increases. Consequently, the parties have stronger incentives



to preserve cooperation and comply with relational expectations. Conversely, where alternative partners are readily available and switching costs are low, the disciplining effect of relational governance becomes weaker. This finding demonstrates that relational self-enforcement is not based solely on trust or goodwill; it is also supported by rational economic incentives generated by the expected value of future transactions.

Fifth, relational contracts provide an important mechanism for coordination and information exchange within supply chains. Unlike transactional relationships in which information may be exchanged only when an immediate contractual need arises, relational governance encourages continuous communication. Repeated information exchange allows the parties to develop mutual knowledge, identify problems at an earlier stage, and coordinate responses to unforeseen events. Joint problem solving consequently becomes an integral component of contractual performance rather than an exceptional response to breach.

Sixth, relational contracting can improve quality management in outsourcing and supply relationships. Quality and effort may be observable to the contracting parties while remaining difficult to verify objectively before a court. Under such conditions, a formal contract may encounter difficulties in linking payment or other contractual consequences to actual performance. Relational governance can address this problem through repeated monitoring, information sharing, quality-related incentives, informal adjustments, and the possibility of reducing future benefits or terminating the relationship in response to persistent underperformance. Thus, relational contracting can support not merely the maintenance of existing quality standards but also continuous quality improvement and organizational learning.

Seventh, the findings establish a significant connection between relational contracts and relationship-specific investment. In supply chains and outsourcing, suppliers may be required to invest in customized technology, specialized equipment, additional capacity, employee training, knowledge transfer, or other assets whose value outside the particular relationship is limited. Such investments expose suppliers to the risk of opportunistic behavior by the counterparty because the investor becomes dependent upon the continuation of the relationship. Relational governance can mitigate this problem by increasing the expected value of future cooperation and thereby encouraging the parties to undertake investments that would otherwise be economically risky.

The analysis further indicates that relational contracts may reduce both the risk of opportunistic exploitation and the problem of underinvestment. Where the parties expect a sufficiently valuable stream of future benefits, they may voluntarily make relationship-specific investments even where all future rewards cannot be legally guaranteed. The expectation of continued business can therefore function as an incentive mechanism that supports efficient investment and strengthens cooperation.

Eighth, relational governance is found to provide an important mechanism for managing conflicts without immediately resorting to formal legal remedies. In a relational relationship, disagreement does not necessarily signal the end of the contractual relationship. Instead, negotiation, accommodation, renegotiation, and joint adjustment may preserve the relationship while allowing the parties to respond to changing circumstances. This feature is particularly important in supply chains, where termination of a supplier relationship may disrupt production, distribution, information flows, and customer service. The preservation of the relationship may therefore generate economic value for both parties even after a disagreement has arisen.

Ninth, the research demonstrates that relational self-enforcement does not mean the absence of sanctions. Rather, sanctions operate differently from traditional legal enforcement. The possibility of losing future business, reputation, access to future orders, accumulated relational benefits, and the opportunity to continue a profitable relationship may constitute powerful incentives for compliance. Termination itself may function as a significant relational sanction. A supplier that performs inadequately risks not only immediate economic consequences but also the costs associated with finding a new customer and rebuilding a commercial relationship.

Tenth, the findings confirm that formal and relational governance are complementary rather than necessarily competing mechanisms. Formal contracts remain important because they provide the legal architecture of the relationship, establish fundamental rights and duties, allocate risks, create accountability, and provide mechanisms for dispute resolution. Relational governance supplements this framework by introducing flexibility, trust, information sharing, cooperation, and adaptive capacity. The most effective governance structure in complex supply chain and outsourcing relationships is therefore likely to be a hybrid arrangement in which formal contractual provisions provide a stable legal foundation while relational mechanisms address those dimensions of



the relationship that cannot be completely specified or enforced *ex ante*.

Overall, the findings suggest that the effectiveness of relational contracting depends on a combination of legal, economic, and social conditions. Repeated interaction, mutual dependence, expected future benefits, reputation, trust, relationship-specific investment, switching costs, and the availability of alternative partners jointly influence the strength of relational governance. Accordingly, relational contracts should not be understood as informal substitutes for legally binding agreements, but as dynamic governance arrangements whose effectiveness derives from the interaction of formal rules and relational norms.

5. CONCLUSION

The study concludes that relational contracts constitute a significant development in contemporary contract theory because they provide a more realistic framework for understanding complex, long-term, and interdependent commercial relationships. Their central contribution lies in recognizing that contractual performance cannot always be reduced to the fulfillment of precisely defined obligations backed by formal legal sanctions. In many commercial relationships, especially within supply chains and outsourcing arrangements, performance is shaped by continuing interaction, mutual expectations, trust, reciprocity, cooperation, flexibility, reputation, and the economic value of maintaining the relationship.

The relational approach does not reject the importance of formal contract law. On the contrary, the analysis demonstrates that formal and relational mechanisms perform different but complementary functions. Formal contracts provide certainty, establish the fundamental legal framework, allocate initial risks and responsibilities, and provide remedies and dispute-resolution mechanisms. Relational governance, by contrast, enables the parties to address incomplete contracting, respond to unforeseen circumstances, exchange information, solve problems jointly, adjust performance, and preserve cooperation. The combination of these mechanisms is particularly valuable in commercial environments where uncertainty and interdependence make exhaustive *ex ante* contractual specification impossible.

From the perspective of supply chain management and outsourcing, relational contracting offers several significant advantages. It can strengthen trust and cooperation among suppliers, producers, distributors, and other participants; facilitate continuous information exchange; improve quality; support joint learning and innovation; reduce conflict and transaction costs; encourage relationship-specific investment; promote equitable sharing of risks and benefits; and enhance the capacity of the supply chain to respond to unforeseen disruptions.

The study further concludes that the self-enforcing character of relational contracts is fundamentally connected to the expected future value of the relationship. When parties attach substantial value to future cooperation and face meaningful costs in terminating the relationship or finding alternative partners, the threat of losing future benefits creates incentives for compliance. In this sense, relational enforcement does not eliminate rational self-interest; rather, it transforms the pursuit of self-interest from short-term opportunism into long-term cooperation. Cooperation may therefore represent not a departure from economic rationality but a more sophisticated form of rational behavior under conditions of repeated interaction and mutual dependence.

At the same time, relational contracting should not be romanticized as a system based exclusively on trust, goodwill, or informal norms. Its effectiveness depends on the institutional and economic structure of the relationship. Excessive dependence, unequal bargaining power, low switching costs, weak outside options, or the absence of adequate formal safeguards may undermine relational governance and increase the risk of opportunistic exploitation. Consequently, relational contracting should be accompanied by carefully designed formal provisions that establish minimum standards of performance, protect essential interests, allocate significant risks, and provide mechanisms for addressing serious breaches.

The principal legal implication of the research is therefore that modern contract law should move beyond an exclusive focus on *ex ante* specification and judicial enforcement and should also recognize the dynamic and relational dimensions of contractual performance. In long-term commercial relationships, legal interpretation and contractual design should take account, where appropriate, of the parties' established course of dealing, commercial practices, legitimate expectations, cooperation, good faith, mutual dependence, and the broader context in which contractual obligations are performed. Such an approach does not undermine contractual cer-



tainty; rather, it can make contractual governance more responsive to the realities of contemporary commerce. Ultimately, relational contracts can be understood as dynamic governance mechanisms situated between formal legal enforcement and purely informal social cooperation. Their distinctive value lies in their capacity to combine the stability of formal contractual structures with the adaptability of relational norms. In supply chains and outsourcing arrangements, where uncertainty, specialization, information asymmetry, and relationship-specific investment are particularly pronounced, this combination can provide a more effective basis for sustainable co-operation than either rigid formalism or purely informal arrangements. The future of contractual governance in complex commercial relationships therefore lies not in replacing formal contracts with relational mechanisms, but in designing integrated contractual frameworks in which legal rules and relational governance mutually reinforce one another.

Keywords: relational contracts, supply chain, Supply chain management, outsourcing



ماهیت و ویژگی های قراردادهای رابطه ای با تأکید بر کارکرد آن ها در زنجیره تأمین و برون سپاری

فاطمه فرهان فر^{۱*} | جلیل قنواتی^۲

دریافت: ۱۴۰۵-۰۱-۲۵ | بازنگری: ۱۴۰۵-۰۵-۳۰ | پذیرش: ۱۴۰۵-۰۶-۱۷ | انتشار: ۱۴۰۵-۰۶-۳۱

چکیده

گسترش روابط مستمر و پیچیده بنگاه‌ها در زنجیره‌های تأمین و برون‌سپاری، محدودیت الگوی سنتی قرارداد را که بر تعیین قبلی تعهدات و اجرای رسمی آن‌ها استوار است، آشکار ساخته است. قراردادهای رابطه‌ای با تأکید بر استمرار رابطه، همکاری، اعتماد، انعطاف‌پذیری و سازگاری مستمر طرفین، ظرفیت پاسخ‌گویی به شرایطی را فراهم می‌کنند که پیش‌بینی و تنظیم کامل آن‌ها در زمان انعقاد قرارداد امکان‌پذیر نیست. پژوهش حاضر با هدف تبیین ماهیت قراردادهای رابطه‌ای و بررسی کارکرد و جایگاه آن‌ها در روابط زنجیره تأمین و برون‌سپاری انجام شده است. این پژوهش با روش توصیفی-تحلیلی و با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای، ضمن بررسی مبانی نظری و تمایز این رویکرد از الگوی کلاسیک و نئوکلاسیک قراردادها، شرایط و کارکردهای قراردادهای رابطه‌ای را در روابط تجاری بلندمدت بررسی می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قرارداد رابطه‌ای، به‌عنوان رویکردی نوین در حقوق قراردادها، می‌تواند از طریق ایجاد امکان سازگاری مستمر با شرایط پیش‌بینی‌نشده، تقویت همکاری و تبادل اطلاعات، تسهیل حل مشترک مسائل، یادگیری و خلق ارزش مشترک در زنجیره تأمین و حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خاص کارآمدی روابط زنجیره تأمین و برون‌سپاری را افزایش دهد. همچنین، خوداجرایی این قراردادها بر منافع آینده رابطه، اعتماد، شهرت، تعهدات متقابل و امکان خاتمه رابطه استوار است.

کلید واژه‌ها: قراردادهای رابطه ای، زنجیره ارزش، مدیریت زنجیره ارزش، برون‌سپاری.

۱. دانش آموخته دکتری حقوق خصوصی، دانشکده‌های فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) fa.farhan1987@gmail.com
۲. دانشیار گروه حقوق خصوصی، دانشکده‌های فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.



مقدمه

تمرکز بر روابط اجتماعی و بین فردی میان طرفین قرارداد، و نه صرفاً بر توافق قراردادی آن‌ها، از ویژگی‌های بارز رویکرد نوین در حقوق قراردادهاست؛ رویکردی که در ادبیات حقوقی با عنوان «قراردادهای رابطه‌ای»^۱ شناخته می‌شود. قراردادهای رابطه‌ای به طرفین اجازه می‌دهند تا ابعاد حیاتی رابطه، که در قالب قرارداد رسمی قابل تنظیم نیست، را از طریق همکاری خود اجرا (یعنی همکاری بدون نیاز به مداخله طرف سوم، اعم از محاکم قضایی و قوای قاهره) مدیریت کنند. این تحول در حقوق قراردادهای، پاسخی به کاستی‌های نظریه‌های کلاسیک بود؛ جایی که فرضیه «انسان عقلانی» در اقتصاد و «کامل بودن قراردادهای» در حقوق، در عمل با شکست مواجه شدند. ناکارآمدی نظریه‌های سنتی و «چارچوب ناقص تخصیص ریسک» (که مبتنی بر پیش‌بینی تمام ریسک‌های آینده و ثبت آن‌ها در زمان انعقاد قرارداد بود)، زمینه‌ساز ظهور تحلیل‌های جدید در حقوق قراردادهای گردید.

امروزه بسیاری از توافقات تجاری با مدل کلاسیک قراردادهای (پوشش تمام احتمالات) سازگار نیستند. زیرا، از یک سو پیش‌بینی کامل ریسک‌های آینده به دلیل پیچیدگی و عدم قطعیت ناممکن است و از سوی دیگر، محدودیت‌های عملی در تخصیص بهینه ریسک‌ها در هنگام انعقاد قرارداد وجود دارد. در نتیجه، طرفین به سمت قراردادهای مستمر و تعاملی حرکت می‌کنند که امکان بهره‌برداری از فرصت‌های اقتصادی خاص را فراهم می‌سازند و با تعیین معیارهای شفاف عملکرد و مکانیزم‌های نظارتی، انگیزه مشارکت در منافع مشترک را ایجاد می‌کنند. علاوه بر این، روابط را به گونه‌ای ساختار می‌دهند که نقض تعهدات، کاهش سهم منافع طرف متخلف را در پی دارد (Goetz and Robert E, 1981: 1089-1092).

در چنین شرایطی، قراردادهای سنتی کارایی گذشته خود را از دست می‌دهند، چراکه ابزارهای دیگری (مانند عرف‌های تجاری و صنفی، تعهدات اخلاقی و روابط بلندمدت) جایگزین کارکردهای آن‌ها می‌شوند. متخصصان باتجربه در صنعت، با شناخت الگوهای رایج بازار، اغلب نیازی به ذکر تمام جزئیات در قرارداد ندارند. هنجارهایی مانند تولید محصول باکیفیت، احترام به تعهدات و سرمایه اجتماعی ناشی از روابط پایدار، انگیزه‌های قوی‌تری نسبت به ضمانت اجرای قضایی ایجاد می‌کنند؛ به گونه‌ای که همکاری‌های فنی، اشتراک سهام یا مدیریت مشترک، وابستگی متقابلی ایجاد می‌کند که نقض تعهدات را برای کل شبکه پرهزینه می‌سازد (Macaulay, 2018: 62-63).

این تغییر نگرش، هم‌زمان با تحولات عینی در عرصه تولید و بازار رخ داده است؛ فرایند تولید تا عرضه کالا یا خدمت به بازار در طول دهه‌ها با گسترش بازارها، تنوع محصولات، تغییر سلاقی مشتریان، تشدید رقابت و تخصصی شدن فعالیت‌ها، تحولات چشمگیری یافته است. در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمان‌ها با استانداردسازی و بهبود فرایندهای داخلی، بر تولید محصولات با کیفیت‌تر و کم‌هزینه‌تر تمرکز کردند. تفکر غالب این بود که طراحی مهندسی قوی و عملیات تولید هماهنگ، پیش‌نیاز اصلی جلب رضایت بازار و افزایش سهم آن است. اما در دهه ۸۰، تنوع سلاقی مشتریان، آن‌ها را به افزایش انعطاف‌پذیری خطوط تولید و توسعه محصولات جدید ناگزیر کرد. در دهه ۹۰، بهبود فرایندهای تولید و مهندسی مجدد نشان داد که بهینه‌سازی داخلی به تنهایی کافی نیست و هماهنگی با تأمین‌کنندگان (برای تولید مواد با کیفیت و کم‌هزینه) و توزیع‌کنندگان (برای همسویی با استراتژی‌های بازار) نیز حیاتی است. به این ترتیب، رقابت‌پذیری از مسیرکارایی داخلی به سمت همکاری‌های زنجیره تأمین و انطباق‌پذیری با تحولات بازار حرکت کرد. با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تأمین و مدیریت آن مطرح شد (Miyani-Abadi, 2108: 3-4).

امروزه زنجیره‌های تأمین، شبکه‌های پیچیده‌ای از بازیگران، فرایندها و جریان‌های مالی/اطلاعاتی هستند که هماهنگی بین آن‌ها نیازمند چارچوب‌های ساختاریافته است. در این میان، قراردادهای به عنوان سنگ بنا، نقش کلیدی در ثبات بخشی، کاهش ریسک و تسهیل همکاری در زنجیره تأمین ایفا می‌کنند. قراردادهای در زنجیره تأمین فراتر از اسناد حقوقی، ابزاری استراتژیک برای هماهنگی و اتصال اعضای زنجیره‌اند. به عبارت دیگر، عملکرد مؤثر زنجیره تأمین، وابسته به چارچوب‌های قراردادی است که هماهنگی و انسجام را در سراسر زنجیره تضمین می‌کند. امروزه بنگاه‌ها برای تأمین منابع خود به جای استفاده از فرایندهای تأمین رقابتی باز، ترجیح می‌دهند با گروه محدودی از تأمین‌کنندگان متعهد، روابط بلندمدت داشته باشند (Calzolari and Giancarlo, 2017: 2).

از این‌رو، مطالعه‌ی کارکرد قراردادهای رابطه‌ای در این بستر، به عنوان یک مطالعه‌ی موردی عینی، می‌تواند چگونگی مدیریت همکاری‌ها



و برون‌سپاری را در محیط‌های پویا روشن سازد. هدف این پژوهش، بررسی نقش و کارکرد قراردادهای رابطه‌ای در تسهیل همکاری و موفقیت برون‌سپاری در زنجیره تأمین و ارائه بینشی است که از یک سو، مبنایی برای توسعه چارچوب‌های قراردادی ترکیبی (رسمی-رابطه‌ای) فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، چارچوبی عملیاتی در اختیار بنگاه‌ها قرار می‌دهد تا با طراحی هوشمندانه‌تر قراردادهای همکاری‌های برون‌سپاری را کارآمدتر سازند و ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت و رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش دهند. برای این منظور، ابتدا به بررسی مبانی نظری موضوع (شامل تعریف مفاهیم زنجیره تأمین، برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری و قراردادهای رابطه‌ای) می‌پردازیم و در ادامه، کاربرد عملی این نوع قراردادهای در تسهیل همکاری و موفقیت برون‌سپاری در زنجیره تأمین بررسی خواهد شد.

۱. مفاهیم و مبانی نظری

۱-۱. قرارداد رابطه‌ای

۱-۱-۱. زمینه تاریخی و خاستگاه نظریه

از دهه ۱۹۶۰، حقوق‌دانان تحت تأثیر واقع‌گرایی حقوق^۲، به بررسی شیوه‌های واقعی شکل‌گیری قراردادهای پرداختند. مطالعات تجربی (مانند پژوهش‌های استوارت ماکوالی^۳ و ایان مک نیل^۴) نشان دادند که حقوق قراردادهای کلاسیک و نئوکلاسیک با عملکرد واقعی افراد در مبادلات همخوانی چندانی ندارد (Fox, 2003: 6).

خاستگاه نظریه قراردادهای رابطه‌ای را می‌توان در ادبیات حقوق قراردادهای ایالات متحده آمریکا و به‌ویژه آثار مک نیل جست‌وجو کرد. مک نیل با نقد الگوی کلاسیک قرارداد و تأکید بر استمرار، همکاری و تعامل متقابل طرفین، چارچوب منسجمی برای تحلیل قرارداد به‌مثابه یک رابطه ارائه کرد. البته این خاستگاه نظری به معنای اختصاص قراردادهای رابطه‌ای به نظام حقوقی آمریکا یا کاملاً نیست؛ بلکه تعاملات رابطه‌ای در نظام‌های حقوقی و قراردادهای تجاری مختلف وجود دارند و آنچه به مک نیل و ادبیات حقوق آمریکا منتسب است، صورت‌بندی نظری این روابط در قالب «نظریه قراردادهای رابطه‌ای» است.

این تحول فکری در فضای نقد رویکرد سنتی به قرارداد و هم‌زمان با بحث‌های مربوط به نظریه «مرگ قرارداد» از «گرنٹ گیل‌مور» شکل گرفت. «گیلمور» در کتاب مشهور خود^۵ استدلال می‌کند که حقوق قراردادهای قرن بیستم (به ویژه در آمریکا) به پدیده‌ای مصنوعی و دور از واقعیت‌های تجاری تبدیل شده است. او معتقد بود شکاف سرعت بین تحولات تجاری و نظریه‌های حقوقی، مبانی حقوق قراردادهای را در معرض منسوخ شدن قرار داده است. به عقیده او، حقوق تجارت و قراردادها، محصول انقلاب صنعتی‌اند که طی کمتر از نیم قرن شکل گرفته‌اند. پیش از این دوره، نظریه یکپارچه قرارداد وجود نداشت؛ بلکه نهادهای حقوقی تخصصی برای پاسخ به نیازهای صنعتی ایجاد شدند. گیل‌مور با بررسی گذار از رویکرد ذهنی به عینی در حقوق قراردادهای تحول قرن نوزدهم را این‌گونه تحلیل می‌کند: نیازهای انقلاب صنعتی و تسهیل تجارت، موجب کاهش تکیه بر الزامات تشریفاتی (مانند مهر/امضا) و تمرکز بر قصد واقعی طرفین شد (جایگزینی فرمالیسم با انعطاف‌پذیری). به زعم او، در هر نظام حقوقی متمدنی، قراردادهای داوطلبانه و مبتنی بر حسن‌نیت، بدون نیاز به نظریه‌پردازی پیچیده، ذاتاً اجرا می‌شوند. گیل‌مور ادعا می‌کند که حقوق قراردادهای در مسئولیت مدنی جذب شده و تمایز معناداری بین مسئولیت قراردادی و مدنی باقی نمانده است (Gilmore and Collins, 1974).

در برابر ادعای «مرگ قرارداد»، رابطه‌گرایان با تکیه بر نقش اجتماعی-اقتصادی قراردادهای، بر حیات آن‌ها تأکید دارند. «استوارت ماکوالی» با مطالعه صنایع مختلف نشان داد که فعالان تجاری اغلب از قراردادهای «کامل» اجتناب می‌کنند، چراکه شرکا در طول زمان به شرکایی ضروری تبدیل می‌شوند. با تغییر موازنه قدرت، طرفین معمولاً تعدیل غیررسمی قرارداد را بر فسخ آن ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، حل اختلافات از طریق گفتگو، جایگزین هزینه‌های سنگین حقوقی می‌شود. بنابراین، قراردادهای غیرحقوقی مانند اخلاق حرفه‌ای و اعتماد متقابل در برخی صنایع، کارکردی مؤثرتر از قواعد حقوقی رسمی دارند (Macaulay, 1963: 12-14). تحقیقات

2. School of Legal Realism

3. Stewart Macaulay

4. Ian Macneil

5. Gilmore, G. (1974). "The death of contract". Ohio State University Press.



بعدی در این حوزه، ضمن تأیید یافته‌های ماکوالی، به این نتیجه دست یافتند که به دلیل هزینه‌های بالا، طرفین اغلب به توافقات اولیه بسنده می‌کنند. در عوض، اعتماد و شهرت به جای جزئیات حقوقی در اولویت قرار می‌گیرند (Beale and Dugdale, 1975: 45). مک نیل، نظریه پرداز اصلی این رویکرد، تمرکز خود را بر بررسی جنبه‌های رفتاری و هنجارهای اجتماعی حاکم بر مبادلات معطوف کرده است. او بین «قراردادهای زنده»^۶ (روابط واقعی) و «قراردادهای قانونی»^۷ (ابزارهای حقوقی) قائل به تمایز است (Macneil, 1999: 901). به عقیده او، قراردادهای بخشی از شبکه پیچیده روابط مبادله‌ای هستند، نه معاملات مجزا. واقعیت قراردادهای، فرایندی مستمر است که گذشته، حال و آینده را درهم می‌تند. به گفته او، امروزه تا آنجا که به رفتار قراردادی مربوط می‌شود، رابطه بر معامله غالب است (Macneil, 1973: 693-695). با این وجود، او تأکید می‌کند که بعضی از روابط بیشتر از بقیه رابطه‌ای هستند. او قراردادهای را در امتداد یک طیف از روابط قرار می‌دهد که در یک سر آن تعاملات بسیار رابطه‌ای، مانند قراردادهای کاری طولانی مدت قرار دارد و در سر دیگر آن، روابط تقریباً گسسته، مانند خرید لحظه‌ای کالاها، قرار می‌گیرد. از نظر مک نیل، حتی روابط گسسته اخیر نیز به یک محیط کلی از روابط اجتماعی متصل است. بنابراین، یک عنصر رابطه‌ای همیشه وجود دارد، تا بتوان قرارداد را توضیح داد و تقریباً هیچ قراردادی نباید کاملاً گسسته فرض شود. به عقیده او، تعداد کمی از مبادلات اقتصادی تابع الگوی گسسته هستند. تمام مبادلات اقتصادی در شرایطی با این ویژگی‌ها رخ می‌دهند:

۱. مدت زمان روابط طولانی و قابل توجه است (مانند قراردادهای فرانچایز)؛
۲. روابط شخصی نزدیک، که شهرت، یعنی نوعی اخلاق و وابستگی متقابل، نقش مهمی در آن‌ها ایفا می‌کند؛
۳. موضوع مبادله شامل مقادیر قابل اندازه‌گیری (مانند دستمزد) و غیرقابل اندازه‌گیری (نمایش شخصیت توسط مهماندار هواپیما) است؛
۴. بسیاری از افراد با منافع فردی و جمعی در رابطه درگیر هستند؛
۵. رفتار همکارانه طرفین قابل پیش‌بینی است؛
۶. منافع و زیان‌های رابطه به جای تقسیم و تخصیص، به اشتراک گذاشته می‌شود؛
۷. الزام آور بودن رابطه محدود است (رابطه در واقع یک شراکت قانونی است که از نظر تئوری، هر عضو آزاد است که به میل خود از آن انصراف دهد)؛
۸. علقه‌های درهم تنیده دوستی، شهرت، وابستگی متقابل، اخلاق و خواسته‌های نوع دوستانه بخش جدایی‌ناپذیر این رابطه هستند. در نهایت این‌که، طرفین قصد یا انتظار ندارند که آینده رابطه از ابتدا برای آن‌ها روشن باشد و بتوانند آن را پیش‌بینی کنند، بلکه، رابطه به عنوان یک پیوند در حال پیشرفت و جاری دیده می‌شود که رشد می‌کند و با رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی در آینده، تغییر خواهد کرد (Macneil, 1974: 595).

مک نیل ریشه قراردادهای را در چهار عنصر اولیه تعریف می‌کند؛ نخست، تخصص و مبادله؛ تخصصی شدن کار پیش فرض مبادله است، زیرا تنها مبادله می‌تواند به توزیع پاداش و عوض لازم برای حمایت از تخصص کمک کند. دوم؛ «حس انتخاب»^۸؛ آزادی انتخاب یکی از ریشه‌های اولیه قرارداد است. بدون آزادی اراده (واقعی یا فرضی) قرارداد از نظر مفهومی با پدیده‌های مکانیکی غیرارادی دیگر مانند واکنش طبیعی و غیرارادی بدن به محرک‌های بیرونی، تفاوتی ندارد. سوم، «آگاهی هوشیارانه از گذشته، حال و آینده» است. بدون وجود این توانایی، انسان قادر به طراحی مبادله برای آینده نبود. در نهایت، «چارچوب اجتماعی»^۹ به عنوان عنصر چهارم ریشه‌های قراردادی توسط مک نیل معرفی می‌شود. افزایش آگاهی، تخصص نیروی کار همراه با کشاورزی، اهلی کردن و کشف آتش و تشکیل جوامع و انجام فعالیت‌های اقتصادی جدید، منجر به افزایش پیچیدگی در مبادله شد. در اثر ترکیب عواملی مانند افزایش انتخاب، آگاهی و تخصص، قراردادهای پایه‌گذاری شدند. البته هیچ‌یک از اینها در خلاء اجتماعی رخ نداد، بلکه در یکی از چارچوب‌های اجتماعی بی‌شماری رخ داده است که هر کدام دارای منشأ تکاملی باستانی هستند. به عقیده مک نیل، نادیده گرفتن

6. living contracts

7. contracts at law

8. Sense of Choice

9. Social Matrix



نقش چارچوب های اجتماعی در قرارداد، شبیه نادیده گرفتن «دی ان ای» در بدن موجودات است (Macneil, 1973: 696-711). بر اساس مبانی فوق، در ادبیات حقوقی برای قراردادهای رابطه ای دو معنای مضیق و موسع قائل شده اند. در معنای مضیق، تمام قراردادهایی که طرفین ضمن آن یک رابطه بلندمدت را پی ریزی می کنند، در بر می گیرد. از جمله این قراردادها می توان به قراردادهای تأمین^{۱۰}، قرارداد بر اساس میزان تولید^{۱۱}، قراردادهای فرانچایز، بعضی قراردادهای استخدام و قرارداد ازدواج اشاره کرد. این رویکرد، ناظر بر ابعادی از روابط بلندمدت است که بر چگونگی انعقاد قرارداد، محتوا و شروط فعلی و احتمالی قرارداد، تفسیر مفاد آن و دیگر هنجارهای خارج از چارچوب قرارداد قانونی رسمی حاکم بر رابطه، تأثیر می گذارند. از این منظر، اصولی چون حسن نیت، شرط قیمت شناور و انعطاف پذیری در قراردادهای تأمین و تولید، نشان دهنده گرایش به تعمیم اصول قراردادهای رابطه ای در قراردادهای بلندمدت هستند. افزون بر این، تلاش برای تنفیذ قرارداد در شرایط تعارض ظاهری ایجاب و قبول - به شرط آنکه اعمال طرفین گویای توافق باشد - نیز در همین جهت قابل تفسیر است. این برداشت مضیق از قراردادهای رابطه ای اگرچه درصدد محور قرار دادن اصول رابطه ای است، اما تا حد زیادی با اصول حقوق قراردادهای نئوکلاسیک، مکتب هزینه مبادله در مطالعات حقوق و اقتصاد و مطالعات هنجارهای اجتماعی منطبق است (Fox, 2003: 8,9).

اما چالش عمیق تر نظریه قرارداد رابطه ای و دیدگاه اصلی نظریه پرداز شاخص آن، ایان مک نیل، این است که همه ی قراردادها ذاتاً رابطه ای هستند. قرارداد همواره یک کنش اجتماعی است که لایه های متعدد روابط را در بر می گیرد. همان گونه که «پل گودل» خاطرنشان می سازد، این دیدگاه بر فرضیه ای درباره سرشت انسان استوار است که به کلی با فرضیه های فردگرایانه و حداکثرسازی مطلوبیت بسیاری از نظریه پردازان قراردادهای، به ویژه آنهایی که در مکتب حقوق و اقتصاد پرورش یافته اند، متفاوت است (Gudel, 1998: 776). از نظر مک نیل، قرارداد، تناقض بنیادین در وجود انسان را برجسته می کند: «انسان هم زمان موجودی کاملاً خودخواه و کاملاً اجتماعی است؛ به این معنا که منافع هم نوع خود را بر منافع خویش مقدم می دارد، در همان حال که منافع خود را در اولویت قرار می دهد». به باور مک نیل، قرارداد را تنها می توان به مثابه تعاملی پیچیده بین منفعت شخصی و همبستگی اجتماعی درک کرد. افزون بر این، از دیدگاه او، این دوگانگی در همه قراردادهای وجود دارد. حتی عینی ترین قراردادهای، مانند خرید بنزین در بزرگراه، مبتنی بر عرفها و قواعد اجتماعی (پول، زبان) هستند و به ارتباط هر فرد با اشخاص ثالث (تأمین کنندگان بنزین، نهادهای نظارتی دولتی) وابسته اند. بنابراین، پژوهشگران متأثر از مک نیل، رویکردی بسیار موسع تر به قراردادهای دارند؛ رویکردی که اغلب بر جامعه شناسی، روان شناسی اجتماعی و سایر علوم اجتماعی استوار است (Fox, 2003: 9,10).

۱-۲. نقد الگوی کلاسیک و نئوکلاسیک قراردادها

از منظر مدل نئوکلاسیک، قراردادهای به مثابه رویدادهایی گسسته، میان کنشگرانی مستقل و برابر تصویر می شوند. در این مدل، تعهدات قراردادی کاملاً مشخص شده و از طریق ایجاب و قبول تعریف می شوند. این مدل ریشه در حقوق کلاسیک دارد که به دنبال عینیت بخشی و قواعد جهانی برای اجرای قراردادهاست. در فرایند مدرنیته، حقوق کلاسیک با اصلاحاتی (مانند انعطاف در تفسیر تعهدات) به حقوق نئوکلاسیک تبدیل شد که رویکردی متناسب تر با پیچیدگی های تجاری امروز دارد. حقوق قراردادهای نئوکلاسیک با سه تحول اساسی از مدل کلاسیک فاصله گرفت: نخست، افزودن مفاهیمی مانند وظیفه حسن نیت، عرف های تجاری، مسئولیت مبتنی بر اتکا و دکتین خلاف وجدان بودن، درحالی که ساختار پایه ای حقوق کلاسیک حفظ شد. دوم، گذار از قاعده^{۱۲} به استاندارد (معیار)؛ در حالی که حقوق کلاسیک بر قواعد ثابت و مطلق (مانند ایجاب و قبول صریح) تکیه دارد، حقوق نئوکلاسیک بر استانداردهای انعطاف پذیر (مانند تحلیل های مبتنی بر زمینه تجاری و عرفی) متمرکز است. سومین تحول، مربوط به گسترش حوزه کاربرد است. حقوق نئوکلاسیک با پوشش روابط پیچیده تر مانند قراردادهای کاری، بر تعاملات پیش و پس از قرارداد متمرکز است و بر بستر تجاری در تفسیر مفاد تأکید می کند. باوجود این تحولات، رابطه گرایان همچنان استدلال می کنند که حقوق قراردادهای

10. Requirement contracts

11. output contracts

12. rule-based



نئوکلاسیک هنوز قرارداد را معامله‌ای گسسته می‌داند که محوریت آن مبادل وعده‌های متقابل است، نه روابط بلندمدت و تعاملی (Fox, 2003: 5-7).

به باور طرفداران قراردادهای رابطه‌ای، بسیاری از توافقی‌ها بخشی از روابط بین‌فردی بلندمدت و پیچیده‌تر از تصور حقوق سنتی هستند. برای نمونه، رابطه فرانچایز یا تولید-توزیع، فراتر از توافق اولیه (شفاهی/مکتوب) هستند و نیازمند انحطاف‌پذیری پویا در شروطی مانند قیمت و مقدار در طول زمان‌اند. این روابط، هنجارهای درونی ایجاد می‌کنند که گاه با قواعد حقوقی مرسوم در تضاد است (Fox, 2003: 7). اگرچه قراردادهای بلندمدت و رابطه‌ای همپوشانی دارند، اما هیچ‌یک زیرمجموعه دیگری نیستند؛ هرکدام ماهیت و کارکرد منحصر بفردی دارند. قراردادهای رابطه‌ای دو ویژگی متمایز دارند: (۱) ناقص و طولانی هستند؛ (۲) بر روابط احتمالی صدق می‌کنند. با وجود این، قرارداد رابطه‌ای لزوماً نباید طولانی‌مدت باشد، اگرچه که اغلب چنین است. در قراردادهای طولانی‌مدت، تأکید بر مذاکره مجدد و اثرات آن در مقایسه با قراردادهای کوتاه مدت است. اما تمرکز قراردادهای رابطه‌ای بر چگونگی اجرای خودانگیخته تعهدات است، بدون آنکه نیاز به سازوکارهای حقوقی سخت‌گیرانه یا قراردادهای الزام‌آور باشد (Hviid, 2000: 46-47). به طور کلی، ویژگی قراردادهای رابطه‌ای، در مقایسه با قراردادهای کلاسیک، را می‌توان به این شرح خلاصه کرد؛ برخلاف قراردادهای کلاسیک که قطعی^{۱۳} و قیاسی هستند، قراردادهای رابطه‌ای، قراردادهایی باز و استقرایی هستند. برخلاف قراردادهای کلاسیک که همسان و یکدست‌شده هستند، قراردادهای رابطه‌ای فردی‌سازی شده هستند. قراردادهای کلاسیک مبتنی بر الگوی بیگانگانی بود که در یک بازار کامل معامله می‌کنند؛ اما نظریه قراردادهای رابطه‌ای مبتنی بر الگوی معاملات توسط بازیگرانی است که در یک رابطه مستمر و اغلب انحصار دوجانبه هستند. حقوق قراردادهای کلاسیک ایستا هستند، در حالی که قراردادهای رابطه‌ای پویا هستند. حقوق قراردادهای کلاسیک مبتنی بر مفهوم انسان عاقلی است که رفتار عقلایی دارد، اما قراردادهای رابطه‌ای مبتنی بر مفهوم عقلانیت محدود است (Eisenberg, 1999: 812-813).

۳-۱-۱. تعریف قرارداد رابطه‌ای

گرچه تعاریف متعددی از قراردادهای رابطه‌ای وجود دارد، همگی بر دو عنصر کلیدی توافق دارند: علاوه بر توجه به توافق قراردادی، تأکید بر روابط اجتماعی و بین‌فردی طرفین قرارداد است (Fox, 2003: 5). به عقیده برخی، قرارداد به میزانی که طرفین قادر نباشند شروط مهم آن را در قالب تعهدات دقیق و روشن تعیین کنند (یعنی از ابتدا همه جزئیات و تعهدات مهم آن قابل تعیین نباشد)، رابطه‌ای است (Goetz and Robert E, 1981: 1091). در تعریفی دیگر، گفته شده است که «قرارداد رابطه‌ای، قراردادی است که نه تنها شامل مبادله، بلکه شامل رابطه بین طرفین قرارداد نیز می‌شود» (Eisenberg, 1995: 291). همچنین، قراردادهای رابطه‌ای را «توافقی‌هایی با ماهیت مستمر بین دو یا چند نفر» تعریف کرده‌اند که «معمولاً با شرایط متغیر و موقعیت‌های خاص و منحصر بفردی که پیش می‌آیند، سازگار می‌شوند» (Smythe, 2003: 227-230).

۲-۱. زنجیره تأمین

«زنجیره تأمین»^{۱۴}، شبکه‌ای از سازمان‌ها است که با ارتباطی بالادستی به پایین‌دستی، در فرایندها و فعالیت‌هایی درگیرند و به‌صورت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی، تولید ارزش می‌کنند. به طور وسیع‌تر، یک زنجیره تأمین، شامل دو یا چند سازمان است که از نظر قانونی از هم جدا بوده و از طریق جریان‌های مالی، مواد و اطلاعات به هم مرتبط هستند. این سازمان‌ها می‌توانند شرکت‌هایی باشند که قطعات، اجزای تشکیل‌دهنده و محصولات نهایی تولید می‌کنند و حتی فراهم‌کنندگان خدمات لجستیک و خود مشتری (نهایی) را نیز در بر می‌گیرد (Stadtler and Kilger: 1385: 11-12). به عبارت دیگر، زنجیره‌های تأمین، کلیه شرکت‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز کسب‌وکار جهت طراحی، ساخت، تحویل و استفاده از یک محصول یا خدمت را شامل می‌شوند (Hugos, 1390: 14).

13. axiomatic

14. supply chain



اصطلاح «مدیریت زنجیره تأمین»^{۱۵} در اواخر دهه هشتاد میلادی مطرح شد و در دهه نود به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفت. مدیریت زنجیره تأمین، هماهنگ‌سازی تولید، موجودی، محل و موقعیت و حمل‌ونقل در بین اجزای یک زنجیره به منظور رسیدن به بهترین ترکیب پاسخ‌دهی و کارایی برای بازار مورد نظر است. زنجیره‌های تأمین به شبکه‌هایی از شرکت‌ها اشاره دارد که با یکدیگر کار کرده و فعالیت‌های خود را به منظور تحویل محصول به بازار هماهنگ می‌سازند. شرکت‌ها در هر زنجیره تأمین می‌بایست برحسب نوع فعالیت‌شان، شخصا یا به صورت مشارکتی در پنج حوزه سرمایه‌گذاری کنند: ۱- تولید (بازار به چه محصولی احتیاج دارد؟ چه مقدار از چه محصول و در چه زمانی باید تولید شود؟ و...); ۲- موجودی (چه نوع موجودی در کدام مرحله از زنجیره تأمین باید نگهداری شود؟ چه مقدار موجودی از مواد اولیه، محصولات نیمه‌ساخته و محصولات نهایی می‌بایست نگهداری شوند؟ و...); ۳- موقعیت و محل (تجهیزات تولید و نگهداری موجودی در چه محلی باید مستقر شوند؟ بهترین محل‌ها از نظر هزینه‌ای برای تولید و انبار کردن موجودی کجاست؟ و...); ۴- حمل‌ونقل (موجودی‌ها چگونه باید از محلی در زنجیره تأمین به محل دیگری منتقل شوند؟); ۵- اطلاعات (چه مقدار داده و اطلاعات می‌بایست جمع‌آوری شده و به اشتراک گذاشته شود؟) (Hugos, 1390: 15-18).

اعضای یک زنجیره تأمین دائما در حال تصمیم‌گیری‌هایی هستند که بر نحوه مدیریت پنج محرک زنجیره اثر می‌گذارند. هر سازمان سعی دارد تا عملکرد خود را در رابطه با این محرک‌ها از طریق راه‌هایی همچون برون‌سپاری، شراکت و استفاده از تخصص‌های داخلی خود، حداکثر کند. در بازارهای با تحولات سریع امروزی، شرکت‌ها معمولا روی آنچه که در مدیریت زنجیره تأمین تحت عنوان شایستگی محوری^{۱۶} شناخته می‌شود، متمرکز شده و سایر موارد را برون‌سپاری می‌کنند. امروزه پدیده‌هایی همچون جهانی‌سازی، بازارهای رقابتی شدید و سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیکی، توسعه زنجیره‌های تأمین را به سمتی می‌برد که شرکت‌های مختلفی که هر کدام بر روی فعالیت‌های تخصصی خود متمرکز شده‌اند، با یکدیگر کار می‌کنند. سازمان‌ها امروزه به جای یکپارچه‌سازی عمودی، یکپارچه‌سازی مجازی را تجربه می‌کنند. آن‌ها به دنبال شرکت‌هایی می‌گردند تا از طریق همکاری با آن‌ها فعالیت‌های مورد نیاز زنجیره‌های تأمین خود را اجرا کنند (Hugos, 1390: 32-34).

۳-۱. برون‌سپاری

واژه «برون‌سپاری»^{۱۷} به کاهش تدریجی یا کوچک‌سازی فرایندهای تجاری یک سازمان یا بنگاه اشاره دارد که معمولا هسته اصلی فعالیت‌های بنگاه نیستند و یا انجام آن‌ها برای بنگاه سودآور نیست، از این‌رو، انجام این فرایندها به شرکت‌های تخصصی در آن حوزه واگذار می‌شود. مزیت اصلی برون‌سپاری این است که به سازمان امکان می‌دهد روی فعالیت اصلی خود تمرکز کند. سازمان‌ها می‌توانند هر یک از وظایف یا فعالیت‌های خود را (از مدیریت منابع انسانی گرفته تا لجستیک، نگهداری اطلاعات، پردازش حقوق و دستمزد و حتی تولید خود را) به شرکت‌های متخصص در این حوزه‌ها واگذار کنند. از آنجا که این شرکت‌های متخصص به منظور پیروزی در بازار رقابتی همواره تلاش می‌کنند که خدمات خود را بهبود بخشند و به دنبال فرصت استفاده از بهترین فناوری‌ها و راهکارها هستند، این امر به نوبه خود به سازمان برون‌سپارنده کمک می‌کند تا به سرعت فرایند کاری مولد، مؤثر و اقتصادی‌تری را به دست آورد.

از آنجا که برون‌سپاری به کسب‌وکارها امکان چابکی بیشتر و واکنش سریع‌تر به ترجیحات و نیازهای متغیر مشتریان را می‌دهد، موجب افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌شود. علاوه بر این، برون‌سپاری موجب کاهش هزینه سازمان‌ها و استفاده از فناوری‌های پیشرفته، بدون نیاز به سرمایه‌گذاری در آن‌ها، از طریق منابع شرکت‌های متخصص می‌گردد (Parashkevova, 2007: 30). اصولا، مسئله برون‌سپاری به دنبال راهبرد (استراتژی) بنگاه در خصوص ساخت یا خرید کالاها و خدمات مورد نیاز مطرح می‌شود. تصمیم‌گیری درباره ساخت یا خرید، نخستین بار در سال ۱۹۳۷ توسط «رونالد کوز» در مقاله «ماهیت بنگاه» مطرح شد. بر اساس

15. Supply chain management (SCM)

16. Core Competency

17. outsourcing



نظریه کوز، دلیل اصلی برون‌سپاری (خرید به جای ساخت) کاهش هزینه‌های مبادله می‌باشد. بر اساس استدلال کوز، بنگاه‌ها تا زمانی وجود دارند که هزینه‌های داخلی کردن یک فعالیت (تولید/ساخت) کمتر از هزینه‌های انجام آن در بازار (خرید) باشد (Coase, 1937: 386-405).

نظریه اقتصاد هزینه‌های مبادله کوز، بعداً توسط «ویلیامسون» توسعه پیدا کرد. بر اساس نظریه ویلیامسون، سازمان‌ها باید بین تولید داخلی (درون‌سپاری) و واگذاری به بازار (برون‌سپاری) تصمیم بگیرند، به طوری که هزینه‌های معامله به حداقل برسد. ویلیامسون در کتاب خود با عنوان «بازارها و رویکرد سلسله مراتب»^{۱۸} که در سال ۱۹۷۵ منتشر شد، رویکردی نوین به اقتصاد نهادی و اقتصاد هزینه‌های مبادله اتخاذ نمود. به عقیده او، سازمان‌ها و بازارها سازو-کارهای تبادل کالاها و خدمات هستند، اما تفاوت‌هایی بین این دو ساختار نهادی وجود دارد. به عنوان مثال، بازارها به عنوان یک ساختار نهادی، به خودی خود متکی بر اعتماد نیستند؛ بازارها زمانی کار می‌کنند که طرفین معامله بتوانند قیمت منصفانه‌ای تعیین کنند. در مواردی که طرفین به سختی می‌توانند اطلاعات کسب کنند یا اطلاعات به دست آمده قابل اعتماد نباشد، بازارها مکانیزم‌های ناکارآمدی برای تبادل هستند. مهم‌تر این‌که، در بازارهایی با ویژگی عدم قطعیت، تعداد کم رقبا یا تصمیم‌گیرندگانی که «عقلانیت محدود» دارند، قیمت‌ها نمی‌توانند تمام اطلاعات لازم را برای فعالان بازار در مبادله کالاها و خدمات فراهم کنند. در چنین مواردی، نهادهای جایگزین (مثل سلسله مراتب)^{۱۹} سازمانی یا قراردادهای بلندمدت) برای کاهش هزینه‌های مبادله و بهبود هماهنگی ضروری می‌شوند. در ساختارهای سلسله‌مراتبی (مانند شرکت‌ها)، معمولاً افراد انگیزه کمتری برای فریب یکدیگر دارند، کنترل و نظارت ساده‌تر است، و همکاری بین اعضا بیشتر می‌شود. هر کدام از این عوامل باعث کاهش هزینه‌های مبادله (مانند زمان و منابعی که صرف مذاکره، حل اختلاف یا اطمینان از اجرای تعهدات می‌شود) می‌گردد. به طور خلاصه، نظریه ویلیامسون مبتنی بر این فرض است که هزینه‌های مبادله (مانند یافتن اطلاعات، اعتمادسازی و مدیریت عدم قطعیت) می‌تواند مانع انجام معاملات در بازار شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها و ساختارهای سلسله‌مراتبی جایگزین بهتری برای بازارها هستند (Whitford, 2015: 359-360).

۲. ویژگی‌های قراردادهای رابطه‌ای

چنانکه گذشت، «مک نیل» نظریه قراردادهای رابطه‌ای را به عنوان پاسخی به فرمالیسم حقوقی مطرح کرد. این نظریه بر دو اصل استوار است: نخست، همه‌ی قراردادها در طیفی از معاملات گسسته (معامله محض) تا روابط بسیار رابطه‌ای قرار می‌گیرند؛ دوم، هیچ قراردادی کاملاً مستقل از بستر اجتماعی شکل نمی‌گیرد. در قراردادهای بسیار رابطه‌ای زمینه اجتماعی-اقتصادی، استمرار رابطه و اعتماد متقابل بر محتوا و اجرای قرارداد تأثیرگذارند. مذاکره و حل مستمر تعارض مداوم، نقش طرفین و نمایندگان آن‌ها «مبادله»^{۲۰} از مفاهیم محوری این نظریه‌اند و روابط قراردادی نیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از هنجارهای مشترک قرار دارند. این هنجارها مبتنی بر مجموعه‌ای از ارزش‌های درونی و بافت وسیع عوامل اجتماعی و اقتصادی مرتبط با این رابطه است (Diathesopoulos, 2010: 3-5). مک نیل «هنجارهای قراردادی»^{۲۱} را جایگزین «نفع شخصی عقلانی»^{۲۲} می‌داند؛ نفع شخصی عقلانی ناظر بر تلاش هر یک از طرفین برای حداکثرسازی مطلوبیت خویش است (Stone and Devenney, 2015:3). هنجارهای قراردادی دو محور کلیدی دارند: نخست، ضرورت همخوانی دکتترین حقوقی با هنجارها برای تنظیم مؤثر روابط؛ و دیگری، افزایش تعهد به هنجارها با طولانی‌تر شدن عمر قرارداد (Diathesopoulos, 2010: 18). از دیدگاه وی، هنجارهای قراردادی الگوهای رفتاری معمول در یک گروه اجتماعی‌اند که در صورت استمرار رابطه، رعایت آن‌ها ضرورت می‌یابد (Macneil, 1982: 37,38, 64). این هنجارها شامل هنجارهای عام قراردادی و هنجارهایی است که در قراردادهای رابطه‌ای شدت بیشتری می‌یابند؛ از جمله رفتار متقابل، اجرای برنامه‌ها، رضایت، انعطاف‌پذیری،

18. Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.

University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

19. Hierarchies

20. exchange

21. Contractual Norms

22. rational self-interest



همکاری، ایجاد و محدودیت قدرت، تناسب روش‌ها و هماهنگی با چارچوب اجتماعی، و در قراردادهای رابطه‌ای، حفظ رابطه، هماهنگ‌سازی تعارضات و هنجارهای فراقاردادی (Macneil, 1983: 347-350).

۱-۲. تداوم رابطه و اعتماد متقابل

دو هنجار انسجام نقش و رفتار متقابل در ذیل این ویژگی قرار می‌گیرند. «انسجام یا یکپارچگی نقش»^{۲۳} به این معنا است که طرفین صرفاً به قوانین رسمی اکتفا نمی‌کنند، بلکه با اتکا به اعتماد و درک متقابل، در جهت اهداف مشترک و حفظ رابطه رفتار می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها به جای تعیین دقیق تمام جزئیات تعهدات (مثلاً تعیین جریمه برای هر تخلف)، به تعهدپذیری طرف مقابل اتکا می‌کنند. در این روابط، به ویژه قراردادهای پیچیده و بلندمدت (مانند مشارکت‌های بلندمدت)، اعتماد به تعهدپذیری و رفتار منصفانه و همکاریانه طرف مقابل زمینه اصلی تداوم رابطه است. (Diathesopoulos, 2010: 20). از نظر مک نیل، «انسجام نقش» مستلزم آن است که هر طرف ضمن رعایت حقوق خود، منافع خویش را به نحوی دنبال کند که رضایت طرف مقابل نیز تأمین شود (Macneil, 1983: 360).

رفتار متقابل (معامله به مثل)^{۲۴} نیز بر انتظار دریافت پاسخی متناسب با رفتار و تعهدات هر یک از طرفین استوار است و از ارکان اعتماد و همکاری بلندمدت محسوب می‌شود (Macneil, 2000: 431,432). این هنجار در قراردادهای بلندمدت، فراتر از تعهدات مشخص شده در متن قرارداد می‌رود و طرفین را تشویق می‌کند تا تعهدات آینده را نیز، حتی اگر از پیش تعریف نشده باشند، بپذیرند. این هنجار در قراردادهای رابطه‌ای صرفاً به تعادل کمی سود و زیان محدود نیست، بلکه تناسب رفتار و جبران متقابل را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، در روابط بلندمدت، هدف این نیست که دقیقاً مشخص کنیم هر طرف «چقدر» به رابطه کمک کرده است (چون بسیاری از جنبه‌های رابطه مانند اعتماد یا همکاری، قابل اندازه‌گیری کمی نیستند)، بلکه هدف اصلی این است که هر طرف احساس کند رفتار او به اندازه کافی از سوی طرف مقابل جبران شده است. تشخیص تناسب نیز با توجه به ماهیت رابطه (مثلاً تجاری، خانوادگی یا مشارکتی)، رفتار طرفین، موقعیت آن‌ها در رابطه (مانند قدرت چانه‌زنی یا منابع در دسترس) و انصاف در فرایند تعیین شروط قرارداد صورت می‌گیرد (Macneil, 1980: 1018).

۲-۲. مذاکره مستمر، حل تعارض و تعدیل تعهدات

در قراردادهای رابطه‌ای، توافق اولیه پایان رابطه نیست، بلکه نقطه آغاز همکاری مستمر، مذاکره و تعدیل تعهدات متناسب با شرایط جدید است. در این زمینه دو هنجار «اعمال رضایت»^{۲۵} و «اجرای برنامه‌ها»^{۲۶} اهمیت دارند. اعمال رضایت (انتخابی که آزادی را محدود می‌کند)، بیانگر آن است که وقتی یک طرف رضایت خود را اعلام می‌کند، در واقع به طرف مقابل اجازه می‌دهد تا دامنه آزادی عمل او را محدود سازد. بویژه در قراردادهای رابطه‌ای، تعهدات طرفین صرفاً ناشی از رضایت اولیه و ثابت نیست، بلکه در جریان استمرار رابطه و تحول شرایط با توافق و مذاکره مجدد قابل بازتعریف است (Austen-Baker, 2004: 135).

هنجار اجرای برنامه‌ها^{۲۷} (برنامه‌ریزی مشارکتی برای آینده نامطمئن) نیز به نحوه تعیین و اجرای تعهدات آینده مربوط است و علاوه بر محتوای قرارداد (تعهدات مشخص شده)، فرایند همکاری طرفین در طول رابطه را در بر می‌گیرد. برخلاف معاملات کوتاه‌مدت که تعهدات غالباً از ابتدا و به صورت کمی و فردمحور (حداکثرسازی سود شخصی) تعیین می‌شوند، در قراردادهای رابطه‌ای، برنامه‌ریزی مشارکتی با تمرکز بر تقسیم منصفانه ریسک/منفعت و امکان تعدیل قرارداد در برابر شرایط پیش‌بینی نشده اهمیت بیشتری دارد. البته در عمل، بیشتر قراردادها ترکیبی از تعهدات از پیش تعیین‌شده و سازوکارهای انعطاف‌پذیر هستند (Macaulay, 1963: 5-7).

23. role integrity

24. reciprocity (or 'mutuality')

25. Effectuation of consent

26. implementation of planning

27. implementation of planning



۳-۲. هنجارهای رفتاری و ساختاری

قراردادهای رابطه‌ای علاوه بر تعهدات صریح، تحت تأثیر هنجارهایی قرار دارند که ساختار قدرت، نحوه رفتار و زمینه اجتماعی رابطه را تنظیم می‌کنند. هنجار قدرت^{۲۸} ناظر بر ایجاد و تحدید اختیار در بستر وابستگی است. این هنجار در قراردادهای رابطه‌ای‌تر به دلیل طول مدت رابطه و وابستگی متقابل طرفین، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و اعمال حقوق هر طرف را با توجه به حقوق و منافع طرف مقابل تنظیم می‌نماید (Austen-Baker, 2009: 235).

هنجار «تناسب روش‌ها»^{۲۹} نیز اقتضا دارد طرفین، روش‌های دستیابی به اهداف خود را متناسب با ماهیت رابطه، زمینه اجتماعی و اهداف مشترک انتخاب کنند و برای تحقق منافع خود به شیوه‌های نامتناسب یا غیرمنصفانه متوسل نشوند (Diathesopoulos, 2010: 26, 27). هنجار «هماهنگی با چارچوب اجتماعی»^{۳۰} بیانگر آن است که قرارداد در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه تحت تأثیر نظام حقوقی، قواعد اجتماعی، رویه‌های تجاری، ساختارهای اقتصادی و فناوری و سایر زمینه‌های اجتماعی قرار دارد. از نظر مک نیل، هر رابطه مبادله‌ای در چارچوب اجتماعی خاصی شکل گرفته و از آن تأثیر می‌پذیرد (Macneil, 1983: 344).

۴-۲. همبستگی، انعطاف‌پذیری و حفظ رابطه

در قراردادهای رابطه‌ای، بقا و تداوم رابطه به دو هنجار کلیدی گره خورده است: «همبستگی» که نیروی چسبندۀ مبادلات است، و «انعطاف‌پذیری» که امکان سازگاری با تغییرات را فراهم می‌کند. این دو در کنار یکدیگر، بستر لازم برای «حفظ رابطه» را در بلندمدت فراهم می‌آورند. همبستگی^{۳۱} به تمایل طرفین برای اتخاذ رفتارهایی گفته می‌شود که استمرار و تسهیل رابطه را امکان‌پذیر می‌سازد (Macneil, 1980: 52). در روابط بلندمدت، وابستگی متقابل موجب می‌شود طرفین از رفتارهای فرصت‌طلبانه کوتاه‌مدت که می‌تواند رابطه را تهدید کند، اجتناب کنند. از این منظر، همکاری لزوماً ناشی از نوع‌دوستی نیست، بلکه می‌تواند در راستای تأمین منافع بلندمدت طرفین باشد؛ زیرا اقداماتی که منافع طرف مقابل را کاهش دهد، رابطه را به خطر می‌اندازد و در نتیجه منافع بلندمدت طرف اول را نیز تهدید می‌کند (Macneil, 1980: 1034). اگرچه برخی بر این باورند که رویکرد همکارانه با مفهوم «حداکثرسازی مطلوبیت فردی» ناسازگار است، اما در مقابل استدلال می‌شود که همکاری سودآور، در واقع نوعی عقلانیت هوشمندانه است؛ اولویت‌بندی منافع بلندمدت، طرفین را از فرصت‌طلبی‌های کوتاه‌مدت باز می‌دارد (Campbell, 2001: 17). از دیدگاه مک نیل، حقوق نیز با ایجاد قابلیت پیش‌بینی و فراهم کردن چارچوب اجرای تعهدات و حل اختلافات، به ثبات و استمرار روابط قراردادی کمک می‌کند (Macneil, 1986: 578, 579).

«انعطاف‌پذیری» نیز امکان سازگاری رابطه با شرایط پیش‌بینی‌نشده را فراهم می‌کند. این ویژگی در قراردادهای بلندمدت اهمیت بیشتری دارد و به طرفین اجازه می‌دهد در مواجهه با تغییر شرایط، تعهدات و شیوه اجرای رابطه را بازتنظیم کنند. انعطاف‌پذیری از این جهت با اعتماد، رفتار متقابل و توزیع قدرت ارتباط دارد و از الزامات حفظ پایداری رابطه است. در نظریه مک نیل، انعطاف‌پذیری صرفاً یک هنجار نیست، بلکه پایه اجرای سایر هنجارها (مانند اعتماد و رفتار متقابل) است و بدون آن، عملکرد سایر هنجارها مختل می‌شود (Austen-Baker, 2009: 241).

در همین راستا، مک نیل از هنجار «حفظ رابطه» و «هماهنگ‌سازی تعارضه رابطه‌ای» نیز سخن می‌گوید. حفظ رابطه بر استمرار همکاری و تقویت همبستگی تأکید دارد و طرفین را به تداوم همکاری حتی در مواجهه با چالش‌ها فرا می‌خواند (Macneil, 1983: 66). «هماهنگ‌سازی تعارض رابطه‌ای» سازوکاری برای مدیریت تعارض میان ابعاد مختلف قرارداد و تعدیل مستمر شروط آن فراهم می‌کند (Macaulay, 2018: 59, 60).

28. power norm

29. Propriety of means

30. Harmonisation with the social matrix

31. solidarity



۲-۵. هنجارهای ارتباطی و فراقاردادی

«هنجارهای ارتباطی»^{۳۲} شامل منافع استرداد، اتکایی و انتظاری است. این هنجارها در تعدیل رابطه پس از توافق اولیه نقش دارند؛ «منافع استرداد» در موارد تحصیل منافع غیرمنصفانه توسط یک طرف قرارداد، «منافع اتکایی» در حمایت از توافقات و تعهدات غیرالزام آور حقوقی و اعطای جنبه‌ی عینی و الزام آور به آن‌ها و «منافع انتظاری» در تعیین برداشت طرفین از تعهدات یکدیگر اهمیت می‌یابند. این هنجارها در تعیین محتوای تعديلات قراردادی در شرایط پیش‌بینی نشده مؤثرند (Diathesopoulos, 2010: 25, 26). در کنار آن‌ها، هنجارهای فراقاردادی اصولی کلی و بنیادینی هستند که فراتر از متن قرارداد و در بستر روابط اجتماعی و ارزش‌های مشترک جامعه شکل می‌گیرند. این هنجارها با ایجاد خُرده ساختارهای حکمرانی، مفاهیم والایی مانند عدالت توزیعی، انصاف رویه‌ای، کرامت انسانی و مدیریت نابرابری‌ها را دربر می‌گیرند. این هنجارها همچون ستون‌های نامرئی جامعه عمل کرده و حتی در غیاب قوانین رسمی، نظم و انصاف را تضمین می‌کنند (Macneil, 1980: 70).

۳. کاربرد قراردادهای رابطه‌ای در زنجیره تأمین و برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری

۳-۱. شکل‌گیری و استمرار قرارداد رابطه‌ای در زنجیره تأمین

روابط میان بنگاه‌ها در زنجیره تأمین غالباً از یک رابطه صرفاً معاملاتی آغاز می‌شود، اما در صورت تکرار تعاملات و شکل‌گیری اعتماد و شناخت متقابل، می‌تواند به رابطه‌ای مستمر و مبتنی بر همکاری تبدیل شود. در این روابط، طرفین نه تنها به تعهدات صریح قراردادی، بلکه به مجموعه‌ای از انتظارات و توافقات غیررسمی نیز پایبند می‌شوند. قرارداد رابطه‌ای از این منظر، توافقی است که بخشی از تعهدات آن در قرارداد رسمی قابل درج یا اجرای قضایی نیست، اما ارزش استمرار رابطه و منافع آتی، انگیزه لازم برای اجرای آن‌ها را فراهم می‌کند. قراردادهای رابطه‌ای زمانی اهمیت پیدا می‌کنند که قرارداد رسمی نتواند همه‌ی احتمالات و اقدامات مورد انتظار طرفین را به نحو قابل اثبات برای شخص ثالث پیش‌بینی و تنظیم کند؛ در این شرایط، ارزش رابطه‌ی آینده به سازوکار انضباطی طرفین تبدیل می‌شود (Baker et al, 2002: 39, 40).

بنابراین، تداوم رابطه یکی از مبانی اصلی شکل‌گیری قرارداد رابطه‌ای است. روابط مستمر میان خریدار و تأمین‌کننده موجب می‌شود تعاملات گذشته به شکل‌گیری حسن‌نیت، اعتماد و شناخت متقابل بینجامد و در عین حال، انتظار تعاملات آینده نیز طرفین را به پرهیز از رفتار فرصت‌طلبانه ترغیب کند. به بیان دیگر، همکاری گذشته از طریق ایجاد اعتماد و تعهدات اجتماعی و روان‌شناختی، و همکاری آینده از طریق ایجاد منافع اقتصادی مورد انتظار، هر دو در تثبیت قرارداد رابطه‌ای مؤثرند (Brahm and Tarzijan, 2016: 49, 54). همچنین، تعاملات مکرر موجب شکل‌گیری روابط اجتماعی و پیوندهای بین‌فردی می‌شود که اعتماد و قابلیت اتکای شرکا را افزایش می‌دهد (Granovetter, 1985: 481-510; Kale et al, 2000: 217-237). در این فرایند، هزینه ایجاد رابطه جدید و گزینه‌های جایگزین طرفین نیز اهمیت دارد. هرچه هزینه ایجاد یک رابطه جدید بیشتر باشد، منافع مازاد ناشی از رابطه موجود افزایش می‌یابد و در نتیجه، انگیزه طرفین برای حفظ رابطه و پایبندی به تعهدات رابطه‌ای تقویت می‌شود. در مقابل، پایین بودن هزینه ایجاد رابطه جدید، منافع حاصل از رابطه موجود را کاهش داده و خوداجرای قرارداد رابطه‌ای را دشوارتر می‌سازد (Bond, 2008: 403). از این رو، قراردادهای رابطه‌ای را باید نتیجه تعامل سه عامل دانست: تکرار معاملات، شناخت و اعتماد متقابل، و ارزش اقتصادی استمرار رابطه. این سه عامل زمینه را برای انتقال رابطه از مبادله موردی به همکاری مستمر فراهم می‌کنند.

۳-۲. کاربرد قراردادهای رابطه‌ای در هماهنگی، تبادل اطلاعات، کیفیت و حل مسائل پیش‌بینی نشده

پس از شکل‌گیری رابطه، مهم‌ترین کارکرد قرارداد رابطه‌ای، ایجاد امکان هماهنگی و سازگاری مستمر میان طرفین است. در زنجیره تأمین، بسیاری از مسائل در زمان انعقاد قرارداد قابل پیش‌بینی نیستند؛ تغییر تقاضا، تغییر فناوری، مشکلات تولید، نوسانات کیفیت و سایر شرایط پیش‌بینی نشده ممکن است نیازمند تصمیم‌هایی باشند که در قرارداد اولیه پیش‌بینی نشده‌اند. قرارداد رسمی



بسیار جزئی ممکن است در برابر چنین تغییراتی انعطاف کافی نداشته باشد، در حالی که سازوکار رابطه‌ای به طرفین اجازه می‌دهد با اتکا به شناخت و منافع مشترک، نسبت به شرایط جدید سازگار شوند. این موضوع با تحلیل ویلیامسون ارتباط مستقیم دارد. از نظر وی، عدم قطعیت، تکرارپذیری و سرمایه‌گذاری خاص از ویژگی‌های اصلی معاملات هستند که نوع ساختار حکمرانی مناسب را تعیین می‌کنند. هرچه عدم قطعیت و اختصاصی بودن سرمایه‌گذاری افزایش یابد، استفاده از سازوکارهای حکمرانی پیچیده‌تر و هماهنگ‌کننده ضرورت بیشتری پیدا می‌کند (Williamson, 1979: 239). از این منظر، قرارداد رابطه‌ای را می‌توان سازوکاری برای مدیریت موقعیت‌هایی دانست که تنظیم کامل آن‌ها در قرارداد رسمی پرهزینه یا عملاً غیرممکن است.

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های این هماهنگی، تبادل اطلاعات است. در روابط معاملاتی، تبادل اطلاعات غالباً موردی و در پاسخ به نیازهای فوری صورت می‌گیرد؛ اما در قراردادهای رابطه‌ای، حکمرانی رابطه‌ای با اتکا به فرایندهای اجتماعی مانند اعتماد، هنجارهای انعطاف‌پذیری و همبستگی، زمینه تبادل اطلاعات میان طرفین را فراهم می‌کند و در برابر مخاطرات مبادله، به‌عنوان سازوکاری غیررسمی نقش حفاظتی ایفا می‌نماید. همچنین، در روابط بلندمدت، حل دوجانبه مسائل امکان‌سازگاری طرفین با شرایط و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، حتی خارج از چارچوب صریح قرارداد، را فراهم می‌کند (Zheng et al, 2008, 48).

خاتمه رابطه در این میان می‌تواند مهم‌ترین ضمانت اجرای قرارداد رابطه‌ای باشد. در یک قرارداد رابطه‌ای، عملکرد نامطلوب می‌تواند احتمال خاتمه رابطه را افزایش دهد و همین تهدید، انگیزه طرفین برای انجام اقدامات لازم جهت بهبود عملکرد را تقویت می‌کند. افزون بر این، حفظ رابطه ممکن است مستلزم پرداخت‌های غیررسمی اضافی باشد که برای جبران هزینه اقدامات طرفین و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. نبود امکان انجام چنین پرداخت‌هایی می‌تواند موجب شود رابطه تجاری زودتر از هم گسسته شود (Höhn, 2010: 74).

کنترل و بهبود کیفیت نیز از مهم‌ترین کاربردهای قراردادهای رابطه‌ای در زنجیره تأمین و برون‌سپاری است. در برون‌سپاری، کیفیت نهاده واسطه‌ای مستقیماً بر بهره‌وری مرحله نهایی تولید اثر می‌گذارد؛ بنابراین کاهش هزینه تأمین‌کننده به تنهایی نمی‌تواند مبنای تصمیم به برون‌سپاری باشد. اگر کیفیت نهاده پایین باشد، مزیت ناشی از هزینه کمتر ممکن است از بین برود (Bond, 2008: 393-396). در اینجا قرارداد رابطه‌ای اهمیت خاصی پیدا می‌کند، زیرا ممکن است کیفیت یا تلاش تأمین‌کننده برای طرفین قابل مشاهده، ولی برای دادگاه قابل اثبات نباشد. در چنین شرایطی، قرارداد رسمی نمی‌تواند به نحو مؤثر پرداخت را به کیفیت واقعی وابسته کند، اما قرارداد رابطه‌ای می‌تواند با ایجاد پاداش برای کیفیت مطلوب و کاهش منافع یا خاتمه رابطه در صورت عملکرد نامطلوب، انگیزه تأمین‌کننده را تنظیم کند (Bond, 2008: 399). از این‌رو، قرارداد رابطه‌ای صرفاً برای حفظ سطح موجود کیفیت نیست، بلکه می‌تواند زمینه بهبود مستمر کیفیت را نیز فراهم کند. در قرارداد رابطه‌ای، طرفین می‌توانند اطلاعات مربوط به کیفیت را به صورت مستمر مبادله کنند، برای اصلاح فرایند تولید همکاری کنند و منافع ناشی از افزایش کیفیت را میان خود تقسیم نمایند. این امر رابطه خریدار - تأمین‌کننده را از یک رابطه صرفاً معاملاتی به رابطه‌ای مبتنی بر یادگیری و خلق ارزش مشترک تبدیل می‌کند (Höhn, 2010: 6-7).

۳-۳. قراردادهای رابطه‌ای به‌عنوان سازوکار حمایت از سرمایه‌گذاری خاص، نوآوری و توسعه رابطه در برون‌سپاری

یکی از مهم‌ترین کاربردهای قراردادهای رابطه‌ای در زنجیره تأمین، فراهم کردن زمینه برای سرمایه‌گذاری‌هایی است که ارزش آن‌ها به استمرار رابطه وابسته است. سرمایه‌گذاری خاص رابطه^{۳۳}، سرمایه‌گذاری‌ای است که خارج از رابطه موردنظر ارزش کمتری دارد؛ از این‌رو، انجام آن می‌تواند طرف سرمایه‌گذار را در معرض خطر رفتار فرصت‌طلبانه طرف مقابل قرار دهد. در زنجیره تأمین، این سرمایه‌گذاری می‌تواند شامل فناوری سفارشی، تجهیزات اختصاصی، توسعه ظرفیت، آموزش کارکنان یا انتقال دانش باشد. (Williamson, 1979: 239).

انجام سرمایه‌گذاری خاص در زنجیره تأمین بر اساس رابطه مشارکت تأمین‌کننده می‌تواند مزایای بالقوه متعددی مانند محصولات با کیفیت‌تر، افزایش انعطاف‌پذیری و هزینه کل کمتر را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. بر اساس نظریه هزینه‌های مبادله، زمانی که سرمایه‌گذاری‌های (دارایی‌ها) خاص در سطح بالاتری هستند، وابستگی بین طرفین نسبتاً زیاد است که باعث تقویت روابط



بلندمدت و همسو کردن انگیزه های اعضای زنجیره تأمین می شود. شیوه های مؤثر زنجیره تأمین، مانند تبادل اطلاعات زنجیره تأمین و سرمایه گذاری خاص تأمین کننده، به افزایش پایداری اجتماعی شرکت و حفظ رابطه نزدیک تر با تأمین کنندگان آن کمک می کند (Zabeti Asl, 2021: 70, 71).

هرچه اختصاصی بودن این سرمایه گذاری افزایش یابد، وابستگی متقابل طرفین و خطر فرصت طلبی بیشتر می شود و به همین دلیل، نیاز به ساختار حکمرانی مناسب افزایش می یابد (Williamson, 1979: 239). در قراردادهای رابطه ای، طرفین می توانند بخشی از این مشکل را از طریق ارزش آینده رابطه حل کنند.

تأمین کننده ای که می داند استمرار همکاری برای وی منافع اقتصادی ایجاد می کند، انگیزه بیشتری برای انجام سرمایه گذاری اختصاصی خواهد داشت؛ زیرا منافع سرمایه گذاری در طول زمان و از طریق استمرار همکاری قابل بازیابی است. از این منظر، قرارداد رابطه ای نه تنها از سرمایه گذاری های موجود حمایت می کند، بلکه می تواند مانع مسئله «سوءاستفاده از وابستگی»^{۳۴} و «سرمایه گذاری کم»^{۳۵} نیز شود. در این مدل، حتی سرمایه گذاری های رابطه ای و پاداش های آینده که قابلیت اجرای رسمی ندارند، در صورت کافی بودن صبر طرفین می توانند از طریق قرارداد رابطه ای به سطح کارآمد برسند (Defever et al, 2016: 6-9).

در این زمینه باید توجه داشت که گزینه های بیرونی تأمین کننده نیز اهمیت دارند. اگر سرمایه گذاری انجام شده توسط تأمین کننده در بازارهای دیگر نیز کاربرد داشته باشد، وابستگی او به خریدار کاهش می یابد؛ در مقابل، هرچه دارایی یا ظرفیت ایجاد شده اختصاصی تر باشد، وابستگی رابطه ای بیشتر خواهد بود. بنابراین، میزان اختصاصی بودن سرمایه گذاری و امکان استفاده جایگزین از آن، بر ساختار قدرت و انگیزه های طرفین در قرارداد رابطه ای اثر می گذارد (Bond, 2008: 402, 403).

۳-۴. حکمرانی قراردادهای رابطه ای، مکمل قرارداد رسمی و سازوکار خوداجرایی آن

در نهایت، قرارداد رابطه ای باید در چارچوب حکمرانی رابطه تحلیل شود. در اینجا مهم ترین نکته آن است که قرارداد رسمی و قرارداد رابطه ای الزاماً دو سازوکار رقیب نیستند. مطالعات تجربی نشان داده اند که این دو می توانند مکمل یکدیگر باشند؛ قرارداد رسمی، چارچوب حقوقی و فرایندهای حل اختلاف را فراهم می کند و حکمرانی رابطه ای، انعطاف پذیری، اعتماد، تبادل اطلاعات و سازگاری با شرایط متغیر را تقویت می کند (Cao & Lumineau, 2015: 16, 17). در این چارچوب، قرارداد رابطه ای ماهیتی خوداجرا دارد. یعنی طرفین برای اجرای آن الزاماً به دادگاه مراجعه نمی کنند، بلکه از طریق منافع آینده رابطه، شهرت، امکان دریافت سفارش های بعدی، اعتماد، تعهدات متقابل و در نهایت تهدید به خاتمه رابطه، رفتار یکدیگر را کنترل می کنند. تعاملات گذشته نیز به طرفین امکان می دهد توانایی و قابلیت اعتماد شریک را ارزیابی کنند و از انتخاب شرکای دارای سابقه فرصت طلبانه اجتناب نمایند (Gulati, 1995: 85-112). این تعاملات همچنین باعث توسعه دانش متقابل می شود که هزینه های هماهنگی طرفین را کاهش می دهد، به طرفین در جهت سازگاری با درخواست های غیرمنتظره طرف مقابل کمک می کند و تعهداتی برای حل مشکلات مشترک ایجاد می کند که در نهایت موجب حفظ زنجیره تأمین می شود (Brahm & Tarzijan, 2016: 9).

خوداجرایی قرارداد رابطه ای در زنجیره تأمین را می توان با توجه به هزینه های خروج از رابطه و هزینه های برقراری رابطه جدید، دقیق تر تبیین کرد. در روابط مستمر میان خریدار و تأمین کننده، ضمانت اجرای تعهدات لزوماً به معنای امکان مراجعه به دادگاه و الزام متعهد به اجرای قرارداد نیست؛ بلکه از دست دادن منافع حاصل از تداوم رابطه می تواند خود به عنوان یک سازوکار انضباطی عمل کند. در این چارچوب، چنانچه تأمین کننده از اجرای تعهدات خود، از جمله رعایت استانداردهای کیفی، خودداری کند، خریدار می تواند رابطه را خاتمه دهد و تأمین کننده را ناگزیر سازد برای یافتن شریک تجاری جدید وارد فرایند جست و جو شود. این فرایند علاوه بر وقفه در درآمدهای آتی، مستلزم تحمل هزینه های جست و جو و در مواردی تحمل مجدد هزینه های ایجاد و راه اندازی رابطه جدید است. از این رو، هرچه هزینه خروج تأمین کننده از رابطه موجود و هزینه یافتن شریک جدید بیشتر باشد، ارزش تداوم رابطه افزایش یافته و انگیزه تأمین کننده برای پایبندی به تعهدات رابطه ای نیز تقویت می شود (Bondareva & Pinker, 2019: 8,9).

34. Hold-up

35. underinvestment



نتیجه‌گیری:

قراردادهای رابطه‌ای را می‌توان به‌عنوان ابزارهایی پویا برای مدیریت تعاملات پیچیده انسانی تعریف کرد که در آن‌ها همکاری، اعتماد و انعطاف‌پذیری جایگزین منطق ساده «برد-باخت» در روابط و تعاملات می‌شوند. این قراردادها مبتنی بر سابقه بوده و در بستر یک چارچوب اجتماعی- تاریخی شکل می‌گیرند و با تکیه بر شبکه‌ای از هنجارهای رسمی و غیررسمی، به طرفین اجازه می‌دهند تا در مواجهه با عدم قطعیت‌ها، رابطه را به شیوه‌ای منصفانه و پایدار حفظ کنند. از این جهت، قراردادهای رابطه‌ای پاسخی به محدودیت الگوی کلاسیک و نئوکلاسیک قراردادها در مواجهه با عدم قطعیت و ناتوانی طرفین در پیش‌بینی و تنظیم کامل همه شرایط آینده محسوب می‌شوند.

شکل‌گیری قرارداد رابطه‌ای در زنجیره تأمین عمدتاً حاصل تعامل سه عامل تکرار معاملات، شناخت و اعتماد متقابل و ارزش اقتصادی استمرار رابطه است. تداوم تعامل میان خریدار و تأمین‌کننده موجب شکل‌گیری حسن‌نیت، اعتماد و شناخت متقابل شده و انتظار منافع آتی نیز انگیزه طرفین را برای پرهیز از رفتار فرصت‌طلبانه و حفظ رابطه افزایش می‌دهد. بنابراین، رابطه موجود می‌تواند به تدریج از یک مبادله موردی به همکاری مستمر تبدیل شود. از حیث کارکرد، قراردادهای رابطه‌ای در زنجیره تأمین امکان هماهنگی و سازگاری مستمر طرفین را در برابر شرایطی فراهم می‌کنند که در زمان انعقاد قرارداد قابل پیش‌بینی یا تنظیم کامل نیستند. تغییر تقاضا، مشکلات تولید، تغییرات فناوری و نوسانات کیفیت از جمله شرایطی هستند که مستلزم تصمیم‌گیری و تعدیل در طول اجرای رابطه‌اند. در چنین وضعیتی، اعتماد، انعطاف‌پذیری، تبادل اطلاعات و حل دوجانبه مسائل، امکان واکنش به شرایط جدید را فراهم می‌سازد. از این رو، کارکرد قرارداد رابطه‌ای صرفاً تعیین تعهدات اولیه نیست، بلکه ایجاد ظرفیت برای سازگاری مستمر رابطه با شرایط متغیر است.

افزون بر این، قراردادهای رابطه‌ای در کنترل و بهبود کیفیت، به‌ویژه در روابط برون‌سپاری، اهمیت دارند. هنگامی که کیفیت یا میزان تلاش تأمین‌کننده برای طرفین قابل مشاهده، اما برای دادگاه به‌طور مؤثر قابل اثبات نیست، اتکای صرف به ضمانت‌اجراهای رسمی نمی‌تواند انگیزه لازم برای عملکرد مطلوب را ایجاد کند. در این شرایط، استمرار رابطه، پاداش برای عملکرد مطلوب و احتمال کاهش منافع یا خاتمه رابطه در صورت عملکرد نامناسب، می‌تواند رفتار طرفین را هدایت کند. همچنین، تبادل مستمر اطلاعات درباره کیفیت و همکاری در اصلاح فرایندها، زمینه یادگیری و بهبود مستمر را فراهم می‌کند.

از دیگر کارکردهای قراردادهای رابطه‌ای در زنجیره تأمین، حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خاص رابطه است. در زنجیره تأمین و برون‌سپاری، سرمایه‌گذاری‌هایی مانند فناوری سفارشی، تجهیزات اختصاصی، توسعه ظرفیت، آموزش کارکنان و انتقال دانش، ممکن است ارزش خود را خارج از رابطه موجود تا حد زیادی از دست بدهند. افزایش اختصاصی بودن سرمایه‌گذاری، وابستگی متقابل و در نتیجه خطر رفتار فرصت‌طلبانه را افزایش می‌دهد. در این وضعیت، ارزش اقتصادی استمرار رابطه می‌تواند انگیزه لازم برای انجام و حفظ سرمایه‌گذاری خاص را ایجاد کند و از بروز مشکلاتی مانند سوءاستفاده از وابستگی و سرمایه‌گذاری کمتر از حد مطلوب بکاهد. در نهایت، بررسی سازوکار حکمرانی قراردادهای رابطه‌ای نشان می‌دهد که قرارداد رسمی و حکمرانی رابطه‌ای الزاماً در تقابل با یکدیگر قرار ندارند، بلکه می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. قرارداد رسمی، چارچوب حقوقی و سازوکارهای حل اختلاف را فراهم می‌کند و حکمرانی رابطه‌ای، انعطاف‌پذیری، اعتماد، تبادل اطلاعات و سازگاری با شرایط متغیر را تقویت می‌نماید. در این چارچوب، خوداجرایی قرارداد رابطه‌ای عمدتاً بر منافع آینده رابطه، شهرت، اعتماد، تعهدات متقابل، امکان دریافت سفارش‌های بعدی و در نهایت امکان خاتمه رابطه استوار است. هرچه هزینه خروج از رابطه و هزینه ایجاد رابطه جدید بیشتر باشد، ارزش استمرار رابطه افزایش یافته و انگیزه طرفین برای پایبندی به تعهدات رابطه‌ای تقویت می‌شود.

کاهش تعارضات و مدیریت اختلافات، تسهیل اشتراک ریسک و سود، پشتیبانی از نوآوری و بهبود مستمر در زنجیره تأمین و کاهش هزینه‌های مبادله، از دیگر کارکردهای این نوع قراردادها در زنجیره تأمین هستند.



References:

1. Austen-Baker, R. L. P. S. (2004). A relational law of contract?. *Journal of Contract Law*, 20, 125-144.
2. Austen-Baker, R. L. P. S. (2009). Comprehensive contract theory: A four-norm model of contract relations. *Journal of Contract Law*, 25 (3), 216-243.
3. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.
4. Beale, H., & Dugdale, T. (1975). Contracts between businessmen: planning and the use of contractual remedies. *Brit. JL & Soc'y* 2, 45.
5. Bond, E. W. (2008). Input quality, relational contracts and international outsourcing. *Pacific Economic Review*, 13(4), 391-404.
6. Bondareva, M., & Pinker, E. (2019). Dynamic relational contracts for quality enforcement in supply chains. *Management Science*, 65(3), 1305-1321.
7. Brahm, F., & Tarzijan, J. (2016). Relational contracts and collaboration in the supply chain: impact of expected future business volume on the make-or-buy decision. *Journal of Supply Chain Management*, 52(3), 48-67.
8. Calzolari, G., & Spagnolo, G. (2017). Relational contracts, procurement competition, and supplier collusion. *University of Bologna Discussion Papers*, 1-46.
9. Campbell, D. (2001). *The relational theory of contract: selected works of Ian MacNeil*. Sweet & Maxwell.
10. Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of operations management*, 33(1), 15-42.
11. Coase Ronald H., (1937). The Nature of the Firm. *Economics* 4, 386-405.
12. Defever, F., Fischer, C., & Suedekum, J. (2016). Relational contracts and supplier turnover in the global economy. *Journal of International Economics*, 103, 147-165.
13. Diathesopoulos, M. (2010). Relational contract theory and management contracts: A paradigm for the application of the Theory of the Norms. Cambridge University.
14. Eisenberg, M. A. (1995). Relational contracts. in Beatson, J., & Friedmann, D. (eds). *Good faith and fault in contract law*. Vol. 1997, Oxford: Clarendon Press.
15. Eisenberg, M. A. (1999). Why there is no law of relational contracts. *Nw. UL Rev.* 94, 805.
16. Fox Jr, J. W. (2003). Relational contract theory and democratic citizenship. *Case W. Res. L. Rev.* 54, 1.
17. Gilmore, G., & Collins, R. K. (1974). *The death of contract*. Vol. 1974, Columbus: Ohio State University Press.
18. Goetz, C. J., & Scott, R. E. (1981). Principles of relational contracts. *Va. L. Rev.* 67, 1089.
19. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
20. Gudel, P. J. (1998). Relational contract theory and the concept of exchange. *Buff. L. Rev.* 46, 763.
21. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal* 38(1), 85-112.
22. Höhn, M. I. (2010). Relational supply contracts: optimal concessions in return policies for continuous quality improvements. *Springer Science & Business Media*.
23. Hugos, M. H. (2011). *Essentials of Supply Chain Management*. translated by Sheikh Sajadieh, M., & Akbari Jokar, M. R, (2nd ed.). Adineh pub. (In Persian).
24. Hviid, M. (2000). Long-term contracts and relational contracts. 46-72.
25. Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal* 21(3), 217-237.
26. Macaulay, S. (2018). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *The sociology of economic life*, Routledge, 55-67.
27. Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, Conn. USA: Yale UP.
28. Macneil, I. R. (1973). The many futures of contracts. *S. Cal. I. Rev.* 47, 691.
29. Macneil, I. R. (1974). Restatement (second) of contracts and presentation. *Va. L. Rev.* 60, 589.
30. Macneil, I. R. (1980). Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. *Nw. UL Rev.* 75, 1018.
31. Macneil, I. R. (1982). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press, New Haven.
32. Macneil, I. R. (1983). Values in contract: internal and external. *Nw. UL Rev.* 78, 340.
33. Macneil, I. R. (1986). Exchange revisited: Individual utility and social solidarity. *Ethics* 96(3), 567-593.
34. Macneil, I. R. (1999). Relational contract theory: challenges and queries. *Nw. UL Rev.* 94, 877.



35. Macneil, I. R. (2000). Contracting worlds and essential contract theory", *Social & legal studies* 9(3), 431-438.
36. Miyan-Abadi, A. (2018). Supply Chain Management: Definition, History, Objectives, Processes, Advantages, and Barriers. *Applied Research in Marketing Management Quarterly*, Vol 4 (12). (In Persian).
37. Parashkevova, L. (2007). Logistics outsourcing--A means of assuring the competitive advantage for an organization. *Vadyba/management* 2(15), 29-38.
38. Smythe, D. J. (2003). Bounded Rationality, The Doctine of Impracticability, and the Governance of Relational Contracts. *S. Cal. Interdisc. LJ* 13, 227.
39. Stadler, H. & Kilger. C. (2006). Supply Chain Management. translated by Asgari, N & Farahani, R.Z, Amirkabir University of Technology pub. (In Persian).
40. Stone, R., & Devenney, J. (2015). The modern law of contract. London & New York: Routledge, 11th ed.
41. Whitford, A. B. (2015). Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. in Balla, S. J., Lodge. M, & Page, P. C. eds, *The Oxford handbook of classics in public policy and administration*. OUP Oxford, 359-371
42. Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
43. Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
44. Zabeti Asl, S. H. (2021). The impact of supply chain information exchange and quality management practices on market share performance (Case study: Small and medium manufacturing companies). *Operations Management Quarterly*, 1 (4), 67-91. (In Persian).
45. Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal of purcDelever, F., Fischer, C., & Suedekum, J. (2016). Relational contracts and supplier turnover in the global economy. Journal of International Economics*, 103, 147-165. hasing and supply management, 14(1), 43-54.