



## Identify and Leveling the Negative Consequences of Idiosyncratic Deals Using an Interpretive Structural Modeling

Maryam Ahmadi Zahrani<sup>1</sup> , Mohammad Moradian<sup>2</sup> , Mehdi Sabokro<sup>3</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** Idiosyncratic deals (i-deals) are currently regarded as one of the most important instruments of a differentiation approach in human resource management practices. The increasing prevalence of these agreements constitutes a direct response to organizations' growing concerns about retaining their best talent. By using this strategic tool, organizations seek to meet the unique needs of their key employees and to sustain their competitive advantage in the labor market. This study was conducted to identify and prioritize the consequences of idiosyncratic deals and to map the relationships among them.

**Methodology:** This study is a descriptive survey with an applied orientation. First, the negative consequences of idiosyncratic deals were extracted from the relevant literature. Using the fuzzy Delphi technique, the final set of negative consequences was selected by a panel of academic experts and human resource managers and then structured based on Interpretive Structural Modeling (ISM). Finally, these negative consequences were examined using MICMAC analysis.

**Findings:** Based on the study's findings, the most influential negative consequences of idiosyncratic deals are workplace injustice, an increased emphasis on individualism in society, and imbalances in employees' bargaining power. These consequences should therefore be examined as the highest-priority concerns.

**Conclusion:** The findings indicate that, in addition to facilitating the attraction and retention of key employees, idiosyncratic deals may also generate significant negative outcomes, including workplace injustice, the reinforcement of individualism, and imbalances in employees' bargaining power. Accordingly, HR managers should establish transparent criteria for granting such agreements and develop fairness-oriented mechanisms to prevent the emergence of perceived discrimination.

**Keywords:** Idiosyncratic Deals (i-deals), Negative Consequences of Idiosyncratic Deals, Interpretive Structural Modeling

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Maryam Ahmadi Zahrani

© Authors

**Received:**  
March 11, 2026

**Revised:**  
April 14, 2026

**Accepted:**  
May 7, 2026

**Published online:**  
May 30, 2026

**Citation:** Ahmadi Zahrani, M., Moradian, M., Sabokro, M. (2026). Identify and Leveling the Negative Consequences of Idiosyncratic Deals Using an Interpretive Structural Modeling. *Human Capital Assessment and Development*, 3(1), 133-164.

1. Associate Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.
2. Master of Science Graduated Student, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.



## **Identify and Leveling the Negative Consequences of Idiosyncratic Deals Using an Interpretive Structural Modeling**

### **Extended Abstract**

#### **Background & Purpose**

Idiosyncratic deals (i-deals) are voluntary, customized, and individualized arrangements negotiated between employees and employers to attract, motivate, and retain key talents. Although the dominant approach in the human resource literature focuses on the positive outcomes and mutual (win-win) benefits of these agreements, individual-centric arrangements entail hidden costs, behavioral risks, and enduring negative consequences at the individual, team, and organizational levels. The oversight of the dark side and potential risks of these contracts renders the precise elucidation of the resulting destructive organizational behaviors both a scientific and managerial imperative. The significance of the present study lies in fostering a comprehensive understanding of the negative dynamics of this phenomenon. Accordingly, this research seeks to address the following key questions: What are the primary negative consequences stemming from idiosyncratic deals? And at what levels are these variables categorized based on their driving and dependence power?

#### **Methodology**

In terms of purpose, this study is applied, and regarding data collection and analysis methods, it is descriptive-survey with a mixed-methods approach. The population and information sources comprised academic and executive experts, including university faculty members in human resource management and senior HR managers in organizations. Purposive non-probability sampling was employed, selecting 10 qualified experts. Data collection was conducted in two stages through a literature review, the distribution of a Fuzzy Delphi questionnaire, and a paired comparison matrix. In the first stage, 24 negative consequences extracted from the literature were evaluated using the Fuzzy Delphi technique and validated by exceeding the threshold value of 0.5 and demonstrating high reliability (Cronbach's alpha = 0.87). In the subsequent stage, the causal network pattern and variable leveling were developed using the Interpretive Structural Modeling (ISM) technique. Finally, the variables were analyzed based on MICMAC analysis.

#### **Findings**

The results of the Fuzzy Delphi technique indicated that all 24 identified variables regarding the negative consequences of idiosyncratic deals possessed the requisite validity and consensus among the panel of experts. Subsequently, data analysis using the Interpretive Structural Modeling technique led to the mapping of a five-level hierarchical structure that elucidates the complex relationships among these consequences. Level 5 includes three key variables: "Workplace Injustice" (Component 1), "Imbalance in Employee Bargaining Power" (Component 17), and "Emphasis on Individualism in Society" (Component 21). Functioning as independent variables, these factors constitute the root cause of all other damages and exert the highest driving power and influence across the system. Level 4 consists of the variables "Perceived Reduction in Career Advancement Opportunities," the "Negative Matthew Effect" (unjust accumulation of

benefits), "Increased Destructive Social Comparison," and "Damaged Employee-Employer Relationships in Case of Non-Compliance," which are directly driven by Level 5 factors. At Level 3, the variable "Increased Workplace Stress" is positioned, acting as a psychological bridge that translates deep-seated perceptual impacts into observable organizational behaviors. Level 2 includes "Increased Employee Turnover," "Development of Demotivation," "Job Burnout," "Negative Impact on Organizational Culture," "Increased Conflict and Tension Among Employees," "Reduction in Organizational Citizenship Behavior," and "Negative Reactions from Coworkers (Stigmatization)." Level 1, the apex level of the model, is formed by outcomes such as "Decreased Organizational Commitment," "Negative Impact on Teamwork," "Reduced Job Satisfaction," "Decline in Organizational Trust," "Negative Impact on Overall Organizational Performance," "Decreased Loyalty," "Reduced Job Security," "Increased Intent to Quit," and "Refusal to Exert Effort for Coping," which represent the ultimate output of the lower levels. Based on the MICMAC analysis results, the 5 variables at Levels 4 and 5 were classified as independent variables (high driving power and low dependence power), whereas most variables across Levels 1 to 3 were identified as linkage variables (high driving power and high dependence power), introducing high sensitivity into the system.

## Conclusion

By challenging the one-sided and simplistic perspective on idiosyncratic deals, this study provides significant theoretical and practical contributions to the field of human resource management. From a theoretical perspective, this research demonstrates that while granting personalized arrangements may retain certain key talents in the short term, it destabilizes the organizational behavioral framework in the long run by disrupting the perception of fairness and triggering negative social comparisons. The proposed model effectively illustrates how perceived injustice and disparities in bargaining power act as root drivers, initiating a domino effect of stress, interpersonal tension, and reduced citizenship behaviors, ultimately culminating in diminished commitment and overall organizational performance.

From a practical and managerial standpoint, the findings serve as a critical warning for senior executives and human resource professionals to approach such individualized contracts with caution. Organizations are advised to establish transparent, objective, and merit-based criteria for granting individual agreements to prevent the erosion of perceived organizational justice. Furthermore, fostering a collaborative culture, designing equitable evaluation systems, and implementing effective communication channels to clarify the rationale behind special arrangements can mitigate negative reactions such as stigmatization, interpersonal conflict, and impaired teamwork. Managers must recognize that retaining a single individual should not come at the cost of eroding the social capital and public trust of the broader organization.

**Keywords:** Idiosyncratic Deals (i-deals), Negative Consequences of Idiosyncratic Deals, Interpretive Structural Modeling





## شناسایی و سطح بندی پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری

مریم احمدی زهرانی<sup>۱</sup>، محمد مرادیان<sup>۲</sup>، مهدی سبک رو<sup>۳</sup>

| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | نوع مقاله: پژوهشی                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>زمینه و هدف:</b> قراردادهای نامتعارف به عنوان توافقات استخدامی فردی شده میان کارکنان و کارفرما، در حال حاضر یکی از مهم ترین ابزارهای رویکرد تمایز در رویه های مدیریت منابع انسانی محسوب می شوند. ظهور فزاینده این قراردادها پاسخی مستقیم به نگرانی های رو به رشد سازمان ها در خصوص حفظ و ماندگاری بهترین استعدادها است. سازمان ها با استفاده از این ابزار استراتژیکی تلاش می کنند تا نیازهای منحصر به فرد کارکنان کلیدی خود را تأمین کرده و مزیت رقابتی خود را در بازار کار حفظ نمایند. این پژوهش با هدف شناسایی و سطح بندی پیامدهای قراردادهای نامتعارف و همچنین ترسیم روابط بین آنها انجام شده است.</p> <p><b>روش:</b> این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و با ماهیت کاربردی است. در این پژوهش پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف از ادبیات موضوع استخراج و با استفاده از تکنیک دلفی فازی پیامدهای منفی نهایی توسط خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی انتخاب و براساس تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری ساختارمند شدند. در نهایت این پیامدهای منفی با استفاده از تحلیل MICMAC مورد بررسی قرار گرفت.</p> <p><b>یافته ها:</b> با توجه به یافته های پژوهش پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف «بی عدالتی در محل کار»، «تاکید بر فردگرایی در جامعه» و «عدم توازن در قدرت چانه زنی کارکنان» جزء تأثیرگذارترین پیامدهای منفی این قراردادها هستند که باید در درجه اول مورد بررسی قرار گیرند.</p> <p><b>نتیجه گیری:</b> نتایج پژوهش نشان می دهد قراردادهای نامتعارف، علاوه بر کمک به جذب و نگهداشت کارکنان کلیدی، می توانند پیامدهای منفی مهمی مانند بی عدالتی در محل کار، تقویت فردگرایی و عدم توازن در قدرت چانه زنی کارکنان ایجاد کنند. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید با تعیین معیارهای شفاف برای اعطای این توافقات و طراحی سازوکارهای عدالت محور، از شکل گیری ادراک تبعیض جلوگیری کنند.</p> <p><b>کلیدواژه ها:</b> قراردادهای کاری نامتعارف، پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف، رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری.</p> | <p><b>نویسنده مسئول:</b> مریم احمدی زهرانی</p> <p>© نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۱۲/۲۰</p> <p><b>بازنگری:</b> ۱۴۰۵/۰۱/۲۵</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۵/۰۲/۱۷</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۵/۰۳/۰۹</p> |

**استناد:** احمدی زهرانی، مریم؛ مرادیان، محمد؛ سبک رو، مهدی. (۱۴۰۵). شناسایی و سطح بندی پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، دوره ۳ (شماره ۱)، ۱۳۲-۱۶۴.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۳، شماره ۱، ص. ۱۳۲-۱۶۴.

شاپا: ۳۱۱۵-۸۵۳۶



## مقدمه

روابط استخدامی در چند دهه‌ی گذشته دستخوش تحولی بنیادین شده است. تشدید رقابت در بازار کار موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها با پدیده‌ی «جنگ برای استعداد» روبه‌رو شوند و در پاسخ، مجموعه‌ای از راهبردهای نوین منابع انسانی را به‌منظور جذب، انگیزش و حفظ کارکنان کلیدی خود اتخاذ کنند (مارینو، دابوس، ریورو و پوجول-کولز،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱). هم‌زمان، کارکنان ماهر بیش از پیش نسبت به ارزش متمایزی که از نظر دانش، مهارت یا روابط شبکه‌ای برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند، آگاه شده‌اند (اورارد-ایگو، چن و هه،<sup>۲</sup> ۲۰۲۵) و در نتیجه، نقش فعال‌تری در مذاکره درباره‌ی شرایط کاری خاصی ایفا می‌کنند که بیشترین انطباق را با نیازها و ترجیحات شخصی آنان دارد (مارینو، دابوس، ریورو و پوجول-کولز، ۲۰۲۱). درحالی‌که اقدامات مدیریت منابع انسانی برای مدت‌های طولانی بر ثبات و استانداردسازی تأکید داشته‌اند، در سال‌های اخیر و با تعمیق خودآگاهی کارکنان، رویکردهای سنتی و استانداردشده دیگر قادر به پاسخ‌گویی به نیازهای یگانگی کارکنان نیستند (اورارد-ایگو، چن و هه، ۲۰۲۵). ازاین‌رو، کارکنانی که به دنبال توسعه‌ی مهارت و خلق ارزش در کار هستند، به‌تدریج وارد فرایند مذاکره با سازمان‌ها درباره‌ی نیازها و انتظارات خود می‌شوند.

ظهور قراردادهای نامتعارف، مفروضات نظری مختلف در مدیریت منابع انسانی سنتی را به چالش کشیده و مسیر جدیدی را پیش‌روی سازمان‌ها برای ارتقاء مؤثر حیات کاری کارکنان گشوده است (فن، لی، وو، پنگ، پنگ و ژوئه،<sup>۳</sup> ۲۰۲۳). افزون بر این، در سال‌های اخیر عواملی همچون نوسان شدید بازارها، کاهش هزینه‌های فناوری، مقررات‌زدایی در روابط استخدامی و رقابت فشرده برای جذب و حفظ استعدادها، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا معاملات فردی را به‌عنوان ابزاری برای تضمین بهره‌برداری کارآمد از منابع انسانی به کار گیرند (تاسر، رفکانین، لاس‌یراس و بوش،<sup>۴</sup> ۲۰۲۲). در نتیجه این تحولات، قراردادهای نامتعارف<sup>۵</sup> به‌عنوان ترتیبات کاری شخصی‌سازی‌شده ظهور یافته‌اند (مارینو، دابوس، ریورو و پوجول-کولز، ۲۰۲۱؛ روسو، هو و گرینبرگ،<sup>۶</sup> ۲۰۰۶). این نوع قراردادها به‌عنوان توافق‌هایی داوطلبانه، شخصی‌سازی‌شده و غیراستاندارد تعریف می‌شوند که میان کارکنان و کارفرما، در شرایطی مبتنی بر منافع متقابل، مورد مذاکره قرار می‌گیرند (تاسر، رفکانین، لاس‌یراس و بوش، ۲۰۲۲؛ روسو، هو و گرینبرگ، ۲۰۰۶). قراردادهای نامتعارف بیانگر رابطه‌ای متوازن‌تر میان کارکنان و کارفرمایان هستند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان از آزادی عمل بیشتری برای شکل‌دهی به ابعاد مختلف شغل خود برخوردار می‌شوند (شو، وین، میشل و پان،<sup>۷</sup> ۲۰۲۵) و طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌ها، از جمله وظایف شغلی، زمان‌بندی کار، جبران خدمات و مسیر پیشرفت شغلی را در بر می‌گیرند (چالیشکان و تورون،<sup>۸</sup> ۲۰۱۹) و ازاین‌رو، با علایق، استعدادها و آرمان‌های شغلی افراد همراستا هستند (لی، هانگ و روپ،<sup>۹</sup> ۲۰۲۳).

قراردادهای نامتعارف دارای چهار ویژگی اصلی هستند که آنها را از قراردادهای استاندارد متمایز می‌کند (لاس‌یراس،

<sup>1</sup> Marino., Dabos., Rivero., & Pujol-Cols

<sup>2</sup> Everard-Igweh., Chen., & He

<sup>3</sup> Fan., Li., Wu., Peng., Peng., & Xue

<sup>4</sup> Taser., Rofcanin., Las Heras., & Bosch

<sup>5</sup> Idiosyncratic Deals (I-deals)

<sup>6</sup> Rousseau., Ho., & Greenberg

<sup>7</sup> Xu., Wayne., Michel., & Pan

<sup>8</sup> Çalışkan & Torun

<sup>9</sup> Lee., Hong., & Rupp

رُفکانین، ماتیاس بال و شتولبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷):

مذاکره فردی: تمامی قراردادهای نامتعارف به صورت انفرادی میان کارکنان و کارفرما مذاکره می‌شوند (سون، سانگ، کونگ و بو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و اغلب توسط خود کارکنان آغاز می‌گردند، اگرچه ممکن است توسط کارفرما نیز پیشنهاد شوند (روسو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

سفارشی‌سازی: قراردادهای نامتعارف این امکان را فراهم می‌کنند که ترتیبات استخدامی سفارشی‌شده‌ای برای کارکنان خاص فراهم شود که با شرایط سایر کارکنان متفاوت است (مارینو، دابوس، ریورو و پوجول-کولز، ۲۰۲۱؛ لاس اراس، رُفکانین، ماتیاس بال و شتولبرگر، ۲۰۱۷). این ناهمگونی، تمایز منابع انسانی<sup>۴</sup> را در سطح فردی ایجاد می‌کند (شو، وین، میشل و پان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵؛ مارساکو، دیوینه و برپلس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

منفعت متقابل: هدف این قراردادها، ایجاد منافع همزمان برای کارکنان (مانند افزایش رضایت شغلی) و سازمان (مانند افزایش بهره‌وری و حفظ استعداد) است. این قراردادها به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که هم به نفع کارکنان باشند (از طریق تأمین نیازهای فردی) و هم به نفع کارفرما (از طریق برآورده شدن منافع سازمانی) (فان در هایدن، ناوُتا، فوگیت، دِ فوس و بوزیونلوس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

تنوع دامنه: دامنه و محتوای هر قرارداد کاری نامتعارف بسته به فرد متفاوت است و از شخصی به شخص دیگر تغییر می‌کند (سون، سانگ، کونگ و بو، ۲۰۲۰).

قراردادهای نامتعارف می‌توانند به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای ارتقاء قابلیت جذب و نگهداشت نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند. این قراردادها کوچک‌ترین واحدهای ساختاری روابط استخدامی یکپارچه به شمار می‌روند که در آن منافع کارکنان و کارفرما به‌طور همزمان تأمین می‌شود (فان در هایدن، ناوُتا، فوگیت، دِ فوس و بوزیونلوس، ۲۰۲۱). قراردادهای نامتعارف، که به‌صورت کتبی یا نانوشته منعقد می‌شوند، حاصل مذاکراتی برابر و داوطلبانه میان سازمان و کارکنان (دریافت‌کنندگان) است که به ایجاد شرایط کاری منحصر به فردی برای کارکنان می‌انجامد که با شرایط همکاران آن‌ها (ناظران) که مشغول انجام فعالیت‌های مشابه‌اند، تفاوت دارد (دینگ، آی، ژائو و ژانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). قراردادهای نامتعارف، در مقایسه با رویکردهای سنتی، مستلزم هزینه‌های بالاتری هستند؛ زیرا به‌منظور انطباق با تنوع فزاینده نیروی کار، به‌صورت سفارشی و متناسب با شرایط افراد تنظیم می‌شوند (بهاونا، شارما و غادری، ۲۰۲۵؛ وانگ، وانگ، یائو، هسو، لاولر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). اگرچه این قراردادها به صورت دوجانبه بین کارکنان و مدیران آن‌ها شکل می‌گیرند، اما پیامدهای آن‌ها فراتر از کارکنان دریافت‌کننده بوده و همکاران، تیم و سازمان را در بر بگیرد (روفکانین، بربر، مارساکو، بال، موغال و فیندیکلی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ لاس اراس، رُفکانین، ماتیاس بال و شتولبرگر، ۲۰۱۷).

<sup>1</sup> Las Heras., Rofcanin., Bal., & Stollberger

<sup>2</sup> Sun., Song., Kong., & Bu

<sup>3</sup> Rousseau

<sup>4</sup> HR Differentiation

<sup>5</sup> Xu., Wayne., Michel., & Pan

<sup>6</sup> Marescaux., De Winne., & Brebels

<sup>7</sup> Van der Heijden., Nauta, Fugate., De Vos., & Bozionelos

<sup>8</sup> Ding., Ai., Zhao., & Zhang

<sup>9</sup> Wang., Wang., Yao., Hsu., & Lawler

<sup>10</sup> Rofcanin., Berber., Marescaux., Bal., Mughal., & Findikli

محتوای قراردادهای نامتعارف براساس موضوع مذاکره می‌تواند بسیار متنوع باشد، پژوهشگران عموماً سه نوع اصلی از این قراردادها را شناسایی کرده‌اند:

قراردادهای نامتعارف وظیفه‌ای و توسعه‌ای<sup>۱</sup>: این قراردادها ابزارهایی هستند که به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا توسعه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و رشد شغلی کارکنان را تسهیل کنند (دینگ، آی، ژائو و ژانگ، ۲۰۲۳؛ هوانگ و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱) و ممکن است شامل مذاکره برای ارتقاء رتبه، برعهده گرفتن نقش‌های رهبری یا درخواست وظایف اضافی برای کارکنان با عملکرد بالا باشد (چالیشکان و تورون، ۲۰۱۹). این قراردادها شامل بازطراحی وظایف شغلی به‌منظور جذاب‌تر شدن نقش‌ها و ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه می‌شوند و به کارکنان کمک می‌کنند تا تناسب بهتری بین فرد و شغل خود پیدا کنند (روفکانین، بربر، مارساکو، بال، موغال و فیندیکلی، ۲۰۱۸؛ وانگ، کیم، چن، لیانگ و لین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). در مقابل، قراردادهای وظیفه‌ای بر پیشرفت شغلی شخصی‌سازی شده، پذیرش مسئولیت‌ها یا نقش‌های اضافی در حوزه‌های متفاوت و اجرای نقش مربیگری تمرکز دارند و براساس نیازهای فرد طراحی می‌شوند (بهاون، شارما و غادری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵). این نوع قراردادها به‌طور کلی امکان شکل‌دهی انعطاف‌پذیر و فردمحور روابط کاری را فراهم می‌کنند و نقش مهمی در انگیزش، توسعه و حفظ کارکنان ایفا می‌نمایند (فان و این‌برگ، برلس، دوینه و مارساکو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

قراردادهای نامتعارف انعطاف‌پذیر<sup>۶</sup>: این نوع قراردادها شامل انعطاف‌پذیری مکان، انعطاف‌پذیری برنامه کاری، کاهش حجم کار و کاهش ساعات کاری این نوع قراردادها نامتعارف به‌ویژه برای حمایت از تنوع جنسیتی (مانند انعطاف‌پذیری پس از مرخصی زایمان) و برای کارکنان با عملکرد بالا رایج‌تر است (بهاون، شارما و غادری، ۲۰۲۵). مدیران معمولاً به کارکنانی که عملکرد پایین‌تری دارند، انعطاف‌پذیری کمتری اعطا می‌کنند؛ زیرا نگران‌اند که این افراد از سازوکارهای موجود سوءاستفاده کنند. این بُعد به برخورداری از سطح معینی از اختیار در انتخاب زمان انجام کار اشاره دارد که در نهایت می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و شکل‌گیری توازن مطلوب میان کار و زندگی بینجامد (چالیشکان و تورون، ۲۰۱۹).

قراردادهای نامتعارف مالی<sup>۷</sup>: این نوع، به پکیج‌های جبران خدمات سفارشی‌شده‌ای اشاره دارد که برای کارکنانی طراحی شده‌اند که دارای مهارت‌های خاص و مورد تقاضا در بازار هستند. همچنین، این قرارداد شامل مذاکره برای تعدیل حقوق، افزایش ناشی از تورم و تعدیلات حقوقی است (بهاون، شارما و غادری، ۲۰۲۵).

قراردادهای نامتعارف براساس زمان مذاکره، به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: قراردادهای نامتعارف پیش از استخدام<sup>۸</sup> و قراردادهای نامتعارف پس از استخدام<sup>۹</sup> (چالیشکان و تورون، ۲۰۱۹؛ سون، لیانگ، لی و سانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳).

قراردادهای نامتعارف پیش از استخدام: این قراردادها در طول فرایند جذب و استخدام و پیش از آغاز رسمی رابطه استخدامی منعقد می‌شوند (فان دره‌ایدن، ناوتا، فوگیت، دِ فوس و بوزیونلوس، ۲۰۲۱). هدف اصلی سازمان از به‌کارگیری این

<sup>1</sup> Task and Development I-deals

<sup>2</sup> Huang & Chen

<sup>3</sup> Wang, Kim., Chen., & Liang

<sup>4</sup> Bhawna., Sharma., & Ghaderi

<sup>5</sup> Van Waeyenberg., Brebels., De Winne., & Marescaux

<sup>6</sup> Flexibility I-deals

<sup>7</sup> Financial Package I-deals

<sup>8</sup> Ex-ante i-deals

<sup>9</sup> Ex-post i-deals

<sup>10</sup> Sun., Liang., Li., & Song

قراردادهای نامتعارف، جذب استعدادهای کلیدی و برجسته است که در بازار کار کمیاب بوده و تقاضای بالایی دارند (سون، سانگ و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ سون، لیانگ، لی و سانگ، ۲۰۲۳). مبنای مذاکره در این مرحله، عمدتاً بر ارزش بازار و پتانسیل آتی فرد استوار است، نه عملکرد اثبات‌شده او در سازمان.

محورهای این مذاکره اغلب شامل مسائل مربوط به جبران و مزایا (مانند پاداش‌های اضافی برای جبران حق سنوات فرد، تنظیم سایر مزایا مانند ساختار پاداش و اختیار معامله سهام، بیمه درمانی، خودروی شرکتی) تا انعطاف‌پذیری در محیط کار (مانند کار از شهرهای مختلف یا رفت‌وآمد بین کشورهای مختلف، کار پاره‌وقت برای بازنشستگان یا کارکنان با شرایط خاص) متفاوت است (سون، سانگ، کونگ و بو، ۲۰۲۰).

قراردادهای نامتعارف پس از استخدام: این نوع از قراردادهای نامتعارف پس از استخدام رسمی کارکنان و در طول یک رابطه کاری جاری و تثبیت‌شده مذاکره می‌شوند (فان در هایدن، ناؤتا، فوگیت، دِ فوس و بوزیونلوس، ۲۰۲۱). هدف اصلی سازمان از این قراردادهای کاری نامتعارف، پاداش دادن به عملکرد عالی، حفظ کارکنان ارزشمند و در نهایت افزایش تعهد و رضایت شغلی آن‌هاست (سون، سانگ، کونگ و بو، ۲۰۲۰). مبنای مذاکره در این حالت، سابقه رابطه کاری، اعتماد متقابل و عملکرد اثبات‌شده و مشارکت‌های فرد در طول زمان است. این قراردادهای نامتعارف، نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان بر کارکنانی است که شایستگی خود را ثابت کرده است (سون، سانگ و لی، ۲۰۲۱). محورهای مذاکره در این دسته اغلب توافق برای دریافت آموزش‌های تخصصی (ابعاد توسعه‌ای)، تغییر در ساعات کاری به دلیل نیازهای شخصی (ابعاد انعطاف‌پذیری)، یا کاهش موقت حجم مسئولیت‌ها (ابعاد کاهش حجم کاری) (چالیشکان و تورون، ۲۰۱۹). از این رو، قراردادهای نامتعارف پیش از استخدام ابزاری برای جذب نیرو بر مبنای پتانسیل بازار هستند، درحالی‌که قراردادهای نامتعارف پس از استخدام ابزاری برای حفظ و پاداش بر مبنای عملکرد اثبات‌شده و رابطه درونی می‌باشند (سون، لیانگ، لی و سانگ، ۲۰۲۳).

چندین چارچوب نظری برای تبیین مکانیزم‌های تأثیرگذاری این قراردادها بر نتایج شغلی به کار رفته است: نظریه تبادل اجتماعی<sup>۲</sup>؛ تئوری تبادل اجتماعی عمدتاً بر رابطه‌ای متمرکز است که از طریق تبادل منابع بین دو طرف مختلف شکل می‌گیرد. بر این اساس، فردی که از دیگری منفعتی دریافت می‌کند، موظف است این لطف را جبران کند (لالیه، تکلیب و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). اگرچه جبران این منافع اجباری نیست، اما عدم انجام آن می‌تواند عواقب خاصی از جمله کاهش اعتبار، از دست دادن اعتماد، محرومیت از منافع احتمالی در آینده را به دنبال داشته باشد (گولدر<sup>۴</sup>، ۱۹۶۰). در مقابل، افرادی که متقابلاً این منافع را باز می‌گردانند، به چیزی دست می‌یابند که بلاو<sup>۵</sup> (۱۹۶۴) آن را مبادله‌ی خودپایدار دستاوردها توصیف می‌کند، که شامل تأیید، ایجاد اعتماد متقابل و احترام می‌شود (بلاو، ۱۹۶۴). این نظریه چارچوب غالب در پژوهش‌های قراردادهای کاری نامتعارف است (تاسر، رفکانین، لاس‌یراس و بوش، ۲۰۲۲). دریافت این قراردادهای نامتعارف به‌عنوان نشانه‌ای از حمایت و سرمایه‌گذاری منحصر به فرد سازمان (یا مدیر) تلقی می‌شود (انند، موزر، ویدیرتی، لیدن، روسو و

<sup>1</sup> Sun., Song., & Li

<sup>2</sup> Social Exchange Theory

<sup>3</sup> Lauhié., Tekleab., & Lee

<sup>4</sup> Gouldner

<sup>5</sup> Blau

اکیرلا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در نتیجه، کارکنان احساس می‌کنند موظفند این لطف را با رفتارهای متقابل مثبت، مانند عملکرد شغلی بالاتر و تعهد عاطفی، جبران کنند (روفکانین، بربر، مارساکو، بال، موغال و فیندیکلی، ۲۰۱۸). مرور لیائو، وین و روسو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) بر ادبیات توافقات فردی نشان می‌دهد که تئوری تبادل اجتماعی کلید ارائه چارچوب گسترده برای توضیح این پدیده بوده که چرا برخی از سرپرستان توافقات فردی اعطا می‌کنند و برخی دیگر نه (لیائو، وین و روسو، ۲۰۱۶). درحالی که تئوری تبادل اجتماعی تنها تئوری قادر به توضیح تأثیر توافقات فردی بر نتایج نیست و بررسی سایر چارچوب‌های نظری، درک جمعی از این پدیده را افزایش خواهد داد (کاساندا و کابامبا، شیائو چن، آگیمانگ آمیاو و چامی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

چارچوب مقایسه‌ی اجتماعی<sup>۴</sup>: زندگی سازمانی به دلیل تعامل مستمر کارکنان و آگاهی آنان از نقش‌ها، عملکرد و پاداش‌های یکدیگر، زمینه‌ساز شکل‌گیری مقایسه‌های اجتماعی میان افراد است (هو و لیدن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). براساس چارچوب نظری وود<sup>۶</sup> (۱۹۹۶)، مقایسه‌ی اجتماعی فرایندی چندمرحله‌ای است که با انتخاب همتایان به‌عنوان معیار مقایسه آغاز می‌شود. افراد از طریق مشاهده و تعامل، اطلاعاتی درباره‌ی عملکرد، پیشرفت، رقابت و همکاری دیگران به دست می‌آورند و آن را با وضعیت خود مقایسه می‌کنند که به درک روشن‌تری از جایگاه نسبی فرد منجر می‌شود. در نهایت، بسته به این‌که فرد پیامدهای مقایسه را مطلوب یا نامطلوب ارزیابی کند، واکنش‌های مثبت یا منفی در نگرش و رفتار او شکل می‌گیرد (وود، ۱۹۹۶). در سطح تیم، این واکنش‌ها اغلب به صورت پیامدهای بین‌فردی مؤثر بر فرآیندها و اثربخشی تیم ظاهر می‌شوند (شو، وین، میشل و پان، ۲۰۲۵). در این میان، تعارض رابطه‌ای به‌عنوان فرآیند بین‌فردی، به‌شدت تحت تأثیر این واکنش‌ها قرار دارد؛ به‌گونه‌ای که واکنش منفی ناشی از این مقایسه، احتمال تشدید تعارض رابطه‌ای را افزایش می‌دهد، درحالی‌که واکنش مثبت به کاهش آن منجر می‌شود (بال و بوهم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

مدل آشار رو به پایین<sup>۸</sup>: این مدل، با تکیه بر نظریه‌های یادگیری اجتماعی<sup>۹</sup> (بندورا<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۷) و پردازش اطلاعات اجتماعی<sup>۱۱</sup> (سالانسیک و ففر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۸)، توضیح می‌دهد که چگونه نگرش‌ها یا رفتارهای مدیر می‌تواند به کارکنان آنها منتقل شود و مدیران به‌عنوان الگوهای نقشی عمل می‌کنند و بر مبنای این نظریه‌ها رابطه‌ی مثبتی میان توافقات فردی و توسعه‌ای مدیران وجود دارد (تاسر، رُفکانین، لاس اِراس و بوش، ۲۰۲۲). بنابراین، مدیرانی که خود قراردادهای کاری نامتعارف و توسعه‌ای دریافت کرده‌اند، درک بهتری از نیازهای کارکنان خود دارند و به اعطای قراردادهای نامتعارف مشابه به آن‌ها تمایل نشان می‌دهند (روفکانین، بربر، مارساکو، بال، موغال و فیندیکلی، ۲۰۱۸). از منظر کارکنان، آنان با مشاهده، تقلید و الگوبرداری از مدیران خود، درباره مناسب بودن رفتارها می‌آموزند. در تأیید این دیدگاه، مشاهده موفقیت همکاران در مذاکره برای دریافت برخی مزایای منابع انسانی می‌تواند سایر کارکنان را نیز به

<sup>1</sup> Anand., Meuser., Vidyarthi., Liden., Rousseau., & Ekkirala

<sup>2</sup> Liao., Wayne., Rousseau

<sup>3</sup> Kasanda Wa Kabamba., Xiao Chen., Agyemang Ameyaw., & Tchamy

<sup>4</sup> Social Comparison Framework

<sup>5</sup> Hu & Liden

<sup>6</sup> Wood

<sup>7</sup> Bal & Boehm

<sup>8</sup> Trickle-Down Model

<sup>9</sup> Social Learning Theory (SLT)

<sup>10</sup> Bandura

<sup>11</sup> Social Information Processing Theory (SIP)

<sup>12</sup> Salancik & Pfeffer

جست‌وجوی مزایای مشابه ترغیب کند (رُفکانین، لاس اراس و فان در هایدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

با وجود گسترش روزافزون قراردادهای کاری نامتعارف در سازمان‌های کنونی، روایت غالب پیرامون این قراردادها همواره مثبت و عاری از چالش نیست. هرچند هدف اصلی از طراحی و اجرای این قراردادها، دستیابی به وضعیتی «برد-برد» برای کارکنان و سازمان‌هاست، شواهد نشان می‌دهد که در برخی شرایط، پیامدهای ناخواسته‌ای از جنس «برد-باخت» نیز ممکن است پدیدار شود. با وجود اهمیت این پیامدها، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های موجود، عمدتاً بر جنبه‌ها یا پیامدهای مثبت قراردادهای نامتعارف تمرکز داشته و کمتر به چالش‌های عملی و شرایط اجرای اثربخش آن‌ها در بستر واقعی سازمان‌ها پرداخته‌اند تا زمینه‌ای برای اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر از سوی مدیران فراهم گردد. پژوهش حاضر می‌کوشد با واکاوی عمیق قراردادهای نامتعارف، به پرکردن این خلأ پژوهشی کمک کند. از این رو، این پژوهش درصدد پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف کدام‌اند؟

۲. سطح‌بندی پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری چیست؟

## پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهشی خارجی و داخلی در جدول ۱ به صورت خلاصه آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

| نویسندگان (سال)                          | عنوان                                                                                                                                            | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>پیشینه خارجی</b>                      |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| هاتوری، هوآنگ و نگون <sup>۲</sup> (۲۰۲۵) | چگونه شیوه‌های منابع انسانی با مشارکت بالا و قراردادهای نامتعارف بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارند؟ به بررسی تأثیر تعدیل‌کننده ارزش‌های فردگرایانه | نتایج نشان داد که ارزش‌های فردگرایانه، اجرای شیوه‌های منابع انسانی مشارکتی را اثرگذارتر کرده و رابطه مثبت بین قراردادهای کاری نامتعارف و تعهد عاطفی را تقویت می‌کند، درحالی‌که ارزش‌های جمع‌گرایانه رابطه منفی بین قراردادهای نامتعارف و تعهد عاطفی را تقویت می‌کند.                            |
| وانگ، کیم، چن، لیانگ و لین (۲۰۲۵)        | قراردادهای نامتعارف وظیفه‌ای و وابستگی متقابل وظیفه‌ای: تأثیر بر تناسب توانایی-تقاضا و نتایج کارکنان                                             | نتایج نشان داد که قراردادهای نامتعارف وظیفه‌ای رابطه مثبت با عملکرد شغلی دارند که این رابطه از طریق تناسب توانایی-تقاضا میانجی‌گری می‌شود. همچنین، وابستگی متقابل وظیفه‌ای این اثر مثبت را تقویت می‌کند.                                                                                        |
| دینگ، آی، ژائو و ژانگ (۲۰۲۳)             | تأثیر قراردادهای کاری نامتعارف بر پنهان‌سازی دانش توسط همکاران: یک مدل میانجی‌گری زنجیره‌ای تعدیل‌شده                                            | یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک همکاران از قراردادهای نامتعارف سایر کارکنان، تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر پنهان‌سازی دانش توسط خود آنان دارد. ادراک نابرابری در قراردادهای نامتعارف، احساس عدم توازن تلاش - پاداش را افزایش می‌دهد که به پریشانی روان‌شناختی و پنهان‌سازی دانش منجر می‌شود. |
| وانگ و وانگ <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)          | چه زمانی قراردادهای نامتعارف همکاران باعث تضعیف اجتماعی می‌شود؟ نقش-های تعدیل‌کننده خودارزیابی اصلی و                                            | نتایج نشان می‌دهد که تعامل میان ادراک همکاران از دریافت معاملات خاص و خودارزیابی‌های هسته‌ای پایین، احساس محرومیت نسبی کارکنان را برمی‌انگیزد و در نتیجه، به تضعیف اجتماعی آنان منجر                                                                                                            |

<sup>1</sup> Rofcanin., Las Heras., & Van der Heijden

<sup>2</sup> Hattori., Hoang., & Nguyen

<sup>3</sup> Wang & Wang

| نویسندگان(سال)                               | عنوان                                                                                                | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>پیشینه خارجی</b>                          |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                              | وظیفه‌شناسی                                                                                          | می‌شود. در عین حال، وظیفه‌شناسی کارکنان می‌تواند تأثیر مثبتی در تضعیف احساس محرومیت نسبی داشته باشد.                                                                                                                                                                                                                            |
| فَن، سون، وانگ، ژو، پَنگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۲) | قرارداد نامتعارف و نوآوری موفقیت‌آمیز تیم: بر اساس دیدگاه مدل ورودی-فرآیند-خروجی                     | نتایج نشان داد که در شرایطی که سیستم‌های حافظه تعاملی تیمی و انعطاف‌پذیری شناختی تیمی در سطح بالایی قرار دارند، اثر واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش اکتشافی-بهره‌برداری در رابطه بین قراردادهای نامتعارف تیمی و نوآوری موفقیت‌آمیز تیمی در هر دو مرحله (اکتشاف و بهره‌برداری) تقویت می‌شود.                                          |
| ژانگ، دنگ، شیا و لان <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)     | پارادوکس اشتغال‌پذیری: تأثیر قراردادهای نامتعارف توسعه‌ای بر تمایل به جابجایی کارکنان دریافت‌کننده   | نتایج نشان داد که قراردادهای نامتعارف توسعه‌ای، ادراک کارکنان از قابلیت استخدام داخلی و خارجی را افزایش می‌دهند و بر قصد جابجایی تأثیر می‌گذارند. ادراک گیرندگان از این فرصت، رابطه بین اشتغال‌پذیری ادراک‌شده داخلی و قصد جابجایی را تقویت می‌کند، اما رابطه بین اشتغال‌پذیری ادراک‌شده خارجی و قصد جابجایی را تضعیف می‌نماید. |
| مارساکو، دِوینه و سِلز <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)   | قراردادهای نامتعارف از دیدگاه عدالت توزیعی: بررسی رفتار آوایی همکاران                                | نتایج نشان داد که پاداش‌های مالی مبتنی بر قراردادهای نامتعارف، از سوی سایر همکاران به‌عنوان توزیعی ناعادلانه ادراک می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای غیرمولد در سازمان باشد.                                                                                                                                            |
| لو و دیچور کوپک <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)          | رهبری پدران و قراردادهای نامتعارف در زمینه مراقبت‌های بهداشتی                                        | نتایج نشان داد که برخلاف رهبری اقتدارگرایانه، ابعاد خیرخواهی و اخلاقی رهبری پدران دارای روابط مثبت و معناداری با قراردادهای کاری نامتعارف هستند.                                                                                                                                                                                |
| کیمولو و چریوت <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)           | انگیزاننده‌های ذاتی قراردادهای نامتعارف و رفتار کاری نوآورانه                                        | نتایج نشان داد که قراردادهای نامتعارف منعطف با رفتارهای نوآورانه و رفتارهای نوآورانه با مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار نشان می‌دهند.                                                                                                                                                                             |
| کونگ، هو، گارگ <sup>۶</sup> (۲۰۱۸)           | قراردادهای نامتعارف کارکنان و همکار: پیامدهایی برای خستگی عاطفی و رفتارهای انحرافی                   | نتایج نشان داد که فرسودگی عاطفی نه‌تنها واسطه رابطه منفی بین قراردادهای نامتعارف کارکنان و رفتارهای انحرافی است، بلکه رابطه مثبت بین مقایسه اجتماعی در قراردادهای نامتعارف وظیفه‌ای را نیز میانجی‌گری می‌کند که به بروز رفتارهای انحرافی منجر می‌شود.                                                                           |
| نویسندگان(سال)                               | عنوان                                                                                                | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>پیشینه داخلی</b>                          |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ابراهیمی (۱۴۰۱)                              | معاملات غیرمستعارف و غنی‌سازی کار و خانواده؛ نقش تعدیلگر خودکارآمدی                                  | نتایج نشان داد که این قراردادها تأثیر مثبتی بر غنی‌سازی خانواده از جانب شغل دارد و خودکارآمدی باعث تقویت این رابطه می‌شود. با این حال، غنی‌سازی کار توسط خانواده معنادار نبود و تنها در حضور خودکارآمدی، رابطه معناداری میان این متغیرها وجود دارد.                                                                             |
| آذر و ویشلقی (۱۴۰۱)                          | تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عملکرد نوآورانه: تحلیل نقش میانجی دلبستگی شغلی و توانمندسازی روانشناختی | نتایج نشان می‌دهند که مدیران با ارائه بسته‌های متناسب‌سازی‌شده، پرداخت حقوق و مزایای بیشتر، ارتقاء کارکنان و پیشرفت شغلی آنها و با برگزاری دوره‌های آموزشی موجب افزایش دلبستگی و توانمندسازی کارکنان شده و به بهبود عملکرد نوآورانه آنان می‌انجامد.                                                                             |
| ویشلقی و رستگار                              | تأثیر قراردادهای نامتعارف بر انحراف                                                                  | نتایج نشان داد که قراردادهای نامتعارف تأثیر مستقیم و معناداری بر                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>1</sup> Fan., Sun., Wang, Zhu., & Peng

<sup>2</sup> Zhang., Deng., Xia., & Lan

<sup>3</sup> Marescaux., De Winne., & Sels

<sup>4</sup> Luu & Djurkovic

<sup>5</sup> Kimwolo & Cheruiyot

<sup>6</sup> Kong., Ho., & Garg

| نویسندگان (سال) | عنوان                                                                                              | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشینه خارجی    |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| (۱۴۰۰)          | خلاق: تحلیل نقش میانجی خودبرتری بر روانشناختی و آوای سازنده کارکنان                                | انحراف خلاق کارکنان دارند و از طریق میانجی‌گری آوای کارکنان و خودبرتری بر روانشناختی تأثیر معناداری بر انحراف خلاق کارکنان دارند.                                                                                                                                         |
| ابراهیمی (۱۳۹۹) | بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده نقش تعدیل - گر مبادله رهبر - پیرو | نتایج نشان داد که قراردادهای نامتعارف بر عدالت رویه‌ای و تعاملی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری دارند، اما بر عدالت توزیعی ادراک‌شده تأثیری ندارند. همچنین، مبادله رهبر - پیرو نقش تقویت‌کننده‌ای در رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت رویه‌ای و تعاملی ایفا می‌کند. |

بررسی سیر تکاملی ادبیات پژوهش در حوزه قراردادهای نامتعارف نشان می‌دهد که این پدیده در ابتدا به‌عنوان رویکردی کاملاً استراتژیک، رهایی‌بخش و برد-برد برای غلبه بر چالش‌های جنگ برای استعدادهای معرفی شده است. با این حال، تحلیل عمیق پیشینه‌ی داخلی و خارجی جریان‌های چالش‌برانگیزی را آشکار می‌سازد. بخش زیادی از پژوهش‌های اولیه و حتی متأخر (مانند [آذر و ویشلقلی، ۱۴۰۱](#)؛ [ابراهیمی، ۱۴۰۱](#)؛ [کیمولو و چریوت، ۲۰۱۹](#)) بر پیامدهای درونی مثبت این قراردادها نظیر افزایش دلبستگی شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی، خودکارآمدی و رفتارهای نوآورانه تمرکز داشته‌اند. این رویکرد تمایل دارد قراردادهای نامتعارف را متغیری سراسر مثبت تلقی کند، درحالی‌که از هزینه‌های پنهان سازمانی آن غافل مانده است. پژوهش‌های خارجی (نظیر [هاتوری و همکاران، ۲۰۲۵](#)) نشان می‌دهند که اثربخشی این قراردادها به‌شدت تحت تأثیر نظام‌های ارزشی (فردگرایی در برابر جمع‌گرایی) است. در سازمان‌های ایرانی که آمیزه‌ای از فرهنگ جمع‌گرا و ساختارهای اداری سنتی حاکم است، اعطای امتیازات فردی و سفارشی‌سازی شده می‌تواند پویایی‌های متفاوتی ایجاد کند که در پژوهش‌های داخلی کمتر به صورت ساختاریافته به آن نگریسته شده است. در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها آرام‌آرام به سمت جوانب تاریک این قراردادها متمایل شده‌اند.

علیرغم چرخش تدریجی ادبیات به سمت پیامدهای منفی، دو شکاف اساسی در مطالعات این حوزه به چشم می‌خورد که ضرورت اجرای پژوهش حاضر را تبیین می‌کند. فقدان یک تصویر جامع و نظام‌مند از پیامدهای منفی، مطالعات موجود به صورت پراکنده و جزیره‌ای، هر بار تنها یک یا دو پیامد منفی را در قالب مدل‌های ساده ارائه کرده‌اند. تا کنون پژوهشی جامع که تمامی این پیامدهای منفی (فردی، تیمی و سازمانی) را به صورت یکپارچه شناسایی و احصا کند، صورت نگرفته است. پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف در خلأ رخ نمی‌دهند؛ بلکه پدیده‌هایی پویا و زنجیره‌ای هستند. ادبیات پژوهش تاکنون نتوانسته است روابط پیش‌نیاز و پس‌نیاز و سطح‌بندی ساختاری این پیامدها را مشخص کند تا مشخص شود کدام پیامدها محرک و کدام یک وابسته هستند.

پژوهش حاضر با درک این خلاءهای نظری و روش‌شناختی، از چند جهت گامی رو به جلو در توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی برمی‌دارد. این پژوهش با تمرکز بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی، روایت خوش‌بینانه‌ی صرف درباره‌ی قراردادهای کاری نامتعارف را تعدیل کرده و به مدیران کمک می‌کند تا پیش از اعطای این قراردادها، از هزینه‌های پنهان آن آگاه شوند. این پژوهش با عبور از مدل‌های خطی سنتی، برای نخستین بار از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره می‌گیرد. این روش اجازه می‌دهد پیامدهای منفی شناسایی شده را از حالت یک لیست پراکنده خارج کرده و آن‌ها را در یک

ساختار شبکه‌ای نظام‌مند و چندسطحی متمایز بررسی شود. یافته‌های حاصل از این مدل‌سازی، نقشه‌ی راهی راهبردی پیش‌روی مدیران قرار می‌دهد تا از طریق ردیابی پیامدهای کلیدی و محرک، به طراحی سازوکارهای پیشگیرانه‌ای بپردازند که فرآیند شکل‌گیری تعارضات بین‌فردی، پنهان‌سازی دانش و احساس نابرابری در سازمان را خنثی سازد.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و سطح‌بندی پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف است. این پژوهش، پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف ماهیت کاربردی است. در این پژوهش ابتدا پیامدهای منفی از منابع کتابخانه‌ای معتبر در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ استخراج شدند و سپس پیامدهای منفی نهایی با استفاده از تکنیک دلفی توسط خبرگان انتخاب و با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی شدند.

برای اجرای این پژوهش، در مرحله اول، پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف مطرح شده مورد بررسی قرار گرفت که ۲۴ پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف شناخته شد.

در این پژوهش ابتدا پرسشنامه‌ای برای بررسی پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف با استفاده از روش دلفی فازی طراحی شد که در اختیار خبرگان که شامل اعضای هیأت‌علمی و مدیران منابع انسانی قرار گرفت. خبرگان، با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و به صورت هدفمند انتخاب شدند. در این روش، با استفاده از تئوری فازی و اعداد فازی، محاسبات لازم انجام شد و آیت‌هایی که بالاتر از حد آستانه بودند مورد پذیرش قرار گرفتند. به این ترتیب، پیامدهای منفی اثرگذار توسط خبرگان مشخص شدند.

جامعه خبرگان این پژوهش شامل ۱۰ نفر از اعضای هیأت‌علمی در حوزه تخصصی مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی در شرکت‌های خصوصی (با تمرکز بر مجموعه‌هایی که پدیده قراردادهای نامتعارف در آن‌ها وجود دارد) و داشتن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این حوزه به عنوان معیار ورود در نظر گرفته شد. انتخاب این افراد بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و با توجه به معیارهای مشخصی صورت گرفته که از این تعداد سه نفر از آن‌ها خانم و هفت نفر مرد بودند و در محدوده سنی ۲۹ تا ۴۱ سال قرار داشتند. به لحاظ فراوانی مدرک تحصیلی دو نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، سه نفر دارای کارشناس ارشد و پنج نفر دارای دکترا بودند.

سپس به منظور تحلیل میزان اثرگذاری این پیامدها بر یکدیگر و بررسی روابط علی-معلولی میان آن‌ها، پرسشنامه‌ای مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری تدوین و در اختیار خبرگان با مشخصات مشابه مرحله پیشین قرار گرفت. پس از آن با تحلیل داده‌ها با روش ساختاری تفسیری، بررسی روابط بین پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف انجام و درنهایت این پیامدهای منفی با استفاده از تحلیل MICMAC بررسی شدند.

چنانکه اشاره شد پرسشنامه باهدف کسب نظر خبرگان راجع پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف طراحی شد. از آنجاکه موارد طرح‌شده کلی بوده و عوامل متعددی بر سؤال‌ها و پاسخ‌های آن‌ها دخیل هستند، استفاده از متغیرهایی قطعی آن‌ها را دچار مشکل خواهد نمود که با توجه به آزادی عمل بیشتر خبرگان متغیرهای کیفی برای پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ تایی و تعریف اعداد فازی مثلثی استفاده شد که در جدول ۲ مقادیر آن قابل مشاهده است (اوتنگ، زو و شریفی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

<sup>1</sup> Oteng., Zuo., & Sharifi

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی

| اعداد فازی مثلثی | متغیرهای کلامی |
|------------------|----------------|
| (۰,۰,۰, ۰/۲)     | خیلی کم        |
| (۰,۰/۲, ۰/۴)     | کم             |
| (۰/۲, ۰/۴, ۰/۶)  | متوسط          |
| (۰/۴, ۰/۶, ۰/۸)  | زیاد           |
| (۰/۶, ۰/۸, ۱)    | خیلی زیاد      |

با توجه به پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف استخراج‌شده از منابع و متغیرهای زبانی انتخاب‌شده در جدول بالا پرسشنامه طراحی شد که فراوانی انتخاب گزینه‌های خبرگان احصا شد و برای تحلیل داده‌ها از اعداد فازی مثلثی استفاده شد؛ طبق ارزش گزینه انتخاب‌شده، عدد موردنظر به سه عدد تبدیل می‌شود که به صورت  $(u_m, v_m, w_m)$  نمایش داده می‌شود. حال برای هر آیتم باید نظر خبرگان با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شود که سه عدد برای هر آیتم به دست خواهد آمد. سپس با استفاده از رابطه ۲ باید برای هر پیامد منفی به یک عدد برسیم که به عنوان  $D_m$  شناخته می‌شود (اوتنگ، زو و شریفی، ۲۰۲۲).

رابطه ۱:

$$F_m = \left\{ u_m = \min(u_{nm}), v_m = \left( \sum_{n=1}^k (v_{nm}) \right)^{1/k}, w_m = \max(w_{nm}) \right\}$$

رابطه ۲:

$$D_m = \frac{u_m + v_m + w_m}{3} \quad m = 1, 2, 3, \dots, y$$

در مرحله روش دلفی، حد آستانه<sup>۱</sup> با نظر خبرگان و براساس پژوهش‌های پیشین برابر با ۰/۵ لحاظ گردیده است. آیتم‌هایی که بالاتر از حد آستانه بوده‌اند تأیید و آیتم‌های پایین‌تر از حد آستانه رد شده‌اند که بعد از دور اول اجماع صورت گرفت و توسط تیم خبرگان تأیید شد که آیتم‌های نهایی به عنوان ورودی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری درنظر گرفته شد.

به منظور اعتبار محتوایی پرسشنامه از نظر خبرگان که شامل اساتید دانشگاه و مدیران منابع انسانی (۷ نفر) در راستای حذف و تعدیل برخی از سؤالات پژوهش استفاده گردید. برای پایایی پرسشنامه مرحله اول که ۲۴ شاخص در طیف پنج‌تایی لیکرت طراحی شده از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰/۷ به عنوان مقدار مناسب در نظر گرفته شد (آذر، خسروی و جلالی، ۱۳۹۲). با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۷ است و بیشتر از عدد ۰/۷ می‌باشد، پایایی تأیید شد. نتایج به شرح جدول ۳ می‌باشد:

<sup>1</sup> Threshold

جدول ۳. پایایی پرسشنامه اول با آلفای کرونباخ

| متغیرها                         | آلفای کرونباخ | متغیرها                                                                                                  | آلفای کرونباخ |
|---------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| بی‌عدالتی در محل کار            | ۰/۸۶          | تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی                                                                             | ۰/۸۷          |
| کاهش تعهد سازمانی               | ۰/۸۶          | کاهش وفاداری کارمندان                                                                                    | ۰/۸۶          |
| افزایش جابجایی کارکنان          | ۰/۸۶          | کاهش امنیت و ثبات شغلی                                                                                   | ۰/۸۶          |
| تأثیر منفی بر کار تیمی          | ۰/۸۵          | اثر منفی متیو (ثروتمندان ثروتمندتر و فقرا فقیرتر)                                                        | ۰/۸۷          |
| توسعه بی‌انگیزگی در کارکنان     | ۰/۸۶          | عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان                                                                       | ۰/۸۵          |
| درک کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی   | ۰/۸۶          | کاهش رفتار شهروند سازمانی                                                                                | ۰/۸۶          |
| افزایش استرس در محل کار         | ۰/۸۶          | افزایش مقایسه اجتماعی                                                                                    | ۰/۸۷          |
| فرسودگی شغلی                    | ۰/۸۵          | افزایش نیت ترک سازمان                                                                                    | ۰/۸۶          |
| تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی     | ۰/۸۷          | تاکید بر فردگرایی در جامعه                                                                               | ۰/۸۶          |
| کاهش رضایت شغلی                 | ۰/۸۵          | خودداری از تلاش برای مقابله با قراردادهای نامتعارف                                                       | ۰/۸۵          |
| افزایش درگیری و تنش بین کارکنان | ۰/۸۷          | واکنش منفی سایر همکاران در مقابل قراردادهای کاری نامتعارف (مثل: انگ زدن به کارکنان طرف قرارداد نامتعارف) | ۰/۸۶          |
| کاهش اعتماد سازمانی             | ۰/۸۷          | روابط آسیب‌دیده بین کارمندان و کارفرما در صورت عدم پایداری طرفین به قرارداد نامتعارف                     | ۰/۸۷          |
| آلفای کرونباخ کلی               | ۰/۸۷          |                                                                                                          |               |

## یافته‌های پژوهش

برای اجرای این پژوهش، در مرحله اول، به مطالعه و بررسی پیامد منفی قراردادهای کاری نامتعارف پرداخته شد و در این مسیر مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه مطالعه شدند که ۲۴ پیامد منفی قراردادهای کاری نامتعارف شناخته شد که در جدول ۴ تشریح شده است.

جدول ۴. پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف بر مبنای پیشینه پژوهش

| ردیف | پیامدهای منفی استخراج شده | منبع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | بی‌عدالتی در محل کار      | (مارسکو، دی‌وینه و روفکانین <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۹)، (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (روزن، اسلیتر، چانگ و جانسون، ۲۰۱۳)، (روسو، تمپرو و سیموسی، ۲۰۱۶)، (بال و روسو <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶)، (سالدیوار و لیاو <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۳)، (نگ <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۷)، (سیموسی، روسو و واینگارت <sup>۵</sup> ، ۲۰۲۱)، (هورنونگ و هوگه <sup>۶</sup> ، ۲۰۲۴)، (پرا و لی <sup>۷</sup> ، ۲۰۲۲) |
| ۲    | کاهش تعهد سازمانی         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>۱</sup> Marescaux., De Winne., & Rofcanin

<sup>۲</sup> Bal & Rousseau

<sup>۳</sup> Saldivar & Liao

<sup>۴</sup> Ng

<sup>۵</sup> Simosi., Rousseau., & Weingart

<sup>۶</sup> Hornung & Höge

<sup>۷</sup> Perera & Li

| ردیف | پیامدهای منفی استخراج شده                         | منبع                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳    | افزایش جابجایی کارکنان                            | (هورنونگ، ۲۰۱۸)، (هورنونگ و هوگه، ۲۰۲۴)، (پستوتنیک و آلمن <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۳)، (سیموسی، الدوساری، چودری و روسو <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۳)                                                                                                       |
| ۴    | تأثیر منفی بر کار تیمی                            | (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (روفکانین، بربر، مارسکو، بال، مغول و آفاجان فیندیکلی <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۹)، (روفکانین، لاس هراس، بال، ون در هایدن و تاسر اردوغان، ۲۰۱۸)                                                               |
| ۵    | درک کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی                     | (هورنونگ و هوگه، ۲۰۲۴)، (پستوتنیک و آلمن، ۲۰۲۳)، (احمدی، صوفیابادی، عسگری و سید زمانی، ۱۴۰۳)                                                                                                                                               |
| ۶    | افزایش استرس در محل کار                           | (لی، کیم، گونگ، ژنگ و لیو <sup>۴</sup> ، ۲۰۲۰)، (لیانو، وین و روسو <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶)                                                                                                                                                    |
| ۷    | فرسودگی شغلی                                      | (سیموسی، الدوساری، چودری و روسو، ۲۰۲۳)، (ون‌واینبرگ، بربلز، دی‌وینه و مارسکو، ۲۰۲۳)، (ووسارت، آنسیل و هو <sup>۶</sup> ، ۲۰۲۳)                                                                                                              |
| ۸    | تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی                       | (گارگ و فولمر <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۷)، (کونگ، هو و گارگ <sup>۸</sup> ، ۲۰۲۰)، (کوپمن، لین، لنارد، ماتا و جانسون <sup>۹</sup> ، ۲۰۲۰)                                                                                                          |
| ۹    | کاهش رضایت شغلی                                   | (روسو، تمپرو و سیموسی، ۲۰۱۶)، (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (هورنونگ و هوگه، ۲۰۲۴)                                                                                                                                                                   |
| ۱۰   | افزایش درگیری و تنش بین کارکنان                   | (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (کرون، فریس و شالک <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۶)، (لای، روسو و چانگ <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۹)                                                                                                                                      |
| ۱۱   | کاهش اعتماد سازمانی                               | (روسو، تمپرو و سیموسی، ۲۰۱۶)، (روسو، ۱۹۹۸)، (ویدیارتی، رنز، ویلانوا و آناند <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۲۲)، (گرینبرگ <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۱۲)، (گرینبرگ، اشتون-جیمز و آشکانازی <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۷)، (گرینبرگ، روبرژ، هو و روسو <sup>۱۵</sup> ، ۲۰۰۴) |
| ۱۲   | تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی                      | (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (کرون، فریس و شالک، ۲۰۱۶)، (لای، روسو و چانگ، ۲۰۰۹)، (دهقان‌پور فراشاه، دهقان‌پور فراشاه و احمدآبادی، ۱۴۰۴)                                                                                                              |
| ۱۳   | کاهش وفاداری کارمندان                             | (روسو، تمپرو و سیموسی، ۲۰۱۶)، (لاولی، تکیلیاب و لی، ۲۰۲۱)، (روفکانین، آفاجان فیندیکلی، هراس و اردی <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۲۲)، (روفکانین، بربر، کخ و سونچ، ۲۰۱۶)                                                                                |
| ۱۴   | کاهش امنیت و ثبات شغلی                            | (مارسکو، دی‌وینه و روفکانین، ۲۰۱۹)، (مارسکو، دی‌وینه و سلز، ۲۰۱۹)، (مارسکو، دی‌وینه و سلز، ۲۰۱۳)، (مارسکو و دی‌وینه، ۲۰۱۶)                                                                                                                 |
| ۱۵   | اثر منفی متیو (ثروتمندان ثروتمندتر و فقرا فقیرتر) | (نگ، ۲۰۱۷)، (نگ و فلدمن <sup>۱۷</sup> ، ۲۰۱۵)، (نگ و لوسیانتی <sup>۱۸</sup> ، ۲۰۱۶)                                                                                                                                                        |
| ۱۶   | عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان                | (روسو، تمپرو و سیموسی، ۲۰۱۶)، (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (روسو، ۲۰۰۵)، (سیموسی، روسو و واینگارت، ۲۰۲۱)، (هورنونگ و هوگه، ۲۰۲۱)                                                                                                                    |
| ۱۷   | کاهش رفتار شهروند سازمانی                         | (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (آناند، ویدیارتی، لیدن و روسو <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۰)، (گوئرو و چالیول-ژانلان <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۰)                                                                                                                        |

<sup>1</sup> Pestotnik & Altmann

<sup>2</sup> Simosi., Aldossari., Chaudhry., & Rousseau

<sup>3</sup> Rofcanin., Berber., Koch., & Sevinc

<sup>4</sup> Lee., Kim., Gong., Zheng., & Liu

<sup>5</sup> Liao., Wayne., & Rousseau

<sup>6</sup> Vossaert., Anseel., & Ho

<sup>7</sup> Garg & Fulmer

<sup>8</sup> Kong., Ho., & Garg

<sup>9</sup> Koopman., Lin., Lennard., Matta., & Johnson

<sup>10</sup> Kroon., Freese., & Schalk

<sup>11</sup> Lai., Rousseau., & Chang

<sup>12</sup> Vidyarthi., Renz., Villanueva., & Anand

<sup>13</sup> Greenberg

<sup>14</sup> Greenberg., Ashton-James., & Ashkanasy

<sup>15</sup> Greenberg., Roberge., Ho., & Rousseau

<sup>16</sup> Rofcanin., Afacan Findikli., Heras & Ererdi

<sup>17</sup> Ng & Feldman

<sup>18</sup> Ng & Lucianetti

| ردیف | پیامدهای منفی استخراج شده                                                                      | منبع                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                | (هو و تکلیاب، <sup>۳</sup> ۲۰۱۶)                                                                                                                                                                                                                 |
| ۱۸   | افزایش مقایسه اجتماعی                                                                          | (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (هورنونگ، روسو و گلاسز، <sup>۴</sup> ۲۰۰۸)، (سریکانت، جومون و تاکور، <sup>۵</sup> ۲۰۲۲)، (پستوتنیک و سوس، <sup>۶</sup> ۲۰۲۳)                                                                                                   |
| ۱۹   | افزایش نیت ترک سازمان                                                                          | (آناند، هو، ویدیارتی و لیدن، <sup>۷</sup> ۲۰۱۸)، (آناند و میترا، <sup>۸</sup> ۲۰۲۲)، (آناند و روفکانین، <sup>۹</sup> ۲۰۲۲)                                                                                                                       |
| ۲۰   | تأکید بر فردگرایی در جامعه                                                                     | (هورنونگ و هوگه، ۲۰۲۱)، (بال، ۲۰۱۷)، (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (بال و ووسارت، <sup>۱۰</sup> ۲۰۱۷)، (مارسکو و دی وینه، ۲۰۱۶)، (مارسکو، دی وینه و بریلز، <sup>۱۱</sup> ۲۰۲۱)، (مارسکو، دی وینه و سلز، <sup>۱۲</sup> ۲۰۱۳)، (مارسکو، دی وینه و سلز، ۲۰۱۹) |
| ۲۱   | خودداری از تلاش برای مقابله با قراردادهای نامتعارف                                             | (آناند، ویدیارتی، لیدن و روسو، ۲۰۱۰)، (آری، سان و هسیونگ، <sup>۱۱</sup> ۲۰۲۳)، (روفکانین، بربر، مارسکو، بال، مغول و آفاجان فیندیکلی، ۲۰۱۹)، (ویدیارتی، رنز، ویلانوا و آناند، <sup>۱۳</sup> ۲۰۲۲)                                                 |
| ۲۲   | واکنش منفی سایر همکاران در مقابل قراردادهای نامتعارف (انگ زدن به کارکنان طرف قرارداد نامتعارف) | (مارسکو، دی وینه و روفکانین، ۲۰۱۹a)، (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (مارسکو و دی وینه، ۲۰۱۶)، (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (آینی، چودری و الدوساری، <sup>۱۳</sup> ۲۰۲۳)، (بال، ۲۰۱۷)، (بال و ووسارت، ۲۰۱۹)                                                             |
| ۲۳   | روابط آسیب‌دیده بین کارکنان و کارفرما در صورت عدم پایداری طرفین به قرارداد نامتعارف            | (بال و ووسارت، ۲۰۱۹)، (گوئررو، بنتن و لاپالم، ۲۰۱۴)، (گوئررو و چالیول-ژانبلان، ۲۰۱۶)، (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (روسو، ۲۰۰۵)                                                                                                                           |
| ۲۴   | توسعه بی‌انگیزگی در کارکنان                                                                    | (بال و روسو، ۲۰۱۶)، (هورنونگ، روسو، گلیرز و آنگرر، ۲۰۰۸)، (پستوتنیک، ۲۰۲۴)، (روسو، ۲۰۰۵)                                                                                                                                                         |

در مرحله روش دلفی، حد آستانه با نظر خبرگان و براساس پژوهش‌های پیشین برابر با ۰/۵ لحاظ گردیده است. آیت‌هایی که بالاتر از حد آستانه بوده‌اند تأیید و آیت‌های پایین‌تر از حد آستانه رد شده‌اند که بعد از دور اول اجماع صورت گرفت و توسط تیم خبرگان تأیید شد که آیت‌های نهایی به‌عنوان ورودی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

<sup>1</sup> Anand., Vidyarthi., Liden., & Rousseau

<sup>2</sup> Guerrero & Challiol-Jeanblanc

<sup>3</sup> Huo., Luo., & Tam

<sup>4</sup> Hornung., Rousseau., & Glaser

<sup>5</sup> Srikanth., Jomon., & Thakur

<sup>6</sup> Pestotnik & Süß

<sup>7</sup> Anand., Hu., Vidyarthi., & Liden

<sup>8</sup> Anand & Mitra

<sup>9</sup> Anand & Rofcanin

<sup>10</sup> Bal & Vossaert

<sup>11</sup> Aryee., Sun., & Hsiung

<sup>12</sup> Vidyarthi., Renz., Villanueva., & Anand

<sup>13</sup> Ayeni., Chaudhry., & Aldossari

جدول ۵. نتایج پرسشنامه اول با روش دلفی فازی

| ردیف | پیامدهای منفی                                                                                            | مقدار محاسبه‌شده (حد آستانه = ۰/۵) | وضعیت |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|
| ۱    | بی‌عدالتی در محل کار                                                                                     | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۲    | کاهش تعهد سازمانی                                                                                        | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۳    | افزایش جابجایی کارکنان                                                                                   | ۰/۷                                | تأیید |
| ۴    | تأثیر منفی بر کار تیمی                                                                                   | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۵    | توسعه بی‌انگیزگی در کارکنان                                                                              | ۰/۷۸                               | تأیید |
| ۶    | درک کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی                                                                            | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۷    | افزایش استرس در محل کار                                                                                  | ۰/۶۳                               | تأیید |
| ۸    | فرسودگی شغلی                                                                                             | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۹    | تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی                                                                              | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۱۰   | کاهش رضایت شغلی                                                                                          | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۱۱   | افزایش درگیری و تنش بین کارکنان                                                                          | ۰/۷۰                               | تأیید |
| ۱۲   | کاهش اعتماد سازمانی                                                                                      | ۰/۶۴                               | تأیید |
| ۱۳   | تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی                                                                             | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۱۴   | کاهش وفاداری کارمندان                                                                                    | ۰/۶۴                               | تأیید |
| ۱۵   | کاهش امنیت و ثبات شغلی                                                                                   | ۰/۶۳                               | تأیید |
| ۱۶   | اثر منفی متیو (ثروتمندان ثروتمندتر و فقرا فقیرتر می‌شوند)                                                | ۰/۶۹                               | تأیید |
| ۱۷   | عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان                                                                       | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۱۸   | کاهش رفتار شهروند سازمانی                                                                                | ۰/۶۳                               | تأیید |
| ۱۹   | افزایش مقایسه اجتماعی                                                                                    | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۲۰   | افزایش نیت ترک سازمان                                                                                    | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۲۱   | تاکید بر فردگرایی در جامعه                                                                               | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۲۲   | خودداری از تلاش برای مقابله با قراردادهای نامتعارف                                                       | ۰/۷۱                               | تأیید |
| ۲۳   | واکنش منفی سایر همکاران در مقابل قراردادهای کاری نامتعارف (مثل: انگ زدن به کارکنان طرف قرارداد نامتعارف) | ۰/۷۸                               | تأیید |
| ۲۴   | روابط آسیب‌دیده بین کارمندان و کارفرما در صورت عدم پایبندی طرفین به قرارداد نامتعارف                     | ۰/۷۱                               | تأیید |

پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف نهایی شده توسط خبرگان با روش دلفی فازی به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶. پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف

| ردیف | پیامدهای منفی               | ردیف | پیامدهای منفی                                     |
|------|-----------------------------|------|---------------------------------------------------|
| ۱    | بی‌عدالتی در محل کار        | ۱۳   | تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی                      |
| ۲    | کاهش تعهد سازمانی           | ۱۴   | کاهش وفاداری کارمندان                             |
| ۳    | افزایش جابجایی کارکنان      | ۱۵   | کاهش امنیت و ثبات شغلی                            |
| ۴    | تأثیر منفی بر کار تیمی      | ۱۶   | اثر منفی متیو (ثروتمندان ثروتمندتر و فقرا فقیرتر) |
| ۵    | توسعه بی‌انگیزگی در کارکنان | ۱۷   | عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان                |
| ۶    | کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی   | ۱۸   | کاهش رفتار شهروند سازمانی                         |

| ردیف | پیامدهای منفی                   | ردیف | پیامدهای منفی                                                                                  |
|------|---------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۷    | افزایش استرس در محل کار         | ۱۹   | افزایش مقایسه اجتماعی                                                                          |
| ۸    | فرسودگی شغلی                    | ۲۰   | افزایش نیت ترک سازمان                                                                          |
| ۹    | تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی     | ۲۱   | تاکید بر فردگرایی در جامعه                                                                     |
| ۱۰   | کاهش رضایت شغلی                 | ۲۲   | خودداری از تلاش برای مقابله با قراردادهای نامتعارف                                             |
| ۱۱   | افزایش درگیری و تنش بین کارکنان | ۲۳   | واکنش منفی سایر همکاران در مقابل قراردادهای نامتعارف (انگ زدن به کارکنان طرف قرارداد نامتعارف) |
| ۱۲   | کاهش اعتماد سازمانی             | ۲۴   | روابط آسیب‌دیده بین کارکنان و کارفرما در صورت عدم پایداری طرفین به قرارداد نامتعارف            |

پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف نهایی شده توسط خبرگان با روش دلفی فازی شناسایی شدند و پس از آن با روش ساختاری تفسیری روابط بین پیامدهای منفی را استخراج شد که در ابتدا ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) تکمیل گردید. بدین منظور پرسشنامه‌ای محقق ساخته براساس پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف طراحی شد و از ۱۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه و مدیران منابع انسانی خواسته شد رابطه زوجی بین پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف را با توجه به راهنمایی با علائم (V,A,X,O) تکمیل نمایند. برای راحتی کار اعداد زیر جایگزین علائم پرسشنامه گردیده است.

۱: بجای حرف V، ۱-: بجای حرف A، ۲: بجای حرف X، ۰: بجای حرف O

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM بر اعداد صفر و یک، می‌توان به ماتریس دستیابی اولیه رسید. ماتریس دستیابی اولیه در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه

| ۱  | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ | ۱۷ | ۱۸ | ۱۹ | ۲۰ | ۲۱ | ۲۲ | ۲۳ | ۲۴ |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۱  | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| ۲  | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۳  | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  |
| ۴  | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| ۵  | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  |
| ۶  | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۷  | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  |
| ۸  | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۹  | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| ۱۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۱۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۱۲ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۱۳ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| ۱۴ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۱۵ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  |
| ۱۶ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  |
| ۱۷ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۱  |
| ۱۸ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| • | ✓ | ✓ | • | ✓ | ✓ | ✓ | • | • | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | 하 |
| • | • | ✓ | • | ✓ | ✓ | • | • | • | • | • | ✓ | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | 하 |
| • | • | ✓ | ✓ | ✓ | • | ✓ | • | • | • | • | ✓ | • | • | • | ✓ | • | • | • | • | • | • | • | 하 |
| ✓ | • | ✓ | ✓ | • | • | • | • | • | ✓ | • | ✓ | • | ✓ | • | ✓ | • | • | • | • | • | ✓ | • | 하 |
| • | ✓ | ✓ | • | • | ✓ | • | ✓ | • | • | • | ✓ | • | ✓ | • | ✓ | • | • | • | ✓ | ✓ | • | ✓ | 하 |
| ✓ | • | ✓ | • | ✓ | ✓ | ✓ | • | • | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | ✓ | • | • | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | 하 |

پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه باید سازگاری درونی آن برقرار شود که با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط، ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز بیان شده است. قدرت نفوذ هر متغیر شامل تعداد نهایی متغیرهایی (با خودش) که در ایجاد آن‌ها نقش دارد و میزان وابستگی تعداد نهایی متغیرهایی که باعث ایجاد متغیر مدنظر می‌شود. در جدول ۸ ماتریس دسترس نهایی نمایش داده شده است.

**جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی**

[illegible]

پس از محاسبه ماتریس دسترسی نهایی باید سطوح مشخص گردد که برای تعیین سطح متغیرها سه مجموعه ورودی، خروجی و مشترک تعیین می گردد. مجموعه ورودی شامل خود متغیر و متغیرهایی که بر آن تأثیر می گذارند. مجموعه

خروجی شامل خود متغیر و متغیرهایی که از آن متغیر تأثیر می‌پذیرند و مجموعه مشترک، اشتراک دو مجموعه ورودی و خروجی می‌باشد. اگر مجموعه خروجی و مشترک برای هر متغیر یکسان باشد آن متغیر در بالاترین سطح قرار خواهد گرفت و در سطح‌بندی متغیر مذکور کنار گذاشته می‌شود. سطح‌بندی برای تمام متغیرها با حذف متغیر سطح بالا تا سطح‌بندی تمام متغیرها، ادامه پیدا می‌کند (فیصل، بانوت و شانکار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) که در جدول ۹ سطح‌بندی عوامل ارائه شده است.

جدول ۹. سطح‌بندی عوامل

| سطح ۱ | مؤلفه ۲ | مؤلفه ۴  | مؤلفه ۱۰ | مؤلفه ۱۲ | مؤلفه ۱۳ | مؤلفه ۱۴ | مؤلفه ۱۵ | مؤلفه ۲۰ | مؤلفه ۲۲ |
|-------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| سطح ۲ | مؤلفه ۳ | مؤلفه ۵  | مؤلفه ۸  | مؤلفه ۹  | مؤلفه ۱۱ | مؤلفه ۱۸ | مؤلفه ۲۳ |          |          |
| سطح ۳ | مؤلفه ۷ |          |          |          |          |          |          |          |          |
| سطح ۴ | مؤلفه ۶ | مؤلفه ۱۶ | مؤلفه ۱۹ | مؤلفه ۲۴ |          |          |          |          |          |
| سطح ۵ | مؤلفه ۱ | مؤلفه ۱۷ | مؤلفه ۲۱ |          |          |          |          |          |          |

با توجه به محاسبات صورت گرفته مشخص گردید ۵ سطح اثرگذاری در بررسی پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف وجود دارد که در شکل ۱ دیاگرام روش ساختاری تفسیری نمایش داده شده است. سطح‌های شناسایی شده به شرح زیر می‌باشد:

سطح یک: کاهش تعهد سازمانی (مؤلفه ۲)، تأثیر منفی بر کار تیمی (مؤلفه ۴)، کاهش رضایت شغلی (مؤلفه ۱۰)، کاهش اعتماد سازمانی (مؤلفه ۱۲)، تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی (مؤلفه ۱۳)، کاهش وفاداری کارمندان (مؤلفه ۱۴)، کاهش امنیت و ثبات شغلی (مؤلفه ۱۵)، افزایش نیت ترک سازمان (مؤلفه ۲۰) و خودداری از تلاش برای مقابله با قراردادهای کاری نامتعارف (مؤلفه ۲۲).

سطح دو: افزایش جابجایی کارکنان (مؤلفه ۳)، توسعه بی‌انگیزگی در کارکنان (مؤلفه ۵)، فرسودگی شغلی (مؤلفه ۸)، تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی (مؤلفه ۹)، افزایش درگیری و تنش بین کارکنان (مؤلفه ۱۱)، کاهش رفتار شهروند سازمانی (مؤلفه ۱۸) و واکنش منفی سایر همکاران در مقابل قراردادهای کاری نامتعارف (مثل: انگ زدن به کارکنان طرف قرارداد نامتعارف) (مؤلفه ۲۳).

سطح سه: افزایش استرس در محل کار (مؤلفه ۷).

سطح چهار: درک کاهش فرصت‌های پیشرفت شغلی (مؤلفه ۶)، اثر منفی متیو (مؤلفه ۱۶)، افزایش مقایسه اجتماعی (۱۹) و روابط آسیب دیده بین کارمندان و کارفرما در صورت عدم پایداری طرفین به قرارداد نامتعارف (مؤلفه ۲۴).

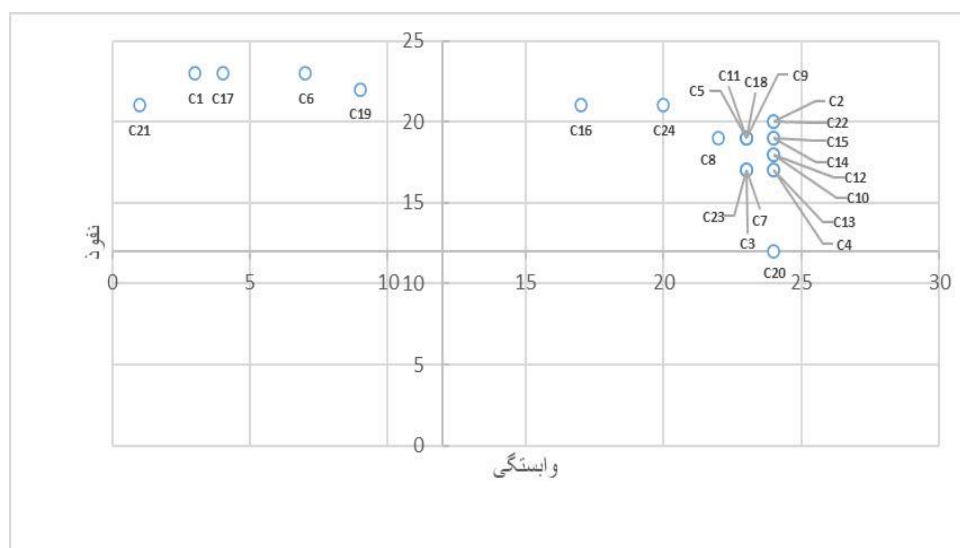
سطح پنج: بی‌عدالتی در محل کار (مؤلفه ۱)، عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان (مؤلفه ۱۷) و تأکید بر فردگرایی در جامعه (مؤلفه ۲۱).

<sup>1</sup> Faisal., Banwet., & Shankar



شکل ۱. دیاگرام ساختاری تفسیری

پس از تعیین قدرت نفوذ و قدرت وابستگی می‌توان تمامی پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف را در یکی از خوشه‌های چهارگانه ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی (MICMAC) قرارداد. بر روی ماتریس موردنظر معمولاً یک واحد بزرگ‌تر از میانگین تعداد عوامل در نظر گرفته می‌شود که در این پژوهش پیامدهای منفی برابر با ۲۴ است. همان‌طور که در شکل ۲ پیدا است مولفه‌های ۱، ۶، ۱۷، ۱۹ و ۲۱ جزء متغیرهای مستقل و بقیه متغیرها با توجه به روابطی که داشتند جزء متغیرهای پیوندی به حساب می‌آیند. این پیامدها در جای حساسی قرار دارند در صورت کوچک‌ترین تغییر عامل بر بقیه عوامل مرتبط یا خود تأثیر خواهند گذاشت و روابط را دسوخوش تغییراتی قرار خواهند داد.



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی (MICMAC)

## بحث و بررسی

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی، واکاوی و سطح‌بندی پیامدهای منفی قراردادهای نامتعارف در سازمان بود تا از این طریق، بستری برای دستیابی به توافقی پایدار و متوازن میان کارمند (دریافت‌کننده)، همکاران (ناظران) و سازمان فراهم آید. یافته‌های حاصل از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که این پیامدها ساختاری تک‌بعدی ندارند، بلکه در یک زنجیره چندسطحی از متغیرهای محرک تا متغیرهای وابسته قرار گرفته‌اند.

مطابق خروجی مدل (شکل ۲)، متغیرهای «بی‌عدالتی در محل کار»، «عدم توازن در قدرت چانه‌زنی کارکنان» و «تأکید بر فردگرایی در جامعه» در پایین‌ترین سطح (سطح پنجم) قرار گرفته‌اند. این امر بدان معناست که این عوامل به عنوان متغیرهای مستقل و کلیدی، نقش ریشه و محرک اصلی را در بازتولید سایر پیامدهای منفی ایفا می‌کنند. هنگامی که مبنای اعطای قراردادهای نامتعارف، مهارت چانه‌زنی فرد باشد و نه شایستگی پدیدارشناختی او، بذره‌های ادراک تبعیض و نابرابری در بستر سازمان کاشته می‌شود. این یافته با مبانی نظری چارچوب مقایسه اجتماعی (وود، ۱۹۹۶) و یافته‌های [روفکائین و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) همسو است؛ چرا که نشان می‌دهد ناظران به سرعت رفتارهای تبعیض‌آمیز را ردیابی کرده و واکنش نشان می‌دهند.

در نقطه مقابل، متغیرهایی نظیر کاهش تعهد سازمانی، آسیب به کار تیمی، افت رضایت شغلی، فرسایش اعتماد سازمانی، کاهش وفاداری، افت امنیت شغلی و در نهایت افزایش نیت ترک سازمان در سطح اول (بالاترین سطح) قرار گرفتند. این متغیرها به عنوان نمودهای رفتاری و معلول‌های نهایی شناخته می‌شوند که خود قدرت تأثیرگذاری بر سایر عوامل را ندارند، بلکه محصول مستقیم نفوذ متغیرهای سطوح پایینی هستند. این ساختار زنجیره‌ای نشان می‌دهد که برای علاج پدیده‌هایی مانند «قصد ترک سازمان» یا «کاهش تعهد»، نگاه خطی و سنتی کارآمد نیست و مدیران باید به سراغ ریشه‌های نفوذ (سطوح ۴ و ۵) بروند.

به عنوان یک استعاره ملموس، سازمان را می‌توان به یک تیم فوتبال حرفه‌ای تشبیه کرد. در یک تیم، بازیکنان سوپرستار و ملی‌پوش به واسطه ارزش متمایز و آشکاری که خلق می‌کنند، بالاترین قراردادهای منعقد می‌سازند. سایر

بازیکنان این تفاوت دستمزد را به‌عنوان بی‌عدالتی تلقی نمی‌کنند، زیرا مبنای آن عملکرد اثبات‌شده و ارزش بازار است، نه لابی‌گری یا قدرت چانه‌زنی صرف. افزون بر این، مسیر پیشرفت برای سایر بازیکنان باز است تا با بهبود عملکرد، سهم خود را از پاداش‌ها افزایش دهند. اما اگر در سازمان، توزیع قراردادهای نامتعارف شفاف نبوده و صرفاً بر اساس ویژگی‌های فردگرایانه یا مهارت‌های ارتباطی متمایز فرد با مدیریت باشد، پویایی تیمی از هم پاشیده و پیامدهای منفی سطح اول بازتولید می‌شوند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خروجی مدل ساختاری تفسیری این پژوهش حاوی پیامدهای راهبردی و هشدارهای جدی برای مدیران ارشد و متولیان منابع انسانی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد قراردادهای نامتعارف هرچند ابزاری جذاب برای شکار استعدادها و کلیدی در جنگ برای استعدادهای هستند، اما لبه‌ی تیز و برنده آن‌ها می‌تواند سازمان را متلاشی کند. بر این اساس و با تکیه بر متغیرهای ریشه‌ای مکتشف در سطوح چهار و پنج مدل، استنتاجات مدیریتی زیر جهت پیشگیری از پدیدار شدن جوانب تاریک این قراردادها ارائه می‌گردد.

یکی از بزرگ‌ترین خطاهای مدیریتی در اعطای قراردادهای نامتعارف، پنهان‌کاری درباره اصل وجود این توافقات است. پنهان‌کاری، گمانه‌زنی‌های منفی را در میان همکاران تشدید کرده و به ادراک بی‌عدالتی توزیعی و تعاملی دامن می‌زند. در مقابل، افشای کامل جزئیات پاداش‌های فردی نیز به دلیل ویژگی‌های فرهنگی می‌تواند حسادت و تعارضات رابطه را شعله‌ور کند. دلالت کاربردی این پژوهش، گذار از شفافیت مطلق یا پنهان‌کاری محض به سمت شفافیت فرآیندی باعث می‌شود که مدیران قواعد بازی را شفاف کنند. سازمان باید به طور رسمی اعلام کند که چه معیارهای عملکردی، چه سطحی از تخصص یا چه میزان از خلق ارزش منحصربه‌فرد، راه را برای مذاکره بر سر بسته‌های کاری سفارشی‌سازی‌شده (مانند ساعات کاری شناور یا پاداش‌های مالی متمایز) باز می‌کند. وقتی همکاران دریابند که این امتیازات نه بر اساس روابط شخصی بلکه بر پایه قوانین فرآیندی مکتوب و قابل دسترسی برای همگان اعطا شده، ادراک بی‌عدالتی جای خود را به انگیزه برای ارتقاء عملکرد می‌دهد.

از آنجا که عدم توازن در قدرت چانه‌زنی متغیری ریشه‌ای در ایجاد پیامدهای منفی است، مدیریت منابع انسانی باید بستر مذاکرات را بازمهندسی کند. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنانی که از مهارت‌های ارتباطی بالا و تکنیک‌های مذاکره برخوردارند، امتیازاتی را کسب می‌کنند که همکاران درون‌گرا اما با عملکرد بسیار بالاتر از آن محرومند. این پدیده تعهد و رضایت کارکنان کلیدی بی‌صدا را به شدت کاهش می‌دهد. دلالت عملی این یافته، اتصال ساختاریافته‌ی قراردادهای نامتعارف به نتایج ارزشیابی مشاغل و کانون‌های ارزیابی شایستگی است. مبنای توافقات نامتعارف (چه در مرحله پیش از استخدام و چه پس از آن) باید ارزش کلیدی شاغل برای سازمان باشد، نه قدرت چانه‌زنی او. مدیران باید فرمول‌های انعطاف‌پذیری طراحی کنند که در آن، سقف و کف ترتیبات سفارشی با شاخص‌های عملکردی پیوند خورده باشد. پس قاعده‌مندسازی چانه‌زنی بر پایه شایستگی نه مهارت مذاکره ضروری است. وقتی یک کارمند امتیاز خاصی (به‌ویژه از نوع وظیفه‌ای و توسعه‌ای) دریافت می‌کند، ناظران ممکن است این‌گونه برداشت کنند که فرصت‌های ارتقا و پروژه‌های جذاب سازمان توسط عده‌ای خاص مصادره شده است؛ ادراکی که مستقیماً به پنهان‌سازی دانش و تضعیف اجتماعی منجر می‌شود.

برای خنثی‌سازی این اثر، مدیران باید سیستم‌های جانشین‌پروری و بازار استعداد داخلی را فعال کنند. اگر به یک کارمند به واسطه تخصص خاصش پروژه رهبری جدیدی اعطا می‌شود، باید به‌طورهمزمان برنامه‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای فراگیر برای سایر کارکنان مستعد فراهم باشد تا آن‌ها حس نکنند در بن‌بست شغلی قرار گرفته‌اند. توزیع قراردادهای توسعه‌ای باید به گونه‌ای مدیریت شود که ناظران، موفقیت همکار خود را به‌عنوان یک تهدید نبینند، بلکه آن را به‌عنوان یک الگوی یادگیری اجتماعی و مسیری ممکن برای آینده خود ارزیابی کنند.

در بسترهای سازمانی که به دلیل فشارهای اقتصادی یا ساختارهای رقابتی، به سمت فردگرایی افراطی سوق یافته‌اند، اعطای قراردادهای نامتعارف فردمحور مانند ریختن بنزین بر آتش رفتارهای انحرافی است. برای مهار این آسیب، مدیران نباید قراردادهای کاری شخصی‌سازی شده را در خلأ اعطا کنند. تزریق مکانیسم‌های پاداش تیمی در اتمسفر فردگرایان از راهکار کاربردی باید در نظر گرفته شود. مشروط کردن بخشی از امتیازات فرد دریافت‌کننده به تحقق اهداف تیمی یا ایجاد وظایف منتورینگ یکی از این راهکارها تلقی می‌شود. به‌عنوان مثال، اگر به یک برنامه نویس نخبه، امتیاز دورکاری کامل (قرارداد نامتعارف انعطاف‌پذیر) اعطا می‌شود، مدیر می‌تواند در متن قرارداد قید کند که وی موظف است در هفته چندین ساعت پلتفرم انتقال تجربه یا آموزش اعضای تیم را هدایت کند. این تدبیر، جهت‌گیری فردگرایانه را به یک منفعت جمعی تبدیل کرده و با درگیر کردن همکاران در منافع حاصل از قرارداد، پدیده پنهان‌سازی دانش را به حداقل می‌رساند.

همانند هر پژوهش علمی، مطالعه حاضر نیز با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است: استفاده از روش ISM متکی بر رویکرد کیفی و قضاوت ذهنی خبرگان است که احتمال وجود تورش‌های ادراکی در آن وجود دارد. داده‌های این پژوهش به صورت مقطعی گردآوری شده‌اند، درحالی‌که ادراک از قراردادهای نامتعارف و بروز پیامدهای منفی آن فرآیندی پویا است که در طول زمان دستخوش تغییر می‌شود. یافته‌های این پژوهش با توجه به محدودیت‌های محیطی و در بستر فرهنگی جامعه ایرانی حاصل شده و تعمیم آن به سایر بسترها باید با احتیاط صورت گیرد.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های ذکر شده، مسیرهای پژوهشی زیر به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی، مدل چندسطحی حاصل از این پژوهش را در قالب یک مدل ساختاری کمی در جامعه آماری وسیع‌تری مورد آزمون قرار دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که فرآیند شکل‌گیری پیامدهای منفی قراردادهای کاری نامتعارف از طریق مطالعات طولی مورد بررسی قرار گیرد. زیرا می‌تواند نحوه تبدیل احساس نابرابری به رفتارهای انحرافی (مانند پنهان‌سازی دانش) را در طول زمان به شکل دقیق‌تری آشکار سازد.

## منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده: نقش تعدیل‌گر مبادله رهبر-پیرو. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۴)، ۹۶-۱۲۳. <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.4.4.8>
- ابراهیمی، الهام (۱۴۰۱). معاملات غیرمستعارف و غنی‌سازی کار و خانواده؛ نقش تعدیلگر خودکارآمدی. *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۶(۱)، ۲۲۷-۲۵۱. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2021.1896239.2808>
- احمدی، مهدی؛ صوفی‌آبادی، مریم؛ عسگری، ناصر؛ و سید زمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل Z به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱-۳۵. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210043>
- آذر، عادل؛ خسروی، فرزانه؛ و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم (رویکرد ساختاردهی مسئله). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آذر، عادل؛ و ویشلفی، مهدیه (۱۴۰۱). تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عملکرد نوآورانه: تحلیل نقش میانجی دلبستگی شغلی و توانمندسازی روانشناختی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۱(۲)، ۳۴-۶۲. <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1401.11.2.2.6>
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه؛ و احمدآبادی، رویا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
- ویشلفی، مهدیه؛ و رستگار، عباسعلی (۱۴۰۰). تأثیر قراردادهای نامتعارف بر انحراف خلاق: تحلیل نقش میانجی خودبرتری‌بینی روانشناختی و آوای سازنده کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۱(۴)، ۱۶۰-۱۸۱. <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1400.11.4.6.5>

## References

- Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N., & Seyyed Zamani, S. F. (2024). Generation Z's message to managers: Our expectations of the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 14(3), 1–35. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210043>
- Anand, S., & Mitra, A. (2022). No family left behind: Flexibility i-deals for employees with stigmatized family identities. *Human Relations*, 75(5), 956–988. <https://doi.org/10.1177/0018726721999708>
- Anand, S., & Rofcanin, Y. (2022). I-deals and the future of work: A research agenda for the post-pandemic age. In S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 309–333). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8_13)
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Anand, S., Meuser, J. D., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Ekkirala, S. (2022). A multi-level model of i-deals in workgroups: Employee and coworker perceptions of leader fairness, i-deals and group performance. *Journal of Management Studies*, 59(3), 489–517. <https://doi.org/10.1111/joms.12750>
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970–988. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533176>
- Aryee, S., Sun, L. Y., & Hsiung, H. H. (2023). Understanding the negotiation and performance effects of idiosyncratic deals: Test of a moderated mediation model. *Human Relations*, 77(6), 805–831. <https://doi.org/10.1177/00187267231161196>

- Ayeni, D., Chaudhry, S., & Aldossari, M. (2023). Temporal contexts and actors vis-à-vis I-deals' timing and creation: Evidence from Nigeria. *Group & Organization Management*, 48(1), 262–316. <https://doi.org/10.1177/10596011221117904>
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). *Soft operations research (Problem structuring approach)*. Industrial Management Organization Publication. (In Persian).
- Azar, A., & Vishlaghi, M. (2022). Impact of idiosyncratic deals on innovative performance: Analysis of the mediator role of work engagement and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 11(2), 33–62. (In Persian). <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1401.11.2.2.6>
- Bal, P. M. (2017). Why do employees negotiate idiosyncratic deals?: An exploration of the process of i-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 2–18.
- Bal, P. M., & Boehm, S. A. (2019). How do i-deals influence client satisfaction? The role of exhaustion, collective commitment, and age diversity. *Journal of Management*, 45(4), 1461–1487. <https://doi.org/10.1177/0149206317710722>
- Bal, P. M., & Rousseau, D. M. (2016). Introduction to idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications and the role of co-workers. In P. M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications and the role of co-workers* (pp. 1–8). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315771496>
- Bal, P. M., & Vossaert, L. (2019). Development of an i-deals motivation and management measure. *Journal of Personnel Psychology*, 18(4), 201–215. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000251>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bhawna, B., Sharma, S. K., & Ghaderi, Z. (2025). Personalization and performance: Exploring idiosyncratic deals' impact on justice perception and hierarchical organizational culture in the Indian hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 25(1), 150–174. <https://doi.org/10.1080/15332845.2025.2563971>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Çalışkan, E., & Torun, A. (2019). Individualized HR practices and idiosyncratic deals (I-Deals) and the expected positive individual and organizational outcomes. *Istanbul Business Research*, 48(1), 36–63. <https://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0016>
- Dehghanpour-Farashah, A., Dehghanpour-Farashah, A., & Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the performance evaluation system for employees and managers in the country's executive bodies and proposing solutions for transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86–116. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
- Ding, C., Ai, T., Zhao, S., & Zhang, G. (2023). The effect of idiosyncratic deals on coworkers' knowledge hiding: A moderated serial mediation model. *Sustainability*, 15(18), Article 13679. <https://doi.org/10.3390/su151813679>
- Ebrahimi, E. (2020). Exploring the impact of idiosyncratic deals on dimensions of perceived organizational justice: The moderating role of leader-member exchange. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(4), 95–124. (In Persian). <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.4.4.8>
- Ebrahimi, E. (2022). Idiosyncratic deals and work-family enrichment: The moderating role of self-efficacy. *The Journal of Productivity Management*, 16(1), 227–251. (In Persian). <https://doi.org/10.30495/qjopm.2021.1896239.2808>

- Everard-Igweh, Y., Chen, Z., & He, Q. (2025). From negotiation to integration: Mastering the art of idiosyncratic deals. *Organizational Dynamics*, 54(1), Article 101099. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101099>
- Faisal, M. N., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: Modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 535–552. <https://doi.org/10.1108/14637150610678113>
- Fan, Z., Li, Y., Wu, Y., Peng, T., Peng, Z., & Xue, J. (2023). *Idiosyncratic deals and breakthrough innovation: Based on the paradox theory perspective* [Preprint]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3393825/v1>
- Fan, Z., Sun, H., Wang, L., Zhu, M., & Peng, T. (2022). Team idiosyncratic deals and team breakthrough innovation: Based on the perspective of input-process-output model. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 974569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974569>
- Garg, S., & Fulmer, I. (2017). Ideal or an ordeal for organizations? The spectrum of co-worker reactions to idiosyncratic deals. *Organizational Psychology Review*, 7(4), 281–305. <https://doi.org/10.1177/2041386617733136>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenberg, J. (2012). Promote procedural and interactional justice to enhance individual and organizational outcomes. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (pp. 255–271). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch15>
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.006>
- Greenberg, J., Roberge, M. É., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an ideal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 1–34. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23001-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23001-8)
- Guerrero, S., & Challiol-Jeanblanc, H. (2016). Idiosyncratic deals and helping behavior: The moderating role of i-deal opportunity for co-workers. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 433–443. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9421-x>
- Guerrero, S., & Challiol-Jeanblanc, H. (2017). Ex ante i-deals, perceived external prestige and turnover intentions. *Personnel Review*, 46(6), 1199–1212. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0271>
- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M. È. (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9316-7>
- Hattori, Y., Hoang, H. M., & Nguyen, H. T. B. (2025). How do high-involvement human resource practices and idiosyncratic deals affect employee attitudes? An examination of the moderating effects of individualistic values. *Journal of International Economics and Management*, 25(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JIEM-04-2025-0017>
- Ho, V. T., & Tekleab, A. G. (2016). A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 642–656. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0369>
- Hornung, S. (2018). Idiosyncratic deals at work: A conceptual and empirical review. In S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Eurasian business perspectives* (pp. 265–281). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8>
- Hornung, S., & Höge, T. (2021). The darkside of idiosyncratic deals: Humanistic versus neoliberal trends and applications. *Psychological Applications and Trends*, 441–443. <https://doi.org/10.36315/2021inpact097>

- Hornung, S., & Höge, T. (2024). Idiosyncratic deals. In M. Bal (Ed.), *Elgar encyclopedia of organizational psychology* (pp. 305–311). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803928227.ch54>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2013). Relative leader–member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology*, 66(1), 127–172. <https://doi.org/10.1111/peps.12008>
- Huang, Y., & Chen, X. (2021). A moderated mediation model of idiosyncratic deals and innovative performance of R&D employees: Roles of vitality. *Chinese Management Studies*, 15(1), 189–212. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2020-0417>
- Huo, W., Luo, J., & Tam, K. L. (2014). Idiosyncratic deals and good citizens in China: The role of traditionality for recipients and their co-workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3157–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.919949>
- Kasanda Wa Kabamba, N., Xiao Chen, W., Agyemang Ameyaw, M., & Tchamy, J. (2021). An exploration of consequences of idiosyncratic deals: A literature review. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(1), 7–17. <https://doi.org/10.35629/8028-1001020717>
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0038>
- Kong, D. T., Ho, V. T., & Garg, S. (2020). Employee and coworker idiosyncratic deals: Implications for emotional exhaustion and deviant behaviors. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4033-9>
- Koopman, J., Lin, S. H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857–880. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0586>
- Kroon, B., Freese, C., & Schalk, R. (2016). A strategic HRM perspective on i-deals. In M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers* (pp. 73–91). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315771496-6>
- Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547–556. <https://doi.org/10.1037/a0013506>
- Las Heras, M., Rofcanin, Y., Matthijs Bal, P., & Stollberger, J. (2017). How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1280–1294. <https://doi.org/10.1002/job.2203>
- Laulié, L., Tekleab, A. G., & Lee, J. J. (2021). Why grant I-deals? Supervisors' prior I-deals, exchange ideology, and justice sensitivity. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 17–31. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09670-7>
- Lee, B. Y., Kim, T. Y., Gong, Y., Zheng, X., & Liu, X. (2020). Employee well-being attribution and job change intentions: The moderating effect of task idiosyncratic deals. *Human Resource Management*, 59(4), 327–338. <https://doi.org/10.1002/hrm.21998>
- Lee, E. K., Hong, W., & Rupp, D. E. (2023). Employee idiosyncratic deals and organizational justice: The role of individual job performance and coworkers' I-deals. *Personnel Review*, 52(9), 2322–2341. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0335>
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S9–S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Luu, T. T., & Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. *Management Decision*, 57(3), 621–648. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0595>

- Marescaux, E., & De Winne, S. (2016). Equity versus need: How do coworkers judge the distributive fairness of i-deals? In M. Bal & D. M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers* (pp. 107–121). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315771496>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management*, 47(6), 1564–1595. <https://doi.org/10.1177/0149206320987286>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Rofcanin, Y. (2019). Co-worker reactions to I-deals through the lens of social comparison: The role of fairness and emotions. *Human Relations*, 74(3), 329–353. <https://doi.org/10.1177/0018726719884103>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organizational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12013>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2019). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3400-7>
- Marino, J., Dabos, G. E., Rivero, A. G., & Pujol-Cols, L. (2021). Individual antecedents of i-deals: The role of self-efficacy, networking abilities and perceived employability. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 80–99. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2021-0063>
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118–131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.004>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928. <https://doi.org/10.1177/0149206312457824>
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Goal striving, idiosyncratic deals and job behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 41–60. <https://doi.org/10.1002/job.2023>
- Oteng, D., Zuo, J., & Sharifi, E. (2022). An expert-based evaluation on end-of-life solar photovoltaic management: An application of Fuzzy Delphi Technique. *Sustainable Horizons*, 4, Article 100036. <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2022.100036>
- Perera, S., & Li, Y. (2022). I-deals: Not ideal for employee diversity? In S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 211–235). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8_10)
- Pestotnik, A. (2024). Co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals – the roles of content, timing, and justice sensitivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(12), 2101–2130. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2325562>
- Pestotnik, A., & Altmann, S. (2023). Employees' individual needs and their relationship to idiosyncratic deals: A latent profile analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), Article 14. <https://doi.org/10.16993/sjwop.220>
- Pestotnik, A., & Süß, S. (2023). How do idiosyncratic deals influence employees' effort-reward imbalance? An empirical investigation of the role of social comparisons and denied i-deals. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1015–1043. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2016889>
- Rofcanin, Y., Afacan Findikli, M., Heras, M. L., & Ezerdi, C. (2022). Idiosyncratic deals and individualization of human resource management practices: The growth of HR differentiation. In S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 119–142). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8_6)

- Rofcanin, Y., Berber, A., Marescaux, E., Bal, P. M., Mughal, F., & Afacan Findikli, M. (2019). Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers' perspective and context. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 270–286. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12224>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695–2726. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & van der Heijden, B. (2017, May 17–20). *A trickle-down model of i-deals: The impact of manager i-deals* [Conference presentation abstract]. 18th European Congress of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Dublin, Ireland.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I., & Taser Erdogan, D. (2018). A trickle-down model of task and development i-deals. *Human Relations*, 71(11), 1508–1534. <https://doi.org/10.1177/0018726717751613>
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709–742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Routledge.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527470>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185–196. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.004>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Saldivar, U., & Liao, C. (2023). Differences in I-deals within groups: A multilevel approach. *Group & Organization Management*, 48(1), 224–261. <https://doi.org/10.1177/10596011221108546>
- Simosi, M., Aldossari, M., Chaudhry, S., & Rousseau, D. M. (2023). Uncovering missing voices: Invisible aspects of idiosyncratic deals (i-deals). *Group & Organization Management*, 48(1), 3–30. <https://doi.org/10.1177/10596011221120377>
- Simosi, M., Rousseau, D. M., & Weingart, L. R. (2021). Opening the black box of i-deals negotiation: Integrating i-deals and negotiation research. *Group & Organization Management*, 46(2), 186–222. <https://doi.org/10.1177/1059601121995379>
- Srikanth, P. B., Jomon, M. G., & Thakur, M. (2022). Developmental idiosyncratic i-deals and its influence on promotability decisions: The joint roles of proactive personality and developmental challenge. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2083–2108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841818>
- Sun, N., Liang, S., Li, H., & Song, H. (2023). Ex post I-deals, work-life balance, and work well-being in the hotel industry: The moderating role of gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(9), 3077–3094. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0350>
- Sun, N., Song, H., & Li, H. (2021). Idiosyncratic deals and occupational well-being in the hotel industry: The mediating role of organization-based self-esteem. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3797–3817. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0217>

- Sun, N., Song, H., Kong, H., & Bu, N. (2020). Development and validation of a hotel idiosyncratic deals scale. *International Journal of Hospitality Management*, 91, Article 102416. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102416>
- Taser, D., Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bosch, M. J. (2022). Flexibility I-deals and prosocial motives: A trickle-down perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4334–4359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1953564>
- Van der Heijden, B., Nauta, A., Fugate, M., De Vos, A., & Bozionelos, N. (2021). Ticket to ride: I-deals as a strategic HR tool for an employable work force. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 769867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769867>
- Van Waeyenberg, T., Brebels, L., De Winne, S., & Marescaux, E. (2023). What does your i-deal say about me? A social comparison examination of coworker reactions to flexibility i-deals. *Group & Organization Management*, 48(1), 192–223. <https://doi.org/10.1177/10596011221076637>
- Vidyarthi, P. R., Renz, F. M., Villanueva, S. J., & Anand, S. (2022). Idiosyncratic deals in workgroups: Social comparisons and organizational justice perspectives in a lifecycle framework. In S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 95–118). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88516-8_5)
- Vishlaghi, M., & Rastgar, A. (2022). The influence of idiosyncratic deals on creative deviation: Analysis of the mediating role of psychological entitlement and constructive employee voice. *Organizational Resources Management Researches*, 11(4), 159–181. (In Persian). <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1400.11.4.6.5>
- Vossaert, L., Anseel, F., & Ho, V. (2023). Do multiple I-deals in a team help or hinder team outcomes? A resource scarcity perspective. *Group & Organization Management*, 48(1), 156–191. <https://doi.org/10.1177/10596011221098824>
- Wang, H., & Wang, K. (2022). Research on idiosyncratic deals and their influences in new labor relationship. *Economic Problems*, (12), 25–36.
- Wang, J., Kim, T. Y., Chen, T., Liang, Y., & Lin, S. X. (2025). Task idiosyncratic deals and task interdependence: Effects on demand–ability fit and employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(3), Article e70042. <https://doi.org/10.1111/joop.70042>
- Wang, L. L., Long, L. R., & Zhang, Y. (2021). The relationship between newcomers' i-deals and coworkers' ostracism and self-improvement: The mediating role of envy and the moderating role of organizational overall justice. *Management Review*, 33(6), 234–244. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2021.08.020>
- Wang, P., Wang, S., Yao, X., Hsu, I. C., & Lawler, J. (2019). Idiosyncratic deals and work-to-family conflict and enrichment: The mediating roles of fit perceptions and efficacy beliefs. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 600–619. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12246>
- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 520–537. <https://doi.org/10.1177/0146167296225009>
- Xu, H., Wayne, S. J., Michel, E. J., & Pan, J. (2025). I-deals for some employees may (not) be ideal for the team: Positive and negative relationships between i-deals differentiation and team effectiveness. *Human Resource Management*, 65(1), 257–277. <https://doi.org/10.1002/hrm.70022>
- Zhang, X., Deng, H., Xia, Y., & Lan, Y. (2021). Employability paradox: The effect of development idiosyncratic deals on recipient employees' turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 696309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696309>