



## Designing a Paradigm Model to Establish Idiosyncratic Deals in Private Companies: A Grounded Theory Approach

Mahdieh Vishlaghi<sup>1</sup>, Abbas Ali Rastegar(Ph.D.)<sup>\*2</sup>, Aliasghar Rouholamin(Ph.D.)<sup>3</sup>

(Receipt: 2021.12.13- Acceptance:2022.03.05)

### Abstract

The purpose of the current study was to design a paradigm model in order to establish idiosyncratic deals within private companies of Iran. In this research, a qualitative method based on the grounded theory was utilized. Semi-structured interviews and Strauss and Corbin data analysis were conducted to gather the data. Sampling was carried out using a theoretical sampling approach, and purposive-judgmental and snowball sampling techniques. After analyzing the results of the interviews with 19 professors and experts within private companies, in the process of open, axial, and selective coding, an idiosyncratic deals paradigm model was presented with 6 topics and 28 concepts. Based on the results, the casual factors influencing idiosyncratic deals within private companies are as follows: "hierarchical structures", "motivation and collaboration", "wage payment systems", "resilience", "behavior and task-oriented leadership style", "employment limitations", "lack of satisfaction among employees", and "unwillingness to change", the "strategic vision of the company", and the intervening conditions are "managers' support", "negotiation power", "management personal traits", "leader-member exchanges", "Adhocracy system within the company", "meritocracy strategies", "increased employees' bargaining power", "flexible work environment", "providing novel ICT platforms", "structural changes", "improving service compensation system", "decentralization", "psychological empowerment", and "holistic communication". Moreover, establishing idiosyncratic deals can have "personal consequences" as well as "organizational consequences".

**Key Words:** deals, idiosyncratic deals, preservation of human resources, Grounded Theory approach

---

1.PhD candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

\*. Corresponding author: a\_rastgar@semnan.ac.ir

3.Master of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran



10.30495/qjopm.2022.1944434.3261



## طراحی الگوی پارادایمی تدوین قراردادهای کاری نامتعارف در شرکت‌های بخش خصوصی با رویکرد داده بنیاد

مهديه ويشلقی<sup>۱</sup>، عباسعلی رستگار\*<sup>۲</sup>، علی اصغر روح الامین<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۲-پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پارادایمی تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی ایران انجام شده است. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین استفاده شد. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند - قضاوتی و گلوله‌برفی انجام شد. نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با ۱۹ نفر از استادان و خیرگان در شرکت‌های خصوصی طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به ارائه الگوی پارادایمی قراردادهای نامتعارف کاری با ۶ مقوله و ۲۷ مفهوم گردید. عوامل علی مؤثر بر قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های خصوصی «ساختارهای سلسله‌مراتبی»، «عدم انگیزش و مشارکت»، «سیستم حقوق و دستمزد»، «عدم انعطاف‌پذیری»، «رفتارها و سبک رهبری وظیفه‌گرایانه»، «محدودیت‌های شغلی»، «عدم رضایت کارکنان» و «عدم تمایل به تغییر»؛ شرایط زمینه‌ای از قبیل «فرهنگ شرکت»، «چارچوب‌های قانونی»، «چشم‌انداز استراتژیک شرکت» و «ساختار مالی شرکت»، شرایط مداخله‌گر «حمایت مدیران»، «قدرت مذاکره»، «ویژگی‌های شخصیتی مدیران»، «تبادلات رهبر-عضو»؛ راهبردهای «شایسته‌گماری»، «افزایش قدرت چانه‌زنی کارکنان»، «منعطف نمودن محیط کاری»، «فراهم کردن بسترهای نوین ICT»، «تحوالات ساختاری» و «اصلاح نظام جبران خدمات»، «تمرکززدایی»، «توانمندسازی روان‌شناختی» و «ارتباطات همه‌جانبه» و پیامدهای حاصل از تدوین قراردادهای نامتعارف کاری شامل «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» هستند.

**واژه‌های کلیدی:** قرارداد، قراردادهای نامتعارف کاری، حفظ و نگهداشت منابع انسانی، رویکرد داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
m\_vishlaghi@semnan.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\*. نویسنده مسؤل: a\_rastgar@semnan.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. a.rouholamin@ase.ui.ac.ir

## مقدمه

شرکت‌ها همواره برای توسعه و پیشرفت خود نیازمند برنامه‌ها و راهبردهای خرد و کلان هستند. جایگاه و نقش منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع سازمان از اهمیت روزافزونی برخوردار است (برنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در تحقق اهداف سازمانی به‌شمار می‌آیند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، سیستم‌ها و اقداماتی است که طرز فکر، رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هراتی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت‌های استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد، بالانگیزه و وفادار در سازمان است (کولینز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). بر این اساس زمانی منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند که سازمان‌ها بتوانند منابع انسانی ماهر و متخصص را در اختیار داشته باشند تا سریع‌تر از رقبا بتوانند روش‌های نوین را یاد بگیرند و سریع‌تر آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازند (استوری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). حفظ کارکنان ماهر و متخصص تحت تأثیر تحولات دنیای کار، رشد روند تمایل به مشاغل با مزایای مالی بیشتر، انحلال قراردادهای منعقد رسمی و توجه به توازن بین کار و زندگی به‌عنوان چالش‌برانگیزترین موضوعات مطرح است (کرون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه اقدامات حفظ و نگهداشت کارکنان مکملی بر سایر اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی در صورتی که روند کارمندیابی، انتخاب و انتصاب و آموزش کارکنان هم به نحو بهینه انجام شود بدون توجه به امر حفظ و نگهداری کارکنان ماهر، نتایج حاصل از اعمال مدیریتی اثربخشی لازم را نخواهد شد (برنیک، ۲۰۱۷). ارج نهادن به ارزشها و نیازهای کارکنان یکی از مؤثرترین گام‌ها در راه تحقق اهداف سازمانی است (محمدیاری و همکاران، ۱۳۹۷). توجه به خواسته‌ها و تقاضاهای کارکنان می‌تواند موجبات رضایت و تعهد کارکنان را فراهم سازد. به‌مرور زمان نیازها و ترجیحات کارکنان می‌تواند تغییر یابد که روش‌های استاندارد کاری نمی‌تواند این نیازها و ترجیحات را برآورده نماید (توبا و کیمولو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup> در دهه‌های گذشته به سمت شخصی‌سازی و متناسب‌سازی حرکت کرده است (روسو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

1. Bernik
2. Heraty
3. Collins
4. Storey
5. Kroon et al
6. Tauba & Kimwolo
7. HRM
8. Rousseau et al

برنامه‌های کاری از اقدامات کاری استاندارد (کارهایی که طبق برنامه‌های ثابت انجام می‌شوند و به صورت تمام‌وقت، در محل کار و تحت کنترل مدیران هستند) به سمت اقدامات کاری غیراستاندارد حرکت نموده‌اند (لیائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). ترتیبات کاری که فاقد ویژگی‌های ثابت برنامه‌های قبلی باشند غیراستاندارد هستند. مذاکرات در زمینه شرایط کاری و استخدام به عنوان موضوعی جدید در سازمان‌های معاصر مطرح است (روسو، ۲۰۱۵). به چالش کشیدن مفاهیمی همچون استانداردسازی در مدیریت کارکنان نقش فعالی در سفارشی‌سازی و ایجاد راه‌حل‌های بدیع دارند که نیازها و خواسته‌های شخصی افراد را برآورده می‌کنند (روسو و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین امروزه کارفرمایان مایل هستند شرایط ویژه‌ای را برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با ارزش فراهم سازند (کونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، قراردادهای کاری نامتعارف به عنوان توافق‌نامه‌های شخصی‌سازی شده غیراستانداردی هستند که مدیران و کارکنان به دنبال مذاکره و چانه‌زنی در مورد شرایط کاری، زمان کار و... هستند (روسو، ۲۰۱۵). قراردادهای کاری نامتعارف در پی نفع هر دو گروه کارفرما و کارکنان در نظر گرفته شده است. در طی این فرآیند به نگرانی‌های کارکنان در مورد شرایط کاری توجه ویژه‌ای می‌شود (گارگ و فولمر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). زمانی که خصومت‌ها و مطلوب‌گرایی روابط سازمانی را تضعیف می‌کند، رفتارهای تحت قراردادهای کاری نامتعارف می‌تواند جو عادلانه سازمانی و اعتماد سازمانی را تقویت کند (گرینبرگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). قراردادهای کاری نامتعارف می‌توانند برحسب زمان شکل‌گیری و شرایط خاص، محتوای ویژه و... شکل‌های متعددی داشته باشند (ابراهیمی، ۱۳۹۹). زمان و محتوای قراردادهای کاری نامتعارف می‌تواند بر چگونگی روابط کارکنان و مدیران تأثیرگذار باشد (دینگ و چانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). قراردادهای کاری نامتعارف ممکن است در زمان استخدام یا بعد از استخدام مابین مدیران و کارکنان منعقد شود. کارکنانی که اعتماد به نفس لازم، مهارت و قدرت لازم برای چانه‌زنی را نداشته باشند در چنین شرایطی نمی‌توانند با مدیران مذاکره نموده و در مقابل کارکنانی که دارای قدرت چانه‌زنی هستند به راحتی می‌توانند با مذاکره با مدیران خود به منافع و نیازهای خود دست یابند (برزکسی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). مدیران تمایل دارند با کارکنانی که توانسته‌اند شایستگی و صلاحیت خود را به اثبات برسانند به عقد قراردادهای نامتعارف کاری مبادرت ورزند (روسو، ۲۰۱۵؛ اسریکانس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). روابط مداوم کارکنان با مدیران

1. Liao et al
2. Kong et al
3. Garg & Fulmer
4. Greenberg et al
5. Ding & Chang
6. Brzykcy et al
7. Srikanth et al

می‌تواند مذاکرات را سهل‌تر نماید. در حقیقت تبادلات مکرر بین کارکنان و مدیران احتمالاً مذاکره در مورد قراردادهای نامتعارف را قوت می‌بخشد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). مذاکرات قبل و بعد استخدام مستلزم شخصی‌سازی و پاسخگویی مدیران به درخواست کارکنان است. شرکت‌های خصوصی برخلاف شرکت‌های دولتی تحت مالکیت دولت نبوده و مالکیت این شرکت‌ها براساس سهام‌داران آن مشخص می‌شود. انگیزه ایجاد شرکت‌های خصوصی بر پایه سودآوری است. بودجه بخش خصوصی از سرمایه مالکین و سهام‌داران تأمین می‌شود و درآمد حاصل و یا بخشی از آن به عنوان سود به دست آمده بین سهام‌داران تقسیم می‌شود. فلذا شرکت‌های خصوصی جهت دستیابی به درآمد بالاتر و سودآوری نیازمند منابع انسانی متخصص هستند، منابع انسانی که علاوه بر دریافت حقوق و دستمزد متناسب با فعالیت‌های حرفه‌ای خود دارای شرایط کاری انعطاف‌پذیری باشند، بتوانند با مدیران روابط اجتماعی قوی داشته و در تصمیمات سازمانی مشارکت نمایند، انعقاد قراردادهای شخصی‌سازی شده غیراستانداردی که منافع مدیران و کارکنان را تأمین نماید موجب افزایش تصور مثبت نسبت به سازمان و تعهد و رضایت کارکنان می‌شود. با توجه به اینکه در شرایط متلاطم امروزی که منابع انسانی و بازارهای کاری با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند و همه‌گیری کووید ۱۹ بر همه سازمان‌ها تأثیرات مخربی داشته است توجه به موضوعاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی و ایجاد شرایطی جهت حمایت از کارکنان بسیار ضروری است. در چنین شرایطی بکارگیری قراردادهای رسمی علاوه بر هزینه‌های بسیار سنگینی که بر مدیران و منابع انسانی وارد می‌سازد، خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره مالی سازمان وارد می‌کند. اکنون قراردادهای رسمی کارایی لازم را ندارند و به سرعت در حال جایگزینی با قراردادهای کاری نامتعارف هستند. قراردادهایی که منجر به شخصی‌سازی شده و با استفاده از ایجاد شرایطی همچون دورکاری و کاهش ساعات کاری باعث انعطاف‌پذیری در شرایط کاری می‌شود و کارکنان آزادانه می‌توانند با توجه به تخصص خود در چندین شرکت فعالیت نمایند و از لحاظ اقتصادی نیز موجب افزایش درآمد برای کارکنان می‌شود. همچنین با توجه به گسترش دغدغه‌های فکری و ذهنی، کارکنان با فراغ بال می‌توانند توازن و تعادلی بین کار و زندگی ایجاد کنند. وجود قراردادهای رسمی، قوانین و مقررات خشک، رسمی و دست و پاگیر، محدودیت‌هایی از لحاظ مکان و زمان حضور در سازمان، حساسیت برخی از مشاغل و امتناع از موافقت با درخواست مرخصی کارکنان، عدم رضایت مدیران جهت چندشغله بودن کارکنان، عدم توجه به نیروی انسانی و صرفاً وظیفه‌مدار بودن سازمان‌ها همگی جزوی از مواردی هستند که موجبات عدم توسعه و پیشرفت سازمان، عدم رضایت و وفاداری کارکنان به سازمان و کمبود در

جذب و نگهداشت کارکنان متخصص را فراهم می‌سازند. فلذا شرکت‌های خصوصی که تحت مالکیت دولت نیستند و بودجه سازمان از طریق درآمدهای دولتی تأمین نمی‌شود و سهام‌داران مالکان شرکت‌های خصوصی هستند به راحتی می‌توانند با اتخاذ تدابیری اقدام به عقد توافق‌نامه‌های شخصی‌سازی شده غیراستانداردی با کارکنان شرکت نمایند. فلذا جهت توسعه سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی و داشتن منابع انسانی متخصص در شرکت‌ها، عقد توافق‌نامه‌های نامتعارف در شرکت‌های خصوصی ضروری است و مدیران می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. همچنین ضروری است اقدام به ارائه الگوی تدوین قراردادهای نامتعارف در شرکت‌های خصوصی نمود تا متناسب با مفاهیم مربوط به قراردادها و نیازها و مأموریت‌های سازمان بتوان به اهداف غایی شرکت‌ها که همانا سودآوری است دست یافت. نوآوری پژوهش حاضر آن است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت‌های خصوصی را از اهمیت قراردادهای نامتعارف آگاه نموده و با ارائه استراتژی‌هایی زمینه عقد این توافق‌نامه‌ها را فراهم کرد. هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد است.

مدیران در رابطه با هریک از کارکنان شرایط شغلی خاصی را مدنظر قرار می‌دهند که می‌تواند بر رابطه انتصاب منابع انسانی توانمند با نگرش‌ها و اهداف سازگار با شغل تأثیرگذار باشد (لی و همکاران، ۲۰۱۹). در میان شیوه‌های نظارتی که می‌توانند تجارب شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند قراردادهای نامتعارف کاری در مدیریت مشاغل ضروری است (دینگ و چانگ، ۲۰۱۹). وظایف اولیه و مسؤولیت‌های شغلی را می‌توان براساس توافقات متقابل بین کارکنان و مدیران تنظیم نمود، کارکنان ممکن است نقش‌ها و وظایف دیگری را تعیین نمایند که به آنها کمک می‌کند مهارت‌های مختلف را براساس مذاکره با مدیران توسعه دهند (روسو و همکاران، ۲۰۰۹). تئوری قراردادهای نامتعارف کاری در ابتدا بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی پایه‌ریزی شد (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). مبنای اصلی نظریه مبادله اجتماعی به این نکته اشاره دارد که افراد تمایل دارند در یک رابطه متقابل با همکاران و مدیران مشارکت و مساعدت داشته باشند، حتی زمانی که لازم و ضروری نیست. بنابراین برطبق نظریه مبادله اجتماعی می‌توان انتظار داشت که کارکنان از طریق نگرش و رفتارهای کاری مثبت، خود را ملزم به مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی می‌دانند (یانگ، ۲۰۲۰). قراردادهای کاری نامتعارف یکی از پرکاربردترین مؤلفه‌هایی است که در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و در تأثیرگذاری بر نگرش کارکنان نقش اساسی بر عهده دارد (ابراهیمی، ۱۳۹۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Lee et al
2. Ding & Chang
3. Yang

محتوای شغل از فردی به فرد دیگر متناسب با توافقات و قراردادهای کاری متفاوت خواهد بود و می‌تواند بر تمایل کارکنان در ترک خدمت سازمان اثرگذار باشد. بر طبق نظریه مبادله اجتماعی، تبادلات نامتعارف می‌تواند احساس مسؤلیت‌پذیری متقابل کارکنان، تعهد عاطفی، تعهد به مدیران و سازمان را افزایش دهد (نگ و فلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ روزن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). کارکنانی که توانایی‌های ارتباطی بالایی دارند از مدیران خود راضی‌تر هستند و متعاقباً متعهد به سازمان‌اند زیرا مدیران به آنها اجازه می‌دهند متناسب با خواسته‌های خود، محتوای شغلی خود را تغییر دهند (هورنونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). کارکنان به‌طور فزاینده‌ای به دنبال تأمین نیازهای شخصی خود از طریق شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی غیراستاندارد هستند (یانگ، ۲۰۲۰). قراردادهای کاری نامتعارف معاملات شخصی‌سازی شده است که بین مدیران و کارکنان منعقد می‌شود که به نفع هر دو طرف است (روسو، ۲۰۱۵). در بیشتر مطالعات به تأثیر مثبت قراردادهای کاری نامتعارف بر رضایت شغلی کارکنان (روزن و همکاران، ۲۰۱۳)، کاهش تعارضات کار و خانواده (هورنونگ و همکاران، ۲۰۱۴) و رفتار شهروندی سازمانی (آناند و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) پرداخته شده است. قراردادهای نامتعارف دارای چهار ویژگی برجسته می‌باشند از قبیل:

۱) هر یک از کارکنان برای ترتیبات شخصی‌سازی شده به‌صورت جداگانه چانه‌زنی نموده و هر کدام از طرفین (مدیران و کارکنان) می‌توانند آغازگر این نوع مبادلات باشند (شمس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱)، افراد انگیزه‌های متفاوتی برای مذاکره در مورد قراردادهای نامتعارف کاری دارند از جمله: حل مسائل کاری، انعطاف‌پذیری در زمان کار برای تنظیم نمودن مناسبات بین کار و زندگی، دریافت حقوق و دستمزد بالاتر در قبال حجم کاری بیشتری که متقبل شده‌اند (کالیسکان و تورون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

۲) قراردادهای کاری نامتعارف به همراه حسن نیت مابین کارکنان و مدیران منعقد می‌شود و این قراردادهای غیراستاندارد به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که به نفع هر دوی طرفین باشد، کارکنان از طریق قراردادهای کاری نامتعارف نیازهای شخصی را برطرف می‌سازند درحالی‌که مدیران بیشتر به دنبال جذب کارکنان با استعداد، حفظ و نگهداشت کارکنان شایسته و کارا، افزایش انگیزه و... هستند (شمس و همکاران، ۲۰۲۱). علی‌رغم تمهیدات سازمانی، رهبران و میزان انعطاف‌پذیری آن‌ها در پذیرش قراردادهای نامتعارف کاری که کارکنان خواستار عقد این

- 
1. Ng & Feldman
  2. Rosen et al
  3. Hornung et a
  4. Anand et al
  5. Shams et al
  6. Caliskan & Tourn

قراردادها هستند نقش برجسته‌ای دارند و اثربخشی این نوع از توافقات هم به نفع کارکنان و هم مدیران است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

۳) قراردادهای نامتعارف کاری منجر به تمایزات درون‌گروهی می‌شود. افراد دارای نیازهای متعدد و متفاوتی هستند و وجود این نیازها هر فردی را به سمت مذاکرات خاص سوق می‌دهد. برخی از کارکنان در روند مذاکرات موفق‌تر هستند که موجب کسب میزان بالایی از تمهیدات نامتعارف توسط این افراد می‌شود کارکنانی که دارای خودارزیابی بالاتری هستند حتی در بازارهای کاری که رقابتی نیستند تمایل و توان بیشتری در پیشنهاد قراردادهای نامتعارف کاری دارند (کاتو و همکاران، ۲۰۲۰).

۴) در زمینه دامنه قراردادهای کاری نامتعارف اختلافاتی وجود دارد، میزان عناصر شخصی‌سازی شده در ترتیبات کاری افراد دارای استاندارد مشخصی نیست. ممکن است برخی از کارکنان نسبت به سایرین از ترتیبات قراردادهای کاری نامتعارف به‌صورت اندک برخوردار شوند و برخی به‌طور کامل از این ترتیبات بهره‌برند. نوع خواسته و کمیت آن می‌تواند در قراردادهای نامتعارف کاری بین سازمان و کارکنان متفاوت باشد (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). قراردادهای نامتعارف کاری قبل و بعد استخدام می‌توانند تأثیرات متفاوتی بر نگرش و دید کارکنان داشته باشند (کاتو و همکاران، ۲۰۲۰).

قراردادهای کاری نامتعارف براساس زمان و محتوای موجود اشکال متفاوتی دارند (روسو، ۲۰۱۵). از نظر زمان‌بندی قراردادهای نامتعارف کاری می‌توانند قبل از استخدام یا بعد از استخدام بین کارکنان و مدیران منعقد می‌شوند. اکثر قراردادهای نامتعارف کاری بعد از استخدام افراد منعقد می‌شوند (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). این امر بدین دلیل است که مذاکراتی که بعد از استخدام کارکنان انجام می‌گیرد به مدیران اجازه می‌دهد تا از دانش و آگاهی خود، مشارکت‌هایی که قبلاً با کارکنان داشته‌اند در عقد قراردادهای نامتعارف استفاده نمایند. معمولاً قراردادهای نامتعارف کاری قبل از استخدام براساس دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های کارکنان که منحصربه‌فرد هستند و در بازارهای کار رقابتی موردنیاز هستند اتخاذ می‌شود (یانگ، ۲۰۲۰).

اگرچه قراردادهای نامتعارف کاری می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و عمدتاً به دلیل محتوای آن به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند می‌توان قراردادهای نامتعارف کاری را یک مفهوم نظری واحد با چندین بعد متمایز درعین‌حال مرتبط به هم در نظر گرفت (یانگ، ۲۰۲۰). همچنین باید

1.Wang et al

2.Katou et al



به این جنبه از قراردادهای نامتعارف کاری توجه نمود که مذاکره در مورد یک نوع قرارداد می‌تواند مستقل از چانه‌زنی برای نوع دیگر باشد. قراردادهای نامتعارف کاری می‌توانند بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت بگذارند (روزن و همکاران، ۲۰۱۳). بدین ترتیب کارکنان به وسیله وجود قراردادهای نامتعارف وابستگی شدیدی به سازمان دارند و این مبادلات منجر به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان می‌شود (لیائو و همکاران، ۲۰۱۶). قراردادهای نامتعارف منجر به افزایش عزت نفس کارکنان می‌شود (سینگ و ویدیاری، ۲۰۱۸). چنین قراردادهایی باعث می‌شود کارکنان انگیزه بالایی در انطباق خود با فعالیت‌های تیمی و رفتارهای مثبت گروه داشته باشند. همچنین می‌تواند کنترل شغلی و پیچیدگی شغلی را افزایش دهد و استرس شغلی را کاهش دهد به گونه‌ای که منجر به ابتکار عمل در کارکنان شود (هارنونگ و همکاران، ۲۰۱۰). قراردادهای نامتعارف تأثیر مثبتی بر مشارکت کارکنان دارد و منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شود (یانگ، ۲۰۲۰). همچنین منجر به افزایش آوای کارکنان می‌شود (نگ و فلدمن، ۲۰۱۵). همچنین باید به این نکته توجه نمود زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند همکاران آنها اقدام به عقد قراردادهای نامتعارف کاری نموده‌اند نسبت ورودی به درآمد درک شده خود را نسبت به سایر کارکنان را مورد مقایسه قرار می‌دهند و متوجه کاهش این نسبت می‌شوند که منجر به حسادت در آنها می‌شود (نگ، ۲۰۱۷). از این رو احتمالاً انگیزه بیشتری دارند تا تلاش کنند این وضعیت ناعادلانه را اصلاح نمایند و دستمزد و پاداش‌های دریافتی خود را ارتقا بخشند (یانگ، ۲۰۲۰). قراردادهای کاری نامتعارف سایر کارکنان را نیز ترغیب به اتخاذ قراردادهای کاری با مدیران و سرپرستان می‌نماید، درحقیقت قراردادهای نامتعارف منجر به حس حسادت خیرخواهانه (مثبت) که فاقد خصومت و کینه است شده و این احساسات منجر به تلاش و عملکرد بیشتر می‌شود تا به اهداف عالی خود نائل آیند. ماریسکو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند حسادت خیرخواهانه منجر به رفتارهای مثبت نسبت به سازمان و همکاران می‌شود. از دیدگاه عدالت سازمانی، برخی از محققان بیان داشته‌اند قراردادهای نامتعارف می‌تواند بر عدالت توزیعی و اطلاعاتی تأثیر مثبتی داشته باشد. شایان ذکر است قراردادهای نامتعارف کاری با قراردادهای روان‌شناختی متفاوت‌اند، قراردادهای روان‌شناختی به عنوان عقاید فردی که توسط سازمان شکل گرفته که در مورد شرایط توافق‌نامه مبادلات بین افراد و سازمان می‌باشند و مشابه قراردادهای نامتعارف، قراردادهای روان‌شناختی با تئوری مبادله اجتماعی مرتبط هستند. این

---

1.Liao et al  
2.Singh & Vidyarth  
3.Ng  
4.Marescaux et al

امر بر باور ذهنی کارکنان نسبت به مدیران تأکید می‌کند (ژائو و همکاران، ۲۰۰۷) درحالی‌که قراردادهای نامتعارف ذاتاً ادراکی نیستند بلکه قراردادهایی هستند که به‌صورت واقعی در زمینه کاری اتخاذ می‌شوند که کارکنان شخصاً با مدیران مذاکره می‌کنند (رنز، ۲۰۲۰).

نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص قراردادهای نامتعارف کاری به شرح جدول (۱) است.

## جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Research background

مطالعات انجام شده	عنوان پژوهش	نتایج
شمس و همکاران (۲۰۲۱)	رابطه بین قراردادهای نامتعارف و مشارکت کاری از طریق توانمندسازی روان‌شناختی	پژوهش حاضر که با هدف بررسی رابطه بین قراردادهای نامتعارف کاری و مشارکت کارکنان انجام شده است به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی اشاره داشته و با استفاده از داده‌های حاصل از ۳۱۰ نفر از دانشگاهیان در مؤسسات آموزش عالی پاکستان بیان کردند رابطه مثبت و معناداری بین قراردادهای نامتعارف کاری و مشارکت کارکنان وجود دارد و توانمندسازی کارکنان از لحاظ روان‌شناختی می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری نماید. از این‌رو مدیران و سیاست‌گذاران در مؤسسات آموزش عالی با تمرکز بر قراردادهای نامتعارف و تقویت توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان می‌توانند میزان مشارکت کارکنان را تقویت نمایند.
هوانگ و چن <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	مدل میانجی‌گری معاملات نامتعارف و عملکرد نوآورانه کارکنان بخش تحقیق و توسعه: با تأکید بر نقش نشاط	قراردادهای نامتعارف توافقات خاصی هستند که می‌توانند انرژی کارکنان را تقویت نموده و عملکرد ابتکاری آنها را تحت تأثیر قرار دهند. داده‌های حاصل از ۶۲۰ نفر از کارکنان و مدیرانی که در سازمان‌های بزرگ تحقیق و توسعه در چین فعالیت می‌کنند نشان داد که معاملات نامتعارف کاری با عملکرد ابتکاری کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و نشاط می‌تواند به‌طور غیرمستقیم روابط بین قراردادها و عملکرد ابتکارانه را تقویت می‌کند.
هو و ژانگ <sup>۴</sup> (۲۰۲۱)	تأثیر قراردادهای نامتعارف کاری تیم بر نوآوری تیم از دیدگاه پیشرفت گروهی	پژوهشگران بیان داشتند بر طبق نظریه شناخت اجتماعی به بررسی چگونگی تأثیر قراردادهای نامتعارف کاری بر نوآوری تیم از طریق پیشرفت گروهی و نقش تعدیل‌کننده جو تیمی پرداخته‌اند. بر طبق تجزیه تحلیل داده‌های حاصل از ۳۶۷ پرسشنامه از ۷۰ تیم نتیجه گرفتند که پیشرفت گروهی تأثیر بین قراردادهای نامتعارف کاری و نوآوری تیم را واسطه‌گری نموده و هرچقدر جو گرایانه‌ای بر تیم حاکم باشد تأثیر پیشرفت‌های گروهی بر نوآوری تیم قوی‌تر خواهد بود.
یانگ <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)	مروری بر معاملات نامتعارف در سازمان: از دیدگاه قراردادهای نامتعارف و همکاران.	بیان داشتند قراردادهای نامتعارف، قراردادهای شخصی‌سازی شده‌ای هستند که کارکنان در مورد شرایط کاری به مذاکره می‌پردازند و مدیران از این توافق‌نامه‌ها برای مدیریت منابع بااستعداد استفاده می‌کنند. این مفهوم برای اولی بار توسط روسو در سال ۲۰۰۱ مطرح شده است و تحقیقات متعددی در این خصوص صورت گرفته است. در این پژوهش به‌مرور نظام‌مند در زمینه مفهوم قراردادهای کاری نامتعارف، ویژگی‌ها و مبانی نظری این توافق‌نامه‌ها پرداخته شده است. مدیران نیز به عنوان یکی از طرفین قراردادهای شخصی‌سازی شده نقش مهمی در توافقات و تنظیم این قراردادها بر عهده دارند. برطبق این پژوهش قراردادهای نامتعارف کاری منجر به افزایش مزیت رقابتی، اثربخشی سازمان و کارکنان می‌شود.

5. Zhao et al
1. Renz
2. Huang & Chen
3. Hu & Zheng
4. Yang

<p>بهزیستی کارکنان می‌تواند روی اهداف تغییر در مشاغل تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد و منجر به تسهیل در ایجاد تغییرات شود و عقد قراردادهای نامتعارف نیز می‌تواند این رابطه را تبدیل نماید. قراردادهای نامتعارف منجر به افزایش اراده و عزم راسخ کارکنان می‌شود تا تلاش نمایند به اهداف غایی دست یابند. قراردادهای نامتعارف از بسیاری از جهات هم به رشد شخصی و هم رشد سازمانی کمک می‌کنند. مشاغل در طی این فرآیند تغییر یافته و منطقت‌تر می‌شوند و متناسب با تحولات باید اقدام به ایجاد تغییرات در شکل و ساختار مشاغل نمایند تا متناسب با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های موجود بتوانند زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورند.</p>	<p>بهزیستی کارکنان و تغییرات شغلی: اثر تعدیل‌کننده قراردادهای نامتعارف کاری</p>	<p>لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)</p>
<p>زمانی که کارکنان از طریق قراردادهای نامتعارف متوجه بی‌عدالتی‌هایی در حق خود می‌شوند از طریق آوای سازنده سعی در برگرداندن عدالت هستند. دریافت پاداش‌های مالی از جانب کارکنانی که تخصص و صلاحیت لازم را دارند و در مقابل همکاران با داشتن چنین شرایطی پاداش‌های مالی را دریافت نمی‌کنند منجر به ادراک بی‌عدالتی شده و شکایت می‌کنند و آوای کارکنان افزایش می‌یابد و مدیران به بررسی شرایط موجود اقدام به عقد توافق‌نامه‌های غیراستاندارد با کارکنان متخصص خواهند نمود.</p>	<p>قراردادهای نامتعارف کاری از دیدگاه عدالت توزیعی: بررسی آوای کارکنان</p>	<p>ماریسکو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)</p>
<p>قراردادهای نامتعارف کاری یکی از مهمترین ابزارهای تمایز در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است. بر طبق تجزیه و تحلیل‌های کیفی انجام شده سبک‌های چابک رهبری برای انعقاد قراردادهای نامتعارف کاری پیشنهاد شده است. داشتن عزت‌نفس و خودکارآمدی کارکنان نیز تأثیر مثبتی در راستای انعقاد قراردادهای نامتعارف دارد. تاب‌آوری کارکنان می‌تواند آن فرآیند را تحت تأثیر قرار دهد و عقد قراردادهای نامتعارف منجر به رضایت و تعهد بالای کارکنان به سازمان می‌شود.</p>	<p>اقدامات منابع انسانی شخصی‌سازی شده و قراردادهای نامتعارف کاری و انتظارات مثبت فردی و سازمانی</p>	<p>کالیسکان و تورون<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)</p>
<p>نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۷۷ نفر از کارکنان تمام‌وقت در سه سازمان نشان داد که با استفاده از تئوری شناختی اجتماعی مکانیسم‌های انگیزش داخلی از طریق ترتیبات سفارشی‌سازی شده غیراستانداردی که مابین مدیران و کارکنان منعقد می‌شود ایجاد می‌شود. قراردادهای نامتعارف منجر به افزایش خودکارآمدی کارکنان و در نتیجه افزایش خلاقیت کارکنان می‌شود.</p>	<p>قراردادهای نامتعارف کاری و خلاقیت کارکنان: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی</p>	<p>وانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)</p>
<p>با گسترش تحقیقات در زمینه قراردادهای نامتعارف کاری، پژوهشگران اقدام به بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف کاری بر درک کارکنان از انصاف و عدالت رویه‌ای نمودند و با بررسی نظریه‌های عدالت، مبادلات اجتماعی و مقایسه اجتماعی بیان کردند ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای مدیران می‌تواند تحت تأثیر قراردادهای نامتعارف کاری باشد و کیفیت تبادل رهبر عضو می‌تواند به عنوان تعدیل‌گر این رابطه، تأثیر قراردادها بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را قوت بخشد. در طی این پژوهش از ۹۶۱ نفر از کارکنان و مدیران در ۷۱ رستوران اقدام به جمع‌آوری اطلاعات نمودند که تأییدکننده مدل مفهومی حاصل از بررسی ادبیات نظری بوده است.</p>	<p>قراردادهای نامتعارف کاری و اثربخشی فردی: نقش تعدیل‌کننده تبادل رهبر-عضو</p>	<p>لیانو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)</p>
<p>قراردادهای نامتعارف کاری ترتیبات کاری غیراستاندارد سفارشی‌سازی شده‌ای هستند که کارکنان با کارفرمایان در مورد شرایط کاری و حقوق و مزایا و.. به مذاکره می‌پردازند. بر طبق مطالعات متعددی که در این زمینه انجام شده است با بررسی ۲۷ نمونه از مطالعات سایر پژوهشگران بدین نتیجه رسیده‌اند که قدرت چانه‌زنی کارکنان و سبک رهبری مدیران جزو عواملی است که می‌توانند در عقد قراردادهای نامتعارف نقش مؤثری داشته باشند. فرهنگ‌های متنوع باعث ایجاد تفاوت در قراردادهای نامتعارف منعقد می‌شوند و برای کاهش این خلأ و شکاف بایستی مفهوم قراردادهای نامتعارف را در فرهنگ بومی خاص هر کشور مورد مطالعه قرار داد.</p>	<p>قراردادهای نامتعارف کاری در سازمان‌های معاصر: بررسی فراتحلیل</p>	<p>لیانو و همکاران (۲۰۱۶)</p>

1. Lee et al
2. Marescaux et al
3. Caliskan & Torun
4. Wang et al
5. Liao et al

با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان اذعان داشت قراردادهای نامتعارف کاری یکی از مهمترین عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی و پیشرفت سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و پیچیده کنونی است. بررسی پدیده فوق‌الذکر در مطالعات گذشته نشان می‌دهد که قراردادهای نامتعارف کاری منجر به افزایش رضایت، وفاداری و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش عدالت ادراک شده، افزایش جذب و نگهداشت کارکنان بااستعداد و متخصص، توسعه و پیشرفت و.. می‌شود. به این ترتیب قراردادهای نامتعارف کاری دارای اثرات مثبت زیادی است که می‌تواند باعث تداوم ارتباطات اثربخش بین مدیران و کارکنان شده و متناسب با شرایط موجود با ایجاد شرایط کاری منعطف و دورکاری و توافق بر حقوق و مزایا متناسب با کیفیت کار منجر به افزایش تصور مثبت نسبت به سازمان می‌شود. شرکت‌های خصوصی که تحت مالکیت دولت نیستند برای توسعه بخشیدن و بکارگیری کارکنان متخصص در شرکت نیاز به تغییر در شرایط کاری دارند که کارکنان با دید مثبت نسبت به این شرکت‌ها و ایجاد شرایط خاص جذب شوند و تمایلی به ترک این شرکت‌ها نداشته باشند. در خصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطرنشان کرد که هیچ پژوهشی به ارائه مدلی برای تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های خصوصی نپرداخته است. پژوهش حاضر تلاش می‌کند به شناسایی علل، پیامدها و استراتژی‌های تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های خصوصی بپردازد.

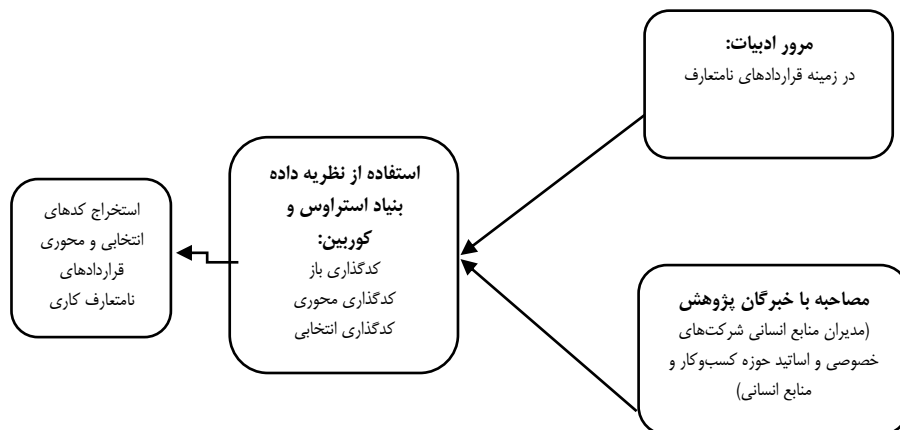
از این‌رو، هدف اصلی تحقیق به شرح زیر است:

مدل تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی است.

اهداف فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

- شرایط علی مؤثر بر تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند
- شرایط زمینه‌ای مؤثر بر تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند
- عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند
- راهبردهای مؤثر بر تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند
- پیامدهای تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند

مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: conceptual model of research

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق است. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محققى که مى‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه انجام شده است، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی و به دست آوردن فهم تازه‌ای از آنها به کار برد. هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که محقق می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ سؤال دست یابد. محققى که قصد بررسی تجارب افراد به‌منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش داده‌بنیاد به‌خوبی بهره‌مند شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

1. Creswell

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران منابع انسانی شرکت‌های خصوصی سطح شهر تهران و اساتید حوزه کسب‌وکار و منابع انسانی است. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۹ نفر از استادان دانشگاه‌های تهران (دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علامه طباطبائی) بر مبنای تجربیات دانشگاهی و مدیران باتجربه در شرکت‌های خصوصی بر مبنای تجربیات کاری، فعالیت‌های سازمانی و مسؤولیت‌های پیشین و کنونی براساس فن گلوله‌برفی انتخاب و مصاحبه انجام شده است. از فن گلوله‌برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فاذن، ۲۰۰۷).

کوربین و استراوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) جهت ارزیابی پژوهش‌های مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد معیار مقبولیت را عنوان کرده و بکار برده‌اند. مقبولیت بدین معنی است که نتایج نهایی به‌دست‌آمده تا چه اندازه در انعکاس تجارب و علم پاسخگویان و محققان درباره پدیده مورد مطالعه معتبر است. محققان ده شاخص را برای معیار مقبولیت معرفی نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به انسجام روش‌شناسی، حساسیت پژوهشگر، متناسب‌بودن نمونه، استفاده از بازخورد و تکرار یک یافته اشاره نمود. نتایج نهایی حاصل از پژوهش و فرآیند دستیابی به دیاگرام در اختیار چهار نفر از صاحب‌نظران حوزه پژوهش قرار گرفت که مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. روش لینکلن و گوبا که براساس چهار عنصر قابلیت انتقال، قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید شکل گرفته است (اسپیال و همکاران، ۲۰۱۱)، روایی ابزار را تأیید نمود. همچنین در تأیید پایایی مصاحبه‌ها از روش توافق درونی (موضوعی) استفاده شد. بدین منظور ضمن ارائه آموزش‌های لازم جهت کدگذاری از دو نفر از صاحب‌نظران که خارج از موضوع پژوهش قرار داشتند به عنوان کدگذار اقدام گردید در این فرآیند از این افراد خواسته شد تا کدهای مربوط به ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان را که به‌صورت تصادفی گزینش شده بودند کدگذاری نمایند. روایی و اعتبار براساس روش لینکلن و گوبا در جدول (۲) و میزان توافق درونی (پایایی) در جدول (۳) بیان گردیده است.

1. MC Fadzea
2. Corbin & Strauss

جدول ۲. روایی پژوهش بر طبق روش لینکلن و گوبا

Table 2. Validity of research according to Lincoln and Guba methods

شاخص Indicator	فرآیند Process
قابلیت انتقال Transferability	اتخاذ نظر خبرگانی که در پژوهش مذکور شرکت نداشتند.
قابلیت اعتبار Credibility	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده
قابلیت تأیید Confirmation	مستندسازی و رعایت همه گام‌های طی شده در پژوهش و مستندات در فرآیندهای پژوهش
قابلیت اعتماد Reliability	ثبت تمام جزئیات و یادداشت‌برداری در روند مصاحبه و فرآیند انجام آن

جدول ۳. پایایی پژوهش براساس استفاده از روش توافق درونی

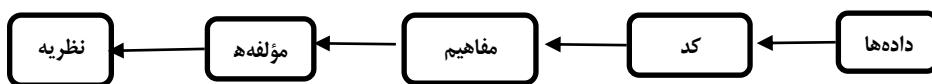
Table 3. Reliability of research based on the use of internal agreement method

ردیف Row	مصاحبه interview	کل کدها Total codes	توافقات agreements	پایایی بازآزمون Reliability of retesting
1	سوم Third	42	36	85%
2	هشتم Eighth	38	31	81%
3	چهاردهم Fourteenth	29	21	72%
4	نوزدهم Nineteenth	37	28	75%

بر طبق توافقات موجود، میزان توافق درونی موضوع بالای ۷۰ درصد است که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول برای مصاحبه‌های انجام شده و پژوهش حاضر است.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این پژوهش با استفاده از رویکرد داده بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) براساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی یا راهبرد و پیامد طبقه‌بندی می‌شوند. کدگذاری باز یک فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرآیند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است همچنان که

این مقوله‌ها، مقوله‌های نهایی نیستند چراکه برای تولید نظریه نیاز است تا فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). فرآیند ساخت نظریه در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل فرآیند اجرای روش داده‌بنیاد

Diagram 1. Model of process implementation of grounded theory method

## یافته‌ها

خصوصیات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

Table 4. Demographic characteristics of the interview participants

شماره	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	تجربه کاری
number	Gender	Education rate	Job	Work experience
1	مرد Man	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	8
2	زن Female	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	15
3	مرد Man	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	12
4	زن Female	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	16
5	زن Female	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	9
6	مرد Man	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	11
7	زن Female	دکتری Phd	عضو هیأت علمی دانشگاه faculty member	7
8	مرد Man	کارشناسی ارشد Masters	مدیران ارشد Senior Managers	20
9	مرد Man	کارشناسی ارشد Masters	مدیران ارشد Senior Managers	15
10	مرد Man	کارشناس ارشد Masters	مدیران ارشد Senior Managers	16



10	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	مرد Man	11
18	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	مرد Man	12
17	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	مرد Man	13
9	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	مرد Man	14
11	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	زن Female	15
8	مدیران ارشد Senior Managers	دکتری Phd	مرد Man	16
14	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	زن Female	17
10	مدیران ارشد Senior Managers	دکتری Phd	مرد Man	18
12	مدیران ارشد Senior Managers	کارشناسی ارشد Masters	مرد Man	19

در پژوهش حاضر با ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های خصوصی مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۵ اشباع نظری حاصل شد. با این حال برای اطمینان از حصول اشباع نظری در این مرحله از تحقیق، چهار مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد. یافته‌های این پژوهش از طریق نرم‌افزار Maxqda 10 تحلیل شده است.

نمونه‌ای از متن مصاحبه با خبرگان و کدگذاری مربوطه به شرح جدول ۵ است.

## جدول ۵. نمونه‌ای از بخش مصاحبه و کدگذاری مربوطه

Table 5. An example of the relevant interview and coding section

کدگذاری انتخابی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	کدگذاری باز Open coding	متن مصاحبه Interview text
* رفتارها و سبک رهبری وظیفه‌گرایانه Conscientious leadership behaviors and styles	* رهبری ضابطه مدار  * تمرکز بر وظیفه و کارکرد کارکنان	* عدم توجه به نیروی انسانی * ایجاد جو رسمی * تمرکز بر معیارها * توجه به عملکرد کارکنان * نگاه ابزارگونه به کارکنان * سرخوردگی کارکنان	رهبران و مدیرانی که برای کارکنان و منابع انسانی شرکت خود ارزشی قائل نیستند و فقط به انجام وظایف و کارهای سازمانی دقت می‌کنند با چنین رفتارها و سبکی که مدنظر قرار می‌دهند فضایی رسمی در شرکت ایجاد کرده و فقط بر معیارها و قوانین و هنجارهای شغلی توجه می‌کنند و آنچه مهم است عملکرد کارکنان است که به نظرم این شرایط مانع تبادلات مثبت میان مدیران و کارکنان می‌شود. توجه صرف بر نتایج امور منجر می‌شود شرکت کارکنان شایسته خود را از دست بدهد، داشتن نوعی نگاه ابزارگونه به کارکنان در جهت دستیابی به اهداف منجر می‌شود مدیران قراردادهای یک‌طرفه‌ای که فقط به نفع سازمان است با کارکنان عقد کنند که نهایتاً منجر به از دست رفتن نیروی شایسته و کاهش بهره‌وری می‌شود.
* قدرت مذاکره The power of negotiation	* مهارت‌های مباحثه  * چانه‌زنی کارکنان	* بکارگیری سبک‌های تامل جوانانه * قدرت بیان بالا * داشتن مهارت مطالبه‌گری * بحث با مدیران * عنوان کردن مسائل * فن بیان بالای کارکنان	منابع انسانی اعم از مدیران و کارکنان از روش و سبک‌هایی برای تعامل بالقوه فرصت‌طلبانه استفاده می‌کنند تا از طریق یک اقدام مشترک بتوانند تصمیم بهتری اتخاذ کنند هر قدر کارکنان قدرت بیان و مطالبه‌گری بالایی داشته باشند به همان نسبت می‌توانند با مدیران در مورد شرایط کار به بحث بپردازند و زمانی که مهارت بالایی نداشته نباشند نمی‌توانند تعاملات اثربخشی داشته باشند فلذا به نظرم داشتن مهارت‌های فن بیان برای کارکنان می‌تواند به آنها در توافقات کاری با مدیران در زمینه شرایط و الزامات کاری یاری‌رسان باشد

## کدگذاری شرایط علی

این بخش با تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته به دنبال یافتن عواملی که بر پدیده مرکزی پژوهش که تدوین قراردادهای نامتعارف کاری است تأثیرگذار هستند است. در این بخش پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده ۸ کد انتخابی و ۳۵ کد محوری از میان ۸۶ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۶ است.

## جدول ۶. کدگذاری مربوط به شرایط علی

Table 6. Coding related to causal conditions

کد محوری Axial code	کد انتخابی Selected code	نقش کدهای استخراجی The role of extractive codes
ساختار عمودی	ساختارهای سلسله‌مراتبی Hierarchical structures	شرایط علی causal conditions
مدیران در رأس قدرت		
عدم انعطاف‌پذیری در ساختار		
ساختارهای قدیمی و منسوخ شده		
جریان ارتباطی از بالا به پایین	عدم انگیزش و مشارکت Lack of motivation and participation	
بی‌انگیزگی کارکنان جهت فعالیت زیاد		
عدم ترفیع و ارتقای شغلی		
بی‌تفاوتی کارکنان		
پیروی از قوانین و مقررات	سیستم حقوق و دستمزد Payroll system	
عدم مشارکت به دلیل انگیزش پایین		
کمبود منابع مالی		
حقوق و دستمزد حداقلی		
پاداش‌های حداقلی	عدم انعطاف‌پذیری Inflexibility	
عدم تأمین کارا و موثر		
بیمه محدود		
محیط کار رسمی		
عدم تطبیق با تغییر و تحولات	رفتار و سبک رهبری وظیفه‌گرایانه Conscientious leadership behavior and style	
منعطف نبودن محیط کاری		
منطبق بر قوانین رسمی		
عدم اعطای آزادی به کارکنان		
دارای شخصیت خشک و رسمی	محدودیت‌های شغلی Job Restrictions	
رهبری ضابطه‌مدار		
رفتارهای آمرانه		
تمرکز بر وظیفه و کارکرد کارکنان		
حضور تمام‌وقت در سازمان	نگرش منفی به شغل و سازمان Negative attitude towards job and organization	
عدم موافقت با مرخصی کارکنان		
عدم امکان اشتغال در چندین سازمان		
عدم احساس مثبت نسبت به موقعیت شغلی		
ادراکات منفی نسبت به کار	عدم تمایل به تغییر Reluctance to change	
نداشتن نگرش مثبت نسبت به سازمان		
رضایت نداشتن کارکنان از شرایط شغلی		
عدم اطمینان محیطی		
فقدان ثبات در شرایط موجود		
پیش‌بینی و آشفتگی محیط		
غیرقابل‌پیش‌بینی بودن		

## کدگذاری شرایط زمینه‌ای

شناسایی عواملی که بر انتخاب استراتژی یا راهبرد در وضعیت موجود اثرگذار است پرداخته می‌شود. انجام تحلیل‌های کیفی مصاحبه‌های انجام شده ۴ کد انتخابی را از میان ۱۴ کد محوری و ۴۷ کد باز توانسته استخراج کند که در نتایج جدول ۴ قابل مشاهده است. شرایط عمومی و گسترده‌ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده اثر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق به همراه مقوله و مفاهیم شامل مواردی است که در جدول ۷ بیان شده است.

جدول ۷. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

Table 7. Coding of contextual conditions

کد محوری Axial code	کد انتخابی Selected code	نقش کدهای استخراجی The role of extractive codes
قوانین و مقررات غیررسمی	چارچوب‌های قانونی Legal frameworks	شرایط زمینه‌ای contextual conditions
انعطاف در قوانین		
ضوابط منعطف		
وجود تبصره‌های قانونی		
بکارگیری بخشنامه‌های حمایتی	فرهنگ شرکت Company culture	
فرهنگ مشارکتی		
فرهنگ انطباق‌پذیری		
فرهنگ کارآفرینانه	چشم‌انداز استراتژیک شرکت The strategic vision of the company	
افق آینده سازمان		
آرمان و وضعیت مطلوب سازمانی		
جهت‌گیری ذهنی سازمان		
سرمایه و پس‌انداز شرکت	ساختار مالی شرکت Company financial structure	
درآمد و هزینه‌های شرکت		
منابع مالی شرکت		

## کدگذاری شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها برای شرایط مداخله‌گر به‌دست آمده است که کدهای مرتبط به آن در جدول ۸ نشان داده شده است. براساس تحلیل‌های صورت گرفته ۴ کد انتخابی را از میان ۱۴ کد محوری و ۶۳ کد باز استخراج نموده که نتایج آن در جدول بیان شده است.

## جدول ۸. کدگذاری شرایط مداخله‌گر

Table 8. Coding of the interventionist conditions

کدهای محوری Axial codes	کد انتخابی Selected code	نقش کدهای استخراجی The role of extractive codes
موافقت با درخواست‌های کارکنان	حمایت مدیران Manager support	شرایط مداخله‌گر Intervening Conditions
اعطای امتیازات خاص به کارکنان		
مساعدت با کارکنان		
توانایی لابی‌گری کارکنان	قدرت مذاکره The power of negotiation	
مهارت‌های مباحثه کارکنان		
چانه‌زنی کارکنان در راستای شرایط کاری	ویژگی‌های شخصیتی مدیران Managers' personality traits	
نگرش‌ها و پیش‌فرض‌های ذهنی		
یکپارچه نمودن دیدگاه‌ها جهت اتخاذ تصمیم همه‌جانبه		
توانایی شناختی مدیران در شرایط عدم اطمینان		
مخاطره‌پذیری مدیران و تحمل ابهام		
روابط منحصربه‌فرد کارکنان و مدیران	تبادلات رهبر-عضو Leader-member exchanges	
نفوذ رهبران بر کارکنان		
ماهیت اقتضائی روابط		
رفتار براساس سطوح متفاوتی از مبادلات اجتماعی		

## کدگذاری راهبردها

راهبردهای موردنظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راه‌حل‌های موجود برای مواجهه با پدیده مورد اشاره دارند که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه است. تحلیل مصاحبه‌های انجام شده توانسته است ۹ راهبرد از میان ۴۶ کد محوری و ۱۰۱ کد باز استخراج نماید. نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۹ نشان داده شده است.

## جدول ۹. کدگذاری مرتبط با راهبردها

Table 9. Coding related to strategies

کدهای محوری Axial codes	کد انتخابی Selected code	نقش کدهای استخراجی The role of extractive codes
استخدام مدیرانی آینده‌نگر	شایسته‌گماری Worthy of appointment	راهبردها Strategies
داشتن رهبرانی کاریزماتیک		
مدیرانی کارآفرین		
مدیرانی با قدرت تصمیم‌گیری استراتژیک		
مدیرانی با مهارت و توانایی‌های ذهنی بالا		
مدیران ریسک‌پذیر		
خودکنترل و خودآگاه		
جرأت‌ورز در جهت دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت	افزایش قدرت چانه‌زنی کارکنان Increase employee bargaining power	
افزایش توانایی لابی‌گری		
افزایش مهارت‌های مذاکره		
آموزش سبک‌های مذاکره مؤثر		
یادگیری تکنیک‌های چانه‌زنی	منعطف نمودن محیط کاری Flexible work environment	
استراتژی‌های مذاکره اثربخش		
انعطاف‌پذیری در ساعات کاری		
کاهش در محدودیت‌های کاری		
شناور نمودن ساعات حضور کارکنان	فراهم کردن بسترهای نوین (ICT) Providing new platforms (ICT)	
مدیریت از راه دور		
انجام تمام یا قسمتی از کار در منزل		
بکارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته		
استفاده از فناوری‌های نوین	تحولات ساختاری Structural changes	
ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی جدید		
پیاپی‌سازی تکنولوژی روز		
ساختار سازمانی مسطح و تخت		
افزایش انعطاف در ساختار	اصلاحاتی در نظام جبران خدمات Reforms in the service compensation system	
ساختار سازمانی چابک		
ساختار افقی		
ساختار سازمانی غیررسمی		
حقوق و دستمزد متناسب با موقعیت شغل		
پرداخت حقوق هماهنگ با راهبردهای سازمان		
پرداخت اضافه‌کاری		
پاداش‌های نقدی و غیرنقدی		
ارائه خدمات رفاهی	اصلاحاتی در نظام جبران خدمات Reforms in the service compensation system	
پرداخت فوق‌العاده بهره‌وری یا کارانه		
پرداخت متناسب با توانمندی‌های شاغل		

اعطای آزادی عمل به کارکنان	تمرکززدایی Deconcentration	
تفویض بخشی از قدرت تصمیم‌گیری		
حیطه نظارت محدودتر		
عدم تمرکز قدرت		
افزایش توانایی‌های کارکنان	توانمندسازی روان‌شناختی Psychological Empowerment	
افزایش کارآمدی فردی		
انگیزش درونی شغل		
افزایش قدرت درونی افراد		
شکوفایی مهارت‌ها	ارتباطات همه‌جانبه Comprehensive communication	
ارتباطات اثربخش دوطرفه		
ارتباطات عمودی و افقی و مورب		
برقراری روابط غیررسمی		

### کدگذاری پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مرتبط به مقوله محوری حاصل شده‌اند. تحلیل متون مصاحبه منجر به شناسایی ۲ پیامد انتخابی از میان ۲۵ کد محوری و ۵۳ کد باز شد. هر یک از پیامدها به‌دفعات در مصاحبات تکرار شدند و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر قابل تفکیک نبوده و بسته به وضعیت موجود و محیط‌های کاری متنوع مختلف خواهد بود. برای نمونه در کد مزیت رقابتی خبرگان بیان داشتند عقد قراردادهای نامتعارف کاری منجر به افزایش رضایت کارکنان و تعهد بیشتر کارکنان به سازمان می‌شود، براساس ایجاد شرایطی که مدنظر کارکنان است کارکنان راحت‌تر و به‌سرعت می‌توانند وظایف خود را عملی سازند و باکیفیت بالاتری وظایف خود را به انجام رسانند، تحقق این شرایط منجر به افزایش درآمد سازمان و سودآوری سازمان می‌شود، سازمان‌ها به لحاظ داشتن منابع انسانی متخصص دارای برتری رقابتی خواهند بود و درنهایت به لحاظ ایجاد شرایط مساعد برای کارکنان وجهه سازمان در میان شهروندان مطلوب خواهد بود و تصور مثبتی در مورد سازمان و عملکرد آن خواهند داشت. کدهای مرتبط با پیامدها در جدول ۱۰ بیان گردیده است.

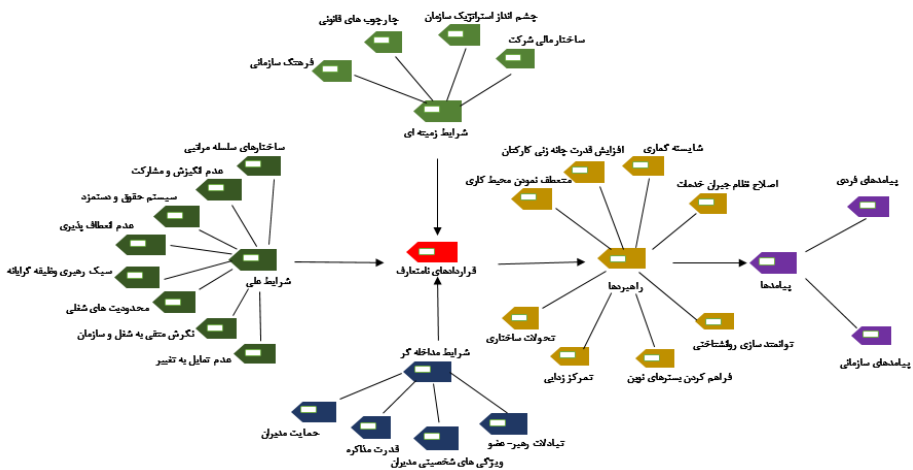
## جدول ۱۰. کدگذاری مرتبط با پیامدها

Table 10. Coding related to the consequences

کدهای محوری Axial codes	کد انتخابی Selected code	نقش کدهای استخراجی The role of extractive codes
بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان	پیامدهای فردی Individual consequences	پیامدها consequences
توسعه مهارت‌های کارکنان		
افزایش رضایت کارکنان		
ارتقا عزت‌نفس کارکنان		
افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان		
افزایش تعهد کارکنان به سازمان		
ارتقا عملکرد کارکنان		
خلاقیت		
مسئولیت‌پذیری کارکنان		
کاهش تمایل به ترک خدمت		
افزایش آوای کارکنان		
افزایش انگیزه کارکنان		
رشد سازمان	پیامدهای سازمانی Organizational Consequences	
افزایش بهره‌وری		
رفتار شهروندی سازمانی		
عدالت سازمانی		
متنوع شدن فعالیت‌ها		
جذب و نگهداشت کارکنان		
استقرار شایستگی‌ها		
دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت سازمان		
مزیت رقابتی		
تحقق قرارداد روان‌شناختی		
کاهش تضاد و تعارض در سازمان		
ارتقا اعتبارات و ارزش سازمان		
تصور مثبت از سازمان‌های خصوصی		

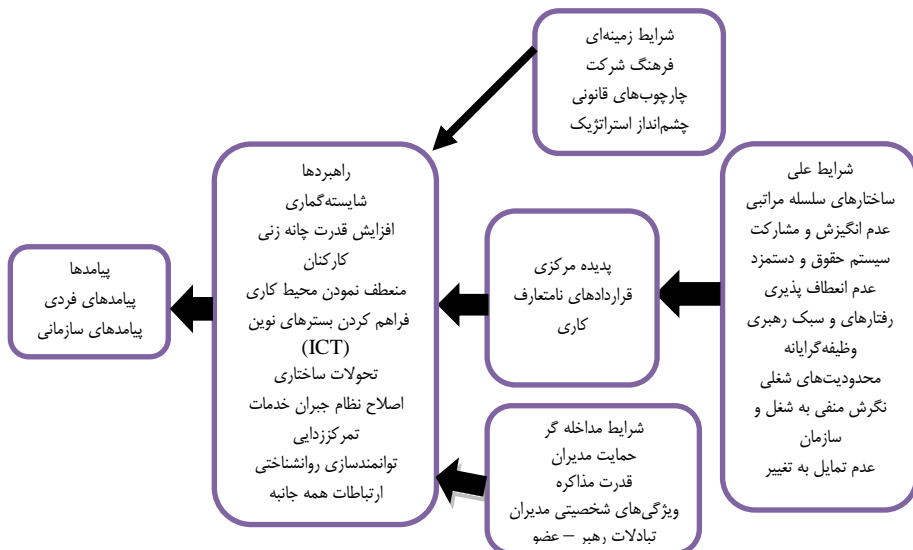
در این بخش الگوی استخراجی از پژوهش براساس مصاحبه‌های صورت گرفته و تحلیل انجام شده به روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد استراوس و کوربین ارائه شده است. خروجی نرم‌افزار Maxqda در شکل ۲ ارائه شده است.





شکل ۲. مدل خروجی نرم افزار Maxqda  
Figure 2. Maxqda software output model

جهت نمایش بهتر و شفاف تر مدل به صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می گردد. در این میان این پدیده اصلی و استراتژی های پاسخگویی به آن مهم است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می کند.



شکل ۳. مدل پارادایمی برخاسته از تئوری داده بنیاد  
Figure 3. Paradigm model arising from grounded theory

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه بسیاری از متخصصان منابع انسانی بر توسعه و اجرای سیاست‌هایی متمرکز هستند که اطمینان حاصل کنند کارکنان در انجام جنبه‌های متنوع شغلی اثربخشی لازم را دارند. از جمله سیاست‌های جدیدی که متخصصان منابع انسانی در شرکت‌ها به کار می‌گیرند تمهیدات متفاوت سفارشی‌سازی مشاغل و استخدام و بکارگیری کارکنان با توجه به شرایط جدید کاری است. قراردادهای نامتعارف کاری دارای ماهیتی غیراستانداردی بوده که جهت تحقق منافع متقابل مدیران و کارکنان منعقد می‌شود و زمانی که کارکنانی متوجه می‌شوند که مدیران برای آنها ارزش و منزلت زیادی قائل‌اند، علایق و خواسته‌های خود را بیان می‌کنند و از طریق چانه‌زنی و اشاره به فرصت‌های جایگزین نیازهای خود را اعلام می‌کنند. کارکنانی که دارای استعدادهای منحصربه‌فردی هستند و دارای موقعیت استراتژیک و رقابتی در سازمان هستند با تکیه بر توانایی‌ها و استعدادهای خود می‌توانند بر قدرت خود در عقد قراردادهای نامتعارف کاری بیفزایند. شرکت‌هایی که از قراردادهای نامتعارف کاری استقبال می‌کنند دارای منابع انسانی حرفه‌ای و بااستعدادی هستند. منابع انسانی که به دلیل توافقات شخصی‌سازی شده، از شرایط کاری خود رضایت دارند و به دلیل تعهد به سازمان در ازای تفاهماتی که با مدیران داشته‌اند فراتر از نقش‌های خود در سازمان رفتار خواهند نمود و تمام تلاششان در جهت تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی خواهد بود. در حقیقت استقبال سازمان‌ها از قراردادهای نامتعارف کاری منعکس‌کننده نیازهای استراتژیک آنها است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی پارادایمی قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های بخش خصوصی ایران با رویکرد داده بنیاد انجام پذیرفت. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده سیستماتیک استفاده شده و مدل پارادایمی حاصل ارائه شده است. درنهایت مدل پارادایمی قراردادهای نامتعارف کاری در قالب ۶ بعد اصلی، ۲۷ بعد فرعی طبقه‌بندی شده است. براساس مدل پارادایمی طراحی‌شده شرکت‌های خصوصی باید ابتدا به عوامل مؤثر بر قراردادهای نامتعارف کاری از قبیل ساختارهای سلسله‌مراتبی، عدم انگیزش و مشارکت، سیستم حقوق و دستمزد، عدم انعطاف‌پذیری، رفتارها و سبک رهبری وظیفه‌گرایانه، محدودیت‌های شغلی، عدم رضایت کارکنان، عدم تمایل به تغییر توجه نمایند. زمانی که ساختارهای شرکتی به‌صورت عمودی است و تمرکز قدرت در دست مدیران است کارکنان آزادی عمل کمتری دارند، چنین شرکت‌هایی به دلیل داشتن ساختارهای منسوخ شده فاقد ارتباطات همه‌جانبه‌اند. کارکنان به دلایل متعددی از قبیل عدم ترفیع در پست و موقعیت شغلی خود، عدم تفویض اختیار در امور شرکت مشارکت حداقلی داشته، انگیزه بالایی برای اثربخشی بیشتر و ارتقای بهره‌وری سازمان نخواهند داشت. همچنین در طی مصاحبه‌ها

و پژوهش‌های پیشین بیان شده است حقوق و دستمزد حداقلی، بیمه‌های محدود و پاداش و اضافه‌کاری حداقلی منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شوند. مدیران و رهبران سازمان که دارای سبک رهبری وظیفه‌گرایانه باشند به سبب داشتن شخصیت‌های رسمی، ضابطه‌مند بودن و تمرکز بر وظایف کارکنان نمی‌توانند ارتباطات غیررسمی با کارکنان برقرار کرده و منجر به اثربخشی فعالیت‌های کارکنان شوند که با یافته‌های وانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ کالیسکان و تورون، ۲۰۱۹؛ لیائو و همکاران، ۲۰۱۷ مطابقت دارند، نداشتن محیط کاری منعطف و محدودیت‌هایی از قبیل، عدم موافقت با مرخصی کارکنان و خواستار حضور تمام‌وقت در شرکت و...، عدم رضایت کارکنان و فقدان ثبات در محیط، پیچیدگی‌های محیطی و عدم اطمینان‌های موجود می‌تواند ضرورت عقد قراردادهای نامتعارف کاری را نشان دهد. همچنین پس از مطالعه شرایط علی، بایستی از بسترها و نیازمندی‌های موردنیاز برای عقد قراردادهای نامتعارف کاری از قبیل چارچوب‌های قانونی، وجود تبصره‌های قانونی و بکارگیری بخشنامه‌های حمایتی، قوانین و مقررات غیررسمی و.. اطمینان حاصل نمود، همچنین داشتن فرهنگ منعطف همچون فرهنگ آینده‌نگرانه و مشارکتی می‌تواند زمینه چنین قراردادهایی را در شرکت‌ها ایجاد نماید. چشم‌انداز استراتژیک شرکت و جهت‌گیری‌های ذهنی، افق آینده شرکت و نهایتاً درآمدها و ساختار مالی شرکت می‌توانند زمینه‌های تدوین قراردادهای نامتعارف کاری را در شرکت‌های خصوصی ایجاد کنند. همچنین توجه به شرایط مداخله‌گر در این زمینه می‌تواند شرکت‌ها را در انتخاب استراتژی‌های مناسب یاری رساند. شرایط مداخله‌گر از قبیل، حمایت مدیران و مساعدت‌هایی که با کارکنان شرکت خواهند داشت، قدرت مذاکره و مهارت‌های مذاکره کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران از قبیل توانایی تفکیک دیدگاه‌های بدیل از یکدیگر، توانایی‌های شناختی و مخاطره‌پذیری مدیران، همچنین روابط منحصره‌فرد میان کارکنان و مدیران، ماهیت اقتضائی روابط و مسؤولیت‌بخشی به کارکنان، رفتارهای غیررسمی و تخصصی شدن مشاغل باید مورد توجه قرار گیرند. استراتژی‌ها و راهبردهایی که در زمینه تدوین قراردادهای نامتعارف کاری می‌توان اتخاذ نمود عبارتند از شایسته‌گماری و استخدام مدیران توانمند و آینده‌نگر، مدیرانی که دارای شخصیت کاریزماتیک بوده و با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود می‌توانند زمینه‌های شکل‌گیری و تدوین قراردادهای نامتعارف را رقم بزنند. افزایش قدرت چانه‌زنی کارکنان در جهت تحقق شرایط کاری منعطف می‌تواند به عنوان استراتژی مهمی مدنظر قرار گیرد که با نتایج تحقیقات لیائو و همکاران، ۲۰۱۴؛ شمس و همکاران، ۲۰۲۱ همخوانی دارد. تحولات ساختاری و ایجاد ساختارهای تخت و مسطح، ساختارهای چابک، افقی و افزایش انعطاف در این ساختارها، همچنین پیاده‌سازی بسترهای نوین ICT و استفاده از تکنولوژی‌های روز، کاهش محدودیت‌ها و بکارگیری دورکاری، توانمندسازی به لحاظ روان‌شناختی و تمرکززدایی و اصلاحاتی که در زمینه نظام جبران

خدمات و پرداخت حقوق و مزایای بیشتر، پرداخت فوق‌العاده بهره‌وری، ارائه خدمات رفاهی و ...، افزایش ارتباطات همه‌جانبه و مؤثر منجر به تدوین قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت خواهد شد تا منافع هر دو گروه مدیران و کارکنان به صورت متقابل برآورده شود که به‌طور جامع با نتایج تحقیقات شمس و همکاران، ۲۰۲۱؛ یانگ، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹ مطابقت دارد. تدوین قراردادهای نامتعارف کاری منجر به بروز رفتارهای فرانش در کارکنان، افزایش عزت‌نفس و رضایت کارکنان، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان می‌شود، همچنین منجر به رشد سازمان، رفتار شهروندی سازمانی، مزیت رقابتی و تصور مثبت نسبت به سازمان‌های خصوصی و تحقق قراردادهای روان‌شناختی و افزایش اعتبارات سازمان می‌شود که با نتایج تحقیقات شمس و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوآنگ و چن، ۲۰۲۱؛ چالیشکان و تورون، ۲۰۱۹؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیائو و همکاران، ۲۰۱۷ همخوانی دارد. بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهاددهای زیر بیان می‌گردد، شرکت‌های خصوصی باید سریعاً اقدام به ایجاد و فراهم‌سازی زیرساخت‌های تکنولوژی نوین (ICT) در شرکت‌های خویش نمایند، متناسب با فناوری‌های روز دنیا، چنین زیرساخت‌هایی را پیاده‌سازی کنند تا در دنیای آشفته کنونی و عدم اطمینان‌های محیطی از زیرساخت‌های موجود در جهت بهره‌برداری مؤثر از کارکنان اقدام نمایند. شرکت‌های خصوصی در چنین شرایطی با توجه به همه‌گیری کووید ۱۹، بایستی شرایط دورکاری و انجام کار مبتنی بر رایانه را در دستور کار خود قرار دهند تا کارکنان بتوانند با آرامش وظایف خویش را به انجام رسانده و بتوانند فراتر از وظایف محوله نیز ایفای نقش نمایند. تحولات در ساختارهای سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد و بتوانند شرکت‌ها را از حالت ساختارهای عمودی سلسله‌مراتبی خارج نمایند و ساختارهای منعطف و سطح ایجاد نمایند تا علاوه بر ارتباطات عمودی، ارتباطات افقی و مورب نیز در شرکت برقرار شود. شرکت‌ها باید در زمینه حقوق و دستمزد و نظام جبران خدمات خود اصلاحاتی انجام دهند و با پرداخت حقوق و مزایا متناسب با راهبردهای شرکت و وظایف محوله بتوانند تلاش‌های کارکنان را جبران نمایند و منجر به رضایت کارکنان از شرکت‌های موجود شوند. پرداخت فوق‌العاده بهره‌وری نیز یکی از راهکارهایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. اعطای آزادی عمل به کارکنان در جهت بیان ایده‌های بدیع و نو و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و افزایش مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی کارکنان نیز می‌تواند موجب تدوین قراردادهای نامتعارف کاری بین مدیران و کارکنان شود.

به لحاظ نظری طراحی الگوی پارادایمی قراردادهای نامتعارف کاری در شرکت‌های خصوصی آن را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌های پژوهش قابل استفاده برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی در شرکت‌های خصوصی خواهد بود. همانند اغلب پژوهش‌هایی که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و با توجه به

بحران‌هایی از جمله پاندمی کووید ۱۹ که امروزه با آن دست‌وپنجه نرم می‌شود به دست آمده است و نتایج حاصله در شرایط و محیط‌های مشابه با احتیاط قابل تعمیم است. از محدودیت‌های این پژوهش موافقت و جلب نظر خبرگان همچنین کم بودن زمان مصاحبه‌ها (به‌طور متوسط حدوداً دو ساعت برای مصاحبه با هر یک از خبرگان پژوهش) به دلیل محدودیت‌های زمانی و مشغله‌های کاری خبرگان پژوهش است. توصیه می‌شود در تحقیقات آتی روابط بین متغیرها از طریق معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد و همچنین از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها و استفاده از رویکرد ساختار تفسیری نیز برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر می‌توان استفاده نمود.

### تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## References

- 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>
- Bernik, M. (2017). Human resource management in modern organization. Human resource management. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-102-5>
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., & Baldrige, D. C. (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.001>
- Caliskan, 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>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE, 1-456.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson College Division, 1-672.
- Ding, C. G., & Chang, Y. (2019). Effects of task and work responsibilities idiosyncratic deals on perceived insider status and the moderating roles of perceived overall justice and coworker support. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1341-1361. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00335-6>

- Ebrahimi, E. (2020). Investigating the effect of idiosyncratic deals on the dimensions of perceived organizational justice: The moderating role of leader-follower exchange. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4 (36), 95-123. (in persian)
- Garg, S., & Fulmer, I. (2017). Ideal or an ordeal for organizations? *Organizational Psychology Review*, 7(4), 281-305. <https://doi.org/10.1177/2041386617733136>
- Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2014). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1-34. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(04\)23001-8](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(04)23001-8)
- Heraty, N. (2021). Human resource development. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*, 519-543. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.24>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.740171>
- Hu, W., & Zheng, D. (2021). Research on the influence of team I-deals level on team innovation-from the perspective of collective thriving. *E3S Web of Conferences*, 251, 03087. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125103087>
- 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(3),46-61. <https://doi.org/10.1108/cms-09-2020-0417>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). Idiosyncratic deals in less competitive labor markets: Testing career I-deals in the Greek context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759672>

- Kong, D. T., Ho, V. T., & Garg, S. (2018). 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>
- Kroon, B., Freese, C., & Schalk, R. (2015). A strategic HRM perspective on I-deals. *Idiosyncratic Deals Between Employees and Organizations*, 73-91. <https://doi.org/10.4324/9781315771496-6>
- Lee, B. Y., Kim, T., Gong, Y., Zheng, X., & Liu, X. (2019). 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>
- 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, S9-S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014>
- 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>.
- McFadzean, E.(2007). *Developing a Proposal: A Nine Step Process*.
- Mohammadyari,Z,. Sepahvand, R. Vhdati, h, Mousavi, N (2018). The role of invisible employees on organizational laziness in government organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University. 1, 51-75. (in Persian)



- Ng, T. W. (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., & Feldman, D. C. (2012). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893-928. <https://doi.org/10.1177/0149206312457824>
- Renz, F. (2020). A conceptual analysis of social and self-centered obligations resulting from idiosyncratic deals. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 13589. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.13589abstract>
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal. *Journal of Management*, 39(3), 709-742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
- Rousseau, D. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. Routledge, 1-261.
- 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., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.02.004>
- Sepahvand, R, vahdati, H, Ismaili, M, Rahimi A. (2016). Designing a model of sustainable competitive advantage based on the competence of human capital in the insurance industry. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University. 1 (23). 179-208.(in persian)
- Shams, M. S., Mei, T. S., & Adnan, Z. (2021). Nexus between idiosyncratic deals and work engagement via psychological empowerment: A PLS-SEM

- approach. *Management Science Letters*, 11(1). 689-698. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.037>
- Singh, S., & Vidyarthi, P. R. (2018). Idiosyncratic deals to employee outcomes: Mediating role of social exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 443-455. <https://doi.org/10.1177/1548051818762338>
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Srikanth, P. B., Jomon, M. G., & Thakur, M. (2020). 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*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841818>
- Storey, J. U., Ulrich, D., Wright, P. (2020). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge, 1-120.
- Tauban, M., & Kimwolo, A. (2021). Development idiosyncratic deals and employee performance. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 63-72. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.628>
- Wang, S., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*, 57(6), 1443-1453. <https://doi.org/10.1002/hrm.21917>
- Wang, P., Wang, S., Yao, X., Hsu, I., & 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>
- Yang, X. (2020). Review of idiosyncratic deals in organization: From the dual perspective of "I-dealers" and "Co-workers". *American Journal of*

Industrial and Business Management, 10(03), 645-658. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.103043>

zhao, h., wayne, s. j., glibkowski, b. c., & bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>