



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2021.1896239.2808



## Idiosyncratic Deals and Work- Family Enrichment: The Moderating Role of Self-Efficacy

*Elham Ebrahimi (Ph.D.)<sup>1\*</sup>*

(Receipt: 2020.04.05- Acceptance:2021.01.13)

### Abstract

The concept of idiosyncratic deals (i-deals) as personalized work arrangements that are different in nature from the usual employment contracts, negotiated to meet the specific needs of employees individually, has created a new trend in the area of employer-employee relationships. The current study was an attempt to investigate the impact of idiosyncratic deals, as flexibility and development deals, on the mutual relationship of work-family enrichment. Additionally, the moderating effect of employees' self-efficacy in this relationship was examined. The present applied study employed a descriptive survey design. The statistical population of the study included the employees of three companies engaged in information technology in banking sector, located in Pardis Technology Park, who were randomly recruited. Standard questionnaires were used for the data collection and the data analyses were done by structural equation modeling using Smart PLS software. The results indicated that flexibility and development i-deals have a significant positive effect on the work to family enrichment and that self-efficacy, as a moderating variable, enhances this relationship. However, the impact of flexibility and development i-deals on the family to work enrichment was not significant, and only through adding the self-efficacy moderator variable, a significant positive relationship was established between these variables.

**Key Words:** idiosyncratic deals, flexibility i-deals, development i-deals, work-family enrichment, self-efficacy

---

1.Assistant Professor, Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran.

\*.Corresponding Author: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir



10.30495/QJOPM.2021.1896239.2808



## معاملات غیرمتعارف و غنی‌سازی کار و خانواده؛ نقش تعدیلگر خودکارآمدی

الهام ابراهیمی\*

(دریافت: ۹۹/۰۱/۱۷-پذیرش نهایی: ۹۹/۱۰/۲۴)

### چکیده

مفهوم معاملات غیرمتعارف به‌عنوان ترتیبات شغلی که از منظر ماهیت، متفاوت از قراردادهای استخدامی معمول بوده، برای برآوردن نیازهای خاص کارکنان به‌صورت انفرادی و شخصی‌سازی شده منعقد می‌شوند، روند جدیدی در حوزه معاملات کارکنان و کارفرمایان ایجاد کرده است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر معاملات غیرمتعارف در قالب معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای، بر رابطه دوسویه غنی‌سازی کار و خانواده است. بنابراین تأثیر تعدیلگری خودکارآمدی کارکنان در این رابطه آزمون شد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. جامعه هدف پژوهش کارکنان سه شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات بانکی مستقر در پارک فناوری پردیس بود و روش نمونه‌گیری، تصادفی انتخاب گردید. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد صورت گرفت و روش تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بود. نتایج پژوهش نشان داد معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای بر غنی‌سازی خانواده توسط کار اثر مثبت معناداری دارند و خودکارآمدی به‌عنوان متغیر تعدیلگر، این رابطه را تقویت می‌کند. هرچند، رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای بر غنی‌سازی کار توسط خانواده معنادار نبود و تنها با افزودن متغیر تعدیلگر خودکارآمدی، رابطه مثبت معنادار میان این متغیرها برقرار شد.

**واژه‌های کلیدی:** معاملات غیرمتعارف، معاملات انعطاف‌پذیر، معاملات توسعه‌ای، غنی‌سازی کار

و خانواده، خودکارآمدی

۱. استادیار گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران  
\* - نویسنده مسؤل: e.brahim@ihcs.ac.ir

## مقدمه

امروزه کارکنان سازمان‌ها نیازمندند فعالانه مطالبات محیط کار را مدیریت و متعادل کنند. از این رو اهمیت دسترسی به ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر به گونه چشمگیری افزایش یافته است (کلی و همکاران، ۲۰۲۰). سیاست‌هایی که در قالب این ترتیبات اتخاذ می‌شوند، برای جذب و نگهداشت منابع انسانی بسیار ارزشمندند (آلن و همکاران، ۲۰۱۳). ترتیبات اشتغال سفارشی<sup>۳</sup> به‌عنوان رویکرد امیدوارکننده‌ای برای پاسخگویی به تقاضاهای متنوع نیروی کار مطرح شده است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، معاملات غیرمتعارف<sup>۵</sup> تحت عنوان «شرایط ویژه اشتغال که از طریق مذاکره متقابل میان کارکنان و کارفرمایان شکل می‌گیرد» تعریف شده است (ان جی و فلدمن، ۲۰۱۰). قراردادهای غیرمتعارف، ترتیبات شغلی هستند که از نظر ماهیت، متفاوت از قراردادهای استخدامی معمول بوده، برای برآوردن نیازهای خاص کارکنان به‌صورت انفرادی و به‌طور جداگانه در نظر گرفته می‌شوند. این قراردادهای غیرمتعارف گزینه‌های اختصاصی مانند برنامه‌های آموزشی ویژه یا برنامه‌ریزی کاری انعطاف‌پذیر، که به‌راحتی در دسترس همه کارکنان نیست را در بر می‌گیرند (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). مطالعات نشان می‌دهند که معاملات غیرمتعارف می‌توانند به دو شکل مورد استفاده قرار گیرند. نخست؛ معاملات انعطاف‌پذیر<sup>۸</sup> که شامل ترتیبات کاری سفارشی‌شده، مانند انعطاف زمان کار و موقعیت مکانی هستند و دوم؛ معاملات توسعه‌ای<sup>۹</sup> که مواردی مانند فرصت‌های یادگیری شخصی، وظایف چالش‌برانگیز و کسب مهارت‌های خاص فردی را در بر می‌گیرند (تانگ و هورانگ، ۲۰۱۵).

علاوه بر اینکه معاملات غیرمتعارف تغییراتی در نقش‌های کاری ایجاد می‌کنند، اغلب با مذاکره در مورد نقش‌های اجتماعی مانند نقش‌های خانوادگی کارکنان نیز همراهاند (لیوینگستون، ۲۰۱۴). با این حال عمده تحقیقات انجام شده، معاملات غیرمتعارف را در حوزه کار و از منظر سازمان بررسی کرده‌اند و آنچه در این میان کمتر مورد توجه واقع شده، ارتباط این معاملات با مناسبات کار و

1. Kelly et al

2. Allen et al

3. Customized employment arrangements

4. Wang et al

5. Idiosyncratic deals (I-deals)

6. Ng &amp; Feldman

7. Rousseau et al

8. Flexibility I-deals

9. Development Ideals

1. Tang &amp; Hornung

0

1. Livingston

1

زندگی<sup>۱</sup> کارکنان است. مطالعات اخیر انجام شده در حوزه نقش معاملات غیرمتعارف در فرآیندهای غنی‌سازی کار و خانواده<sup>۲</sup> نشان داده که تجربیات کاری یا نقش‌های خانوادگی باعث بهبود کیفیت زندگی در نقش متقابل می‌شود (تانگ و هورانگ، ۲۰۱۵). غنی‌سازی خانواده توسط کار، هنگامی رخ می‌دهد که تجربه کار، عملکرد خانواده را ارتقا دهد؛ مانند زمانی که یک کارمند در کار احساس احترام می‌کند و در نتیجه می‌تواند با انرژی بیشتر و توجه کامل‌تر بر نیازهای اعضای خانواده تمرکز کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). به صورت مشابه، غنی‌سازی کار توسط خانواده به منابع نظیر منابع احساسی و حمایت‌های عاطفی اشاره می‌کند که در زندگی خانوادگی به دست آمده، به بهبود نقش‌های کاری منجر می‌شود (گرین هاوز و پاول، ۲۰۰۶). بنابراین، بسیار محتمل است که رابطه معناداری بین معاملات غیرمتعارف و غنی‌سازی کار و خانواده وجود داشته باشد.

از سوی دیگر، خودکارآمدی<sup>۴</sup> با موفقیت در زندگی خانوادگی، تجربیات کاری اثربخش، دریافت بازخورد مثبت و انگیزش افراد افزایش می‌یابد. از آنجاکه مذاکره در مورد وظایف و مسؤولیت‌های کاری در قالب معاملات غیرمتعارف، نیازمند برقراری ارتباطات غیررسمی است؛ انتظار می‌رود خودکارآمدی نقش تسهیلگر در توفیق تفاهات حاصل شده در معاملات غیرمتعارف داشته باشد (استروم و همکاران؛ ۲۰۱۶). از این رو می‌توان انتظار داشت، خودکارآمدی رابطه بین معاملات غیرمتعارف و غنی‌سازی کار و خانواده را تعدیل کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر معاملات غیرمتعارف بر غنی‌سازی کار و خانواده با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر خودکارآمدی است. پژوهش در سه شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات بانکی مستقر در پارک فناوری پردیس تهران انجام شد. علت انتخاب این صنعت و شرکت‌های فعال در آن، انعطاف‌پذیری بیشتر این سازمان‌های فناورانه، بوروکراسی کمتر و قوانین اداری منعطف‌تر این شرکت‌ها بود. به علاوه، شرکت‌های مذکور داوطلبانه اقداماتی در حوزه معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای انجام داده بودند که باعث می‌شود مفهوم معاملات غیرمتعارف در بافتار این شرکت‌ها مصادیق عینی داشته باشد.

معاملات غیرمتعارف: معاملات غیرمتعارف شرایط اشتغال ویژه‌ای است که طی آن بین کارکنان و کارفرمایان برای تأمین نیازهای طرفین مذاکره می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). این مذاکره

- 
1. Work life interface
  2. Work family enrichment
  3. Greenhaus & Powell
  4. Self-efficacy
  5. Oostrom et al

توسط کارکنان به صورت شخصی، انفرادی و کاملاً سفارشی انجام می‌شود (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). معمول‌ترین نوع مذاکره در قالب معاملات غیرمتعارف شامل انعطاف‌پذیری برنامه‌های کاری و موقعیت مکانی کار است (روسو، ۲۰۰۵؛ روسو و کیم، ۲۰۰۶). مفهوم معاملات غیرمتعارف برای اولین بار توسط روسو در سال ۲۰۰۱ مطرح شد و به تدریج با تغییر فضای محیط‌های کاری و تعاملات میان کارکنان و کارفرمایان تحقیقات حول این مفهوم شروع شد و با سیر صعودی توسعه یافت. در یکی از تحقیقات اخیر، لیائو و همکاران (۲۰۱۶) با فراترکیب تحقیقات مرتبط به این نتیجه رسیدند که معاملات غیرمتعارف مزایایی را هم برای کارکنان و هم برای کارفرمایان به همراه دارد. مطالعه روزن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داد که به طور معمول چهار نوع معاملات غیرمتعارف در محل کار مورد مذاکره قرار می‌گیرد: وظایف و مسؤولیت‌های کاری (مانند ترتیبات مربوط به آموزش، وظایف یا ارتقا)، انعطاف‌پذیری برنامه کاری (مانند ترتیبات مربوط به ساعات کار)، انعطاف‌پذیری مکانی (به معنای ترتیبات مربوط به مکان کار) و مشوق‌های مالی (به عنوان مثال، ترتیبات حقوق، مزایا و پاداش). در عین حال، ترجیحات کارکنان در قالب معاملات غیرمتعارف می‌تواند متفاوت باشد؛ به عنوان مثال برخی کارکنان ممکن است تمهیداتی راجع به برنامه‌های کاری خود و برخی دیگر تمهیدات مرتبط با فرصت‌های پیشرفت شغلی و بسته‌های جبران خدمات را مرجح بدانند (ان جی و فلدمن، ۲۰۱۰).

معاملات غیرمتعارف، مرتبط با قراردادهای روان‌شناختی اما متمایز از آن است. قرارداد روان‌شناختی، انتظارات کارمند یا کارفرما و یا تعهدات آنان نسبت به یکدیگر را نشان می‌دهد. در صورتی که معاملات غیرمتعارف، مذاکره فردی در مورد رفتارها یا منبعی است که دیگر کارکنان در نقش‌های یکسان یا مشابه از آن برخوردار نیستند؛ اما با این اوصاف نیز عادلانه تلقی می‌شوند. به علاوه، معاملات غیرمتعارف اساساً قرارداد روان‌شناختی را به صورت انفرادی شکل می‌دهند و در مواردی نیز درک و پذیرش معاملات غیرمتعارف می‌تواند باعث تغییر قرارداد روان‌شناختی موجود شده، در نتیجه به توسعه تعاملات کارکنان با سازمان کمک نماید (دیویس و ون‌درهیمن، ۲۰۱۸).

پیش‌تر تامپسون و ورنر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، در چارچوب تئوری نقش<sup>۵</sup> دو رویکرد جامعه‌شناختی در حوزه منابع فیزیکی و احساسی را شناسایی کرده بودند: رویکرد کمیابی<sup>۶</sup> و رویکرد توسعه. نظریه پردازان

- 
1. Rousseau & Kim
  2. Rosen et al
  3. Davis & Van der Heijden
  4. Tompson & Werner
  5. Role theory
  6. Scarcity

کمیابی استدلال می‌کنند که افراد دارای منابع محدودی هستند که باید به چندین نقش اختصاص داده شوند (گرین هاوس و باتل،<sup>۲</sup> ۱۹۸۵). درحالی‌که از منظر رویکرد توسعه، فرض بر این است که منابع اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی را می‌توان از طریق نقش‌های مختلف بازتولید کرد (گرین هاوس و پاول، ۲۰۰۶). به‌عنوان نمونه، زمان یک منبع کمیاب است و اغلب از منظر رویکرد کمیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد (بارنز و همکاران، ۲۰۱۲)، درعین‌حال انرژی انسان به‌عنوان یک منبع گسترده با رویکرد توسعه در نظر گرفته می‌شود (کوین و همکاران، ۲۰۱۲). با ملحوظ داشتن مفروضات تئوری نقش، معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای کاربرد جالبی از رویکردهای کمبود زمان و توسعه انرژی را ارائه می‌دهند که به ترتیب، در معاملات انعطاف‌پذیر (مبتنی بر زمان) و معاملات توسعه‌ای (مبتنی بر انرژی) قابل‌ملاحظه هستند (تانگ و هورانگ، ۲۰۱۵). بر این اساس، معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای به ترتیب از رویکردهای کمیابی و توسعه منتج شده‌اند:

معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر. معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر، نیازهای مکانی و زمانی کارکنان را هم در حوزه کار و هم برای حضور فیزیکی و ذهنی در فعالیت‌های خانوادگی برآورده می‌کنند (هراس و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷). نظریه‌پردازان رویکرد کمیابی، بر زمان صرف شده در فاصله بین مرزهای کار و خانواده تمرکز می‌کنند (گرین هاس و باتل، ۱۹۸۵). مطابق این رویکرد، زمان کار توسط کارفرما کنترل می‌شود. با این حال، این فرض به لحاظ اینکه در آن جنبه‌هایی مانند زمان و برنامه کاری قابل‌مذاکره و متفاوت از قراردادهای رسمی است، توسط کارکنان به چالش کشیده شده است. از این رو، معاملات غیرمتعارف نه تنها کمیت زمان، مانند ساعات کار، بلکه ابعاد کیفی مانند محل کار و زمان شروع و متوقف کردن کار را نیز شامل می‌شود (اشفورث و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۰).

معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای. نظریه‌پردازان رویکرد توسعه استدلال می‌کنند که هرچند زمان، عامل کمیابی است؛ اما انرژی انسان می‌تواند از طریق درگیر شدن در نقش‌ها و فعالیت‌های متفاوت بسیج شود و نقایص این کمیابی را جبران کند (گرین هاوس و پاول، ۲۰۰۶؛ اشفورث و همکاران، ۲۰۰۰) بدین ترتیب، غنی شدن در یک نقش، می‌تواند محرکی برای تعریف فرآیندهای جدید، تسهیل و یادگیری آنها، افزایش خود کارآمدی و گسترش و تعمیق شیوه تفکر باشد (گرانث و هافمن،<sup>۵</sup> ۲۰۱۱). از این رو، معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای با توجه به ظرفیتی که برای یادگیری غیررسمی در محیط کار دارند، بسیار ارزشمندند (دیویس و ون‌درهیمن، ۲۰۱۸).

1. Expansion
2. Greenhaus and Beutell
3. Heras et al
4. Ashforth et al
5. Grant and Hofmann

غنی‌سازی کار و خانواده: غالب پژوهش‌های گذشته بر جنبه منفی مناسبات بین نقش‌های کاری و خانوادگی یا «تضاد کار و خانواده» متمرکز بودند؛ اما پژوهش‌های اخیر به بررسی جنبه‌های مثبت این مناسبات یا «غنی‌سازی کار و خانواده» پرداخته‌اند. گرین هاوس و پاول (۲۰۰۶) دو سازوکار برای ایجاد غنی‌سازی کار و خانواده شناسایی کردند: نخست، مسیر احساسی<sup>۲</sup> و دوم، مسیر ابزاری.<sup>۳</sup> در مسیر احساسی، غنی‌سازی خانواده توسط کار زمانی رخ می‌دهد که منابع به دست آمده در محیط کار، احساسات مثبت فرد را ارتقا داده، باعث تقویت عملکرد فرد در نقش‌های خانوادگی شود. مسیر ابزاری شامل منابعی مانند دانش یا مهارت اکتساب شده در محیط کار است که به‌طور مستقیم عملکرد فرد در خانواده را ارتقا می‌دهد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). می‌توان استدلال کرد که اثر این دو سازوکار در جهت عکس، یعنی غنی‌سازی کار توسط خانواده نیز صادق است.

معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر، امکان برنامه‌ریزی کاری به روشی کارآمد را به کارکنان ارائه می‌دهد و بدین ترتیب به‌طور بالقوه زمان در دسترس برای فعالیت‌های خانوادگی را افزایش می‌دهد (تن بروملهاوز و بکر، ۲۰۱۲). این معاملات به کارکنان امکان می‌دهد فعالیت‌های کاری را مطابق ریتم‌های شبانه‌روزی خود ترتیب دهند و متعاقباً به حفظ سطح بالای انرژی کمک می‌کند (هراس و همکاران، ۲۰۱۷) همچنین استقلال کارکنان را در برنامه‌ریزی کاری افزایش می‌دهد (هورنانگ و همکاران، ۲۰۱۰). لئو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و هراس و همکاران (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر باعث رشد شخصی کارکنان، تسهیل خودباوری آنان و درنهایت افزایش عملکرد در حیطه خانواده می‌شود. از آنجاکه اثر سازوکارهای احساسی و ابزاری غنی‌سازی در جهت عکس یعنی غنی‌سازی کار توسط خانواده نیز صادق است، می‌توان فرض کرد که معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر بر غنی‌سازی کار و خانواده در هر دو جهت اثرگذار باشد. بنابراین دو فرضیه نخست تحقیق به شرح زیر آزمون می‌شوند:

فرضیه ۱: معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر بر غنی‌سازی خانواده توسط کار تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۲: معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر بر غنی‌سازی کار توسط خانواده تأثیر مثبت معناداری دارد.

1. Work family conflict
2. Affective path
3. Instrumental path
4. Ten Brummelhuis & Bakker
5. Hornung et al
6. Liu et al

علاوه بر زمان، دیگر منابع مانند انرژی و استقلال ناشی از کار نیز می‌تواند عملکرد فرد در خانواده را تسهیل کند (گراندی و کروپنزانو، ۱۹۹۹). از آنجا که معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای عامل غنی شدن نقش‌های کاری است، چنین تمهیداتی احتمالاً از طریق نفوذپذیری در مرزهای کار و خانواده بر دامنه نقش‌های خانوادگی هم تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، سرریز<sup>۲</sup> انرژی، احساسات، روحیه یا رفتار، از حوزه کار به حوزه خانواده و بالعکس صورت می‌گیرد (اشفورد و همکاران، ۲۰۰۰). بر این اساس فرضیات سوم و چهارم تحقیق به شرح زیر در نظر گرفته می‌شوند:

فرضیه ۳: معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای بر غنی‌سازی خانواده توسط کار تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۴: معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای بر غنی‌سازی کار توسط خانواده تأثیر مثبت معناداری دارد.

خودکارآمدی: تئوری خودکارآمدی نخستین بار توسط باندورا<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۳ مطرح شد. خودکارآمدی به قضاوت افراد از اینکه چگونه می‌توانند مهارت‌های شناختی، اجتماعی و رفتاری خود را در مواجهه با یک موقعیت خاص سازمان‌دهی کرده، بکار بگیرند، اشاره دارد. باور به خودکارآمدی مستلزم دستیابی به منابع ادراکی لازم برای انجام وظایف است (گیست و میشل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲). به‌طور خاص، خودکارآمدی در حیطه خانواده یا کار بیانگر قضاوت فرد در مورد توانایی‌اش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف خانوادگی یا شغلی، درگیر شدن ذهنی و فیزیکی در مطالبات خانوادگی یا شغلی و مراقبت از خانواده و کار است.

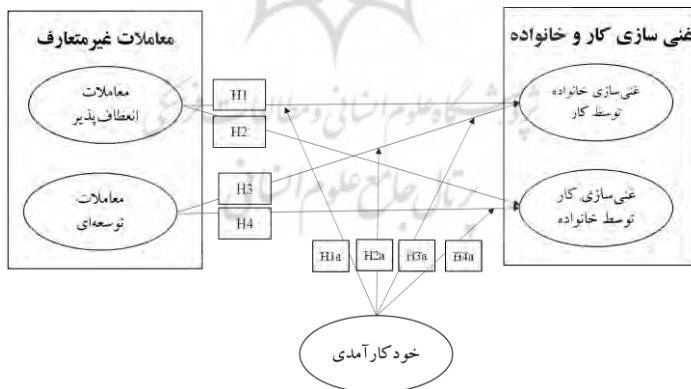
مدل استرس لازاروس و فولکمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) نشان می‌دهد باورهای مرتبط با کنترل، نقش مهمی در فرآیند مفهومی ادراک افراد، مبنی بر ارزیابی تهدیدآمیز و استرس‌زا بودن محیط دارند. افرادی که سطح بالاتری از خودکارآمدی مرتبط با کار یا خانواده را درک می‌کنند، کنترل بیشتری نیز نسبت به محیط خانوادگی یا شغلی دارند، همچنین اعتماد به نفس و عزت نفس بیشتری داشته، تمایل دارند روحیه مثبت بیشتری را در محیط خانوادگی یا شغلی خود تجربه کنند. به‌علاوه، سطح بالای خودکارآمدی کاری یا خانوادگی افراد را قادر می‌سازد تا به‌طور فعال و مؤثر مطالبات کاری و خانوادگی را مدیریت کنند و بنابراین منجر به سطح بالای انرژی در آنان می‌شود. سطح بالای انرژی در خانه یا کار احتمالاً منجر به عملکرد بهتر در محیط خانه یا کار نیز می‌شود (اندریسی و تامپسون<sup>۶</sup>،

1. Grandey & Cropanzano
2. Spillover
3. Bandura
4. Gist & Mitchell
5. Lazarus & Folkman
6. Andreassi & Thompson



۲۰۰۷). خودکارآمدی بر انتخاب‌های رفتاری اولیه افراد و فرآیندهای خودتنظیمی<sup>۱</sup> تأثیر می‌گذارد. از این رو افراد خودکارآمد متنوعی از اطلاعات را در مورد قابلیت‌هایشان پردازش، اولویت‌بندی و جمع‌بندی کرده، بر این اساس گزینه‌های رفتاری و هزینه‌های اقدامات خود را تنظیم می‌کنند. کارکنان خودکارآمد در نقش‌های خانوادگی نیز احساس خوش‌بینی نسبت به موفقیت‌های خود در خانواده دارند و به نوبه خود تعهداتشان را در حوزه تعامل خانواده و کار حفظ می‌کنند. چنین رفتارهایی عملکرد خانواده را بهبود می‌بخشد و غنی‌سازی کار توسط خانواده را تقویت می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج پژوهش وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نشان داد معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر تأثیر مستقیم بر خودکارآمدی در حوزه خانواده و غنی‌سازی کار توسط خانواده دارد؛ این در حالی است که معاملات توسعه‌ای تأثیر مستقیم بر خودکارآمدی در حوزه کار و غنی‌سازی خانواده توسط کار دارد. علاوه بر این، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد خودکارآمدی در خانواده روابط میان معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر و غنی‌سازی کار توسط خانواده را تسهیل می‌کند. با توجه به سرریز متقابل حوزه‌های کار و خانواده و مطابق با نتایج این پژوهش می‌توان پیش‌بینی کرد، خودکارآمدی روابط میان معاملات غیرمتعارف و غنی‌سازی کار و خانواده را تعدیل کند.

هدف این پژوهش بررسی تأثیر معاملات غیرمتعارف در قالب معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای، بر رابطه دوسویه غنی‌سازی کار و خانواده است. به‌علاوه، تأثیر تعدیل‌گر متغیر خودکارآمدی کارکنان در این رابطه آزمون می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

1. Self-regulatory
2. Wang

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه هدف این پژوهش شامل سه شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات بانکی مستقر در پارک فناوری پردیس تهران بود. تعداد کارکنان هر شرکت به ترتیب ۱۵۳، ۱۷۵ و ۹۶ نفر بود. حجم نمونه با توجه به تعداد ۴۲۴ نفری کارکنان و بر اساس جدول کرجسی مورگان، ۲۰۵ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای به شکل تخصیص ۴۸ درصدی صورت گرفت تا کل ۲۰۵ نفر را شامل شود. بدین ترتیب که در هر شرکت به ترتیب ۷۴، ۸۵ و ۴۶ پرسشنامه به صورت تصادفی توزیع شد. در نهایت ۱۸۹ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نرخ بازگشت ۹۲ درصدی را نشان می‌دهد. از نمونه آماری این پژوهش، ۵۴ درصد مرد و ۴۶ درصد زن بودند. ۷۳ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۲۱ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و ۶ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند.

برای سنجش متغیر معاملات غیرمتعارف از پرسشنامه ۱۲ گوی‌های تانگ و هورانگ (۲۰۱۵) استفاده شد. در این پرسشنامه شش گویه به معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر و شش گویه به معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای اختصاص دارد. برای سنجش متغیر غنی‌سازی کار و خانواده از پرسشنامه ۱۸ گوی‌های کارلسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد که غنی‌سازی خانواده از طریق کار را با نه گویه و غنی‌سازی کار از طریق خانواده را نیز با نه گویه متمایز مورد سنجش قرار می‌دهد. در نهایت برای اندازه‌گیری متغیر خودکارآمدی از پرسشنامه ۱۰ گوی‌های شوارزر و اورسالم<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بهره گرفته شد. مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه‌ها، لیکرت پنج گزینه‌ای از ۱. کاملاً مخالفم تا ۵. کاملاً موافقم بود.

## یافته‌ها

برای بررسی روایی محتوای ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه در اختیار پنج نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، به تأیید آنان رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تعداد، نمایه، نمونه و منبع گویه‌ها به همراه ضرایب مربوط به پایایی هر متغیر در جدول ۱ نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌ها بالای ۰/۷ است که نشان‌دهنده

1. Carlson et al.

2. Schwarzer & Jerusalem

سازگاری درونی آنهاست. پس از حصول اطمینان از پایداری، پرسشنامه در اختیار تمامی اعضای نمونه قرار گرفت و داده‌ها جمع‌آوری شدند. روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS2.6 بود.

جدول ۱: اطلاعات پرسشنامه تحقیق و مقادیر پایداری متغیرها

Table 1: Research questionnaire information and reliability values of variables

منبع Reference	آلفای کرونباخ Cronbach alpha	نمونه گویه Question example	تعداد گویه‌ها Question numbers	نمایه Index	متغیر Variable	
تانگ و هورننگ (۲۰۱۵) Tang & Hornung (2015)	0/74	از زمان‌بندی کاری ویژه‌ای که متناسب با نیازهای شخصی‌ام است، برخوردارم. I have a specific work schedule that fits my personal needs	6	FID	معاملات انعطاف‌پذیر Flexible I-deals	معاملات غیرمتعارف I-deals
	0/73	گزینه‌های مختلفی در کار راه شغلی‌ام دارم که با اهداف لایه‌ای‌ام متناسب است. I have different career options that fit my personal goals.	6	DID	معاملات توسعه‌ای Developmental I- deals	
کارلسون و همکاران (۲۰۰۶) Carlson et al (2006)	0/76	مشارکت در کارم کمک می‌کند با کسب دانش، عضو بهتری برای خانواده باشم. Participating in my work helps me to be a better member of my family by gaining knowledge.	9	WFE	غنی‌سازی خانواده از طریق کار	غنی‌سازی کار و خانواده

	0/79	مشارکت در خانواده با شاد کردنم، کمک می‌کند کارمند بهتری باشم. Being part of a family helps me be a better employee by making me happy.	9	FWE	غنی‌سازی کار از طریق خانواده
شوارزر و اورسالم (۱۹۹۵) Schwarzer & Jerusalem (1995)	0/81	اگر به اندازه کافی تلاش کنم می‌توانم اغلب مشکلات را حل کنم. If I try hard enough, I can solve most problems	10	SE	خودکارآمدی

### شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی اعتبار مدل از شاخص اعتبار اشتراک<sup>۱</sup> و اعتبار افزونگی<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. در جدول ۲ مقادیر هر یک از این شاخص‌ها گزارش شده است.

جدول ۲: شاخص‌های اشتراک و افزونگی

Table 2: CV-Com and CV-Red

CV-Red	CV-Com	متغیر Variable
0/442	0/421	Ideals معاملات غیرمنطقی
0/487	0/521	Work family enrichment غنی‌سازی کار و خانواده
0/505	0/562	Self-efficacy خودکارآمدی

شاخص برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود دارای مقدار ۰/۴۳۸ بود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی

1.CV-Com

2.CV-Red

شده‌اند. بنابراین شاخص برازش کلی در محدوده<sup>۴</sup> قوی قرار گرفته، حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

### آزمون مدل اندازه‌گیری

برای تعیین روایی سازه‌ها از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و روایی واگرا با روش فورنل-لارکر استفاده شد. روایی همگرایی سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ بود که نشانگر اعتبار درونی مدل است (جدول ۳). در آزمون روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان بود (جدول ۴).

جدول ۳: بررسی روایی همگرایی سازه‌های مدل

**Table 3: Checking the convergent validity of model structures**

متغیر Variable	AVE
معاملات غیرمتعارف I-deals	0/56
غنی‌سازی کار و خانواده Work family enrichment	0/62
خودکارآمدی Self-efficacy	0/68

جدول ۴: بررسی روایی واگرایی سازه‌های مدل

**Table 4: Checking the divergent validity of model structures**

متغیر Variable	معاملات غیرمتعارف Ideals	غنی‌سازی کار و خانواده Work family enrichment	خودکارآمدی Self-efficacy
معاملات غیرمتعارف Ideals	0/642	-	-
غنی‌سازی کار و خانواده Work family enrichment	0/524	0/658	-
خودکارآمدی Self-efficacy	0/511	0/504	0/742

### آزمون مدل ساختاری

با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برای معنادار بودن ضرایب مسیر، لازم است مقدار  $t$  هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. نتایج فرضیه‌های پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۵ نشان داده شده است. مدل پژوهش در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد نیز در شکل ۲ مشخص شده است.

## جدول ۵: بررسی فرضیه‌های پژوهش

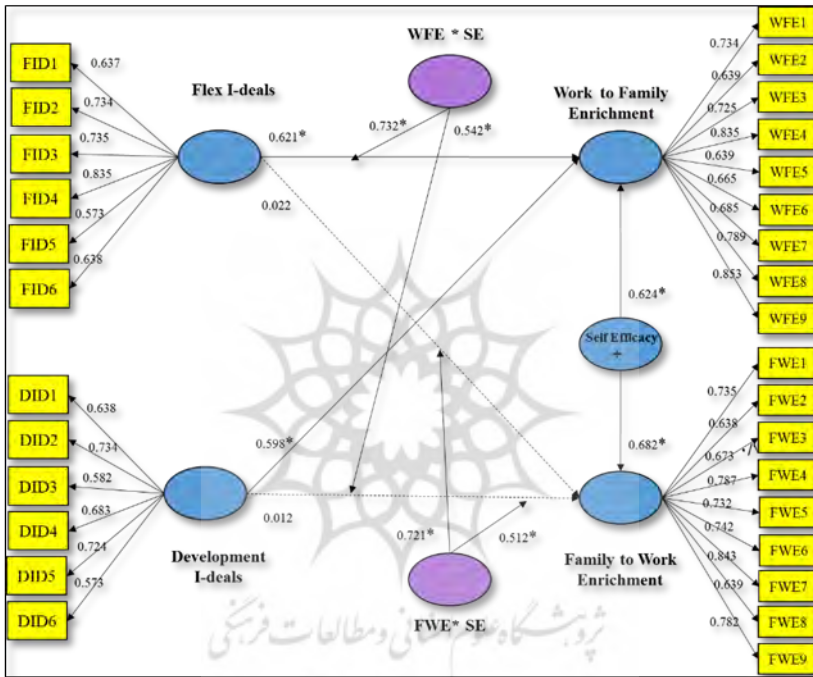
Table 5: Checking research hypotheses

نتیجه Result	t-value	ضریب مسیر Path coefficient	مسیر Path	فرضیه Hypothesis
تأیید confirm	0/2513	0/621	انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی خانواده Flexible I-deals → work to family enrichment	H <sub>1</sub>
رد reject	0/1631	0/022	انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی کار توسط خانواده Flexible I-deals → family to work enrichment	H <sub>2</sub>
تأیید confirm	0/1013	0/598	انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی خانوادگی developmental I-deals → work to family enrichment	H <sub>3</sub>
رد reject	0/1011	0/012	انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی کار developmental I-deals → family to work enrichment	H <sub>4</sub>
تأیید confirm	0/7427	0/732	خودکارآمدی ↓ انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی خانوادگی Self-efficacy ↓ Flexible I-deals → work to family enrichment	H <sub>1a</sub>
تأیید confirm	0/6387	0/721	خودکارآمدی ↓ انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی کار Self-efficacy ↓ Flexible I-deals → family to work enrichment	H <sub>2a</sub>
تأیید confirm	0/6375	0/542	خودکارآمدی ↓ انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی خانوادگی Self-efficacy ↓ developmental I-deals → work to family enrichment	H <sub>3a</sub>
تأیید confirm	0/9634	0/512	خودکارآمدی ↓ انعطاف‌پذیری خانوادگی → غنی‌سازی کار Self-efficacy ↓ developmental I-deals → family to work enrichment	H <sub>4a</sub>

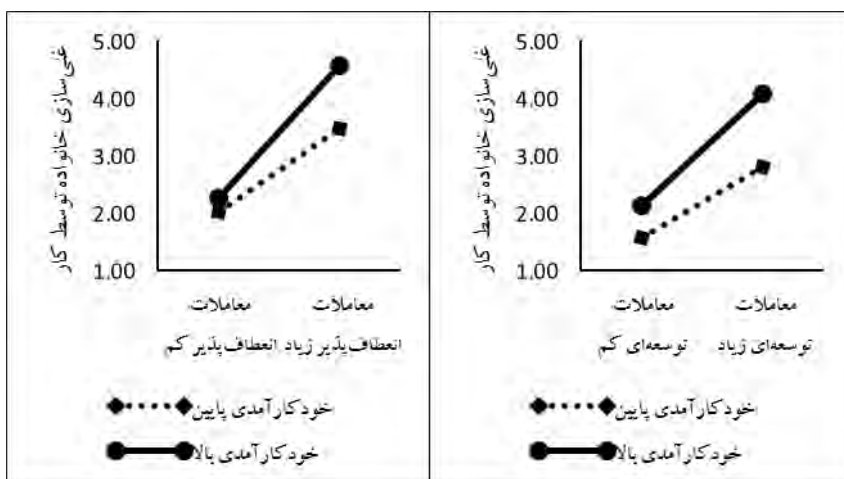
همان‌طور که نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ نشان می‌دهد، معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای تأثیر مثبت معناداری بر غنی‌سازی خانوادگی توسط کار دارند (فرضیه اول و سوم). اما رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای با غنی‌سازی کار توسط خانواده معنادار نبود (فرضیه دوم و چهارم). نتایج آزمون‌های تعدیلگر نشان داد تعدیلگری متغیر خودکارآمدی در هر چهار فرضیه معنادار است؛ بدین‌صورت که رابطه مثبت میان معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای با غنی‌سازی خانوادگی توسط کار را تقویت می‌کند (فرضیه فرعی اول و سوم) و رابطه میان معاملات

انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای با غنی‌سازی کار توسط خانواده با تعدیلگری متغیر خودکارآمدی معنادار می‌شود (فرضیه فرعی دوم و چهارم).

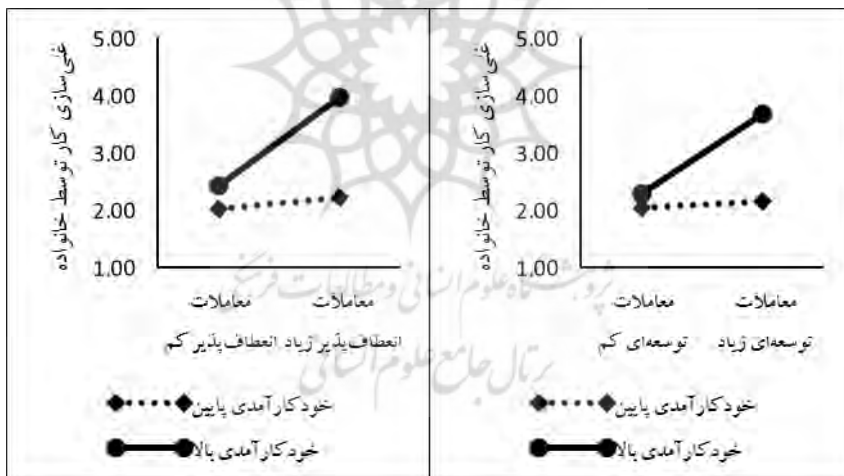
نتایج تعدیلگری متغیر خودکارآمدی بر روابط میان معاملات انعطاف‌پذیر/ معاملات توسعه‌ای و غنی‌سازی کار و خانواده در شکل ۳ و ۴ نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش  
Figure 2: Structural model of research



شکل ۳: اثر تعدیلگری خودکارآمدی بر رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر / توسعه‌ای و غنی‌سازی خانواده توسط کار  
**Figure 3: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between flexible / developmental I-deals and work to family enrichment**



شکل ۴: اثر تعدیلگری خودکارآمدی بر رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر / توسعه‌ای و غنی‌سازی کار توسط خانواده  
**Figure 4: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between flexible / developmental I-deals and family to work enrichment**



همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده، شیب رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر/ توسعه‌ای و غنی‌سازی خانواده توسط کار در پاسخ‌دهندگان خودکارآمدتر، بیشتر است. به عبارت دیگر، علاوه بر اینکه رابطه معاملات انعطاف‌پذیر و غنی‌سازی خانواده توسط کار و نیز معاملات توسعه‌ای و غنی‌سازی خانواده توسط کار معنادار است (طبق فرضیه اول و سوم اصلی تحقیق)، در افراد دارای خودکارآمدی بیشتر، این رابطه مثبت تقویت می‌شود (طبق فرضیه اول و سوم فرعی تحقیق). از سوی دیگر بر اساس شکل ۴ به صورت مشابه، شیب رابطه میان معاملات انعطاف‌پذیر/ توسعه‌ای و غنی‌سازی کار توسط خانواده در پاسخ‌دهندگان خودکارآمدتر، بیشتر است. این در حالی است که رابطه معاملات انعطاف‌پذیر و غنی‌سازی کار توسط خانواده و نیز معاملات توسعه‌ای و غنی‌سازی کار توسط خانواده معنادار نبود (طبق فرضیه دوم و چهارم اصلی تحقیق). اما با ورود متغیر تعدیلگر خودکارآمدی، می‌توان رابطه مثبت معنادار در این روابط مشاهده کرد (طبق فرضیه دوم و چهارم فرعی تحقیق).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش بررسی تأثیر معاملات غیرمتعارف در قالب معاملات انعطاف‌پذیر و معاملات توسعه‌ای، بر رابطه دوسویه غنی‌سازی کار و خانواده با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر خودکارآمدی کارکنان بود. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق، کارکنان سه شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات بانکی مستقر در پارک فناوری پردیس تهران انتخاب شدند. در ادامه هر یک از فرضیه‌های پژوهش و نتایج آنها به تفصیل بررسی شده‌اند.

نتایج فرضیه نخست تحقیق نشان می‌دهد، معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر بر غنی‌سازی خانواده توسط کار با ضریب مسیر (۰/۶۲۱) تأثیرگذار است. از آنجاکه معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر امکان برنامه‌ریزی زمانی و مکانی را به روشی کارآمد به کارکنان ارائه می‌دهد باعث تنظیم زمان و مکان در دسترس برای انجام فعالیت‌های خانوادگی شده، به تبع آن بر غنی‌سازی خانواده توسط کار اثرگذار بود. در واقع، این انعطاف‌پذیری نه تنها بر کمیت ساعات کاری بلکه بر کیفیت آن نیز اثرگذار است؛ به گونه‌ای که برای کارکنان امکان‌گذار اثربخش میان مرزهای کار و خانواده که در شرایط کاری فعلی بسیار کم‌رنگ‌تر از گذشته شده، را فراهم می‌کند. این نتیجه مؤید اهمیت مفهوم مرزبندی انعطاف‌پذیر یا محیط‌های کاری بدون مرز در شرایط کاری اقتصاد نوین جهانی است. به علاوه، این یافته با نتایج پژوهش‌های هراس و همکاران (۲۰۱۷)، هورنانگ و همکاران (۲۰۱۰)، لئو و همکاران (۲۰۱۳) و وانگ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشت.

فرضیه دوم تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت معاملات غیرمتعارفِ انعطاف‌پذیر بر غنی‌سازی کار توسط خانواده رد شد. مطابق با ادبیات تحقیق، معاملات غیرمتعارفِ انعطاف‌پذیر قراردادهای روان‌شناختی بین کارکنان و کارفرمایان در حوزه‌های کاری و سازمانی است؛ اما غنی‌سازی کار توسط خانواده به منابع احساسی و عاطفی تولیدشده در حوزه خانواده که بر نقش‌های کاری تأثیرگذار است، اشاره دارد. با توجه به امکان سرریز شدن غنی‌سازی در حوزه‌های کاری و خانوادگی و نیز تزلزل مرزهای دقیق میان کار و خانواده، انتظار می‌رفت که این فرضیه تأیید شود. به‌رغم این موضوع، نتایج به دست آمده با یافته‌های پژوهش تانگ و هورانگ (۲۰۱۵) مغایر است. شایان ذکر است که این محققان نتایج تحقیق خود را متأثر از بافتار فرهنگی و اصول اخلاقی کاری و خانوادگی می‌دانند و تعمیم‌پذیری نتایج را توصیه نکرده‌اند. به‌علاوه، اذعان دارند که رابطه میان معاملات غیرمتعارف کاری و زندگی خانوادگی ممکن است به‌صورت مستقیم برقرار نشود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر نیز رابطه میان معاملات غیرمتعارفِ انعطاف‌پذیر و غنی‌سازی کار توسط خانواده متأثر از خودکارآمدی افراد به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر بود.

فرضیه سوم پژوهش که بیانگر رابطه مثبت معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای بر غنی‌سازی خانواده توسط کار بود، با ضریب مسیر (۰/۵۹۸) تأیید شد. از آنجاکه معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای مبتنی بر راهکارهای متفاوت توسعه فردی نظیر توسعه مسیر حرفه‌ای، آموزش و مهارت‌افزایی است، از طریق نفوذپذیری در مرزهای کار و خانواده بر دامنه نقش‌های خانوادگی نیز تأثیرگذار است. هرچند مقایسه ضرایب تأثیر فرضیات اول و سوم نشان می‌دهد معاملات غیرمتعارفِ انعطاف‌پذیر تأثیر بیشتری بر غنی‌سازی خانواده توسط کار دارند. این نتیجه را می‌توان متأثر از عینی‌تر بودن مصادیق معاملات غیرمتعارفِ انعطاف‌پذیر نسبت به معاملات غیرمتعارفِ توسعه‌ای و تحقق آثار مثبت آن در کوتاه‌مدت دانست؛ بر خلاف معاملات توسعه‌ای که ممکن است در بلندمدت بر غنی‌سازی خانواده اثرگذار باشند و یا اثرگذاری آن با فاصله زمانی بیشتری ادراک شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش آشفورد و همکاران (۲۰۰۰) همخوانی دارد.

فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت بین معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای و غنی‌سازی کار توسط خانواده تأیید نشد. با استدلالی مشابه فرضیه دوم، می‌توان به تفاوت در سطوح متغیرها اشاره کرد. معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای به منابع تولیدشده در روابط کارکنان و کارفرمایان اشاره دارد و متغیری در سطح سازمان است؛ در صورتی که غنی‌سازی کار توسط خانواده به منابع ایجاد شده در خانواده که بر نقش‌های کاری اثرگذارند اشاره دارد و متغیری در سطح خانواده است. به‌علاوه، سایر استدلال‌های عنوان‌شده مبنی بر اثرگذاری بافتار فرهنگی و اصول اخلاقی کاری و خانوادگی در

این مورد نیز صادق است. ضمن آنکه همان‌گونه که اشاره شد، بروز آثار بلندمدت معاملات توسعه‌ای بر غنی‌سازی کار و خانواده در دستیابی به این نتیجه‌گیری بی‌تأثیر نیست. در این مورد نیز نتایج پژوهش نشان داد رابطه میان معاملات غیرمتعارف توسعه‌ای و غنی‌سازی کار توسط خانواده، متأثر از خودکارآمدی افراد به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر است.

درنهایت، نتایج تحقیق نشان داد خودکارآمدی در هر چهار فرضیه نقش تعدیل‌کننده دارد. به‌بیان‌دیگر، رابطه میان معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای با غنی‌سازی خانواده توسط کار در افراد دارای سطح خودکارآمدی بالاتر بیش از افرادی است که خودکارآمدی پایین دارند. وجود متغیر تعدیلگر خودکارآمدی تا جایی مهم است که منجر به برقراری رابطه مثبت میان معاملات غیرمتعارف انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای با غنی‌سازی کار توسط خانواده شد. همان‌گونه که پیشتر ذکر شد سطح بالای خودکارآمدی کاری یا خانوادگی افراد را قادر می‌سازد تا به‌صورت فعال و اثربخش مطالبات کاری و خانوادگی را مدیریت کنند. این موضوع سرریز آثار مثبت معاملات غیرمتعارف که به‌صورت غیرمستقیم نقش‌های خانوادگی را نیز متأثر می‌سازد، تسهیل می‌کند. به‌علاوه، سطح بالای خودکارآمدی منجر به سطح بالای انرژی و استقلال عمل کارکنان شده، اثرگذاری معاملات غیرمتعارف را دوچندان می‌سازد. درعین‌حال، تأثیر دوسویه خودکارآمدی هم بر محیط کار و هم در فضای خانوادگی سبب می‌شود افرادی که سطح خودکارآمدی بالاتری دارند توانمندی بیشتری در مدیریت نقش‌های کاری و خانوادگی داشته، در انتقال آثار مثبت معاملات انعطاف‌پذیر و توسعه‌ای به حوزه‌های کار و خانواده موفق‌تر عمل نمایند. یافته‌های فوق با نتایج پژوهش اندریسی و تامپسون (۲۰۰۷)، وانگ (۲۰۱۶) و وانگ و همکاران (۲۰۱۹) هم‌راستا بود.

از دیدگاه مدیریتی، توجه به نیازهای زندگی خانوادگی کارکنان در کنار مطالبات زندگی کاری آنان یکی از وظایف مهم سازمان و بالاخص مدیران (عامه مدیران به‌عنوان مدیران منابع انسانی) است. نتایج این تحقیق نشان داد معاملات غیرمتعارف نه‌تنها به حوزه کاری افراد محدود نمی‌شود؛ بلکه نقش‌های خانوادگی آنان را نیز متأثر می‌سازد. بنابراین خصوصاً در فرهنگ‌های جمع‌گرا نظیر کشور ایران باید این نکته مدنظر مدیران سازمان‌ها باشد که کیفیت کار همواره تحت تأثیر کیفیت زندگی خانوادگی است و جدایش این مرزها به‌سختی امکان‌پذیر است. ارائه تمهیداتی در قالب معاملات غیرمتعارف به‌گونه‌ای که در مورد هریک از کارکنان با توجه به شرایط خاص کار و زندگی آنان متناسب‌سازی شده باشد، یکی از بهترین استراتژی‌ها در این زمینه است. این موضوع نه‌تنها هزینه‌های جمعی به سازمان تحمیل نمی‌کند، بلکه از آنجاکه در قالب یک معامله دوسویه و با مذاکره برد-برد انجام می‌شود می‌تواند به نفع کارکنان و درعین‌حال کارفرمایان باشد. ذکر این نکته حائز

اهمیت است که عدالت سازمانی ادراک‌شده در این زمینه نیز باید مطمح نظر قرار گیرد؛ چراکه این معاملات می‌توانند در صورت ساده‌انگاری به شکل یک تیغ دولبه عمل کرده، آثار مخربی نیز بر روحیه کارکنان داشته باشند.

در شرایط کنونی به‌ویژه با بروز بحران همه‌گیری کرونا، امکان ارائه معاملات غیرمتعارف بیش‌ازپیش مهیا است. فراهم کردن فرصت مصاحبه‌های رودررو طی فرایندهای کوچینگ یا منتورینگ و بحث‌های آزاد در این راستا بسیار کمک‌کننده خواهد بود. از آنجاکه برخی از این سازمان‌ها تمهیداتی نظیر جلسات صبحانه و نهار کاری<sup>۱</sup> داشتند، می‌توانند از فرصت این جلسات برای توافق روی موارد معاملات غیرمتعارف استفاده کنند. هرچند توجه به برقراری عدالت، توزیعی، رویه‌ای و تعاملی نقش حائز اهمیتی در این میان دارد. شناسایی افرادی که ظرفیت استفاده صحیح از فرصت‌های معاملات متعارف را دارند نیز موضوعی مهم است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد این موضوع بستگی زیادی به خودکارآمدی افراد دارد. بنابراین استقرار سازوکارهای شناسایی افرادی که از این شایستگی برخوردارند از طرق مختلف مانند کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها اهمیت دارد. به‌علاوه، تدارک توافقنامه‌های کتبی که تفاوت‌های این نوع معاملات و انتظاراتی که در آنها وجود دارد را شفاف‌سازی کند کمک‌کننده خواهد بود. در سازمان‌های مورد مطالعه امکاناتی نظیر استفاده از کوپن‌های آموزشی برای طی آموزش‌هایی که افراد خودشان به آنها احساس نیاز می‌کردند به‌عنوان یکی از تسهیلات انگیزاننده استفاده شده بود. اما از آنجاکه ترجیحات افراد برای استفاده از معاملات غیرمتعارف و حتی موارد مشخص مانند برنامه‌های توسعه یا زمان و کار انعطاف‌پذیر متفاوت است، این سازمان‌ها در استفاده از رویکرد یکسان<sup>۲</sup> برای انگیزش کارکنان موفق نشده بودند. این علائم می‌تواند تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها را به سوی استفاده از موارد شخصی‌سازی‌شده‌تر در قالب معاملات انعطاف‌پذیر رهنمون شود.

با در نظر گرفتن جامعه آماری پژوهش باید اذعان داشت که اعمال این قبیل معاملات در سازمان‌های بوروکراتیک و رسمی‌تر با محدودیت‌های قانونی مواجه است که از قوت و جامعیت پیشنهادهاى همه‌جانبه به سازمان‌هایی با مختصات متفاوت می‌کاهد. شاید در مورد سازمان‌هایی با ساختار و بافتار متفاوت، این الگو چندان اثربخش نباشد. در عین حال قوت اصلی این معاملات در امکان متناسب‌سازی آنها با شرایط فردی کارکنان، انگیزه‌های درونی و بیرونی و شرایط خاص زندگی کاری و خانوادگی آنان است.

---

1. Brown bag meetings

2. One-size-fits-all

از دیدگاه پژوهشی، نتایج تحقیقات نشان می‌دهند معاملات غیرمتعارف متأثر از قدرت مذاکره و متقاعدسازی کارکنان و در فضایی کلان‌تر به علت عدم رسمیت، تحت تأثیر مبادله رهبر پیرو است (کلی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ هر چه کیفیت مبادله رهبر پیرو بالاتر باشد قراردادهای غیرمتعارف مذاکره شده نیز از پذیرش بالاتری برخوردار خواهند شد. این موضوع می‌تواند در بافتار تحقیق حاضر مورد واکاوی و مطالعه بیشتر قرار گیرد. به‌علاوه، اخیراً تحقیقات رابطه میان معاملات غیرمتعارف با واکنش‌های عاطفی سرپرستان را تأیید کرده‌اند (رافکانین و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین در نظر گرفتن منافع، ادراکات و در حالت کلی‌تر نگرستن به موضوع از سمت کارفرما موضوعی است که در تحقیقات مغفول مانده، می‌تواند در تحقیقات آتی پیگیری شود. به‌ویژه باید توجه داشت به دلیل اثرگذاری بافتار فرهنگی در روابط میان کار و خانواده، نمی‌توان نسخه واحدی با توجه به نتایج پژوهش‌های انجام شده با زمینه‌های فرهنگی متفاوت در شرکت‌های ایرانی صادر کرد. در فرهنگ‌های جمع‌گرایانه که در آن روابط خانوادگی پیچیده‌تر و تنگاتنگ‌تر است و حتی می‌تواند مرزهای نامرئی با روابط کاری داشته باشد، نتایج پژوهش‌ها متفاوت از فرهنگ‌های فردگراتر خواهد بود (تانگ و هورنانگ، ۲۰۱۵).

### تعارض منافع:

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Andreassi, J. K., & Thompson, C.A. (2007). Dispositional and situational sources of control: Relative impact on work-family conflict and positive spillover. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 722-740.
- Ashforth, B.K., Kreiner, G.E. and Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions, *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Barnes, C.M., Wagner, D.T. & Ghumman, S. (2012). Borrowing from sleep to pay work and family: expanding time-based conflict to the broader nonwork domain, *Personnel Psychology*, 65(4), 789-819.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Davis. A. S., Van der Heijden. B. I. J. M. (2018). Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 329-355.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. C. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.

- Grant, A.M. & Hofmann, D.A. (2011). Role expansion as a persuasion process: the interpersonal influence dynamics of role redefinition, *Organizational Psychology Review*, 1(1), 9-31.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Heras, L. M., Rofcanin, Y., 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.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010), Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2), 187-215.
- Kelly, C. M., Rofcanin, Y., Heras, M. L., Ogbonnaya, C. & Marescaux, E. (2020). Seeking an ideal balance: Schedule flexibility i-deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and family performance. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1-17.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, NY, 1-456.
- 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(1), 9–29.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., & Wu, L.-Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832–840.

- Livingston, B.A. (2014). Bargaining behind the scenes: spousal negotiation, labor, and work-family burnout, *Journal of Management*, 40(4), 949-977.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D. C., (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 419-427.
- Oostrom, J. K., Pennings, M., & Matthijs Bal, P. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers? *Career Development International*, 21(2), 176-192.
- Quinn, R.W., Spreitzer, G.M. & Lam, C.F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: exploring the critical role of resources, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Rofcanin, Y., Kiefer, T., & Strauss, K. (2017). What seals the I-deal? Exploring the role of employees' behaviors and managers' emotion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2).
- Rousseau, D. M. (2001). Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals employees' bargain for themselves. New York, NY: M.E. Sharpe, 1-276.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D.M. & Kim, T.G. (2006). When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationships. Paper presented at the British Academy of Management Conference, Belfast, Ireland.
- Rousseau, D.M. (2005). I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves, M.E. Sharpe, New York, NY.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio*, Windsor.



- Tang, Y., & Hornung, S. (2015). Work-family enrichment through I-Deals: evidence from Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 940-954.
- Tang, Y., & Hornung, S. (2015). Work-family enrichment through I-deals: Evidence from Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 940-954.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Tompson, H.B. & Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: testing a mediated model, *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Wang. P., Wang. S., Yao. X., & Hsu. L., (2019). John Lawler5, 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.
- Wang. S. (2016). Cultivating work-family enrichment through idiosyncratic deals: mediating roles of family efficacy and job efficacy, *Proceedings of the Academy of Organizational Culture*, 21(1), 50-54.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی