 <p>Academy of Organizational Behavior Management</p>	<p>Organizational Behavior Studies Quarterly</p> <p>Winter 2021 (Serial No. 36), Vol. 9, No. 4</p>	<p>Print ISSN: 2322-1518 Online ISSN: 3456-6452</p>
--	--	---

## Exploring the Impact of Idiosyncratic Deals on Dimensions of Perceived Organizational Justice: The Moderating Role of Leader–Member Exchange

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


### Abstract

As the human resource management processes and methods shifts to customization, the concept of idiosyncratic deals as non-standardized personalized contracts between employees and employers has been the subject of interest in recent years. The purpose of this study was to investigate the impact of idiosyncratic deals on the dimensions of perceived organizational justice as well as examining the moderating role of leader-member exchange in these relationships. This quantitative research is an applied one in terms of purpose, and a descriptive survey in terms of data collection. The statistical population of this study was branch staff of one of the big chain stores in Tehran and random cluster sampling method was applied. Standard questionnaires were used for data collection and structural equation modeling was performed using Smart PLS3.2.6 software. According to the results of the study, however, idiosyncratic deals did not have a significant effect on perceived distributive justice, it had a significant positive effect on perceived procedural and interactive justice. Also in the context of moderating relationships, the results showed that the leader-member exchange is a significant moderator in the relationship of idiosyncratic deals to perceived procedural and interactive justice, in a way that reinforces these relationships.

**Keywords:** *Idiosyncratic Deals; Distributive Justice; Procedural Justice; Interactive justice; Leader-Member exchange.*

---

1. Assistant professor at Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran, e.ebrahimi@ihcs.ac.ir.

شابا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شابا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال نهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۶)، زمستان ۱۳۹۹: ۹۵-۱۲۳	 انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی
--	---	--

## بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده: نقش تعدیل گر مبادله رهبر- پیرو

الهام ابراهیمی\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۳/۰۵

### چکیده

هم‌زمان با سیر حرکت فرایندها و روش‌های مدیریت منابع انسانی به سمت متناسب‌سازی، مفهوم قراردادهای نامتعارف به‌عنوان قراردادهای شخصی‌سازی‌شده غیراستانداردی که بین کارکنان و کارفرمایان منعقد می‌شوند، در سال‌های اخیر مورد توجه محققان این حوزه قرار گرفته است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده و همچنین بررسی تأثیر تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در رابطه مذکور است. این پژوهش کمی از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی است. جامعه هدف این پژوهش کارکنان شعب یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در شهر تهران و روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تصادفی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد و روش تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3.2.6 بود. مطابق نتایج پژوهش، هرچند قراردادهای نامتعارف بر عدالت توزیعی ادراک شده، تأثیر معنی‌داری نداشت؛ اما به‌صورت مثبت و معنی‌دار بر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ادراک شده اثرگذار بود. همچنین در زمینه روابط تعدیل‌گری، نتایج نشان داد مبادله رهبر- پیرو تعدیل‌گر معنی‌داری در رابطه قراردادهای نامتعارف بر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است؛ به این شکل که این روابط را تقویت می‌کند.

**کلیدواژه:** قراردادهای نامتعارف؛ عدالت توزیعی؛ عدالت رویه‌ای؛ عدالت تعاملی؛ مبادله رهبر- پیرو.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، فرایندها و روش‌های مدیریت منابع انسانی به سمت شخصی‌سازی و متناسب‌سازی حرکت کرده است (روسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). بر همین اساس، برنامه‌های کاری، از حالت اقدامات کاری استاندارد؛ یعنی «کارهایی که با یک برنامه ثابت عموماً تمام وقت، در محل کار کارفرمایان و تحت کنترل کارفرما انجام می‌شود» فاصله گرفته‌اند (کالبرگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). روسو (۲۰۰۵) ایده قراردادهای نامتعارف<sup>۳</sup> را به عنوان ابزاری برای جذب، انگیزش و نگهداشت کارکنان ارزشمند سازمان مطرح کرد (لیائو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). قراردادهای نامتعارف تحت عنوان «قراردادهای شخصی‌سازی شده غیراستانداردی تعریف شده است که ماهیتاً بین کارکنان و کارفرمایان در مورد شرایطی که به نفع هر دوی آنهاست، منعقد می‌شوند» (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). منظور از نامتعارف بودن این قراردادها این است که ضمن غیرمستند و غیررسمی بودن آنها، کاملاً شخصی‌سازی شده و منحصر به فرد هستند. به اعتقاد روزن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) قراردادهای نامتعارف می‌توانند در حوزه‌های متفاوتی مطرح شوند که عبارتند از: ۱. وظایف و مسئولیت‌های کاری (برای مثال، کاهش حجم کار یا ارائه وظایف چالش برانگیز)، ۲. مشوق‌های مالی (برای مثال، پاداش و افزایش پرداخت) و ۳. کار منعطف از لحاظ زمانی و مکانی (برای مثال، ساعات کاری قابل انعطاف و دورکاری).

بر اساس نتایج تحقیقات، قراردادهای نامتعارف، نتایجی از قبیل: کاهش تضاد کار و خانواده، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، افزایش تعهد، رضایت و عملکرد شغلی را در پی دارند (لیائو و همکاران، ۲۰۱۷). این مزایا و منافع، از افزایش اعتماد به نفس و ایجاد روابط مبادله‌ای اجتماعی قوی‌تر ناشی شده و باعث می‌شوند عزت نفس سازمانی کارکنان ارتقا یابد (هورونگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ نگ و فلدمن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ لیو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین هنگامی که رهبران، این قراردادها را در قالب مبادلات اجتماعی متقابل با اعضای خاص سازمان انجام می‌دهند، کارکنان به نوبه خود احساس می‌کنند که به عنوان وسیله‌ای برای

1. Rousseau
2. Kalleber
3. Idiosyncratic Deals (i-deals)
4. Liao
5. Rosen
6. Hornung
7. Ng & Feldman
8. Liu

جبران، باید بیشتر و بهتر تلاش کنند (گرین و اولین، ۱۹۹۵). عدالت سازمانی ادراک‌شده<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از پساایندهای احتمالی قراردادهای نامتعارف مطرح شده است. هرچند از یک سو می‌توان انتظار داشت که ارائه ترتیبات و تسهیلات شخصی‌سازی شده به کارکنان باعث ادراک وجود عدالت سازمانی در آنان شود، اما از سوی دیگر این رفتارهای متمایز ممکن است به‌عنوان نوعی سوگیری، طرفداری و استثنائات شدن میان کارکنان تلقی شود. پژوهشگرانی مانند لیائو و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر برخی انواع عدالت سازمانی مانند عدالت رویه‌ای پرداخته‌اند؛ اما تاکنون پژوهشی به بررسی رابطه قراردادهای نامتعارف با هر سه بُعد عدالت سازمانی ادراک‌شده (رویه‌ای، توزیعی و تعاملی) نپرداخته است تا تبیینی روشن برای رابطه قراردادهای نامتعارف و عدالت سازمانی را به‌دست دهد. از سوی دیگر، تفاوت ظریفی میان دو مفهوم قراردادهای نامتعارف و مبادله رهبر- پیرو<sup>۲</sup> وجود دارد. همان‌گونه که اشاره شد، قراردادهای نامتعارف به ترتیبات کاری غیراستاندارد در حوزه‌هایی از قبیل کارراهه شغلی کارکنان، وظایف شغلی و زمانبندی انجام آنها اشاره دارد؛ درحالی‌که مبادله رهبر- پیرو ابعاد احساسی و تعاملی روابط میان کارکنان و سرپرستان را شامل می‌شود (لیائو و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود تفاوت مفهومی میان این دو متغیر، اغلب تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی به موضوع مبادله رهبر- پیرو اختصاص یافته و پژوهش‌های معدودی را می‌توان یافت که به متغیر عینی‌تر قراردادهای نامتعارف پرداخته باشند. به‌علاوه، در پژوهش‌های پیشین رابطه میان عدالت سازمانی و مبادله رهبر- پیرو آزمون شده (نمونه ارشدی، الیاسی و نیسی، ۱۳۹۷؛ سیم‌خواه و محمدخانی، ۱۳۹۸)؛ اما آنچه در این میان مغفول است و سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر به‌شمار می‌رود، تعریف جایگاه قراردادهای نامتعارف در این شبکه ارتباطات است.

در کنار خلأهای نظری که پیش‌تر بدان‌ها اشاره شد، برخی وجوه عملیاتی نیز انجام تحقیقاتی از این دست را توجیه می‌کند. در شرایط نوینی که بازار کار و به‌تبع آن منابع انسانی سازمان ناگزیر از رویارویی با آن هستند؛ مانند رخداد بیماری کوید ۱۹ که تمامی سازمان‌ها را متأثر ساخته است، برخی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بیش‌ازپیش نمود می‌یابند. در این شرایط، آنچه تحت عنوان اقدامات کاری استاندارد از سوی سازمان‌ها غیرقابل تغییر تصور می‌شد، با سرعتی بیش‌ازپیش رو به جایگزینی است.

1. Perceived Organizational Justice

2. Leader-Member Exchange

دورکاری پیش‌بینی نشده، نمونه‌ای از این تغییرات است. بنابراین، قراردادهای کاری نامتعارف را می‌توان در شرایط فعلی جایگزین مناسبی برای بسیاری از اقدامات استاندارد سازمانی در نظر گرفت؛ مشروط بر اینکه بر نگرش‌های کارکنان مانند عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر مخرب نداشته باشد. از این رو، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر مبادله رهبر-پیرو است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش قراردادهای نامتعارف

قراردادهای نامتعارف تحت عنوان عنوان «قراردادهای شخصی‌سازی شده غیراستانداردی تعریف شده است که ماهیتاً بین کارکنان و کارفرمایان آنها در مورد شرایطی که به نفع هر دوی آنهاست، منعقد می‌شود». نظریه قراردادهای نامتعارف در ابتدا بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی پایه‌گذاری شد (روسو و همکاران، ۲۰۰۶). مبانی اصلی نظریه مبادله اجتماعی این است که در یک رابطه متقابل، افراد تمایل دارند با طرف رابطه خود مشارکت و مساعدت داشته باشند؛ حتی در مواردی که چندان لازم و ضروری نباشد (بیلاو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴). بنابراین، با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی در زمینه قراردادهای نامتعارف می‌توان انتظار داشت، کارکنان از طریق نگرش و رفتارهای مثبت کاری که نهایتاً به نفع کارفرماست، خود را ملزم به پاسخگویی بدانند.

اگرچه به‌طور معمول، قراردادهای نامتعارف بین کارکنان و مدیران آنها منعقد می‌شود (لیائو و همکاران، ۲۰۱۴)؛ اما کارکنان می‌توانند در مورد این نوع قراردادها با دیگر افراد سازمان نیز مذاکره کنند (به‌عنوان مثال، کارکنان منابع انسانی و مدیریت عالی). بنابراین، پاسخ کارکنان می‌تواند بسته به طرف مذاکره‌کننده آنها متفاوت باشد. چهار مشخصه قراردادهای نامتعارف شامل موارد زیر هستند:

نخست اینکه، هریک از کارکنان برای ترتیبات شخصی‌سازی شده به‌صورت جداگانه چانه‌زنی می‌کند، اگرچه کارمند یا کارفرما هر کدام می‌توانند آغازگر این معامله باشند. تحقیقات نشان می‌دهند افراد انگیزه‌های متفاوتی برای مذاکره در مورد قراردادهای نامتعارف دارند. انعطاف‌پذیری زمان کاری

1. Blau

برای تنظیم مناسبات کار و زندگی<sup>۱</sup>، حل مسائل کاری، دریافتی بیشتر درقبال کار بیشتر نمونه‌هایی از ترجیحات کارکنان در این زمینه هستند (بال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

دوم، قراردادهای نامتعارف منجر به تمایزات درون گروهی در شرایط اشتغال می‌شود (کلین<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۴). افراد نیازهای متفاوتی دارند که این مهم، هر شخص را به سمت مذاکره خاصی سوق می‌دهد. درعین حال، برخی از کارکنان مذاکره‌کننده موفق‌تری هستند و این می‌تواند منجر به کسب میزان بیشتری از تمهیدات نامتعارف توسط این افراد نسبت به سایرین شود. به‌عنوان مثال، نتایج تحقیقی نشان داد، برخورداری از خودارزیابی محوری<sup>۴</sup> بالاتر، سبب می‌شود کارکنان حتی در بازارهای نیروی کاری که رقابتی نیستند، توان و تمایل بیشتری برای پیشنهاد قراردادهای نامتعارف داشته باشند (کاتو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

سوم، قراردادهای نامتعارف همراه با حسن نیت مابین کارکنان و کارفرمایان آنهاست و این‌گونه درنظر گرفته شده که به سود هر دوی آنها باشد؛ کارکنان نیازهای شخصی خود را از طریق قراردادهای نامتعارف مرتفع می‌سازند، درحالی‌که احتمالاً کارفرمایان در جذب، ایجاد انگیزه و نگهداشت منابع انسانی کارا، موفق‌تر عمل خواهند کرد. تحقیقات نشان می‌دهد به‌رغم تمهیدات سازمانی، نقش رهبر و سرپرست و انعطاف‌پذیری او، در پذیرش قراردادهای نامتعارف از سوی کارکنان و اثربخشی نتایج آن هم به سود کارکنان و هم کارفرمایان، غیرقابل انکار است (وانگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

چهارم، در دامنه قراردادهای نامتعارف اختلافاتی وجود دارد؛ به‌این‌معناکه میزان عناصر شخصی‌سازی شده در ترتیبات کاری افراد، استاندارد مشخصی ندارد. یک کارمند ممکن است به‌صورت استثنا یک یا دو عنصر خاص نسبت به بسته استاندارد سازمان داشته باشد و در نتیجه از دامنه قراردادهای نامتعارف اندکی برخوردار باشد. برعکس ممکن است کارمندی ترتیبات نامتعارف کاملی داشته باشد. بنابراین، کمیت و نوع خواسته‌های افراد در قراردادهای نامتعارفی که در سازمان بین کارکنان وجود دارد می‌تواند متفاوت باشد (روسو، ۲۰۰۵؛ روسو و همکاران، ۲۰۰۶). برای نمونه، در همین راستا تحقیقات اخیر

1. Work Life Interface  
2. Bal  
3. Klein  
4. Core Self-Evaluation  
5. Katou  
6. Wang

نشان می دهد، قراردادهای نامتعارف، پیش و پس از استخدام تأثیر متفاوتی بر نگرش‌ها و اعتقادات کارکنان دارند (کاتو و همکاران، ۲۰۲۰).

## عدالت سازمانی ادراک شده

عدالت سازمانی ادراک شده مفهومی برگرفته از مباحث مدیریت رفتار سازمانی است که به درک ذهنی افراد از عدالت و انصاف در سازمان اشاره دارد (گلنز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مفهوم اساسی عدالت سازمانی حاکی از آن است که اقدامات سازمان‌ها تاچه حد توسط کارکنان منصفانه ارزیابی شده و براساس این ادراک پاسخ داده می شود. به عبارت دیگر، متغیرهایی نظیر رضایت و وفاداری کارکنان مبتنی بر آن است که احساس کنند با آنها برخورد منصفانه‌ای صورت گرفته و عدالت درمورد آنها رعایت شده است (مورفی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). به علاوه، برخی محققان میان عدالت ادراک شده ازسوی رهبران و عدالت ادراک شده از سمت سازمان تفاوت‌هایی قائلند و ترکیب این دو را بر نتایج اثربخش سازمانی نظیر رضایت شغلی مؤثرتر می دانند (کارام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو، در این مقاله نیز رابطه رهبر- پیرو در کنار عدالت سازمانی ادراک شده مطمح نظر قرار گرفته است.

عدالت سازمانی از چند بُعد فرعی تشکیل شده است که عبارتند از: تخصیص نتایجی مانند فرصت‌های ترفیع یا پاداش‌های مالی (عدالت توزیعی)، فرایندی که توسط آن، این تخصیص انجام شده است (عدالت رویه‌ای) و نحوه برخورد یا تعامل با افراد طی این فرایند (عدالت تعاملی) (گرینبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰؛ کولکیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

برمبنای نظریه برابری آدامز<sup>۶</sup> (۱۹۶۳) در مورد عدالت توزیعی ادراک شده، کارکنان علاقه مند به سطوح مطلق و قطعی تخصیص‌ها نیستند؛ بلکه بیشتر نگران عادلانه بودن این تخصیص‌ها هستند. برای تعیین عدالت، کارکنان نسبت تلاش‌ها به دریافتی خود را محاسبه و آن را با نسبت مشابه در سایر همکارانشان مقایسه می کنند. اگرچه به نظر می رسد این یک محاسبه عینی است؛ اما درواقع، ارزیابی عدالت توزیعی،

1. Gelens  
2. Murphy  
3. Karam  
4. Greenberg  
5. Colquitt  
6. Adams

یک فرایند ذهنی است (هافمنز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). به علاوه بر اساس نظریه مبادله اجتماعی<sup>۲</sup>، احساس وظیفه‌ای که در پی حس عدالت برای کارکنان ایجاد می‌شود، تبیین‌گر چرایی تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای مهم سازمانی نظیر ارتقای عملکرد یا رفتار شهروندی سازمانی است (راچ<sup>۳</sup> و همکاران). بر عکس، تحقیقات نشان می‌دهد رفتارهای انحرافی کارکنان توسط حس عدالت سازمانی تعدیل شده و کاهش می‌یابند (شعیب و باروچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

لونتال<sup>۵</sup> (۱۹۸۰) برای تکمیل مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای ادراک‌شده را معرفی کرد. وی شش قاعده را توصیف کرد که باید قبل از آنکه یک اقدام عادلانه باشد، دنبال شود. به طور خاص، این اقدام باید به مرور زمان و بین افراد سازگار و ثابت باشد، تحت تأثیر منافع شخصی قرار نگیرد، مبتنی بر اطلاعات صحیح باشد، هنگامی که تشخیص داده می‌شود غیرمنصفانه است، تغییر یابد، نماینده منافع همه طرفین باشد و ارزش‌های اخلاقی را در نظر بگیرد (گلنز و همکاران، ۲۰۱۳).

بیز و مگ (۱۹۸۶) مفهوم عدالت تعاملی (مراوده‌ای یا بین فردی) را معرفی کردند. عدالت تعاملی زمانی ادراک می‌شود که سرپرستان با عزت، ادب و احترام با افراد رفتار کنند. گاهی در منابع از عدالت اطلاعاتی ادراک‌شده نیز نام برده می‌شود که نتیجه شفاف‌سازی و توضیحات صریح و صادقانه و همچنین توجیه و استدلال کافی در مورد اقدامات و مسائل است. البته در اکثر منابع، سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی به عنوان ابعاد اصلی عدالت سازمانی ادراک‌شده در نظر گرفته می‌شوند و گویه‌های مرتبط با عدالت اطلاعاتی در مفهوم عدالت تعاملی گنجانده می‌شوند (آریسی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو، در پژوهش حاضر نیز این ابعاد سه‌گانه به عنوان ابعاد اصلی عدالت سازمانی در نظر گرفته شده‌اند.

در ادبیات موضوع، عدالت سازمانی ادراک‌شده به عنوان یکی از پسااینده‌های احتمالی قراردادهای نامتعارف مطرح شده است. در قراردادهای نامتعارف، مدیران با اعطای امتیاز ترتیبات کاری ویژه، این امکان را به کارکنان می‌دهند تا در روند شکل‌گیری برنامه‌ها و شرایط کاری خود مشارکت داشته باشند

1. Hofmans
2. Social Exchange Theory
3. Roch
4. Shoaib & Baruch
5. Leventhal
6. Arici



فریمن و راجرز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). بر همین اساس، فرصت شرکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، ادراک کارکنان را به این سو هدایت می‌کند که سرپرستان رویه‌های عادلانه را به کار گرفته‌اند (لیند، کولیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ تیلور<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). تجربیات مثبت قراردادهای نامتعارف نشان از تأثیرگذاری مثبت افراد بر ترتیبات کاری خود و ستاده‌های آنان از سازمان داشته است. بنابراین، انتظار می‌رود چنین تأثیری در فرایند مذکور، ادراک کارکنان از عدالت توزیعی را افزایش دهد. به شیوه‌ای مشابه، تعامل کارفرما و کارکنان در تخصیص تمهیدات نامتعارف، می‌تواند ادراک کارکنان از وجود عدالت تعاملی را تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس، فرضیه‌های زیر در این پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند:

فرضیه ۱: قراردادهای نامتعارف تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عدالت توزیعی ادراک شده دارد.

فرضیه ۲: قراردادهای نامتعارف تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عدالت رویه‌ای ادراک شده دارد.

فرضیه ۳: قراردادهای نامتعارف تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عدالت تعاملی ادراک شده دارد.

### مبادله رهبر - پیرو

نظریه مبادله رهبر - پیرو به حوزه مورد توجهی از تحقیقات علمی بدل شده و در علوم سازمانی توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. اصل محوری نظریه مبادله رهبر - پیرو این است که رهبران با زیردستانشان یکسان رفتار نمی‌کنند و کیفیت مبادله رهبر - پیرو می‌تواند از کم تا زیاد متغیر باشد (گرین و اولیبن، ۱۹۹۵؛ لیدن، اسپارو و وین، ۱۹۹۷). زمانی که این نظریه برای اولین بار مطرح شد، به دو دلیل اصلی به سرعت پیشرفت کرد؛ اول اینکه مبادله رهبر - پیرو بر روابط جداگانه دودویی مابین رهبران و هریک از پیروان آنها تمرکز داشت. دوم اینکه این نظریه تصریح می‌کرد رهبران با هریک از پیروان خود یک نوع رابطه مشخص متمایز را توسعه می‌دهند. به طور خاص، این نظریه بیان می‌کند که رهبران تعامل خود را با پیروانشان متمایز می‌کنند و از این طریق روابط خود با پیروان را مابین آنها مرزبندی می‌نمایند (دلبون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

یک اصل مهم در نظریه مبادله رهبر - پیرو این است که نگرش‌ها و رفتارهای پیروان نسبت به کار،

1. Freeman & Rogers  
2. Lind & Kulik  
3. Taylor  
4. Dulebohn

بستگی به نحوه رفتار رهبرانشان با آنها دارد. بنابراین شاید به بهترین وجه ممکن بتوان به وسیله نظریه مبادله رهبر- پیرو، میزان و شکل رابطه در قراردادهای نامتعارف را به صورت کیفی تعریف کرد (دنسرا، گران و هاگا، ۱۹۷۵؛ دینچ و لیدن، ۱۹۸۶؛ گرین و اولسین، ۱۹۹۵؛ لیدن، اسپارو و وین، ۱۹۹۷). طبق نظریه مبادله رهبر- پیرو، رهبران روابط تعاملی با کیفیت متفاوت با پیروان خود ایجاد می‌کنند. اگرچه قراردادهای نامتعارف در شرایطی صورت می‌گیرد که رهبران با پیروانشان روابط منحصربه‌فردی برقرار می‌کنند، اما دقت نظر در میزان کیفیت و شکل این روابط موضوعی مربوط به نظریه مبادله رهبر- پیرو است (لیانو و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، تفاوت بین مفاهیم قراردادهای نامتعارف و مبادله رهبر- پیرو این است که قراردادهای نامتعارف مربوط به ترتیبات کاری شخصی‌سازی شده است که حول پیشرفت شغلی کارکنان، تکالیف وظیفه‌ای و برنامه‌های کاری آنها جریان دارد (روزن و همکاران، ۲۰۱۳؛ روسو و همکاران، ۲۰۰۶)؛ یعنی قراردادهای نامتعارف منعکس‌کننده شرایط واقعی ترتیبات کاری است و به‌خودی‌خود مربوط به روابط میان کارکنان و سرپرستان نیست؛ اما مبادله رهبر- پیرو جنبه‌هایی از روابط عاطفی را نشان می‌دهد که روابط غیررسمی بین مدیر و زیردست را منعکس می‌کند (لیدن و ماسلینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین، قراردادهای نامتعارف و مبادله رهبر- پیرو از نظر کیفی با هم تفاوت مشخصی دارند، ضمن آنکه ماهیتاً به لحاظ تعریف با یکدیگر قرابت دارند.

به همین سبب در بررسی ادبیات موضوع نقش میانجیگری و تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در روابطی که یک سوی آن قراردادهای نامتعارف بوده، دیده می‌شود؛ برای مثال چنین رابطه‌ای در پژوهش آناند<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در رابطه تأثیر قراردادهای نامتعارف بر رفتار شهروندی سازمانی و در پژوهش لیانو و همکاران (۲۰۱۷) در رابطه تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عدالت توزیعی بررسی شده است.

براین اساس، فرضیه‌های زیر در این پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند:

فرضیه ۴: مبادله رهبر- پیرو رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت توزیعی ادراک‌شده را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵: مبادله رهبر- پیرو رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده را تعدیل می‌کند.

1. Liden & Maslyn's

2. Anand

فرضیه ۶: مبادله رهبر- پیرو رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت تعاملی ادراک شده را تعدیل می کند.

پیشینه تجربی پژوهش شامل هدف و نتایج حاصله، در جدول (۱) گزارش شده است. از آنجا که متغیرهای اصلی در این پژوهش، قراردادهای نامتعارف، مبادله رهبر- پیرو و عدالت سازمانی ادراک شده است، به پیشینه مطالعاتی که به نحوی به رابطه میان متغیرها پرداخته باشند، اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نتایج	هدف	منبع	ردیف
نتایج این مطالعه نشان داد قراردادهای نامتعارف بر کار نوآورانه تأثیر گذاری معنی داری دارد. به علاوه، عدالت توزیعی ادراک شده این رابطه را تعدیل و تقویت می کند. به این شکل که اگر کارمند ادراک بیشتری از عدالت توزیعی داشته باشد، نتیجتاً قراردادهای نامتعارف تأثیر گذاری بیشتری بر کار نوآورانه خواهند داشت.	بررسی تأثیر تعدیل گری عدالت توزیعی ادراک شده سازمانی در رابطه بین قراردادهای نامتعارف و کار نوآورانه	جویس و کیموتای <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	۱
این پژوهش به ظرایف کیفی میان قراردادهای نامتعارف و عدالت سازمانی پرداخته و همچنین پیشنهاداتی را برای اجرای قراردادهای نامتعارف با در نظر گرفتن متغیر عدالت سازمانی ارائه کرده است.	بررسی نقش عدالت در ترتیبات کاری نامتعارف در قیاس با قراردادهای نامتعارف	گرینبرگ <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	۲
طبق نتایج این تحقیق، پاداش های مالی بیشتر بر مبنای قراردادهای نامتعارف، توزیع ناعادلانه در نظر گرفته می شوند و بنابراین زمینه رفتار غیرمولد را ایجاد می کنند.	بررسی تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عدالت توزیعی و رفتار کارکنان	میرسکاکس <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	۳
نتایج، نشان دهنده این بود که چه شیوه های مدیریتی در مورد نحوه کسب اثرات مثبت از قراردادهای نامتعارف به وسیله تأثیر گذاری آن بر تمایز مبادله رهبر- پیرو کار ساز است.	بررسی نقش تعدیل گر مبادله رهبر- پیرو در رابطه میان قراردادهای نامتعارف و اثربخشی فردی	لیائو و همکاران (۲۰۱۷)	۴

1. Joyce & Kimutai
2. Greenberg
3. Marescaux

ردیف	منبع	هدف	نتایج
۵	روسو و همکاران (۲۰۱۶)	تبیین مفهوم انعطاف‌پذیری مذاکرات در قراردادهای نامتعارف	در این مقاله مروری، اطلاعاتی در مورد قراردادهای نامتعارف برای کارکنان و مدیران طرح شده و پیشنهادهایی برای کارکنان در مورد نحوه مذاکره برای کسب منافع در محل کار و برای مدیران در مورد ایجاد انگیزه در زیردستان بدون خدشه‌وارد کردن به ادراک وجود عدالت، ارائه شده است.
۶	چاه <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	بررسی تأثیر متقابل رفتار کاری نوآورانه کارکنان و مبادله رهبر- پیرو	نتایج پژوهش نشان داد کارکنان هنگام داشتن روابط کاری با کیفیت و نوآورانه، هنگامی که مبادله رهبر- پیرو با کیفیت بالایی دارند، رتبه‌بندی عملکرد مطلوب‌تری را کسب می‌کنند.
۷	روزن و همکاران (۲۰۱۳)	توسعه و اعتبارسنجی پرسشنامه قراردادهای نامتعارف	نتایج، حاکی از آن بود که کارکنان در قالب قراردادهای نامتعارف در چهار حوزه (انعطاف‌پذیری برنامه کاری، انعطاف‌پذیری مکان، وظایف و مسئولیت‌های کاری و مشوق‌های مالی) مذاکره می‌کنند و همچنین قراردادهای نامتعارف پیامدهای مهمی برای نگرش‌های کاری دارد.
۸	لو و دیجورکویک <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	بررسی رابطه رهبری پدران و قراردادهای نامتعارف در صنعت مراقبت‌های بهداشتی	نتایج پژوهش نشان داد رفتارهای رهبری اقتدارگرایانه رابطه منفی ضعیفی با قراردادهای نامتعارف کارکنان دارد؛ درحالی‌که ابعاد خیرخواهی و اخلاق رهبری پدران با روابط نامتعارف رابطه مثبت معنی‌داری دارد.
۹	دلپون و همکاران (۲۰۱۲)	فرا تحلیل عوامل و پیامدهای مبادله رهبر- پیرو	نتایج نشان داد درحالی‌که رفتارها و ادراکات رهبر، ویژگی‌های پیروان، خصوصیات روابط بین فردی و متغیرهای زمینه‌ای، گروه‌های مهمی از عوامل مبادله رهبر- پیرو را نشان می‌دهند، متغیرهای مربوط به رهبر بیشترین واریانس کیفیت مبادله رهبر- پیرو را تبیین می‌کنند.
۱۰	کیمولو و چریوت <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	بررسی انگیزاننده‌های قراردادهای نامتعارف و رفتار کاری نوآورانه	نتایج نشان داد قراردادهای نامتعارف منعطف رابطه مثبتی با رفتارهای کاری نوآورانه دارد. همچنین رابطه مثبتی میان مسئولیت‌پذیری با رفتار کاری نوآورانه وجود دارد.
۱۱	لیائو و همکاران (۲۰۱۴)	فرا تحلیل کیفی قراردادهای نامتعارف در سازمان‌های معاصر	این پژوهش به صورت کیفی به تعدیل‌گرهای فرهنگ‌های اجتماعی ملل در مورد مفهوم قراردادهای نامتعارف پرداخته و همچنین افق‌های آتی پژوهشی در این زمینه را مطرح کرده است.

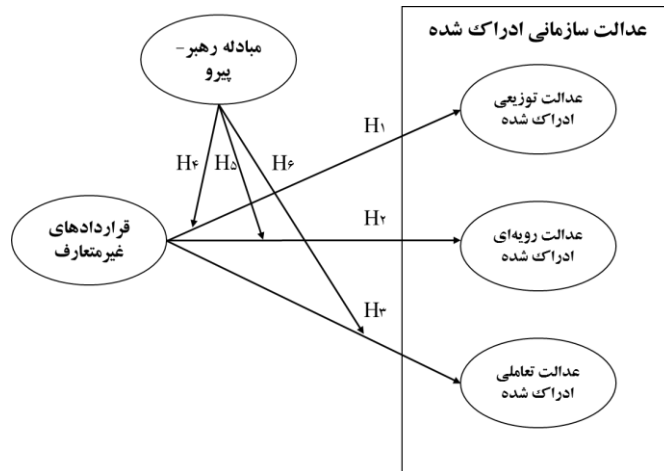
- Schuh
- Luu & Djurkovic
- Kimwolo & Cheruyiot

همان‌گونه که از ادبیات نظری و پیشینه تجربی برمی‌آید، رابطه میان عدالت سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بیشتر توسط پژوهشگران آزمون شده؛ اما آنچه در این میان موضوعی کمتر پرداخته شده است و سهم دانش‌افزایی اصلی تحقیق حاضر به‌شمار می‌رود، تبیین رابطه مفهوم قراردادهای نامتعارف در این شبکه ارتباطات است. به علاوه، براساس پژوهش‌های مورد اشاره در پیشینه تجربی مانند پژوهش گرینبرگ و همکاران (۲۰۱۵) قراردادهای نامتعارف می‌توانند به اقتضای شرایط بر عدالت سازمانی ادراک شده اثرگذار باشند؛ هرچند در تحقیقات پیشین، یا تفکیکی از ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده در این رابطه وجود ندارد (مانند گرینبرگ و همکاران، ۲۰۱۵) و یا به بعد عدالت توزیعی اکتفا شده است (مانند جویس و کیموتای، ۲۰۱۷؛ میرسکاکس و همکاران ۲۰۱۹). بنابراین، خلأ تحقیقاتی دیگری که پژوهش حاضر در صدد رفع آن است، پرداختن به رابطه میان قراردادهای نامتعارف و ابعاد عدالت سازمانی ادراک شده به تفکیک عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است. درنهایت، از آنجاکه متغیر مبادله رهبر-پیرو در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط به‌عنوان تعدیل‌گر رابطه میان قراردادهای نامتعارف با متغیرهایی مانند اثربخشی فردی (لیائو و همکاران ۲۰۱۷) و عملکرد (چاه و همکاران، ۲۰۱۷) در نظر گرفته شده، در تحقیق حاضر نیز به‌عنوان تعدیل‌گر رابطه قراردادهای نامتعارف و ابعاد عدالت سازمانی مورد آزمون قرار می‌گیرد. براین اساس، مدل مفهومی به‌صورت شکل (۱) نشان داده شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شعب یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در شهر تهران بود. علت انتخاب جامعه آماری مذکور این بود که در سازمان‌های کم‌تر بروکراتیک، مفهوم قرارداد نامتعارف امکان تحقق بیشتری دارد. در واقع، سازمان‌های دولتی به‌دلیل بوروکراسی و قواعد صلب حاکم بر فرایندهای منابع انسانی سخت‌تر می‌توانند مفهوم قراردادهای کاری انعطاف‌پذیر را درک کنند. ضمن آنکه قوانین بالادستی می‌تواند عملاً مانع از اجرای چنین قراردادهایی شود. حجم نمونه با توجه به تعداد ۱۲۰۰ نفری کارکنان و براساس فرمول کوکران، ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به‌صورت خوشه‌ای تصادفی صورت گرفت. برای این منظور از هریک از مناطق پنجگانه شمال، جنوب،

شرق، غرب و مرکز شهر یک فروشگاه به صورت تصادفی انتخاب شد و در هر فروشگاه ۵۰ پرسشنامه توزیع شد. در نهایت ۲۱۲ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

برای سنجش متغیر مبادله رهبر- پیرو از پرسشنامه لیدن و ماسلینز، (۱۹۹۸) استفاده شد. کارکنان کیفیت مبادله رهبر- پیرو را با استفاده از پرسشنامه‌ای شامل ۱۲ گویه گزارش دادند. این مقیاس چهار بعد دارد که شامل تأثیرپذیری<sup>۱</sup>، وفاداری<sup>۲</sup>، همکاری<sup>۳</sup> و احترام حرفه‌ای<sup>۴</sup> است. هر کدام از ابعاد مذکور شامل سه گویه هستند که در مجموع یک پرسشنامه ۱۲ گویه‌ای را برای متغیر مبادله رهبر- پیرو تشکیل می‌دهند. برای اندازه‌گیری متغیر قراردادهای نامتعارف از پرسشنامه روزن و همکاران (۲۰۱۳) بهره گرفته شد. این پرسشنامه شامل شش گویه در مورد وظایف و مسئولیت‌های کاری<sup>۵</sup>، سه گویه در مورد انعطاف‌پذیری

1. Affect
2. Loyalty
3. Contribution
4. Professional Respect
5. Task and Work Responsibilities

برنامه کاری<sup>۱</sup>، دو گویه در مورد انعطاف پذیری محل کار<sup>۲</sup> و پنج گویه در مورد مشوق های مالی<sup>۳</sup> است و تحقیقاتی مانند پژوهش سان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در بافتارهای کشورهای مختلف ابعاد آن را اعتباریابی کرده اند. در نهایت برای سنجش عدالت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد که ۲۰ گویه دارد. پنج گویه عدالت توزیعی، شش گویه عدالت رویه ای و نه گویه عدالت تعاملی را می سنجد.

مقیاس تمامی گویه های پرسشنامه، لیکرت پنج گزینه ای - از ۱. کاملاً مخالفم تا ۵. کاملاً موافقم - بوده است. برای بررسی روایی محتوا و صوری ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه در اختیار چهار نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و روش تحقیق قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات، به تأیید آنان رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS23 بهره گرفته شد. ضرایب مربوط به هر متغیر در جدول (۲) آورده شده است؛ ارقام، نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه هستند.

جدول ۲. اطلاعات پرسشنامه و مقادیر آلفای کرونباخ

نام متغیر	نمایه	تعداد گویه ها	نمونه گویه	آلفای کرونباخ	منبع
۱. قراردادهای نشتخاژف	۱-۱. وظایف و مسئولیت های کاری TWR	۶	به درخواست من، سرپرستم وظایفی را به من اختصاص داده که مهارت های من را بهتر توسعه دهند.	۰/۸۸	روزن و همکاران (۲۰۱۳)
	۲-۱. انعطاف پذیری برنامه کاری	۳	سرپرستم هنگام تنظیم برنامه زمانی کاری، نیازهای شخصی مرا در نظر می گیرد.	۰/۷۳	
	۳-۱. انعطاف پذیری محل کار	۲	به دلیل نیازهای شخصی، با سرپرست خود در مورد یک ترتیب کاری منحصربه فرد مذاکره کرده ام که به من اجازه می دهد بخشی از کارم را خارج از محیط کار انجام دهم.	۰/۷۱	

1. Schedule Flexibility
2. Location Flexibility
3. Financial Incentives
4. Sun

منبع	آلفای کرونباخ	نمونه گویه	تعداد گویه‌ها	نمایه	نام متغیر
	۰/۷۸	به دلیل شرایط شخصی من، سرپرستم ترتیبات جبران خدماتی ایجاد کرده که متناسب با نیاز من باشد.	۵	FI	۱-۴. مشوق‌های مالی
نیهوف و مورمن <sup>۱</sup> (۱۹۹۳)	۰/۹۳	فکر می‌کنم سطح پرداخت من عادلانه است.	۵	DJ	۱-۲. عدالت توزیعی ادراک‌شده
	۰/۹۰	مدیرم تصمیمات را شفاف‌سازی می‌کند و در صورت درخواست کارکنان اطلاعات بیشتری به آنها ارائه می‌دهد.	۶	PJ	۲-۲. عدالت رویه‌ای ادراک‌شده
	۰/۷۹	وقتی درمورد شغل من تصمیم‌گیری می‌شود، مدیرم صادقانه با من تعامل می‌کند.	۹	IJ	۳-۲. عدالت تعاملی ادراک‌شده
لیدن و ماسلینز (۱۹۹۸)	۰/۹۳	سرپرست من از آن دسته اشخاصی است که همه مايلند با او دوست باشند.	۳	Affect	۱-۳. تأثیر پذیری
	۰/۸۴	اگر سهواً دچار اشتباهی شوم، سرپرستم در برابر افراد سازمان از من دفاع می‌کند.	۳	Loyalty	۲-۳. وفاداری
	۰/۷۶	من حاضریم برای سرپرستم فراتر از آنچه که در شرح شغلم مشخص شده است کار کنم.	۳	Contri	۳-۳. همکاری
	۰/۷۸	من مهارت‌های حرفه‌ای سرپرست خود را تحسین می‌کنم.	۳	PR	۴-۳. احترام حرفه‌ای

پس از حصول اطمینان از پایایی، 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 بوده است.

1. Niehoff & Moorman



## یافته‌های پژوهش

نمونه آماری این پژوهش از ۲۱۲ نفر از کارکنان شعب یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در شهر تهران تشکیل شده است. از این تعداد، ۵۸ درصد زن و ۴۲ درصد مرد بودند. از لحاظ سنی، ۵۶/۴ درصد زیر ۳۰ سال، ۳۰/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۳/۴ درصد بیش از ۴۱ سال داشتند. ۵۴ درصد مجرد و ۴۶ درصد متأهل بودند. به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کم‌ترین مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS2.6 استفاده شد. در ادامه، نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری و همچنین بررسی برازش آنها و برازش کلی مدل ارائه شده است.

## بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری

در صورتی مدل اندازه‌گیری همگن است که در سطح معنی‌داری مدنظر (۹۵ درصد)، مقدار  $t$  مسیرها از عدد ۱/۹۶ بیشتر بوده و قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن، دارای حداقل مقدار ۰/۶ باشد که در مدل نهایی این پژوهش شرایط برای تمامی گویه‌ها به همین شکل است. البته در مراحل انجام تحلیل عاملی تأییدی، گویه‌هایی به دلیل دارا بودن بار عاملی ضعیف و یا معنی دار نبودن از مدل حذف شدند تا مدل به تناسب مطلوبی از لحاظ تحلیل عاملی تأییدی برسد (گویه‌های حذف شده: Contri2، FI2 و TWR5).

برای تعیین پایایی سازه‌ها از معیار پایایی مرکب و برای تعیین روایی آنها نیز از روایی همگرا استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول (۳) گزارش شده است، ضریب پایایی مرکب برای تمام سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل است. به علاوه، مقادیر روایی همگرا (AVE) نیز برای تمام سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ به دست آمده که نشان‌دهنده پایایی و اعتبار درونی مدل است.

همچنین آزمون روایی تشخیصی (واگرا) با روش فورنل-لارکر صورت پذیرفت؛ طبق این معیار، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد و جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل باشد. بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی و جذر (AVE) که روی قطر جدول زیر قرار دارد، می‌توان روایی واگرا را بررسی کرد. طبق نتایج گزارش شده در جدول (۴)، روایی واگرا مورد تأیید است.

جدول ۳. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

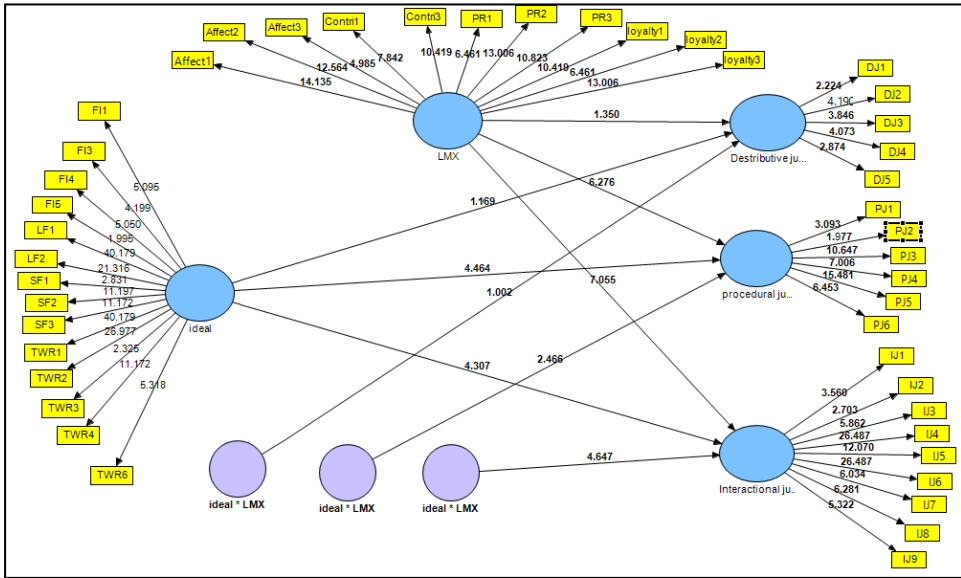
متغیر	CR	AVE
۱. قراردادهای نامتعارف	۰/۸۲۰	۰/۶۰۶
۲. عدالت توزیعی ادراک شده	۰/۷۱۹	۰/۵۰۸
۳. عدالت رویه‌ای ادراک شده	۰/۸۵۰	۰/۶۶۲
۴. عدالت تعاملی ادراک شده	۰/۸۶۳	۰/۵۹۶
۵. مبادله رهبر- پیرو	۰/۸۰۰	۰/۷۰۱

جدول ۴. بررسی روایی تشخیصی (واگرا)

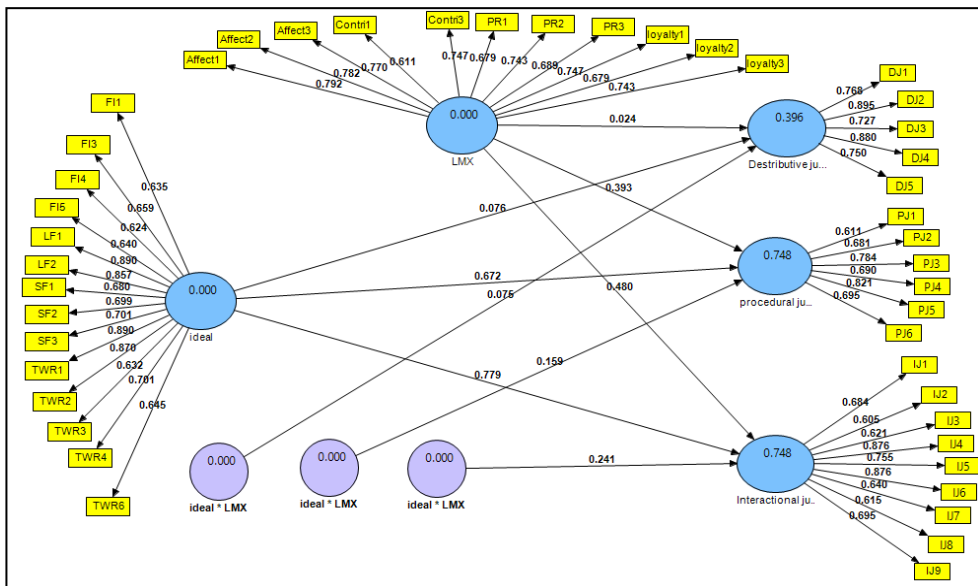
متغیر	قراردادهای نامتعارف	عدالت توزیعی	عدالت رویه‌ای	عدالت تعاملی	مبادله رهبر- پیرو
قراردادهای نامتعارف	۰/۸۷۸	-	-	-	-
عدالت توزیعی	۰/۰۸۳	۰/۷۱۲	-	-	-
عدالت رویه‌ای	۰/۶۵۶	۰/۲۴۱	۰/۸۱۳	-	-
عدالت تعاملی	۰/۶۹۹	۰/۱۸۰	۰/۴۶۹	۰/۷۷۲	-
مبادله رهبر- پیرو	۰/۲۶۳	۰/۱۹۳	۰/۵۰۲	۰/۵۶۹	۰/۸۳۷

### بررسی و آزمون مدل ساختاری

مدل درونی نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است و با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برای معنی دار بودن ضریب مسیر، لازم است تا مقدار  $t$  هر مسیر در سطح معنی داری ۰/۹۹ از عدد ۲/۵۸ و یا در سطح معنی داری ۰/۹۵ از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. نتیجه فرضیه‌های پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول (۵) درج شده است. همچنین خروجی تصویری مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری در دو حالت معنی داری (شکل ۲) و ضرایب استاندارد (شکل ۳) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل خروجی در حالت معنی داری



شکل ۳. مدل خروجی در حالت ضرایب استاندارد

همان‌طور که در جدول (۵) گزارش شده است، آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد با اینکه قراردادهای نامتعارف تأثیر معنی‌داری به اندازه ۰,۶۷۲ بر عدالت رویه‌ای و همچنین تأثیر معنی‌داری به اندازه ۰,۷۷۹ بر عدالت تعاملی داشته، اما تأثیری معنی‌دار بر عدالت توزیعی ندارد. نتایج آزمون‌هایی که روابط تعدیل‌گری را آزموده‌اند نشان می‌دهد، تعدیل‌گری متغیر مبادله رهبر- پیرو در رابطه‌های تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی معنی‌دار است. بنابراین، فرضیه‌های دوم، سوم، پنجم و ششم پژوهش تأیید و فرضیه‌های اول و چهارم رد شدند.

جدول ۵. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه	R <sup>2</sup>
۱	قراردادهای نامتعارف ← عدالت توزیعی ادراک‌شده	۰/۰۷۶	۱/۱۶۹	رد	۰/۳۹۶
۲	قراردادهای نامتعارف ← عدالت رویه‌ای ادراک‌شده	۰/۶۷۲	۴/۴۶۴**	تأیید	۰/۷۴۸
۳	قراردادهای نامتعارف ← عدالت تعاملی ادراک‌شده	۰/۷۷۹	۴/۳۰۷**	تأیید	۰/۷۴۸
۴	تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در رابطه قراردادهای نامتعارف ← عدالت توزیعی ادراک‌شده	۰/۰۷۵	۱/۰۰۲	رد	-
۵	تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در رابطه قراردادهای نامتعارف ← عدالت رویه‌ای ادراک‌شده	۰/۱۵۹	۲/۴۶۶*	تأیید	-
۶	تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در رابطه قراردادهای نامتعارف ← عدالت تعاملی ادراک‌شده	۰/۲۴۱	۴/۶۴۷**	تأیید	-

همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، ضریب مسیر فرضیه سوم که رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت تعاملی ادراک‌شده را نشان می‌دهد (۰/۷۷۹) بیش از ضریب مسیر فرضیه دوم است (۰/۶۷۲) که رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده را منعکس می‌کند. به‌صورت مشابه، بالاتر بودن ضریب مسیر فرضیه ششم در قیاس با فرضیه پنجم نشان می‌دهد نقش تعدیل‌گر مبادله رهبر- پیرو در رابطه میان قراردادهای نامتعارف و عدالت تعاملی بیش از قراردادهای نامتعارف و عدالت رویه‌ای است.

## بررسی شاخص‌های برازش

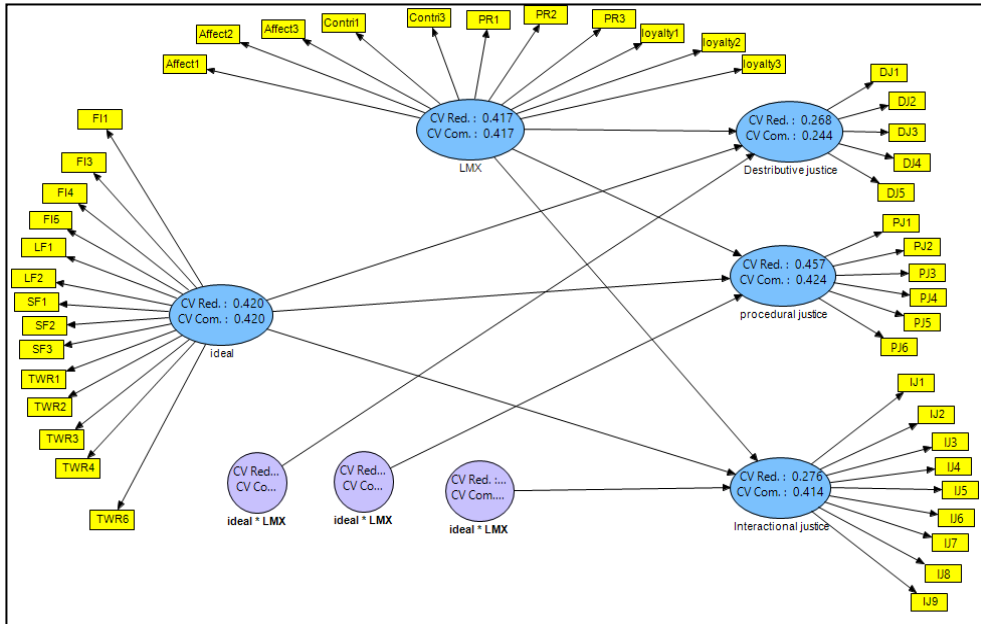
برای بررسی شاخص‌های برازش مدل، آزمون‌های گوناگونی وجود دارد که پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل هستند. اما هنوز در مورد یک آزمون بهینه، توافق نظر وجود ندارد. در نتیجه، مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند و حتی نرم‌افزارهای معادلات ساختاری مانند آموس و لیزرل نیز تعداد زیادی شاخص برازش ارائه می‌دهند (هومن، ۲۰۱۳). در این پژوهش، برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو که  $Q^2$  استون-گیسر نیز نام دارد، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول (۶) و همچنین در شکل (۴) مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به هر متغیر گزارش شده است. همان‌طور که دیده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر هستند.

جدول ۶. شاخص‌های اشتراک (CV-Com) و شاخص حشو (CV-Red)

CV-Red	CV-Com	متغیر	فرصیه
۰/۴۱۷	۰/۴۱۷	مبادله رهبر- پیرو	۱
۰/۴۲۰	۰/۴۲۰	قراردادهای نامتعارف	۲
۰/۲۶۸	۰/۲۴۴	عدالت توزیعی	۳
۰/۴۵۷	۰/۴۲۴	عدالت رویه‌ای	۴
۰/۲۷۶	۰/۴۱۴	عدالت تعاملی	۵

همچنین شاخص برازشی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود شاخص  $GoF^1$  است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌است. شاخص  $GoF$  معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به‌شمار می‌رود و از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

1. Goodness of Fit



شکل ۴. مدل خروجی در حالت شاخص‌های CV-Red و CV-Com

$$GoF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/614 \times 0/630} = 0/622 \quad (1)$$

ضریب نیکویی برازش عدد ۰/۶۲۲ به دست آمده است که در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی این پژوهش است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تأثیر قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی و همچنین تأثیر تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو در مسیرهای مذکور، مورد بررسی قرار گرفت. در جامعه آماری کارکنان شعب یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در شهر تهران و با بهره‌گیری از نظر ۲۱۲ نفر از اعضای جامعه آماری به‌عنوان نمونه تحقیق، ماحصل مدل‌سازی معادلات ساختاری معنی‌دار بود.

نتیجه فرضیه اول پژوهش، نشان داد قراردادهای نامتعارف تأثیر معنی داری بر ادراک عدالت توزیعی ندارند. این نتیجه تاحدی با نتایج تحقیق مورف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همراستاست. براساس ایده این پژوهشگران، زمانی که قراردادهای نامتعارف بر مبنای وظایف و مسئولیت‌های کاری و خروجی مالی حاصل از آن شکل بگیرند، حس بدبینی<sup>۲</sup> در کارکنان ایجاد می‌کنند. این احساس قاعده‌تاً ادراک از عدالت توزیعی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. از سوی دیگر، نکته قابل تأمل در مورد عدم تأثیر معنی‌دار قراردادهای نامتعارف بر عدالت توزیعی این است که به نظر می‌رسد به‌رغم تلاش برای تأثیرگذاری بر میزان توزیع خروجی‌ها (نظیر مشوق‌های مالی)، سرپرستان ضمانت اجرایی کافی برای تخصیص خروجی‌های متفاوت به کارکنان ندارند و این موضوع بیشتر تابع سیاست‌ها و قوانین سازمانی است.

نتیجه فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش نشان داد قراردادهای نامتعارف به شکلی مثبت و معنی‌دار بر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تأثیرگذارند. تأثیرگذاری معنی‌دار مثبت قراردادهای نامتعارف بر ادراک از عدالت رویه‌ای و تعاملی منطقی قابل پیش‌بینی دارد؛ چراکه کارکنان وقتی احساس مشارکت در رویه‌های تصمیم‌گیری در مورد وظایف و مسئولیت‌های کاری، ترتیبات زمانی و مکانی و مشوق‌های مالی در رابطه با خودشان را دارند، رویه‌ها و تعاملات سازمانی را عادلانه ادراک می‌کنند.

نتیجه فرضیه سوم پژوهش نشان داد مبادله رهبر-پیرو تعدیل‌گر معنی‌داری در رابطه قراردادهای نامتعارف و عدالت توزیعی نیست. در میان ابعاد عدالت سازمانی ادراک‌شده، عدالت توزیعی و آنچه که به توزیع نتایج بازمی‌گردد، حساسیت بیشتری را در کارکنان برمی‌انگیزد. برای مثال، نتیجه تحقیق میرسکاکس و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد قراردادهای نامتعارف در همه شرایط و در کلیه رفتارها لزوماً به ادراک عدالت توزیعی منجر نمی‌شوند. در تحقیق حاضر نیز عدالت توزیعی، به‌رغم تلاش برای تعریف قراردادهای نامتعارف و حتی شکل‌گیری روابط در قالب مبادله رهبر-پیرو توسط کارکنان ادراک نشد. بررسی نقش تعدیل‌گری یا میانجیگری دیگر متغیرهای نگرشی و رفتاری می‌تواند به تحلیل و واکاوی بیشتر این نتیجه‌گیری کمک کند.

در نهایت، نتیجه فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش نشان داد مبادله رهبر-پیرو تعدیل‌گر معنی‌داری در رابطه قراردادهای نامتعارف بر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است؛ به این شکل که این روابط را تقویت

1. Morf

2. Cynicism

می‌کند. این نتیجه با نتایج پژوهش لیائو و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است. ماهیت تعاملی متغیرهای مبادله رهبر- پیرو، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، حصول چنین نتیجه‌ای را (برخلاف ماهیت عینی‌تر عدالت توزیعی) تأییدپذیر می‌سازد.

این پژوهش در قالب مدلی یکپارچه، تأثیر قراردادهای نامتعارف را بر تمامی ابعاد عدالت سازمانی ادراک‌شده سنجیده است. اگرچه تأثیر این قراردادها بر عدالت توزیعی و رویه‌ای در ادبیات مسبوق به سابقه بوده است (برای مثال لیائو و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما این مدل از منظر یکپارچه‌بودن ابعاد عدالت سازمانی دارای سهم دانش‌افزایی است. اخیراً پژوهشگران در تعدادی از مطالعات نشان داده‌اند علاقه‌ای روزافزون به ادغام تحقیقات در حیطه رفتار متفاوت رهبران با پیروان (به‌عنوان مثال، مفهوم مبادله رهبر- پیرو) با قراردادهای نامتعارف ایجاد شده است (به‌عنوان مثال، آناند و همکاران، ۲۰۱۰؛ هورونگ، ۲۰۱۴؛ روسو و همکاران، ۲۰۱۰؛ هورونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ روزن و همکاران، ۲۰۱۳). این پژوهش نقش تعدیل‌گری مبادله رهبر- پیرو را در رابطه تأثیر‌گذاری قراردادهای نامتعارف بر ابعاد عدالت سازمانی سنجیده است و از این منظر، ادامه‌دهنده ادبیات این حیطه بوده است. همچنین با توجه به جستجوهای انجام‌شده، پژوهشی در این حیطه در ایران انجام نشده و مفهوم قراردادهای نامتعارف، مفهوم پژوهشی جدیدی در کشور است. نتایج، دیدگاهی اولیه اما کلیدی از روابط کارکنان و سرپرستان بر پایه قراردادهای نامتعارف با حفظ عدالت سازمانی ادراک‌شده از سوی کارکنان در سازمان‌های ایرانی به پژوهشگران و مدیران اجرایی می‌دهد.

درک انصاف و عدالت رفتاری، باعث ارتقای کیفیت زندگی کاری شده (امین‌بیدختی و مردانی، ۱۳۹۳) و یکی از زمینه‌های کیفیت ارتباطات دوسویه یا گروهی است. ادراک وجود عدالت باعث تمایل به برقراری رابطه و همچنین قوت‌بخشیدن به آن خواهد شد و از طرفی ایجاد رابطه‌ای از نوع قراردادهای نامتعارف باعث ایجاد و تقویت ادراک وجود عدالت رویه‌ای و تعاملی خواهد شد. این چرخه‌ای ارزشمند است که در آن هر دو طرف رابطه (مدیر و کارمند) به هدف حداکثرسازی اهداف خود نزدیک‌تر می‌شوند. در این میان، کیفیت رابطه رهبر- پیرو نقش تعدیل‌گری تأییدشده‌ای را ایفا می‌کند. بی‌شک هر رابطه بر بستری بنا شده است و کیفیت، تناسب و استحکام این بستر کمک خواهد کرد تا رابطه‌ای

1. Hornung



مناسب تر شکل بگیرد و بتواند ادراک وجود عدالت در سازمان را ارتقا دهد. از نتایج این پژوهش و پژوهش‌های گذشته در مجموع می‌توان به یک فرایند رفتاری و نگرشی رسید که نشان می‌دهد یکی از الزاماتی که باعث می‌شود معامله‌کنندگان قراردادهای نامتعارف در فرایندهای مبادله اجتماعی مشارکت می‌کنند این است که بتوانند مدیران خود را از نظر رویه منصف تلقی کنند (هو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به عنوان مثال، هنگامی که مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا در مورد ترتیباتی که نیازهای منطقی آنها را پوشش دهد، مذاکره کنند، کارکنان تمایل دارند که مدیران خود را از نظر پایبندی به رویه‌های سازمانی منصف ببینند. این موضوع در قالبی متفاوت براساس وجود رابطه معنی‌دار میان عدالت سازمانی و قراردادهای روان‌شناختی نیز تأیید شده است (گل‌پرور، جوادیان و حسین‌زاده، ۱۳۹۰). متغیر تعدیل‌گر این پژوهش (مبادله رهبر-پیرو) به تقویت هرچه بیشتر این رابطه کمک می‌کنند. البته لازم است با بررسی‌های بیشتر به جنبه عدالت توزیعی در رابطه مذکور پرداخته شود؛ پژوهش حاضر شروعی برای این بررسی‌ها در کشور بوده است.

بر مبنای نتایج پژوهش به مدیران اجرایی توصیه می‌شود که ضمن تلاش برای تأمین الزامات و حداکثرسازی اهداف سازمان، با ارائه نشانه‌ها و علائم مقتضی، راهکارهای پیشنهادی منطقی و قابل‌قبولی برای قراردادهای نامتعارف به کارکنان خود اعلام کنند؛ خصوصاً از آنجا که تحقیقات نشان می‌دهند افراد بسته به توان مذاکره، زمان استخدام یا اولویت‌های کار و زندگی خود، ترجیحات متفاوتی برای پیگیری این قراردادها دارند (بال، ۲۰۱۸)، توصیه می‌شود بسته‌های متناسب‌سازی شده‌ای نظیر پرداخت بیشتر در ازای عملکرد بالاتر از انتظار، مرخصی در ازای عملکرد بالاتر از انتظار، کار از راه دور در شرایط مقتضی و نظایر آن به تفکیک ویژگی‌های کارکنان در اختیار آنان قرار گیرد.

از طرف دیگر، قراردادهای نامتعارف ممکن است به عنوان یک راهبرد مدیریتی برای برقراری روابط با پیروان عمل کند. باین حال، شرایطِ حداقل‌ها و حداکثرهای پیشنهادها را می‌توان برای حفظ جنبه احتیاطی در نظر گرفت تا به مرور تعدیلات لازم در این خصوص صورت گیرد. از آنجا که همه کارکنان تمایل و توان مذاکره برابری ندارند؛ می‌بایست دقت نظر لازم صورت گیرد تا به ادراک عدالت از سوی آن دسته از کارکنانی که در خصوص قراردادهای نامتعارف تمایل به اقدام ندارند نیز توجه شود. نتایج این پژوهش

1. Hu

نشان داد به‌رغم تلاش مدیران برای تأثیرگذاری بر توزیع پاداش‌ها، سرپرستان ضمانت اجرایی کافی برای تخصیص خروجی‌های متفاوت به کارکنان نداشتند و این موضوع لزوم تلاش برای تأثیرگذاری بر بعضی سیاست‌ها و قوانین سازمانی را نشان می‌دهد. البته در شرایط کنونی بیماری کوید ۱۹ که بسیاری از سازمان‌ها و فرایندهای منابع انسانی را تحت‌الشعاع قرار داده است، پذیرش بسیاری از مواردی که در زمره قراردادهای نامتعارف تعریف می‌شوند (مانند دورکاری) با سهولت بیشتری مورد پذیرش سازمان‌ها قرار می‌گیرد. باین وجود، در خصوص قراردادهای نامتعارفی که ابعاد مالی دارند، این ناهمسانی احتمالی می‌تواند مسائل و مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند. بنابراین رصد کردن این راهبرد و مدیریت آن با در نظر گرفتن ملاحظات و فرهنگ خاص هر سازمان بسیار با اهمیت است.

## منابع

ارشدی، نسربین؛ الیاسی، روشنک و نیسی، عبدالکاظم (۱۳۹۷)، طراحی و آزمودن الگویی از برخی پیشایندهای رفتار سازمانی مثبت، **پژوهشنامه روان‌شناسی مثبت**، دوره چهارم، شماره چهارم: ۱-۱۲.

امین بیدختی، علی اکبر و مردانی، ابراهیم (۱۳۹۳)، ارتباط بین عدالت سازمانی درک شده با کیفیت زندگی کاری در کارکنان یک بیمارستان منتخب در شهر اهواز، **مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی**، دوره هفتم، شماره دوم: ۵۸-۶۹.

سیم‌خواه، مسعود و محمدخانی، الهه (۱۳۹۸)، تأثیر کیفیت مبادله رهبر-پیرو و عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره یازدهم، شماره سوم: ۹۳-۱۲۳.

گل‌پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا و حسین‌زاده، خیراله (۱۳۹۰)، الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی، **فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی-سازمانی**، دوره دوم، شماره هفتم: ۲۱-۳۲.

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67, 422-436.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as substitute for relationship quality, **Academy of Management Journal**, 53 (5), 970-988.
- Andrew Kimwolo, Thomas Cheruiyot, (2018). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behavior, **International Journal of Innovation Science**, 11(1), 31-47.
- Arici, H. E., Arasli, H., Çobanoğlu, C., & Hejrati Namin, B. (2019). The Effect of Favoritism on Job Embeddedness in the Hospitality Industry: A Mediation Study of Organizational Justice. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 1-29.
- Bal, P. M. (2018). Why do employees negotiate idiosyncratic deals? An exploration of the process of i-deal negotiation. **New Zealand Journal of Employment Relations**, 42(1), 2-18.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), **Research on negotiations in organizations**, 43-55.
- Blau, P.M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, Transaction Publishers, Wiley, New York.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 386-400.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**, 11, 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. **Journal of management**, 38(6), 1715-1759.
- Freeman, R. B., & Rogers, J. (1999). **What workers want**. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. **Human Resource Management Review**, 23 (4), 341-353.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, 6, 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, 16, 399-432.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2015). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 23, 1-34.
- Hofmans, J. (2012). Individual differences in equity models. **Psychologica: International Journal of Methodology and Experimental Psychology**, 33 (3), 473-482.
- Hooman, H. A. (2013). **Structural equation modeling with LISREL application**, (5<sup>th</sup>Ed). Tehran: SAMT. (In Persian).
- 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, 187-215.
- 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.
- Hu, J., Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2010). Examining a social exchange model of developmental idiosyncratic deals and employee organizational citizenship behavior. **Proceedings of the annual meeting of the Southern Management Association**, 403-408.
- Joyce, K., & Kimutai, A. (2017). The moderating effect of distributive perceived organizational justice on the relationship between flexibility i-deals and innovative work behavior among tied life insurance agents in Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 7 (10), 636-652.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. **American Sociological Review**, 65, 256-278.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. **Journal of Management Studies**, 56(1), 134-171.

- 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** (In press).
- Katou, A., Budhwar, P., & Chand, M. D. (2020). The moderating effects of transformational leadership and self-worth in the idiosyncratic deals–employee reactions relationship. **Personnel Review** (In press).
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. **Academy of Management Review**, 19, 195–229.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. **Advances in Theory and Research**, 27–55.
- Liao, C., Wayne, S. J. & Rousseau, D. M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: a qualitative and Meta-analytical review. **Journal of Organizational Behavior**, Wiley, New York.
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: Themoderating role of leader-member exchange differentiation. **The Leadership Quarterly**, 28(3), 438–450.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. **Research in personnel and human resource management**, 15, 47-120.
- Lind, E. A., & Kulik, C. T. (2009). Hear me out: Voice and justice. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), **Voice and silence in organizations** (pp. 135–156), Bingley, UK: Emerald.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., & Wu, L. Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: Themediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. **Journal of Applied Psychology**, 98(5), 832–840.
- Luu, T. T., & Djurkovic, N. (2019). Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context. **Management Decision**, 57(3), 621-648.
- Marescaux, E., Winne, S. D., & Sels, L. (2019). Idiosyncratic Deals from a Distributive Justice Perspective: Examining Co-workers’ Voice Behavior. **Journal of Business Ethics**, 154(1), 263-281.
- Morf, M., Bakker, A. B., & Feierabend, A. (2019). Bankers closing idiosyncratic deals: Implications for organisational cynicism. **Human Resource Management Journal**, 29(4), 585-599.
- Murphy, K., Bilgihan, A., Kubickova, M., & Boseo, M. (2015). There is No ‘I’ in recovery: Managements’ perspective of service recovery. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**. 16 (3), 303-322.
- Ng, T.W. H., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 76(3), 419–427.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, 36(3), 527–556.

- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. **Journal of Applied Social Psychology**, 49(4), 213-225.
- Rosen, C.C., Slater, D.J. & Johnson, R.E. (2013). Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. **Journal of Management**, 39 (3), 709-742.
- 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, 338-348.
- Rousseau, D.M. (2005). **I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves**. New York: M. E. Sharpe.
- 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, M. D., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). **Organizational dynamics: a quarterly review of organizational behavior for professional managers**. 45, 185-196.
- Schuh, S. C., Zhang, X., Morgeson, F. P., Tian, P., & Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of subordinate innovative behavior and leader-member-exchange on supervisor ratings of job performance. **Human Resource Management**, 57, 397-409.
- Shoaib, S., & Baruch, Y. (2019). Deviant behavior in a moderated-mediation framework of incentives, organizational justice perception, and reward expectancy. **Journal of Business Ethics**, 157(3), 617-633
- Sun, N., Song, H., Kong, H., & Bu, N. (2019). Development and validation of a hospitality idiosyncratic deals scale. **International Journal of Hospitality Management**, 102416.
- Taylor, F.W. (1998/1911). **The principles of scientific management**. New York: Dover.
- Wang, P., Wang, S., Yao, X., Hsu, I. C., & Lawler, J. (2019). Idiosyncratic deals and work-to-family conflict and enrichment: The mediating roles of fit perceptions and efficacy beliefs. **Human Resource Management Journal**, 29(4), 600-619.