

تأثیر دورکاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

مصطفی حیدری هراتمه^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

چکیده

توانایی کار مجازی به دور از اداره، حالت کاری فراگیر جدیدی است که به طور نوید بخش مزایایی مهمی برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. دورکاری به عنوان شکلی از کار مجازی می تواند شامل کار در چندین اداره از ناحیه دور دست به دور از محیط اداره صورت بگیرد. بنابراین هدف تحقیق بررسی دورکاری و تاثیر مداخله گری فرسودگی شغلی بر تعهد و قصد ترک شغل در نظر گرفته شد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات و داده ها به ترتیب توصیفی- پیمایشی و پرسشنامه و از نوع علی است جامعه آماری تحقیق چند شرکت بزرگ تولیدی خدماتی که در شرایط پاندمی کرونا به صورت دورکاری انجام وظیفه می نمودند و شامل ۳۰۰ نفر که به صورت تصادفی ساده، نمونه ی ۱۶۹ تعیین و تشویق به پاسخ دهی شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد تعهد سازمانی (Allen and Meyer (1990)، دورکاری (Wiesenfeld et al. (1999)، فرسودگی شغلی (Burnout (1995) و قصد ترک شغل (Schaubroeck, Cotton, and Jennings (1989) استفاده شد. نتایج نشان داد: دورکاری مسیری را برای مدیران پیش رو می گذارد تا فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش دهند و تعهد را بالا ببرند و قصد ترک شغل را در سطح کم نگه دارند و جهت دستیابی به اهداف منابع عاطفی روانی خود را ذخیره نمایند. در غیاب عدم ارتباط مستقیم، زمان اضافی و انرژی ذخیره شده متوجه کارکنان از راه دور می گردد که می توان آن زمان را به رفع نیازهای خانواده، کاهش استرس و تقویت بازدهی اختصاص دهند. لذا بدین شیوه دورکاری می توان به عنوان ابزار مدیریتی کارایی بیشتری را تحصیل و اراده خوب و تعهد بالا در بین کارکنان به وجود آورد.

واژه‌های کلیدی: دورکاری ، ارتباط از راه دور ، فرسودگی شغلی ، تعهد ، قصد ترک شغل

^۱ استادیار، گروه اقتصاد و مدیریت، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران

مقدمه

در شرایط همه گیری ویروس کرونا که تمام کشورهای دنیا را از جنبه های مختلف تحت تاثیر قرار داده، وضعیتی ایجاد شده است که منجر به تغییرات اساسی در سبک زندگی شده است. بسیاری از کارهایی که قبلاً به صورت معمول انجام می گرفت، امروزه یا نمی توان انجام داد و یا نحوه انجام دادن آن مشابه قبل نیست. یکی از این تغییرات مهم دورکاری و عدم حضور کارکنان در محل کار است. دورکاری در جامعه امروز به معنای به کارگیری فناوری های اطلاعاتی مانند ارتباطات از راه دور به جای مسافرت های مربوط به کار است. به عبارتی بهتر دور کاری پدیده ای است که در جوامع اطلاعاتی رونق پیدا یافته و محدودیت زمانی و مکانی در اجرای وظایف شغلی را با بهره گیری از فناوری ارتباطات و اطلاعات از بین می برد. جوامع تجاری درگیر شده با شرایط پاندمی کرونا، کم و بیش شرایط نا مساعد حال حاضر را پذیرفته است و دیدگاه پیش روی خود را نسبت به تغییرات ناخواسته ی موجود به سمت روش های مدیریتی جدید به صورت کلی و گاهی بدون توجه به جزئیات مهم تغییر داده است. بنابراین با تفکر پیشگیری از همه گیری بیماری کرونا در مجموعه ی خود، وضعیت حضوری دائمی کارکنان را به حالت نیمه حضوری و یا دورکاری منظم تبدیل کرده است و با استفاده از ابزارهای جدید تکنولوژی نحوه ی عملکرد تخصصی آن ها را در مقیاس کوچک تر مدیریت می کنند. در حالی که برخی از مدیران با عدم پذیرش دورکاری کارکنان و یا برخی دیگر در عدم توانایی بهره وری صحیح از ابزارهای تکنولوژی دورکاری، نتوانستند هیچ ساختار منظم رسمی جهت پیاده سازی سیاست های مفید کاری و نظارت صحیح بر پرسنل را در نظر بگیرند، با شکست دائمی یک مجموعه ی تجاری و یا تعطیلی یک یا چند پروژه ی موفق کاری روبرو شده اند. بنا براین در شرایط پرخطر پاندمی مبحث دورکاری، پتانسیل عظیمی جهت پیشبرد اهداف یک مجموعه ی تجاری دارد و مدیران یک مجموعه می بایست ضرورت شرایط دورکاری را بپذیرند تا بتوانند کسب و کار خود را به صورت فعال حفظ کنند و در هر شرایط اضطراری ادامه دهند. توانایی کار مجازی به دور از اداره حالت کاری فراگیر جدیدی است که به طور نوید بخش مزایایی مهمی برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. دورکاری به عنوان شکلی از کار مجازی می تواند شامل کار در چندین اداره از ناحیه دور دست به دور از محیط اداره صورت بگیرد هر چند بسیاری از شاغلین دورکاری زمان کاری خود را بین اداره و منزل تخصیص می دهند (بیلی و کورلند، ۲۰۰۲). بر اساس گزارشات حداقل ۳۷٪ از شرکت ها برنامه ریزی های دورکاری در اختیار می نهند که سالیانه ۱۱٪ افزایش می یابد؛ دورکاری برای متخصصین شیوه معروفی است تا نیازهای خانواده، شخصی و کاری روز افزون خود را برآورد سازند. به علاوه فرض گسترده آن است که کارکنان دورکاری تعهد سازمانی بیشتری دارند و این امر سازمان ها را برآن نموده است تا بیشتر برنامه های دورکاری را پیاده سازی کنند (رائو و هایلند، ۲۰۱۰). به هر حال تاکنون محققان دانش کمی در این مورد داشته اند و تاثیر آن بر پیامدهای عمده مثل تعهد سازمانی و قصد ترک شغل چندان شناخته شده نیست. هر چند تحقیقات زیادی بر حالات سستی کار به جای

تأثیر دور کاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

دور کاری تاکید داشته اند، اخیراً تحقیقات مربوط به اثرات فرسودگی شغلی بر تعهد و قصد ترک شغل بیشتر زبازند عام شده است (بیلی و کورلند، ۲۰۰۲). تحقیقات فرسودگی ناشی از کار نشان می دهد اگر افراد بیشتر تماس چهره به چهره با همکاران و سایرین در محیط کار داشته باشند، بیشتر آسیب پذیر هستند. چون دور کاری شامل جدایی از سایرین و ایجاد ارتباط از طریق رسانه الکترونیک می باشد، و آن بر ماهیت و شدت تعامل تأثیر می گذارد و فرسودگی ناشی از تماس چهره به چهره را جبران می کند. به علاوه دور کاری با اجتناب از نیاز به رفت و آمد باعث صرفه جویی در وقت می شود تا بتوان آن را برای خانواده و دیگر نیازهای کاری صرف نمود و به موجب آن بتوان انرژی عاطفی و روانی را ازدیاد بخشید. لذا فرسودگی شغلی ممکن است باز خورد متغیر توضیحی مهمی برای کمک به درک تأثیر دور کاری بر پیامدهای کاری باشد و نگرش به پر سازی خلا در نوشته های اخیر را مشخص سازد (کوردس و داگرتی، ۲۰۰۵). در نهایت تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که دور کاری و تأثیر مداخله گری فرسودگی شغلی چگونه تعهد و قصد ترک شغل را می تواند تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین اهداف و فرضیه های تحقیق نیز معطوف به همین سؤال در نظر گرفته شد. در ادامه ابتدا به ادبیات و چارچوب نظری تحقیق پرداخته می شود سپس روش شناسی تحقیق شامل داده، متغیرها و الگوهای رگرسیونی مورد بررسی قرار می گیرد و نهایتاً نتایج و یافته های بدست آمده از تخمین الگوهای رگرسیونی به همراه بحث و بررسی و آرایه پیشنهادات اشاره می شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

فرسودگی شغلی

کارکنان حرفه ایی دور کار، کلاً بخش زیادی از زمان خود را در منزل سپری می کنند و با ایمیل، تلفن و پایگاه داده وب با اداره ارتباط برقرار می سازند (کامینگز، ۲۰۰۵ و استفنز، ۱۹۹۸).^۵ میزان کار کارکنان دور کاری بازنمود مقداری است که تا آن حد کار آنها جدای از سایرین و محیط های کاری سنتی و بهره جویی از فن آوری و رایانه می باشد. مور^۶ (۲۰۰۵) فرسودگی شغلی را بر طبق یک سری مطالعات نظری و تجربی، تخلیه انرژی روحی و عاطفی مورد نیاز برای رفع نیازهای کاری تعریف می کند. این مفهوم سازی متناسب با نظر محققان در نوشته ها است مبنی بر آنکه جنبه عاطفی مدل ماسلاچ و جکسون به عنوان مولفه اصلی کار می باشد. فرسودگی شغلی زمانی رخ می دهد که کارکنان احساس کنند که دیگر دارای منابع کافی برای پرداختن به نیازها وجود ندارد. با توجه به اینکه دور کاری محل و ماهیت شرایط کاری را تغییر می دهد، نیاز به رفت آمد را از بین می برد و اینکه شرایط محیطی برای درک تخلیه منجر به

3.Cordes & Dougherty
4.Cummings & Stephens
5.Moore

فرسودگی مهم است، فرسودگی شغلی به عنوان متغیر توضیحی عمده برای کمک به کشف ماهیت و تاثیر دورکاری شناخته شده است (لی و اشفورت، ۱۹۹۸ و مور، ۲۰۰۰).

مدل صرفه جویی در منابع

مدل صرفه جویی در منابع به درک از نحوه عملکرد دورکاری با بررسی دو عامل مهم محل کار تغییر یافته به دورکاری کمک می کند. **نخست آنکه** چون کارمند دورکاری در یک محیط کاری به طور فیزیکی و روانشناختی دور از سایرین مشغول به کار است، بهتر می تواند تعامل را کنترل کند و در انرژی خود صرفه جویی کند. نظریه صرفه جویی در منابع (گر) بر آن است که وقتی افراد در تماس و برخورد بی واسطه با همدیگر در شرایط تهدید آمیز، ترس از تخلیه منابع و انباشت منابع برای ممانعت از ضرر های اتی می باشند، سعی می کنند منابع همچون انرژی و زمان را ایجاد و حفظ نمایند (مور، ۲۰۰۵). دورکاری باعث استقلال فرد می شود مبتنی بر آنکه کی و چگونه کار خود را انجام دهد و به درخواست دیگران پاسخ دهد، همچنین منجر به استفاده بیشتر از فضای الکترونیکی همچون ایمیل برای جلوگیری از برخورد های چهره به چهره می گردد. چون شرایط محیطی در کارهای معمولی تهدید آمیز بوده و باعث تخلیه منابع انرژی افراد می گردد، دورکاری می تواند کنترل بیشتری بر چنین برخوردها داشته باشد و در انرژی عاطفی و روانی صرفه جویی حاصل نموده و مانع تخلیه انرژی گردد (لی و اشفورت، ۱۹۹۶ و رایت و کروپانزانا، ۱۹۹۸). **دوم آنکه** دورکاری در زمان و انرژی عاطفی با اجتناب از نیاز به رفت و آمد صرفه جویی حاصل می کند و این امر انعطاف پذیری بیشتری برای انباشت و صرفه جویی در منابع به بار می آورد که دارای ارزش ذاتی و کمک به کسب انواع دیگر انرژی می باشد. زمان و انرژی ذخیره شده را می توان بار دیگر به فعالیت های اوقات فراغت، کاهش تعارضات خانواده و کاری و ارتقا بازدهی شغلی و سطح زندگی تخصیص داد. لذا موقعیت کاری تغییر یافته باز نمود قابلیت مقاومت در برابر استرس به طور ارتقا یافته می باشد و کنترل بر برخورد های کاری را بهبود می بخشد و این ارجاع پذیری ارتقا یافته نیازهای خانواده را بر آورد می سازد و راهی در پیش روی تحولات در راستای تعهد و ترک شغل می گذارد (هابفول، ۱۹۸۹ و گایماریس ودالو، ۱۹۹۹)؟

دورکاری و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی موثر شامل پیوند روانشناختی می گردد که یک کارمند را به سازمان خود مرتبط می سازد (میر و آلن، ۱۹۹۷). تحقیقات نشان داده است که کارکنانی که در سازمان احساس وظیفه می کنند دارای میزان تعهدات بالایی هستند. چون این دسته از کارکنان رابطه سود مندی با سازمان برقرار می نمایند (شور و تریک، ۱۹۹۱). کارکنان

-
6. Lee & Ashforth,
 7. Wright & Cropanzano
 8. Hobfoll, Guimaraes & Dallow
 9. Meyer & Allen
 10. Shore & Tetrick

تأثیر دور کاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

دور کاری استعداد برقراری ارتباط دو طرفه با تعهدات سازمان را جهت کسب کنترل بیشتر بر تعاملات کاری و انعطاف پذیری در راستای رفع نیازهای خانواده دارند. از طریق این میزان بالای صرفه جویی در انرژی، میزان بالای دور کاری نه تنها باعث سود و نفع شخصی می شود، بلکه اعتماد و حمایت سازمان را نشان می دهد که در قالب میزان تعهد بالا جلوه می یابد. به علاوه همانطور که میزان دور کاری استقلال و رضایت را ارتقا می دهد، نشان داده شده است که رابطه مثبتی با تعهدات سازمانی دارد (گلدن و ویگا، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر کارکنان دور کاری مزایای فردی و منابع با ارزش بیشتری در مقایسه با سایر کارکنان از آن خود می سازند و نیز تجربه تعهد کاری و برقراری ارتباط دو جانبه بیشتری دارند.

فرضیه ۱) میزان دور کاری رابطه مثبتی با تعهدات سازمانی دارد.

دور کاری و قصد ترک شغل

چون دور کاری مزایایی بیشتری مثل استقلال و ارجاع پذیری در اختیار می گذارد، توانایی ارتقا یافته برای رسیدگی به نیازهایی خانواده و رضایت شغلی بالا از جمله پیامدهای آن می باشد (بیلی و کورلند، ۲۰۰۲). دور کاری به کارکنان این امکان را می دهد منابعی را برای خود انباشت نموده و زمانی که کارکنان با تقاضای زیاد و منابع ناکافی مواجه می شود، دور کاری به آنها اجازه می دهد از این منابع بهره جویند. به علاوه کارکنان دور کاری که بر این اندیشه اند سازمان از آنها حمایت می کند، میزان وفاداری زیادی به خاطر هنجارهای رابطه متقابل و قراردادهای اجتماعی به شرکت نشان می دهند و تحقیقات نشان می دهد کارکنان دور کاری به احتمال کمتری این شرایط مورد ترجیح را که سازمان در اختیار آنها قرار می دهد، طرد می کنند (گایماریس، ۱۹۹۹). لذا کارکنانی که دور کاری را در سطح گسترده انجام می دهند، میزان اعتماد، تعهد و وفاداری به سازمان در بین آنها بیشتر می شود که متقابلاً توام با میزان ترک شغل کمتر می باشد چرا که کارکنان، وفاداری بیشتری از خود نشان می دهند و آزادی و ارجاع پذیری دور کاری را حفظ می کنند (گ. ایماریس و دالو، ۱۹۹۹).^{۱۳}

فرضیه ۲) میزان دور کاری رابطه منفی با قصد ترک شغل دارد.

فرسودگی شغلی به عنوان عامل تأثیر گذار بر تعهد سازمانی

تأثیر دور کاری بر فرسودگی شغلی بدین شیوه است که تعهدات سازمانی را از طریق صرفه جویی ارتقا داده و انباشت انرژی عاطفی و روحی را ارتقا می دهد. تحقیقات مربوط به فرسودگی نشان می دهد افراد زمانی کمتر آسیب پذیر هستند که دارای فاصله بین فردی بیشتر و متوالی به جای تماس پیوسته با دیگران باشند. کارکنان دور کاری در مقایسه

با کسانی که در سطح کم دورکاری انجام می دهند، برخورد های چشمی و مستقیم کمتری با همدیگر دارند (کوردرس و داگرتی، ۲۰۰۵). به علاوه انعطاف پذیری بالای کارکنان دورکاری در برآورد نیازهای خانواده و توانایی در برخورداری از ایمیل و تلفن به جای برخورد مستقیم باعث تعهد بیشتر به شغل و کار در بین آنها می گردد. تحقیقات در این زمینه رابطه غیر مستقیم بین فرسودگی و تعهدات سازمانی را از خود نشان داده اند. ثابت شده است که دورکاری تاثیر فزاینده ای بر کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد سازمانی دارد (شور و تریک، ۱۹۹۱).

فرضیه ۳) فرسودگی شغلی بر رابطه بین میزان دورکاری و تعهد سازمانی تاثیر می گذارد.

فرسودگی به عنوان عامل مداخله گر در قصد ترک شغل

فرسودگی شغلی ممکن است بر رابطه بین میزان دورکاری و قصد ترک شغل تاثیر گذارد. فرسودگی به میزان بالای ترک شغل و اهداف آنها مربوط می شود (مور، ۲۰۰۰). کارکنانی که در محیط کار خود احساس فرسودگی می کنند کمتر از شغل خود راضی هستند و به ماندن در سازمان بی رغبت می باشند. این تناسب مربوط، در رابطه با ابعاد فرسودگی عاطفی شغلی است که از تاثیرات آن بر قصد ترک شغل حکایت دارد (واتسون و همکاران، ۱۹۹۸). لذا دورکاری این مزیت ها را دارد که فشار روحی و عاطفی ناشی از کار و نیازهای خانواده را کاهش می دهد و اهداف ترک شغل را کاهش می دهد. لذا کارکنان دچار فرسودگی شغلی کمتری شده و توانایی در صرفه جویی و انباشت انرژی می توانند قصد ترک شغل کمتری از خود نشان دهند. لذت در کنار تاثیر فزاینده میزان دورکاری بر کاهش فرسودگی شغلی، قصد ترک شغل نیز کاهش خواهد یافت (لی و اشفورت، ۱۹۹۶).

فرضیه ۴) فرسودگی شغلی بر رابطه بین میزان دورکاری و قصد ترک شغل تاثیر می گذارد.

در این تحقیق رابطه بین دورکاری و تعهدات سازمانی و قصد ترک شغل پرداخته می شود و این مطلب بررسی می شود که دورکاری چگونه فرسودگی شغلی را به عنوان یک عامل مداخله گر دچار تغییر می سازد. چون کارکنان دورکاری با میزان متفاوتی به دور از محیط اداره به کار خود مشغول می باشند، و محققان فقط کارکنان دورکاری را با سایر کارکنان مقایسه نموده اند. به نظر می رسد آثار حاصل از دورکاری، ایجاد تحول در تعهدات کاری، ترک شغل و تاثیر مداخله آمیز فرسودگی شغلی می باشد. با بهره گیری از مدل صرفه جویی در منابع، استرس و نوشته های مربوط به فرسودگی شغلی، پیشنهاد می شود که تاثیر دورکاری ممکن است حاصل انباشت و انعطاف پذیری منابع باشد چرا که کارکنان دورکاری می توانند مزایایی حاصل نمایند و خود را در برابر تخلیه منابع در اداره محافظت نمایند.

روش شناسی تحقیق

تأثیر دور کاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی علی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دور کار در چند شرکت بزرگ تولیدی خدماتی که در شرایط پاندمی کرونا به صورت دور کاری انجام فعالیت می نمودند، به تعداد ۳۰۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر انتخاب و تشویق به پاسخ دهی شدند تا درک دقیق سازمان و کارکنان حاصل شود. پاسخ دهندگان بی نام بودند و مشارکت از طریق نظرسنجی آنلاین و حضوری صورت گرفت. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد تعهد سازمانی (Allen and Meyer (1990)، دور کاری (Wiesenfeld et al. (1999)، فرسودگی شغلی (Burnout (1995) و قصد ترک شغل (Schaubroeck, Cotton, and Jennings (1989) استفاده شد. ۸۶ درصد سن پاسخ دهندگان در این مطالعه در دامنه سنی ۳۰ - ۳۵ سال قرار داشتند و ۸۵ درصد از پاسخ دهنده مرد بودند و مدت زمان زیادی (بیش از ۱۲۰ روز) صرف دور کاری کرده بودند. همچنین تقریباً تمامی پاسخ دهندگان تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و بالاتر بودند و در موقعیت های سطح حرفه ای کار می کردند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار Eviews 12 و Spss استفاده شد. متغیرهای تحقیق و نحوه سنجش آنها به قرار زیر گزارش می گردد.

متغیرهای تحقیق

تعهد سازمانی: با معیار ۸ گزینه ایی به ارزیابی تعهد سازمانی پرداخته می شود که آلن و میر (Allen and Meyer (1990) انرا مطرح ساخته اند. این معیار یکی از پر کاربرد ترین معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی تعهد می باشد (آلفا برابر ۰/۸۹).

قصد ترک شغل: قصد ترک شغل با استفاده از معیار سنجش سه گزینه ایی اسپچابروکف کاتن و جنینگز (Schaubroeck, Cotton, and Jennings (1989) ارزیابی شدند. این معیار دارای ویژگی های روان شناختی است که ضریب اعتماد آن ۷۰ تا ۸۹ می باشد (آلفا برابر ۰/۸۹).

میزان دور کاری: بر اساس مطالعه ویسنفلد (Wiesenfeld et al. (1999) میزان دور کاری با پرسش از پاسخ دهندگان مبنی بر میزان متوسط کار هفتگی که صرف دور کاری می کنند، ارزیابی می شود. امتیازات بیشتر حاکی از زمان زیاد صرف شده در محیط دور از اداره می باشد (آلفا برابر ۰/۹۱).

فرسودگی شغلی: مطابق مطالعه مور (Moore (2000)، فرسودگی شغلی با استفاده از معیار فرعی ۵ گزینه ایی فرسودگی شغلی پرسشنامه کلی برن آوت (Burnout (1995) ارزیابی شد. این معیار از آیتم های معیار فرسودگی ماسلاچ و جکسون (Maslach and Jackson (1981) برای بازخورد فرسودگی در ساختار کار استفاده می کند و ثابت شده است که دارای ویژگی های روانشناختی قابل قبولی می باشد. برای مثال آیتم ها شامل مواردی همچون: " کار در تمامی روز برای من پر فشار است و من از کار خود کاملاً حل تخلیه روحی می کنم " می باشد (آلفا برابر ۰/۹۲).

متغیرهای کنترلی: بر مبنای تحقیقات قبلی سن، جنسیت و سنوات به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شد. این رویکرد به این دلیل اتخاذ شد که سن و سنوات رابطه معکوسی با ترک شغل داوطلبانه دارد و سن ارتباط منفی با فرسودگی دارد. به همین منوال جنسیت نیز کنترل شد چون ممکن بود تاثیر نابجایی بر تحقیقات دورکاری داشته باشد.

یافته های تحقیق

جداول ۱ و ۲ به ترتیب میانگین، انحراف معیار، و ضرائب همبستگی متغیرها را نشان می دهد.

جدول ۱) آمار توصیفی

Var.	متغیر	نوع متغیر	میانگین	انحراف معیار
Age	سن	کنترلی	۳۷/۶۸	۸/۰۵
Gender	جنس	کنترلی	۱/۳۲	۰/۳۳
Tenure	تصدی گری	مستقل	۷/۶۴	۵/۳۷
Degree of Telework	درجه دورکاری	مستقل	۰/۶	۰/۲۸
Work Exhaustion	فرسودگی شغلی	مستقل	۲/۴۲	۱/۶۵
Or. Commitment	تعهد سازمانی	وابسته	۵/۳۴	۱/۲۱
Turnover Intentions	قصد ترک شغل	وابسته	۲/۵۲	۱/۱۹

جدول ۲) ضرائب همبستگی ها

Var.	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۱	Age	سن	۱						
۲	Gender	جنس	۰/۱۲	۱					
۳	Tenure	تصدی گری	۰/۶	۰/۰۸	۱				
۴	Degree of Telework	درجه دورکاری	-۰/۲۸*	-۰/۰۸	-۰/۰۹	۱			
۵	Work Exhaustion	فرسودگی شغلی	۰/۰۴	-۰/۰۶	۰/۱۷	-۰/۲۴*	۱		
۶	Or. Commitment	تعهد سازمانی	۰/۱۸	۰/۰۰۰۱	-۰/۰۳	۰/۳۱**	-۰/۴۶**	۱	
۷	Turnover Intentions	قصد ترک شغل	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۲۲*	-۰/۲۷*	۰/۵۵**	-۰/۶۲**	۱

* p < 0.1 , ** p < 0.05 , *** p < 0.01

برای آزمودن فرضیه ها از رگرسیون سلسله مراتبی (hierarchical regression) طبق مطالعات بارون و کنی (Baron and Kenny (1986) استفاده گردید پس از ورود به متغیرهای کنترلی هر متغیر پیش بین (مستقل) نیز وارد الگوی رگرسیونی شد. تغییرات در R^2 در هر مرحله و ضرائب رگرسیون در جداول ۳ الی ۶ آمده است.

فرضیه ۱) میزان دورکاری رابطه مثبتی با تعهدات سازمانی دارد.

جدول ۳) نتایج برآورد الگوی رگرسیونی فرضیه اول

تأثیر دور کاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

متغیر	سن	جنس	تصدی گری	فرسودگی شغلی	درجه دور کاری	R^2	\bar{R}^2	F
Model1	-۰/۱۲*	۰/۰۱۳	-۰/۰۲۲	-	-	۰/۱۱	۰/۰۹	۱/۳۱
Model2	-۰/۱۴*	۰/۰۲۴	۰/۰۲۱	-	۰/۱۹***	۰/۱۳	۰/۱۱	۴/۶۴**

* p < 0.1 , ** p < 0.05 , *** p < 0.01

فرضیه ۱ که پیش بینی نمود دور کاری رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد، تایید شد. همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است میزان بالای دور کاری متناسب با تعهدات سازمانی است.

فرضیه ۲ (میزان دور کاری رابطه منفی با قصد ترک شغل دارد).

جدول ۴ (نتایج برآورد الگوی رگرسیونی فرضیه دوم

متغیر	سن	جنس	تصدی گری	فرسودگی شغلی	درجه دور کاری	R^2	\bar{R}^2	F
Model1	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۱۲	-	-	۰/۱۱	۰/۰۹	۱/۲۲
Model2	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۱۱	-	-۰/۱۵**	۰/۱۲	۰/۱۱	۲/۷۳*

* p < 0.1 , ** p < 0.05 , *** p < 0.01

فرضیه دو که پیش بینی نمود دور کاری رابطه منفی با قصد ترک شغل دارد، نیز تایید شد. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، میزان بالای دور کاری به کاهش قصد ترک شغل مربوط می شود.

فرضیه ۳ (فرسودگی شغلی بر رابطه بین میزان دور کاری و تعهد سازمانی تأثیر می گذارد

جدول ۵ (نتایج برآورد الگوی رگرسیونی فرضیه سوم

متغیر	سن	جنس	تصدی گری	فرسودگی شغلی	درجه دور کاری	R^2	\bar{R}^2	F
Model1	۰/۰۷	-۰/۰۹	۰/۰۸	-	-۰/۱۵**	۰/۲۱	۰/۱۹	۱/۹۳*
Model2	-۰/۱۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	-۰/۴۹***	-	۰/۴۴	۰/۴۱	۲۱/۳۱***
Model3	-۰/۱۵*	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	-۰/۴۳***	۰/۱۴**	۰/۴۹	۰/۴۵	۱۹/۴۴***

* p < 0.1 , ** p < 0.05 , *** p < 0.01

برای آزمودن فرضیه ۳ در رابطه با تاثیر فرسودگی شغلی بر رابطه بین میزان دور کاری و تعهد سازمانی، سه رگرسیون با حالات مختلف منظور گردید: نخست آنکه طبق فرضیه ۱ میزان بالای دور کاری به میزان بالای تعهد سازمانی مربوط می شود. دوم آنکه فرسودگی شغلی را نسبت به میزان کار از راه دور در رگرسیون در نظر گرفته شد و نشان داده شد که میزان بالای دور کاری رابطه منفی با فرسودگی شغلی دارد. سوم آنکه، فرسودگی شغلی رابطه منفی با تعهد سازمانی دارد؛ و سرانجام آنکه در حالی که این سه رگرسیون تاثیر گذار بودند بر اساس مدل روند دیگر کولر و متیو لازم است تا کامل یا نسبی بودن این تاثیر معلوم شود. تاثیر تام با رابطه جزئی بین پیش بینی کننده و متغیرات وابسته تایید می شود زمانی که عامل مداخله گر به عنوان کنترل در تحلیل وارد شود. طوری که، رابطه بین دور کاری و تعهد سازمانی عمده است لذا فرسودگی شغلی نسبتا این رابطه را تحت تاثیر قرار می دهد.

فرضیه ۴) فرسودگی شغلی بر رابطه بین میزان دور کاری و قصد ترک شغل تاثیر می گذارد

جدول ۶) نتایج برآورد الگوی رگرسیونی فرضیه چهارم

متغیر	سن	جنس	تصدی گری	فرسودگی شغلی	درجه دور کاری	R^2	\bar{R}^2	F
Model1	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۵۳***	-	۰/۲۲	۰/۱۹	۲۷/۳۵***
Model2	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۴۸***	-۰/۱۰	۰/۴۴	۰/۴۱	۲۴/۱۶***

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

فرضیه ۴ پیش بینی نمود که فرسودگی شغلی در رابطه بین میزان دور کاری و قصد ترک شغل مداخله گری می کند و شواهدی برای تایید این پیش بینی یافت شد. نخست آنکه رابطه بین دور کاری و قصد ترک شغل منفی بود. دوم آنکه دور کاری رابطه منفی با فرسودگی شغلی داشت. سوم آنکه عامل پیش بینی قصد ترک شغل بود. لذا در تایید فرضیه ۴ فرسودگی شغلی در رابطه بین دور کاری و قصد ترک شغل مداخله گری می کند. برای تعیین نسبی یا کامل بودن این تاثیر از عامل مداخله گر به عنوان کنترل استفاده گردید و اهداف گردشی را بر میزان دور کاری در رگرسیون منظور شد. بنابراین نتیجه شد که دور کاری عمده نبود که نشان می داد فرسودگی شغلی کاملا در رابطه بین میزان دور کاری و قصد ترک شغل مداخله گری می کند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف بررسی تاثیرات دور کاری و نقش مداخله گر فرسودگی شغلی بر تعهد و قصد ترک شغل کارکنان صورت گرفته شد. جامعه آماری تحقیق چند شرکت بزرگ تولیدی خدماتی که در شرایط پاندمی کرونا به صورت دور کاری انجام فعالیت می نمودند و شامل ۳۰۰ نفر که ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه تعیین شدند. جهت جمع آوری

تأثیر دور کاری بر تعهد و قصد ترک شغل با نقش مداخله گری فرسودگی شغل

داده ها از پرسشنامه های استاندارد تعهد سازمانی ((Allen and Meyer (1990))، دور کاری (Wiesenfeld et al. (1999))، فرسودگی شغلی ((Burnout (1995)) و قصد ترک شغل ((Schaubroeck, Cotton, and Jennings (1989)) استفاده شد. نتایج نشان داد که میزان دور کاری به تعهد بیشتر نسبت به سازمان و میزان پایین قصد ترک شغل مربوط می شود. فرسودگی شغلی طبق انتظارات بر رابطه بین میزان دور کاری و تعهد سازمانی نسبتاً تأثیر می گذارد و بر رابطه بین دور کاری و اهداف گردشی مطلقاً تأثیر می گذارد. با بررسی نقش مداخله گر فرسودگی شغلی، تأثیر دور کاری بر دو عامل و پیامد مهم دور کاری شرح داده شد که هنوز تحقیقات زیادی در مورد آنها صورت نگرفته است و این مطالعه تا حدی سعی نمود خلا نوشته های این موضوع را پر نماید که محققان قبلی در حدی تلاش کرده بودند. چارچوب نظری برای درک دور کاری ایجاد کنند. در این مطالعه بیشتر بر نحوه تأثیر دور کاری بر متغیرات سازمانی تأکید گردید که از نظریه مدل صرفه جویی در منابع استفاده شد. تأثیرات دور کاری در مطالعه متناسب با نظریه صرفه جویی در منابع هستند و محققان بر این باورند که دور کاری باعث فاصله فیزیکی و روانشناختی از محیط کاری می شود که منابع مزایا و با ارزشی در اختیار می گذارد. نظریه صرفه جویی در منابع پیش بینی می کند که افراد سعی دارند منابع و انرژی روحی و روانی و عاطفی خود را حفظ نمایند تا خود را در برابر تخلیه منابع آتی حفاظت نمایند و نتایج تحقیق مبتنی بر بررسی فرسودگی شغلی نشان می دهد دور کاری باعث مدیریت منابع با ارزش می شود. دور کاری محیط کاری تحول یافت های ایجاد می کند که در آن شدت تعامل روحی و عاطفی را بهتر می توان مهار نمود، همچنین منجر به انباشت منابع و کاهش فرسودگی شغلی می شود و از فعالیت های سنتی برخوردارهای مستقیم با همکاران به طور پیوسته ممانعت به عمل می آید به علاوه باعث می شود کارکنان نیازهای خانواده خود را بهتر بر طرف نمایند و ارجاع پذیر باشند و منابع با ارزش دیگر و وقت اضافی داشته باشند. البته تحقیقات بیشتری در مورد نظریه صرفه جویی در منابع نیاز می باشد تا تأثیرات دیگر دور کاری معلوم گردد. در رابطه با تأکید اخیر بر فرسودگی شغلی، این تحقیق نشان می دهد که کارهای مجازی دیگر و دور کاری تخلیه انرژی روحی و عاطفی در کارهای پرمشغله را به حداقل می رساند و مولفه فرسودگی شغلی به یک مفهوم توضیحی تبدیل شده است. در حالی این اظهارات مرتبط با داده های متناسبی می باشند، تحقیقات آتی بایستی به بررسی انباشت انرژی روحی و عاطفی با اشکال جدید کار همچون دور کاری پردازند و تأثیرات بالقوه بر سلامت جسمی و روانی کارکنان را با دقت بررسی نمایند. توجه ابعاد پذیری تحقیق در این زمینه باعث می شود نظریه های حاصل به حالات کار مجازی گسترش داده شود. تحقیقات آتی نیز به بررسی شرایط محیطی کارکنان و تفاوت های شخصیتی افراد بایستی پردازند که بر ماهیت و میزان انباشت و تخلیه منابع کارکنان تأثیر می گذارد. باید بررسی شود که آیا دور ماندن از محیط اداره یا حضور در کنار اعضای خانواده بر کاهش استرس تأثیر می گذارند. شخصیت افراد نیز باید بررسی شود مثلاً افراد درون گرا بیشتر تمایل به دور کاری نشان می دهند. به علاوه چون نمونه تحقیق در این مطالعه مرد بودند باید تحقیقات با نمونه زنان نیز انجام شود تا تأثیرات بر روی آنها نیز بررسی شود. هر چند جنسیت در تمامی تحلیل ها کنترل شد و تحقیق بازنمود ساختار کلی و بخش حرفه ای جمعیت دور کاری بود، مطالعات آتی لازم است نمونه های متعادل را پیگیری کنند. در حالی که این مطالعه فن آوری در بین مشارکین در محیط شرکت استاندارد سازی شد، محققان باید به نحوه اثر بخشی فن آوری بر تأثیرات دور کاری پردازند. در حالی که این تحقیق به نوشته ها کمک می کند، اما برداشت علت از داده های بخشی را نتیجه نمی دهد. به علاوه هر چند روابط موجود در این تحقیق در نوشته ها زمینه سازی شده اند، پتانسیل حلقه باز خوردی

یافته ها و داده های مورد نیاز را پیچیده می گرداند. محدودیت دیگر امکان واریانس روش مشترک می باشد. نگرانی این مطالعه روابط کم تا متوسط بین متغیرها در ترکیب با نتایج آزمون تک عاملی هرمن به حد کم رسید. به علاوه نتایج تحقیق متناسب با تحقیقات دیگر می باشند مبنی بر این نتیجه که در حالی که جانبداری وجود دارد اما تاثیر عمده به شمار نمی رود. با این وجود پتانسیل جانبداری وجود دارد و در موقع تفسیر نتایج باید دقت لازم به عمل آورد. سرانجام آنکه هر چند میزان پاسخ و نمونه مطالعه بازنمود کارکنان دورکاری مطالعه شده در شرکت می باشد، آزمون دیگر بر روی نمونه ها برای تعمیم نتایج نیاز می باشد. این محدودیت ها برای مدیران حائز اهمیت اند تا در مواقع تصمیمی گیری آنها را مد نظر قرار دهند. طبق این مقاله میزان بالای دورکاری به تعهد بیشتر و تمایل بیشتر به ماندن در سازمان مربوط می شود که نشان می دهد تصمیم گیرندگان سازمانی بایستی این یافته ها را برای توسعه خواسته های کارکنان به کار گیرند. تحقیق نشان می دهد که این تصمیمات نباید بی اساس گرفته شوند و ارزش دورکاری و دیگر انواع کارهای مجازی جهت حفظ ارزشها و رفع نیازهای فردی کارکنان می باشد و منجر به حفظ اهداف کلی سازمان می گردد. به علاوه نتایج این مطالعه نشان می دهد دورکاری مسیری را برای مدیران پیش رو می گذارد تا فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش دهند و تعهد را بالا ببرند و قصد ترک شغل را در سطح کم نگه دارند و جهت دستیابی به اهداف والا منابع عاطفی روانی خود را ذخیره نمایند. در غیاب عدم ارتباط مستقیم زمان اضافی و انرژی ذخیره شده متوجه کارکنان از راه دور می گردد که می توان آن زمان را به رفع نیازهای خانواده، کاهش استرس و تقویت بازدهی اختصاص دهند. لذا بدین شیوه دورکاری می توان به عنوان ابزار مدیریتی کارایی بیشتری را به بار آورد و اراده خوب و تعهد بالا در بین کارکنان به وجود آورد. در حالی که این اظهارات بر مبنای آزمون تحقیق تجربی می باشد، بهره گیری مدیران و کارکنان از دورکاری حاکی از نیاز ضروری به تحقیقات آتی در این زمینه کار مجازی می باشد.

References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113–129.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477–486.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160–169.
- Densten, I. L. (2001). Re-thinking burnout. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 833–847.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common method bias: Does common method variance really bias results? *Organizational Research Methods, 1*(4), 374–406.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? In M. Igbaria & M. Tan (Eds.), *The virtual workplace* (pp. 218–255). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42–51.
- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review, 7*(4), 369–388.
- Golden, T., & Veiga, J. (2004). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent Findings. *Journal of Management, 31*, 301–318.
- Guimaraes, T., & Dallow, P. (1999). Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems, 8*, 40–54.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems, 6*(1), 147–164.
- Kohler, S. S., & Matheiu, J. E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions to influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 515–530.
- Kurland, N. B., & Eagan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science, 10*, 1–31.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 297–308.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99–115.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171–194.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Moore, J. E. (2000a). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *Management Information Systems Quarterly*, 21(1), 141–168.
- Moore, J. E. (2000b). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335–349.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In N. J. Johnson (Ed.), *Telecommuting and virtual oYces: Issues and opportunities* (pp. 163–185). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- PodsakoV, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531–544.
- Rau, R. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conXict and Xexible work arrangements: The eVects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111–136.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire preceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35–58.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Kalimo, R. (1995). The general burnout inventory: A self-report questionnaire to assess burnout in the workplace. Paper presented at Work, Stress and Health '95: Creating Healthier Workplaces, Washington, DC.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of aVective organizational commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- SHRM Foundation. (2001). BeneWts Survey. Society for Human Resource Management.
- Stephens, G. K., & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(1), 70–85.
- Watson Fritz, M. B., Narasimhan, S., & Rhee, H. S. (1998). Communication and coordination in the virtual oYce. *Journal of Management Information Systems*, 14, 7–28.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identiWcation in a virtual organization. *Organization Science*, 10, 777–790.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.



The effect of telework on commitment and turnover intentions with the role of work exhaustion intervention

Abstract

The ability to work 'virtually' away from the office has become a ubiquitous new work mode that promises to yield important benefits for employees and the organization. Teleworking, as a form of virtual work, can involve working in multiple satellite offices or other remote locations away from the company office. Therefore, the present study aimed to investigate

telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey and questionnaire in terms of method of collecting and analyzing information and data, respectively. The statistical population of the study was several large service manufacturing companies that operated remotely in the corona pandemic conditions and included 300 people who were randomly selected, sample 169, and encouraged to respond. To collect data from standard questionnaires of organizational commitment (Allen and Meyer (1990)), telework (Wiesenfeld et al. (1999)), Work exhaustion (Burnout (1995)) and work Turnover (Schaubroeck, Cotton, and Jennings (1989)) was used. The results showed: Telework may offer managers an avenue to decrease employee work exhaustion, and in so doing not only increase commitment and decrease turnover, but also perhaps gain additional emotional and mental resources to better achieve work objectives. Through absence of a commute and the accumulation of additional time and saved energy resources, teleworkers gain surpluses which can be allocated to work as well as family needs, decreasing overall stress and bolstering output. In this way by being able to achieve more while expending less, teleworking may serve as a managerial tool to invoke greater efficiency while building stockpiles of employee contentment and good will.

Keywords

Telework ; Telecommuting ; Work exhaustion ; Commitment ; Turnover intentions

