

## The Effect of Cultural Background on the Relationship Between Telework and Employees' Job Stress

*Mostafa Heidari Haratemeh, Associate Professor of the Department of Economics, Naragh Branch, Islamic Azad University, Naragh, Iran. Email: Mo.heidarih@iau.ac.ir*

### Abstract

cultural background affects its effects and job stress through beliefs about the effectiveness and social isolation caused by telework. In the current study, the beneficial and ineffective effects of telework on job stress are taken from existing research using the theory of cultural values and the moderating role of employees' cultural background, including; Individualism and power distance were investigated and analyzed as research objectives. The present study is applied in terms of purpose and descriptive-survey method (three-stage/temporal to reduce the risk of common method variance). In the first survey, 981 employees of the company, 511 (52% response rate), completed the second survey. 384 employees completed the third survey with a response rate of 75.2%. Data through standard questionnaires; power distance and individualism with six items; job stress, beliefs about the effectiveness and social isolation of remote work were collected with three items each and analyzed using structural equations and Mplus software. The effects of telework on job stress depend on cultural values. Employees with low power distance and high individualism scores welcome telework plans due to positive beliefs about the effectiveness of telework, while employees with high power distance scores and low individualism perceive telework as a destructive work mode and have more negative beliefs in They have Telework. Therefore, telework only reduces job stress when employees do not believe that telecommuting leads to social isolation. Organizations should support telework with high power distance orientation and low individualism who have negative beliefs about teleworking, because by changing negative beliefs, the beneficial effects of teleworking, including effectiveness and lack of social isolation, while reducing stress, cause well-being and reduce costs, Organizational trips will be made by employees.

### Keywords

Cultural Background, Individualism, Job Stress, Power Distance, Social Isolation, Telework





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## تأثیر پیشینه فرهنگی بر رابطه دورکاری با استرس شغلی کارکنان

مصطفی حیدری هراتمه<sup>۱</sup>

### چکیده

پیشینه فرهنگی از طریق باورها در مورد اثربخشی و انزوای اجتماعی ناشی از دورکاری بر اثرات آن منتقل و استرس شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مطالعه حاضر آثار مفید و ناکارآمد دورکاری بر استرس شغلی برگرفته از تحقیقات موجود با استفاده از نظریه ارزش‌های فرهنگی و نقش تعدیل‌کننده پیشینه فرهنگی کارکنان از جمله؛ فردگرایی و فاصله قدرت به عنوان هدف پژوهش، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی (سه مرحله‌ای/زمانی جهت کاهش خطر واریانس روش رایج) است. در زمینه‌یابی اول، ۹۸۱ کارمند شرکت که ۵۱۱ نفر (نرخ پاسخ ۵۲ درصد)، زمینه‌یابی دوم را تکمیل کردند. ۳۸۴ کارمند زمینه‌یابی سوم را با نرخ پاسخ ۷۵/۲ درصد تکمیل نمودند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد؛ فاصله قدرت و فردگرایی با شش گویه؛ استرس شغلی، باورها در زمینه اثربخشی و انزوای اجتماعی دورکاری هر کدام با سه گویه جمع‌آوری و با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Mplus مورد تحلیل قرار گرفت. تأثیرات دورکاری بر استرس شغلی به ارزش‌های فرهنگی وابسته است. کارمندان دارای امتیازات فاصله قدرت پایین و فردگرایی بالا به دلیل باورهای مثبت نسبت به اثربخشی دورکاری از طرح‌های دورکاری استقبال می‌کنند، درحالی‌که کارمندان دارای امتیازات فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین، دورکاری را به عنوان یک حالت کاری مخرب، تلقی و باورهای منفی بیشتری در مورد دورکاری دارند. از این رو دورکاری فقط زمانی موجب کاهش استرس شغلی می‌شود که کارکنان باور نداشته باشند که دورکاری منجر به انزوای اجتماعی می‌شود. سازمان‌ها از دورکاران دارای جهت‌گیری‌های فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین که باورهای منفی در مورد دورکاری دارند، بیشتر حمایت کنند چون با تغییر باورهای منفی، تأثیرات مفید دورکاری از جمله اثربخشی و عدم انزوای اجتماعی، ضمن کاهش استرس، باعث بهزیستی و کاهش هزینه‌های سفرهای سازمانی کارمندان خواهد شد.

### واژگان کلیدی

استرس شغلی، انزوای اجتماعی، پیشینه فرهنگی، دورکاری، فاصله قدرت، فردگرایی.

## مقدمه

اخیراً، استفاده از دورکاری (کار از خانه یا کار از راه دور) به دلایل متعددی به شدت افزایش یافته است. همه گیری کووید-۱۹ (Barnes, 2020; Chamakiotis, Panteli, & Davison, 2021; Dwi-vedi et al., 2020; Papagiannidis, Harris, & Mor-ton, 2020; Sharma et al., 2020; Venkatesh, 2020)، نیاز شدید به دورکاری در محیط‌های پیچیده کسب و کار و جهانی شدن؛ مزایای بالقوه برای رفاه کارکنان؛ ایجاد استقلال برای کارکنان، صرفه جویی در هزینه سفر و دفاتر (Srivastava & Chandra, 2018)، از جمله عوامل تشدید دورکاری می باشند. از آنجایی که دورکاری را می توان به عنوان کاری که در خانه با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (دانش دیجیتال) انجام می شود، تعریف کرد، بسته به نوع کار و فعالیت و مهم تر آینده ایی که به طور قطع متعلق به کسب و کارهای آنلاینی است، دورکاری به عنوان یک اندیشه مدیریتی، در خط مشی مدیریت منابع انسانی، یک الزام قطعی خواهد بود و به نوعی مدیریت منابع انسانی سبز را هم در پی خواهد داشت. البته همچون تمام موضوعات، دورکاری هم در کنار محاسن بسیار زیاد، بری از اشکال و ضعف نخواهد بود و این خود زمینه مساعدی برای انجام مطالعات بیشتر و بررسی آن از جوانب متعدد خواهد بود.

گزارش های سالانه مؤسسه گالاپ نشان می دهد که پذیرش دورکاری تا دهه ۱۹۹۰، کاملاً کم و اندک بوده اما در دهه بعد، با این وجود، سازمان ها در فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تسهیل طرح های کاری مجازی برای کارمندان خود سرمایه گذاری نموده و آن ها را توسعه و بهبود دادند و این امر منجر به افزایش استفاده از دورکاری شد (Gallup, 2017). بخش های دولتی زیادی هم درصدد تشویق گسترش کار مجازی برای کارمندان بخش عمومی بودند. مطالعات نشان داد که بیشتر سازمان ها، فرصت سپری کردن حداقل بخشی از هفته کاری را به کارمندان خود به صورت دورکاری ارائه نمودند. این انگیزه ها برای طرح های کار مجازی، البته از طریق نیاز به دورکاری برای کاهش پیامدهای مخرب وابسته به همه گیری کووید ۱۹ تقویت شده اند (Chamakiotis et al., 2021; Dwivedi et al., 2020; Papagiannidis et al., 2020; Sharma et al., 2020). با وجود افزایش توافق نامه های مرتبط با دورکاری، بررسی تحقیقات و فراتحلیل ها نشان دادند که دورکاری همیشه برای کارکنان از نظر کاهش استرس شغلی آن ها یا بهبود رفاه آن ها سودمند نلوده و نخواهد بود. (Beauregard, Basile, & Can'ónico, 2019; Raghuram, Hill, Gibbs, & Maruping, 2019)

به طور خاص، این بررسی ها نشان دادند که دورکاری می تواند برای برخی از کارکنان

با کاهش استرس شغلی آن‌ها از طریق دادن استقلال و انعطاف‌پذیری بیشتر و کمک به آن‌ها جهت کاهش زمان رفت‌وآمد به کار، سودمند باشد (Delanoëje & Verbrug, 2020). لیکن، ممکن است برای رفاه کارکنان غیرسازنده باشد آن هم به دلیل انزوای اجتماعی، خستگی ناشی از به سرعت ترقی کردن و دشواری حفظ تعادل کار- زندگی (Heiden, Widar, Wii-tavaara, & Boman, 2021; Kazekami, 2020; Nak-ro'sien 'e, Bu'ci'unien 'e, & Go'stautait 'e, 2019; Richter, 2020; Song & Gao, 2020). همچنین، برخی گزارشات رسانه‌ای نشان‌دهنده نگرانی درباره پیامدهای دورکاری برای رفاه و بهره‌وری کارکنان است. به طور مثال طبق یک نظرسنجی در امریکا بیش از ۸۵ درصد از ۵۰۰۰ پاسخ‌دهنده اشاره کردند که به حمایت بیشتر سازمان‌ها برای دورکاری نیاز دارند (Thrive Global, 2020). در مطالعه‌ای فوربس (۲۰۲۰) نشان داد که تقریباً ۷۵ درصد کارکنان از راه دور، طی دوره بیماری فراگیر با استرس شغلی دست و پنجه نرم می‌کنند و حدود ۸۰ درصد کارکنان از راه دور، به دنبال رفتن به سازمان‌های دیگری که حمایت سلامت روانی بهتری فراهم می‌کند، هستند. گزارش دیگری نیز نشان داد اگرچه دورکاری به کارکنان کمک کرد تا مشکلات مالی را کاهش دهند، اما تنهایی و استرس ذهنی را افزایش داد (The Guardian, 2021). این امر را می‌توان در دیدگاه بسیاری از خبرگان سیاست‌گذاری مانند نیک بلوم مشاهده کرد (از مؤسسه استنفورد برای تحقیقات سیاست اقتصادی)، او بیان نمودند که «بودن تمام افراد در خانه، غالباً کنار بچه‌ها، در اتاق‌های مشترک یا اتاق خواب‌ها و عدم رهایی اجتماعی در زمان غیرکاری، استرس ذهنی زیادی ایجاد می‌کند. معمولاً این امر منجر به تنهایی و افسردگی می‌شود که از نظر ذهنی هزینه‌بر است و غالباً منجر به کاهش سلامت جسمی نیز می‌شود» (Fi-nancial Times, 2020). این گزارش‌ها رسانه‌ای و یافته‌های متناقض تحقیقات قبلی، نشان می‌دهند که به تحقیقات تجربی بیشتری نیاز است تا تعدیل‌کننده‌ها، یکپارچه و همسان شوند و تحلیل شود که چه زمانی دورکاری می‌تواند اثرات مخرب و سودمندی بر استرس شغلی داشته باشد (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019). برای بررسی چنین شکافی، مطالعه حاضر بر اساس تحقیقات دورکاری و نظریه ارزش فرهنگی هافستد به تحلیل نقش تعدیل‌گر پیشینه فرهنگی کارکنان (فاصله قدرت و فردگرایی) و تأثیراتی که پیش‌بینی می‌شود بر باورهای کارکنان درباره اثربخشی دورکاری و انزواگری کارکنان داشته باشد، می‌پردازد. گرچه تحقیقات قبلی به تحلیل اثرات دورکاری

در مشاغل و صنایع مختلف پرداختند (Raghuram et al., 2019). مطالعه جدیدتری درباره دورکاری (Beauregard et al., 2019) نشان داد که یک موضوع بسیار مهم یعنی نقش تعدیل‌گری پیشینه‌های فرهنگی مختلف کارکنان بر رابطه دورکاری با استرس شغلی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است و تاکنون توجه کمی به آن شده است. به گونه‌ایی که در اکثر تحقیقات درباره دورکاری و استرس شغلی که در کشورهای غربی صورت گرفته، تفاوت‌های فرهنگی نادیده گرفته شده است (Muthukrishna et al., 2020; Venkatesh, 2020). تحلیل اینکه چگونه پیشینه فرهنگی کارمند، اثرات دورکاری بر سطح استرس شغلی کارمند را شکل می‌دهد، به دلایل عملی زیادی حائز اهمیت است. ابتدا، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز قراردادهای دورکاری، سازمان‌ها باید بدانند که آیا اثربخشی دورکاری تحت تأثیر پیشینه فرهنگی کارمند قرار می‌گیرد یا خیر. فایننشال تایم، ۲۰۲۱ گزارش داد که اثرات دورکاری بر رفاه کارمندان به پیشینه فرهنگی کارمند بستگی دارد. به طور دقیق، اثرات مخرب کووید ۱۹ و دورکاری بر سلامت ذهنی در هنگ کونگ (۶۳ درصد) و ایتالیا (۶۲ درصد) بالاتر از آلمان (۴۴ درصد) بود. دوم، به علت بیماری فراگیر کووید ۱۹ از بسیاری از کارکنان سراسر دنیا خواسته شد تا از خانه کار کنند (Barnes, 2020; Chamakiotis et al., 2021; Dwivedi et al., 2020; Kodama, 2020; Venkatesh, 2020). پس از بیماری کووید ۱۹، این قراردادهای دورکاری جدید، احتمالاً به شکل چندگانه دورکاری تبدیل شوند که به موجب آن کارکنان می‌توانند چند روز در هفته را از خانه و چند روز را از محل کارشان کار کنند (Feitosa & Salas, 2020): بنابراین درک اینکه چرا کارکنان سطوح مختلفی از استرس شغلی را به دلیل دورکاری نشان می‌دهند، حائز اهمیت است. در آخر، مطالعات میان فرهنگی نشان دادند که ارزش‌های فرهنگی بر این موضوع که چگونه یک کارمند به حالت‌های مختلف کار و سیستم‌هایی مانند کار تیمی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت از طریق سرکشی به همه نقاط، واکنش نشان می‌دهند، تأثیر می‌گذارد.

هدف کلی این مطالعه تحلیل اثرات دورکاری بر استرس شغلی در میان کارکنان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف می‌باشد. این تحلیل و نظرسنجی، مبنایی برای سه نقش مهم ایجاد نمود. ابتدا؛ تحقیق درباره اثرات دورکاری بر سطوح استرس شغلی کارکنان را توسعه می‌دهد. برای تحلیل این موضوع که چه زمانی دورکاری، استرس شغلی را کاهش می‌دهد و برای تبیین یافته‌های متناقض تحقیقات قبلی درباره دورکاری و استرس (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019)، این

مطالعه به بررسی نقش تعدیل گر باورهای کارمند درباره دورکاری می‌پردازد که به نوبه خود تحت تأثیر ارزش‌های فرهنگی کارمند قرار می‌گیرد. این مطالعه بیان می‌کند که مشارکت فزاینده کارمند در دورکاری، تنها استرس شغلی را کاهش می‌دهد، آن‌هم زمانی که کارمند باورهای مثبتی درباره اثربخشی دورکاری داشته باشد. تمرکز بر باورهای فردی، برگرفته از نتیجه‌گیری مطالعه توآودی و کالیس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) است که بیان می‌کنند «فناوری صرفاً ابزار محسوب می‌شود و میزان موفقیت آن به این موضوع بستگی دارد که افراد چگونه به آن واکنش نشان دهند».

دوم، بر اساس نظریه ارزش فرهنگی هافستد، این مطالعه درک از تأثیر فرهنگ بر رابطه دورکاری با استرس شغلی را افزایش می‌دهد، زیرا انتظار می‌رود ارزش‌های فرهنگی اثر غیرمستقیم (فاصله قدرت و فردگرایی) بر رابطه بین دورکاری و استرس شغلی داشته باشد، آن‌هم با تحت تأثیر قرار دادن باورهای فرد درباره دورکاری (شکل ۱). به بیان دیگر، پیش‌بینی می‌شود که ارزش‌های فرهنگی تأثیر خود را بر اثرات دورکاری از طریق باورهای خاص درباره دورکاری، ایجاد کنند. نتایج این مطالعه پیشنهادها مهمی برای سازمان‌ها در این زمینه ارائه می‌دهد که چگونه اثرات سودمند دورکاری بر رفاه کارکنان دارای پیشینه‌های فرهنگی متفاوت ایجاد می‌کند. همچنین اطلاعات زیادی درباره این موضوع فراهم می‌کند که آیا باورهای کارکنان درباره اثربخشی دورکاری به ارزش‌های فرهنگی آن‌ها بستگی دارد یا خیر و تحقیقات اندک میان فرهنگی قبلی مرتبط با دورکاری را بسط می‌دهد که عمدتاً بر تفاوت‌های فرهنگی مربوط به اتخاذ شیوه‌های دورکاری و حمایت مدیران از دورکاری و مکانیزم‌های کنترل سازمانی تمرکز داشتند؛ بنابراین تحقیقات قبلی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر اثرات دورکاری و همچنین دیدگاه‌های کارکنان فردی را نادیده گرفتند.

در آخر، مفاهیم باورها درباره اثربخشی دورکاری و انزوا را معرفی می‌کند. در واقع تنها بر دو باور اثربخشی دورکاری و انزوا تمرکز دارد، زیرا تحقیقات دورکاری پیشین، غالباً به بررسی اثربخشی کارکنان و انزوای اجتماعی به عنوان پیامدهای دورکاری پرداختند (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019).

بیشتر مطالعات اثرات سودمند دورکاری بر اثربخشی کارکنان را گزارش دادند درحالی‌که اثرات مخرب دورکاری بر انزوای اجتماعی، نادیده گرفته شد. معرفی باورها درباره دورکاری بسط تحقیقات قبلی درباره تفاوت‌های فرهنگی و حالت‌های

کار را امکان‌پذیر می‌سازد (سیستم‌های مبتنی بر کار تیمی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تصمیم‌گیری مشارکتی، خودمدیریتی، مدیریت با سرکشی به همه نقاط) که عمدتاً بر نقش تعدیل‌کننده ارزش‌های فرهنگی تمرکز داشتند و این موضوع که چگونه آن‌ها بر اثربخشی شیوه‌های مختلف کار تأثیر می‌گذارند. با این وجود، میزان تأثیر، اثرات ارزش فرهنگی کم بوده که نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که تحقیقات پیشین ممکن است یک مکانیسم مهم را نادیده گرفته باشند که تبیین‌کننده اثرات ارزش فرهنگی است. این مطالعه بیان می‌کند که پیش‌بینی اینکه ارزش‌های فرهنگی بر اثربخشی شیوه کار تأثیر می‌گذارد، مانند دورکاری، آن هم با تأثیرگذاری بر باورهای خاص کارکنان درباره دورکاری، مناسب‌تر است. در ادامه، تحقیق با مرور تحقیقات پیشین درباره ارزش‌های فرهنگی، باورها درباره اثربخشی دورکاری، انزوای اجتماعی و دورکاری و استرس شغلی ادامه می‌یابد. سپس فرضیه‌ها توضیح داده می‌شوند. پس از آن، روش‌شناسی تشریح و درنهایت، نتایج مطالعه مورد بحث قرار می‌گیرد.

## چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

### الف) تحقیق ارزش فرهنگی

پیشینه فرهنگی یک کارمند که غالباً در تحقیقات مدیریت از طریق ارزش‌های فرهنگی نشان داده می‌شود، توسط مفروضات افراد تعیین می‌شود که تحت تأثیر پیشینه فرهنگی آن‌ها قرار دارد و احساسات، تفکر و رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند، یا به عنوان حالت‌های مطلوب رفتار در نظر گرفته می‌شود. هافستند چارچوب ارزش فرهنگی را بر اساس چهار بعد تدوین و ارائه نمود: فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان و مردگرایی و زن‌گرایی. این مطالعه به دلایل نظری بر فاصله قدرت و فردگرایی تمرکز دارد. فاصله قدرت را می‌توان به میزانی که فردی یک سرپرست قدرتمند را می‌پذیرد، تعریف نمود. کار از خانه ممکن است برای کارمندی که دارای جهت‌گیری فاصله قدرت زیاد است، چالش‌برانگیز باشد، زیرا او از سرپرست خود انتظار دارد مورد راهنمایی او قرار گیرد که این مهم که در قراردادهای کار از راه دور، رواج کمتری دارد. سپس بر فردگرایی تمرکز می‌شود، زیرا کارمند با جهت‌گیری فردگرایی ممکن است از کار در خانه لذت ببرد آن هم به دلیل اینکه شیوه‌ای از کار فردگرا است. به عقیده مازنوسکی، گومز، دیستفانو، نور-درهاون و وو (۲۰۰۲)،



کارکنان با جهت‌گیری فردگرایی بر این باورند که «مسئولیت عمده آن‌ها بر عهده خودشان به عنوان فرد است» لذا این نوع از تفکر باید با زمینه دورکاری تناسب خوبی داشته باشد. ابعاد اجتناب از عدم اطمینان، زن‌گرایی و مردگرایی ارتباط کمتری با دورکاری و نگرش درباره دورکاری دارد، زیرا مردگرایی و زن‌گرایی به باورهای کارمند درباره برابری جنسیتی تمرکز دارد، حال آنکه اجتناب از عدم اطمینان نگرش کارمند نسبت به ریسک و قوانین را شرح می‌دهد. در رابطه با سطح تحلیل، هافستد فرض می‌کند که ارزش‌های فرهنگی در سطح ملی معتبر هستند. با این وجود تحقیقات میان فرهنگی غالباً نشان‌دهنده تفاوت درون‌کشوری بالاتر نسبت به تفاوت فراملی بوده است. تحقیقاتی که از هافستد تبعیت کردند، مفهوم ارزش‌های فرهنگی را در سطح فردی تأیید نمودند؛ بنابراین از دیدگاه فردی برای تحلیل جهت‌گیری‌های فاصله قدرت و فردگرایی کارکنان در زمینه دورکاری استفاده می‌شود.

### ب) باورها درباره اثربخشی و انزوای اجتماعی دورکاری

برای تبیین اثر باورهای فرهنگی درباره اثرات دورکاری بر استرس شغلی، این مطالعه مفاهیم باورها درباره اثربخشی دورکاری و انزوای اجتماعی را معرفی و بر باورها درباره دورکاری تمرکز دارد، زیرا می‌توان انتظار داشت که تأثیر ارزش‌های فرهنگی کارمند بر پذیرش شیوه‌های کاری و سیستم (مانند قراردادهای دورکاری) از طریق باورهای کارمند درباره سیستم یا شیوه کاری خاص ایجاد شود (مانند باورها درباره دورکاری). ارزش‌های فرهنگی به مفروضات گسترده‌ای اشاره دارد که افراد درباره زندگی، کار و روابط دارند؛ بنابراین گنجاندن باورهای خاص بیشتر در ارتباط با دورکاری در مدل تحقیق برای توضیح اثر ارزش‌های فرهنگی بر اثرات دورکاری، سودمند است. همچنین مطالعه حاضر، به‌طور ویژه، به تحلیل باورهای کارکنان درباره این موضوع می‌پردازد که آیا دورکاری، اثربخشی و انزوای اجتماعی را افزایش می‌دهد یا خیر. اگر کارکنان باورهای قوی درباره اثربخشی دورکاری داشته باشند، بر این باورند که کار کردن از خانه به آن‌ها کمک خواهد کرد تا بهره‌وری بیشتری داشته باشند؛ بهتر بر شغلشان تمرکز کنند که همگی انگیزه شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. در واقع آن‌ها خوش‌بین هستند که دورکاری کارشان را تسهیل می‌کند و اثربخشی و کیفیت کارشان را بهبود می‌دهد (Adamovic et al., 2021). در مقابل، اگر کارکنان باورهای ضعیفی درباره اثربخشی دورکاری داشته باشند، بر این باورند که دورکاری بر اثربخشی آن‌ها، عاملی مخرب است و بهره‌وری، تمرکز و انگیزه آن‌ها ممکن است به خاطر مسائل بالقوه‌ای

مانند انزوای اجتماعی و تضاد خانواده - کار کاهش یابد؛ اما در ارتباط با باورها در مورد انزوای دورکاری، اگر کارکنان باورهای قوی درباره انزوای دورکاری داشته باشند، آن‌ها بر این باورند که کار کردن از خانه، انزوای اجتماعی آن‌ها را افزایش خواهد داد که مشخصه آنتن‌هایی و عدم آموزش و یادگیری و همکاری با همکاران است (Gao & Sai, 2020; Green et al., 2020). در مقابل، اگر کارکنان باورهای ضعیفی درباره انزوای دورکاری داشته باشند، آن‌ها بر این باور هستند که دورکاری انزوای اجتماعی آن‌ها را افزایش نخواهد داد. این کارکنان درباره اثرات دورکاری بر آموزش، همکاری و روابط میان فردی و ارتباطات با مدیران و همکاران خوش بین هستند. مطالعه کنونی بر دو باور؛ اثربخشی و انزوای اجتماعی، تمرکز دارد، زیرا تحقیقات دورکاری پیشین غالباً دو اثر متفاوت از دورکاری را بر کارکنان گزارش نمودند (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019). از یک سو، دورکاری می‌تواند برای کارکنان سازمان‌ها با افزایش اثربخشی کارکنان (بهره‌وری، تمرکز و انگیزه) سودمند باشد. کارکنان استقلال و انعطاف‌پذیری بیشتری دارند که نشان داده شده است برای عملکرد شغلی سودمند است. بسیاری از کارکنان نیز گزارش دادند که دورکاری آن‌ها را قادر خواهد ساخت تا بر وظایف پیچیده تمرکز کنند و آن‌ها را انجام دهند. از سوی دیگر، تحقیقات قبلی نیز نشان داد که بسیاری از کارکنان، از دورکاری راضی نیستند زیرا غالباً منجر به احساس انزوای اجتماعی می‌شود (Green, Tappin, & Bentley, 2020; Sharma et al., 2020). دورکاری یک روش کاری فردگرا است که معمولاً همکاری با همکاران و مدیران، یادگیری از آن‌ها و توسعه روابط میان فردی با آن‌ها که با اعتماد ارتباط دارد را برای کارکنان دشوار می‌سازد. لازم به ذکر است که مطالعات پیشین بین ابعاد مختلف انزوا تمایز قائل می‌شود که به آن انزوای اجتماعی، انزوای حرفه‌ای و انزوای فیزیکی گفته می‌شود. انزوا اجتماعی به عدم تعاملات آگاهانه و ارتباط چهره به چهره با کارکنان و مدیران اشاره دارد. انزوا حرفه‌ای به ریسک آسیب‌های شغلی، به خاطر از دست دادن شبکه‌سازی و نظارت اشاره دارد. انزوا فیزیکی به تجربه کارکنان از کار کردن در زمینه‌هایی اشاره دارد که در آن، کنار همکاران سازمانی نیستند. همانند بسیاری از مطالعات قبلی (Gao & Sai, 2020; Green et al., 2020)، این مطالعه بر انزوای اجتماعی تمرکز دارد، زیرا دورکاری، احتمالاً منجر به انزوای اجتماعی می‌شود که غالباً نشان‌دهنده مسئله مهمی برای کارکنان از راه دور می‌باشد. دورکاری غالباً منجر به احساس تنهایی و فراموش شدن توسط کارفرمایان و از دست دادن تعاملات اجتماعی

و روابط مثبت با کارکنان می‌شود (Sharma et al., 2020). در مقابل، دورکاری نباید با انزوای حرفه‌ای ارتباط داشته باشد (Adamovic et al., 2021). در آخر درزمینه دورکاری مبتنی بر خانه، قابل ذکر است که هر سه بعد انزوا می‌توانند با هم ارتباط داشته باشند و تحت انزوا کلی نشان داده شوند.

### ج) تحقیقات پیشین درباره دورکاری و استرس شغلی

به نظر سونگ و گائو (۲۰۲۰) استرس این‌گونه تعریف می‌شود «یک رابطه خاص بین فرد و محیط که به صورت چالش برانگیز، فراتر از منابع او بودن و به خطر انداختن رفاه او ارزیابی می‌شود»، یعنی استرس یک واکنش ذهنی فرد به نیازهای محیط خود می‌باشد. استرس شغلی زمانی روی می‌دهد که کارمند فاقد توانایی و منابع برای مقابله با نیازهای شغلی باشد. نمونه‌هایی از تقاضا و نیازهای شغلی که منجر به استرس شغلی می‌شوند عبارت‌اند از حجم کاری بالا، تضاد میان فردی و عدم اطمینان. درزمینه دورکاری، تحقیقات قبلی تعدادی از نیازهای شغلی؛ از جمله انزوای اجتماعی، تضاد و عدم کار تیمی و تبادل اطلاعات را شناسایی کرد (Sharma et al., 2020). این نیازهای شغلی به عنوان عوامل استرس‌زا عمل می‌کنند که آغاز کننده فرایند اختلال سلامتی هستند که منجر به استرس شغلی می‌شوند. شواهد تجربی و گزارشات رسانه‌ای نشان می‌دهند که کارکنان امروزی به خاطر تقاضاهای شغلی فراینده، استرس شغلی بیشتر و سایر مسائل سلامت ذهنی را تجربه می‌کنند. استرس شغلی فزاینده می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی و افسردگی شود که غالباً توسط احساسات درماندگی، بی‌ارزشی و اندیشه خودکشی نشان داده می‌شوند. مهم‌تر اینکه استرس شغلی یکی از دلایل رهایی از کار است که تأثیر زیادی بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کارکنان دارد. تحقیق و مطالعه درباره دورکاری فرض می‌کند که یک دلیل کلیدی برای اینکه چرا کارکنان می‌خواهند از خانه کار کنند، کاهش استرس شغلی آنهاست. باین وجود، یافته‌های متناقضی درباره اثرات دورکاری بر استرس شغلی وجود دارد. از یک سو تحقیقات قبلی نشان داده‌اند، کارکنان زمان بیشتری را در خانه کار می‌کنند، استرس کمتری را حس می‌کنند (Delanoije & Verbruggen, 2020; Giurge & Bohns, 2020).

یک دلیل مهم برای این موضوع این است که کارکنان، استقلال بیشتری درباره نحوه کار خود دارند. علاوه بر این، از طریق افزایش دورکاری، کارکنان غالباً بهتر می‌توانند مسئولیت‌های شغلی خود را با خانواده و تعهدات مراقبتی ترکیب کنند. در آخر صرف زمان بیشتر از خانه کار کردن، کارکنان را قادر می‌سازد تا زمان ارزشمند را با کاهش زمان رفت‌وآمد به محل کار، حفظ کند. این امر به کارکنان کمک می‌کند

تا تعادل کار- زندگی بهتری داشته باشند و زمان بیشتری را با خانواده و دوستان و فعالیت‌های تفریحی پردازند. از سوی دیگر، تحقیقات قبلی، همچنین نشان دادند که دورکاری می‌تواند استرس شغلی را افزایش دهد (Heiden et al., 2021; Kazeka -mi, 2020; Song & Gao, 2020). مسائل بالقوه برای رفاه کارکنان ناشی از افزایش دورکاری شامل انزوای اجتماعی، تضاد و عدم تبادل اطلاعات و کار تیمی است. علاوه بر این، استفاده از اطلاعات جدید و فناوری ارتباطی می‌تواند عدم اطمینان ایجاد کند؛ و یک تجربه استرس‌زا برای برخی از کارکنانی باشد که آموزش و حمایت سازمانی موردنیاز را دریافت نکرده باشند. برخی کارکنان حتی دورکاری را مانعی برای رضایت شغلی و حرفه‌ای خود می‌دانند. علت این امر دشواری‌های مدیریت مرزهای زندگی- کار است و تمرکز آن بر کار است اگر کارکنان از راه دور دارای مسئولیت‌های مراقبتی باشند (Benlian, 2020).

## پیشینه نظری و تدوین فرضیه‌ها

### الف) تأثیر فاصله قدرت بر باورها درباره دورکاری

این مطالعه ابتدا بیان می‌کند که کارکنان با امتیازات فاصله قدرت زیاد، باورهای منفی درباره دورکاری در ارتباط با کاهش اثربخشی دارند. بر اساس چارچوب ارزش فرهنگی هافستد؛ به خاطر تفاوت‌های موقعیتی و قدرتی، کارکنان با امتیاز فاصله قدرت زیاد، تمایل دارند سرپرستان، رهنمودهای دقیق ارائه دهند. هافستد، بیان نمود که کارکنان ممکن است به مدیری قدرتمند، پرجذبه و مستقیم نیاز داشته باشند که با زیردستان هنگام تصمیم‌گیری مشورت نمی‌کند و تصمیمات را توضیح نمی‌دهند. کار کردن در خانه برای کارکنان، استقلال بیشتری ایجاد می‌کند. غالباً آن‌ها نیاز دارند به‌طور مستقل، خود و کارشان را سازمان‌دهی کنند. کار کردن در خانه، موجب می‌شود سرپرستان، کنترل کمتری بر کارشان داشته باشند که ارائه دستورالعمل‌های دقیق را برای سرپرستان دشوار می‌کند. عدم ارتباط با سرپرست برای کارکنان دارای فاصله قدرت زیاد، دشوارتر است، زیرا آن‌ها به مدیری نیاز دارند که درباره کارشان، آن‌ها را راهنمایی کند. کارکنان با گرایش فاصله قدرت زیاد ممکن است فکر کنند که فاصله فیزیکی از سرپرست، مانع کار آن‌ها است. سرپرستی حضور ندارد تا بازخورد منظم ارائه دهد و آن‌ها را راهنمایی کند؛ بنابراین کارکنان دارای جهت‌گیری فاصله قدرت زیاد، ممکن است بر این باور باشند که اثربخشی کار آن‌ها آسیب خواهد دید. در مقابل،

کارمندان دارای جهت‌گیری فاصله قدرت کم اغلب یک سرپرست مستبد و نیرومند را مشروع قلمداد نمی‌کنند. با وجود سطوح شغلی و حقوقی مختلف، تفاوت‌های قدرت و مقام، اغلب از سوی این کارمندان تحمل نمی‌شود. احتمالاً این امر منجر به باورهای مثبت‌تری در زمینه دورکاری می‌شود. ممکن است، این کارمندان تا حد کمتری به سرپرستی نیاز داشته باشند که آن‌ها را هدایت کند. احتمالاً، این کارمندان برای تصمیم‌گیری‌های خود در زمینه کارشان، احساس راحتی می‌کنند. این مسئله به آن‌ها کمک می‌کند، هم چنان سودمند باشند و نشان می‌دهد از باورهای مثبت‌تری در زمینه دورکاری برخوردار خواهند بود؛ بنابراین فرضیه زیر تبیین می‌گردد:

**فرضیه ۱.** کارمندان دارای امتیازات بالا در زمینه فاصله قدرت باور دارند، دورکاری، اثربخشی یک کارمند را کاهش می‌دهد.

این مطالعه همچنین پیش‌بینی می‌کند، کارمندان دارای امتیازات قدرت بالا، بیشتر احتمال دارد، باور داشته باشند، دورکاری، انزوای اجتماعی را افزایش خواهد داد (شکل ۱). طبق نظریه‌پردازی فاصله قدرت هافستد، یک کارمند دارای امتیاز فاصله قدرت بالا، نه تنها یک توصیف آشکار از وظایف و اهداف، بلکه یک راهنمایی واضح برای مدیریت روابط میان فردی در کارگروه‌ها را انتظار دارد؛ بنابراین کاهش تعاملات با سرپرست، کارمندان را به این باور می‌رساند که دورکاری منجر به انزوای اجتماعی می‌شود. دورکاری، داشتن جلسات با سرپرست را بر یک مبنای منظم، دشوارتر می‌سازد. این جدایی از سرپرست، احتمالاً برای کارمندان دارای جهت‌گیری فاصله قدرت بالا، دشوارتر است زیرا اغلب به دنبال سرپرست خود برای سازمان‌دهی و مدیریت تعاملات اجتماعی هستند؛ بنابراین، کارمندان، احتمالاً فکر می‌کنند، دورکاری، کیفیت روابط اجتماعی در کارشان را بدتر خواهد کرد و تعداد دفعات ارتباطات میان فردی را کاهش خواهد داد. «سرپرست به لحاظ اجتماعی کمتر حاضر» خواهد بود و کمتر احتمال دارد، برای ارتباطات غیررسمی و نشست‌های دوستانه با کارمندان یا سازمان‌دهی جلسات گروهی در دسترس باشد. لذا، کارمندان دارای جهت‌گیری فاصله قدرت بالا، ممکن است بر این باور باشند که از سرپرست و گروه خود جدا خواهند شد. در مقابل، کارمندان دارای جهت‌گیری فاصله قدرت پایین، به سرپرست خود برای سازمان‌دهی جلسات گروهی نیازی ندارند. چنین کارمندانی اغلب برای دستیابی به سرپرست و همکاران خود با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، احساس قدرت می‌کنند. این مسئله سبب می‌شود، بتوانند ارتباطات اجتماعی مؤثری را

با همکاران خود حفظ کنند. این مسئله حاکی از این امر است که آن‌ها دورکاری را به انزوای اجتماعی ربط نمی‌دهند. بر مبنای این استدلال‌ها، فرضیه زیر منظور می‌شود:

**فرضیه ۲.** کارمندان دارای امتیازات بالا در زمینه فاصله قدرت، اعتقاد دارند، دورکاری، انزوای اجتماعی را افزایش می‌دهد.

### ب) تأثیر فردگرایی بر باورها در زمینه دورکاری

هافستد (۲۰۰۱) در چارچوب ارزش فرهنگی خود اثبات نموده است، کارمندانی که از نظر گرایش فردگرایی در سطح بالایی قرار دارند، کارکردن به صورت انفرادی را به کار کردن در گروه‌ها ترجیح می‌دهند. هافستد هم چنین فرض کرد، آن‌ها تمایل دارند، ارزش بالاتری را برای کسب اهداف شخصی نسبت به اهداف گروهی قائل شوند. این تمرکز بر روش‌ها و اهداف، احتمالاً به داشتن باورهای مثبت در زمینه اثربخشی دورکاری مربوط می‌شود زیرا دورکاری به عنوان یک روش کار فردگرایانه تلقی می‌شود. ممکن است، کارمندان دارای جهت‌گیری فردگرایی، کارکردن به صورت انفرادی از خانه را دوست داشته باشند زیرا در طول این نوع از کار کردن، می‌توانند به شیوه‌ای کار کنند که دوست دارند و می‌توانند بر کار فردی خود تمرکز نمایند. چنین روش کار انفرادی هم چنین به آن‌ها اجازه می‌دهد، بر کسب اهداف و تحقق کار فردی خود تمرکز نمایند. در مقابل، در غیر این صورت، در یک دفتر کار سنتی و محیط کار تیمی، این تحقق را با هم تیمی‌های خود سهیم خواهند بود. ممکن است، طرح‌های دورکاری، انگیزه کاری کارمندان دارای جهت‌گیری فردگرا را افزایش دهد. لذا، احتمالاً به این باور می‌رسند که دورکاری، اثربخشی آن‌ها را افزایش خواهد داد. بر مبنای استدلال‌های فوق، فرضیه زیر در نظر گرفته می‌شود:

**فرضیه ۳.** کارمندان دارای امتیازات بالا در فردگرایی، اعتقاد دارند، دورکاری، اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد

همچنین هافستد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اثبات کرد، کارمندان دارای جهت‌گیری فردگرا، اغلب به جای همکارانشان، به خودشان متکی هستند. این کارمندان تمایل دارند، پیامدهای پاداش‌ها و کارشان به خودشان وابسته باشد و نه به همکارانشان و در این زمان بیشتر احساس راحتی می‌کنند. تمرکز بر خودشان و اهداف و دستاوردهای فردی‌شان، احتمالاً موجب می‌شود، این کارمندان به این باور برسند که دورکاری منجر به انزوای اجتماعی خواهد شد. کارکردن به صورت انفرادی از خانه ممکن است، حالت

کاری مورد ترجیح کارمندان دارای یک جهت گیری فردگرا باشد زیرا آن‌ها در طول این حالت کاری، به خودشان پاسخگو هستند. در یک محیط کاری مجازی، کمتر به همکاران خود پاسخگو هستند و نیازی ندارند به همکاران خود بر یک مبنای منظم کمک کنند. این مسئله، پیشرفت‌های شغلی و کسب اهداف‌شان را آسان‌تر خواهد کرد. از این گذشته، تمایل دارند از کارگروهی امتناع کنند (Hofstede, 2001) که نشان می‌دهد، ارتباطات میان فردی برای این کارمندان، اهمیت کمتری دارد. احتمالاً در مورد هر گونه انزوای اجتماعی به خاطر دورکاری، کمتر نگران خواهند شد. لذا، احتمالاً در مورد مسائل مربوط به انزوای اجتماعی و روابط میان فردی کمتر نگران خواهند شد. از این رو، فرضیه زیر تبیین می‌شود:

**فرضیه ۴.** کارمندان دارای امتیازات بالا در فردگرایی، اعتقاد دارند، دورکاری به انزوای اجتماعی منجر نمی‌شود.

### ج) نقش تعدیلی باورها نسبت به دورکاری بر رابطه دورکاری با استرس شغلی

مطالعات قبلی در زمینه دورکاری و استرس شغلی، از طریق یافته‌های متناقضی توصیف می‌شود (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019). برای تبیین زمانی که دورکاری دارای تأثیرات مفید در برابر تأثیرات مخرب بر استرس شغلی بوده است، اولاً این مطالعه نقش تعدیل کننده اعتقادات در زمینه اثربخشی تیمی بر رابطه بین دورکاری و استرس شغلی را مدنظر قرار می‌دهد. به‌طور ویژه، این مطالعه انتظار دارد، مشغولیت مضاعف در دورکاری، فقط استرس شغلی را کاهش خواهد داد، چنانچه کارمندان از باورهای مثبتی در مورد اثربخشی دورکاری برخوردار باشند. اگر کارمندان بر این باور باشند، کار کردن از منزل، بیشتر اوقات، اثربخشی آن‌ها را افزایش خواهد داد، احتمالاً برای کار کردن از منزل، با انگیزه‌تر خواهند شد. ممکن است، بر این باور باشند، میزان استرس شغلی آن‌ها کاهش پیدا خواهد کرد زیرا دورکاری به آن‌ها اجازه می‌دهد، استقلال و قدرت تصمیم‌گیری بیشتری در مورد کارشان داشته باشند. ممکن است، این کارمندان مطمئن‌تر باشند که می‌توانند از فناوری اطلاعات و ارتباطات به شیوه‌ای مؤثر برای کار کردن از منزل استفاده کنند (Adamovic et al., 2021). همچنین ممکن است، بر این باور باشند، دورکاری به آن‌ها اجازه می‌دهد، کار خود را به صورت مستقل و سازمان بدهند و خودشان را سازمان‌دهی کنند. لذا بیشتر احتمال دارد به همکارانشان به‌عنوان فرصتی برای کاهش استرس، تقویت تأثیرات مفید دورکاری بر استرس شغلی بیاندیشند. از این رو بر مبنای استدلال‌های مطروحه فوق فرضیه زیر منظور می‌شود:

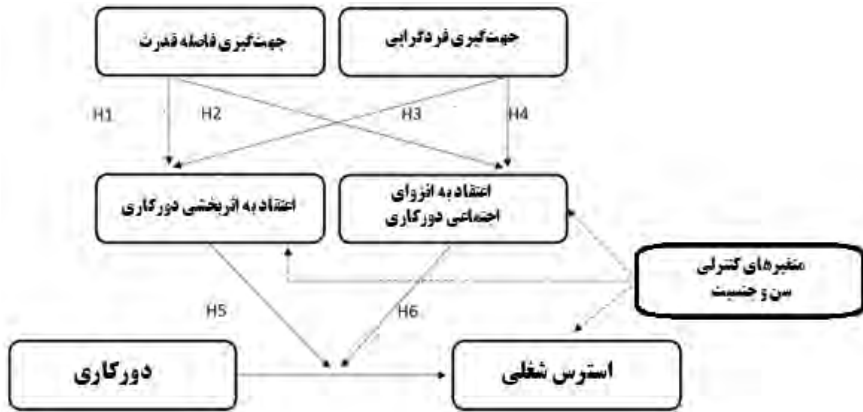
**فرضیه ۵.** باورها در زمینه اثربخشی دورکاری، رابطه بین دورکاری و استرس شغلی را تعدیل می‌کند. دورکاری فقط استرس شغلی را در صورتی کاهش می‌دهد که کارمندان از باورهای مثبتی در زمینه اثربخشی دورکاری برخوردار باشند.

به عنوان یک تعدیل‌کننده دوم برای ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی، این مطالعه تأثیر باورها در زمینه دورکاری را تجزیه و تحلیل می‌کند. این مطالعه فرض می‌کند، دورکاری فقط دارای تأثیرات مفیدی بر بهزیستی و رفاه کارمندان خواهد بود، چنانچه باور داشته باشند، دورکاری به انزوای اجتماعی منجر نخواهد شد. در مقابل، دورکاری نباید سطوح استرس شغلی کارمندان را کاهش دهد، چنانچه باور داشته باشند که دورکاری به انزوای اجتماعی منجر خواهد شد. اگر کارمندان بر این باور باشند، کارکردن از منزل، به انزوای اجتماعی بیشتر منجر نخواهد شد، ممکن است بر این باور باشند، میزان استرس شغلی‌شان، کاهش پیدا خواهد کرد زیرا دورکاری به آن‌ها اجازه می‌دهد از روابط اجتماعی مؤثر و ارتباطات میان فردی بهتری با همکاران و سرپرستان با وجود فاصله فیزیکی برخوردار باشند. این کارمندان ممکن است فکر کنند، می‌توانند از فناوری اطلاعات و ارتباطات به شیوه‌ای استفاده کنند که بتوانند در ارتباط با همکاران خود باقی بمانند و باز هم از تبادلات دانش و اطلاعات برخوردار باشند. در مقابل، کارمندانی که اعتقاد دارند، دورکاری سبب انزوای اجتماعی خواهد شد، کمتر احتمال دارد از دورکاری بهره ببرند. با وجود مزایای بالقوه کار کردن از منزل، ممکن است، فکر کنند، آماده نیستند یا دچار عدم‌گرایش به کارکردن از منزل می‌شوند که تأثیرات مفید دورکاری بر استرس شغلی را تضعیف کرده یا از بین می‌برد. این افراد ممکن است، در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید، کمتر احساس راحتی کنند؛ و استفاده لازم از فناوری کار مجازی جدید، موجب عدم اطمینان در کارشان می‌شود. ممکن است، تأثیرات مفید دورکاری بر استرس شغلی را تضعیف نماید. ممکن است نگران باشند که نمی‌توانند از عهده چالش‌های دورکاری بالقوه؛ همانند انزوای اجتماعی از سرپرست و همکارانشان، برآیند؛ بنابراین بر مبنای مطالب فوق فرضیه زیر در نظر گرفته می‌شود:

**فرضیه ۶.** اعتقادات در زمینه انزوای دورکاری، ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی را تعدیل می‌نماید. دورکاری فقط استرس شغلی را کاهش می‌دهد اگر کارمندان باور داشته باشند، دورکاری به انزوای اجتماعی منجر نخواهد شد.

در نهایت با توجه به مرور ادبیات موضوع و مطالعات صورت گرفته، مدل مفهومی پژوهش به قرار زیر در نظر گرفته می‌شود:





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

فرضیه‌های تحقیق (شکل ۱) از طریق یک مطالعه زمینه‌یابی با کارمندان از انواع گسترده سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد آزمون قرار گرفت. ارزش‌های فرهنگی و اطلاعات جمعیت‌شناسی، در گام اول (زمان ۱)، دورکاری و باورها در زمینه دورکاری، در گام دوم (زمان ۲) و استرس شغلی در گام سوم (زمان ۳) اندازه‌گیری شدند. تفکیک متغیرهای مدل با استفاده از یک فاصله زمانی، خطر واریانس روش رایج را کاهش می‌دهد (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). در زمینه‌یابی اول، ۹۸۱ کارمند شرکت نمودند. از این کارمندان، ۵۱۰ نفر، زمینه‌یابی دوم را تکمیل کردند که منجر به یک نرخ پاسخ ۵۲ درصد شد. از بین این کارمندان، ۳۸۴ کارمند همچنین زمینه‌یابی سوم را تکمیل نمودند که منجر به نرخ پاسخ ۷۵/۲ درصد شد. نسبت کارمندان مرد به زن (۵۲ درصد) در مقابل (۴۸ درصد) بودند. متوسط سن پاسخ‌دهندگان، ۴۴ سال در طیف ۱۹ تا ۷۱ سال به دست آمد. ۷۱/۲ درصد کارمندان دارای حداقل یک مدرک دانشگاهی هستند. در زمینه وضعیت اشتغال، ۸۷ درصد کارمندان، کارمندان تمام‌وقت بودند، در حالی که ۱۳ درصد به صورت پاره‌وقت کار می‌کردند. پاسخ‌دهندگان در حوزه‌های شغلی: مهندسی (۱۰/۱ درصد)، امور مالی/بانکداری (۵/۸ درصد)، مدیریت منابع انسانی (۴/۵ درصد)، بازاریابی (۴/۵ درصد)، برنامه‌ریزی (۱/۸ درصد)، تحقیق و توسعه (۳/۰ درصد)، آموزش (۱۳/۷ درصد)، تولید (۵/۵ درصد)، خدمات پشتیبانی (۳/۵ درصد)، نهاد دولتی/حزب سیاسی (۳/۱ درصد)، حمل و نقل (۲/۵ درصد)، حقوق

(۲/۳ درصد)، پست (۱/۰ درصد)، مخابرات (۲/۳ درصد)، خرده‌فروشی (۷/۹ درصد)، بیمه (۱/۷ درصد)، خدمات اجتماعی (۳/۱ درصد)، مراقبت از سلامت (۵/۰ درصد)، فرهنگ/هنر (۵/۶ درصد)، تلویزیون/فیلم (۱/۲ درصد)، تحقیقات علمی (۰/۵ درصد) و غیره (۱۱/۱۴ درصد) کار می‌کردند. این مطالعه بر کارمندانی متمرکز و معطوف بود که در منزل کار می‌کردند و اینکه چطور میزان زمان دورکاری بر میزان استرس شغلی یک کارمند اثر می‌گذارد. این مطالعه از ۲۰ درصد ارزش برش استفاده نمود زیرا در مطالعات قبلی، یک روز در هفته را برای یک کارمند تمام‌وقت نشان می‌دهد که پنج روز در هفته کار می‌کند. زمان دورکاری شرکت‌کنندگان مطالعه در طیف ۲۰ درصد (یک روز در هفته) تا ۱۰۰ درصد (پنج روز در هفته) است. نهایتاً، به‌طور متوسط، ۲۴/۳ درصد از همکاران کارمند از منزل کار می‌کردند.

سنجش و اندازه‌گیری‌ها در سطح فردی تحلیل اجرا شد. به‌جز معیار دورکاری، از کارمندان خواسته شد، به یک مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای در دامنه ۱ (به‌شدت مخالف) تا ۵ (به‌شدت موافق) پاسخ بدهند. شرکت‌کنندگان آموزش دیده بودند که دورکاری، کاری است که دور از منزل - خارج از محل کار «سنتی» - با استفاده از فناوری (مثلاً کامپیوتر یا گوشی همراه) انجام می‌شود.

● **دورکاری.** برای سنجش دورکاری، از کارمندان خواسته شد، درصد کل زمان کاری خود را که از منزل کار می‌کنند، بیان کنند.

● **فاصله قدرت.** فاصله قدرت با شش گویه ایجاد شده توسط مازنوسکی، گومز، دیستفانو، نور-دره‌اون و وو (۲۰۰۲) اندازه‌گیری شد. این مطالعه از این گویه‌ها استفاده نمود زیرا مؤلفین، گویه‌های فاصله قدرت خود را در سطح تحلیل فردی ایجاد کرده بودند و مقیاس فاصله قدرتشان، اغلب توسط تحقیقات قبلی بکار رفته بود. یک نمونه گویه به این صورت است: «افراد در سطوح پایین‌تر در سازمان نباید از قدرت زیادی در سازمان‌ها برخوردار باشند». ضریب آلفا، ۰/۷۳ بود.

● **فردگرایی.** فردگرایی با شش گویه ایجاد شده توسط مازنوسکی، گومز، دیستفانو، نور-دره‌اون و وو (۲۰۰۲) اندازه‌گیری شد. این گویه‌ها به دلیل استفاده شد چون محققان مذکور گویه‌های فردگرایی را در سطح فردی تحلیل ایجاد نمودند و مقیاس فردگرایی‌شان، اغلب توسط تحقیقات قبلی استفاده شده بود. یک نمونه از گویه فردگرایی به این صورت است «قرار دادن منافع خود پیش از منافع دیگران، امری طبیعی است». ضریب آلفای کروناخ، ۰/۷۸ به دست آمد.

● **باورها در زمینه اثربخشی دورکاری.** تحقیقات قبلی بورگارد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) اغلب سه پیامد فردی مثبت؛ افزایش بهره‌وری، تمرکز بهتر و انگیزه مضاعف را به خاطر دورکاری گزارش داده‌اند: بنابراین این مطالعه از سه گویه؛ ۱. دورکاری، بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد، ۲. دورکاری، تمرکز کارمندان را بهبود می‌بخشد و ۳) دورکاری، انگیزه کارمندان را افزایش می‌دهد، برای سنجش باورها در زمینه اثربخشی دورکاری استفاده نمود: آلفای کرونباخ برای این مقیاس ۰/۹۴ حاصل شد.

● **باورها در زمینه انزوای دورکاری.** تحقیقات قبلی بورگارد و همکاران (۲۰۱۹) اغلب سه پیامد منفی دورکاری؛ انزوای اجتماعی، کاهش همکاری بین همکاران و کاهش یادگیری را گزارش نموده‌اند: بنابراین این مطالعه از سه گویه؛ ۱. دورکاری منجر به انزوای کارمندان می‌شود، ۲. دورکاری، یادگیری دوجانبه بین کارمندان را کاهش می‌دهد و ۳. دورکاری، همکاری بین کارمندان را کاهش می‌دهد برای سنجش باورها در زمینه انزوای دورکاری استفاده نمود: آلفای کرونباخ برای این مقیاس، ۰/۸۷ به دست آمد.

● **استرس شغلی.** استرس شغلی با سه گویه ارزیابی شد که توسط موتوویلو و کولیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) ایجاد شد و توسط بولینو و تورنلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مورد استفاده قرار گرفته شده بود. یک نمونه از گویه‌ها به این صورت است: «شغل من به شدت استرس‌زاست». ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس، ۰/۹۱ حاصل شد.

● **متغیرهای کنترلی.** سن و جنسیت به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شدند. معنی‌داری نتایج از طریق شمول هر یک از متغیرهای کنترلی، تغییر پیدا نکرد. عامل سن در نظر گرفته شد، زیرا گاهی اوقات ثابت می‌شد، کارمندان مسن‌تر کمتر با فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید آشنا بودند که برای کار کردن به صورت مجازی لازم بود. همچنین عامل جنسیت منظور شد، زیرا زنان به لحاظ سنتی مسئول مراقبت از فرزندان خردسال و اعضاء مسن خانواده هستند. اشتغالشان به صورت دورکاری و تأثیرات دورکاری بر بهزیستی آن‌ها برای تلفیق مسئولیت‌های شغلی با مسئولیت‌های خانوادگی، به این شکل ممکن است بیشتر باشد.

## تجزیه و تحلیل نتایج

## الف) آمار توصیفی

برای توصیف شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرها، میانگین، انحراف استاندارد، پایایی و همبستگی‌های مرتبه صفر در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

## ب) تحلیل‌های عاملی تأیید کننده برای تأیید مدل اندازه‌گیری

یک تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی نیکویی برازش مدل اجرا شد. فرضیه‌ها شامل پنج متغیر پنهان؛ فاصله قدرت، فردگرایی، باور در مورد اثربخشی دورکاری، باور در مورد انزوای دورکاری و استرس شغلی می‌شد: مدل حاصل، برازش بسیار مناسبی را با شاخص‌های ذیل ارائه داد:

$$RMSEA = .037, \chi^2(200) = 365.39; CFI = .96; TLI = .95; SRMR = .044$$

مقدار SRMR کمتر از ۰/۰۸ یک برازش خوب محسوب می‌شود (Hu & Bentler, 1999). به علاوه هو و بنتلر پیشنهاد دادند مقدار ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین (RMSEA) کمتر از ۰/۰۶، برازش بسیار خوبی را ارائه می‌دهد. مقدار CFI و TLI بالاتر از ۰/۹ به معنی برازش رضایت‌بخش است. محققان در مطالعه خود، یک مقدار برش بالاتر نزدیک به ۰/۹۵ را پیشنهاد می‌دهند. مبتنی بر مقادیر برش معمول، برازش مدل اندازه‌گیری فرض شده، بسیار خوب است. همچنین هر یک از گویه‌ها دارای بار عاملی بالا بر عامل فرعی مدنظر، بود. بارهای عاملی گویه در دامنه ۰/۴۰ تا ۰/۹۴ و میانگین آن، ۰/۶۷ بود. این مدل اندازه‌گیری با مدلی که در آن هر دو مقیاس برای اندازه‌گیری باورها در زمینه دورکاری، تلفیق شده بود، مقایسه شد که شاخص‌های نیکویی برازش مدل، به‌طور معنی‌داری بدتر شد. سپس مدل اندازه‌گیری اصلی هم با مدلی که در آن فاصله قدرت و فردگرایی، به‌صورت یک عامل ترکیب شده بودند، مقایسه شد که شاخص‌های نیکویی برازش مدل بدتر شد. در نهایت مدل اندازه‌گیری مفروض به این صورت حفظ شد.

$$RMSEA = .087, \chi^2(204) = 1131.05; CFI = .77; TLI = .74; SRMR = .083$$

$$RMSEA = .062, \chi^2(204) = 676.60; CFI = .88; TLI = .87; SRMR = .069$$

## ج) آزمون فرضیه

برای آزمون فرضیه، از یک رویکرد متغیر پنهان استفاده و مدل‌سازی معادلات ساختاری را با استفاده از متغیرهای کمون و نرم‌افزار 8 Mplus. اجرا نمود که در مدل‌سازی

معادلات ساختاری برای توجیه خطای اندازه‌گیری بکار می‌رود. اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری همچنین سبب شد که به‌طور هم‌زمان، مدل کلی و کل ارتباطات مفروض در یک تحلیل را آزمون نماید. نتایج در جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده‌اند. برای ترسیم تعامل، از راه‌کار Aiken and West (۱۹۹۱) (انحراف استاندارد  $\pm 1$ ) استفاده شده است؛ بنابراین آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر گزارش می‌شود:

**فرضیه ۱** عنوان می‌کند، فاصله قدرت، با باور کارمند در زمینه اثربخشی دورکاری، رابطه منفی دارد. نتایج بیانگر این امر است که این رابطه، منفی و معنی‌دار است  $(\beta = -0/134, P < 0/01)$ . به این صورت فرضیه ۱، مورد حمایت قرار می‌گیرد.

**فرضیه ۲**، اثبات نمود، فاصله قدرت، با باور کارمند در زمینه انزوای دورکاری، رابطه مثبت دارد. این فرضیه هم مورد حمایت قرار گرفت  $(\beta = 0/133 > P, 0/05)$ .

**فرضیه ۳**، عنوان و تایید نمود که فردگرایی با باور کارمند در زمینه اثربخشی دورکاری، رابطه مثبت دارد. نتایج بیانگر این امر است که این رابطه، مثبت و معنی‌دار است  $(\beta = 0/135 P, < 0/05)$ . بنابراین، فرضیه ۳ مورد حمایت قرار می‌گیرد.

**فرضیه ۴** اثبات کرد، فردگرایی با باور کارمند در زمینه انزوای دورکاری، رابطه منفی دارد. این فرضیه، مورد حمایت قرار نگرفت  $(\beta = 0/046, P < 0/05)$ .

**فرضیه ۵** اثبات کرد، باورهای کارمند در زمینه اثربخشی، ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی را تعدیل می‌کند. این فرضیه پیش‌بینی کرد، دورکاری، استرس شغلی یک کارمند را کاهش خواهد داد. نتایج (جدول ۳)، اولاً بیانگر ارتباط منفی و معنی‌دار بین دورکاری و استرس شغلی است  $(\beta = 0/152 P, < 0/01)$ . همچنین نتایج نشان داد، اثر تعاملی مفروض، به سطح معنی‌داری نمی‌رسد  $(\beta = -0/054 P, > 0/05)$ . لذا، فرضیه ۵ مورد حمایت قرار نمی‌گیرد.

نهایتاً، **فرضیه ۶** عنوان کرد، باورهای کارمند در زمینه انزوای دورکاری، رابطه بین دورکاری و استرس شغلی را تعدیل می‌کند. نتایج موجود در جدول ۳ نشان می‌دهد، اثر تعاملی مفروض، به سطح معنی‌داری رسیده است  $(\beta = 0/116, < 0/05)$ . شکل ۲ به لحاظ گرافیکی، تعامل دوسویه بین دورکاری و باورها در زمینه انزوای دورکاری را نشان می‌دهد. شکل ۳ نشان می‌دهد، دورکاری فقط استرس شغلی را برای کارمندان کاهش می‌دهد که اعتقاد دارند، دورکاری به انزوای شغلی منجر نخواهد شد.

**یک تحلیل شیب ساده**، حمایت بیشتری را ارائه می‌دهد که ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی، منفی و معنی‌دار است، زمانی که کارمندان باور دارند، دورکاری، به

انزوای دورکاری منجر نخواهد شد، اما ارتباط ناچیز در زمانی وجود دارد که کارمندان اعتقاد دارند دورکاری به انزوای دورکاری منجر خواهد شد. لذا، فرضیه ۶ مورد حمایت قرار می‌گیرد.

جدول ۱. آمار توصیفی

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	SD	میانگین	
							۱	۹/۴۶	۴۲/۲۲	۱. سن
						۱	-۰/۱۰۶	۰/۵۰۶	۰/۴۴	۲. جنسیت
					۱	۰/۰۳۲	۰/۱۷۳	۲۲/۳۹	۴۶/۳۴	۳. دورکاری
				۱	۰/۰۳۲	-۰/۲۰۸	۰/۰۰۴	۰/۷۱۲	۲/۷۰۱	۴. فاصله قدرت
			۱	۰/۲۴۸	-۰/۰۸۳	-۰/۱۱۱	-۰/۱۲۶	۰/۵۱۶	۳/۸۰۴	۵. فردگرایی
		۱	-۰/۱۷۳	-۰/۰۹۸	-۰/۰۲۵	۰/۰۸۴	-۰/۰۹۴	۱/۱۷	۳/۴۱۳	۶. باور به اثربخشی
	۱	۰/۱۸۵	۰/۰۱۴	۰/۱۱۶	۰/۰۰۲	-۰/۰۵۷	۰/۰۳۷	۰/۹۴۷	۳/۳۱۵	۷. باور به انزوا
۱	۰/۰۳۸	-۰/۰۲۶	۰/۱۲۱	-۰/۰۱۳	-۰/۱۶۵	-۰/۰۳۶	-۰/۱۲۹	۱/۲۱	۳/۲۳	۸. استرس شغلی

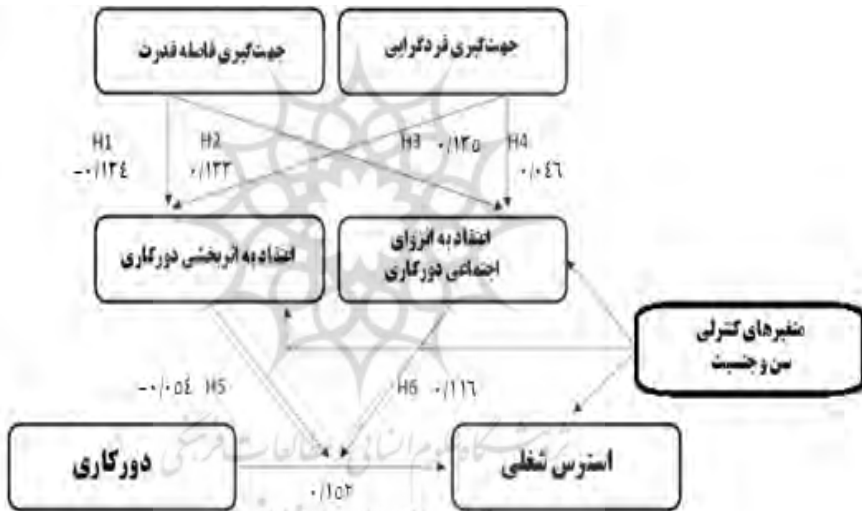
منبع: محاسبات محقق

جدول ۲. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری

استرس شغلی	باور به انزوای دورکاری	باور به اثربخشی دورکاری	متغیرهای کنترلی
			سن
			جنسیت
			اثرات مستقیم
			فاصله قدرت
			فردگرایی
			باور به اثربخشی دورکاری

استرس شغلی	باور به انزوای دورکاری	باور به اثربخشی دورکاری		
-۰/۱۶۳	---	---	---	باور به انزوای دورکاری
۰/۱۵۲ **	---	---	---	دورکاری
اثرات تعاملی				
-۰/۰۵۴	---	---	---	دورکاری * باور به اثربخشی دورکاری
۰/۱۱۶ *	---	---	---	دورکاری * باور به انزوای دورکاری

منبع: محاسبات محقق،  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$



شکل ۲. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از یافته‌های مهم این تحقیق عبارت است از اینکه که باورهای کارمندان در زمینه اثربخشی دورکاری و انزوای دورکاری به زمینه فرهنگی آن‌ها برحسب جهت‌گیری‌های فاصله قدرت و فردگرایی وابسته است. به‌طور ویژه، کارمندان دارای امتیازات فاصله قدرت یا فردگرایی بالا، دارای باورهای مثبت در زمینه اثربخشی دورکاری هستند. کارمندان دارای امتیازات فاصله قدرت پایین، بیشتر نگران هستند که دورکاری به انزوای اجتماعی منجر شود. این یافته‌ها برای

تحقیق دورکاری حائز اهمیت است (Beauregard et al., 2019; Raghuram et al., 2019). زیرا نشان می‌دهند، کارمندان از نظر نگرش‌ها نسبت به دورکاری، از زمینه‌های فرهنگی متفاوتی برخوردار هستند. یافته‌ها حاکی از این امر است، زمینه فرهنگی یک کارمند، اطلاعات مهمی را در زمینه این مسئله ارائه می‌دهد که آیا یک کارمند اعتقاد دارد، دورکاری یک حالت کاری مؤثر است. به‌علاوه، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، زمینه فرهنگی یک کارمند، نقش غیرمستقیم بر ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی را ایفا می‌نماید زیرا بر باورها در زمینه انزوای دورکاری و اثربخشی تأثیر دارد که به‌نوبه خود بر تأثیرات دورکاری بر استرس شغلی اثر می‌گذارد. هم‌چنین این مطالعه فقط نقش تعدیل‌کننده ارزش‌های فرهنگی را بر ارتباط بین دورکاری و استرس شغلی مورد تحلیل قرار داده است اما آنگاه، یک مکانیسم تشریحی با باورها در زمینه دورکاری را ازدست‌داده است. هم‌چنین لازم است، این یافته‌ها در زمینه جهانی شدن تجارت مدنظر قرار گیرند. همان‌طور که مطالعات قبلی نشان دادند برای مدیران این انتظار که حالات و سیستم‌های کاری موفق می‌توانند بدون سازگاری‌ها با کشور دیگر به آن کشور منتقل شوند، ساده‌لوحانه قلمداد می‌شود. یافته‌های مطالعه، این نتیجه‌گیری‌ها را تأیید می‌کند و نشان می‌دهند، اجرای طرح‌های دورکاری باید در ارتباط با ارزش‌های فرهنگی کارمندان مدنظر قرار گیرد. گرچه صرف زمان بیشتر به کار از منزل، دارای تأثیر مستقیم و منفی معنی‌دار بر استرس شغلی است، این تأثیر به باورهای کارمندان در زمینه انزوای دورکاری وابسته است که به‌نوبه خود، تحت تأثیر جهت‌گیری فاصله قدرت یک کارمند قرار می‌گیرد. به‌طور ویژه‌تر، صرف زمان بیشتر برای کار کردن از منزل، فقط تأثیرات مفیدی بر استرس شغلی داشت زمانی که کارمندان باور نداشتند، دورکاری به انزوای اجتماعی منجر خواهد شد؛ بنابراین این یافته به درک یافته‌های متناقض قبلی در زمینه دورکاری و استرس شغلی کمک می‌کند (Beauregard et al., 2019; Heiden et al., 2021). تحقیقات قبلی اغلب تأثیرات مستقیم دورکاری را بدون در نظر گرفتن تعدیل‌کننده‌ها یا شرایط حدی مورد تحلیل قرار داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد، باورها در زمینه دورکاری، یک تعدیل‌کننده مهم محسوب می‌شوند که تصمیم می‌گیرند آیا دورکاری، دارای تأثیرات مفید در برابر تأثیرات مخرب بر استرس شغلی است یا خیر. این تحقیق نشان می‌دهد، این حالت کار ترکیبی، نظر به اینکه کارمندان دارای حق انتخاب برای تصمیم‌گیری در مورد تعداد روزهایی که در هفته از منزل کار می‌کنند هستند، نویدبخش به نظر می‌رسد زیرا به‌طور متوسط، مشغولیت بالاتر در دورکاری، استرس شغلی را کاهش می‌دهد. این یافته شایان‌ذکر است زیرا تحقیقات قبلی هم‌چنین، تأثیرات مخرب دورکاری را گزارش داده بودند (Heiden et al., 2021; Kazekami, 2020; Song & Gao, 2021).



2020). در چارچوب مفاهیم نظری آزانجایی که دانش زیادی در زمینه هرگونه تفاوت فرهنگی با توجه به دورکاری و در زمینه تأثیرات ارزش‌های فرهنگی یک کارمند در مورد باورها در زمینه دورکاری وجود نداشت. این تحقیق، شواهدی قوی را ارائه می‌دهد از جمله: الف) درحالی‌که برخی کارمندان (دارای امتیازات فاصله قدرت پایین و فردگرایی بالا) ممکن است از طرح‌های دورکاری استقبال کنند، کارمندان دیگر (دارای امتیازات فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین) ممکن است، دورکاری را به‌عنوان یک حالت کاری مخرب، تلقی کنند؛ ب) تأثیرات دورکاری بر استرس شغلی یک کارمند به باورها در زمینه ارزش‌های فرهنگی و دورکاری وابسته است. گرچه ممکن است، کارورزان و پژوهشگران زیادی انتظار داشته باشند، دورکاری دارای تأثیرات مفیدی بر بهزیستی کارمندان است (Beauregard et al., 2019)؛

ج) اثربخشی دورکاری، جهان‌شمول نیست. لذا، دورکاری یک‌راه حل قطعی برای کاهش استرس شغلی محسوب نمی‌شود و تضمینی وجود ندارد که دورکاری همواره دارای تأثیرات مفیدی بر بهزیستی کارمند باشد. در عوض، به نظر می‌رسد، برای مدیران، تأیید این مسئله حائز اهمیت باشد که کارمندان دارای باورهای مختلف در زمینه دورکاری هستند؛

د) به نظر می‌رسد حالت کار ترکیبی، انتخاب کاری مورد ترجیح کارمندان و از این‌رو، آینده طرح‌های کاری باشد (European Commission's Science & Knowledge Center, 2020; Feitosa & Salas, 2020; Gratton, 2021a; b; The Economist, 2020).

با پذیرش یک حالت کاری هیبریدی/ترکیبی، کارمندان چند روز در هفته از منزل کار می‌کنند تا از مزایای دورکاری بهره ببرند همانند استقلال شغلی مضاعف و از بین بردن رفت‌وآمد به محل کار. به‌طور هم‌زمان، کارمندان باز هم چند روز در هفته برای جلوگیری از مسائل دورکاری مثل انزوای اجتماعی و تنهایی، به دفتر کار سنتی‌شان می‌روند. در نهایت، تأثیر کاهنده استرس، به‌طور خاصی برای کارمندان معتبر است که اعتقاد دارند دورکاری، به انزوای اجتماعی منجر نخواهد شد. برای بهره‌برداری از توان بالقوه دورکاری برای دوره پس از همه‌گیری کووید ۱۹، برای مدیران و سازمان‌ها، ایجاد باورهای مثبت در زمینه دورکاری بین نیروی کارشان، حائز اهمیت می‌شود که بر باورهای دورکاری برای کارمندان تأکید می‌کنند و یک شرایط کاری مجازی مؤثر را ایجاد می‌نمایند (Adamovic et al., 2021). اما در چارچوب مفاهیم عملی این تحقیق دارای مفاهیم مهمی برای سازمان‌هایی است که اجازه می‌دهند یا برنامه‌ریزی می‌کنند که اجازه دهند، کارمندانشان از منزل کار کنند. درک نحوه تأثیر ارزش‌های فرهنگی

کارمندان بر باورهایشان نسبت به دورکاری ممکن است، به این سازمان‌ها برای اجرای طرح‌های دورکاری به صورت مؤثرتر کمک کند. اولاً، به نظر می‌رسد، بیشتر احتمال داشته باشد، طرح‌های دورکاری، زمانی که کارمندان دارای جهت‌گیری‌های فاصله قدرت پایین و فردگرایی بالا هستند، موفق‌تر خواهد بود. این کارمندان تمایل دارند، نگرش‌های مثبت‌تری نسبت به دورکاری داشته باشند و ممکن است از آن به عنوان فرصتی برای افزایش اثربخشی کارشان استقبال کنند. در مقابل، لازم است، سازمان‌ها به‌طور خاصی از دورکاران دارای جهت‌گیری‌های فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین بیشتر حمایت کنند که تمایل دارند باورهای منفی در مورد دورکاری داشته باشند. فقط با بررسی و تغییر این باورهای منفی، سازمان‌ها، تأثیرات مفید دورکاری بر بهزیستی برای کارمندان را میسر خواهند ساخت. همچنین برای تحقق درازمدت مزایای سازمانی مثل ایجاد ارتباط و میسر نمودن تبادلات مؤثر دانش و اطلاعات بین کارمندان با کارایی بالا از شهرها و کشورهای مختلف، همچنین کاهش هزینه‌های سفرهای سازمانی و املاک، مفید خواهد بود. بر مبنای نتایج این تحقیق، تأثیرات مفید دورکاری بر استرس شغلی می‌تواند با تغییر باورهای کارمندان در مورد دورکاری، تقویت شود. از یک چشم انداز سازمانی، برای بهبود باورهای کارمندان در زمینه دورکاری، سازمان‌ها می‌توانند به کارمندان برای بهبود مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت مرزی کار- منزلشان (Benlian, 2020). آموزش بدهند. همچنین، این آموزش، شامل راهبردهایی در زمینه شیوه‌ای می‌شود که کارمندان می‌توانند بازم در مبادلات اطلاعات و دانش با مدیران و همکارانشان، مشغول باشند. به علاوه سازمان‌ها، ارتباطات آنلاین یا شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی را برای دورکاران فراهم می‌کنند (مثلاً محل کار از فیس بوک)، دورکاران را قادر می‌سازند، با پیشرفت‌های سازمانی مهم، به روز بمانند. از یک چشم‌انداز مدیریتی، مدیران می‌توانند، جلسات تیمی منظم آنلاین و نشست‌های دوستانه با کارمندان را برای کاهش احتمال انزوای اجتماعی برنامه‌ریزی نمایند. افزون بر آن، مدیران می‌توانند راهنمایی آشکار، توصیف شغلی و قوانینی را برای دورکاران ارائه نمایند. کار کردن از منزل اغلب، استقلال شغلی را افزایش می‌دهد اما استقلال خیلی زیاد می‌تواند یک تجربه تنش‌زا باشد زمانی که بار کاری کارمند افزایش می‌یابد و کار بسیار پیچیده و طاقت‌فرسا می‌شود. لذا، برای کارمندان دارای اهداف و انتظارات آشکار، این مسئله حائز اهمیت است (Adamovic et al., 2021). این رفتارهای رهبری باید، باورهای کارمندان در زمینه دورکاری را بهبود بخشد. از یک چشم‌انداز

کارمند انفرادی، می‌توان با استفاده از فناوری موبایل به شیوه‌ای مؤثرتر برای حضور اجتماعی داشتن (Sharma et al., 2020) یا برنامه‌ریزی زمانی جلسات آنلاین منظم یا صرف نوشیدنی پس از کار یا قهوه آنلاین با همکاران و مدیران (Gao & Sai, 2020) از انزوای اجتماعی اجتناب کرد.

## راهبردهای سیاستی

سرانجام، این پژوهش، مفاهیم مهم راهبردی برای آینده کاری پس از همه‌گیری کووید ۱۹ ارائه می‌دهد (Chamakiotis et al., 2021). گرچه کارمندان زیادی باید در طول همه‌گیری کووید ۱۹ از منزل کار کنند، اکثر کارمندان یک حالت کاری هیبریدی را ترجیح می‌دهند، بدین‌وسیله، فقط چند روز در هفته را از منزل کار می‌کنند و چند روز را در دفتر کار خود کار می‌کنند (Feitosa & Salas, 2020; Gratton, 2021a; b). برای آمادگی کامل داشتن برای دوره پس از کووید ۱۹ و کمک به مشمشر بودن کارمندان در حالت کاری هیبریدی خود، مطالعه فعلی پیشنهاد می‌کند، لازم است سازمان‌ها، کارمندان را به کار از منزل و افزایش باورهایشان در زمینه مزایای دورکاری ترغیب نمایند. می‌توان با ارائه تجهیزات و زیرساخت مناسب برای دورکاری، آموزش فناوری اطلاعات و ارتباطات برای دورکاران، فرصت‌های شغلی جذاب برای دورکاران، حمایت صریحی برای طرح‌های دورکاری از مدیریت ارشد و یک فرهنگ کاری تعاونی صورت گیرد که در آن کارمندان همدیگر را به کار کردن از منزل تشویق کنند (Adamovic et al., 2021; Chamakiotis et al., 2021).

برای مطالعات بیشتر در زمینه دورکاری از آنجایی که تمرکز مطالعه بر تأثیرات دورکاری بر استرس شغلی و شیوه‌ای که این تأثیرات تحت تأثیر باورها و ارزش‌های فردی قرار می‌گیرند، در نظر گرفته شد. با این وجود، تحقیقات آینده می‌توانند بر موضوعاتی دیگری دیده شود از جمله: بر تلفیق سطح سازمانی تحلیل با شمول متغیرهای سازمانی مثل شرایط کاری مجازی سازمانی (Adamovic et al., 2021). حمایت سازمانی یا فرهنگ مدیریت است. بر تلفیق ترکیب خانواده کارمند (مثلاً تعداد فرزندان خردسال) برای تحلیل این مسئله که آیا کارمندان دارای مسئولیت‌های مراقبتی، به دلیل دورکاری، استرس شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند. همچنین پیامدهای دیگر دورکاری را ارزیابی نمایند، مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی. از سوی دیگر چون مطالعه بر انزوای اجتماعی به‌عنوان یک پیامد منفی مهم، نیز تمرکز

داشت، تحقیقات آینده می‌توانند دو بعد دیگر انزوا را تلفیق نمایند که انزوای حرفه‌ای و فیزیکی نامیده می‌شود؛ و نتایج را با نتایج مطالعه کنونی در زمینه دورکاری و انزوای اجتماعی مقایسه نمایند. گرچه هر سه بعد به انزوا اشاره می‌کنند، اما تأثیرات مختلف دورکاری می‌تواند برای انزوای حرفه‌ای و فیزیکی مشاهده شود.

سرانجام این مطالعه به دلیل اهمیت روزافزون دورکاری ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ و سایر تحولات اجتماعی و سازمانی مانند جهانی‌شدن کسب‌وکارها، فضای اداری گران‌قیمت یا کمبود فضای اداری در شهرهای بزرگ، بررسی می‌کند که آیا دورکاری بر استرس شغلی در تمام نقاط جهان تأثیرگذار است یا خیر. یافته‌های این مطالعه شواهدی را علیه جهانی بودن اثربخشی دورکاری ارائه می‌دهد. اولاً، باورهای کارکنان در مورد دورکاری به شدت بر اساس جهت‌گیری‌های فاصله قدرت و فردگرایی متفاوت است. ثانیاً، صرف زمان بیشتر برای کار در خانه تنها زمانی استرس شغلی را کاهش می‌دهد که کارمندان باور ندارند که دورکاری منجر به انزوای اجتماعی می‌شود. این یافته‌ها به سازمان‌هایی که از کارمندان خود می‌خواهند در خانه کار کنند و کارمندانی با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت استخدام می‌کنند، کمک می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159–2187.
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J. E., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>.
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J. E., Harley, B., Healy, J., & Theilacker, M. (2020). Bringing the leader back in: Why, how, and when leadership empowerment behavior shapes coworker conflict. *Group & Organization Management*, 45(5), 599–636.
- Aiken, J. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID19-world. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102175.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Can'ónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behaviour*, 511–543 (pp. 511–543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Benlian, A. (2020). A daily field investigation of technology-driven spillovers from work to home. *MIS Quarterly*, 44(3), 1259–1300.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>.
- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S... .. Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- European Commission's Science and Knowledge Center. (2020). Telework in the EU Before and After the COVID-19: Where We Were, Where We Head to; *European Commission*: Bruxelles, Belgium, 2020; 1–8, ([https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)) (19/09/2021).

- Feitosa, J., & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, Article 100777. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Financial Times, (2021). Feeling the strain: stress and anxiety weigh on world's workers. (<https://www.ft.com/content/02d39d97-23ed-45ff-b982-7335770ae512>) (19/09.(2021/
- Forbes. (2020). Mental Health And Remote Work: Survey Reveals 80% Of Workers Would Quit Their Jobs For This. *TESLU International*. (<https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2020/10/08/mental-health-leadership-survey-reveals-80-of-remote-workers-would-quit-their-jobs-for-his/?sh=67b14ee93a0f>), 19/09/2021.
- Gallup (2017). State of the American Workplace report, available at: ([https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm\\_source=gbj&utm\\_campaign=StateofAmerica\\_nWorkplace-Launch&utm\\_medium=copy&utm\\_content=20170315](https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm_source=gbj&utm_campaign=StateofAmerica_nWorkplace-Launch&utm_medium=copy&utm_content=20170315)) (19/09/2021).
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. *Harvard Business Review*, 1-5. (<https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>) (19/09.(2021/
- Gratton, L. (2021aaa). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Gratton, L. (2021bbb). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *Mitoss Sloan Management Review*, 62(2), 11-16.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5-16.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81(4), 722-707,
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), Article 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>.
- Maznevski, M. L., Gomez, C., DiStefano, J. J., Noorderhaven, N. G., & Wu, P. C. (2002). Cultural dimensions at the individual level of analysis: the cultural orientations framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), 275-295.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.

- Muthukrishna, M., Bell, A. V., Henrich, J., Curtin, C. M., Gedranovich, A., McInerney, J., & Thue, B. (2020). Beyond western, educated, industrial, rich, and democratic (WEIRD) psychology: measuring and mapping scales of cultural and psychological distance. *Psychological Science*, 31(6), 678–701.
- Nakrošienė, A., Bučienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 101–87.
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102157. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>.
- Sharma, S., Singh, G., Sharma, R., Jones, P., Kraus, S., & Dwivedi, Y. K. (2020). Digital health innovation: exploring adoption of COVID-19 digital contact tracing apps. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3019033>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668.
- The Economist. (2020). The Future of Work: Is the Office Finished? Economics, Sep, 2020. pp. 1–2. Available online: (<https://www.economist.com/leaders/2020/09/14/is-the-office-finished>) (19/09/2021).
- Thrive Global. (2020). Thriving in the new normal. (<https://content.thriveglobal.com/wp-content/uploads/2020/03/Thriving-in-the-New-Normal-March-2020-Thrive-Global.pdf>). (19/09/2021).
- Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: a research agenda to support people in their fight. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102197. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.