

Reflection the Work Implications of the Covid-19 Outbreak on Organizational Culture and Work-Life Balance of Employees

, Ehsan Dorostkar* Mehdi Rashidi, Mojgan Hamidi Binabaj

¹. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: mehdirashidi@pnu.ac.ir .

². Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding author* , Email: hamidi.mojgan@pnu.ac.ir

³. Expert of the General Directorate of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts of South Khorasan Province, Birjand, Iran. Email:edorostkar60@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

The overall purpose of this study is to investigate the effect of work consequences due to the prevalence of Covid 19 on organizational culture and work-life balance of employees. To prevent the spread of highly contagious disease, millions of people were forced by many governments around the world to use social and physical distance, as well as telecommuting staff in Iran and using one-third of employees in important offices and jobs. It was necessary to limit and cut the transmission chain. On the other hand, work life and private life of each person are necessary and necessary to each other and the personnel of an organization are its most important assets that play a fundamental role in transforming the organization. Therefore, in this study, the effect of Covid-19 on organizational culture and work-life balance of employees has been investigated. The present study is an applied research in terms of purpose and a descriptive research in terms of data collection method. This research has been done in the Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts Organization of South Khorasan

Keywords:

: Work Implications of Covid-19 Outbreak, Organizational Culture, Work-Life Balance

Data collection tools were standard questionnaires. After confirming the validity and reliability of the instrument, the collected data were analyzed by SPSS and AMOS software using structural equation modeling. The results of data analysis showed that work outcomes due to the prevalence of Covid-19 have a significant effect on organizational culture and work-life balance. Also, the test of sub-hypotheses showed that the work consequences of the outbreak of Covid-19 have a significant effect on organizational mission, work participation, adaptability and employee compliance

¹. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: mehdirashidi@pnu.ac.ir .

². Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding author* , Email: hamidi.mojgan@pnu.ac.ir

³. Expert of the General Directorate of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts of South Khorasan Province, Birjand, Iran. Email:edorostkar60@yahoo.com

بازتاب پیامدهای کاری شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان

مهدی رشیدی، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران ایران^۱

مژگان حمیدی بیناباج، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران^۲

احسان درستکار، کارشناس اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان جنوبی، بیرجند، ایران^۳

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان می باشد. برای جلوگیری از شیوع این بیماری، میلیون ها نفر توسط دولت ها در سراسر جهان مجبور به اعمال فاصله اجتماعی و فیزیکی شدند و همچنین در ایران اعمال دورکاری کارکنان و استفاده از یک سوم کارمندان برای محدود و قطع کردن زنجیره انتقال، امری ضروری بود. از طرفی زندگی کاری و زندگی خصوصی هر فرد لازم و ملزوم یکدیگرند. در این پژوهش به بررسی تاثیر کووید-۱۹ بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان پرداخته شده است. مطالعه حاضر از نظر هدف جز تحقیقات کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات جز تحقیقات توصیفی می باشد. این پژوهش در سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی خراسان جنوبی انجام گرفته است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد بوده است. پس از تایید روایی و پایایی ابزار، داده های گردآوری شده با نرم افزار SPSS و AMOS با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده ها نشان داد که پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی تاثیر معناداری دارد، همچنین پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر رسالت سازمانی، مشارکت در کار، انطباق پذیری و سازگاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

کلمات کلیدی: پیامدهای کاری شیوع کووید-۱۹، تعادل کار-زندگی، فرهنگ سازمانی.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵ .. پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۹

۱. شماره تماس: ۰۹۱۵۳۳۵۶۰۸۹ Email:mehdirashidi@pnu.ac.ir

۲. نویسنده مسؤل، شماره تماس: ۰۹۱۵۹۶۲۰۳۱۲ Email:hamidi.mojgan@pnu.ac.ir

۳. شماره تماس: ۰۹۱۵۶۵۸۱۹۴۱ Email:edorostkar60@yahoo.com

مقدمه

ماه پایانی سال ۲۰۱۹، رویدادی را در خود پرورش داده است که امروز، تبدیل شدن آن به نقطه عطفی در تاریخ بشر، مورد توافق همگان است. در این زمان، شهر ووهان از استان هوبه کشور چین، میزبانی از میهمانی ناخوانده را بر عهده داشته است که اخبار آن با سرعتی فوق‌العاده در سراسر جهان مخابره شد. این میهمان ناخوانده که کرونا ویروس نام گرفت، با سرعتی سرسام‌آورتر از سرعت مخابره‌ی اخبار مربوط به خود، مرزهای کشورهای مختلف را یکی پس از دیگری درنوردید و امروز میزبانی خود را بر تمامی مردم کره خاکی تحمیل نموده است. شیوع ویروس کرونا و همه‌گیری بیماری کووید ۱۹، همان رویدادی است که از آن به‌عنوان نقطه عطفی در تاریخ بشر یاد شد و انتظار می‌رود که از این پس به تبع آن در بسیاری از نوشته‌ها، مطالعات، سخنرانی‌ها و...، جهان را به دو دوره‌ی جهان پیش از کرونا و جهان پساکرونا تقسیم نماید. شیوع سریع و غیرقابل کنترل (البته با راهکارهای مرسوم و ساده)، از ویژگی‌های بارز این پدیده است که آن را به یک بحران برای تمام جهان تبدیل نموده است و پس از تلاش و تجربه‌ی سیاست‌های مختلف برای مهار و کنترل آن، بسیاری از محققان و دانشمندان (به‌ویژه محققان حوزه سلامت) را به این باور رسانده است که جهان می‌بایست به تدریج، همزیستی با این ویروس را بیاموزد و در تجربه زندگی روزمره خود، جایی را برای آن لحاظ نماید (فاضلی، ۱۳۹۸).

این پدیده در نگاه اول، صرفاً در ارتباط با امور بهداشت و سلامت جوامع، قابل تحلیل است. اما از آنجا که بستر تعاملات اجتماعی و همچنین برخی آداب و رسوم (فرهنگ) کنشگران اجتماعی، به‌عنوان زمینه تسهیل‌گر شیوع و تکثیر این ویروس تشخیص داده شده است، ماهیتی اجتماعی و فرهنگی به آن بخشیده است. ضمن این‌که باید توجه داشت اموری که این‌گونه تمام عرصه‌ها و ارکان کشور (و حتی جهان) را درگیر می‌نمایند، اموری چندوجهی است و پیامدهای آن در حوزه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، قابل رصد و رهگیری است (فاضلی، ۱۳۹۹).

در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند. برای پی بردن به این‌که، این کارکردها چگونه واقع می‌شوند به‌طور مختصر به ویژگی مهم این کارکردها اشاره می‌شود. به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. آن‌چه یک سازمان را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب، پرورش و نگهداری افراد با استعداد است (طوسی، ۱۳۷۲). فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد (الوانی، ۱۳۸۳).

فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. فرهنگ سازمانی روی تدوین اهداف و استراتژی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (دوگوت، ۱۹۹۴؛ وبر، ۱۹۹۶).

نتایج حاصل از مطالعات بسیاری در زمینه نیروی انسانی، نشان می‌دهد که توسعه نیروهای انسانی کارآمد، به طور مستقیم در دستیابی به اهداف سازمانی نقش به سزایی خواهد داشت. یک محیط کاری خوب می‌تواند بر رشد ارزش‌های موردنظر کارکنان و افزایش

بهره‌وری و توان آنان تاثیرگذار باشد؛ به همین دلیل دانش رفتار سازمانی و مهندسی عوامل انسانی^۱ برای مدیران سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هلاندر^۲، ۱۹۹۵).

همه سازمان‌ها همیشه تحت تاثیر بحران‌های کوچک و بزرگ قرار دارند و برای پیشگیری و یا کاستن بحران‌ها بر سازمان‌های خود چاره‌اندیشی می‌کنند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک راهنما برای کلیه فعالیت‌های یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که به موجب آن، اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌های توسعه سازمان را منعکس می‌شوند. بنابراین، فرهنگ سازمانی واقعاً بر عملکرد عملیاتی سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (کوارتنگ و آوه^۳، ۲۰۱۸). برای کارآیی، یک شرکت علاوه بر سرمایه، کارمندان، فناوری و مهارت‌های مدیریتی، باید دارای فرهنگ سازمانی مطلوبی نیز باشد، فرهنگی که رضایت کارکنان را تضمین می‌کند و تمایل آن‌ها به موفقیت شرکت را کسب کند. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در تعهد کارمندان و در نتیجه موفقیت شرکت دارد. بنابراین، به نفع هر سازمان و شرکت است که فرهنگ سازمانی مطلوبی را توسعه دهد (های، های و تین^۴، ۲۰۱۸).

پروفسور دانیل دنیسون^۵ در سال ۲۰۰۰ در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان مطالعاتی انجام داد. او در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را بدین شرح برشمرد رسالت (مأموریت)^۶، درگیر شدن در کار^۷، انطباق پذیری^۸ و سازگاری^۹.

از طرفی زندگی کاری و زندگی خصوصی هر فرد لازم و ملزوم یکدیگرند. پرسنل یک سازمان مهم‌ترین سرمایه‌های آن هستند که نقش بنیادینی در متحول کردن سازمان دارند و کیفیت زندگی کاری و زندگی شخصی آن‌ها بر عملکردشان تأثیر می‌گذارد. تعادل بین کار و زندگی شخصی هر فرد یکی از مؤلفه‌هایی است که به تازگی، مورد توجه بسیاری از مدیران که درصدد بهبود کیفیت عملکرد کارکنان خود هستند، به لحاظ اهمیت بسیار بالا، قرار گرفته است؛ مطالعه شاخصه‌هایی که برای کیفیت زندگی کاری و تعادل بین کار و زندگی بسیار مهم هستند پیشینه‌ای قدیمی و طولانی دارد. سازمان برای ایجاد یک رویکرد عالی در جهت جذب و نگهداری کارمندان خود، باید کیفیت زندگی کاری به کارکنان خود ارائه می‌دهد؛ درواقع باعث شکل‌گیری این ذهنیت می‌شود که سازمان قادر به ارائه محیط کاری مناسب به کارکنان است و همین موضوع رضایت شغلی کارکنان را در پیش دارد (ذاکریان، تیموری، احمدنژاد، عباسی‌نیا، رحمانی و اصغری، ۱۳۹۲).

تعادل کار-زندگی به توانایی فرد برای ارضای همزمان نیازهای مادی، عاطفی و رفتاری محیط کار و زندگی اشاره دارد (کیم^{۱۰}، ۲۰۰۸). این مفهوم که یکی از مفاهیم جدید و نوظهور در ادبیات کار و خانواده است، درحوزه مطالعات سازمانی شهرت زیادی یافته‌است و انتظار می‌رود در آینده نقش پررنگ‌تر و مهمی را نیز در این حوزه به خود اختصاص دهد؛ زیرا تغییرات جمعیت شناختی و جامعه

^۱ Ergonomics

^۲ Helander

^۳ Kwarteng & Aveh

^۴ Hai, Hai & Tien

^۵ Denison

^۶ mission

^۷ Involvement

^۸ Adaptability

^۹ Consistency

^{۱۰} Kim

شناختی در محیط‌های کاری رو به افزایش است. تغییراتی چون، افزایش تعداد زنان در محیط‌های کاری، زنان سرپرست خانوار (بوبر، مائرتز و پرسن؛ ۲۰۰۵)، زوج‌های شاغل، مادران شاغل ساعات کاری طولانی‌تر و پیچیدگی فناوری ارتباطی که منجر به تعارض مداوم با محیط کار شده است، از این دسته می‌باشند. در پاسخ به این تغییرات و مشکلات همراه آن، سازمان‌ها مجبور شدند اقداماتی را به کار گیرند، تا به کارکنان خود در ایجاد هماهنگی و تعادل میان زندگی خانوادگی و کاری کمک کنند (بیوگارد و هنری؛ ۲۰۰۹).

بیماری ویروس کرونا، معروف به- کووید ۱۹؛ در پایان سال ۲۰۱۹ در شهر ووهان چین شناسایی شد، که به سرعت در مقیاس جهانی گسترش یافت (یی، وو، ایم، لیو، وانگ و یانگ؛ ۲۰۲۰). سازمان بهداشت جهانی^۵ ابتدا آن را به عنوان اورژانس بهداشت عمومی در ژانویه ۲۰۲۰ و سپس در ۱۱ مارس ۲۰۲۰ به عنوان «همه‌گیری» اعلام کرد. تا ۱۶ دسامبر ۲۰۲۰، تعداد ۷۱۵۸۱۵۳۲ مورد تایید جهانی ابتلا به کووید ۱۹ و در مجموع ۱۶۱۸۳۷۴ مرگ در سراسر جهان گزارش شده است (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۰). این همه‌گیری نه تنها در سطح جهانی منجر به مرگ می‌شود، بلکه تهدیدی جدی برای سلامت است (فنگ، دونگ، یان، وو، ژانگ، ما و ژنگ؛ ۲۰۲۰؛ لی؛ ۲۰۲۰). برای جلوگیری از شیوع بیماری بسیار عفونی، میلیون‌ها نفر توسط بسیاری از دولت‌ها در سراسر جهان مجبور به اعمال فاصله اجتماعی و جسمی، تعطیلی مدارس و بسیاری از مشاغل (حسن و بائو؛ ۲۰۲۰) و همچنین در ایران اعمال دورکاری کارکنان و استفاده از یک سوم کارمندان در ادارات و مشاغل برای محدود و قطع کردن زنجیره انتقال مهم و ضروری شدند.

در این پژوهش برای فرهنگ سازمانی ۴ بُعد رسالت، مشارکت در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری بر اساس مدل دنیسون (۲۰۰۰) انتخاب شده است. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و همچنین تعادل کار-زندگی در سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان جنوبیو سایر سازمان‌های مشابه در این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سوال اساسی هستیم که آیا کووید ۱۹ با توجه به شیوع سریع آن و محدودیت‌هایی که در پی داشته تأثیری بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان داشته است؟

پیشینه پژوهش

در این قسمت مروری بر پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق صورت می‌گیرد. محمودی، نعمتی و ظاهرگیور (۱۳۹۹) به پژوهشی با عنوان «بررسی اثرات ویروس کرونا بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» پرداختند. هدف اصلی از این پژوهش بررسی تأثیر گذاری شرایط و بحران‌های بیرونی سازمان از جمله بیماری‌ها بر مناسبات و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان می باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد این ویروس به جد بر مناسبات سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار می‌باشد.

^۱Boyar, Maertz & Person

^۲Beauregard & Henry

^۳Covid-19

^۴Ye, Wu, Im, Liu, Wang & Yang

^۵WHO

^۶Feng, Dong, Yan, Wu, Zhang, Ma, Zheng

^۷Lee

^۸Hasan & Bao

شهواریان و هاشمی‌قینانی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران» انجام دادند. نتایج نشان داد شرایط در سطح فراسازمانی، ماهیت آسیب زنده شدیدی پاندمی کووید ۱۹، در سطح سازمان شامل مشکلات اقتصادی و ضعف مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی و در سطح فردی شامل ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. تحلیل مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را بیان می‌کند که بر استراتژی‌های مواجهه بر بحران تأثیر می‌گذارد. عوامل ساختاری و شاخص‌های مالی و اعتباری نیز به عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شد. از یافته‌ها استنباط می‌شود مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی همانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و بکارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها را تعدیل نمایند.

رجبی‌فرجاد و موسوی‌فرد (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی» به این یافته رسیدند که رابطه تعادل کار و زندگی و عملکرد سازمانی معنادار است. همچنین همه مؤلفه‌های تعادل کار و زندگی (حمایت مدیر، حمایت سازمان، ارزش شغل، زمان کار، درآمد، وضعیت نظارت و میزان علاقه) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشته‌اند. اهوازیان و همکاران (۱۳۹۶) نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش برای بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی از مولفه‌های رابینز (خلاقیت فردی، خطرپذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل فردی، هویت فردی، سیستم پاداش، سازش با تعارض و الگوی ارتباطی) استفاده شد. نتایج تحقیق با استفاده از تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی رابینز به استثنای دو مولفه یکپارچگی و الگوی ارتباطی، بر کیفیت زندگی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران تأثیر گذارند. هم چنین مشخص شد که بیشترین تأثیر در این میان مربوط به مولفه خلاقیت فردی بوده و کمترین تأثیر مربوط به مولفه رهبری می‌باشد.

آگاروال^۱ (۲۰۲۱) به پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی و رفاه کارمندان هتل در طول کووید ۱۹» پرداخت. هدف از این تحقیق، بررسی رویکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک که توسط هتل‌ها در طول بیماری کووید ۱۹ اتخاذ شده و بررسی تأثیر کووید ۱۹ بر رفاه کارمندان هتل با استفاده از تحلیل موضوعی کیفی بود. این مطالعه رویکردهای مدیریت منابع انسانی که سازمان‌ها برای مدیریت موثر کارمندان در زمان‌های عدم قطعیت استفاده می‌کنند، را ارائه می‌دهد.

کالیگوری و همکاران (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «رویکردهای منابع انسانی بین‌المللی برای راهبری پاندمی کووید ۱۹» پرداختند. آن‌ها اهمیت حقیقات موجود در زمینه تجارت بین‌المللی و به طور خاص مطالعات در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی را برای حل چالش‌های پاندمی کووید ۱۹ نشان دادند و در نتیجه بیان کردند تصمیم‌گیرندگان در شرکت‌های چندملیتی اقدامات مختلفی را برای کاهش اثرات پاندمی انجام داده‌اند. در بیشتر موارد، این اقدامات به نوعی به مدیریت فاصله‌گذاری و تجدید نظر در مرزبندی‌ها، چه در سطح کلان و چه در سطح شرکت، مربوط می‌شوند و همه‌گیری کووید ۱۹ منجر به افزایش مشکلات فاصله‌گذاری‌های مرزی (به عنوان

^۱Agarwal

مثال در نتیجه ممنوعیت سفر و کاهش حمل و نقل بین‌المللی) می‌شود و همچنین اغلب چالش‌های جدیدی برای ایجاد فاصله گذاری در داخل شرکت برای کارکنانی که در یک مکان مستقر هستند، تحمیل می‌کند.

رتینام و اسماعیل^۱ (۲۰۱۵) به پژوهشی با عنوان «سازه‌های کیفیت زندگی کاری: یک تصویر از گروه متخصصان آی تی» پرداختند. در این تحقیق که در مالزی انجام شده است، مهمترین مولفه‌های کیفیت زندگی کاری را که تحت تاثیر محیط کار واقع می‌شوند را به ترتیب اولویت این موارد شناسایی کردند: ۱- سلامت و رفاه، ۲- امنیت شغلی، ۳- رضایت شغلی، ۴- ارتقای شایستگی، ۵- تعادل کار و زندگی.

گودمن^۲ (۲۰۱۳) به پژوهشی با عنوان «ارزش‌های رقابتی در محیط کار، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت زندگی کارکنان سازمان» پرداختند. نتایج نشان داد که ارتقاء کیفیت زندگی کاری کارکنان مستلزم وجود فرهنگ سازمانی خاصی است که از خلاقیت، خودگردانی، مسئولیت پذیری و مشارکت پرسنل حمایت کند.

مبانی نظری

پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹

نام ویروس کرونا از کلمه کرون به معنی تاج گرفته شده است؛ چون سطح بیرونی آن به تاج پادشاهان، شباهت دارد؛ کرونا را با این تشابه می‌توان شاه ویروس‌ها یا ویروس شاه نامید (عبدلی و علوی، ۱۳۹۹). سازمان بهداشت جهانی از این ویروس به عنوان nCoV-۲۰۱۹ یاد کرده است، که در آن n به معنی جدید و COV به معنی ویروس تاجی است. به طور کلی این ویروس نیز شبیه سندروم حاد تنفسی که سارس نامیده می‌شود، اما به هیچ وجه یکسان نیستند (جانگ ون هونگ، ۱۳۹۸).

در طول قرن‌ها، اپیدمی‌هایی مانند طاعون بزرگ در اروپای غربی، طاعون سیاه در سال ۱۳۷۴، جذام در قرن ششم در اروپای غربی، مرض ناپل ۲ (مرض فرانسوی) در سال ۱۴۹۴ در ارتش فرانسه و ایتالیا، مالاریا در سال ۱۶۰۲ و وبای سال ۱۸۳۲ و هم‌اکنون ویروس کرونا در سال ۲۰۲۰؛ همگی بر تعداد قربانیان و تراکم اجساد در شهرها، روستاها و به هم ریختگی فضای عمومی در نقاط مختلف دنیا حکایت دارند (آدام و هرتسلیک؛ ۱۳۸۵).

یکی از نادرترین حوادث طبیعی به نام بیماری همه‌گیر کرونا ویروس است. خانواده بزرگی از ویروس‌ها و زیرمجموعه کروناویریده هستند که از ویروس (کروناویروس‌ها) نام علمی سرماخوردگی معمولی تا عامل بیماری‌های شدیدتری همچون سارس، مرس و کووید ۱۹ را شامل می‌شود. کروناویروس‌ها در دهه ۱۹۶۰ کشف شدند و مطالعه بر روی آن‌ها به طور مداوم تا اواسط دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت. این ویروس به طور طبیعی در پستانداران و پرندگان شیوع پیدا می‌کند. با این حال تاکنون هفت کروناویروس منتقل شده به انسان کشف شده است. آخرین نوع آن‌ها کرونا ویروس سندرم حاد تنفسی^۳ در دسامبر ۲۰۱۹ در شهر ووهان چین با همه‌گیری در انسان شیوع پیدا

^۱Retinam & Ismaeil

^۲ Goodman

^۳SARS

^۴ Adam & Herzlik

^۵SARS-CoV-2

کرد (صائب نیا و کریمی، ۱۳۹۹). با شیوع ویروس کرونا در چین در اواخر ژانویه و سرایت و شیوع آن در کشورهای اروپایی و خاورمیانه، بازارهای مالی جهانی در سراسر جهان واکنش گسترده‌ای نشان دادند. به اعتقاد کارشناسان اقتصادی، ریسک ویروس کرونا (بیماری کووید-۱۹) به‌حدی است که می‌توان آن را آغازی بر وقوع یک رکورد در اقتصاد جهانی دانست.

بیماری ناشی از کووید ۱۹ موجب ترس و نگرانی عمومی مردم شده‌است. فاصله‌گذاری اجتماعی یعنی به حداقل رساندن تماس با مردم و رعایت حداقل دو متر فاصله بین خود و دیگران، پرهیز از حمل و نقل عمومی، کار در خانه و اجتناب از تجمع و محدود کردن سفرهای غیرلازم. اعمال سیاست‌هایی چون فاصله‌گذاری اجتماعی و تعطیلی مراکز تجمع و تعامل افراد مانند پارک‌ها، کافه‌ها، زیارتگاه‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، باشگاه‌ها و مانند آن‌ها، پیامدهای اجتماعی خاص را به دنبال خواهد داشت که تأثیر آن بر گروه‌های اجتماعی-اقتصادی متفاوت خواهد بود (ایمانی جاجرمی، ۱۳۹۹).

در صورتی که سناریوی درگیری طولانی مدت با ویروس محقق شود، آثار اقتصادی آن کاملاً متفاوت با زمانی خواهد بود که این مسأله کوتاه مدت در نظر گرفته شود. در ایران، شیوع کرونا ویروس از انتهای سال ۱۳۹۸ و تداوم آن در سال ۱۳۹۹، اقتصاد کشور را در یک وضعیت رکود همراه با نااطمینانی قرار داده است. کشوری که پس از سپری دو سال سخت، دچار کاهش تشکیل سرمایه ثابت شده و ظرفیت تولید بالقوه اقتصادی نیز کاهش یافته است و دستیابی به سطح رفاه سال ۱۳۹۰ و پیش از آن دشوار است. از طرف دیگر، بالا بودن نرخ تورم برای دو سال پیاپی ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ و همچنین پیش بینی تورم بالای ۲۵ درصد برای سال ۱۳۹۹ نیز موجب شده است تا بنگاه‌های بسیاری توانایی ادامه فعالیت خود را از دست بدهند. با این حال پیش بینی می‌شد که بدون کرونا، اقتصاد ایران در سال ۱۳۹۹ رشد مثبت غیرنفتی (هر چند اندک) را ثبت کند ولی با شیوع این بیماری، وضعیت رکود و بی ثباتی در اقتصاد ایران ظهور پیدا کرد، کاهش تقاضا برای صادرات محصولات ایران (و به طور کلی کاهش تجارت جهانی) تقاضای کل را از طرف تجارت خارجی متأثر ساخت. در بخش داخلی نیز تقاضای کل هم به دلیل کاهش درآمد خانوار و هم کاهش برخی کالاها و خدمات که به شیوع بیشتر ویروس منجر می‌شوند) مانند حمل و نقل، رستوران و هتلداری، پوشاک و غیره (تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر عرضه کل اقتصاد نیز به دلیل اختلال در شبکه تأمین مواد اولیه و محدودیت فعالیت برخی از واحدهای صنعتی با شوک عرضه مواجه شده است (گزارشات دفتر مطالعات اقتصادی، ۱۳۹۸، ۲).

پیامدهای ناشی از شیوع کووید ۱۹ فقط محدود به پیامدهای اقتصادی نیست. بلکه در سازمان‌ها نیز پیامدهای این بیماری به چشم می‌خورد. نارایانامورتی و تورتولا (۲۰۲۱)، سه ساختار از پیامدهای کاری کووید-۱۹ را به طور تجربی تأیید کرده‌اند، که عبارتند از: عدم امنیت شغلی، دور کاری و ارتباط مجازی. از آنجا که همه‌گیری کووید-۱۹ یک پدیده نوظهور است، وجود سازه‌های مشخص و اثبات شده برای تحقیق بر اساس آن کمیاب است، که مستلزم یک زمینه تحقیقاتی پراکنده است. نارایانامورتی و تورتولا (۲۰۲۱)، معتقدند که مطالعه‌شان به شناسایی سه ساختار پیامدهای خاص کار اشاره دارد که با استخراج اجزای متعامد تأیید شده و کامل‌کننده نشانه‌های تحقیق قبلی بوده است. از آنجا که این مفاهیم در ابتدا براساس ادبیات و ادراکات صاحب‌نظران معتبر بوده است و نمونه تجربی قبلی برای آن وجود ندارد، شناسایی پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹، یک چارچوب عملی را ایجاد می‌کند که بر زمینه ادبیات نظری متصل شده‌است. بنابراین، به جای پرداختن به طیف گسترده‌ای از پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹، که تمایل به

تلاش‌های غیر ضروری دارد، این سه ساختار اجازه می‌دهند تا بر پیامدهای کاری شایع و ابتدایی بیشتری که ناشی از شیوع کووید-۱۹ هستند، تمرکز کنیم (نارایانامورتی و تورتورلا، ۲۰۲۱)

نتایج پژوهش‌های نارایانامورتی و تورتورلا (۲۰۲۱)، نشان داده است که پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد، به ویژه هنگام در نظر گرفتن دورکاری. به طور متقابل، به نظر می‌رسد کار از راه دور بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. به طور شگفت‌انگیزی، هیچ تأثیر مستقیم قابل توجهی بر عدم امنیت شغلی و ارتباطات مجازی یافت نشد. توضیح این نتیجه ممکن است دو دیدگاه نظری متفاوت را ترجیح دهد. از یک سو، ممکن است نشان دهد که تنوع عملکرد کارکنان چندان در برابر شرایط کار آسیب‌پذیر نیست و بیشتر بر عوامل فردی کارکنان، مانند سازگاری و انگیزه ذاتی تکیه دارد (چاتزوقلو و دیامانتیدیز، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، تأثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر عملکرد کارکنان زمانی کاهش می‌یابد که سایر عوامل سازمانی به درستی در نظر گرفته شوند. این دیدگاه بسیار منطبق با یافته‌های لی، ساوهرنر و تورتورلا (۲۰۱۹) است، که نشان می‌دهد عوامل سازمانی، به عنوان مثال رهبری و فرهنگ، کلید گردش کار کارکنان است (لی و همکاران، ۲۰۱۹).

فرهنگ سازمانی

بر اساس نظر بلور و داوسون^۳ (۱۹۹۴) مفهوم فرهنگ سازمانی دارای ریشه در علم انسان‌شناسی می‌باشد. اگرچه اصطلاح فرهنگ به شیوه‌های مختلفی تعریف شده، اکثر تعاریف‌ها به رسمیت می‌شناسند که فرهنگ از نظر تاریخی و اجتماعی ساخته می‌شود؛ شامل روش‌ها، دانش و ارزش‌های مشترکی می‌شود که اعضا با تجربه در یک گروه از طریق اجتماعی سازی به جدیدالورودها. انتقال می‌دهند؛ و برای شکل‌دهی یک فرایند گروهی، خروجی مواد، و توانایی بقا به کار می‌رود.

بررسی‌های متعدد تأکید می‌نمایند که فرهنگ سازمانی یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان‌ها است؛ به‌طوری که معتقدند که یکی از دلایل موفقیت زاپن در صنعت و مدیریت توجه آن‌ها به فرهنگ سازمانی است (دافت رل، ۲۰۰۹). ایجاد یک فرهنگ سازمانی سازنده، رضایت کارکنان را افزایش داده و در ایجاد یک محیط کاری مثبت با افزایش تعاملات بین همکاران مؤثر است. در این فرهنگ وظایف به‌نحوی سازمان‌دهی می‌شود که کارکنان را برای رسیدن به سطح بالایی از رضایت شخصی و اهداف سازمانی، کمک می‌کند (مترکو، موهر و یانگ^۴؛ ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی در هر سازمان، منحصر به فرد بوده و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود و با طبیعت عقاید و انتظارات مشترک درباره زندگی سازمان، ارتباط دارد (اسچاردنر، تیرز و جوردن^۵؛ ۲۰۱۴). محققان بر اساس تعاریف خود از فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی‌های متعددی از آن می‌کنند که یکی از آن‌ها فرهنگ قوی در برابر فرهنگ ضعیف است. در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای غالب به شدت حفظ و به‌طور روشن تبیین می‌شوند و تعداد زیادی از کارکنان از آن حمایت می‌کنند و آن را

^۱Chatzoglou & Diamantidis

^۲Li, Sawhney & Tortorella

^۳Blour & Davson

^۴ Daft RL

^۵Meterko, Mohr & Young

^۶Schraeder, Tears & Jordan

گسترش می‌دهند (هافستد و همکاران، ۱۹۹۱). فرهنگ سازمانی ضعیف و ناسالم، منجر به آشفتگی و فشار روانی می‌شود که نشانه‌های آن احساس درماندگی، انزوا، ناامیدی، سرخوردگی و بدبینی نسبت به خود و دیگران است و آثار آن به صورت کاهش بهره‌وری و نارضایتی شغلی ظاهر می‌شود (روبینز و کولتر^۱، ۱۹۹۵). همین‌طور نشان داده شده که فرهنگ سازمانی روی تدوین اهداف و استراتژی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری، سخت‌کوشی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (دوکیوت، کروس، سانهو و بیودت^۲، ۱۹۹۴؛ وبر و پیلسکین، ۱۹۹۶).

تعادل بین کار و زندگی

اولین بار در سال ۱۸۵۷ میلادی پژوهشگر لهستانی به نام ویجیچ جاسترزبوسکی (۱۸۸۲-۱۷۹۹) اصطلاح تعادل بین کار و زندگی را در مقاله‌ای با عنوان پیرامون تعادل بین کار و زندگی: علم کار، بر اساس واقعیات به دست آمده از علم طبیعت به کاربرد (پاکنگار، ۱۳۹۵؛ ص ۳۵). تعادل کار و زندگی واژه‌های عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیرکاری به کار برده می‌شود (وو و همکاران، ۲۰۱۳). اهداف اساسی علم تعادل بین کار و زندگی، بهبود نحوه انجام کار، روش‌ها و ابزار کار و انطباق آن‌ها به ویژگی‌های روانی و جسمی انسان است. البته باید توجه داشت که با مراعات اصول تعادل بین کار و زندگی، فشار کاری و سختی‌های بی‌مورد کاهش می‌یابد. همچنین، تعادل بین کار و زندگی در پی انطباق علمی شغل، شرایط، ابزار و محیط کار با مشخصات فیزیکی و بدنی انسان و نیز تعیین نیرو و توانایی جسمی اوست. باید شغل و محیط کار چنان طراحی شود که با مشخصات فیزیکی میانگین افراد (با ملحوظ کردن انحراف معیارهای مربوطه) مطابقت داشته باشد (پاکنگار، ۱۳۹۵). مؤلفه‌های تعادل بین کار و زندگی از دیدگاه (وو، روسویدی، کلیبرن و امسی کارسی، ۲۰۱۳) عبارت‌اند از: حمایت مدیر، حمایت سازمان، ارزش شغل، زمان کار، درآمد، وضعیت نظارت و میزان علاقه.

هلملی و همکاران (۲۰۱۴) تعامل کار و زندگی را به عنوان انجام انتظارات مرتبط با نقشی تعریف می‌کنند که مورد مذاکره و مشترک بین یک فرد و شرکای مرتبط با نقش‌هایشان در دو حوزه کار و خانواده است. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، تعادل کار-زندگی را حالت توازن بین کار فردی و زندگی شخصی تعریف می‌کند (به نقل از کیم و ویندسور^۳، ۲۰۱۵). دستیابی به تعادل بین کار و زندگی، تخصیص سطح متوازنی از زمان، فعالیت، مسئولیت و تعهد در نقش‌های دو حوزه کار و زندگی را می‌طلبد. اگر به هر کدام از نقش‌های کاری یا خانوادگی زمان بیشتر یا کمتری اختصاص داده شود به تعارض در نقش‌های کاری و زندگی منجر می‌شود (گرین هاوس، کولینز و شاو^۴، ۲۰۰۳).

گرین هاوس و آلن (۲۰۰۶)، تعادل کار-خانواده را به عنوان یک ارزیابی کلی در خصوص میزان اثربخشی و رضایت فرد در کار و زندگی خانوادگی تعریف می‌کنند. در خصوص اینکه افراد، تعادل کار-زندگی را چگونه تعریف و ارزیابی می‌کنند، دو فرض مهم وجود دارد؛ اول، به طور ضمنی، در «تعادل» این باور وجود دارد که افراد باید سعی کنند هر دو حوزه کار و زندگی را به طور مساوی مدیریت کنند، اما باید گفت این فرض نادرست است، زیرا افراد در این‌که تا چه حدی به هر دو حوزه اهمیت بدهند، متفاوت هستند. ممکن

^۱ Robbins, Coulter

^۲ Duquette, Kérowc, Sandhu, Beaudet

^۳ Kim & Windersor

^۴ Greenhaus Collins & Shaw

است شرایطی به وجود آید که باعث شود فرد به هر کدام از نقش‌های کاری یا زندگی خود، اولویت متفاوتی بدهد. دوم این که باید توجه داشت که کار و زندگی از هم جدا هستند و مستقل از یکدیگرند. اما پیشینه علمی نشان می‌دهد جدایی بین کار و زندگی یک افسانه‌ی دست نیافتنی است، زیرا ماهیت این دو نقش، یکپارچه است و این دو جدایی‌پذیر نیستند (هلملی، ۲۰۱۰؛ هلملی و همکاران، ۲۰۱۴).

فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی

طی سالیان اخیر، نقش حیاتی تعادل بین کار و زندگی در افزایش بهره‌وری، کاهش آسیب‌های عضلانی-اسکلتی، بهبود کیفیت، ایمنی و کارایی کلی سازمان‌ها مشخص‌تر شده است. متخصصین تعادل بین کار و زندگی با بهینه کردن تناسب بین انسان و سایر اجزای دستگاه‌های کار، کارایی انسان و سیستم‌ها را بهبود بخشیده‌اند. در حال حاضر توجه به تعادل بین کار و زندگی در سازمان‌ها در حد یک ابزار فراتر رفته است. تجربیات کشورهای صنعتی نشان می‌دهد که پرداختن به تعادل بین کار و زندگی و پیاده‌سازی آن می‌تواند به بسیاری از جنبه‌های عملکرد سازمان کمک نماید. امروزه تعادل بین کار و زندگی به عنوان یکی از مشخصه‌های مهم در فرمول‌بندی استراتژی بوده و فرایند پیاده‌سازی آن در راستای نیل به اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود. از این دیدگاه، تعادل بین کار و زندگی به عنوان دانشی جهت بهبود بهره‌وری سیستم، ایجاد محیط کار مناسب، پیشگیری از حوادث و بیماری‌های ناشی از کار و بهبود راندمان و عملکرد انسان قابل طرح است (پارکر^۱، ۲۰۱۳).

پرداختن به کار و خانواده، دو جنبه مهم از زندگی هر فرد را تشکیل می‌دهد. سلامت جسمی و روحی انسان‌ها در گرو هماهنگی و سازگاری این دو جنبه قرار دارد. به‌ویژه در جوامع امروزی که افراد بیشتر ساعات زندگی خود را در سازمان یا محل کار خود می‌گذرانند، پرداختن به نقش‌های متفاوت در سایر جنبه‌های زندگی مانند خانواده، دوستان، اجتماع، اوقات فراغت و... به دغدغه اصلی بسیاری از جامعه‌شناسان و روان‌شناسان تبدیل شده است. ایجاد تعادل بین کار و زندگی، منافع متعددی را به همراه دارد، از جمله این‌که مشارکت در نقش‌های چندگانه، افراد را از تأثیرات تجربه‌های منفی در تمامی نقش‌ها محافظت کرده و حمایت می‌کند (وو و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجا که زندگی کاری هر فرد بر زندگی خصوصی او تأثیر می‌گذارد و عکس آن نیز می‌تواند صحیح باشد، هر فردی که یک زندگی کاری دارد، باید راهی برای ترکیب زندگی کاری و زندگی خصوصی خود پیدا کند. این تأثیرهای دو جانبه می‌تواند مثبت یا منفی باشد. هنگامی که تضاد نقش‌ها در بین این دو نیمه زندگی در حداقل خود باشد و فرد در محل کار و خانه راضی بوده و به‌خوبی عمل کند، در این شرایط می‌توان گفت که تعادل خوبی بین کار و زندگی فرد وجود دارد (رستمی، ۱۳۹۴). تعادل بین کار و زندگی کارکنان نه تنها رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه بر زندگی خارج از کار کارکنان از جمله خانواده، اوقات فراغت و نیازهای اجتماعی نیز تأثیرگذار است. هنگامی که نیازهای کارکنان در محل کار برآورده نمی‌شود، به احتمال زیاد آن‌ها استرس کاری بسیاری تجربه می‌کنند که پیامدهای منفی بر رفاه کارکنان و عملکرد شغلی آن‌ها خواهد داشت و باعث می‌شود کارکنان از کار خود راضی نباشند (هانگ می، جیانگ، جین، شا^۲، ۲۰۱۵).

پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ و فرهنگ سازمانی

^۱ Parker

^۲ Hongmei, Jiang, Jin, Sha

از آنجایی که بیماری «کووید ۱۹» از جمله بیماری‌هایی است که، ویروس آن می‌تواند از شخصی به شخص دیگر منتقل شود و زمینه این انتقال در ازدحام جمعیت و تماس بیمار با سایرین فراهم می‌شود. این ویروس به‌طور کلی در تجمعات به‌راحتی منتقل می‌شود. پس بنابراین در جوامعی که دست دادن، روبوسی کردن، به آغوش کشیدن و سایر ویژگی‌های رفتاری این چنینی که در احوال پرسی‌های روزمره خود به‌کار می‌برند هرچند کارکردشان حس نوع دوستی، تحکیم روابط و عواطف است؛ و ریشه در باوها، ارزش‌ها و هنجارهای آن‌ها دارد؛ زمینه انتقال و انتشار بیماری کرونا و سایر بیماری‌های ویروسی را فراهم می‌کند و تهدیدی جدی برای سلامت فرد و جامعه محسوب می‌شود. بسیار حائز اهمیت است، بدانید که فرد ناقل بدون علامت بیماری نیز می‌تواند منبع عفونت باشد (جانگ ون هونگ، ۱۳۹۸).

در سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد منجر به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان‌شان شده است. در نتیجه این تغییرات فشار قابل ملاحظه فزاینده‌ای بر کارکنان برای پذیرفتن این تکنولوژی‌ها وجود دارد. سازمان‌ها نیز در تلاش هستند تا کارکنانی را استخدام کنند تا به‌راحتی این تغییرات را بپذیرند و فراتر از نقش و وظیفه خود در راستای اهداف عالیه سازمان تلاش کنند. بنابراین، از آنجایی که کارکنان به عنوان یکی از مهمترین منابع و سرمایه‌های هر سازمانی مطرح می‌باشند و رفتارهای آن‌ها هم می‌تواند بسیار با اهمیت تلقی گردد. از سوی دیگر آنچه که در سال اخیر این رفتارها را به چالش کشیده و بر آن اثر گذاشته تغییراتی است که در محیط پیرامون ما از جهت شیوع ویروس کرونا یا همان کووید ۱۹ بوده است. فرهنگ سازمانی کارکنان نیز از این امر مستثنی نیستند و این رفتارها هم تحت سیطره این ویروس به چالش کشیده شده‌اند. دولت‌ها تنها راه چاره را در اقدامات پیشگیرانه و رعایت پروتکل‌های بهداشتی می‌دانند. بنابراین آنچه که در این میان اهمیت دارد اقداماتی است که سازمان‌ها برای کارکنان در نظر گرفته‌اند و امید به روزهای بهتر را برای کارکنان نوید می‌دهند تا در دوران پسا کرونا جهت افزایش بهره‌وری به بار بنشانند.

در پی همین موضوع، در کشور ما نیز بروز کنش‌ها و واکنش‌های مختلفی را به صورت خودجوش و یا نظام‌مند در پی داشته است که از جمله آن‌ها قرنطینه خانگی است که با چالش‌های مختلف #در خانه می‌مانیم، #نه به مسافرت و... تقویت شده است. قرار گرفتن در شرایط قرنطینه به صورت طبیعی تبعات متعدد روحی، روانی و جسمی را در دو سطح فردی و اجتماعی به همراه خواهد داشت (اسکندریان، ۱۳۹۹).

در تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ باید گفت، اگرچه لرزش‌های محیطی برای تغییر فرهنگی فشار ایجاد می‌کند، اما واکنش‌های متفاوتی را نیز به دنبال دارد. لرزش‌ها زمانی می‌توانند سازمان‌ها را دفاعی کنند که اعضای سازمان تغییرات را بسیار نگران کننده و تهدیدآمیز می‌دانند و به سادگی تغییراتی را که ممکن است مورد نیاز باشد انکار یا اجتناب کنند (الیوت و اسمیت، ۲۰۰۶). به عنوان مثال، هنگامی که نوکیا در سال ۲۰۰۷ با تغییر اساسی در بازار تلفن‌های همراه روبرو شد، فرهنگ خشم و ترس شرکت را فرا گرفت (ووری و هوی، ۲۰۱۶). مدیران ارشد اطلاعات مربوط به تغییر بازار را نادیده گرفتند و به طور قاطع با یک روند ناموفق عمل کردند. لرزش‌ها همچنین می‌توانند سازمان‌ها را ریاکارانه جلوه دهند (برونسون، ۱۹۸۹). این امر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها باعث

^۱Elliott & Smith

^۲Vuori & Huy

^۳Brunsson

می‌شوند جنبه‌های بسیار قابل مشاهده فرهنگ خود را تغییر دهند اما جنبه‌های عمیق‌تر را دست نخورده رها کنند. به دنبال بحران مالی، بسیاری از بانک‌های بزرگ قابل مشاهده‌ترین جنبه‌ها مانند بیانیه ارزش‌های خود را تغییر دادند، اما آن‌ها فرضیات یا آیین‌های عمیق‌تر را تغییر ندادند (اسپایسر، پاسکال‌گوند، پاتل، لیندلی، فلمینگ، موسونی، بنویت و پارکر، ۲۰۱۵). لرزش‌ها همچنین می‌توانند سازمان‌ها را به تصمیم‌های بدون فکر وادار کنند. به عنوان مثال، مدیر مدرسه در مواجهه با فشار بودجه، فرهنگ جدیدی از پاسخگویی را پیش می‌برد که باعث از بی‌انگیزه شدن معلمان و سرانجام از بین رفتن عملکرد آن‌ها می‌شود (هالت، ۲۰۱۰).

تغییرات عمیق معرفی شده توسط کووید ۱۹ چالش‌های مهمی را برای مدیران ارائه می‌دهد، همچنین فرصت‌های قابل توجهی را برای محققان ارائه می‌دهد. چالش‌ها شامل این است که فرهنگ‌های سازمانی در واقع چقدر مقاوم هستند. آیا فرهنگ‌های سازمانی زمانی تغییر می‌کنند که یک دامنه وسیع اجتماعی وجود داشته باشد یا از نظر بنیادی شبیه هم بمانند؟ کدام اجزای فرهنگ دگرگون شده و کدام حفظ می‌شوند؟ آیا تحولات گسترده‌تری در سطح میدانی فرهنگ وجود دارد و این تعامل با تغییرات در فرهنگ سازمانی چگونه است؟ و چه تفاوتی بین سازمان‌های دارای نهاد بالا با فرهنگ‌های بسیار خوب و سازمان‌های دارای فرهنگ‌های جوان‌تر یا شکننده‌تر وجود دارد؟ پژوهشگران می‌توانند این سوالات را با ردیابی تغییر در نشانه‌ها و نمادها، مناسک و مفروضات اساسی قبل، حین و بعد از شیوع کووید ۱۹ مطالعه کنند (اسپایسر، ۲۰۲۰).

روانشناسان بین فرهنگی دریافته‌اند که جوامعی با فرهنگ‌های قوی که به قوانین، مقررات و اقتدار احترام می‌گذارند، در هنگام تهدیدهای عمیق اجتماعی مانند همه‌گیری‌ها، بهتر کنار می‌آیند (وان باول^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). آیا ممکن است سازمان‌های مستقر در کشورهای دارای فرهنگ قوی در پاسخ به این بیماری همه‌گیر بهتر عمل کنند؟ محققان می‌توانند تأثیر تغییر فرهنگ بر افراد را کشف کنند. این مستلزم این است که چگونه تغییرات سریع در فرهنگ بر هویت، احساسات و رفاه افراد تأثیر می‌گذارد. محقق می‌تواند نحوه تغییرات فرهنگ‌های سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها را بررسی کند (همان).

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

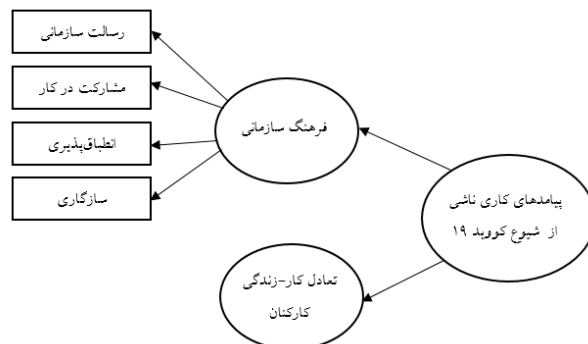
از آنجا که پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ نظیر دورکاری، فاصله‌های اجتماعی، استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات به منظور برقراری ارتباط با همکاران بر هر سازمانی تأثیراتی دارد. در این پژوهش تصمیم بر آن شد که این تأثیرات را بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار زندگی کارکنان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی خراسان جنوبی سنجیده شود. بدین منظور با بررسی پیشینه‌های موجود در این زمینه و ترکیب این تحقیقات مدل مفهومی زیر شکل گرفت، که در آن متغیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ از مطالعه نارایانامورتی و تورتورلا (۲۰۲۱)، تعادل کار-زندگی کارکنان با در نظر گرفتن مطالعه هار و همکاران (۲۰۱۴) و در نهایت فرهنگ سازمانی از پژوهش‌های دنیسون (۲۰۰۰) و فی و دنیسون^۴ (۲۰۰۳) برگرفته شده است.

^۱Spicer, Pascal Gond, Patel, Lindley, Fleming, Mosonyi, Benoit and Parker.

^۲Hallett

^۳Van Bavel

^۴Fey & Denison



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی طراحی شده، فرضیه‌های ذیل برای این تحقیق در نظر گرفته شد:

فرضیه‌های اصلی

۱. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد.
۲. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر تعادل کار-زندگی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ۱-۱. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر رسالت سازمان تاثیر معناداری دارد.
- ۱-۲. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر مشارکت در کار تاثیر معناداری دارد.
- ۱-۳. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر انطباق‌پذیری تاثیر معناداری دارد.
- ۱-۴. پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر سازگاری تاثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی است. از آنجا که نتایج این پژوهش به منظور بهبود و ارتقا تعادل کار-زندگی و فرهنگ سازمانی در دوران شیوع کووید ۱۹ و یا بحران‌های مشابه قابل استفاده می‌باشد، لذا در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها جز تحقیقات توصیفی است، به این دلیل که وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی در دوران شیوع کووید ۱۹ در سازمان را توصیف و تفسیر می‌کند.

جامعه آماری این پژوهش اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی استان خراسان جنوبی در نظر گرفته شد. طبق آمار این سازمان تعداد کارکنان ۱۶۰ نفر می‌باشند و همگی در دوران شیوع کووید-۱۹ مشغول به کار بوده‌اند.

با توجه به اینکه در این پژوهش تاثیر کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی و تعادل کار-زندگی کارکنان مدنظر است تفاوتی بین سطوح سازمانی در نظر گرفته نمی‌شود و نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شده‌است.

با عنایت به اینکه جامعه آماری که ۱۶۰ نفر می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۱۳ نفر به دست آمد.

به دلیل شیوع بیماری کووید-۱۹ پرسشنامه به صورت الکترونیک برای همه کارکنان ارسال شد و در نهایت ۱۱۳ پرسشنامه کامل به صورت تصادفی انتخاب شد و برای انجام تحلیل‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفت.

داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰)، فی و دنیسون (۲۰۰۳) در زمینه فرهنگ سازمانی، نارایانامورتی و تورتولا (۲۰۲۱)، در زمینه پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ و پرسشنامه هار و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه تعادل کار و زندگی، با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای گردآوری شد.

روایی پرسشنامه این پژوهش به دو روش سنجیده شد. ابتدا پس از تهیه و تنظیم پرسشنامه نمونه‌ای از آن جهت مطالعه و اظهارنظر به اساتید فن تقدیم گردید و نکته نظرات و اصلاحات موردنظر ایشان اعمال شد.

تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که آیا مقیاس طراحی شده (پرسشنامه) برای گردآوری داده‌ها معتبر است یا خیر. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه تحقیق مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱). در مجموع روایی همه سؤالات تأیید شد.

در واقع پژوهشی پایا است که اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به گروه واحدی از افراد بدهیم، نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه به وسیله آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد. مقدار قابل قبول آلفای کرونباخ باید بیشتر از ۰/۷ باشد و هر قدر این عدد به یک نزدیک‌تر باشد پرسشنامه از پایایی بیشتری برخوردار است (قاسمی، ۱۳۸۴). در این پرسشنامه میزان آلفای کرونباخ کلی برابر با ۰/۸۹۰ است و همانطور که در جدول مشاهده می‌شود برای هر متغیر به صورت جداگانه محاسبه شده است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ
پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹	۰/۷۰۶
تعادل کار - زندگی	۰/۷۰۵
رسالت سازمانی	۰/۷۳۲
مشارکت در کار	۰/۷۲۳
انطباق‌پذیری	۰/۸۸۶
سازگاری	۰/۸۱۲
کل پرسشنامه	۰/۸۹۰

با توجه به داده‌های جدول، پرسشنامه این پژوهش پایایی لازم را دارد.

روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری استنباطی و روش‌های آماری توصیفی تقسیم کرد. برای بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و میانگین استفاده

خواهد شد. با استفاده از مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از پرسشنامه پژوهش، روایی به روش تحلیل عاملی تأییدی گرفته شده است. پس از آن با استفاده از مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی پژوهش آزمون و برازش آن مشخص شده است. برای پردازش داده‌های آماری مربوط به پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۲ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

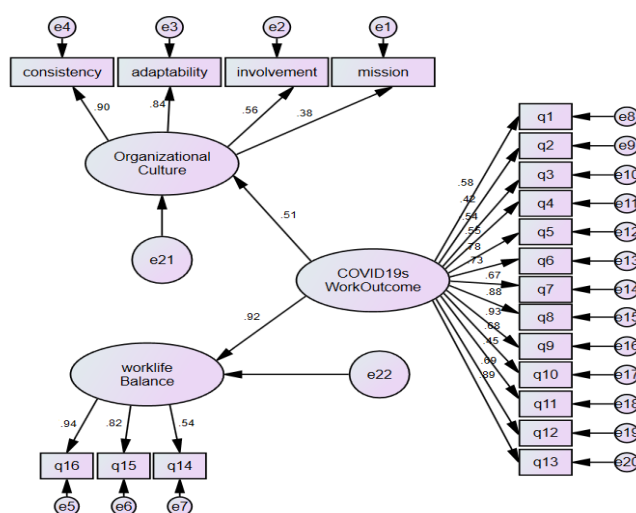
پس از تحلیل‌های آمار توصیفی و در بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از لحاظ جنسیت، ۳۴/۵٪ از پاسخ‌دهندگان را زنان و ۶۵/۵٪ را مردان تشکیل داده‌اند.

۲/۷ درصد نمونه آماری زیر ۳۰ سال، ۸/۸٪ بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۴۲/۵٪ بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۳۴/۵٪ بین ۴۱ تا ۴۵ سال، ۶٪ بین ۴۶ تا ۵۰ سال، و ۵/۵٪ بالای ۵۰ سال هستند. بیشترین فراوانی مربوط به ۳۶ تا ۴۰ سال می‌باشد.

از لحاظ تحصیلات، ۶٪ حجم نمونه آماری دارای مدرک دیپلم، ۵۴٪ دارای مدرک لیسانس و ۴۰٪ دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند. هیچ نمونه‌ای با مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم در بین پاسخ‌دهندگان یافت نشد و بیشترین فراوانی مربوط به مدرک لیسانس می‌باشد. ۵/۵٪ حجم نمونه کمتر از ۵ سال، ۸/۸٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۶/۷٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۸/۵٪ بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱۵٪ بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۵/۵٪ حجم نمونه بین ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه خدمت دارند. بیشترین فراوانی مربوط به سابقه خدمت ۱۵ تا ۲۰ سال با درصد فراوانی ۴۸/۵٪ می‌باشد.

آزمون فرضیات با استفاده از مدل معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری ابزاری در دست محققین جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل فراهم می‌سازد. مهم‌ترین دلایل استفاده زیاد پژوهشگران از معادلات ساختاری، قابلیت آزمون تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرها است. مدل معادلات ساختاری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار ایموس در شکل ۲ ارائه می‌گردد:



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد با استفاده از نرم‌افزار ایموس

آزمون فرضیه اصلی اول: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی مقدار ۰/۵۱ بدست آمده است. چون این مقدار مثبت بوده و از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر بسیار و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار سطح معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه ۱ تایید می شود.

آزمون فرضیه اصلی دوم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر تعادل کار-زندگی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر تعادل کار-زندگی کارکنان مقدار ۰/۹۲ بدست آمده است. چون این مقدار مثبت بوده و از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر بسیار و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار سطح معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری شیوع کووید ۱۹ بر تعادل کار-زندگی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه ۲ تایید می شود.

آزمون فرضیه فرعی اول: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر رسالت سازمان تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر رسالت سازمان مقدار ۰/۳۵ گزارش شده است. چون این مقدار مثبت بوده و مقدار کمی از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر متوسط و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار سطح معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر رسالت سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه فرعی اول تایید می شود.

آزمون فرضیه فرعی دوم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر مشارکت در کار تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر مشارکت در کار مقدار ۰/۵۲ گزارش شده است. چون این مقدار مثبت بوده و از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر بسیار و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار سطح معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر مشارکت در کار تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه فرعی دوم تایید می شود.

آزمون فرضیه فرعی سوم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر انطباق پذیری تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر انطباق پذیری مقدار ۰/۷۷ بدست آمده است. چون این مقدار مثبت بوده و از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر بسیار و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار سطح معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر انطباق پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه فرعی سوم تایید می شود.

آزمون فرضیه فرعی چهارم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر سازگاری تاثیر معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تاثیر پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر سازگاری مقدار ۰/۸۳ بدست آمده است. چون این مقدار مثبت بوده و از ۰/۳ بیش تر است می توانیم بگویم شدت تاثیر بسیار و از نوع مثبت می باشد. همچنین مقدار معنادار در جدول خروجی ۰/۰۰۰ می باشد چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، نشان دهنده معنادار بودن رابطه است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ بر سازگاری تاثیر مثبت و معناداری دارد، لذا فرضیه فرعی چهارم تایید می شود.

برای مشاهده بهتر نتایج جدول ۲ رسم شده است:

جدول ۲. ضرایب مشاهده شده در مدل معادلات ساختاری

روابط	بارعاملی استاندارد	تخمین غیراستاندارد	سطح معنادار	سطح خطا
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر فرهنگ سازمانی	۰/۵۱	۰/۵۰۷	۰/۰۰۰	۰/۲۲۴
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر تعادل کار-زندگی	۰/۹۲	۱/۶۶۹	۰/۰۰۵	۰/۱۶۵
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر رسالت سازمانی	۰/۳۵	۰/۵۰۳	۰/۰۰۰	-
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر مشارکت در کار	۰/۵۲	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰	-
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر انطباق پذیری	۰/۷۷	۱/۲۷۶	۰/۰۰۰	-
تاثیر پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ بر سازگاری	۰/۸۳	۱/۱۷۶	۰/۰۰۰	-

با توجه به جدول ۲ مشاهده می گردد که همه ضرایب مثبت بوده و چون سطح معنادار به دست آمده برای همه روابط کمتر از ۰/۰۵ است پس نتیجه می گیریم که تاثیر متغیرها مثبت و معنادار است.

تحلیل برازش مدل

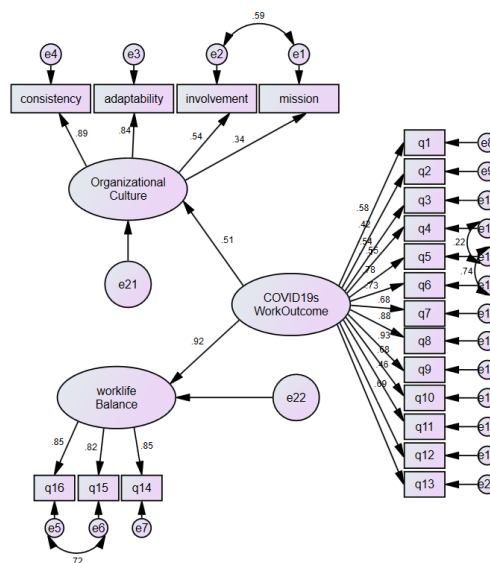
معیارهای علمی قابل قبول برای تأیید مدل تدوین شده با استفاده از داده های به دست آمده، خود بحث اصلی در «شاخص های برازش مدل» را تشکیل می دهد. در شاخص های نیکویی برازش هر چه مقدار آن شاخص ها افزایش می یابد نشانه ای از حمایت قوی تر داده ها از مدل تفسیر می شود. به منظور بررسی مناسبیت مدل، از شاخص های برازش زیر استفاده می شود:

جدول ۳. شاخص های برازش مدل (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱)

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA	۰/۰۸ و کمتر	۰/۰۹۰
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۸ و بالاتر	۰/۷۸
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۸ و بالاتر	۰/۸۴

۰/۸۴	۰/۸ و بالاتر	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۰۴۶	نزدیک به صفر	میانگین مجذور پس ماندها RMR
۰/۷۸	۰/۸ و بالاتر	شاخص برازندگی GFI
۰/۷۹	۰/۸ و بالاتر	شاخص برازندگی AGFI
۱/۶۴۰	کمتر از ۳	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی CMIN/DF

همانطور که مشاهده می شود مقادیر NFI، IFI، CFI، GFI و AGFI بنا به اطلاعات این جدول دارای مقادیری به ترتیب از راست به چپ برابر با ۰/۷۸، ۰/۸۴، ۰/۸۴، ۰/۷۸ و ۰/۷۹ می باشند. با توجه به اینکه مقدار حداقل برای این پنج معیار ۰/۸ می باشد می توان نتیجه گرفت که بعضی از شاخص ها در حد مطلوب نیستند. در خصوص معیار برازش RMR که باید نزدیک به صفر باشد، مقدار به دست آمده ۰/۰۴۶ است و در نهایت همانطور که در جدول دیده می شود، مقدار شاخص RMSEA در این مدل ۰/۰۹۰ می باشد. مقدار گزارش شده CMIN/DF، مناسب مدل را از حیث این شاخص می رساند. با اصلاح مدل می توان مقادیر شاخص های برازش را به مقدار مطلوب نزدیکتر کرد. شکل ۳ مدل اصلاح شده از حیث برازش را نشان می دهد.



شکل ۳. مدل اصلاح شده در حالت استاندارد

به منظور بررسی مناسبیت مدل، از شاخص های برازش زیر استفاده می شود.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱)

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA	۰/۰۸ و کمتر	۰/۰۷۸
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰/۸ و بالاتر	۰/۸۵
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۸ و بالاتر	۰/۹۲
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۸ و بالاتر	۰/۹۵
میانگین مجذور پس‌ماندها RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۳۳
شاخص برازندگی GFI	۰/۸ و بالاتر	۰/۹۶
شاخص برازندگی AGFI	۰/۸ و بالاتر	۰/۹۴
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی CMIN/DF	کمتر از ۳	۱/۳۶۳

همانطور که مشاهده می‌شود پس از اصلاح برازش مدل مقادیر NFI، CFI، IFI، GFI و AGFI بنا به اطلاعات این جدول دارای مقادیری به ترتیب از راست به چپ برابر با ۰/۸۵، ۰/۹۵، ۰/۹۲، ۰/۹۶ و ۰/۹۴ می‌باشند. با توجه به اینکه مقدار حداقل برای این پنج معیار ۰/۸ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفروض مورد بحث، از حیث این پنج معیار دارای نیکویی برازش قابل قبول است. در خصوص معیار برازش RMR که باید نزدیک به صفر باشد، مقدار به دست آمده ۰/۰۳۳ است که این شاخص نیز نیکویی برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. و در نهایت همانطور که در جدول دیده می‌شود، مقدار شاخص RMSEA در این مدل ۰/۰۷۸ می‌باشد که مقدار بسیار مناسبی برای قضاوت در خصوص انطباق داده‌های تجربی و مدل نظری پژوهش ارائه می‌کند. مقدار گزارش شده CMIN/DF نیز مناسبیت مدل را از حیث این شاخص می‌رساند. لذا می‌توان گفت که مدل اصلاح شده از برازش خوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های آزمون‌های آماری، بحث و نتیجه‌گیری هر فرضیه در زیر ارائه می‌گردد.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه اصلی ۱: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد.

محیط سازمان‌ها به گونه‌ای است که تغییر را به طور غیرقابل پیش‌بینی برای سازمان ایجاد می‌کنند و مدیران وادار می‌شوند تا به دنبال انعطاف سازمانی بیشتر باشند و شکل‌های جدید انجام کار را جستجو می‌کنند. در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجه مناسب برای موفقیت بیشتر بعضی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر شده است. مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان می‌دهد بعضی سازمان‌ها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دورکاری هستند و مدیران، ارزیابی نوع فرهنگ خاص خود، انواع دورکاری مناسب با این فرهنگ، و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آن غلبه کرد را ضروری می‌بینند (پاکدل، ملکیان و غفوری، ۱۳۹۱).

یکی از پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ دورکاری می‌باشد (نارایانامورتی و تورتولا، ۲۰۲۱). شروع دورکاری به‌شیوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست خواهد شد. بنابراین مدیرانی که در اندیشه استقرار دورکاری هستند باید عامل فرهنگ سازمانی را نیز مورد توجه قرار دهند. این بدان معنا است که چه بسا در سازمان، خرده‌فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند و اگر هنجارهای کاری این خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته نشوند، با دورکاری مخالفت خواهد شد. هنوز در فرهنگ‌های موافق با دورکاری گرایش به کم اهمیت دانستن اثر مفروضات فرهنگی وجود دارند. یک مانع سازمانی مهم برای دورکاری، موضوع مدیریتی «از دست دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. اداره جدید، شکل غالب و توسعه‌ای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و بر اساس کنترل سلسله مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین نگه داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بوروکراتیک مدیریت دیدار شده است و به کمک مکاتب مرتبط با روابط انسانی، نوع نگرش‌ها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطاف‌پذیر در محیط‌های پرتلاطم کسب و کار تغییر کرده است (هرینگتون و سانتیگو، ۲۰۰۶؛ گانی و تولمن، ۲۰۰۶).

کووید ۱۹ شرکت‌ها را در سراسر دنیا مجبور کرد خیلی زود به کار از راه دور روی بیاورند. اگرچه این مهاجرت کاری در مدت زمان کوتاهی به خوبی انجام شد، اما چند مشکل وجود دارد که مدیران کسب و کار باید از آنها آگاه باشند. از این گذشته، اجرای دورکاری بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که اکثر سازمان‌ها تصور می‌کنند. شرکت‌ها برای موفقیت در این روش کار کردن و برای طولانی مدت، یک رویکرد ساختار یافته، همراه با سرمایه گذاری قابل توجه برای تغییر فرهنگ شرکت نیاز دارند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ از جمله دورکاری و ارتباطات مجازی کارکنان بر فرهنگ سازمانی تأثیر داشته و باعث تغییر و برجسته‌تر شدن فرهنگ سازمانی شده است.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه اصلی ۲: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر تعادل کار-زندگی کارکنان تأثیر معناداری دارد. از آنجاکه زندگی کاری هر فرد بر زندگی خصوصی او تأثیر می‌گذارد و عکس آن نیز می‌تواند صحیح باشد، هر فردی که یک زندگی کاری دارد، باید راهی برای ترکیب زندگی کاری و زندگی خصوصی خود پیدا کند. این تأثیرهای دوجانبه می‌تواند مثبت یا منفی باشد هنگامیکه تضاد نقش‌ها در بین این دو نیمه زندگی در حداقل خود باشد و فرد در محل کار و خانه راضی بوده و به خوبی عمل کند، در این شرایط می‌توان گفت که تعادل خوبی بین کار و زندگی فرد وجود دارد. معمولاً جنبه‌های مختلف زندگی شخصی و کاری، از دیدگاه مشکلات و موانعی بررسی شده است که افراد در راه یافتن روشی برای ایجاد تعادل بین کارشان و زندگی خانوادگی‌شان با آن‌ها مواجه می‌شوند. مطالعات گذشته نشان می‌دهند که تعارض‌های گوناگون و مداخله‌های نامطلوبی بین این نیمه‌های زندگی وجود دارد. برای مثال، فشارهای زمانی ناشی از کار یا خانواده ممکن است باعث بروز مشکلاتی برای افراد شود. همچنین تنش‌های مربوط به هر یک از این نیمه‌ها بر تجربه کار و زندگی افراد تأثیر می‌گذارد. بنابراین ساعات کاری طولانی مدت و پراسترس و از سویی دیگر، زندگی شخصی با مسئولیت‌های خانوادگی طاقت فرسا، موجب بروز تضاد بین کار و زندگی فرد و ایجاد اختلالاتی در عملکرد یا رفتار فرد در هر یک

^۱Harrington & Santiago

^۲Gani & Toleman

از زمینه‌ها می‌شود. هرچه افراد روی زمانی که در محل کار حاضر می‌شوند، مکان انجام فعالیت و زمانبندی و اولویت‌بندی کارهای روزانه خود کنترل بیشتری داشته و از آزادی بیشتری برخوردار باشند، تعادل بهتری بین کار و زندگی خود احساس می‌کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۹۳).

دورکاری به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی مورد استفاده سازمان‌ها برای مواجهه موفق با رقابت جهانی و به دست آوردن مزیت رقابتی سرمایه انسانی با اجازه دادن به کارکنان برای کسب رضایت بیشتر در نظر گرفته می‌شود. با اثبات این حقیقت که هارتمن و همکاران (۱۹۹۱) بیان می‌کنند که دورکاری از دو منظر سود می‌برد: دیدگاه سازمانی و دیدگاه کارکنان؛ دیدگاه سازمانی و مدیریتی با اثرات بهره‌وری ارتباط دارد و از نظر رضایت از دیدگاه کارکنان می‌توان تأثیر نگرشی مرتبط را به دست آورد.

آرشا (۲۰۲۰) در پژوهشی با نشان داد که بین دورکاری و تعادل بین کار و زندگی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. این رابطه با مطالعه انجام شده توسط رحمان و صیدیقوی^۱ (۲۰۲۰) مطابقت دارد. در آن‌ها ادعا می‌کنند که تعادل بین کار و زندگی با دورکاری ارتباط مثبت دارد. رحمان و صیدیقوی (۲۰۲۰) ادعا می‌کنند که یافته‌های مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد کارمندانی که مجاز به دورکاری و انعطاف‌پذیری در کار خود هستند، از تعادل سالم کار و زندگی برخوردارند. علاوه بر این، یک دیدگاه مشابه از لاکشمی ۲۰۱۷ ارائه شده است نشان می‌دهد که مفهوم دفتر مجازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا تعادل کار و زندگی بالاتری را تجربه کنند. طبق نظر ویسول^۲ (۲۰۱۱) کارکنان دورکار استرس کمتری را تجربه کرده‌اند و رضایت بیشتری را در مقایسه با سایر کارکنان تجربه کرده‌اند. این ممکن است باعث شود افراد دورکار سطح شادی بالایی را تجربه کنند. همچنین، رحمی^۳ (۲۰۱۸) تشخیص داد که محل کار تعیین‌کننده اصلی شادی کارکنان است. می‌توان اینگونه استدلال کرد که اگر به کارکنان اجازه داده شود از راه دور کار کنند، سطح شادی آن‌ها را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، او اظهار داشت، کارکنان در مکانی که می‌توانند بدون استرس یا بار کار کنند، احساس خوشبختی می‌کنند. کار کردن در خانه تأثیر بیشتری بر شادی کارکنان دارد زیرا عموماً خانه جایی است که افراد به طور کلی استرس کمتری احساس می‌کنند (رحمی، ۲۰۱۸).

مساله دورکاری و کار کردن از خانه در هیچ زمانی به اندازه امروز پررنگ نبوده است. شیوع بیماری کرونا و اعلام محدودیت‌های ترددی از سوی دولت‌ها و قرنطینه خانگی، سبب شده که سازمان‌های مختلف مجبور شوند تا آنجایی که می‌توانند از نیروهای خود به صورت دورکار بهره ببرند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد پیامدهای کاری ناشی از کووید-۱۹ باعث ارتقای تعادل کار-زندگی کارکنان شده است. چرا که با وجود شیوع کووید-۱۹ و فعالیت ادارات با یک سوم کارکنان، کارکنان وقت بیشتری برای گذراندن اوقات خود با خانواده‌شان را دارند.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه فرعی اول: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر رسالت سازمان تأثیر معناداری دارد.

رسالت سازمانی بر ارزیابی اینکه آیا اعضای سازمان «می‌دانند کجا می‌رویم؟» تأکید دارد و فرض می‌کند که «سازمان‌های با عملکرد بالا رسالتی دارند که به کارکنان می‌گویند چرا وظایفی که به آن‌ها محول شده انجام می‌دهند و چگونه کارهایی که هر روز انجام می‌دهند به علت آن کمک می‌کند». ابعاد فرعی رسالت سازمانی شامل تعریف جهت و هدف استراتژیک سازمان است که معمولاً به استراتژی‌های

^۱Rehman & Siddiqui

^۲Weisul

^۳Rahmi

چند ساله با اولویت‌های بالا اشاره می‌کند که به منظور «عملیاتی کردن» چشم انداز سازمانی تعیین شده است. تعیین اهداف، که از نوع اهداف کوتاه مدت هستند، از استراتژی وسیع‌تر (در عین حال مطابق با استراتژی) که به منظور کمک به هر کارمند در درک چگونگی ارتباط فعالیت‌های کاری خود با چشم انداز و استراتژی سازمانی گسترده‌تر تعیین شده است (گوترمن، ۲۰۱۵). این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه‌گیری می‌شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند مأموریت اصلی‌شان را به طور مداوم تغییر دهند پر دردسرتین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم انداز را پشتیبانی می‌کند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). رسالت سازمانی با سه شاخص مشخص می‌شود: گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز. سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (ایران‌زاده و محمودی‌اشان، ۱۳۸۹).

بنظر می‌رسد با اعمال محدودیت‌های مربوط به کووید-۱۹ و پیامدهای کاری ناشی از آن باعث کمرنگ شدن اهداف سازمان نشده است و تاکید بر رسالت سازمانی افزایش یافته است. سازمان می‌داند که با اهداف آینده به کجا می‌رود و کارکنان با محدودیت‌های پیش آمده برای رسیدن به اهداف تلاش بیشتری می‌کنند.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه فرعی دوم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر مشارکت در کار تاثیر معناداری دارد.

مشارکت نشان دهنده احساس مالکیت و تعهد کارکنان، فرهنگ مشارکت در تصمیمات نمایندگان سازمان و اخلاق کاری کارکنان در سازمانی است که در آن قرار دارند (ها، ۲۰۲۰) سازمان‌های شایسته کارکنان سازمانی را توانمند کرده، کار گروهی را به سرعت تمرین می‌کنند و به طور دائمی مهارت‌های کارکنان خود را بهبود می‌بخشند (دیل و کندی، ۱۹۸۲؛ فای و دنیسون، ۲۰۰۳). گورومونزی (۲۰۱۶) بیان کرد که مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه معنادار قوی و مثبت دارند. سازمان‌هایی که از روحیه تیم خود استفاده می‌کنند به طور مستمر کارکنان خود را توسعه داده و به آن‌ها نیرو می‌بخشند، که این امر نشان می‌دهد که کارکنان سازمان را تشویق می‌کنیم تا در حین رشد و بهبود عملکرد، عملکرد بالایی را حتی در داخل سازمان انجام دهند (دنیسون، ۲۰۰۰).

سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (ایران‌زاده، محمودی‌اشان، ۱۳۸۹).

^۱Ha

^۲Deal & Kennedy

^۳Fey and Denison

^۴Denison

مشارکت در کار با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و عزیزاده، ۱۳۸۸).

بنظر می‌رسد با توجه به شرایط پیش آمده و فعالیت سازمان با یک سوم ظرفیت، باعث شده که کارکنان در روزهایی که در محل کار حضور دارند مشارکت کاری بیشتری داشته باشند و به نوعی روزهایی که در سازمان حضور دارند خود را در قالب تیم می‌دانند و عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند همین موضوع باعث شده پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید-۱۹ باعث تغییر مشارکت در کار کارکنان شود.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه فرعی سوم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر انطباق‌پذیری تاثیر معناداری دارد.

اهمیت فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن بوسیله اسکات و همکارانش مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. تحقیقات ایشان نشان می‌دهد که ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی یک نقطه نظر در حال رشد می‌باشد که در حفظ و سلامتی توسعه سازمانی نقش اساسی دارد. تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی برای حفظ و سلامتی رشد سازمان از این باور که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط می‌باشد، نشأت می‌گیرد. فرهنگ سازمانی ممکن است باعث تقویت ساختار ارتباطی و هماهنگی سازمان گردد. همچنین مطالعات انجام شده بوسیله اسکات و همکارانش نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی در حفظ سلامتی سازمان از طریق ایجاد تیم‌های کاری، هماهنگی و همبستگی بین بخش‌های مختلف که نهایتاً منجر به بهبود کیفیت مستمر می‌شود، صورت می‌گیرد مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده نماید (ایران‌زاده، محمودی‌اشان، ۱۳۸۹). انطباق‌پذیری به عنوان یکی از ارکان مهم فرهنگ سازمانی، به معنی سازگاری بیرونی، توانایی سازمان در ارزیابی و درک محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. درک محیط پیرامون در عمل می‌تواند فرصتی برای انعطاف‌پذیری، رشد و گسترش توانایی آگاهی از محیط خارجی، کارکنان سازمان و مشتریان فراهم کند (قاسم، اجمال، گوناسکاران و هلو، ۲۰۱۹). سازمان در موقعیتی است که برنامه خود را برای گروه خارج از سازمان و گروه بر خلاف اصول درون سازمان تنظیم کند و همچنین سازمان را با تغییرات جوی تطبیق دهد (احمد، ۲۰۱۲). سازمان‌های بسیار انطباق‌پذیر، یک پیش نیاز ضروری برای افزایش عملکرد هستند (کالن، ادوارد، کاسپر و گو، ۲۰۱۴). این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شوند. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به

^۱Kassem, Ajmal, Gunasekaran & Helo

^۲Ahmad

^۳Cullen, Edwards, Casper & Gue

حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند. سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری این سازمان‌ها به حساب آورد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

کارکنان سازمان با انطباق‌پذیری بالا مانع از افت عملکرد شده‌اند. دورکاری و استفاده از بستر مجازی برای برقراری ارتباط با همکاران و انجام فعالیت‌های کاری، انعطاف‌پذیری کارکنان را افزایش داده، خود را با تغییرات محیطی و جو حاکم ناشی از شیوع کووید-۱۹ تطبیق داده‌اند و در نتیجه انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش یافته است.

نتیجه‌گیری و بحث فرضیه فرعی چهارم: پیامدهای کاری ناشی از شیوع کووید ۱۹ بر سازگاری تاثیر معناداری دارد.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده می‌باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به سزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۹).

سازگاری به سیستم‌های داخلی سازمان و ارزش‌های اصلی اشاره دارد که از حل مشکلات و کارآمدی در مرز سازمانی پشتیبانی می‌کند. ویژگی‌های سازگاری شامل هماهنگی، توافق و اعضای سازمانی است که فرهنگ سازگاری را بیشتر تعیین می‌کنند. همچنین دستورالعمل‌های روشنی برای کار با آن‌ها وجود دارد، از جمله کد روشنی از رفتار و راهنمایی. به گفته سافولد^۱ (۱۹۸۸)، این سازمان‌ها به ویژه زمانی مؤثرتر هستند که سازگار و منسجم باشند. به طور مشابه، دنیسون، نیمینن و کوتربا^۲ ادعا کرد که وقتی سازمان‌های مختلف فرهنگ سازگاری را در داخل سازمان ایجاد می‌کنند، سطح ارتقاء داخلی بالایی دارند. محققان به این نتیجه می‌رسند که سازمان‌هایی با فرهنگ‌های متنوع و ترکیبی از فرهنگ‌های ضعیف، بالاتر عمل می‌کنند زیرا یک فرهنگ قوی در رفتار سازگاری ایجاد می‌کند (ژانگ، لی و وی، ۲۰۰۸).

سازگاری با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده‌است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته

^۱Saffold

^۲Denison, Nieminen & Kotrba

^۳Zhang, Li, Wei

شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (رحیم‌نیا و عزیزاده، ۱۳۸۹).

نتایج نشان می‌دهد که کارکنان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی خراسان جنوبی در دوران شیوع کووید-۱۹ سازگاری بیشتری از خود نشان داده‌اند و فرهنگ سازمانی را از این بعد منسجم‌تر کرده‌اند و دچار تغییر کرده‌اند.

پیشنهادهای

پیشنهادهای تحقیق می‌تواند جامع و فراگیر باشد. این نکته به ویژه در تحقیقات کاربردی اهمیت بیشتری می‌یابد. ممکن است بخشی از پیشنهادها، به توصیه‌هایی اجرایی برای مدیران و مسئولان اختصاص یابد (خاکی، ۱۳۹۱). لذا پیشنهادهای زیر به تفکیک هر فرضیه به سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان جنوبی و البته با رعایت احتیاط و در نظر گرفتن شرایط، به سایر سازمان‌ها ارائه می‌شود:

- سازمان زیر ساخت‌های لازم را برای حمایت از فعالیت‌های کاری کارکنان در دوران کووید-۱۹ فراهم کند.
- تامین دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز خود بدون تاخیر در دوران کووید-۱۹
- سازمان کارکنان را برای استفاده از وب‌سایت، ایمیل و فناوری‌های روز در جهت برقراری ارتباط با همکاران در دوران کووید-۱۹ ملزم کند.
- نهادینه‌سازی دورکاری برای مشاغلی که الزامی به حضور فیزیکی شخص در محل کار نیست.
- سازمان ساعات کاری را در دوران کووید-۱۹ انعطاف پذیر کند.
- سازمان یک استراتژی مشخص که معنی، هدف و جهت خاصی در دوران کووید-۱۹ به کار می‌دهد، داشته باشد.
- سازمان چشم انداز بلند مدت برای ایجاد انگیزه برای همه کارکنان، در دوران کووید ۱۹ داشته باشد.
- سازمان جلسات آموزش مهارت‌های کارکنان را در این دوران به صورت آنلاین برگزار کند که کارکنان انگیزه یادگیری خود را از دست ندهند.

- مشارکت دادن کارکنان در کارهای تیمی در سازمان
- الزام سازمان مبنی بر پاسخگویی سریع به مشتریان و ارباب رجوع
- ترغیب کارکنان به هماهنگی با شرایط محیطی در دوران کووید-۱۹
- داشتن قوانین کلی در مورد نحوه انجام کار در دوران شیوع کووید-۱۹
- ملزم داشتن کارکنان به همکاری برای رسیدن به اهداف سازمان در دوران کووید-۱۹
- قدردانی از کارکنانی که خود را به سرعت با مقررات کاری در دوران شیوع کووید-۱۹

محدودیت‌های تحقیق

در روند اجرای پژوهش حاضر، پژوهشگران با مسائل و موانعی مواجه گردیدند که اهم این موانع به شرح زیر است:

۱. با توجه به شیوع کووید ۱۹ و فعالیت ادارات با یک سوم کارکنان، دسترسی به کارکنان و توزیع پرسشنامه بسیار مشکل بود.

۲. متغیرهای مورد بررسی چون با عوامل انسانی سر و کار دارد و چون انسان ماهیت پیچیده‌ای است لذا به راحتی و بدون در نظر گرفتن عوامل اثرگذار دیگر مانند محیط، نمی‌توان به نتیجه‌گیری پرداخت.
۳. عدم همکاری بعضی از کارکنان جهت پاسخگویی به پرسشنامه
۴. با توجه به نوآوری موضوع، دسترسی به منابع مطالعاتی گسترده در این زمینه به نوبه خود محدودیت بزرگی بود.

منابع

- آدام، فیلیپ و هرتسلیک، کلودین (۱۳۸۵). *جامعه‌شناسی بیماری و پزشکی*، ترجمه لورانس دنیاکتبی، تهران، نشر نی.
- ابارشی، احمد؛ حسینی، سیدیعقوب؛ (۱۳۹۱)، *مدلسازی معادلات ساختاری*، انتشارات جامعه‌شناسان. چاپ اول.
- اژدری، پروین، (۱۳۹۶)، *قضیه حد مرکزی و کاربرد آن*، انتشارات آذرگان، چاپ اول.
- اسدی، آریو؛ فیاضی، مرجان؛ حسن‌قلی‌پوریاسوری، طهمورث، (۱۳۹۳)، *عوامل سازمانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی کارکنان یک شرکت تولید قطعات خودرو، مجله مدیریت دولتی*، دوره ۶ شماره ۲.
- اسکندریان، غلامرضا (۱۳۹۹). *ارزیابی پیامدهای ویروس کرونا بر سبک زندگی (با تاکید بر الگوی مصرف فرهنگی) فصلنامه علمی-تخصصی ارزیابی تأثیرات اجتماعی*، شماره ۲، صص ۸۵-۶۵.
- اهوازیان، زهرا؛ قیومی، عباسعلی؛ کاووسی، اسماعیل؛ (۱۳۹۶)؛ *نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)*؛ *مجله مدیریت فرهنگی*، سال دهم، شماره ۳۳ و ۳۴.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)؛ *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی، چاپ بیست و دوم.
- ایران‌نژاد پاریزی م.، عزیزآبادی فراهانی ف.، رضوی ف. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر اجرای تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار- زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی»، *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲ (۲): ۱۵-۲۹.
- ایمانی جاجرمی، حسین (۱۳۹۹). *پیامدهای اجتماعی شیوع ویروس کرونا در جامعه ایران، فصلنامه علمی- تخصصی ارزیابی تأثیرات اجتماعی*، شماره ۲، صص ۸۷-۱۰۳.
- بکر، م. (۱۳۹۴)، «برآزش مدل ساختاری ارتباط بین پیوند معنوی و کیفیت زندگی کاری پرستاران، با بروز رفتار شهروندی سازمانی آنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- بلیغ، ناصر، (۱۳۸۲)، *لوسی شانکلمن؛ مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در بی بی سی و سی ان ان*. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهش. چاپ چهارم، تهران: نشر ترمه.
- پاکدل، سعید، ملکیان، ناصر؛ غفوری، داود؛ (۱۳۹۱)، *تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم دورکاری، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی* ۲ (۲)، ۳۷-۵۸.
- حمیدی، یداله؛ محمدی، عبدالعزیز، سلطانیان، علیرضا؛ محمدفام، ایرج؛ (۱۳۹۴)، *فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه، فصلنامه انجمن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی ایران*، دوره ۳، شماره ۴.

- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، *روش تحقیق (با رویکرد پایان نامه نویسی)*، نشر فوژان، چاپ دوم.
- خورسندی م.، جهانی ف.، رفیعی م.، فرازی ع.ا. (۱۳۸۹). کیفیت زندگی مرتبط با سلامتی کارکنان ستاد و بیمارستان‌های تابع دانشگاه علوم پزشکی اراک، *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک*، ۱۳ (۱): ۲۰۹-۲۲۶.
- ذاکریان، سیدابوالفضل، تیموری غلام حیدر، احمدنژاد ایمان، عباسی نیا مرضیه، رحمانی عبدالرسول، اصغری مهدی. (۱۳۹۲)، بررسی ابعاد کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با رضایت شغلی در یک صنعت خودروسازی. *ارگونومی*.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ موسوی فرد، لیلان؛ (۱۳۹۶)؛ بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی؛ *مهندسی مدیریت نوین*، سال ششم، شماره اول و دوم.
- رحیم نیا، ف.، و علی زاده، م. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *مطالعات تربیتی و روان شناسی*، ۱۰ (۱)، ۱۴۸-۱۷۰.
- روشن‌بین، محمد؛ پهلوان، سحر؛ (۱۳۹۴)؛ رابطه بین کیفیت زندگی با درگیری شغلی کارکنان مدارس استثنایی؛ *مجله تعلیم و تربیت استثنایی* سال پانزدهم شماره ۲ (پیاپی ۱۳۰).
- شهبازیان، سلاله؛ هاشمی‌قینانی، فیروزه، (۱۳۹۹)، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران، *فصلنامه مدیریت گردشگری و ژورنال هم‌گیری کووید ۱۹*، پاییز ۹۹.
- شیولسون؛ (۱۳۸۳)، *استدلال آماری در علوم رفتاری*، ترجمه کیامنش، تهران، جهاد دانشگاهی، جلد اول، ص ۳۵.
- صائب نیا، سمیه و کریمی، فرشته (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بیماری کرونا (کووید-۱۹) بر عملکرد کسب و کار مورد مطالعه: (کسب و کارهای کوچک و متوسط استان اردبیل)، *مجله چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، دوره سوم، شماره ۴، جلد چهارم.
- عبدلی، فرزانه و دکتر فاطمه سادات علوی (۱۳۹۹). کرونا و تمدن بشری، قابل دسترس در پرتال جامع علوم انسانی.
- عزیزی، شهریار؛ (۱۳۹۲)؛ متغیرهای میانجی، تعدیل گر و مداخله گر در پژوهش‌های بازاریابی: مفهوم، تفاوت‌ها، آزمون‌ها و رویه های آماری؛ *فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، سال سوم، شماره دوم؛ صص ۱۵۵-۱۷۴.
- فاضلی، محمد (۱۳۹۸). *پژوهشی سریع درباره ابعاد اجتماعی بحران کرونا در ایران*.
- فاضلی، محمد (۱۳۹۹). *پیمایش ابعاد اجتماعی بحران کرونا در ایران*.
- گرانمایه پور، علی. (۱۳۸۶). مقاله نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت رسانه (مطبوعات) (نگاهی به چالش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مدیریت مطبوعات در ایران).
- لشکری قاسم دخت، ع.، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت زندگی کاری در کمیته امداد امام خمینی (ره)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- محمدی کیا، طیبه (۱۳۹۹). حقوق شهروندی و بحران کرونا، فصلنامه دیپلماسی صلح عادلانه، مرکز بین‌المللی مطالعات IPSC- صلح.
- محمودی، نرگس و نعمتی، مریم و ظاهر گیور، نیلوفر، (۱۳۹۹)، بررسی اثرات ویروس کرونا بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، سومین کنفرانس روانشناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). مدیر، قادر مطلق یا الگو و سمبل. تدبیر، ۵، ۱۸-۱۹.

میرزایی، خلیل (۱۳۹۹). علت‌ها و پیامدهای همه‌گیری و عالم‌گیری ویروس کرونا- کووید ۱۹، *فصلنامه ارزیابی تأثیرات اجتماعی*، دوره ۱، شماره ۲ (ویژه‌نامه پیامدهای شیوع ویروس کرونا- کووید ۱۹)، صص ۴۱-۱۳.

نقیب‌زاده، احمد، (۱۳۸۹)؛ کتاب فرهنگ و سیاست، مولف برتران بدیع.

هومن، حیدرعلی؛ (۱۳۸۷)؛ *تهیه و استاندارد ساختن مقیاس و سنجش رضایت شغلی*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

یزدان شناس، مهدی. و هاشم پور، مهدی. (۱۳۹۴) تأثیر مولفه‌های تعادل کار و زندگی بر عملکرد سازمانی. مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان قم. چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، دانشگاه تهران: ۱-۱۷.

- Agarwal, Promila, (2021), Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19, *International Journal of Hospitality Management* 93 (2021) 102765.
- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Amstad F., Meier L., Fasel U., Elfering A., Semmer N. (2011). A metaanalysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching domain relations, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2): 151-169.
- Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19 (1): 9-22.
- Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P., Pearson, A. W., (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58 (7): 919- 925.
- Brunsson, N. (1989). *Organizational Hypocrisy*. Oxford: Oxford University Press
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A., (2020), International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *Journal of International Business Studies* 0047-2506/20.
- Carlson D., Grzywacz J., Ferguson M., Hunter E., Clinch C., Arcury T. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: An analysis across time, *Journal of Applied Psychology*, 96 (5): ۱۰۴۵-۱۰۵۴.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- Meterko M, Mohr DC, Young GJ. (2004). Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical Care*.;42(5):492-8.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Denison, D. (2000), Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang? *Inter national Institute for Management Development*, Denison@imd, and Chapter2.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, *International for management development*.

- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Earmohamadian HM, Dehghan A. (2007), Organizational culture in health care systems. Esfahan: Khorasgan Islamic Azad University.
- Elliott, D. and Smith, D. (2006). 'Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry'. *Journal of Management Studies*, 43, 289-317.
- Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 103-77
- Feng, L. S., Dong, Z. J., Yan, R. Y., Wu, X. Q., Zhang, L., Ma, J., & Zeng, Y. (2020). Psychological distress in the shadow of the COVID-19 pandemic: Preliminary development of an assessment scale. *Psychiatry Research*, 291, 113202. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113202>.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organizational Science*, 14(6), 686-706.
- Gani, Z., Toleman, M., (2006), Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, VOL1 /ISSUE 3, pp82-84,.
- Goodman, J. et al. (2013), Competitional values in work place: Analyzing the effect of organizational culture on QWL, *Journal of healthy life*, Vol. 17, No.4, pp 125 - 139.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2006). Work-family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3):510-531.
- HA, V. D. (2020). Impact of organizational culture on the accounting information system and operational performance of small and medium sized enterprises in Ho Chi Minh City. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(2), 301-308.
- Haar, Jarrod, Russo, Marcello, Sune, Albert, Ollier-Malaterre, (2014), Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures, *Journal of Vocational Behavior* 85.361-373.
- Hai, D. H, Hai, N. M, & Tien, N. V. (2018). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment, *Econometrics for Financial Applications* pp 450-465
- Harrington, S., Santiago, J., (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation, *Communications of the IIMA*, Volume 6 Issue 3, p3,.
- Hasan, N., & Bao, Y. (2020). Impact of e-learning crack up perception on psychological distress among college students during Covid-19 pandemic: A mediating role of 'fear of academic year loss'. *Children and Youth Services Review*, 118, 105355. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105355>.
- Helmle, J., Botero, I., & Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. (1991), Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill London.

- Hongmei, S. Jiang, H. Jin, Y. Sha.B.L. (2015). Practitioners' work-life conflict: A PRSA survey, *Public Relations Review* 41, 415–421.
- Hilton M.F., Sheridan J., Cleary C.M., Whiteford H.A. (2009), Employee absenteeism measures reflecting current work practices may be instrumental in a re-evaluation of the relationship between psychological distress/mental health and absenteeism, *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, ۱۸ (۱): ۳۷-۴۷.
- Hallett, T. (2010). 'The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school'. *American Sociological Review*, 75, 52–74
- Kim, Miyoung, RN, Windsor, Carol, RN, (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* 9 , 21-27.
- Kalysh, K. & et.al. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management, *School of Management*, University of South Australia,, ScienceDirect, The Leadership Quarterly xxx.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT. Benchmarking: *An International Journal*.
- Kim, S. (2008). Women and family-friendly policies in the Korean government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3): 463-467
- Kwarteng, A., & Aveh, F. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 675-698.
- Lakshmi, V., Nigam, R & Mishra, S. (2017), Telecommuting – A Key Driver to Work-Life Balance and Productivity, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.19, No.1, pp.20 – 23.
- Lee, S. A. (2020). Coronavirus Anxiety Scale: A brief mental health screener for COVID- 19 related anxiety. *Death Studies*, 44(7), 393–401. <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1748481>.
- Li, Y., Sawhney, R., Tortorella, G., (2019). Empirical analysis of factors impacting turnover intention among manufacturing workers. *Int. J. Bus. Manag.* 14 (4), 1–18
- Meterko M, Mohr DC, Young GJ. (2004), Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical Care.* ; 42(5):492-8.
- Narayanamurthy, Gopalakrishnan, Tortorella, Guilherme, (2021), Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies, *Int. J. Production Economics* 234,108075
- Pak negar, Beata. (2016). Effect of Balance between Work and Life on Organizational Performance of Employees from the Point of View of Bank Staff (Case Study: Branches of Bank of Commerce in the Northwest of Tehran), Islamic Azad University, Naraq Branch: 1-36.
- Parker, Richard. (2013). Ergonomics, Safety and Health in Forestry and Related Industries, *COHFE Parl report*, p 16.
- Rahmi, F (2018), Happiness at Workplace, Proceeding of Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyberpsychology, Available from: https://www.gci.or.id/proceedings/view_article/255/7/icometh-ncp
- Rehman, MAU & Siddiqui DA (2020), Relationship Between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities' Employees of Pakistan, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10, No. 1.

- Roshan bin, Sahar and Pahlavan, Mohammad. (2015). The Relationship Between Quality of Life and Occupational Exercise among Exceptional School Staff. *Exceptional education*. Fifteenth century No. 130: 30-23.
- Rostami, Reza et al. (2015). The effect of quality of working life on job performance by mediating the psychological empowerment of citizens. *Urban Management Quarterly*. No. 41: 322-310.
- Robbins S, Coulter M. (1995), Management. 5 ed: *prenticehall International Edition*;
- Rantanen J., Kinnunen U., Feldt T., Pulkkinen L. (2008), Work-family conflict and psychological well-being: Stability and cross-lagged relations within oneand six-year follow-ups, *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1): 37-51.
- Retinam, A. and B. Ismaeil. (2015), Quality of work life structures: An image of IT experts, *Worl business review*, Vol. 12, No. 1, pp 312 - 320.
- Robbins S, Coulter M. (1995). *Management*. 5 ed: prenticehall International Edition.
- Saha, S., Kumar, S. P., (2018), Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp.184-206.
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Sandrick K. (2003). Putting the emphasis on employees-as an award-winning employer, *Baptist health care has distant memories of the workforce shortage*. Trustee.6-10
- Skinner N., Pocock B. (2011). Flexibility and work-life interference in Australia, *Journal of Industrial Relations*, 53 (1): 64-82.
- Schaller, M. (2011). 'The behavioural immune system and the psychology of human sociality'. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366, 3418–26.
- Schein EH. (2009). the corporate culture survival guide. *Jossey- Bass*.
- Schraeder M, Tears RS, Jordan MH. (2000). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership Org Dev J*. 26(6):492-502.
- Spicer, A., Pascal Gond, j., Patel, K. Lindley, D. Fleming, P., Mosonyi, S.Benoit, Ch and Parker.S. (2015). A Report on the Culture of British Retail Banking. London: New City Agenda.
- Spicer, A. (2020), Organizational Culture and COVID-19, *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Steinmetz H., Frese M., Schmidt P. (2008). A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work-home interference, *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2): 231-241.
- Uresha, K. I. (2020), Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness: An Empirical Study of Sri Lankan Employees, *International Journal of Management Excellence* Volume 15 No.3.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., et al (2020), Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4, 460–471.
- Vuori, T. O. and Huy, Q. N. (2016). 'Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle'. *Administrative Science Quarterly*, 61, 9–51

- Wang J., Lesage A., Schmitz N., Drapeau A. (2008), The relationship between work stress and mental disorders in men and women: Findings from a population-based study, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62(1): 42-47.
- Weber X, Pliskin N. (1996). The effects of information system integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Inform Manage.*;30 (2):81-90
- Weisul, K, (2011), The real reason telecommuters are happier, CBN News.com, Accessed from: <https://www.cbsnews.com/news/the-real-reason-telecommuters-are-happier/>
- WHO. (2020). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Retrieved November 25, 2020, from <https://covid19.who.int/>.
- Winkler, M. (2020). Shocks and Norm Conformity. Working paper, Zurich: University of Zurich.
- Wu, L. Rusyidi, B., Claiborne, N. & McCarthy, M. (2013). Relationships between work-life balance and job-related factors among child welfare workers, *Children and Youth Services Review* 35, 1447–1454.
- Ye, B., Wu, D., Im, H., Liu, M., Wang, X., & Yang, Q. (2020). Stressors of covid-19 and stress consequences: The mediating role of rumination and the moderating role of psychological support. *Children and Youth Service Review*, 118, 105466. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105466>.
- Zakerian, Seyyed Abolfazl et al. (2013). Study of the dimensions of quality of work life and its relationship with job satisfaction in an automotive industry. *Ergonomics magazine. Quarterly Journal of Iranian Ergonomics and Human Factors Engineering*. Volume 1. Number 3. P. 46-36.