

بررسی تاثیر دورکاری بر عملکرد فردی کارکنان شهرداری

جاهد نریمانی

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، کارشناس مالی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تبریز. (نویسنده مسئول).

Jahed.narimani@gmail.com

حمید اکبرزاده لاله

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، کارشناس فناوری اطلاعات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تبریز.

Hamidakbarzadeh52@gmail.com

چکیده

تحولات فناورانه و تغییر الگوهای سنتی انجام کار در سازمان‌های دولتی، موجب گسترش روزافزون استفاده از دورکاری به‌عنوان یکی از شیوه‌های نوین سازماندهی کار شده است. اگرچه دورکاری مزایایی همچون افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه‌های سازمانی به همراه دارد، اما اثرات آن بر عملکرد فردی کارکنان همواره یکسان و قطعی نیست. در این راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر دورکاری بر عملکرد فردی کارکنان شهرداری تبریز با تأکید بر نقش میانجی توازن کار-خانواده و نقش تعدیل‌گر کیفیت مبادله رهبر-پیرو می‌باشد. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی شهرداری تبریز به تعداد تقریبی ۱۴۰۰ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۴۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد بوده و روایی آن‌ها از طریق روایی محتوا و سازه و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که دورکاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد فردی کارکنان دارد و این تأثیر به‌طور غیرمستقیم از طریق بهبود توازن کار-خانواده تقویت می‌شود. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت مبادله رهبر-پیرو نقش تعدیل‌کننده معناداری در رابطه بین دورکاری و عملکرد فردی ایفا می‌کند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، توجه همزمان به سیاست‌های حمایتی دورکاری و ارتقای کیفیت روابط رهبری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان در شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های دولتی گردد.

کلمات کلیدی: دورکاری، عملکرد فردی، توازن کار-خانواده، کیفیت مبادله رهبر-پیرو.

مقدمه

تحولات فناوری اطلاعات، دیجیتالی شدن خدمات و تغییر سبک زندگی کارکنان موجب شده است که دورکاری به یکی از رویکردهای نوین سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شود. این شیوه کاری که به معنای انجام وظایف شغلی خارج از محیط فیزیکی سازمان و عمدتاً از طریق ابزارهای ارتباطی و الکترونیکی است، به‌ویژه در دوران پسا کرونا اهمیت و گسترش چشمگیری یافته است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر مدیریت منابع انسانی، اجرای موفق دورکاری می‌تواند

موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت کارکنان و ارتقای بهره‌وری فردی شود؛ اما در عین حال چالش‌هایی نظیر کاهش تعاملات اجتماعی، دشواری کنترل عملکرد و ایجاد تعارض میان نقش‌های شغلی و خانوادگی نیز محتمل است (چن و همکاران، ۲۰۲۴).

در محیط‌های سازمانی دولتی از جمله شهرداری‌ها، اجرای دورکاری با حساسیت بیشتری همراه است؛ چراکه ماهیت خدمات شهری نیازمند هماهنگی مستمر، پاسخ‌گویی سریع و تعاملات بین‌بخشی فراوان است. در این زمینه، شهرداری تبریز به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ خدمات شهری کشور، طی سال‌های اخیر گام‌هایی در جهت هوشمندسازی خدمات، توسعه زیرساخت‌های فناوری و امکان انجام برخی وظایف به‌صورت غیرحضوری برداشته است. ارزیابی تأثیر دورکاری بر عملکرد فردی کارکنان شهرداری تبریز از حیث مؤلفه‌های کیفی (مانند کارایی، دقت، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت) می‌تواند مسیر تصمیم‌گیری آینده مدیران را در مورد سیاست‌های کار ترکیبی مشخص سازد.

با وجود مزایای بالقوه، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که اثر دورکاری بر عملکرد فردی یکنواخت و قطعی نیست، بلکه به شرایط روانشناختی و اجتماعی افراد وابسته است (لی و همکاران، ۲۰۲۲). توازن بین کار و خانواده یکی از مهم‌ترین متغیرهای میانجی در این رابطه است؛ دورکاری می‌تواند در برخی موارد موجب افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش فشار نقش‌ها شود، اما در صورت عدم مدیریت مناسب مرزهای کاری و زندگی شخصی، باعث تعارض بین نقش خانوادگی و سازمانی و کاهش عملکرد شود (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳). این موضوع در سازمان‌های عمومی که ساعات کاری و تعهدات اجتماعی مشخص دارند، اهمیت دوچندان می‌یابد.

علاوه بر این، کیفیت مبادله رهبر-پیرو به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دورکاری دارد. زمانی که ارتباط میان مدیران و کارکنان مبتنی بر اعتماد، حمایت متقابل و تبادل اطلاعات مؤثر باشد، کارکنان دورکار احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و تمایل به حفظ عملکرد مطلوب دارند (ژو و همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، ضعف ارتباطات و فقدان بازخورد مؤثر از سوی رهبران، می‌تواند دورکاری را به عاملی برای انزوا و افت عملکرد تبدیل کند (چن و همکاران، ۲۰۲۴). در شهرداری‌ها که ساختار سلسله‌مراتبی و مراتب پاسخ‌گویی رسمی وجود دارد، کیفیت تعامل مدیران با کارکنان عامل حیاتی در پایداری بازده کاری محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، نگرش مدیران نسبت به کنترل غیرحضوری، میزان اعتماد سازمانی و فرهنگ کاری نیز از عواملی هستند که می‌توانند دورکاری را تقویت یا تضعیف کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). کارکنانی که رابطه مثبتی با سرپرست خود دارند و از حمایت مدیریتی برخوردارند، در شرایط دورکاری تمایل بیشتری به حفظ بهره‌وری نشان می‌دهند. بر اساس مطالعات اخیر، ارتباطات حمایتی رهبر نه تنها مانع بروز تعارض نقش‌های خانوادگی و کاری می‌شود، بلکه پیوند عاطفی کارکنان با سازمان را تقویت می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۲۲).

بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع در فضای عمومی کشور و به‌ویژه با رشد خدمات غیرحضوری شهرداری‌ها، می‌توان گفت که بررسی هم‌زمان اثر دورکاری بر عملکرد فردی با در نظر گرفتن نقش میانجی توازن کار-خانواده و تعدیلگر مبادله رهبر-پیرو در شهرداری تبریز ضروری است. این پژوهش با هدف پر کردن خلأ مطالعاتی موجود در حوزه مدیریت شهری و منابع انسانی بخش عمومی طراحی شده تا مشخص کند چگونه سازمان‌های خدمات شهری می‌توانند از دورکاری به‌گونه‌ای بهره‌گیرند که ضمن حفظ توازن کاری-خانوادگی کارکنان، به بهبود عملکرد آنان منجر شود. نتایج این مطالعه می‌تواند راهنمایی عملی برای سیاست‌گذاری‌های شهرداری در زمینه مدیریت منابع انسانی، طراحی فرآیندهای هوشمند کاری و برنامه‌ریزی نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان باشد.

دورکاری

تحقیقات پیشین انجام شده درباره دورکاری، نشان می‌دهد، دورکاری مفهوم جدید متعلق به چند سال اخیر نیست (بلوم^۱، ۲۰۱۵؛ استانلندر^۲، ۲۰۱۷). ایده اولیه دورکاری متعلق به دهه ۱۹۵۰ میلادی می‌باشد با این انتظار که کارکنان از فناوری برای انجام کارهای دور از دفتر معمولی استفاده کنند (باروخ^۳، ۲۰۰۰).

جک نیلز، که به عنوان پدر دورکاری از او یاد می‌شود، نخستین بار در سال ۱۹۷۳ م. کار از راه دور را در جریان پروژه کنترل آلودگی هوا در کالیفرنیا برای کاهش در مصرف انرژی مطرح نمود (مونگکاسا^۴، ۲۰۲۰). براساس گزارش نیلز و همکاران که در همان سال منتشر شد، بخش قابل توجهی از هزینه‌های اقتصاد ملی، با کاهش رفت و آمدها، کاسته شد (نیلز و همکاران، ۱۹۷۶). جک نیلز اشاره نمود دورکاری بر نحوه سازماندهی مشاغل و مکان آن‌ها تاثیر خواهد گذاشت (گری^۵ و همکاران، ۱۹۹۳؛ هکت^۶، ۱۹۹۴؛ مدسن^۷، ۲۰۱۱).

در اوایل دهه ۱۹۷۰ ریز رایانه‌ها و مودم‌ها در دسترس مردم قرار گرفت، اجرای دورکاری، دور از انتظار نبود. در دهه ۱۹۷۰، دورکاری به سرعت جایگاه خود را در مباحث مدیریت، اطلاعات و ارتباطات و همچنین محیط زیست پیدا کرد. هرچند توسعه دورکاری به همان سال‌ها برمی‌گردد، اما تعداد دورکاران به دلیل محدودیت‌های ارتباطی و هزینه بالا فناوری ارتباطات بسیار کم بود. هرچند در سال‌های نخست دورکاری بر مسائل حمل و نقل متمرکز بود، اما زمان رفت و آمد به عنوان محرک پیش بینی کننده دورکاری یافت نشد (بیلی و کورلند^۸، ۲۰۰۲).

طبق گفته بیلک^۹ عوامل دیگری مانند رکورد اشتغال در بخش تولید، کوچک شدن و طراحی مجدد سازمان‌ها در دهه ۱۹۸۰، تفکرات نوگرایی الگوی‌های کار و زندگی و پیشرفت تکنولوژی نیز عوامل موثر بر توسعه دورکاری بوده‌اند. دهه ۱۹۸۰، در اروپا و آمریکا تحقیقات درباره مزایا و معایب دورکاری و نحوه طراحی مشاغل جدید صورت گرفت. در ایالات متحده در پاسخ به بحران انرژی، مسائل حمل و نقل و محیط زیست رشد کرد (مارکاریان^{۱۰}، ۲۰۰۷). در ابتدا قانونی تصویب شد، که رفت و آمد را برای حل بحران آلودگی هوا مورد بحث قرار داد (گری و همکاران، ۱۹۹۳). سپس، وزارت کار کشور آمریکا برآورد کرد، کارکنان با صلاحیت بالا در حال کاهش هستند، بنابراین به دنبال راه حل برای این موضوع بود (جویس، ۲۰۰۰) و دورکاری پاسخ مناسبی برای آن بود.

تافلر^{۱۱} (۱۹۸۰) در کتاب موج سوم^{۱۲} ایده کلبه الکترونیکی را ارائه داد و در بیان نمود، شغل‌هایی که به واسطه انقلاب صنعتی از خانه‌ها به کارخانه‌ها منتقل شد، به محل اصلی خود بازگرداند. هدف از انتقال مشاغل به کارخانه‌ها، کنترل و نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری آن‌ها بود (باروخ، ۲۰۰۱). تافلر اذعان دارد که افراد به واسطه بهره‌گیری از فناوری به استقلال دست پیدا خواهند کرد و محدودیت‌های جغرافیایی را از بین خواهند برد. فرانسیس کینزمن در سال ۱۹۸۷، در کتاب دورکاران، به پیش بینی دورکاری و انقلاب کار انعطاف پذیر پرداخت.

¹ Bloom
² Stadtlander
³ Baruch
⁴ Mungkasa
⁵ Gray
⁶ Hequet
⁷ Madsen
⁸ Bailey & Kurland
⁹ Blake
¹⁰ Markarian
¹¹ Toffler
¹² Third wave

در دهه ۱۹۹۰، دورکاری در دستور کار ملی ایالات متحده قرار گرفت. کسب و کارها در سراسر ایالات متحده، از دورکاری به عنوان پاسخ برای راه اندازی هوای پاک استفاده کردند (بلانجر و کالینز^۱، ۱۹۹۸؛ گری و همکاران، ۱۹۹۳؛ هکت، ۱۹۹۴). سازمان هایی که تعداد کارکنان آن ها بیش از ۱۰۰ نفر بود، ملزم به اجرای قانون بودند (هکت، ۱۹۹۴). در سال ۱۹۹۵، کمیسیون اروپایی اعلام کرد که دورکاری بخشی از زندگی افراد در آینده شود (نیلز، ۱۹۹۸). دورکاری در همین دهه رواج پیدا کرد و در حال حاضر، طبق گزارش های اخیر، یکی از رایج ترین زمینه ها برای ترتیبات کاری انعطاف پذیر است (هسلمن^۲ و همکاران، ۲۰۱۹؛ تاواریس^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). در سال ۲۰۲۰، با شروع همه گیری کووید-۱۹، سازمان ها برای حفظ سلامت کارکنان و ادامه فعالیت هایشان، به شیوه دورکاری روی آوردند (بلزونگی-اراسو و ارو گارس، ۲۰۲۰). دورکاری قبل از گسترش کووید-۱۹، به طور گسترده اجرا نمی شد و به عنوان یک راه حل موقت بود، اکنون می توان آن را به عنوان یک شیوه انجام کار در سازمان ها در نظر گرفت (رادولف^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). اقدامات قرنطینه ای ناشی از ویروس کرونا، به روند پذیرش دورکاری تسریع بخشید (بلزونگی-اراسو و ارو گارس، ۲۰۲۰؛ برتون^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع همه گیری، یک نیروی محرکه برای مدرن سازی کار به شمار می رود (بومپریسکو^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). دورکاری می تواند با ارائه فرصت های جدید برای کسب و کارها برای برای انطباق با محیط کاری در حال تغییر و افزایش انعطاف پذیری سازمانی خود از طریق فناوری دیجیتال، تأثیر قابل توجهی بر نوسازی کار داشته باشد (استویان^۷ و همکاران، ۲۰۲۲).

عملکرد فردی

عملکرد شغلی یکی از متغیرهایی است که به طور مستمر در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرد (جوهری^۸، ۲۰۱۸). عملکرد شغلی از نظر کمی و کیفی نیز قابل بررسی است (موتویدلو، ۲۰۰۳؛ دارما و سوپریانتو^۹، ۲۰۱۷). از نظر کیفی یکی از مولفه های مهم در حوزه رفتار سازمانی است (آنجلس لویز-کابارکوس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲). به طور کلی، عملکرد شغلی به عنوان اقدامات یا رفتارهای مرتبط با اهداف سازمانی تعریف می شود (کمپیل، ۱۹۹۰). کل ارزش مورد انتظار برای سازمان که یک فرد در یک بازه زمانی استاندارد انجام می دهد، عملکرد شغلی نامیده می شود (موتویدلو، ۲۰۰۳). پاندی^{۱۱} (۲۰۱۸)، عملکرد شغلی را به عنوان اقدامات، رفتارها و نتایج مقیاس پذیر توصیف می کند که کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت می کنند. عملکرد شغلی را می توان در سطح فردی، گروهی یا سازمانی اندازه گیری کرد (پاندی، ۲۰۱۸).

بررسی عملکرد شغلی در سطح فردی کارکنان حائز اهمیت است. از آنجایی که هر یک از کارکنان می توانند در بهبود عملکرد سازمان نقش داشته باشند (ون امریک^{۱۲}، ۲۰۰۸)، ضروری است تا به عملکرد فردی توجه شود. افزایش عملکرد هر یک از کارکنان، می تواند عملکرد سازمانی را نیز افزایش دهد و سازمان را قادر می سازد به اهداف خود به طور کارآمد

¹ Collins and Belanger

² Hesselman

³ Tavares

⁴ Rudolph

⁵ Burton

⁶ Buomprisco

⁷ Stoian

⁸ Johari

⁹ Darma and Supriyanto

¹⁰ Angeles López-Cabarcos

¹¹ Pandey

¹² Van Emmerik

و مؤثر دست یابد (ون امریک، ۲۰۰۸؛ پررا^۱، ۲۰۱۹). عملکرد فردی با روش هایی مشخص می شود که اقدامات کارکنان از اهداف سازمانی حمایت می کند (کمپیل، ۱۹۹۰). بنابراین، سطوح عملکرد فردی کارکنان به طور قابل توجهی بر رسیدن به اهداف سازمان، ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارائه خدمات و محصولات با کیفیت بالا تاثیر می گذارد (ساریکوسه و گوکتپه^۲، ۲۰۲۲؛ متوت^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). عملکرد فردی کارکنان به عنوان ارزش کلی مورد انتظار از رفتارهای کارکنان که در طی یک دوره زمانی معین انجام می شود، تعریف شده است (موتوویدلو، بورمن و اشمیت، ۱۹۹۷). به گفته آروی^۴ و مورفی (۱۹۹۸) عملکرد فردی به عنوان شیوه ارزیابی فعالیتها و دستاوردهای مرتبط با کار یک فرد در یک محیط سازمانی می باشد که شامل اجرای وظایف خاص و همچنین مجموعه وسیع تری از فعالیت های مهم سازمانی است. عملکرد فردی کارکنان مجموعه ای از اقدامات، رفتارها و نتایجی را در بر می گیرد که کارکنان یک شرکت آن مشارکت می کنند (پاولاش-یلی^۵، ۲۰۱۴).

عملکرد فردی کارکنان در دو بعد مورد بررسی قرار خواهد گرفت، عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای. عملکرد وظیفه مستقیماً از فرآیندهای اصلی پشتیبانی می کند، در حالی که عملکرد وظیفه ای بر زمینه های سازمانی و اجتماعی تأثیر می گذارد که هر دو به اثربخشی کمک می کنند (بورمن و موتوویدلو، ۱۹۹۳).

ویلیامز و اندرسون^۶ (۱۹۹۱)، عملکرد فردی را به دو دسته تقسیم می کنند. دسته اول رفتار شهروند سازمانی^۷ و دسته دوم دوم رفتار درون نقشی^۸. رفتار شهروند سازمانی به طور رسمی در محیط سازمان تعریف نشده است اما می تواند بر عملکرد عملکرد سازمان تاثیر گذار باشد. رفتار درون نقشی، به عملکرد شغلی کارکنان گفته می شود که در آن کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان در انجام وظایفشان می باشد (مانگ کونگارا^۹، ۲۰۱۰؛ ستیوان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸؛ شاهین و کانبور^{۱۱}، ۲۰۲۲).

بورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳)، در یک پژوهشی این طبقه بندی را گسترش دادند، و مفهوم عملکرد وظیفه ای و زمینه ای را معرفی کردند. عملکرد وظیفه ای به عنوان اثربخشی که متصدیان شغل با آن فعالیت هایی را انجام می دهند که به هسته فنی سازمان کمک می کند، تعریف شد (بورمن و موتوویدلو، ۱۹۹۷). عملکرد زمینه ای به عنوان عملکردی تعریف شد که به طور رسمی به عنوان بخشی از شغل مورد نیاز نیست، اما به شکل گیری بافت اجتماعی و روانی سازمان کمک می کند (بورمن و موتوویدلو، ۱۹۹۳). در نتیجه، عملکرد کارکنان را می توان به رفتار درون نقشی به نام عملکرد وظیفه و رفتار برون نقشی یا عملکرد زمینه ای طبقه بندی کرد (گودمن و سویانتک^{۱۲}، ۱۹۹۹).

مدل کمپیل (۱۹۹۳)، مولفه های عملکرد فردی را به عنوان تابعی از سه عامل تعیین کننده دانش اعلامی^{۱۳}، دانش و مهارت رویه ای^{۱۴} و انگیزه^{۱۵} در نظر گرفته شده است. کمپیل (۱۹۹۰)، یک مدل کلی از تفاوت های فردی در عملکرد پیشنهاد کرد. وی مولفه های عملکرد مانند مهارت کار، ارتباطات، تلاش، نظارت، رهبری، نظم شخصی، همکاری و

¹ Perera

² Sariköse & Göktepe

³ Methot

⁴ Arvey

⁵ Pavalache-Ilie

⁶ Williams and Anderson

⁷ organizational citizenship behavior

⁸ in-role behavior

⁹ Mangkunegara

¹⁰ Setiawan

¹¹ Şahin & Kanbur

¹² Goodman and Svyantek

¹³ declarative knowledge

¹⁴ procedural knowledge and skills

¹⁵ motivation

مدیریت، عوامل تعیین کننده مولفه‌های عملکرد شغلی، و پیش بینی کننده‌های این عوامل را متمایز می‌کند. مک کلوی^۱ و همکاران (۱۹۹۴)، مطالعه ای را برای تأیید مدل عملکرد شغلی کمپبل و همکاران (۱۹۹۳)، انجام داد که یک دیدگاه چند بعدی از عملکرد را پیشنهاد کرد و عوامل تعیین کننده عملکرد فردی را شناسایی کرد. کمپبل (۲۰۱۲)، نظریات قبلی را اصلاح نمود. وی در این پژوهش، هشت عامل اساسی را برای عملکرد فردی بیان نمود: عملکرد فنی، مهارت‌های ارتباطی، ابتکار، پشتکار و تلاش، رفتار کاری معکوس، رهبری نظارتی، مدیریتی و اجرایی، عملکرد مدیریت سلسله مراتبی، عملکرد رهبری همتایان، عملکرد مدیریت همتایان.

پولاکوس^۲ و همکاران (۲۰۰۰؛ ۲۰۰۲) بر بعد تطبیقی عملکرد تمرکز می‌کنند. در تفسیر آنها، عملکرد به ظرفیت افراد برای سازگاری با شرایط شخصی، فرهنگی و محیطی در سناریوهای شغلی جدید اشاره دارد. در نتیجه، بیل^۳ و همکاران (۲۰۰۵)، مفهوم اپیزودیک^۴ را معرفی کردند. آنها عملکرد را به عنوان متشکل از اپیزودهای رفتاری که با اهداف خاص همسو هستند تعریف می‌کنند. براساس یافته‌های آنان، عملکرد اپیزودیک یک ساختار عملکرد درون فردی است که ماهیت گذرا حالات و عواطف را تکمیل می‌کند و امکان بررسی چگونگی تغییر حالات عاطفی لحظه ای می‌تواند بر تغییرات عملکرد درون فرد در طول زمان تاثیر بگذارد. گریفین و همکاران (۲۰۰۷)، نیز بر جنبه تطبیقی عملکرد مطالعه نمودند. سازگاری یکی از زیربدهای عملکرد نقش کاری است که از طریق رفتار انطباقی و فعالانه در زمینه‌های نامشخص و وابسته به یکدیگر پدیدار می‌شود. علاوه بر این، ظرفیت افراد برای تنظیم رویکرد کاری خود در مواجهه با تحولات سازمانی و شناسایی روش‌های کاری پیشرفته را در بر می‌گیرد.

گریفین^۵ (۲۰۰۵)، تأکید کرد که عملکرد یک فرد تحت تأثیر محیط کار، انگیزه و توانایی انجام وظایف است. چاندراسکار^۶ چاندراسکار^۶ (۲۰۱۱) از نظریه گریفین (۲۰۰۵)، حمایت کرد و تأثیر محیط کار بر روحیه، بهره وری و عملکرد شغلی را برجسته کرد. کوپمنز^۷ و همکاران (۲۰۱۱)، عملکرد فردی را علاوه بر عملکرد وظیفه ای و زمینه ای در دو بعد دیگر مورد مورد بررسی قرار داد. عملکرد انطباقی^۸ و رفتار غیر مولد^۹ عملکرد انطباقی با تمرکز بر واکنش، به رفتارهایی که در مواجهه با تغییرات ذاتی در زمینه کاری ایجاد می‌شود، گفته می‌شود. رفتار غیر مولد تمام حالت هایی است که به طور معکوس به رفاه سازمان کمک می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعات صورت گرفته و پیشینه روابطی که برای متغیرهای تحقیق به دست آمده، مدل مفهومی به شکل زیر ارائه می‌شود.

¹ McCloy

² Pulakos

³ Beal

⁴ episodic

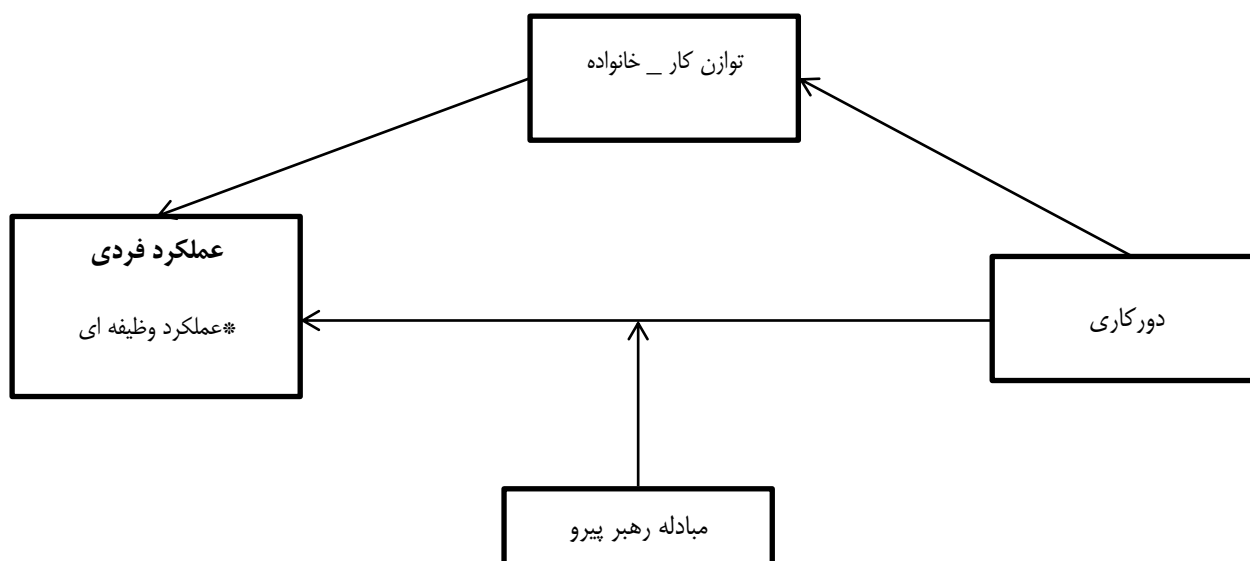
⁵ Griffin

⁶ Chandrasekar

⁷ Koopmans

⁸ adaptive performance

⁹ counterproductive behavior



روش تحقیق

این تحقیق در درجه اول از نظر هدف کاربردی است و هدف آن پرداختن به مسائل دنیای واقعی است. در زمینه جمع‌آوری داده‌ها، رویکرد توصیفی همبستگی با تمرکز بر مشاهده و تحلیل ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در نمونه مورد مطالعه در حالت طبیعی خود اتخاذ می‌کند. از آنجایی که این پژوهش، به دنبال کشف روابط بین متغیرها است، روش تجزیه و تحلیل داده انتخاب شده، همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی از شاخه توصیفی و ابزار اولیه پرسشنامه استفاده می‌شود. این رویکرد جامع امکان بررسی کامل موضوع را فراهم می‌کند و تأثیر متقابل متغیرها و تأثیر آنها را روشن می‌کند. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به مطالعه تأثیر دورکاری بر عملکرد فردی کارکنان با نقش میانجی توازن کار و خانواده و تعدیلگر مبادله رهبر پیرو می‌پردازد، براساس هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی از نوع تحلیل همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری

در این پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی شهرداری تبریز است که بر اساس آمارهای داخلی و گزارش‌های منابع انسانی، تعداد آن‌ها حدود ۱۴۰۰۰ نفر برآورد می‌شود. این کارکنان در معاونت‌ها، سازمان‌ها، مناطق شهری و واحدهای ستادی و عملیاتی شهرداری مشغول به فعالیت هستند و بخشی از وظایف آن‌ها قابلیت انجام به صورت دورکاری را دارد. جامعه آماری پژوهش تمامی سطوح شغلی از جمله مدیران میانی، کارشناسان، کارکنان اداری و نیروهای پشتیبانی را دربر می‌گیرد تا تصویری جامع از اثر دورکاری بر عملکرد فردی ارائه شود. از آنجا که میزان استفاده از دورکاری در واحدهای مختلف شهرداری یکسان نیست، کارکنان واحدهای اداری، برنامه‌ریزی، فناوری اطلاعات، مالی و پشتیبانی سهم بیشتری در جامعه هدف دارند. انتخاب این جامعه آماری بدین دلیل صورت گرفته است که کارکنان شهرداری تبریز به طور هم‌زمان با الزامات شغلی سازمان دولتی و مسئولیت‌های خانوادگی مواجه هستند و این وضعیت، بررسی نقش توازن کار-خانواده را معنادار می‌سازد. همچنین، ساختار سلسله‌مراتبی شهرداری امکان بررسی دقیق کیفیت مبادله رهبر-پیرو در شرایط دورکاری را فراهم می‌کند.

در مجموع، جامعه آماری انتخاب شده از تنوع شغلی، سازمانی و مدیریتی مناسبی برخوردار است و این امر موجب می‌شود نتایج پژوهش قابلیت تحلیل دقیق‌تری از روابط بین دورکاری، توازن کار و خانواده و عملکرد فردی کارکنان در بستر

شهرداری تبریز را فراهم آورد. به منظور تعیین حجم نمونه، با توجه به حجم جامعه آماری برابر با ۱۴،۰۰۰ نفر، از فرمول کوکران برای جوامع محدود استفاده شد. در محاسبه حجم نمونه، سطح اطمینان ۹۵ درصد و میزان خطای ۵ درصد در نظر گرفته شد. همچنین، نسبت موفقیت و عدم موفقیت برابر با ۰.۵ فرض گردید تا حداکثر حجم نمونه به دست آید. بر اساس نتایج محاسبات، حجم نمونه آماری ۳۷۸ نفر تعیین شد. برای جبران پرسشنامه‌های ناقص یا عدم پاسخ‌گویی احتمالی، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین منظور، جامعه آماری بر اساس معاونت‌ها، سازمان‌ها و مناطق شهرداری به طبقات همگن تقسیم گردید. سپس، متناسب با حجم هر طبقه، نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند. این روش موجب افزایش دقت نتایج و کاهش خطای نمونه‌گیری می‌شود. همچنین، نمایندگی مناسب تمامی بخش‌های شهرداری تبریز در نمونه نهایی تضمین گردید.

طراحی پرسشنامه

در پژوهش کنونی از یک ابزار پیمایش استفاده شده است که از شاخص‌های پژوهش‌های گذشته الگو گرفته است. این پرسشنامه دارای دو بخش است. بخش اول شامل سه سؤال عمومی درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان است که شامل جنسیت، وضعیت تأهل و مشارکت در کار از راه دور می‌شود. بخش دوم شامل ۵۶ سؤال می‌باشد که از این تعداد، ۲۰ سؤال مربوط به دورکاری از پرسشنامه چاترچی و همکاران (۲۰۲۲)، ۱۲ سؤال مربوط به عملکرد شغلی فردی از پرسشنامه چالیشکان و کوروگلو (۲۰۲۲)، ۱۲ سؤال دیگر مربوط به تبادل رهبر-پیرو از پرسشنامه لیدن، اسپارو و وین (۱۹۹۷)، و همچنین ۱۲ سؤال برای ارزیابی تعادل کار و خانواده از پرسشنامه گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۳)، استفاده شده است.

جدول (۱): پرسشنامه پژوهش

منبع	گویه (سوالات و پرسشنامه)	شاخص	متغیر
چاترچی و همکاران (۲۰۲۲)	۵-۱	انعطاف پذیری مکانی	دورکاری
	۱۰-۶	انعطاف پذیری زمانی	
	۱۵-۱۱	انعطاف پذیری زیرساخت	
	۲۰-۱۶	انعطاف پذیری دورکاری	
چالیشکان و کوروگلو (۲۰۲۲)	۲۶-۲۱	عملکرد وظیفه ای	عملکرد شغلی
	۳۲-۲۷	عملکرد زمینه ای	
گرین‌هاوس و همکاران (۲۰۰۳)	۳۶-۳۳	تعادل زمانی	توازن کار و خانواده
	۴۰-۳۷	تعادل مشارکت	
	۴۴-۴۱	تعادل رضایت	
لیدن، اسپارو و وین (۱۹۹۷)	۴۷-۴۵	عطوفت	مبادله رهبر پیرو
	۵۰-۴۸	وفاداری	
	۵۳-۵۱	مشارکت	
	۵۶-۵۴	احترام حرفه ای	

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از روش آماری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ‌گویی به فرضیه‌ها و سوالات تحقیق استفاده کرده است. این رویکرد آماری شامل هر دو روش آماری توصیفی و استنباطی بود. برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد. ضمناً از تحلیل عاملی به عنوان بخشی از آمار استنباطی برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل آماری این پژوهش از بسته‌های نرم افزاری SPSS و PLS استفاده شد.

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

در جدول ۲، آمار توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

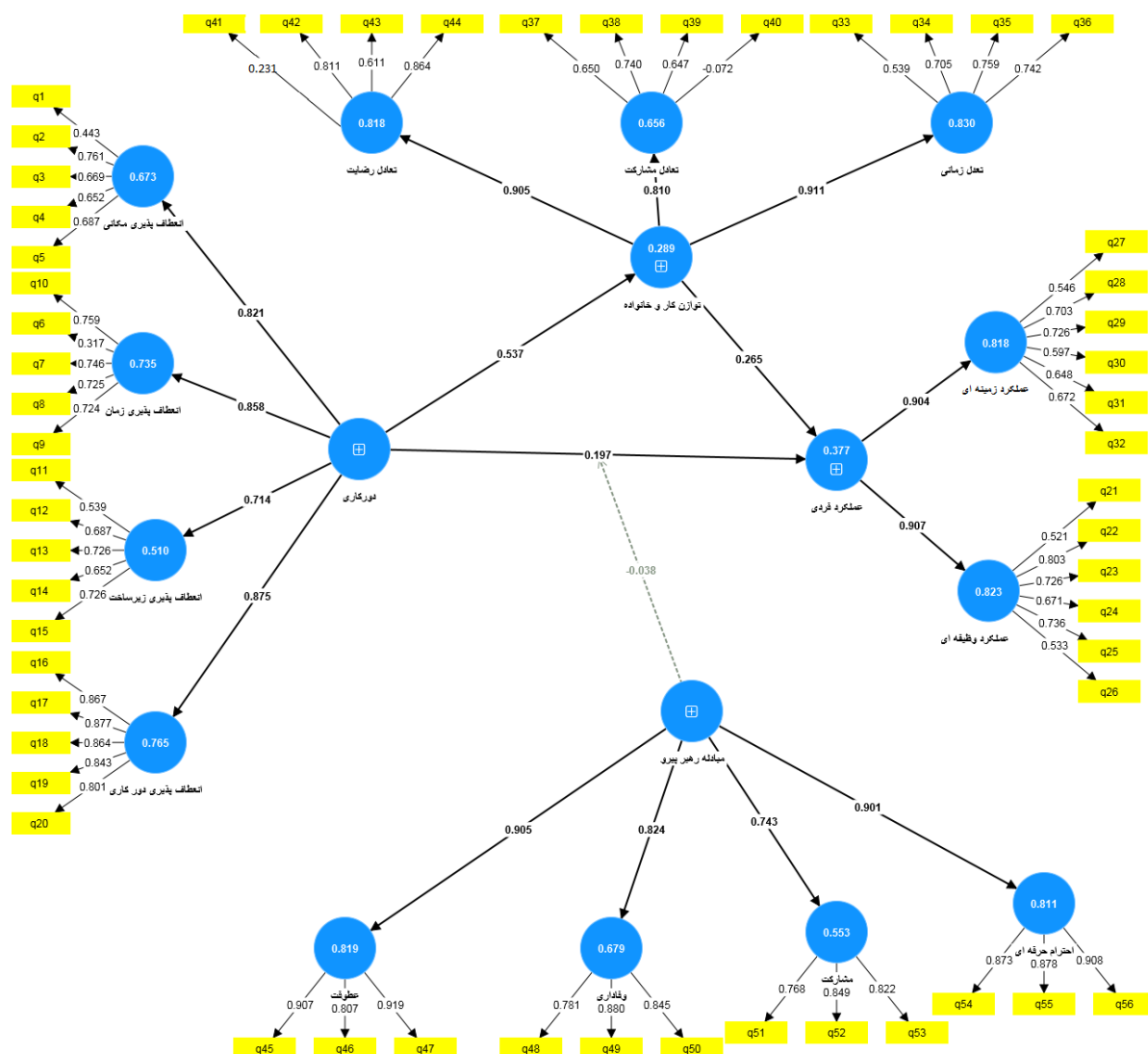
جدول (۲): آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	انحراف معیار	مقدار میانگین	حداکثر	حداقل
عملکرد فردی	۰/۳۷۷	۳/۸۲	۵	۱
توازن کار و خانواده	۰/۵۴۱	۴/۰۰	۵	۱
دورکاری	۰/۳۷۷	۴/۰۲	۵	۱
مبادله رهبر-پیرو	۰/۶۷۰	۳/۸۹	۵	۱

با توجه به جدول ۲ بیشترین مقدار میانگین بدست آمده برای متغیر دورکاری برابر با ۴/۰۲ و کمترین میانگین برای متغیر عملکرد فردی برابر با ۳/۸۲ است.

ضرایب بارعاملی

بارهای عاملی با ارزیابی همبستگی بین شاخص‌های یک سازه و آن سازه خاص محاسبه می‌شود. اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، نشان دهنده آن است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن، از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. بنابراین، مقدار مورد نظر برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می‌باشد. چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سوالاتی کمتر از ۰/۴ شد، آن سوال حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تاثیر آن قرار نگیرد. در مدل اولیه سوالات ۴۰، ۴۱ و سوال ۶ به دلیل آنکه بار عاملی سوالات کمتر از ۰/۴ بود حذف شد و مدل دو باره اجرا گردید. بارعاملی سوالات بیشتر از ۰/۴ بدست آمد و می‌توان نتیجه گرفت که مدل، پایایی مناسبی دارد.



شکل (۲): مدل اولیه مقادیر بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش

آزمون فرضیه اصلی فرضیه اصلی

✓ دور کاری بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی توازن بین کار و خانواده تاثیر معنادار دارد.
 ✓ دور کاری بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش تعدیل گر مبادله رهبر-پیرو تاثیر معنادار دارد.
 با عنایت به نتایج بدست آمده در شکل ۲ مقدار آماره t بدست آمده برای نقش تعدیل گری مبادله رهبر-پیرو در ارتباط دور کاری بر عملکرد فردی کارکنان برابر ۰.۷۴۳ است که این مقدار کمتر از ۱.۹۶ است از این رو نقش تعدیل گری متغیر رهبر و پیرو مورد تایید قرار نمی گیرد.
 Z-value از طریق فرمول زیر بدست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱.۹۶ می توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود.

جدول (۳): نتیجه آزمون فرضیه اصلی

مسیر	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه رابطه
دور کاری بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش تعدیل	-۰.۰۳۷	۰.۷۴۳	عدم تایید

			گر مبادله رهبر پیرو تاثیر معنادار دارد.
تایید	۴.۸۹	۰.۴۲۸	دورکاری بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی توازن بین کار و خانواده تاثیر معنادار دارد.

آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی اول: دورکاری بر عملکرد وظیفه ای کارکنان تاثیر معنادار دارد. با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با $۳/۶۹۷$ است به گونه ای که این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود دورکاری بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به شکل ۲ ضریب مسیر بدست آمده برابر با $(\beta=۰/۲۴۲)$ ، است، از آنجا که ضریب مسیر بدست آمده مثبت است این تاثیر به صورت مستقیم می‌باشد. پس، می‌توان عنوان نمود دورکاری بر عملکرد وظیفه ای کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول (۴): نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۳.۶۹۷	۰.۲۴۲	دورکاری بر عملکرد وظیفه ای کارکنان تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی دوم: دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان تاثیر معنادار دارد. با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با $۱/۴۹۶$ است به گونه ای که این مقدار کوچکتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان تاثیر معنادار ندارد.

جدول (۵): نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
عدم تایید	۱.۴۹۶	۰.۰۸۶	دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی سوم: توازن کار_خانواده بر عملکرد وظیفه ای تاثیر معنادار دارد. با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با $۳/۲۲۲$ است به گونه ای که این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود توازن کار_خانواده بر عملکرد شغلی تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به شکل ۲ ضریب مسیر بدست آمده برابر با $(\beta=۰/۲۶۰)$ ، است، از آنجا که ضریب مسیر بدست آمده مثبت است این تاثیر به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود توازن کار_خانواده بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول (۶): نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۳.۲۲۲	۰.۲۶۰	توازن کار_خانواده بر عملکرد وظیفه ای تاثیر معنادار دارد

فرضیه فرعی چهارم: توازن کار_خانواده بر عملکرد زمینه ای تاثیر معنادار دارد. با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با $۴/۵۲۰$ است به گونه ای که این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود توازن کار_خانواده بر عملکرد زمینه ای تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به شکل ۲ ضریب مسیر بدست آمده برابر با $(\beta=۰/۲۶۲)$ ، است، از آنجا که ضریب مسیر

بدست آمده مثبت است این تاثیر به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود توازن کار_خانواده بر عملکرد زمینه ای تاثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول (۷): نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۴.۵۲۰	۰.۲۶۲	توازن کار_خانواده بر عملکرد زمینه ای تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی پنجم: دورکاری بر توازن کار_خانواده تاثیر معنادار دارد.

مطابق شکل ۲ مقدار آماره t بدست آمده ۱۱.۴۲۴ است که از آستانه ۱.۹۶ فراتر رفته است. بنابراین، فرضیه تحقیق تایید می‌شود، به این معنی که دورکاری به طور قابل توجهی بر تعادل کار و خانواده تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، در شکل ۲ ضریب مسیر ($\beta=0.540$) تعیین شده است. از آنجایی که ضریب مسیر مثبت است که نشان دهنده تاثیر مستقیم است، می‌توان نتیجه گرفت که دورکاری بر تعادل کار و خانواده تاثیر مثبت و معناداری دارد. در نتیجه، فرضیه تحقیق اثبات می‌شود.

جدول (۸): نتیجه آزمون فرضیه فرعی پنجم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۱۱.۴۲۴	۰.۵۴۰	دورکاری بر توازن کار_خانواده تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی ششم: دورکاری بر عملکرد وظیفه ای کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار دارد.

با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با ۰/۷۹۶ است به گونه‌ای که این مقدار کوچکتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود دورکاری بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار ندارد.

جدول (۹): نتیجه آزمون فرضیه فرعی ششم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
عدم تایید	۰/۷۹۶	۰/۰۵۱	دورکاری بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی هفتم: دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار دارد.

با توجه به شکل شماره ۲ مقدار آماره t بدست آمده برابر با ۰/۹۵۲ است به گونه‌ای که این مقدار کوچکتر از ۱.۹۶ می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار ندارد.

جدول (۱۰): نتیجه آزمون فرضیه فرعی هفتم

نتیجه رابطه	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه
عدم تایید	۰.۹۵۲	۰.۰۴۰	دورکاری بر عملکرد زمینه ای کارکنان با توجه به نقش تعدیلگر مبادله رهبر_پیرو تاثیر معنادار دارد.

پیشنهادات کاربردی مبتنی بر نتایج پژوهش

شهرداری تبریز باید "پروتکل ارتباطی دورکاری" را با تأکید بر مرزگذاری بین کار و خانواده تدوین و اجرا کند. این پروتکل باید به طور مشخص ساعات دسترسی مدیران و همکاران برای مکاتبات غیرفوری کاری را تعیین کند و از ارسال ایمیل یا پیام‌های کاری در خارج از ساعات رسمی اجتناب نماید تا کارکنان بتوانند به توازن کار-خانواده خود دست یابند. این اقدام مستقیماً اثرات منفی دورکاری بر تعارض نقش‌ها را کاهش داده و موجب حفظ سطح انرژی و تمرکز کارکنان در ساعات کاری رسمی می‌شود. این چارچوب شفاف، ابهام در ساعات پاسخگویی را از بین برده و رضایت شغلی را ارتقا می‌دهد.

باید برنامه‌های آموزشی متمرکز برای مدیران میانی و سرپرستان در سطوح مختلف شهرداری برگزار شود تا مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد اعتماد از راه دور تقویت گردد. این آموزش‌ها باید شامل تکنیک‌های به‌روز برای ارزیابی عملکرد مبتنی بر خروجی به‌جای نظارت بر حضور، و همچنین روش‌های ایجاد حس تعلق و حمایت فردی (ارکان اصلی LMX مثبت) در محیط مجازی باشند. تقویت توانایی رهبران در برقراری مکالمات فردی منظم و سازنده، مستقیماً کیفیت مبادله رهبر-پیرو را بهبود بخشیده و عملکرد کارکنان دورکار را تضمین می‌کند.

شهرداری باید سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری را با هدف تسهیل عملکرد فردی در محیط دورکاری افزایش دهد؛ این امر شامل تأمین ابزارهای امن و کارآمد برای دسترسی به سامانه‌های داخلی و ارائه بسته‌های حمایتی فنی (مانند اینترنت یا تجهیزات اولیه) است. همچنین، لازم است سیاست‌های تشویقی برای بهره‌برداری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در راستای نوآوری‌های کوچک سازمانی توسط کارکنان دورکار تعریف شود. فراهم آوردن این بستر، مانع از آن می‌شود که مشکلات فنی به عاملی برای کاهش عملکرد یا افزایش استرس توازن تبدیل شوند.

که در نهایت محدودیت‌هایی در تحقیق حاضر وجود داشته است که در زیر به آنها پرداخته می‌شود:

✓ مقطعی بودن مطالعه: این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. این بدان معناست که داده‌ها در یک بازه زمانی کوتاه جمع‌آوری شده‌اند و امکان بررسی روابط علی و معلولی بلندمدت میان دورکاری، توازن کار-خانواده و عملکرد فردی وجود ندارد. بنابراین، نتایج صرفاً نشان‌دهنده وضعیت متغیرها در لحظه جمع‌آوری داده‌ها در شهرداری تبریز هستند.

✓ وابستگی به خوداظهاری: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مبتنی بر مقیاس لیکرت است که بر اساس ادراک و برداشت ذهنی کارکنان تکمیل شده است. این امر می‌تواند منجر به سوگیری‌هایی مانند پاسخ‌های مطلوب اجتماعی شود، به‌ویژه در پاسخ‌دهی به سؤالات مربوط به عملکرد فردی یا توازن کار-خانواده که ممکن است افراد تمایل به ارائه تصویری مثبت‌تر داشته باشند.

✓ محدودیت در سنجش عملکرد: عملکرد فردی در شهرداری تبریز عمدتاً کیفی و مبتنی بر ارزیابی‌های ادواری است. استفاده از ابزارهای مبتنی بر خوداظهاری برای سنجش عملکرد، فاقد دقت و اعتبار کامل ابزارهای عینی (مانند شاخص‌های عملکرد کلیدی عینی یا تأیید مدیر مستقیم) است.

✓ محدودیت تعمیم‌پذیری: با توجه به اینکه مطالعه موردی بر شهرداری تبریز متمرکز است، نتایج ممکن است به دلیل تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی، فناوری و مدیریت منابع انسانی در سایر شهرداری‌ها یا سازمان‌های دولتی دیگر تعمیم کامل نیابد.

✓ تأثیر شرایط خاص دوران دورکاری: بخشی از نتایج ممکن است تحت تأثیر شرایط خاص حاکم بر سازمان، مانند مراحل اولیه اجرای سیاست‌های دورکاری یا تأثیرات غیرمستقیم پاندمی بر فرهنگ کاری، قرار گرفته باشد که پایداری این نتایج در شرایط عادی کاری نامشخص است.

✓ محدودیت در سنجش متغیر تعدیلگر: سنجش دقیق کیفیت مبادله رهبر-پیرو اغلب نیازمند داده‌های دوطرفه (از رهبر و پیرو) است. اگر داده‌ها صرفاً از دیدگاه پیرو جمع‌آوری شده باشد، ممکن است تصویری یک‌طرفه و ناقص از کیفیت این رابطه به دست آید که دقت تحلیل نقش تعدیلگر را کاهش می‌دهد.

منابع

- ✓ Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- ✓ Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- ✓ Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.
- ✓ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- ✓ Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
- ✓ Burton, E., Edwards, D. J., Roberts, C., Chileshe, N., & Lai, J. H. (2021). Delineating the implications of dispersing teams and teleworking in an Agile UK construction sector. *Sustainability*, 13(17), 9981.
- ✓ Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- ✓ Chen, L., Zhang, Y., & Xu, S. (2024). Remote work challenges and employee performance: The moderating role of leadership communication. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 67-84.
- ✓ Collins, F. B. R. W. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *The information society*, 14(2), 137-152.
- ✓ Gray, M., Hudson, N., & Gordon, G. (1996). Teleworking explained. *Long Range Planning*, 29(6), 910-910.
- ✓ Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- ✓ Hequet, M. (1994). How Telecommuting Transforms Work. *Training*, 31(11), 56-61.
- ✓ Hesselman, M., Varo, A., & Laakso, S. (2019). The Right to Energy in the European Union. *ENGAGER European Energy Poverty, Policy Brief*, (2).
- ✓ Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*.
- ✓ Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
- ✓ Li, J., Wang, Q., & Sun, Y. (2022). Telework, work-family balance, and employee performance: Evidence from service organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103-115.

- ✓ Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1).
- ✓ Mangkunegara, A. P. (2010). Manajemen sumber daya manusia perusahaan [Corporate human resource management]. Bandung, Indonesia: Rosda.
- ✓ Markarian, M. (2007). Remote access. *Career World*, 36(2), 19-21.
- ✓ Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel psychology*, 69(2), 311-355.
- ✓ Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari rumah (working from home/WFH): menuju tatanan Baru era pandemi Covid 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- ✓ Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- ✓ Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493.
- ✓ Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- ✓ Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- ✓ Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F.,... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.
- ✓ Stadlander, L., Sickel, A., LaCivita, L., & Giles, M. (2017). Home as workplace: A qualitative case study of online faculty using photovoice. *Journal of Educational Research and Practice*, 7(1), 4.
- ✓ Stoian, C. A., Caraianni, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, 14(12), 7146.
- ✓ Toffler, A. *The Third Wave*; William Morrow and Company: New York, NY, USA, 1980
- ✓ Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525..
- ✓ Wang, Y., Liu, H., & Zhao, X. (2023). Teleworking, organizational trust, and employee performance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 52(2), 185–204.
- ✓ Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- ✓ Yang, F., Chen, R., & Liu, X. (2023). Work–family boundary management in remote working arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 489–507.
- ✓ Zhou, T., Li, M., & Wang, Y. (2022). Leader–member exchange and employee outcomes in virtual work environments. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 905–921.