

## Research Paper

# Investigating the Mediating Role of Remote Work Satisfaction and the Moderating Role of Self-discipline in the Effect of Stress on Employees' Performance in Remote Work

Alireza Khorakian <sup>\*1</sup> , Somayeh Rahi <sup>2</sup> , Mostafa Jahangir <sup>3</sup> , Leila Kharazmi <sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad.

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

<sup>3</sup> Department of Health Services Management, Varestegan Institute for Medical Sciences, Mashhad, Iran.

<sup>4</sup> Faculty of Education and Professional Studies, Nipissing University, North Bay, Canada.



10.22080/SHRM.2024.4597

**Received:**

July 21, 2023

**Accepted:**

November 20, 2023

**Available online:**

April 5, 2024

**Keywords:**

remote work stress, remote work satisfaction, remote work performance, self-discipline, job demands-resources (JDR) model

## Abstract

**Objective(s):** After the outbreak of the COVID-19 pandemic, many organizations in Iran implemented remote work. This study was conducted to investigate the mediating role of remote work satisfaction and the moderating role of self-discipline in the effect of stress on employees' performance in remote work. **Methods:** This study is applied and follows a quantitative approach in terms of research methods. The sample was 340 employees working in public and private organizations in Iran, selected by convenience sampling. Due to the special conditions of the COVID-19 pandemic and the lack of in-person access, the link to the online questionnaire was sent to the participants. The data were analyzed through confirmatory factor analysis and AMOS software. **Results:** The results demonstrated that job stress has a negative effect on employees' performance and satisfaction with remote working. Furthermore, self-discipline plays a positive moderating role in the impact of job stress on employee performance. Therefore, it can be considered a kind of personal resource in the job demands-resources (JD-R) model. **Conclusion:** Although this research was conducted during the COVID-19 pandemic, considering the prevalence of remote work in organizations after the COVID-19 pandemic, the results of this research can be used in organizational planning in the field of remote work.

## Extended abstract

### 1. Introduction

To implement social distancing during the COVID-19 pandemic, most organizations had to

change their working conditions to remote work (Kniffin et al., 2021). Before the COVID-19 pandemic, employees had little experience with remote work, so neither they nor their organizations were adequately prepared to adapt to remote work. Predictions demonstrate that in the post-corona era, remote working will grow even more (Russo et al., 2020), and many

\*Corresponding Author: Alireza Khorakian

Address: Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad

Email: [a.khorakian@um.ac.ir](mailto:a.khorakian@um.ac.ir)

Tel: 09151111805

companies are planning to use remote working more (Pattnaik & Jena, 2020).

The COVID-19 pandemic created negative emotions and stress and reduced mental health among people, and the sudden and forced spread of remote work during this period was very challenging for organizations and especially for employees (Sandeep Grover et al., 2020). Remote work and isolation caused by the outbreak of COVID-19 increased the stress level of employees so that they experienced various psychological problems (Mercer, 2020).

The present study aimed to investigate the stress of remote work during the COVID-19 pandemic and its impact on work performance; to achieve this goal, the job demands-resources (JD-R) model was used (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004).

The sudden spread of remote working during the COVID-19 pandemic has increased job demands and led to fundamental changes in how work is done. These changes resulted in the need for employees to quickly adapt to the changes, which caused high levels of stress (ÇETİN et al., 2020). Therefore, based on the JD-R model and through establishing a relationship between job stress, psychological states, and work performance, the current research argued that remote work stress is a kind of stress caused by COVID-19 remote working, which reduces job satisfaction from remote work (psychological states) and will affect the employees' performance in remote work (output).

JD-R traditionally focuses on job characteristics such as job demands and resources. However, recent studies have also addressed the role of the individual and personal resources (Bakker et al., 2012; Hakanen et al., 2017). "Personal resources are aspects of the self that are generally associated with resilience and refer to people's sense of their ability to control and influence their environment" (Xanthopoulou et al., 2007). Therefore, personal resources create the ability to influence the job and, as a result, job demands and resources. The current research introduces self-discipline as a personal resource in remote working.

Using the job demands-resources model, the current research investigated remote work performance during the COVID-19 pandemic and the role of remote work stress, satisfaction, and self-discipline.

## 2. Research Methods

This research is applied in terms of purpose and quantitative and survey in terms of method. The population included employees working in public and private organizations in Iran. Through the convenience sampling method, 340 people were selected, among which questionnaires were distributed. Ayyagari et al.'s questionnaire (Ayyagari et al., 2011) measured remote work stress, while Lee and Brand's questionnaire (Lee & Brand, 2005) was used to measure satisfaction with remote work. The remote work performance was also measured with Bélanger's questionnaire (Bélanger, 1999). And finally, to measure self-discipline, the questionnaire of the International Collection of Personality Items (IPIP, 2017) was used. Structural equations and Amos software were used to test hypotheses.

## 3. Results

The results of the first and second hypotheses show that remote work stress negatively correlates with remote work satisfaction and employees' performance in remote working. The second result is about the third hypothesis and the moderating role of self-discipline in the relationship between remote work stress and work performance, which was confirmed. The results of the fourth hypothesis show that satisfaction with remote work positively affects remote work performance.

The fifth hypothesis and the mediating role of remote work satisfaction in the relationship between remote work stress and remote work performance were also confirmed. This result is consistent with the JD-R model, which shows that employees' psychological states mediate the relationship between stress from job demands (stress caused by remote working) and output (employees' remote working performance).

## 4. Conclusion

Although the current research was conducted during the COVID-19 pandemic, the research results can be used in remote work in other

periods as well. Stick and Greer (2020) argued that most post-pandemic jobs will be hybrid, meaning remote working will become more common. Also, many organizations, including Facebook and Twitter, have announced that their employees can work from home permanently after the pandemic (Sytych & Greer, 2020). Based on the findings of this research, managers can maintain continuous organizational communication with remote workers by using digital communication tools to reduce their stress and feelings of social isolation. They can also consider features such as self-discipline in selecting employees for remote work, and if the employee does not have this feature, they can

help strengthen their self-discipline through training, mentoring, and coaching.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' contribution**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### **Conflict of interest**

The authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

The researchers express their gratitude to all the participants in the research.



علمی

## بررسی نقش میانجی رضایت از دورکاری و نقش تعدیل‌گری خودانضباطی در تأثیر استرس بر عملکرد کارکنان در دورکاری

علیرضا خوراکیان<sup>۱\*</sup> ID، سمیه رهی<sup>۲</sup> ID، مصطفی جهانگیر<sup>۳</sup> ID، لیلا خوارزمی<sup>۴</sup> ID

<sup>۱</sup> گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.  
<sup>۲</sup> گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.  
<sup>۳</sup> گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مرکز آموزش عالی علوم پزشکی وارستان، مشهد، ایران.  
<sup>۴</sup> دانشکده آموزش و مطالعات حرفه‌ای، دانشگاه نیپسیسینگ، نورث‌جی، کانادا.

doi 10.22080/SHRM.2024.4597

### چکیده

اهداف: پس از شیوع بیماری کووید-۱۹ بسیاری از سازمان‌ها در ایران، به اجرای دورکاری پرداختند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی رضایت از دورکاری و نقش تعدیل‌گری خودانضباطی در تأثیر استرس بر عملکرد کارکنان در دورکاری انجام شده است. روش مطالعه: این پژوهش، کاربردی، کمی و از نوع پیمایشی بود. نمونه آماری پژوهش ۳۴۰ نفر از کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پس از شناسایی افراد، به دلیل شرایط خاص دوره کووید-۱۹ و عدم دسترسی حضوری، لینک پرسش‌نامه آن‌لاین برای افراد ارسال شد. در مرحله بعدی داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار آموس (AMOS) تحلیل شدند. یافته‌ها: نتایج نشان داد استرس دورکاری بر عملکرد و رضایت کارکنان از دورکاری اثر منفی دارد. همچنین خود انضباطی نقش تعدیل‌گری مثبتی در تأثیر استرس دورکاری بر عملکرد دورکاری کارکنان ایفا می‌کند. لذا می‌تواند به عنوان نوعی منبع شخصی در مدل مطالبات-منابع شغلی قلمداد شود. نتیجه‌گیری: گرچه تحقیق حاضر در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ انجام گرفته است، با توجه به رواج دورکاری در سازمان‌ها پس از همه‌گیری کووید-۱۹ نیز، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های سازمانی در زمینه دورکاری مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت:

۳۰ تیر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۹ آبان ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۷ فروردین ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

استرس دورکاری؛ رضایت از دورکاری؛ عملکرد دورکاری؛ خود انضباطی؛ مدل مطالبات-منابع شغلی.

### ۱ مقدمه

۸۱٪ از نیروی کار در سراسر جهان تحت تأثیر فاصله‌گذاری اجتماعی و دورکاری قرار گرفتند (ILO, 2020b).

هرچند پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، برخی از سازمان‌ها و کارکنان تا حدودی تجربه دورکاری داشتند، ولی بین دورکاری پیش از همه‌گیری کووید-۱۹ و پس از آن تفاوت‌های عمده‌ای وجود داشت. دورکاری در پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، تنها گاه به گاه یا به ندرت توسط تعداد محدودی از کارکنان، انجام می‌شده است (Wang et al., 2021). علاوه بر این،

به منظور اجرای فاصله‌گذاری اجتماعی در همه‌گیری کووید-۱۹، بیشتر سازمان‌ها مجبور شدند شرایط کاری خود را به دورکاری تغییر بدهند. اما سازمان‌ها و کارکنانشان آمادگی کافی برای تطبیق با دورکاری را نداشتند. به طوری که دورکاری در دوره کووید-۱۹ برای کارکنان بسیار چالش‌برانگیز بود (Kniffin et al., 2021). بر اساس گزارش سازمان بین‌المللی کار، در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، حدود

\* نویسنده مسئول: علیرضا خوراکیان

آدرس: دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

ایمیل: a.khorakian@um.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۵۱۱۱۱۸۰۵

در مدل JD-R در نقطه مقابل مطالبات شغلی، منابع شغلی قرار دارند که به جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل اشاره دارد که با کاهش مطالبات شغلی، انگیزه کاری را افزایش می‌دهد (Schaufeli & Taris, 2014). هرچند مدل JD-R به طور سنتی بر ویژگی‌های شغل به عنوان مطالبات و منابع شغلی تمرکز می‌کند. با این حال، در مطالعات اخیر به نقش فرد و منابع شخصی نیز پرداخته شده است (Bakker et al., 2012; Hakanen et al., 2017). منابع شخصی جنبه‌هایی از خود هستند که عموماً با تاب‌آوری مرتبطند و به توانایی افراد برای کنترل و تأثیر بر محیطشان اشاره دارد (Xanthopoulou et al., 2007). از این رو، منابع شخصی توانایی تأثیرگذاری بر شغل و در نتیجه مطالبات و منابع شغلی را در افراد ایجاد می‌کند. مطالعات پیشین، متغیرهای سرمایه روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، خودکارآمدی و تاب‌آوری) (Grover et al., 2018)، ذهن-آگاهی (Grover et al., 2017) و خودکنترلی (Gordeeva et al., 2018) را به عنوان منابع شخصی بررسی کرده‌اند. تحقیق حاضر، خودانضباطی<sup>۴</sup> را به عنوان نوعی منبع شخصی در کارکنان دورکار معرفی می‌کند. خودانضباطی به طور گسترده به عنوان یک مهارت مهم و ضروری برای دستیابی به اثربخشی دورکاری در نظر گرفته شده است (Haddon & Lewis, 1994; Kinsman, 1987). ویژگی‌ای است که با توانایی انجام وظایف، تمرکز بر اهداف، خودانگیزشی و نمایش پایداری حتی در شرایط نامساعد مشخص می‌شود (Costa & McCrae, 1992). خودانضباطی باعث عملکرد بهینه می‌شود و استرس را کاهش می‌دهد (Wang et al., 2021).

با توجه به اینکه عملکرد کارکنان تأثیر زیادی در دستیابی به اهداف سازمانی دارد، لذا در همه سازمان‌ها حائز اهمیت است (Alkadash & Alamarin, 2021). در نتیجه، شناخت عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان ضرورتی است که سازمان‌ها می‌بایست در دورکاری مورد توجه قرار دهند. بر این اساس پژوهش حاضر بر مبنای مدل R-JD و از طریق برقراری رابطه بین تنش‌های شغلی، حالات روان‌شناختی<sup>۵</sup> و خروجی کار<sup>۶</sup> استدلال می‌کند که استرس دورکاری<sup>۱</sup> نوعی تنش ناشی از دورکاری کووید-۱۹ است که رضایت شغلی از دورکاری (حالات روان‌شناختی) را کاهش می‌دهد و در نهایت عملکرد کارکنان در دورکاری (خروجی) را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Khorakian et al., 2023; Toscano & Zappalà, 2020).

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که در دوران پساکرونا، دورکاری رشد بیشتری خواهد داشت (Russo et al., 2020) و بسیاری از شرکت‌ها در حال برنامه‌ریزی برای استفاده بیشتر از دورکاری هستند (Pattnaik & Jena, 2020). بنابراین انجام پژوهشی در زمینه بهبود عملکرد دورکاری کارکنان که از طریق کاهش استرس شغلی ناشی از دورکاری، افزایش

دورکاری در دوره پیش از کووید-۱۹، عمدتاً ماهیت داوطلبانه داشته است که در آن افراد به دلخواه خود، کار از راه دور را انتخاب می‌کردند (Lapierre et al., 2016). در حالی که در شرایط کووید-۱۹ دورکاری دیگر اختیاری نبود بلکه یک الزام اجباری برای همه یا اکثر کارکنان محسوب می‌شد (Wang et al., 2021).

دورکاری در ایران پدیده‌ای نوپا است. با اینکه آیین‌نامه دورکاری کارمندان دولت در تیرماه ۱۳۸۹ ابلاغ شد (Tahavori, 2013)، اما اجرای آن با مشکلاتی از جمله بروز نارضایتی در کارکنان، احساس انزوا در آن‌ها به دلیل دور شدن از محیط کار، عدم امکان دسترسی به آنان در مواقع ضروری، نبود بسترهای فرهنگی لازم و ناسازگاری دورکاری با فرهنگ جامعه ایرانی، کاهش تعلق سازمانی در کارکنان به دلیل دور بودن از محیط کار و احساس به خطر افتادن امنیت شغلی در آن‌ها روبه‌رو شد (Kheirandish & Asgari, 2020). در نتیجه، اجرای این آیین‌نامه متوقف شد. اما با شیوع بیماری کووید-۱۹ بسیاری از سازمان‌ها در ایران، همانند سایر کشورها، مجبور به اجرای دورکاری شدند که نسبت به دوران پیش از شیوع همه‌گیری کرونا، چالش‌های بیشتری را برای سازمان‌ها و کارکنان ایرانی ایجاد کرد (Pordelan et al., 2022).

رواج یکباره و اجباری دورکاری در همه‌گیری کووید-۱۹، مطالبات شغلی را افزایش داد. بر اساس مدل مطالبات-منابع شغلی (R-JD) (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004)، مطالبات شغلی به جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی کار اشاره دارد که موجب کاهش و از دست دادن انرژی و خستگی افراد می‌شود و استرس، فرسودگی شغلی و اختلال در سلامتی را در پی دارد (Schaufeli & Taris, 2014). علت افزایش مطالبات شغلی در دوران کووید-۱۹، این بود که در شیوه‌های انجام کار تغییرات اساسی ایجاد شد. این تغییرات نیاز کارکنان به انطباق سریع با تغییرات را به دنبال داشت که موجب بروز سطوح بالایی از استرس شد (ÇETİN et al., 2020). بر اساس مدل R-JD وقتی مطالبات شغلی زیاد شود، کارکنان باید تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف کاری و جلوگیری از کاهش عملکرد انجام دهند که برای آن‌ها هزینه‌های فیزیکی و روانی مانند خستگی، تحریک‌پذیری و استرس به دنبال دارد. لذا با توجه به افزایش مطالبات شغلی در دورکاری، استرس کارکنان دورکار بیشتر از کارکنان حضوری است (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). استرس شغلی در صورت عدم مدیریت صحیح می‌تواند بر سلامت عاطفی، شناختی و فیزیکی کارکنان و در نهایت بر عملکرد آن‌ها تأثیر منفی بگذارد (Graves & Karabayeva, 2020). یک نظرسنجی در شرکت‌های چینی نشان داد ۴۶٪ کارکنان به دلیل استرس ناشی از دورکاری کووید-۱۹، کاهش عملکرد داشتند (Narayanamurthy & Tortorella, 2021).

<sup>4</sup> Psychological states

<sup>5</sup> Outcome

<sup>6</sup> Remote work stress

<sup>1</sup> Job demands-resources

<sup>2</sup> Self-discipline

<sup>3</sup> Strain

رضایت شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bhattarai, 2020).

## ۲،۲ استرس شغلی ناشی از دورکاری

استرس، تجربه تنش، اضطراب و فشار ناشی از یک شغل یا حرفه است (Cooke & Rousseau, 1984). تجربه استرس توسط مجموعه‌ای از رویدادهای محیطی یا شخصی ایجاد می‌شوند که می‌توانند به‌عنوان منابع استرس یا عوامل استرس‌زا تعریف شوند (De Sio et al., 2023). استرس شغلی بیش از حد، منجر به مشکلات مختلف روانی و جسمی برای کارکنان می‌شود (National Institute for Occupational Safety and Health, 2004) و همچنین از نظر مالی به سازمان آسیب می‌رساند، زیرا باعث افزایش میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان، کاهش بهره‌وری و افزایش بیماری‌های مرتبط با استرس می‌شود (E. George & Zakkariya, 2015; Savery & Luks, 2000). علاوه بر این، استرس شغلی، با کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی همراه است (Koay et al., 2017). سازمان بین‌المللی کار (۲۰۱۶) اشاره کرده است که استرس شغلی با سازمان‌دهی، طراحی و روابط کار ارتباط دارد و زمانی اتفاق می‌افتد که مطالبات از توانایی‌ها، منابع یا نیازهای کارمندان فراتر رود. همچنین زمانی اتفاق می‌افتد که مهارت‌های یک کارمند با انتظارات سازمان مطابقت نداشته باشد (ILO, 2016).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند استرس شغلی کارکنان در شرایط دورکاری افزایش می‌یابد (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). زیرا شرایط دورکاری، مطالبات شغلی زیادی را به کارکنان تحمیل می‌کند. ILO (ILO, 2020a) نشان می‌دهد، مشکلات کاری ناشی از کار از راه دور می‌تواند باعث ایجاد اضطراب و افسردگی شود. دورکاری موجب تداخل در تعهدات حرفه‌ای و خانوادگی می‌شود و کارمندان احساس فشار کاری<sup>۳</sup> بیشتری می‌کند (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). از آنجایی‌که محیط خانه برای کار حرفه‌ای طراحی نشده است، باعث ایجاد مشکلات زیادی می‌شود، به‌ویژه نیاز به ارتباط و تماس سریع با همکاران، کمبود سرعت اتصال به اینترنت و نبود تجهیزات و امکانات کافی باعث ایجاد استرس می‌شوند (Klitzman & Stellman, 1989). بر اساس مدل R-JD مطالبات شغلی باعث افزایش استرس و خستگی شده و در نهایت منجر به کاهش عملکرد شغلی می‌شود. کارمندانی که دورکاری می‌کنند، به دلیل مطالبات شغلی بالاتر، سطوح بالاتری از استرس شغلی و سطوح پایین‌تری از رضایت شغلی دارند (Zhang, 2016). طبق مدل JD-R و رابطه بین تنش‌های حاصل از مطالبات شغلی و خروجی کار کارکنان، فرضیه اول و دوم به این صورت است:

**فرضیه ۱:** استرس دورکاری با رضایت شغلی از دورکاری رابطه معنادار دارد.

رضایت شغلی از دورکاری و ارتقای خودانضباطی، صورت می‌گیرد، اهمیت و ضرورت می‌یابد.

بر اساس موارد ذکر شده، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا استرس دورکاری (تنش حاصل از دورکاری)، رضایت از دورکاری (حالت روان‌شناختی) و خودانضباطی (منبع شخصی) می‌توانند بر عملکرد کارکنان در دورکاری تأثیرگذار باشند؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲،۱ رضایت شغلی از دورکاری<sup>۱</sup>

رضایت شغلی یکی از برجسته‌ترین ابعاد بهزیستی تجربه‌شده در زمینه‌های کاری است و نشان‌دهنده میزانی است که کارکنان انتظارات خود را با کارشان برآورده می‌کنند (Rafferty & Griffin, 2009). بر اساس تعریف جورج و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نگرش مثبت به شغل به معنای رضایت شغلی و نگرش منفی به معنای ناراضی‌تبی از شغل است. منظور از نگرش مثبت یا منفی به شغل یعنی نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف شغل، مانند شرایط کاری، همکاران، مدیران و دستمزد (George & Jones, 2008). ریوی (۲۰۰۶) نیز رضایت شغلی را با توصیف احساس خرسندی یا عدم خرسندی از کار تعریف کرده است (Rivai, 2006). لذا رضایت شغلی نوعی ادراک روان-شناختی در یک فرد است که می‌تواند در طول دوره‌های مختلف بر اساس عواملی مانند عوامل جسمی، مالی، فناوری، اجتماعی و روانی تغییر کند (Bhattarai, 2020).

رضایت شغلی تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌های مرتبط با کار مانند بهره‌وری، عملکرد، غیبت، رفتار شهروندی، ترک خدمت و روابط کارکنان دارد (Mohammad et al., 2019). بنابراین می‌توان گفت رضایت شغلی کارکنان در دورکاری همه‌گیری کووید-۱۹، یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. دورکاری، نتایج مثبت و گاهی منفی را برای کارمندان به همراه دارد که رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند کار در خانه به دلیل ساعات کاری منعطف و افزایش تعادل بین کار و زندگی، عملکرد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2020). در نقطه مقابل، نتایج منفی کار در خانه می‌تواند تمایل به کار طولانی‌مدت و تداخل بین زندگی کاری با زندگی شخصی باشد که کارکنان را در معرض بهزیستی منفی<sup>۳</sup> قرار می‌دهد (Eurofound & the International Labour Office, 2017). از آنجایی‌که بیماری کووید-۱۹ سازمان‌ها را وادار به دورکاری کرده است، این امر مطالبات شغلی جدیدی را به دنبال دارد که بر رضایت کارکنان اثرات منفی دارند. استرس ناشی از آشنایی با فناوری‌هایی که پیش از آن به‌ندرت استفاده می‌شدند، کاهش ارتباطات چهره به چهره، مدیریت فضای اداری در خانه و کاهش تعادل بین کار و زندگی مواردی است که به‌طور طبیعی تنش‌هایی را برای کارمندان ایجاد می‌کند و

<sup>3</sup> Negative health and wellbeing

<sup>4</sup> Overloaded

<sup>1</sup> Remote work satisfaction

<sup>2</sup> George & Jones

رابطه بین استرس حاصل از دورکاری و عملکرد کارکنان دارد، معرفی می‌کند، بنابراین فرضیه سوم به این صورت است:

**فرضیه ۳:** خودانضباطی رابطه بین استرس دورکاری و عملکرد دورکاری را تعدیل می‌کند.

### ۲، ۴ رضایت شغلی از دورکاری و عملکرد دورکاری

عملکرد را می‌توان به‌عنوان تلاشی مؤثر برای رسیدن به یک هدف یا موفقیت در انجام یک کار، توصیف کرد. عملکرد یک بیان کمی و کیفی است، جایی که شخص یا گروه می‌توانند به مقصد مورد نظر خود برسند (Baş & Artar, 1990). در تعریفی دیگر، عملکرد شغلی، اقدامات، رفتارها و نتایج قابل سنجشی هستند که کارکنان انجام می‌دهند یا به دست می‌آورند و با اهداف سازمانی مرتبط هستند و به آن‌ها کمک می‌کنند (Viswesvaran & Ones, 2000).

مطالعات نشان می‌دهند که بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان در دورکاری رابطه مثبتی دیده می‌شود؛ چراکه دورکاری به کارکنان امکان انعطاف‌پذیری و استقلال بیشتر در چگونگی انجام کار و افزایش زمان در دسترس را می‌دهد و همچنین به کارمند اجازه می‌دهد که مطالبات شغلی و شخصی خود را برآورده سازند. لذا زمینه برای افزایش رضایت شغلی و عملکرد بالاتر را فراهم می‌کند (Virick et al., 2010). در واقع رضایت شغلی نیروی محرکه اصلی افزایش عملکرد کارکنان است (Varshney & Varshney, 2017). رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را می‌توان بر اساس تئوری عمل منطقی<sup>۱</sup> نیز درک کرد. بر اساس اصل تقدم نگرش بر رفتار، نظریه عمل منطقی معتقد است، رفتار تابعی از نیت رفتاری است که به نوبه خود، تابعی از نگرش‌ها و هنجارهای ذهنی هستند (Fishbein & Ajzen, 1975). زمانی که افراد نسبت به یک شی یا پدیده‌ای نگرش مثبتی دارند، تمایل به انجام رفتارهایی دارند که با چنین تمایل مثبتی سازگار هستند. اگر چنین استدلالی در محل کار وجود داشته باشد، می‌توان انتظار داشت که رضایت شغلی باید به طور مثبت با سطوح بالاتر عملکرد مرتبط باشد (Roberts & David, 2020). افزایش رضایت شغلی، کارکنان را تشویق می‌کند تا به نتایج بهتری دست یابند، کار خود را دقیق‌تر برنامه‌ریزی کنند و در انجام وظایف، کارآمدتر شوند (Koopmans et al., 2013). بر این اساس فرضیه چهارم به این صورت است:

**فرضیه ۴:** رضایت شغلی از دورکاری با عملکرد دورکاری رابطه معنادار دارد.

همچنین، نقش میانجی رضایت شغلی را می‌توان با مدل JD-R و از طریق برقراری رابطه بین تنش‌های شغلی، حالات روان‌شناختی و خروجی کار تبیین کرد. بر طبق این مدل، استرس شغلی، نوعی تنش ناشی از دورکاری است که بر رضایت شغلی اثر گذار است و با کاهش رضایت شغلی،

**فرضیه ۲:** استرس دورکاری با عملکرد دورکاری رابطه معنادار دارد.

### ۲، ۳ خودانضباطی به‌عنوان منبع شخصی

خودانضباطی به‌عنوان ظرفیت فرد برای کار فعالانه در جهت اهداف بلندمدت و مقاومت در برابر وسوسه‌ها تعریف می‌شود (Hagger et al., 2021). خودانضباطی، در همه زمینه‌ها از جمله عملکرد کارکنان و مدیران، حل مسأله، فرهنگ سازمانی، اثربخشی و کارایی، مورد توجه قرار گرفته و به یکی از موضوعات مهم رفتار سازمانی تبدیل شده است (Mirzaee & Beygzadeh, 2017). خودانضباطی، فرآیندی درونی با هدف اصلاح رفتار خود به منظور بهبود اثربخشی عملیاتی است (Pepper & Henry, 1985) و ویژگی‌ای است که با توانایی شروع و انجام وظایف، تمرکز بر اهداف، خود انگیزشی و پایداری حتی در شرایط نامساعد مشخص می‌شود (Costa & McCrae, 1992). علاوه بر این، خود انضباطی به‌عنوان یک مهارت مهم و ضروری برای دستیابی به اثربخشی در دورکاری در نظر گرفته شده است (Haddon & Lewis, 1994; Kinsman, 1987). تا قبل از شیوع کووید-۱۹، خودانضباطی معیاری برای انتخاب افراد برای دورکاری بود، اما در شرایطی که اکثر کارکنان از راه دور کار می‌کنند، خودانضباطی دیگر فقط یک معیار انتخاب نیست، بلکه به ویژگی‌ای تبدیل شده است که هر کارمند دورکار باید برای بهبود آن تلاش کند (Wang et al., 2021).

بر اساس مطالعه حاضر، خود انضباطی می‌تواند به‌عنوان یک منبع شخصی عمل کند تا تأثیر منفی مطالبات و تنش‌های شغلی بر عملکرد کارکنان را کاهش دهد. منابع شخصی می‌توانند به طرق مختلف در مدل R-JD ادغام شوند. به‌عنوان مثال، آن‌ها را می‌توان به‌عنوان متغیرهای میانجی، تعدیل‌کننده و پیشابندهای مطالبات شغلی و منابع شغلی، یا به‌عنوان هر ترکیبی از این‌ها ادغام کرد (Schaufeli & Taris, 2014). اگر چه خود انضباطی قبلاً به‌عنوان یک منبع شخصی در مدل JD-R پیشنهاد نشده بود، اما این پژوهش، آن را در نظر می‌گیرد؛ چراکه با تعریف منبع شخصی مطابقت دارد. مطالعات نشان می‌دهند که هرچه سطح خود انضباطی بالاتر باشد، فرد جست‌وجوی بیشتری برای جمع‌آوری دانش مربوط به شغل و کسب مهارت‌های مورد نیاز خواهد داشت (Ng & Feldman, 2010). افرادی که خود انضباطی بالاتری دارند، بهتر می‌توانند با رویه‌های عملیاتی سازمان سازگار شوند و عملکرد بالاتری خواهند داشت؛ چراکه آن‌ها رفتار کاری خود را با دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمان خود هماهنگ می‌کنند (Kückelhaus et al., 2020). کارکنان دارای خودانضباطی توانایی بیشتری برای مقابله و سازگاری با مطالبات شغلی دارند و کمتر در مقابل این مطالبات دچار تنش و استرس می‌شوند. علاوه بر این، افراد کم انضباط در هنگام دورکاری با چالش‌های بیشتری مواجه می‌شوند و چنین چالش‌هایی بر عملکرد و بهزیستی افراد تأثیر منفی می‌گذارد (Wang et al., 2021). بر اساس این تحقیق حاضر، خودانضباطی را به‌عنوان منبع شخصی که نقش تعدیل‌گر در

<sup>1</sup> Theory of Reasoned Action

می‌شود که به نوبه خود رضایت از دورکاری را کاهش می‌دهد. همچنین رابطه منفی و مستقیم انزوای اجتماعی و استرس با رضایت از دورکاری نیز تأیید شد. نگرانی از ویروس کووید-۱۹ نیز نقش تعدیل‌گری منفی در رابطه بین انزوای اجتماعی با رضایت از دورکاری و بهره‌وری دورکاری با رضایت از دورکاری دارد (Toscano & Zappalà, 2020).

**ونگ و همکاران (۲۰۲۱)** در پژوهشی با عنوان "دست-یابی به دورکاری کارا در طول همه‌گیری کووید-۱۹: چشم-انداز طراحی کار" انجام دادند. این پژوهش به روش آمیخته انجام شد تا چالش‌هایی که کارکنان دورکار در این دوره تجربه می‌کنند و همچنین ویژگی‌های کار مجازی و تفاوت‌های فردی را برای این چالش‌ها بررسی کنند. در مطالعه اول به روش کیفی و مصاحبه، چهار چالش کلیدی دورکاری (تداخل کار-خانه، ارتباط ناکارآمد، اهمال کاری و تنهایی) و همچنین چهار ویژگی کار مجازی (حمایت اجتماعی، استقلال شغلی، نظارت و حجم کاری) که بر تجربه این چالش‌ها تأثیر می‌گذارد و یک عامل اصلی تفاوت فردی (خودانضباطی کارکنان)، شناسایی شد. در مطالعه دوم، با استفاده از داده‌های نظرسنجی از کارمندان دورکار در طول همه‌گیری، به بررسی رابطه ویژگی‌های کار مجازی با عملکرد و بهزیستی با میانجی‌گری چالش‌های تجربه‌شده و تعدیل‌گری خودانضباطی، پرداختند. نتایج نشان داد، حمایت اجتماعی با همه چالش‌های دورکاری همبستگی مثبت دارد. استقلال شغلی رابطه منفی با تنهایی دارد. حجم کار و نظارت با تداخل کار-خانه و اهمال‌کاری مرتبط است. خودانضباطی نیز در بسیاری از روابط نقش تعدیل-کنندگی داشت (Wang et al., 2021).

**کامچو و باریوس (۲۰۲۲)**، در پژوهشی با عنوان "دورکاری و استرس فناوری: پیامدهای اولیه قرنطینه کووید-۱۹" به تجزیه و تحلیل استرس فناوری کارکنان دورکار در طول زمان و همچنین اثرات آن بر بهزیستی مرتبط با کار این افراد در طول زمان پرداختند. مدل تحقیق با استفاده از یک مطالعه طولی بر روی افرادی که در دو مقطع زمانی در چهارچوب قرنطینه کووید-۱۹ به اجبار به دورکاری رفتند، آزمایش شد و داده‌ها از طریق نظرسنجی آن‌لاین در این دو مقطع زمانی که تقریباً دو ماه از هم فاصله داشتند، جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که دو عامل استرس‌زای فناوری (تعارض کار-خانه و اضافه بار کاری) باعث ایجاد تنش در دورکارها می‌شود که به نوبه خود رضایت آن‌ها از دورکاری و عملکرد شغلی درک شده را کاهش می‌دهد (Camacho & Barrios, 2022).

پژوهش‌های پیشین در زمینه دورکاری کووید-۱۹ به طور کلی چالش‌های دورکاری را بررسی نموده‌اند. با توجه به اهمیت رضایت شغلی و عملکرد کارکنان در رسیدن به موفقیت سازمان‌ها به‌خصوص در دورکاری کووید-۱۹، پرداختن به عواملی که می‌تواند عملکرد کارکنان و رضایت آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، دارای اهمیت است. لذا پژوهش حاضر، با استفاده از مدل JD-R، استرس شغلی را نوعی تنش حاصل از

خروجی کار کارکنان یعنی عملکرد را کاهش می‌دهد. در نتیجه فرضیه پنجم به این صورت است:

**فرضیه ۵:** رضایت شغلی از دورکاری رابطه بین استرس دورکاری و عملکرد دورکاری را میانجی‌گری می‌کند.

## ۲،۵ پیشینه پژوهش

در ادامه جهت بررسی بیشتر مسأله پژوهش، مهم‌ترین تحقیقات مرتبط با زمینه پژوهش حاضر ذکر شده‌اند.

**امینی و همکاران (۲۰۲۲)**، در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان دورکار در دوران بیماری کووید-۱۹ با استفاده از تکنیک‌های فازی"، به شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دورکار پرداختند. این پژوهش شامل دو بخش کیفی و کمی بود. در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش دلفی، ۷ بعد و ۲۱ شاخص از عوامل اثر گذار بر ارتقای بهره‌وری کارکنان دورکار استخراج شد، ابعاد عبارت‌اند از: عوامل فیزیولوژیک، روان شناختی، اجتماعی، سازمانی، فناورانه و موقعیتی مرتبط با محیط کار. در بخش کمی به تبیین و ارزیابی وزن عوامل و روابط میان آن‌ها پرداختند. نتایج نشان داد عوامل فیزیولوژیک دارای بیشترین اهمیت و عوامل فناورانه دارای کمترین اهمیت در میان عوامل اصلی و میزان تأثیر وضعیت جسمی و جنسیت کارکنان دارای بیشترین اهمیت و کیفیت کار دارای کمترین اهمیت در میان شاخص‌های فرعی هستند (Amini et al., 2022).

**ضرغامی فرد و همکاران (۲۰۲۲)**، مطالعه‌ای با عنوان "بررسی مشکلات و چالش‌های کارمندان سازمان‌های دولتی در مواجهه با بحران بیماری کرونا" انجام دادند. این پژوهش به بررسی مشکلات کارکنان حاضر در محل کار و یا کار از راه دور در دوره کووید-۱۹ به روش کیفی و تحلیل مضمون، پرداخته است و بیان می‌دارد، شیوع کووید-۱۹ روال عادی زندگی مردم را تغییر داده و بسیاری از افراد دچار احساسات منفی مانند اضطراب و ترس شده‌اند و تغییرات ناگهانی و اجبار به دورکاری باعث کاهش راندمان کاری شده است. در نهایت و با تحلیل مصاحبه‌ها دو مضمون فراگیر (مشکلات شخصی و مشکلات سازمانی) و پنج مضمون سازمان‌دهنده (روان شناختی، اجتماعی، زیستی، اقتصادی و مدیریتی) و ۲۳ مضمون پایه شناسایی شد (Zarghami Fard et al., 2022).

**توسکانو و زاپالا (۲۰۲۰)** پژوهشی با عنوان "انزوای اجتماعی و استرس به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده ادراک بهره‌وری و رضایت از دورکاری در طول همه‌گیری کووید-۱۹: نقش تعدیل‌گر نگرانی در مورد ویروس" انجام دادند. این پژوهش به بررسی همبستگی انزوای اجتماعی، استرس، بهره‌وری دورکاری و رضایت شغلی از دورکاری می‌پردازد. همچنین نقش میانجی‌گری استرس و بهره‌وری دورکاری درک شده و نقش تعدیل‌کننده نگرانی در مورد ویروس کووید-۱۹ نیز بررسی شده است. یافته‌ها نشان داد، انزوای اجتماعی تأثیر منفی در استرس دارد و منجر به کاهش بهره‌وری دورکاری

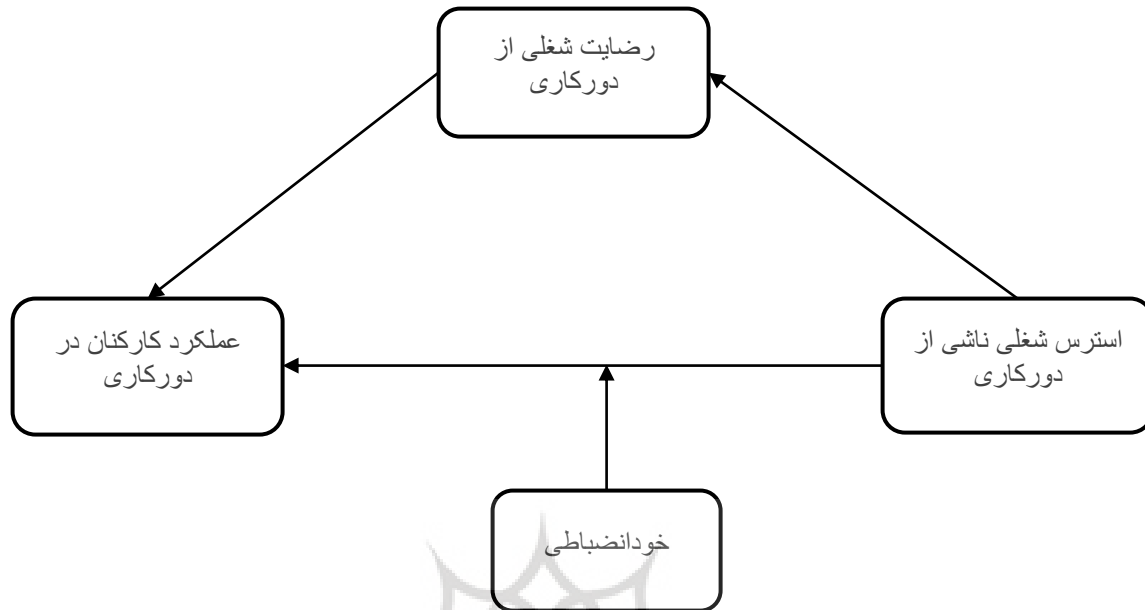
<sup>2</sup> work overload

<sup>1</sup> technostress



منبع شخصی در مدل JD-R معرفی شد که نقش تعدیل‌گری دارد. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است.

دورکاری معرفی می‌کند که به طور مستقیم و غیر مستقیم (از طریق میانجی‌گری رضایت شغلی) بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. علاوه بر این، خودانضباطی به‌عنوان نوعی



شکل ۱. مدل مفهومی

برگرفته از (Camacho & Barrios, 2022; Toscano & Zappalà, 2020; Wang et al., 2021)

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

افراد ارسال می‌شد، برای دستیابی به حجم قابل قبولی از نمونه، ۳۷۵ پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، در جامعه هدف ارسال گردید که از این بین ۳۴۰ پرسش‌نامه، معتبر بودند و وارد مرحله تجزیه و تحلیل شدند.

برای سنجش استرس ناشی از دورکاری، از پرسش‌نامه ایباگری و همکاران (Ayyagari et al., 2011) استفاده شد که شامل ۴ سؤال است. برای سنجش رضایت از دورکاری، از پرسش‌نامه لی و برند (Lee & Brand, 2005) استفاده شد که رضایت از دورکاری را با ۳ سؤال می‌سنجد. عملکرد دورکاری کارکنان با پرسش‌نامه ۵ سؤالی بیلانگر (Bélanger, 1999) سنجیده شد. برای سنجش خودانضباطی از پرسش‌نامه مجموعه بین‌المللی آیتم‌های شخصیت استفاده شد (IPIP, 2017) که در این پرسش‌نامه ۱۰ سؤال به خودانضباطی اختصاص داده شده است.

پژوهش حاضر از منظر مبانی فلسفی، برگرفته از پارادایم اثبات‌گرایی است و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. همچنین با طراحی مدل و فرضیات بر مبنای ادبیات پیشین، رویکرد قیاسی و کمی را دنبال می‌کند که بر اساس استراتژی پیمایش انجام شد و داده‌های تحقیق از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این مطالعه شامل کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران که در همه‌گیری کووید-۱۹ دورکاری انجام داده‌اند، است. در معادلات ساختاری، تخمین حجم نمونه بستگی به معیارهایی از جمله پیچیدگی مدل مفهومی در حال اندازه‌گیری دارد. با این حال، مطالعات نشان دادند استفاده از قاعده سرانگشتی حداقل ۱۰ برابر (Nunnally, 1967) و حداکثر ۱۵ برابر (Stevens, 2012) تعداد متغیرهای آشکار تحقیق می‌تواند نمونه قابل قبولی برای تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق باشد:  $Q < n < 10Q$ ؛ با توجه به اینکه تعداد متغیرهای آشکار (سوالات تحقیق) پژوهش حاضر ۲۵ عدد است، نمونه تحقیق می‌بایست بین ۲۵۰ تا ۳۷۵ نفر باشد. از آنجایی‌که به دلیل شرایط خاص دوره کووید-۱۹ و عدم دسترسی حضوری، لینک پرسش‌نامه به صورت آنلاین برای

### ۴ یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	مقادیر متغیر	درصدها
سن	زیر ۳۰ سال	۱۸/۲ درصد
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۲/۱ درصد
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۰/۶ درصد

۹/۱ درصد	۵۱ سال و بالاتر	
۶۶/۹ درصد	زن	جنسیت
۳۳/۱ درصد	مرد	
۰/۸۹ درصد	دیپلم	سطح تحصیلات
۳/۲۳ درصد	کاردانی	
۴۵/۵ درصد	کارشناسی	
۴۵/۳ درصد	کارشناسی ارشد	
۷/۱ درصد	دکتری	
۶۷/۱ درصد	اشتغال در بخش دولتی	نوع اشتغال
۳۲/۹ درصد	اشتغال در بخش خصوصی	

پیرسون استفاده شد. در جدول ۲، میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ و آماره‌های توصیفی متغیرها از قبیل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

از آنجاکه یکی از شروط به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در مدل‌یابی معادلات ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، در این پژوهش از تحلیل همبستگی

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
استرس دورکاری	۲/۵۹	۰/۹۵	(۰/۸۷۲)			
رضایت از دورکاری	۳/۶۴	۰/۸۸	-۰/۵۲۶**	(۰/۷۵۴)		
عملکرد دورکاری	۳/۲۷	۱/۱۵	-۰/۵۳۲**	۰/۶۲۵**	(۰/۸۲۰)	
خودانضباطی	۳/۶۲	۰/۵۸	-۰/۳۱۵**	۰/۳۲۱**	۰/۲۷۱**	(۰/۸۴۲)

\*\* همبستگی در سطح معناداری  $p < 0.01$ ، مقادیر درون پرانتز ضرایب آلفای کرونباخ را نشان می‌دهند.

گویه‌های مربوطه مورد بررسی قرار گیرد تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. برای انجام این مهم، از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> و نرم‌افزار آموس استفاده شد. هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند؛ زیرا در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش‌یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند (سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ بود). نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۴ نمایش داده شده است. این شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری بوده و بر این اساس معناداری هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه، مورد تأیید قرار گرفت.

ضریب‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که روابط دو به دوی متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار هستند. میانگین همه متغیرها به جز استرس دورکاری بیش از حد متوسط (عدد ۳) است و در این بین بیشترین مقدار میانگین به رضایت از دورکاری و کمترین مقدار نیز به استرس دورکاری تعلق دارد.

برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن در ستون آخر جدول ۳ ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون بیشتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌باشد (Massey, 1951). همان‌گونه که در جدول ۳ مشخص است سطح معناداری همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

علاوه بر آن، پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، نیاز است معناداری بار عاملی سازه‌های مختلف در پیش‌بینی

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه

نام متغیرها	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	آزمون نرمال بودن داده‌ها
استرس دورکاری	Q1	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰	0/065
	Q2	۰/۸۶۷	۰/۰۰۰	
	Q3	۰/۷۲۱	۰/۰۰۰	
	Q4	۰/۸۱۷	۰/۰۰۰	
رضایت از دورکاری	Q5	۰/۵۳۴	۰/۰۰۰	

<sup>1</sup> Confirmatory Factor Analysis (CFA)

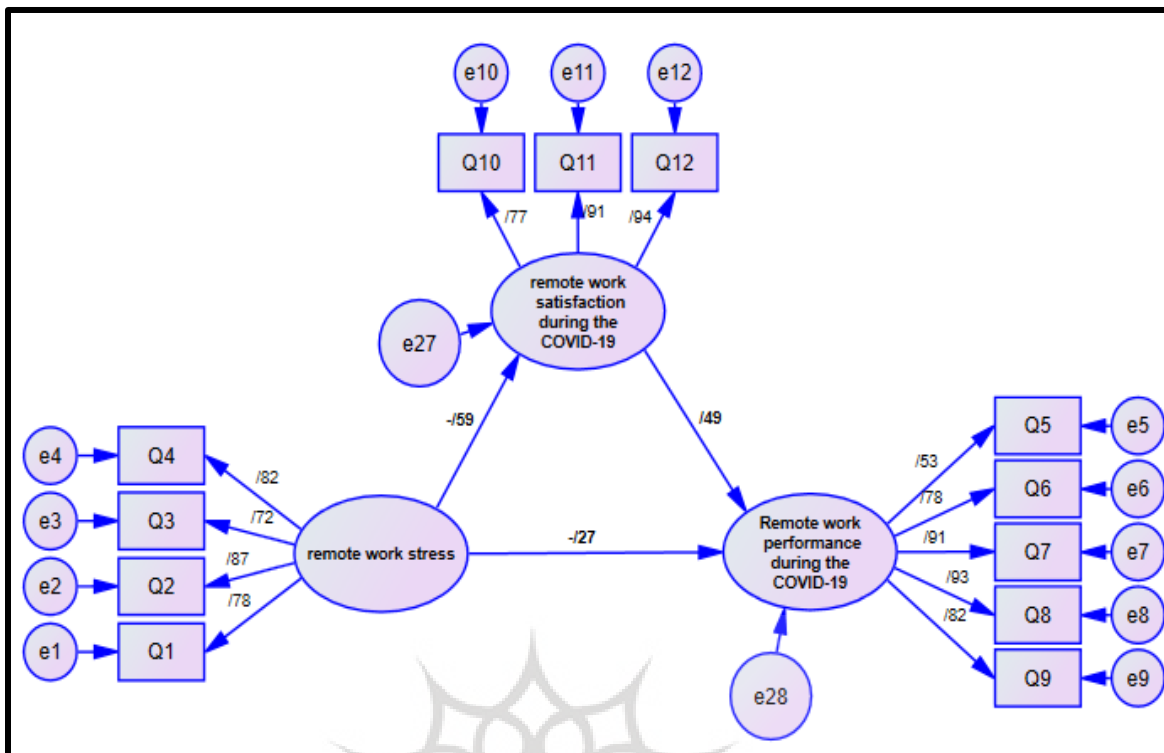
	./۰۰۰	۰/۷۷۸	Q6	
0/074	./۰۰۰	۰/۹۱۰	Q7	
	./۰۰۰	۰/۹۳۱	Q8	
	./۰۰۰	۰/۸۱۸	Q9	
	./۰۰۰	۰/۷۷۱	Q10	عملکرد دورکاری
0/053	./۰۰۰	۰/۹۱۳	Q11	
	./۰۰۰	۰/۹۴۵	Q12	
	./۰۰۰	۰/۵۲۰	Q13	خودانضباطی
	./۰۰۰	۰/۵۳۰	Q14	
	./۰۰۰	۰/۷۳۰	Q15	
0/089	./۰۰۰	۰/۵۹۸	Q16	
	./۰۰۰	۰/۵۴۰	Q17	
	./۰۰۰	۰/۵۹۴	Q18	
	./۰۰۰	۰/۵۹۰	Q19	
	./۰۰۰	۰/۵۷۰	Q20	
	./۰۰۰	۰/۶۲۳	Q21	
	./۰۰۰	۰/۶۵۳	Q22	
	./۰۰۰	۰/۵۸۶	Q23	
	./۰۰۰	۰/۶۵۶	Q24	
	./۰۰۰	۰/۶۵۲	Q25	

شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌تر هستند که نشان‌دهنده برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل است.

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری برازش‌یافته و شدت روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد. در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، نخست شاخص‌های برازش بررسی می‌شوند. همان‌طور که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، همه

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

مدل‌ها	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	GFA	CFI	RMR	RMSEA
استرس دورکاری	۵/۴۳۴	۲	۲/۷۱۷	۰/۹۴۱	۰/۹۴۷	۰/۰۵۵	۰/۰۷۲
رضایت از دورکاری	۱۴/۰۵۸	۵	۲/۸۱۱	۰/۹۶۶	۰/۹۸۱	۰/۰۳۵	۰/۰۶۲
عملکرد دورکاری	۵/۴۸۰	۲	۲/۷۴	۰/۹۲۱	۰/۹۵۱	۰/۰۵۸	۰/۰۶۲
خودانضباطی	۱۹۱/۸۷۸	۶۵	۲/۹۵۱	۰/۹۱۴	۰/۹۲۶	۰/۰۵۵	۰/۰۷۹
مدل ساختاری	۵۱	۱۵۰/۰۴۴	۲/۹۴۱	۰/۹۱۲	۰/۹۵۱	۰/۰۶۷	۰/۰۷۲



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

$$B_{indirect} = a \times b$$

فرمول (۱)

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیرمستقیم با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم نیز محاسبه می‌شود که روش آن به صورت فرمول ۲ است:

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}}$$

فرمول (۲)

در این فرمول،  $a$  میزان اثر متغیر مستقل بر متغیر میانجی،  $sa$  میزان خطای استاندارد اثر متغیر مستقل بر متغیر میانجی،  $b$  میزان اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته و  $sb$  میزان خطای استاندارد اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته است. بر این اساس، میزان اثر غیرمستقیم استرس ناشی از دورکاری بر عملکرد دورکاری برابر با  $-0.289$  می‌باشد که مقدار عدد معناداری محاسبه شده برای این ضریب برابر با  $-6/972$  محاسبه گردید که با توجه به بیشتر بودن آن‌ها از مقدار  $1/96$  این ضریب نیز معنادار می‌باشد و فرضیه ۴ نیز تأیید می‌گردد. نتیجه آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۴، در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

در مدل برآزش یافته در سطح اطمینان  $0.95$  دو رابطه معنادار و معکوس و یک رابطه معنادار و مثبت است ( $p < 0/05, t$ ) برای آزمون فرضیه از دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value استفاده شده و شرط معناداری یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مورد نظر کمتر از  $0.05$  و مقدار شاخص دوم بیرون از بازه  $1/96 \pm$  باشد. همان‌طور که در جدول ۵ و شکل ۲ مشاهده می‌گردد، ضریب اثر استرس دورکاری بر رضایت از دورکاری و عملکرد دورکاری به ترتیب  $-0.59$  و  $-0.27$  می‌باشد که با توجه به شاخص‌های  $p$ -value و  $t$ -value که در بازه مطلوب و مناسب قرار گرفته‌اند، این دو ضریب معنادار هستند. همچنین اثر رضایت از دورکاری بر عملکرد دورکاری برابر با  $0.49$  می‌باشد که مقدار دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value برای این ضریب نیز در بازه مناسب و مطلوب قرار دارند. بر این اساس این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

همچنین، چهارمین فرضیه به بررسی اثر غیرمستقیم استرس دورکاری بر عملکرد دورکاری پرداخته است. میزان اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته با فرمول ۱ محاسبه می‌شود که در آن،  $a$  اثر متغیر مستقل بر متغیر میانجی و  $b$  اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته است.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید	۰/۰۰۰	-۹/۴۰۸	۰/۰۶۵	-۰/۵۸۷	۱. استرس دورکاری ← رضایت از دورکاری
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۵۷۲	۰/۰۴۵	۰/۴۹۲	۲. رضایت از دورکاری ← عملکرد دورکاری

تأیید	۰/۰۰۰	-۴/۱۳۹	۰/۰۴۰	-۰/۲۶۶	۳. استرس دورکاری ← عملکرد دورکاری
تأیید	۰/۰۰۰	-۶/۹۷۲	۰/۰۴۱	-۰/۲۸۹	۴. استرس دورکاری ← رضایت از دورکاری ← عملکرد دورکاری

به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر متغیر عملکرد می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر خود انضباطی را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که خود انضباطی اثر تعدیل‌گری در رابطه بین استرس دورکاری و عملکرد دورکاری کویید-۱۹ ( $\beta = 0.227, p < 0.05$ ) دارد. بنابراین فرضیه تعدیل‌گری خودانضباطی به دلیل ایجاد تغییرات قابل توجه در میزان  $R^2$  مورد تأیید قرار می‌گیرد ( $\Delta R^2 \text{ model} = 0.042$ ). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر  $R^2$  در مدل ۱ و ۲ از نظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل‌کنندگی وجود دارد ( $P < 0.05$ ) در غیر این صورت رد می‌شود.

#### ۴،۱ بررسی فرضیه تعدیل‌گری

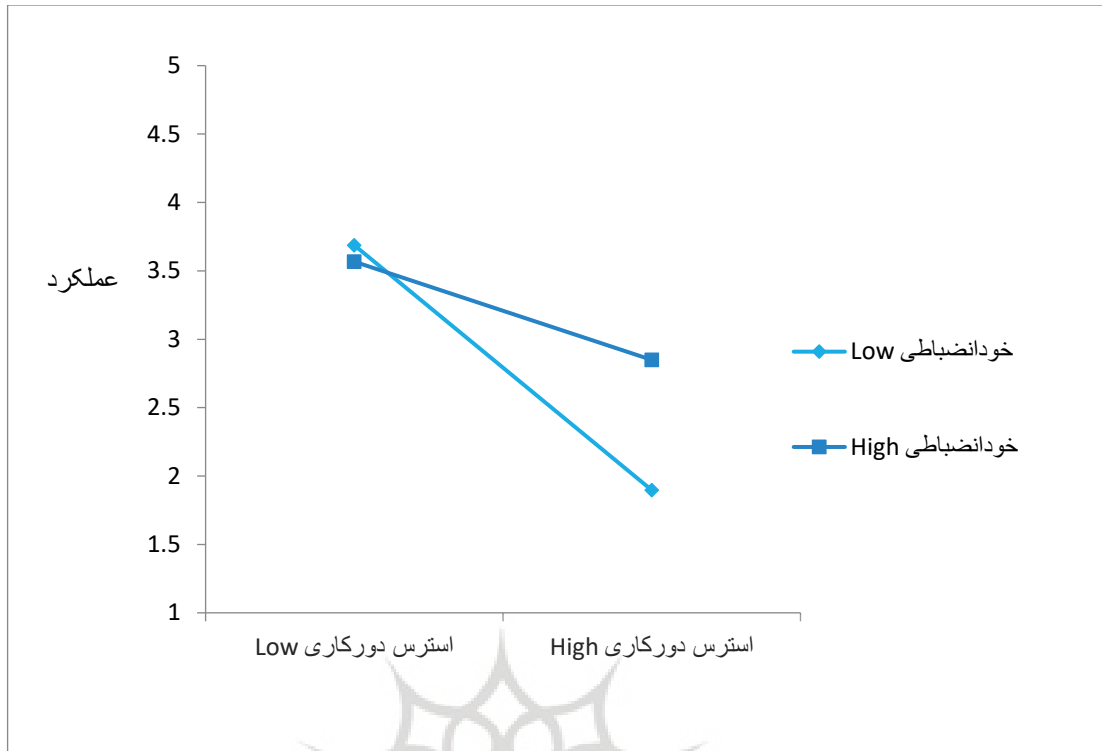
نخستین گام در آزمون مدل‌های تعدیل‌گر، شناسایی وجود یا عدم وجود متغیر تعدیل‌گر است. برای این مهم، بر اساس مقیاس متغیرهای مستقل، تعدیل‌گر و وابسته، آزمون‌های معناداری تغییر  $R^2$ ، چاو، همگنی شیب‌ها و تحلیل واریانس عاملی استفاده می‌شود. انتخاب نوع آزمون به مقیاس متغیرها بستگی دارد؛ طوری که اگر مقیاس هر سه متغیر مستقل، وابسته و تعدیل‌گر از نوع فاصله‌ای یا نسبی باشد باید از آزمون تغییرات  $R^2$  استفاده شود. بنابراین با توجه به متغیر تعدیل‌گر این پژوهش برای بررسی نقش تعدیل‌گر خود انضباطی از آزمون تغییر  $R^2$  (رگرسیون سلسله مراتبی) استفاده شده است. در جدول ۶ مدل ۱ نشان‌دهنده اثر استرس ناشی از دورکاری و خودانضباطی

جدول ۶. نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر خودانضباطی

ANOVA		Change Statistics			R2	Sig	$\beta$	متغیر وابسته	متغیر مستقل	مراحل رگرسیون سلسله مراتبی
Sig	f	Sig. F Change	F Change	R Square Change						
۰/۰۰۰	۸۴/۴۰۹	۰/۰۰۰	۸۴/۴۰۹	۰/۳۳۲	۰/۳۳۲	۰/۰۰۰	-۰/۴۷۰	عملکرد	استرس دورکاری	مدل ۱
						۰/۰۰۰	۰/۲۴۲		خود انضباطی	
۰/۰۰۰	۲۲/۹۲۶	۰/۰۰۰	۲۲/۹۲۶	۰/۰۴۲	۰/۳۷۵	۰/۰۰۰	-۰/۵۲۷	عملکرد	استرس دورکاری	مدل ۲
						۰/۰۱۵	۰/۱۲۴		خود انضباطی	
						۰/۰۰۰	۰/۲۳۷		استرس دورکاری* خود انضباطی	

(شیب خط کم می‌شود). به عبارت دیگر با افزایش خودانضباطی رابطه منفی استرس دورکاری و عملکرد تضعیف می‌شود.

شکل ۳، نقش تعدیل‌گری خودانضباطی را در رابطه بین استرس ناشی از دورکاری و عملکرد دورکاری نشان می‌دهد. همان گونه که مشخص است با افزایش خود انضباطی، اثر استرس ناشی از دورکاری بر عملکرد دورکاری کاهش می‌یابد



شکل ۳. نقش تعدیلگر خود انضباطی

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

پس از شیوع بیماری کووید-۱۹ و همچنین در دوران پساکرونا، دورکاری در بسیاری از مشاغل رواج پیدا کرده است. سازمان‌ها به دنبال تدوین سیاست‌ها و اقدامات جدیدی هستند تا دورکاری را کارآمد کنند و عملکرد نیروی انسانی خود را بهبود بخشند. در این راستا پژوهش حاضر بر اساس مدل JD-R به مطالعه استرس دورکاری به عنوان نوعی تنش شغلی و تأثیر آن بر رضایت از دورکاری و عملکرد کارکنان در دورکاری پرداخته است. علاوه بر این، خود انضباطی به عنوان نوعی منبع شخصی در کارکنان معرفی شد. نتایج، مدل مفهومی پژوهش را تأیید نمود.

نتایج حاصل از فرضیه اول و دوم نشان می‌دهد، استرس دورکاری با رضایت از دورکاری و عملکرد کارکنان در دورکاری رابطه منفی دارد. رابطه منفی استرس دورکاری با رضایت از دورکاری (Suh & Lee, 2017; Toscano & Zappalà, 2020) و با عملکرد دورکاری کارکنان (Camacho & Barrios, 2022) در پژوهش‌های قبلی نیز به اثبات رسیده است. همان‌طور که پیش از این ذکر شد، استرس دورکاری زمانی رخ می‌دهد که یک کارمند توانایی یا منابع لازم برای مقابله با مطالبات شغلی را نداشته باشد (Demerouti et al., 2001). با توجه به اینکه کارکنان در طی دورکاری فاقد منابع فیزیکی و فکری کافی برای کار اثربخش هستند، دورکاری می‌تواند استرس‌زا باشد (Arunprasad et al., 2022). پژوهش‌های قبلی، چندین

مطالبه شغلی در دورکاری، مانند انزوای اجتماعی، تعارض و فقدان کار تیمی را شناسایی کردند (Adamovic, 2018; Sharma et al., 2020; Staples et al., 1999). این مطالبات شغلی به عنوان عوامل استرس‌زا باعث ایجاد استرس دورکاری می‌شوند (Demerouti et al., 2014). تجربه سطوح بالای استرس دورکاری منجر به افزایش نارضایتی شغلی می‌شود (Adamovic, 2022). بر اساس مدل R-JD کارمندی که دورکاری می‌کنند، به دلیل مطالبات شغلی بالاتر، سطوح بالاتری از استرس دورکاری و سطوح پایین تری از رضایت از دورکاری را تجربه می‌کنند (Zhang, 2016). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد، کارکنانی که استرس بالاتری در دورکاری داشتند، میزان رضایت و عملکرد پایین‌تری داشتند.

دومین نتیجه در مورد فرضیه سوم و نقش تعدیلگری خود انضباطی در رابطه بین استرس دورکاری و عملکرد دورکاری کارکنان است که مورد تأیید قرار گرفت. مطالعات پیشین نقش خودانضباطی را به عنوان تعدیلگر در رابطه بین کار مجازی و چالش‌های دورکاری (Wang et al., 2021) و همچنین تصدی و عملکرد شغلی (Kückelhaus et al., 2020) بررسی کردند. همان‌طور که پیش از این ذکر شده است، پژوهش حاضر، خودانضباطی را به عنوان نوعی منبع شخصی معرفی کرده است. بر اساس مدل R-JD منابع شخصی می‌توانند اثرات منفی مطالبات شغلی را بر فرسودگی شغلی و خروجی کار کارکنان خنثی کنند (Schaufeli & Taris, 2014). از آنجایی که خودانضباطی یک فرآیند درون فردی با

کارکنان، تعادل کار و زندگی و رضایت از دورکاری آن‌ها تأثیر منفی گذاشته است (Erro-Garcés et al., 2022). این مطالبات می‌توانند سطح استرس دورکاری کارکنان را افزایش دهند که این موضوع تأثیر منفی بر رضایت آن‌ها دارد و در پی آن عملکرد کارکنان کاهش پیدا می‌کند.

### ۵، ۱. پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده

پژوهش حاضر به بررسی دورکاری در هم‌گیری کووید-۱۹ پرداخته است و اثرات نامطلوب استرس ناشی از دورکاری را بر رضایت و عملکرد دورکاری کارکنان در این دوره سنجیده است. نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند نقش مفیدی در دانش موجود در زمینه دورکاری داشته باشد. اما نیاز به مطالعات بیشتر در زمینه دورکاری و بررسی تجربیات کارکنان دورکار وجود دارد. بر اساس این، پژوهش‌های آینده می‌توانند مطالبات و تنش‌های شغلی دیگری را که برخاسته از شرایط دورکاری است و می‌توانند بر عملکرد، رضایت و بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار باشند بسنجند.

از طرفی، دورکاری در دوره کووید-۱۹، با توجه به ماهیت خاص آن، موجب تجربه استرس بالایی در کارکنان دورکار شد که با توجه به نتایج تحقیق حاضر بر رضایت و عملکرد دورکاری تأثیرگذار بود، تحقیقات آینده می‌توانند، با بررسی دقیق تجربیات افراد دورکار، سایر عوامل استرس‌زا را شناسایی کرده و با بررسی عواملی که می‌توانند اثر این عوامل استرس‌زا را کاهش دهند، سطح رضایت کارکنان از دورکاری و عملکرد آن‌ها را افزایش دهند.

علاوه بر این پژوهش حاضر، بر مبنای مدل JD-R، خودانضباطی را به‌عنوان نوعی منبع شخصی معرفی کرده است. به نظر می‌رسد منابع شخصی در شرایط دورکاری که کارکنان از استقلال شغلی بالاتری برخوردارند، نقش پررنگ‌تری خواهند داشت. بنابراین پژوهش‌های آینده می‌توانند سایر ویژگی‌های کارمندان که به‌عنوان نوعی منبع شخصی عمل می‌نمایند و چگونگی نقش‌آفرینی آن‌ها را در مدل JD-R، بررسی نمایند.

### ۵، ۲. پیشنهادات کاربردی

گرچه تحقیق حاضر در دوره هم‌گیری کووید-۱۹ انجام گرفته است، اما نتایج حاصل از پژوهش می‌تواند در زمینه دورکاری در سایر دوره‌ها نیز کاربرد داشته باشد. سنج و گریپر (Sytych & Greer, 2020) استدلال کردند، اغلب مشاغل پس از هم‌گیری به صورت ترکیبی خواهد بود، یعنی دورکاری در آینده رایج‌تر خواهد شد. همچنین بسیاری از سازمان‌ها از جمله فیس‌بوک و توییتر اعلام کرده‌اند که کارمندان می‌توانند پس از هم‌گیری برای همیشه از خانه کار کنند. بر اساس یافته‌های این پژوهش و تأثیر استرس ناشی از دورکاری بر عملکرد و رضایت کارکنان، شرکت‌ها برای کاهش تنش‌های حاصل از دورکاری می‌بایست، شرایط دورکاری را به‌دقت طراحی و ارزیابی کنند، تجهیزات فنی کافی برای دورکاری فراهم کنند، اطمینان حاصل کنند که کارکنان منابع فیزیکی کار در خانه را دارا هستند و آموزش‌هایی در زمینه دورکاری، توصیه‌ها و سیاست‌هایی در مورد نحوه سازمان‌دهی دورکاری ارائه دهند.

هدف اصلاح رفتار خود به منظور بهبود اثربخشی عملیاتی و همچنین درونی‌سازی قوانین و مقررات مربوط به کار در افراد است (Pepper & Henry, 1985)، به‌عنوان نوعی منبع شخصی معرفی شد. این ویژگی در کارکنان دورکار می‌تواند تأثیر تنش‌های شغلی بر عملکرد دورکاری کارکنان را کاهش دهد. همان‌طور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، تأثیر منفی استرس ناشی از دورکاری بر عملکرد دورکاری کارکنان، در کارکنانی که دارای خودانضباطی بالاتری بودند، کاهش یافته است. با توجه به اینکه کارکنان دورکار کمتر در معرض نظارت مستقیم سرپرستان قرار دارند، توسعه منابع شخصی همچون خودانضباطی می‌تواند در جهت بهبود خروجی کار کارمندان مفید باشد. این یافته، می‌تواند مدل JD-R را توسعه و از طرفی آگاهی مدیران و کارمندان را در مورد اهمیت توسعه خودانضباطی به خصوص در شرایط دورکاری، افزایش دهد.

نتایج حاصل از فرضیه چهارم نشان می‌دهد، رضایت از دورکاری تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان در دورکاری دارد. تأثیر مثبت رضایت از دورکاری بر عملکرد کارکنان در دورکاری در تحقیقات پیشین نیز به اثبات رسیده است (Blahopoulou et al., 2022; John et al., 2020). افزایش رضایت در میان کارکنان، آن‌ها را برای دستیابی به نتایج بهتر، برنامه‌ریزی کاری دقیق‌تر و کارآمدی در انجام وظایف تشویق می‌کند. هنگامی که کارکنان از شغل خود راضی هستند، کار را با کیفیت بالاتری انجام می‌دهند و در انجام وظایف با مهارت بیشتری عمل می‌کنند (Frye et al., 2020; Huang & Rundle-Thiele, 2014). از طرفی رضایت نقش اساسی در غلبه بر لحظات سخت و افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان در تلاش‌های کاری آن‌ها دارد، حتی زمانی که در معرض بحران‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و غیره قرار دارند (Nemteanu & Dabija, 2021). بر همین اساس نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد کارکنانی که رضایت بالاتری از دورکاری داشتند، عملکرد بالاتری را نشان می‌دهند.

فرضیه پنجم و نقش میانجی‌گری رضایت از دورکاری در رابطه بین استرس دورکاری و عملکرد کارکنان در دورکاری نیز به تأیید رسید. رابطه استرس دورکاری با رضایت از دورکاری (Camacho & Barrios, 2022; Toscano & Zappalà, 2020) و رابطه رضایت از دورکاری با عملکرد کارکنان در دورکاری (Blahopoulou et al., 2022; Camacho & Barrios, 2022; John et al., 2020) در تحقیقات پیشین به اثبات رسیده است. علاوه بر این، این نتیجه با مدل JD-R نیز مطابقت دارد که نشان می‌دهد حالات روان-شناختی کارکنان، رابطه بین تنش حاصل از مطالبات شغلی (استرس ناشی از دورکاری) و خروجی (عملکرد دورکاری کارکنان) را میانجی‌گری می‌کند (Schaufeli & Taris, 2014). به این صورت که مطالبات و تنش‌ها تأثیر منفی بر رضایت از دورکاری در هم‌گیری کووید-۱۹ دارند و از طریق آن، سطح عملکرد دورکاری کارکنان را در این دوره کاهش می‌دهند. به نظر می‌رسد، دورکاری در طول هم‌گیری کووید-۱۹ به سازمان‌ها کمک کرده است تا بتوانند کار خود را ادامه دهند، شرایط خاص ناشی از کووید-۱۹ بر بهزیستی

حاصل از دورکاری و بهبود عملکرد کارمندان، مدیران می‌توانند در انتخاب کارکنان برای دورکاری، ویژگی‌هایی از قبیل خودانضباطی را مدنظر قرار دهند و در صورتی که کارمند دارای این ویژگی نبود، می‌توانند با آموزش، منتورینگ و کوچینگ، به تقویت خودانضباطی در آن‌ها کمک کنند.

#### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب سپاس خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعلام می‌نمایند.

#### سهم نویسندگان

تمام نویسندگان سهم برابر در انجام این پژوهش داشتند.

#### تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

علاوه بر این، سازمان‌ها می‌بایست با اقداماتی مانند پیاده‌سازی مدل‌های کاری ترکیبی، بر مضرات دورکاری که در طول قرنطینه آشکار شد غلبه کنند؛ به‌عنوان مثال مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی دیجیتال، ارتباط سازمانی مستمر با کارکنان دورکار را حفظ کنند تا استرس و احساس انزوای اجتماعی آن‌ها کاهش یابد. همچنین سازمان‌ها می‌توانند بر اجرای دورکاری نظارت و رضایت کارکنان را از دورکاری ارزیابی کنند. به‌عنوان مثال، بخش‌های منابع انسانی می‌توانند نتایج شخصی و حرفه‌ای دورکاری را از طریق نظرسنجی یا مصاحبه ارزیابی و اقداماتی را اجرا کنند که دورکاری منجر به افزایش رضایت و عملکرد شود.

از طرفی، با توجه به نتایج تحقیق حاضر و اهمیت خودانضباطی به‌عنوان نوعی منبع شخصی در کاهش تنش‌های



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159–2187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>
- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Alkadash, T. M., & Alamarin, F. (2021). An Integrative Conceptual Framework on Employee Performance during COVID-19 Pandemic for Bahrain SMEs. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(2), 3812–3817.
- Amini, A., Dorri Giv, R., & Ahmadi Zahrani, M. (2022). Identifying Factors Affecting Teleworking Productivity During COVID-19 Pandemic Using Fuzzy Techniques. *Journal of Productivity Management*, 16(61), 101–138. <https://doi.org/10.30495/QJOPM.2022.1938636.3213>
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(4), 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Baş, İ. M., & Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri (In Business Productivity Audit: Assessment and Evaluation Models)*, MPM.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management*, 35(3), 139–153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Bhattarai, M. (2020). *Working from Home and Job Satisfaction During the Pandemic Times*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21515.11046>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- 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. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Camacho, S., & Barrios, A. (2022). Teleworking and technostress: early consequences of

- a COVID-19 lockdown. *Cognition, Technology & Work*, 24(3), 441–457.  
<https://doi.org/10.1007/s10111-022-00693-4>
- ÇETİN, M., DÖNMEZ, H. A., & TÜRKKAN, F. (2020). COVID-19 Salgın Sürecinde Çalışanların Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Turkish Studies*, 15(6), 323–338.  
<https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.44427>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 21199.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.225>
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 252–260.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.252>
- Costa, p. t., & McCrae, R. (1992). *The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- De Sio, S., Buomprisco, G., Carlos, R., & Morán, D. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 12489, 15(16), 12489.  
<https://doi.org/10.3390/SU151612489>
- Demerouti, Bakker, A., Health, M. L.-J. of occupational, & 2014, U. (2014). Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1).
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Erro-Garcés, A., Urien, B., Çyras, G., & Janušauskienė, V. M. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability*, 14(10), 5778.  
<https://doi.org/10.3390/su14105778>
- Eurofound, & the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Geneva: Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- George, E., & Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316–329.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0097/FULL/XML>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (5th Editio). Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Gordeeva, T. O., Osin, E. N., Suchkov, D. D., Ivanova, T. Y., Sychev, O. A., & Bobrov, V. V. (2018). Self-Control as a Personal Resource: Determining Its Relationships to Success, Perseverance, and Well-Being.  
<https://doi.org/10.1080/10609393.2017.1408367>, 59(5–6), 231–255.

- <https://doi.org/10.1080/10609393.2017.1408367>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Grover, S., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968–984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Grover, Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and Health*, 33(4), 426–436. <https://doi.org/10.1002/smi.2726>
- Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193–223. <https://doi.org/10.1080/09585199400000010>
- Hagger, M. S., Zhang, C. Q., Kangro, E. M., Ries, F., Wang, J. C. K., Heritage, B., & Chan, D. K. C. (2021). Trait self-control and self-discipline: Structure, validity, and invariance across national groups. *Current Psychology*, 40(3), 1015–1030. <https://doi.org/10.1007/S12144-018-0021-6/METRICS>
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. <https://doi.org/10.1007/S12529-017-9638-3>
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- ILO. (2016). *Stress at Work: A Collective Challenge*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safe-work/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safe-work/documents/publication/wcms_466547.pdf)
- ILO. (2020a). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*.
- ILO. (2020b). *ILO monitor: Covid-19 the world of work*. 2nd Ed. <https://gisanddata.maps.arcgis.com/%0Aapps/opsdashboard/index.html#/>
- IPIP. (2017). *Self-discipline scale from the NEO-PI-R*. Retrieved April 1, 2017, from: <https://doi.org/https://ipip.ori.org/newNEOKey.htm#Self-Discipline>
- John, S. F., Ginu, M., Varghese, M., & Varghese, M. S. (2020). The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance: An Empirical Analysis Of Virtual Work During The Pandemic. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(9), 1503–1510.
- Khairandish, M., & Asgari, N. (2020). Enhancing Telecommuting Productivity in Public Organizations via Identification and Ranking Human Resource Challenges. *The Journal of Productivity Management*, 14(1), 97–116. <https://doi.org/10.30495/QJOPM.2020.572855.2150>
- Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2023). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: the role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & Information Technology*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2235026>

- Kinsman, F. (1987). *The telecommuters*. Wiley (John) & Sons.
- Klitzman, S., & Stellman, J. M. (1989). The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, 29(6), 733–742.  
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(89\)90153-6](https://doi.org/10.1016/0277-9536(89)90153-6)
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kessebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koay, K. Y., Soh, P. C. H., & Chew, K. W. (2017). Do employees' private demands lead to cyberloafing? The mediating role of job stress. *Management Research Review*, 40(9), 1025–1038.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0252/FULL/XML>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(Suppl 1), A17–A18.  
<https://doi.org/10.1136/OEMED-2013-101717.51>
- Küchelhaus, B. P., Blickle, G., Titze, J. L., & Wihler, A. (2020). Self-discipline and protective self-monitoring in sales: A latent growth curve analysis. *Personality and Individual Differences*, 167, 110225.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110225>
- Lapierre, L. M., Steenbergen, E. F. van, Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.2075>
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323–333.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Massey, F. J. (1951). The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit. *Journal of the American Statistical Association*, 46(253), 68.  
<https://doi.org/10.2307/2280095>
- Mirzaee, M., & Beygzadeh, Y. (2017). European Journal of Management and Marketing Studies STUDY OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON JOB INVOLVEMENT STAFF SELF-DISCIPLINE (A STUDY CASE: WEST AZERBAIJAN TAX AFFAIRS OFFICE, IRAN). *European Journal of Management and Marketing Studies*, 2(0), 112.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.806842>
- Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725–748.  
<https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0191>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2021.108075>

- National Institute for Occupational Safety and Health. (2004). *Worker health chart-book*. <https://doi.org/10.26616/NIOSH-PUB2004149>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. NY: McGraw-Hill.
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal.” *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873–890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>
- Pepper, F. C., & Henry, S. L. (1985). Using Developmental and Democratic Practices to Teach Self-Discipline. *Theory Into Practice*, 24(4, Autumn), 264–270.
- Pordelan, N., Hosseinian, S., Heydari, H., Khalijian, S., & Khorrami, M. (2022). Consequences of teleworking using the internet among married working women: Educational careers investigation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 4277–4299. <https://doi.org/10.1007/S10639-021-10788-6/FIGURES/2>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2009). Job satisfaction in organizational research. In *Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 196–212). Sage Publications Ltd.: Thousand Oaks, CA, USA.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta. Pt. Raja Grafindo Persada.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2019.109702>
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2020). Predictors of Well-being and Productivity among Software Professionals during the COVID-19 Pandemic -- A Longitudinal Study. *ArXiv*.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2000). Long hours at work: are they dangerous and do people consent to them? *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 307–310. <https://doi.org/10.1108/01437730010372831>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Sharma, S., Singh, G., Sharma, R., Jones, P., Kraus, S., & Dwivedi, Y. K. (2020). Digital Health Innovation: Exploring Adoption of COVID-19 Digital Contact Tracing Apps. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3019033>

- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. <https://doi.org/10.1287/Orsc.10.6.758>, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.6.758>
- Stevens, J. P. (2012). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203843130>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27, 140–159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Sytch, M., & Greer, I. (2020). Is your organization ready for permanent WFH? *Harvard Business Review*.
- Tahavori, Z. (2013). Telework in the National Library and Archives of I.R. of Iran. *Librarianship and Information Organization Studies*, 23(4), 74–93.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 36–45. <https://doi.org/10.1002/JOE.21799>
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137–154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Zarghami Fard, M., Barzigar, F., & Kamali, S. (2022). Investigating the Problems and Challenges of Public Organizations' Employees in The Face of Crisis. *Quarterly Journal of Occupational Psychology*, 2(2), 9–24. <https://doi.org/10.30473/JPSY.2022.9242>
- Zhang, J. (2016). The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), p40. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V11N2P40>