

## بررسی تأثیر ادراک فرا شایستگی بر نگرش‌های شغلی

محسن رفیعی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی بین‌الملل،  
دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

علیرضا حدادیان\*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و  
اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

مرجان فیاضی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده  
مدیریت، دانشگاه تهران.

DOI: 10.22067/pmt.v12i2.84946

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی تأثیر فرا شایستگی ادراک‌شده بر نگرش‌های شغلی همچون رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و تمایل به ترک خدمت است. این پژوهش از نظر هدف تحقیق، کاربردی و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه هدف، ده بانک خصوصی و دولتی داخل کشور می‌باشند. برای سنجش فرا شایستگی ادراک‌شده، رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و قصد ترک خدمت، به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد مینارد و همکاران (۲۰۰۶)، جاج و همکاران (۲۰۰۰)، میر و همکاران (۱۹۹۳) و کُلازلی (۱۹۸۴) استفاده شد. ارزیابی مدل مفهومی ارائه‌شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS و AMOS صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد میان ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود با رضایت شغلی و تعهد عاطفی نسبت به سازمان ارتباط معکوس داشته و در مقابل با تمایل کارکنان برای ترک خدمت رابطه مستقیم دارد.

**کلیدواژه‌ها:** فرا شایستگی ادراک‌شده، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، قصد ترک خدمت.

\* نویسنده مسئول: Hadadian@um.ac.ir

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی موضوعی است که سال‌ها دغدغه فعالان این حوزه و مدیران سازمان‌ها بوده است (Chadha & Parimoo, 2017). صنعت بانکداری دارای نقش محوری در توسعه اقتصاد کشورها دارد؛ بنابراین، مدیریت هرچه بهتر نیروی انسانی در این بخش توجهات بسیاری را در طی دهه‌های گذشته به خود جلب کرده است. فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی همواره تلاش خود را در جهت اطمینان از برخورداری کارکنان از شرایط احراز شغل متمرکز کرده‌اند (Alfes, Shantz, & Baalen, 2016). کارکنان عموماً تمایل به ارزیابی محیط خود برای بررسی میزان تناسب خود با شغل خویش دارند (Jiang, 2015). تناسب فرد-شغل به هماهنگی و تناسب میان الزامات شغلی (همچون؛ دانش، مهارت، توانایی‌ها) و قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان اشاره دارد (Abdalla, Elsetouhi, Negm, & Abdou, 2018). پدیده فرا شایستگی در کارکنان از عدم تناسب میان شغل با فرد شکل می‌گیرد (Liu & Wang, 2012) و وضعیتی است که در آن افراد دارای شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی فراتر از الزامات شغل خویش هستند (Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, 2014). در دوره کنونی، پدیده فرا شایستگی کارکنان به دغدغه‌ای برای افراد و سازمان‌ها تبدیل شده است (Nguyen, 2018). شماری از عوامل همچون وضعیت نامساعد اقتصادی، تغییرات جهانی کار و افزایش سطح تحصیلات افراد بستر لازم را برای ظهور شمار زیادی از کارکنان فراهم کرده‌اند که از سطح تحصیلات، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی فراتر از آنچه برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل لازم است برخوردارند (Alfes et al., 2016). هنگامی که افراد فرا شایستگی خود را احساس و ادراک کنند، فرا شایستگی ادراک‌شده شکل می‌گیرد. جانسون و جانسون (۱۹۹۶)، مینارد و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند فرا شایستگی ادراک‌شده به میزان ادراک افراد نسبت به برخورداری آن‌ها از شایستگی‌هایی بیشتر از مطالبات شغلی از نظر سطح تحصیلات، تجربه حرفه‌ای، مهارت‌ها و قابلیت‌ها اشاره دارد (Yang et al., 2015). فرا شایستگی ادراک‌شده به یک مسئله جهانی تبدیل شده است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه وجود دارد. در حدود ۵۰ درصد جمعیت نیروی کار با مدارک دانشگاهی در آمریکا، ۴۰ درصد در کانادا، ژاپن، انگلستان و فرانسه و ۴۱ درصد در هندوستان و کشورهای در حال توسعه گزارش داده‌اند که نسبت به شغل خود فرا شایسته هستند (Purohit, 2018). فرا شایستگی ادراک‌شده می‌تواند پیامدهای گوناگون نگرشی و رفتاری در افراد ایجاد کند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌توانند بر روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر بگذارند (Rainsford et al., 2019). از آنجایی که کارکنان فرا شایسته احتمالاً شغل خویش را جذاب و محرک علاقه و انگیزه در خود نمی‌بینند، ممکن است نسبت به شغل خویش نگرش‌های منفی داشته باشند. از جمله نگرش‌های شغلی

می‌توان به رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان، تمایل برای ترک خدمت اشاره کرد. رضایت شغلی به میزان جدایت شغل برای افراد اشاره دارد (Olfat, Tabarsa, Ahmadi, & Shokouhyar, 2019). از جمله نگرش‌های شغلی کارکنان تعهد سازمانی هست. تعهد سازمانی به میزان هویت‌یابی افراد با اهداف سازمان خویش اشاره می‌کند (Peterson, Kara, Abiola Fanimokun, & B.Smith, 2019) و مفهومی چندبعدی است که دارای سه بعد هست: تعهد عاطفی (میزان عجزین شدگی عاطفی افراد با سازمان)، تعهد مستمر (با هزینه ترک سازمان ارتباط دارد) و بعد هنجاری (نوعی احساس تعهد برای ادامه خدمت در سازمان) (Ouakouak & Ouedraogo, 2018). یکی دیگر از نگرش‌های کارکنان در ارتباط با شغل ایشان، میزان تمایل آن‌ها به ترک سازمان می‌باشد. ترک خدمت نوعی رضایت آگاهانه افراد برای ترک سازمان است که همواره دغدغه اصلی مدیران در سازمان‌ها بوده است (Lin et al., 2017). انتظار می‌رود با توجه به اینکه ادراک فرا شایستگی در کارکنان زاییده تناسب ضعیف میان شغل و شاغل است زمینه شکل‌گیری نگرش‌های شغلی منفی را ایجاد کند.

علی‌رغم اینکه در چند دهه اخیر موضوع فرا شایستگی کارکنان به یکی از موضوعات موردعلاقه پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است ولی بر اساس جستجو پژوهشگران در پایگاه‌های علمی کشور، این‌گونه به نظر می‌رسد که در حوزه فرا شایستگی کارکنان در سازمان‌های داخلی مطالعه میدانی و نظری صورت نگرفته است در صورتی که مطالعه پیرامون این موضوع به‌شدت احساس می‌شود. متأسفانه نظام آموزشی و بازار کار در داخل کشور به‌شدت مدرک‌گرایی را تشویق می‌کنند لذا افراد به امید کسب موقعیت شغلی بهتر سعی می‌کنند سطح تحصیلات خود را ارتقا دهند. چنانچه فرد پس از گذراندن مدارج علمی به شغل متناسب با شایستگی‌های خود دست نیابد ذخیره‌ای از ناامیدی در این فرد شکل می‌گیرد. لذا با توجه به نرخ رو به رشد بیکاری فارغ‌التحصیلان\* که یکی از زمینه‌های عمده ادراک فرا شایستگی کارکنان را در سازمان‌ها فراهم می‌کند بررسی و مطالعه این موضوع، پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای آن ضرورت دارد. پژوهش حاضر، نخستین پژوهش در حوزه فرا شایستگی کارکنان در داخل کشور است. صنعت بانکداری به دلیل تسهیلاتی که در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد همواره مورد توجه جویندگان کار بوده است لذا افراد ممکن است به دلایل گوناگون همچون چالش‌های مالی وارد سازمان‌هایی شوند و در پست‌های سازمانی قرار گیرنده نسبت به آن‌ها شایستگی‌های

\* خبرگزاری مهر، آبان ۱۳۹۶

مازاد باشند از طرف دیگر با توجه به گفتگوهایی که پژوهشگران با چندین مدیر از بانک‌های مختلف داشتند و جذابیت موضوع برای آن‌ها و تمایل آن‌ها به بررسی میزان و وضعیت فرا شایستگی کارکنان سازمان، نمونه‌ای از کارکنان ده بانک خصوصی و دولتی برای مطالعه موردنظر انتخاب شدند؛ بنابراین در پژوهش حاضر، پژوهشگران به دنبال بررسی تأثیر ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش بر روی نگرش‌های شغلی ایشان همچون رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان، تمایل به ترک خدمت هستند.

### چارچوب نظری تحقیق

#### فرا شایستگی ادراک‌شده

از جمله دغدغه‌های مدیران منابع انسانی استخدام و به‌کارگیری افرادی است که از مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای اجرای موفق شغل خویش برخوردار باشند. در مطالعات و پژوهش‌های ابتدایی، پژوهشگران بیشتر بر روی کارکنانی تمرکز داشتند که مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم را برای اجرای شغل خود نداشتند ولی اخیراً جهت‌گیری پژوهش‌ها بر روی مدیریت کارکنانی معطوف شده است که نسبت به شرایط احراز مشاغل خود از شایستگی و صلاحیت بیشتری برخوردار هستند (Alfes et al., 2016)، به گونه‌ای که پدیده مذکور به موضوع موردعلاقه اقتصاددانان حوزه کار و پژوهشگران مدیریت تبدیل شده است (Zhang, Law, & Lin, 2016). افزایش سطح تحصیلات افراد، تغییرات جهانی مشاغل و بحران‌های اقتصادی اخیر منجر به پدیدار شدن شمار زیادی از کارکنانی گشت که نسبت به مشاغل موجود از تحصیلات و مهارت‌های بالاتری برخوردار هستند. برای مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از هر سه کارگر در انگلستان، آمریکا، کانادا و آلمان یک کارگر دارای شایستگی مازاد است و تعداد کارکنان فرا شایسته در آینده افزایش خواهد یافت (Fayyazi & Rafiei, 2018).

اردوگان و همکاران (۲۰۱۱) فرا شایستگی را داشتن صلاحیت و شایستگی فراتر از مطالبات شغلی تعریف می‌کنند (Martinez et al., 2014). در تعریف دیگر از فین و نوو (۲۰۰۷) فرا شایستگی موقعیتی است که کارکنان از شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی فراتر برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل خود برخوردارند (Fine & Edward, 2017). احساس و ادراک کارکنان نسبت به فرا شایستگی خود در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تحت عنوان "ادراک فرا شایستگی" خوانده می‌شود (Wassermann, Fujishiro, & Hoppe, 2017) و مشخصاً بر اساس تعریف یانگ و همکاران (۲۰۱۵) فرا شایستگی ادراک‌شده به میزان تصور کارکنان نسبت به برخورداری آن‌ها از مهارت‌های مازاد از لحاظ تحصیلات، تجربه، دانش، کاردانی و قابلیت‌ها اشاره دارد (Yang, Guan, Lai, She, & Lockwood, 2015). بررسی‌های اخیر پیرامون تعبیر و

مفهوم فرا شایستگی بر تمایز بین فرا شایستگی عینی و فرا شایستگی ادراک‌شده (ذهنی) تأکید کرده‌اند. فرا شایستگی عینی زمانی رخ می‌دهد که کیفیت واقعی کارمند از لحاظ سطح تحصیلات، میزان تجارب گذشته، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراتر از شرح شغل باشند. فرا شایستگی ادراک‌شده یک گمان ذهنی است که کارمند شایستگی‌هایی مازاد بر الزامات شغلی دارد. پژوهش‌های گذشته که به‌طور هم‌زمان فرا شایستگی ادراک‌شده و عینی را اندازه‌گیری کرده‌اند، به وجود رابطه نسبتاً محدود بین این دو پی برده و اشاره می‌کنند که برخی از کارکنان ممکن است تصور کنند شایستگی‌هایی فراتر از شغل خود دارند درحالی‌که اطلاعات روی کاغذ از تناسب فرد با شغل حکایت کند (Maynard, Brondolo, Connelly, & Sauer, 2014).

به‌طور کلی دو دیدگاه نظری پژوهش‌های حوزه فرا شایستگی کارکنان را هدایت کرده‌اند: نظریه محرومیت نسبی: مک کین رایان و هاروی (۲۰۱۱) بر مبنای نظریه محرومیت نسبی بیان می‌کنند افرادی که با توجه به شغل خود حقوق و دستمزد کم دریافت می‌کنند یا از تمام قابلیت‌ها و مهارت‌های خود در طی کار استفاده نمی‌کنند احساس محرومیت نسبی کرده و ضمن کاهش سطح رضایت شغلی، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان نیز کاهش می‌یابد و احتمال ترک سازمان توسط آن‌ها افزایش می‌یابد؛ بنابراین اگر از این منظر به فرا شایستگی کارکنان نگاه شود، کارکنان فرا شایسته به میزانی که سطح تحصیلات و مهارت‌های آن‌ها افزایش می‌یابد میزان انتظار آن‌ها از نوع کار و شرایط محیط کار همچون استقلال کاری افزایش می‌یابد و چنانچه این انتظارات برآورده نگردد در آن‌ها احساس محرومیت نسبی شکل گرفته و رضایت شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد.

نظریه تناسب شغل و شاغل: این مفهوم به تناسب بین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارمند با الزامات شغلی اشاره دارد. تناسب فرد با نتایج شغلی مثبت پیوند دارد. به‌طور ویژه مدل‌های تناسب فرد با شغل ادعا می‌کنند که شایستگی شغلی را می‌توان از طریق تناسب توانایی‌های فرد با الزامات شغلی سنجید. هرچقدر سطح توانایی و قابلیت‌های کارمند با الزامات شغلی نزدیک‌تر باشد پیامدهای بهتری برای کارمند و کارفرما دارد (Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2014).

#### فرا شایستگی ادراک‌شده و رضایت شغلی

رضایت شغلی یک عامل کلیدی برای افزایش و حفظ سودآوری سازمان‌ها از طریق خدمت‌رسانی کارآمد و عملکرد بهین کارکنان است (Frempong, Agbenyo, & Darko, 2018). در ادبیات رفتار سازمانی، رضایت شغلی یک متغیر چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه عوامل درونی و بیرونی است. رضایت شغلی به معنی کیفیت احساس افراد نسبت به شغلشان می‌باشد. اینکه آیا افراد شغل خود را دوست دارند یا

خیر؟ (Wargo-sugleris, Robbins, Lane, & Phillips, 2018). مفهوم نظری "ارضا نیازهای روان‌شناختی" به‌طور قابل‌توجهی به فهم عوامل پیش‌بین رضایت شغلی کمک کرده است. اساس و زیربنا این مفهوم آن است که رضایت شغلی حاصل ارضاء نیازها توسط شرایط کاری می‌باشد. پژوهش‌ها بر روی طراحی مشاغل شواهدی ارائه کرده‌اند که ویژگی‌های اجتماعی و انگیزشی کار هر یک می‌تواند منجر به بهبود رضایت شغلی کارکنان شوند. ویژگی‌های انگیزشی کار شامل استقلال، تنوع در وظایف، اهمیت وظایف و پیچیدگی مشاغل با ارضاء نیازهای رشد و بالندگی در افراد منجر به رضایت شغلی در آن‌ها می‌شوند درحالی‌که ویژگی‌های اجتماعی کار همچون حمایت اجتماعی، وابستگی متقابل و دریافت بازخورد از دیگران از طریق ارضاء نیاز تعلق و دل‌بستگی منجر به رضایت شغلی می‌گردد (Heidemeier & Moser, 2019).

پژوهش‌های گوناگون همچون جیانگ و جیانگ (۲۰۱۵) و پنگ و مائو (۲۰۱۴) نشان داده‌اند میان رضایت شغلی و تناسب میان شغل و شاغل ارتباط وجود دارد. تناسب فرد - شغل به هماهنگی و تناسب میان الزامات شغلی (همچون؛ دانش، مهارت، توانایی‌ها) و قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان اشاره دارد (Abdalla et al., 2018). چابرا (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای دریافت که میان تناسب شغل - شاغل با رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد. افراد چنانچه میان آن‌ها با شغل خویش ویژگی‌های کلیدی مشترک پیدا کنند تمایل بیشتری برای مشارکت در کار و در نتیجه رضایت بیشتری خواهند داشت (Peng & Mao, 2014). بنابراین، با توجه به اینکه ادراک فرا شایستگی در کارکنان ناشی از تناسب ضعیف میان شغل و شاغل می‌باشد در نتیجه پژوهشگران این فرضیه را مطرح کردند که احتمالاً این امر منجر به کاهش سطح رضایت شغلی کارکنان می‌گردد:

فرضیه شماره ۱: میان ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش با سطح رضایت شغلی آن‌ها ارتباط معکوس وجود دارد.

#### فرا شایستگی ادراک‌شده و تعهد عاطفی نسبت به سازمان

سازمان‌ها در عصر کنونی، به تعهد سازمانی به‌صورت یک مسئله کلیدی نگاه می‌کنند و این باور وجود دارد کارکنانی که بیشتر با سازمان خود عجین می‌شوند احتمالاً از سازمان خود حمایت می‌کنند (Paul et al., 2016). تعهد سازمانی به احساس تعهد کارکنان برای ماندگاری در سازمان اشاره می‌کند (Yousef, 2016). بر اساس مدل ارائه‌شده توسط الن و مایر (۱۹۹۰) تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه است که عبارت‌اند از تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری (Fernandez-lores et al., 2015). تعهد عاطفی به‌عنوان وابستگی عاطفی و تعلق خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن جهت اشتغال در سازمان تعریف می‌شود.

تعهد مستمر مثبتی بر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان است که در این رابطه هرچه سرمایه‌گذاری کارکنان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت توسط آن‌ها کمتر خواهد بود. به عبارت دیگر؛ با صرف وقت، عمر و تلاش بیشتر، افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و از روی اجبار و نیاز، به کار ادامه می‌دهند. تعهد هنجاری زمانی تحقق می‌یابد که افراد ادامه خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌دانند تا بدین وسیله دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند؛ بنابراین نقطه مشترک هر سه بعد مذکور، این است که تعهد سازمانی یک حالت روانی بوده که روابط کارمند را با سازمان مشخص کرده و همچنین، اشاراتی به طور ضمنی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد (Seyed Naghavi & Rafiati, 2016).

از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل مذکور، تعهد عاطفی یا وابستگی عاطفی افراد نسبت به سازمان است (Mercurio, 2015). تعهد عاطفی امکان ایجاد نوعی قرارداد روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان‌ها فراهم می‌کند (Paul et al., 2016). از آنجایی که رویکرد کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود یکی از دغدغه‌های مهم در مدیریت است، پژوهش‌های متعددی در این حوزه تاکنون صورت گرفته است. از آنجایی که میان شرایط کاری با نیازها و شایستگی‌های کارکنان فرا شایسته، عدم تناسب یا تناسب ضعیف وجود دارد بنابراین احتمالاً این دسته از کارکنان رویکرد شغلی منفی نسبت به شغل و سازمان خود تجربه کنند بنابراین پژوهشگران فرضیه زیر را مطرح کردند:

فرضیه شماره ۲: فرا شایستگی ادراک شده در کارکنان با تعهد عاطفی نسبت به سازمان ارتباط معکوس دارد.

#### فرا شایستگی ادراک شده و تمایل به ترک خدمت

در جهانی که به سرعت در حال تغییر و پیچیده شدن است، از دست دادن کارکنان ارزشمند و ماهر می‌تواند اثربخشی سازمان را با ایجاد هزینه‌های استخدام و آموزش مجدد کارکنان جدید از بین ببرد. در سال ۲۰۱۶، انجمن مدیریت منابع انسانی گزارش داده است که ۴۶ درصد مدیران منابع انسانی ترک خدمت کارکنان را یکی از دغدغه‌های اصلی خود اعلام کرده‌اند (Lai et al., 2018). قصد ترک خدمت به تمایل کارکنان برای خروج از سازمان اشاره دارد. در چنین موقعیتی، افراد احتمالاً شغل خود را تغییر داده یا ترک می‌کنند. به عبارت دیگر، تمایل به ترک سازمان بستر ترک واقعی سازمان را فراهم می‌کند (Kaur et al., 2013). دو نوع ترک خدمت در سازمان‌ها وجود دارد: کارکردی و غیر کارکردی. ترک خدمت کارکردی به خروج نیروهای تنبل، کم کار و بدبین از سازمان اشاره دارد که برای سازمان مفید است زیرا می‌توان آن‌ها را با افراد بهره‌ور جایگزین کرد. ولی خروج نیروهای کارآمد و کیفی برای

سازمان غیر کارکردی است. همچنین ترک خدمت ممکن است داوطلبانه یا غیر داوطلبانه باشد. سازمان‌ها نمی‌توانند ترک خدمت غیر داوطلبانه را کاهش دهند مثلاً یک نیروی خوب ممکن است به خاطر ازدواج مجبور شود به شهر دیگری برود ولی می‌توانند ترک خدمت داوطلبانه و قابل کنترل را کاهش دهند (Gholipour, 2015).

چندین دهه گذشته، مارچ و سایمون (۱۹۵۸) بیان کردند که کارکنان ممکن است به دلایل گوناگون همچون فرصت‌های شغلی جدید یا نگرش‌های شغلی منفی سازمان را ترک کنند (Hom, 2017). پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که عوامل پیش‌بین تمایل به ترک خدمت می‌تواند سازمانی یا فردی باشند. فنک و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای را بر روی پرستاران اجرا کردند و دریافتند که نبود رضایت شغلی می‌تواند منجر به شکل‌گیری تمایل به ترک خدمت در کارکنان شود. علاوه بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است به گونه‌ای که هرچقدر تعهد سازمانی در کارکنان بیشتر باشد احتمالاً مدت بیشتری را در سازمان خدمت می‌کنند و برعکس، هرچقدر میزان تعهد سازمانی در کارکنان کمتر باشد احتمال زیادی برای شکل‌گیری تمایل آن‌ها برای ترک خدمت انتظار می‌رود (Khakwani, 2016). با در نظر گرفتن نظریه محرومیت نسبی، پژوهشگران بیان می‌کنند هنگامی که کارکنان فرا شایسته، شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را با شایستگی‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل خود مقایسه می‌کنند، آن‌ها مستعد تجربه احساس محرومیت، بی‌عدالتی و عدم تناسب خواهند بود که به نوبه خود منجر به پیامدهای نگرشی و رفتاری متعاقب آن‌ها می‌گردد (Deng et al., 2016). یک مدیر منابع انسانی در صنعت مواد غذایی بیان می‌کند که تمایلی به استخدام کارکنان فرا شایسته ندارد زیرا مادامی که شغل بهتری پیدا کنند سازمان را ترک می‌کنند (Martinez et al., 2014)؛ بنابراین پژوهشگران فرضیه زیر را در نظر گرفتند:

فرضیه شماره ۳: فرا شایستگی ادراک شده در کارکنان با تمایل آن‌ها برای ترک خدمت ارتباط مستقیم دارد.

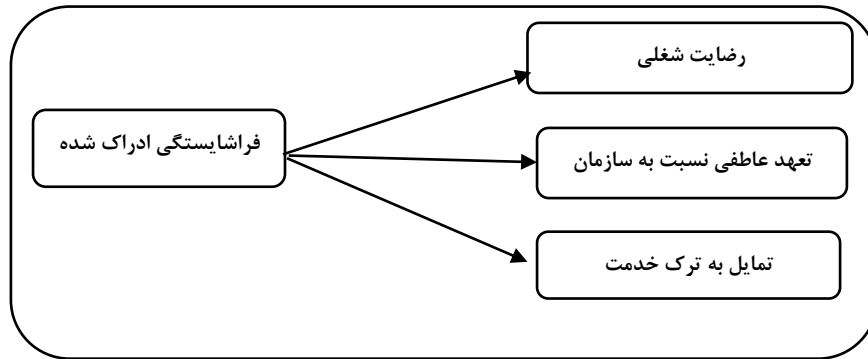
حال با توجه به مطالبی که ارائه شد و بر اساس مطالعات صورت گرفته پیرامون روابط میان فرا شایستگی با سایر سازه‌ها، یعنی؛ رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت، پژوهشگران مدل مفهومی زیر را در نظر گرفته است:

### روش تحقیق

هدف تحقیق حاضر بررسی نگرش‌های شغلی حاصل از ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش است. پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق از نوع پژوهش کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع



تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. صنعت بانکداری همواره بازاری جذاب برای نیروی کار بوده است؛ لذا علاقه به اشتغال در این صنعت می‌تواند بستر ورود کارکنان فرا شایسته را ایجاد کند. در پژوهش حاضر، داده‌هایی از ده بانک خصوصی و دولتی در داخل کشور گردآوری شده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

بدین منظور پرسشنامه آنلاین طراحی گشته و همراه با یک نامه توضیحی به منظور شفاف‌سازی هدف تحقیق به مدیران مربوطه در بانک‌ها ارسال گشت. سپس، مدیران آدرس الکترونیک پرسشنامه را برای کارکنان خود ارسال کردند. در نهایت، ۵۰۰ کارمند در مطالعه حاضر به روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه آنلاین را تکمیل کردند.

در پژوهش حاضر، ابتدا مقالات علمی، کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی به‌عنوان خزانه‌ای از داده‌های ثانویه مورد مطالعه قرار گرفتند سپس در ادامه روند اجرای پژوهش، مطالعات میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه صورت گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که عبارت‌اند از:

فرا شایستگی ادراک‌شده: برای سنجش فرا شایستگی ادراک‌شده از مقیاس ارائه‌شده توسط مینارد و همکاران (۲۰۰۶) با طیفی از پاسخ‌های پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شد.

رضایت شغلی: برای سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان، پژوهشگران از پرسشنامه جاج و همکاران (۲۰۰۰) استفاده کردند. پرسشنامه مذکور رضایت شغلی کارکنان را با طیفی از پاسخ‌های پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) می‌سنجد.

تعهد عاطفی به سازمان: پژوهشگران از پرسشنامه ارائه‌شده توسط میر و همکاران (۱۹۹۳) برای بررسی میزان دل‌بستگی عاطفی کارکنان نسبت به سازمان خود استفاده کردند. پاسخ‌های گونه‌ها در طیف پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) مشخص شدند.

تمایل به ترک خدمت: در مطالعه حاضر، برای شناسایی میزان تمایل کارکنان به ترک سازمان از پرسشنامه گُلازلی (۱۹۸۴) استفاده شد. پاسخ‌ها در طیف پنج‌گانه لیکرت (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) قرار گرفتند. در پژوهش حاضر از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری برای ارزیابی اعتبار ابزار اندازه‌گیری و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. بدین منظور ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS.v22 گزارشی قابل‌فهم از داده‌های جمعیت شناختی ارائه شده است و سپس با استفاده از نرم‌افزار AMOS.v24 فرضیات تحقیق موردبررسی قرار گرفته‌اند.

### یافته‌های پژوهش

پژوهشگران در پژوهش حاضر، ۳۰ پرسشنامه را به دلیل ناقص بودن داده‌ها و امکان بروز انحراف در نتایج پژوهش از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها خارج کردند. با بررسی ۴۷۰ پرسشنامه غربال‌شده مشخص شد که ۸۴ درصد مشارکت‌کنندگان در پژوهش مرد و ۱۳ درصد زن بودند و ۳ درصد جنسیت خود را اعلام نکردند. در ارتباط با سن، مشارکت‌کنندگان عمدتاً بین ۳۰ تا ۴۰ سال (۶۰٪) سن داشتند. تقریباً نیمی از افراد شرکت‌کننده در پژوهش دارای تحصیلات عالی (۴۳٪ کارشناسی ارشد و ۴٪ دکتری) بودند. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد یکی از عوامل زمینه‌ساز در بروز ادراک فرا شایستگی در افراد، تحصیلات مازاد می‌باشد. در پژوهش حاضر، شرکت‌کنندگان عمدتاً بین ۵ تا ۲۰ سال (۷۰٪) سابقه کلی کار داشتند. همچنین داوطلبان عمدتاً بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه کار در پست سازمانی فعلی خود داشتند. همان‌گونه که گفته شد یکی از عوامل زمینه‌ساز ادراک فرا شایستگی در افراد، برخورداری از سابقه کاری مازاد است. پیش از شروع به تجزیه و تحلیل داده‌ها، توصیه می‌گردد که داده‌ها برای پیشگیری از مشکلات محتمل غربال شوند. بدین منظور، پژوهشگران حوزه مدل‌یابی معادلات ساختاری میان توزیع نرمال داده‌ها و توزیع غیر نرمال داده‌ها تمایز قائل می‌شوند (Hair et al., 2017). فرض بنیادین در تحلیل‌های چند متغیره نرمال بودن توزیع داده‌ها است. برای آزمون نرمال بودن داده‌های چند متغیره روش‌های گوناگونی وجود دارد. در پژوهش حاضر، پژوهشگران آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها را با استفاده از نرم‌افزار آموس انجام دادند. باین ۲۰۱۶ اظهار می‌کند چنانچه نسبت‌های بحرانی بزرگ‌تر و برابر ۵ باشند این امر حاکی از توزیع غیر نرمال داده‌های متغیر می‌باشد (Byrne, 2016).

جدول (۱): بررسی توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل	حداکثر	چولگی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
فرا شایستگی ادراک شده	۱	۵	- ۰/۵۷۶	- ۴/۱۵۴	- ۰/۲۹۳	- ۱/۳۰۸
رضایت شغلی	۱/۲	۵	- ۰/۴۶۰	- ۴/۱۱۸	- ۰/۰۰۵	- ۰/۲۰
تعهد عاطفی به سازمان	۱	۵	- ۰/۶۶۵	- ۴/۹۴۵	۰/۸۳۳	۳/۷۲۶
تمایل به ترک خدمت	۱	۵	۰/۱۳۵	۱/۲۰۴	- ۰/۸۱۵	- ۳/۶۴۵
چند متغیره					۴/۰۶۷	۴/۳۲۵

با توجه به جدول شماره ۱، تمامی نسبت‌های بحرانی کمتر از ۵ هستند که نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌های متغیر می‌باشد.

#### روایی و پایایی ابزار تحقیق

پایایی یک ابزار اندازه‌گیری با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 1998). در پژوهش حاضر از دو نوع ابزار سنجش پایایی استفاده شده است که عبارت‌اند از: پایایی درونی و پایایی سازه. برای سنجش پایایی درونی پژوهشگران از آلفای کرونباخ استفاده کردند که می‌تواند دامنه‌ای از صفر تا یک را اتخاذ کند و مقادیر بین ۰/۶۰ تا ۰/۷۰ به عنوان حداقل مقدار قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند. علاوه بر این، برای اجرای آزمون‌های پیشرفته‌تر از تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی بر نحوه و میزان ارتباط میان متغیرهای آشکار با عوامل پنهان زیربنایی تمرکز دارد (Byrne, 2016). در همین راستا پایایی سازه نیز مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴) پایایی سازه باید ارزشی بزرگ‌تر یا برابر ۰/۷۰ داشته باشد تا نمایانگر پایایی درونی باشد. در جدول ۲ مقادیر آلفا کرونباخ برای سازه‌های گوناگون قابل مشاهده است که حدود تغییرات آن بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۰ می‌باشد. مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه شده نشان‌دهنده درجه خوبی از پایایی درونی سازه‌های مدل است. مقادیر پایایی سازه برای سازه‌های گوناگون مدل بین ۰/۷۴ تا ۰/۹۱ قرار دارند که از مقدار ۰/۷۰ بالاتر هستند.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی -  $p < 0/001$ 

معناداری	مقدار t	بار عاملی	گویه	سازه
***	ثابت	۰/۷۴	Q01	
***	۱۵/۶۵	۰/۷۱	Q02	فرا شایستگی ادراک‌شده
***	۱۷/۶۰	۰/۸۰	Q03	$\alpha: 0/897$
***	۱۲/۴۹	۰/۵۸	Q04	CR: 0/916
***	۱۴/۶۵	۰/۶۷	Q05	AVE: 0/55
***	۱۶/۳۴	۰/۷۵	Q06	
***	۱۷/۱۸	۰/۷۸	Q07	
***	۱۲/۱۰	۰/۵۶	Q08	
***	۱۴/۴۱	۰/۶۶	Q09	
***	ثابت	۰/۵۱	Q10	تعهد عاطفی به سازمان
***	۵/۸۴	۰/۵۸	Q11	$\alpha: 0/793$
***	۶/۰۴	۰/۵۴	Q12	CR: 0/748
***	۶/۶۲	۰/۸۵	Q13	AVE: 0/539
***	۵/۹۰	۰/۵۰	Q14	
***	۶/۶۴	۰/۹۱	Q15	
***	ثابت	۰/۶۸	Q16	رضایت شغلی
***	۱۰/۹۰	۰/۶۰	Q17	$\alpha: 0/796$
***	۱۲/۳۴	۰/۷۰	Q18	CR: 0/858
***	۱۱/۹۱	۰/۶۷	Q19	AVE: 0/548
***	۱۱/۶۹	۰/۶۵	Q20	تمایل به ترک خدمت
***	ثابت	۰/۸۸	Q21	$\alpha: 0/9$
***	۲۵/۵۵	۰/۹۲	Q22	CR: 0/836
***	۲۱/۳۴	۰/۷۹	Q23	AVE: 0/831

همچنین باید در نظر داشت که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری، نمی‌توان به‌دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 1998). ابتدایی و بنیادی‌ترین نوع روایی، روایی صوری است که نوعی قضاوت از طرف گروهی از افراد علمی و دانشگاهی صورت گرفته و تأیید می‌کنند که پرسشنامه موردنظر دقیقاً سازه موردبخت را اندازه می‌گیرد یا خیر؟ (Neuman, 2014). در پژوهش حاضر، چندین کارشناس و خبره دانشگاهی موافقت خود را اعلام کردند که پرسشنامه‌های طراحی‌شده دقیقاً ویژگی‌های مناسب و مطلوب را

می‌سنجند. علاوه بر روایی صوری، دو نوع دیگر از آزمون روایی شامل روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. اعتبار همگرا زمانی تحقق می‌یابد که تمام گویه‌های مدل ارزیابی از نظر آماری معتبر باشند. اعتبار همگرا توسط میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به دست می‌آید (Keshavarz, 2015). هیر و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که میانگین واریانس استخراج شده باید بیشتر از ۰/۵۰ باشد تا نمایانگر روایی همگرا باشد. علاوه بر این، بارهای عاملی باید به صورت آماری معنادار باشند. بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴) مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۵۰ بوده و از نظر آماری معنادار باشند. نتایج حاصل از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و بارهای عاملی نشان‌دهنده روایی همگرای سازه‌ها است. تخمین‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای دو عامل باید بزرگ‌تر از مربع همبستگی میان دو عامل باشد تا شاهدی بر وجود اعتبار واگرا باشد (Hair et al., 2014). نتایج مورد نظر در جدول ۳ نشان‌دهنده وجود اعتبار واگرا در سازه‌ها می‌باشد.

جدول (۳): ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
تعهد عاطفی به سازمان	۳/۷۶۱	۰/۷۷۳	۰/۷۳۴			
رضایت شغلی	۳/۴۹۵	۰/۷۹۸	۰/۶۶۸	۰/۷۴۱		
فرا شایستگی ادراک شده	۳/۷۶۸	۰/۸۵۵	-۰/۱۸۵	-۰/۱۶۱	۰/۷۴۲	
تمایل به ترک خدمت	۲/۷۲۶	۱/۱۵۳	-۰/۲۶۰	-۰/۲۹۳	۰/۳۷۹	۰/۹۱۱

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و مطالعه پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری به مرحله بعد از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) برای سنجش و محک فرضیه‌های پژوهش وارد می‌شویم. در این راستا مدل ساختاری پژوهش بررسی شد. مدل ساختاری به روابط میان متغیرهای پنهان اشاره دارد و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد (Byrne, 2016). در مدل ساختاری ارتباط میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان با انواعی از نگرش‌های شغلی مختلف شامل رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و تمایل به ترک خدمت بررسی شده است. بر اساس خروجی‌های نرم‌افزار آموس (جدول ۴)، ضریب تأثیر ۰/۴۴۹ - و مقدار تی ۱۱/۷۲۹ - حاکی از این هستند که میان فرا شایستگی ادراک شده و رضایت شغلی ارتباط معکوس و معنی‌دار دیده می‌شود؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد. بدین معنی که کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل خویش ادراک می‌کنند رضایت شغلی کمتری نسبت به سایرین دارند.

علاوه بر این ضریب مسیر ۰/۳۱۵ - و مقدار تی ۶/۹۳۳ - نشان می‌دهند که میان فرا شایستگی ادراک شده و تعهد عاطفی نسبت به سازمان رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. این خروجی آماری حاکی از آن است کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل خویش ادراک می‌کنند نسبت به سایر کارکنان تعهد عاطفی ضعیف‌تری نسبت به سازمان دارند. بر این اساس فرضیه دوم نیز تأیید گشت. درنهایت، ضریب مسیر ۰/۶۲۳ و مقدار تی ۹/۲۶۹ در مسیر میان فرا شایستگی ادراک شده و تمایل به ترک خدمت از رابطه مثبت و معنی‌دار میان این دو متغیر حکایت دارد. لذا فرضیه سوم نیز تأیید گردیده است؛ بنابراین، بر اساس خروجی نرم‌افزار آموس، میان فرا شایستگی ادراک شده و نگرش‌های شغلی موردنظر روابط مستقیم مثبت و منفی تأیید گشت.

جدول (۴): مدل ساختاری

مسیر میان سازه‌ها	ضریب $\beta$	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری
فرا شایستگی ادراک شده ← رضایت شغلی	۰/۴۴۹	- ۱۱/۷۲۹	***
فرا شایستگی ادراک شده ← تعهد عاطفی به سازمان	۰/۳۱۵	- ۶/۹۳۳	***
فرا شایستگی ادراک شده ← تمایل به ترک خدمت	۰/۶۲۳	۹/۲۶۹	***
کای اسکوتر	۰/۷۱		
کای اسکوتر به درجه آزادی	۰/۱۳۲		
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۴۳		
برازندگی تعدیل‌یافته (CFI)	۰/۹۹		
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۹		

برای شناخت میزان هم‌خوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌هایی به نام شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است. بر این اساس شاخص کای مربع و کای مربع به درجه آزادی به ترتیب مقدار قابل قبول ۰/۷۱ و ۰/۱۳۲ را اتخاذ کرده‌اند و شاخص‌های CFI و NFI مقدار ۰/۹۹ را اتخاذ کردند. همچنین شاخص RMSEA مقدار ۰/۰۴۳ را اتخاذ کرده است؛ بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌ها، مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

**بحث و نتیجه‌گیری**

مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در ابتدا به دنبال بررسی و شناسایی کارکنانی بودند که نسبت به شرایط احراز شغل دارای دانش، مهارت و قابلیت‌های کمتری بودند. ولی در چند دهه اخیر افزایش سطح تحصیلات افراد، تغییرات جهانی مشاغل و بحران‌های اقتصادی اخیر منجر به پدیدار شدن شمار زیادی از کارکنانی گشت که نسبت به مشاغل موجود از تحصیلات و مهارت‌های بالاتری برخوردار هستند. پدیده مذکور در ادبیات رفتار سازمانی تحت عنوان فرا شایستگی شناخته می‌شود. ادراک فرا شایستگی در کارکنان می‌تواند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد سازمان داشته باشد؛ لذا لازم است پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی نسبت به این پدیده نگاه ویژه داشته باشند. بر اساس گزارش طرح آمارگیری نیروی کار در تابستان ۱۳۹۸ توسط مرکز آمار ایران، در حدود ۵۰ درصد از جمعیت بیکاران را افرادی با تحصیلات عالی تشکیل می‌دهند این امر می‌تواند بستر ظهور و ادراک فرا شایستگی را در نیرو کار ایجاد کند. متأسفانه بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، با وجود مطالعات بین‌المللی گوناگون در حوزه مذکور، در داخل کشور پژوهشی صورت نگرفته است؛ از این رو پژوهش مذکور به عنوان اولین پژوهش داخلی به بررسی نگرش‌های شغلی کارکنانی می‌پردازد که نسبت به شغل خود دارای ادراک فرا شایستگی هستند. بدین منظور نمونه‌ای از کارکنان صنعت بانکداری از ده بانک دولتی و خصوصی جمع‌آوری گشت. پس از آزمون فرضیه‌های پژوهش و بر اساس خروجی نرم‌افزار مشخص شد که ادراک فرا شایستگی می‌تواند باعث بروز نگرش‌های شغلی در افراد شود که می‌توانند بر روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر منفی بگذارند. نگرش‌های شغلی مورد بررسی در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و قصد ترک خدمت. بر اساس ادبیات حوزه فرا شایستگی ادراک‌شده، پژوهشگران با توجه به ارتباط میان فرا شایستگی ادراک‌شده و تناسب ضعیف میان شغل و شاغل فرض کردند که میان ادراک فرا شایستگی و رضایت شغلی ارتباطی معکوس وجود دارد. در راستای پژوهش‌های گذشته توسط واسرمن و همکاران (۲۰۱۷)، آلفس و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشگران دریافتند میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان و میزان رضایت شغلی آن‌ها ارتباط معکوس وجود دارد. این امر بدین معنی است که کارکنان فرا شایسته نسبت به آنچه در سازمان انجام می‌دهند شاد و راضی نیستند. تعهد عاطفی نسبت به سازمان متغیر دیگری بود که در نظر گرفته شد. مبتنی بر مطالعات و پژوهش‌های مربوطه، پژوهشگران فرض را بر این گذاشتند که میان ادراک فرا شایستگی و تعهد عاطفی به سازمان ارتباط معکوس وجود دارد. همان‌طور که خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول ۴ نشان می‌دهند فرضیه موردنظر تأیید گردیده است و این یافته در راستای

پژوهش‌های لُبن و همکاران (۲۰۱۵)، مینارد و پارفینوا (۲۰۱۳) می‌باشد. به نظر می‌رسد کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل منصوب شده ادراک می‌کنند نسبت به سازمان خود احساس تعلق نمی‌کنند و از نظر عاطفی تعهد کمتری نسبت به سایرین دارند. با توجه به سطح رضایت شغلی پایین و تعهد عاطفی ضعیف کارکنان با فرا شایستگی انتظار می‌رود که این دسته از افراد مستعد خروج از سازمان باشند. پژوهشگران همچنین فرضیه ارتباط مثبت میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان با قصد آن‌ها برای ترک سازمان مطرح کردند. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده (جدول ۴) تأیید شد کارکنانی که فرا شایستگی خود را ادراک می‌کنند برای جستجوی شغل جدید اقدام کنند. یافته موردنظر در راستای پژوهش‌های اردوگان و بوئر (۲۰۰۹)، مینارد پارفینوا (۲۰۱۳) می‌باشد.

#### پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

- ✓ با توجه به اینکه وجود ارتباط معکوس میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان و نگرش‌های شغلی در پژوهش حاضر تأیید گشت؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نقش تبدیله‌گرهای مختلف مانند آموزش راهبردهای تنظیم هیجان، استقلال شغلی و حمایت سازمانی را نظر بگیرند.
- ✓ با توجه به اینکه روش پژوهش حاضر از نوع کمی است ممکن است اتخاذ ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی نتایج دقیق‌تری حاصل کند؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با اتخاذ رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) موضوع فرا شایستگی را واکاوی کنند.
- ✓ با توجه به تأیید ارتباط منفی میان ادراک فرا شایستگی و نگرش‌های شغلی در مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود نقش عوامل میانجی مانند عدالت ادراک‌شده، اختلالات شخصیتی همچون خودشیفتگی را مورد بررسی قرار گیرد.

#### پیشنهادهای کاربردی برای سازمان‌ها

- ✓ مطالعه حاضر نشان داد کارکنانی که شایستگی‌های خود را مازاد درک می‌کنند، معمولاً رضایت شغلی پایینی داشته و غالباً سازمان را ترک می‌کنند؛ لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود از انطباق مهارت‌ها و قابلیت‌های داوطلبان استخدام (همچون سطح تحصیلات و سابقه کار) با الزامات مشاغل در مرحله جذب اطمینان کافی پیدا کنند تا احتمال ورود افراد فرا شایسته به سازمان کاهش یابد.



- ✓ در بسیاری از سازمان‌های خصوصی و دولتی به افراد اجازه تحصیل هم‌زمان با کار را می‌دهند و در مواردی مشاهده می‌شود کارمندی ضمن کار در سازمان، مدارج مختلف علمی را طی می‌کند ولی همچنان تصدی شغلی را در دست دارد که به سطح تحصیلاتی کمتر از سطح تحصیلات فرد نیاز دارد. طبیعی است که پس از مدتی چنین فردی احساس و ادراک فرا شایستگی خواهد کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود چنانچه امکان تغییر شغل و ارتقاء رتبه سازمانی افراد وجود ندارد به ایشان تذکر داده شود که چنانچه در حین کار تحصیل می‌کنند الزاماً ارتقاء مدرک (به‌طور مثال از کارشناسی ارشد به دکتری) نمی‌تواند منجر به تغییر شغل آن‌ها یا ارتقاء رتبه سازمانی ایشان شود.
- ✓ در راستای مطالعات پژوهشگران در حوزه ادراک فرا شایستگی، این‌گونه دریافت شد که تفویض اختیار و حمایت از کارکنان برخوردار از فرا شایستگی می‌تواند منجر به بهبود احساسات منفی ناشی از این ادراک در کارکنان شود؛ لذا به مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی توصیه می‌شود ضمن اتخاذ اقدامات پیشگیرانه (تناسب شغل - شاغل در مرحله استخدام)، چنانچه در سازمان با کارکنان فرا شایسته روبه‌رو شدند با تفویض اختیار و استقلال و حمایت از آن‌ها سعی کنند فضای مشارکت و همکاری برای آن‌ها فراهم کنند.

## References

- Abdalla, A.; Elsetouhi, A.; Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers. *Personnel Review*, 47(4), 863–881.
- Alfes, K.; Shantz, A., & Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 84–101.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with amos: basic Concepts, applications, and programming (Third)*. New York and London: Taylor & Francis.
- Chadha, S., & Parimoo, D. (2017). Human capital Management in Banking Sector- A conceptual Framework. *International Journal of Management*, 8(6), 44–55.

Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, 69(4), 633.

Deng, H.; Guan, Y.; Wu, C.-H.; Erdogan, B.; Bauer, T., & Yao, X. (2016). A Relational model of perceived overqualification: the moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288-3310.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565.

Fayyazi, M., & Rafiei, M. (2018). A Review on the literature of overqualification: the attitudinal and behavioral consequences. *National Congress on Management, Economics, and Accounting*. Tehran

Fernandez-lores, S.; Gavilan, D.; Avello, M., & Blasco, F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.

Fine, S., & Edward, M. (2017). Breaking the rules, not the law: the potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 401-405.

Frempong, N.; Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of job satisfaction on employees' loyalty and commitment: a comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 10(12).

Gholipour, A. (2015). *Organizational behavior management (individual behavior)*. Tehran: Samt.(In Persian).

Judge, T. A.; Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.

Heidemeier, H., & Moser, K. (2019). A self-regulation account of the job performance-job satisfaction relationship. *European Journal of Social Psychology*, 49(6), 1313-1328.

Hom, P. (2017). Contemporary research and on employee turnover. in reference module in neuroscience and biobehavioral psychology.

Jiang, Z., & Jiang, X. (2015). Core self-evaluation and life satisfaction : the person-environment fit perspective. *Personality and Individual Differences*, 75, 68–73.

Joseph, F.; Hair, J.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (Second)*. SAGE Publications.

Jr., J. F. H. et al. (2014). *Multivariate data analysis. seven*. pearson education limited

Kaur, B.; Mohindru, & Pankaj. (2013). Antecedents of turnover intentions : a literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230.

Keshavarz, Y. (2015). *Structural Equation Modeling*. Mehrban Nashr.(In Persian)

Khakwani, M. F. (2016). Impact of over qualification on turnover intention. *Pollster Journal of Research*, 3(1), 19–31.

Lai, F. Y.; Lu, S. C.; Lin, C. C., & Lee, Y. C. (2019). The Doctrine of the mean: workplace relationships and turnover intention. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(1), 84-96.

Lin, C.-P.; Tsai, Y.-H., & Mahatma, F. (2017). Understanding turnover intention in cross-country business management. *Personnel Review*, 46(8), 1717–1737.

Liu, S.; Luksyte, A.; Zhou, L.; Shi, J., & Wang, M. (2014). Overqualification and counterproductive work behaviors: examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250–271.

Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: a review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 10(1), 1-42.

Martinez, P. L.; Lengnick-Hall, M., & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? a conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection

decisions. *Personnel Review*, 43(6), 957–974.

Maynard, D. C.; Brondolo, E. M.; Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), 208-232

Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435–455.

Maynard, D. C.; Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *human resource development review*, 14(4), 389-414.

Meyer, J. P.; Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. retrieved from [www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)

Nguyen, A. D. (2018). Perceived overqualification and withdrawal among seasonal workers : would work motivation make a difference ? portland state.

Olfat, M.; Tabarsa, G. A.; Ahmadi, S., & Shokouhyar, S. (2019). Disclosing the bright side of SNS in the workplace a comparison between ESNs and public SNs in benefiting the organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 390–412.

Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757–777.

Paul, H.; Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: mediating effects of organizational commitment. *The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308–324.

- Peng, Y., & Mao, C. (2014). The Impact of person – job fit on job satisfaction: the mediator role of self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805–813.
- Peterson, M. F.; Kara, A.; Abiola Fanimokun, & B. Smith, P. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 389–410.
- Purohit, B. (2018). Salesperson performance: role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 79–92.
- Rainsford, E.; Maloney, W. A., & Popa, S. A. (2019). The Effect of unemployment and low-quality work conditions on work values: exploring the experiences of young europeans. *American Academy of Political Science*, 682(1), 172–185.
- Seyed Naghavi, M., & Rafati, K. (2016). *Advanced Organizational Behavior Management*. Tehran: Mahkame.(In Persian)
- Sarmad, Z.; Bazargan, A., & Hejazi, E. (1998). *Research Methods in Behavioral Science*. Tehran: Age.(In Persian).
- Wargo-sugleris, M.; Robbins, W.; Lane, C. J., & Phillips, L. R. (2018). Job satisfaction, work environment and successful ageing: Determinants of delaying retirement among acute care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 900–913.
- Wassermann, M.; Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: does host national identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 61(10), 77–87.
- Yang, W.; Guan, Y.; Lai, X.; She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: testing a dual-path model among chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 90(28), 154–162.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Zhang, M. J.; Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61–84.