



## Perceived Overqualification and its outcomes: The Mediation Role of job boredom, job Alienation and Emotional Exhaustion

Reza Sepahvand 

Professor of Public Administration  
Department, Lorestan University.  
[lorestan.ac.ir](http://lorestan.ac.ir)

Mahdieh Vishlaghi\* 

Phd in Human Resources Management,  
Department of Public Administration,  
Semnan University, Semnan, Iran

Fatemeh Alaviematin 

Phd candidate in Human Resources  
Management, Department of Public  
Administration, Semnan University, Semnan,  
Iran

### Abstract

Perceived Overqualification is a common experience in the workplace; however, domestic researchers have paid less attention to it. Identifying the variables associated with this structure is essential to understanding how it affects job outcomes. Based on the theory of person-job fit, this research aimed to investigate the effect of

\* Corresponding Author: [m\\_vishlaghi@semnan.ac.ir](mailto:m_vishlaghi@semnan.ac.ir)

**How to Cite:** Sepahvand, R., Vishlaghi, M., & Alaviematin, F. (2023). Perceived Overqualification and its outcomes: The Mediation Role of job boredom, job Alienation and Emotional Exhaustion. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 151 - 182.

Doi: [10.22054/jmsd.2022.67058.4124](https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.67058.4124)

Perceived Overqualification on Counterproductive Work Behaviors by considering the mediating role of Job Boredom, Job Alienation, and Emotional Exhaustion. This research is applied in terms of purpose, and the method of data is a descriptive survey. The statistical population of this study was the employees of the Gas Company of West Azerbaijan Province. By simple random sampling method, 225 people were selected as samples. The primary tool for data collection was a questionnaire. Data analysis and testing of research hypotheses were performed using structural equation modeling. The results showed that employees' perception of their Perceived Overqualification significantly affects their counterproductive work behaviors. In addition, the mediating role of Job Boredom, Job Alienation, and Emotional Exhaustion in this relationship was confirmed.

**Keywords:** perceived overqualification, job boredom, job alienation, emotional exhaustion, counterproductive work behaviors.

### **Introduction**

Unsuitability between the job and the employee can lead to many costs for the organization (Gholipour et al., 2010: 104-105). One of these problems is the soldiering phenomenon. Research conducted in the field of soldiering shows that when a person's education or knowledge, skills, and experience, which are the elements that make up competence (Ployhart et al., 2014: 371), are more than the job's requirements, a phenomenon called overqualification occurs. This situation brings the feeling of "being a big fish in a small pond" (Chu et al., 2021: 1) for employees, which is the basis for negative consequences at the organizational level. The results of some research show that the perception of overqualification is positively related to job burnout, turnover, counterproductive work behaviors, and job reseeking (Chu et al., 2021: 1). In general, the phenomenon of perceived overqualification among employees is one of the key issues

that has negatively affected the quality of work life of human resources and their performance in the organization, and the main reason for this is the unsuitability between the job and the employee. Accordingly, the present study aims to investigate the combined model of the effect of perceived overqualification on counterproductive work behaviors with the mediation of job boredom, job alienation, and emotional exhaustion.

## **Literature Review**

### ***Perceived overqualification***

Perceived overqualification refers to having more knowledge, skills, abilities, and work experience than is required for a job (Chu et al., 2021: 1; Ye et al., 2017:925). When studying the consequences of perceived overqualification for individuals and organizations, the most common theoretical framework is relative deprivation theory. This theory states that the feeling of relative deprivation arises when a person's perception of the desirability of reality is less than his/her expectation; therefore, perceived overqualification causes deprivation of a job that a person deserves, and as a result, it is associated with negative consequences for individuals and organizations (Erdogan, & Bauer, 2021: 4; Luksyte et al., 2022: 323).

### ***Job alienation***

When work does not have enough potential to satisfy people's needs, the resulting conditions are the basis for psychological separation between the employee and his/her job position, interpreted as job alienation (Banai et al., 2004:377).

### ***Emotional exhaustion***

Historically, most emotional exhaustion research is based on Maslach's (1982) and Maslach and Jackson's (1986) three-part

conceptualization of burnout. In this model, burnout consists of three interrelated parts: emotional exhaustion, depersonalization, and reduction of personal achievement. Emotional exhaustion is one of the three components of job burnout (Wright & Cropanzano, 1998: 486-487).

### ***Job boredom***

Boredom is a socially devalued emotion. This unpleasant feeling can be the basis of a situation where a person blames himself/herself for the created conditions (Mael & Jex, 2015: 132).

### ***Counterproductive work behaviors***

A broad conceptualization of employees' job performance includes behaviors beyond what is required in the official job description. Such behaviors are called extra-role behaviors and include both positive and negative behaviors. Counterproductive work behaviors are negative organizational extra-role behaviors that violate organizational norms (Pletzer, 2021: 1; Bennett & Robinson, 2000: 349; Schreurs et al., 2020; 2).

### **Methodology**

This research is applied in terms of purpose and descriptive survey regarding the data collection method. The present study's statistical population is the West Azerbaijan Gas Company employees. A questionnaire was used to collect research data. With a simple random sampling method, 221 correct questionnaires were received. Structural equation modeling was used for Data analysis and research hypothesis testing.

### **Results**

The results show that the significance level of all research variables is more than 0.05; therefore, the null hypothesis that the variables are

standard is confirmed. Investigating the divergent validity of the questionnaire was done with confirmatory factor analysis. The average value of the extracted variance of all research variables is above 0.5; therefore, the convergent validity of the questionnaire is also confirmed. The significance test was used to check the hypotheses after confirming the proposed research model using Goodness of fit indices. This study found that employees' perception of their overqualification significantly affects their counterproductive work behaviors. In addition, a positive association was found between perceived overqualification and counterproductive work behaviors via job boredom, job alienation, and emotional exhaustion.

### **Discussion**

The results of the present study were similar to previous studies. The research results of Kim et al. (2021) showed that perceived overqualification was positively related to job boredom. Additionally, job boredom was a mediator between perceived overqualification and counterproductive work behaviors. Studies by Yu et al. (2021) showed that perceived overqualification has a positive relationship with job boredom and emotional exhaustion.

In general, when people compare their current job situation with the position they think they deserve to have and feel that their job is not what they expected, this perceived gap creates a sense of deprivation. According to the relative deprivation theory, the feeling of being deprived results from an unfavorable comparison of reality with expectations (Yu et al., 2021: 60-69). This feeling can decrease motivation and increase job dissatisfaction and job boredom. In the next step, low emotional stability in work engagement aggravates the effect of emotional exhaustion on counterproductive work behaviors and ultimately leads to dissatisfaction with the organization (Chen et al., 2020: 37; Reijseger et al., 2013: 508).


### **Conclusion**


One of the key issues to solving the problem of perceived overqualification and its consequences in the workplace is the well-being of employees. Employees should be allowed to face challenging working conditions in order to maintain their well-being. Creating constructive conditions for using the experiences of employees' perceived overqualification in the workplace is another point that needs the practitioners' attention. In addition, collectivist orientations are an effective moderator to reduce the impact of perceived overqualification. It is suggested that the practitioners focus on the institutionalization of collectivist culture to reduce the problems of the overqualification phenomenon. Another important point is educational inflation, which requires the fundamental attention of educational system officials.






## فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی

رضا سپهوند  استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

مهديه ويشلغی \* دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

فاطمه علوی متین  دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

### چکیده

فرا شایستگی ادراک شده یک تجربه رایج در محیط کار است؛ با این حال محققان داخلی کم تر به آن توجه کرده اند. شناسایی متغیرهای مرتبط با این سازه برای درک ما از چگونگی تأثیر گذاری آن بر نتایج شغلی، ضروری است. بر اساس نظریه تناسب فرد - شغل، هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر فرا شایستگی ادراک شده بر رفتارهای کاری غیر مولد با در نظر گرفتن نقش میانجی گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان غربی بودند. با روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش نامه بود. تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معنادار دارد؛ به علاوه نقش میانجی گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی در این ارتباط مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه ها:** فرا شایستگی ادراک شده، کسالت شغلی، بیگانگی شغلی، خستگی عاطفی، رفتارهای کاری غیر مولد.

## مقدمه

کار به عنوان عنصری مهم و سازنده جوامع، در سازمان‌ها به شغل متجلی می‌شود. تناسب شغل با شاغل در سازمان یک استراتژی مؤثر در نگهداری منابع انسانی است. عدم تناسب شغل و شاغل می‌تواند هزینه‌های بسیاری برای سازمان در پی داشته باشد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۵-۱۰۴). یکی از این معضلات، پدیده کم‌کاری در سازمان است که به‌طور منفی با مجموعه‌ای از متغیرهای رفاهی، مانند خوش‌بینی، رفاه و سلامت روانی، رضایت از زندگی، بهزیستی کار و سلامت جسمانی مرتبط است و می‌تواند در نهایت اثربخشی سازمانی را مختل سازد. به دلیل تحقیقات ناکافی در این حوزه، درک فعلی ما از عوامل و شرایط زمینه‌ساز کم‌کاری در سازمان، محدود است (Allan et al., 2020: 111; Maynard et al., 2006: 510).

پنج مورد از دلایل کم‌کاری عبارت‌اند از: (۱) تحصیلات فرد نسبت به نیاز شغل بیش‌تر است؛ (۲) فرد خارج از حوزه کاری خود حضور اجباری دارد؛ (۳) مهارت و تجربه فرد بیش‌از حد نیاز است؛ (۴) شخص اجباراً مشغول به کار نیمه‌وقت، موقت یا متناوب است؛ و (۵) فرد دستمزدی کمتر از حد معمول دریافت می‌کند. این مفهوم‌سازی از کم‌کاری، جامع، بسیار گسترده و فاقد ویژگی کاربردی است (Allan et al., 2020: 112). برای رفع این مشکل، تحقیقات جدید با نگاهی موشکافانه‌تر این موارد را بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه کم‌کاری نشان می‌دهد هنگامی که تحصیلات یا دانش، مهارت و تجربه فرد که همان عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی است (Ployhart et al., 2014: 371) بیش از نیاز شغل است، پدیده‌ای به نام فرا شایستگی رخ می‌دهد. به‌طور کلی در تناسب شغل با شاغل که ضامن موفقیت سازمان است، فرد بر اساس رویه‌های خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی در شغل استقرار پیدا می‌کند و در گذر زمان با سه حالت در سازمان مواجه می‌شود: (۱) شاغل لیاقت شغل را ندارد؛ (۲) شاغل لیاقت کامل شغل را دارد؛ (۳) لیاقت شاغل بیش از شغل است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۹). پدیده فرا شایستگی وضعیتی است که در حالت سوم رخ می‌دهد. این وضعیت احساسی همچون «ماهی بزرگ



در یک حوض کوچک»<sup>۱</sup> (Chu et al.,2021: 1) را برای کارکنان به همراه دارد که زمینه ساز پیامدهای منفی در سطح سازمانی است.

تحقیقات مختلف، مکانیسم های متفاوت زمینه ساز ارتباط بین فرا شایستگی ادراک شده با پیامدهای منفی سازمانی را بررسی کرده اند؛ تعداد این تحقیقات رو به افزایش است. تحقیقات نگرش ها و رفتارهای منفی کاری ناشی از احساس فرا شایستگی ادراک شده را بررسی کرده اند و نشان داده اند که فرا شایستگی ادراک شده می تواند نتایج نامطلوبی را برای کارفرمایان و کارکنان به همراه داشته باشد. کارکنانی که خود را دارای صلاحیت بیش از حد می دانند از رفاه روانی سطح پایین<sup>۲</sup> رنج می برند، تعهد کم تری نسبت به سازمان دارند و رفتارهای کناره گیری بیش تری را ترسیم می کنند (Kim et al.,2021: 400). نتایج برخی از تحقیقات نشان می دهد که ادراک فرا شایستگی به طور مثبت با فرسودگی شغلی، ترک شغل، رفتار کاری غیرمولد و جست و جوی مجدد شغل ارتباط دارد (Chu et al.,2021: 1).

هنگامی که وظایف شغلی، معناداری کمی را برای کارکنان به همراه داشته باشد، احتمالاً محیط کاری نقش اساسی در ایجاد تجربه کسالت شغلی آنان دارد (Fisherl,1993: 398). عدم تناسب ادراک شده بین دانش، مهارت و توانایی با الزامات شغلی می تواند یکی از دلایل این عدم معناداری و زمینه ساز احساس حضور در یک محیط کاری غیر مهیج برای کارکنان باشد که می تواند برای آنان کسالت شغلی را به همراه داشته باشد. این کسالت شغلی در واقع واکنش عاطفی به فقدان انگیزه در محیط کاری است (Kim et al.,2021: 403).

بررسی های انجام شده نشان می دهد هنگامی که افراد احساس کنند در حال انجام وظایف معمولی هستند که به استعداد و توانایی خاصی نیاز ندارد، برداشت آنان این گونه خواهد بود که ظرفیت آنان به طور کامل به کار گرفته نشده است. موضوع به کارگیری ظرفیت در محیط کار یکی از عوامل اصلی ایجاد کسالت در کارکنان با دانش، مهارت و توانایی های سطح بالاتر است (Fisherl,1993: 402).

1 Being a big fish in a small pond

2 Lower psychological well-being

شرایط اجتماعی - ساختاری ایجاد شده در چنین محیطی زمینه‌ساز احساس بیگانگی در کارکنان است. بیگانگی و کسالت ایجاد شده در کارکنان همچون مانعی برای برآورده شدن نیازهای بین فردی است (Madlock, & Booth-Butterfield, 2012: 30) که می‌تواند برای کارکنان خستگی عاطفی را نیز به همراه داشته باشد. خستگی عاطفی موضوعی قابل توجه برای محققان سازمانی است، زیرا پیامدهای اساسی برای کیفیت زندگی کاری و عملکرد بهینه سازمانی دارد (Wright, & Cropanzano, 1998: 486).

به‌طور کلی، پدیده فراشایستگی ادراک شده در میان کارکنان یکی از موضوعات کلیدی است که کیفیت زندگی کاری منابع انسانی و عملکرد آنان در سازمان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار داده است و دلیل اصلی آن عدم تناسب شغل با شاغل است. این عدم تناسب در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سایر سازمان‌ها و نسبت به گذشته، بیش‌تر مشهود است؛ بنابراین لازم است شناخت این سازه و پیامدهای آن در سازمان، یکی از دغدغه‌های اصلی محققان و مسئولان سازمانی باشد. نقطه قوت و نوآوری پژوهش حاضر این است که تاکنون متغیر فراشایستگی ادراک شده و پیامدهای آن در شرکت گاز مورد بررسی قرار نگرفته است. این پژوهش، با نقشی اندک لیکن مفید در پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، سهم قابل توجهی در دانش‌افزایی تئوریک و توسعه ادبیات حوزه پژوهش دارد، مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی را از اهمیت فراشایستگی و پیامدهای آن آگاه می‌نماید تا با توجه به آن، استراتژی‌های مناسبی را در پیش بگیرند و از بروز پیامدهای مخرب در سازمان جلوگیری نمایند.

براین اساس، با توجه به عدم اطمینان محیطی و تحولات اخیر، پژوهش حاضر بر آن است تا مدل ترکیبی تأثیر فرا شایستگی ادراک شده بر رفتارهای کاری غیرمولد با میانجی‌گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی را به‌عنوان یک کل منسجم، در مورد بومی و داخلی شرکت گاز آذربایجان غربی مورد بررسی قرار دهد.

### پیشینه پژوهش

#### فرا شایستگی ادراک شده

فرا شایستگی ادراک شده اشاره دارد به احساس داشتن دانش، مهارت، توانایی و تجربه کاری بیش از آنچه برای یک شغل لازم است (Chu et al., 2021: 1; Ye et

فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی‌گری کسالت... | سپهوند و همکاران | ۱۶۱

(al.,2017:925). این احساس به‌عنوان یک پدیده منفی در نظر گرفته می‌شود و به موقعیتی اشاره دارد که در آن افراد دارای صلاحیت‌های فراتر از الزامات شغلی خود هستند (Zheng, & Wang, 2017: 1675-1676).

هنگامی که استنباط کارکنان از تحصیلات، تجربه، دانش یا مهارت خود فراتر از سطح موردنیاز برای شغل آن‌ها باشد، شغل خود را ضعیف ارزیابی نموده و احتمالاً قادر به استفاده کامل از پتانسیل حرفه‌ای خود نیستند و ارزیابی مثبتی از موقعیت شغلی خود ندارند. این احساس، پیامدهایی منفی برای کارکنان به همراه دارد (Wassermann et al.,2017: 77). برخی از پیامدهای منفی این پدیده عبارت‌اند از: کاهش رضایت شغلی (Wassermann et al.,2017) ، کسالت شغلی (kim et al.,2021)، رفتارهای کاری غیرمولد (Erdogan, et al.,2017: 2) ، قصد ترک خدمت (Erdogan, & Bauer,2021: 2).

هنگام مطالعه پیامدهای فرا شایستگی ادراک‌شده برای افراد و سازمان‌ها، رایج‌ترین چارچوب نظری مرجع، نظریه محرومیت نسبی<sup>۱</sup> است. این نظریه بیان می‌کند احساس محرومیت نسبی زمانی به وجود می‌آید که ادراک فرد از مطلوبیت واقعیت، کم‌تر از حد انتظار او باشد؛ بنابراین بر اساس نظریه محرومیت نسبی، فرا شایستگی ادراک‌شده باعث محرومیت از شغلی می‌شود که فرد شایسته آن است و در نتیجه با پیامدهای منفی برای افراد و سازمان‌ها همراه است (Erdogan, & Bauer,2021: 4; Luksyte et al.,2022: 323). در چنین شرایطی تناسب بین خواسته‌های شغلی و توانایی‌های کارمند یا به‌عبارت‌دیگر تطابق بین الزامات شغل با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارمند، وجود ندارد (Maynard et al.,2006: 510).

Johnson et al (2002) فرا شایستگی ادراک‌شده را مترادف کم‌کاری در نظر گرفتند؛ با این حال، ارزیابی محققان بعدی نشان داد که فرا شایستگی ادراک‌شده زیرمجموعه کم‌کاری است (Ye et al.,2017: 925). افراد باصلاحیت بیش از نیاز شغل ممکن است احساس محرومیت کنند و نسبت به همکاران خود انگیزه کم‌تری برای کار کردن داشته باشند (Zheng, & Wang, 2017: 1676).

---

1 Relative deprivation theory

## بیگانگی شغلی

مفهوم بیگانگی<sup>۱</sup> تاریخچه‌ای غنی در علوم اجتماعی دارد و در طیف وسیعی از موضوعات از جمله الهیات، فلسفه، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و روان‌پزشکی مورد بحث قرار می‌گیرد. Hegel (1977) مفهوم بیگانگی را در میان دانشمندان رواج داد و در ادامه، شاگردانش به دو گروه تقسیم شدند. یک گروه بر ریشه‌های دینی این اصطلاح و گروه دیگر بر جنبه مادی این مفهوم تأکید داشتند.

Marx جنبه‌های معنوی آثار Hegel را رد کرد، لیکن با مفهوم‌سازی گسترده از بیگانگی در زمینه‌های اجتماعی و کاری، به آن اعتبار داد. بر اساس نوشته‌های مارکس، این مفهوم به‌عنوان نوعی تجربه شناخته می‌شود که در آن فرد احساس تنهایی می‌کند و به عبارت دیگر از خود/دیگران/شرایط، دور می‌شود (Chiaburu et al., 2014: 25; Nair, & Vohra, 2009: 293-294).

پیرو مطالعات Marx، مطالعات تأثیرگذار Fromm (1955) و Seeman (1959) و محققان مختلف را برانگیخت تا بیگانگی را از زاویه رشته‌های مختلف همچون جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و علم سازمان بررسی کنند (Chiaburu et al., 2014: 25). علی‌رغم اینکه از خودبیگانگی در جامعه‌شناسی ریشه دارد، در تحقیقات سازمانی به‌عنوان سازه روان‌شناختی سنجیده می‌شود (Chiaburu et al., 2014: 26). بیگانگی در محیط کار، نوعی از بیگانگی است که به‌عنوان حالت شناختی کلی از قطع ارتباط روان‌شناختی نسبت به کار<sup>۲</sup> مفهوم‌سازی می‌شود. Marx (1964) نشان داد که بیگانگی شغلی نشان‌دهنده جدایی فرد از کار خود یا از دست‌دادن فردیت است (Madlock, & Booth-Butterfield, 2012: 30).

بیگانگی معمولاً به‌عنوان یک موضوع موقعیتی و نه یک صفت یا ویژگی شخصیتی در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد شرایط کاری یکی از دلایل مهم و محتمل ایجاد بیگانگی شغلی در کارکنان است. هنگامی که کار فاقد پتانسیل کافی برای تأمین نیاز

---

1 Alienation

۲ علی‌رغم تفاوت‌های معنایی واژه work و job، در این مقاله job alienation و work alienation معادل در نظر گرفته شده‌اند.

فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی گری کسالت... | سپهوند و همکاران | ۱۶۳

افراد باشد، شرایط حاصل، زمینه ساز جدایی روانی بین کارمند و موقعیت شغلی او است که به بیگانگی شغلی تعبیر می شود (Banai et al., 2004:377).

### خستگی عاطفی

از نظر تاریخی، بیش تر تحقیقات خستگی عاطفی مبتنی بر مفهوم سازی سه جزئی Maslach (1982) و Maslach & Jackson (1986) از فرسودگی شغلی است. در این مدل، فرسودگی شغلی دارای سه بخش مرتبط با یکدیگر است: خستگی عاطفی، زوال یا مسخ شخصیت و کاهش موفقیت شخصی؛ بنابراین خستگی عاطفی یکی از سه عنصر تشکیل دهنده فرسودگی شغلی است. اگرچه هر سه مؤلفه به طور بالقوه مهم هستند، تحقیقات مختلف نشان داده است که خستگی عاطفی بعد کلیدی فرسودگی شغلی است. خستگی عاطفی زمانی رخ می دهد که فقدان واقعی منبع، تهدید از بین رفتن منبع، ناکافی بودن منبع برای برآورده ساختن نیازها یا عدم دستیابی به بازده مورد نیاز در سرمایه گذاری ها وجود داشته باشد (حبیب زاده شیرازی و علامه، ۱۴۰۰: ۱۴۲؛ Wright, & Lin, & Chang, 2015: 448; Cropanzano, 1998: 486-487).

بر اساس نظریه حفاظت از منابع، افراد تمایل به دستیابی، نگهداشت و حفاظت از منابع خود دارند. افراد در مواجهه با تهدید از دست دادن منابع، از دست دادن واقعی یا ناتوانی در دستیابی به منابع، استرس روانی را تجربه می کنند. استرس روانی ناشی از شرایط حاصل، زمینه ساز تنش های عاطفی و در نتیجه خستگی عاطفی در کارکنان است (Wu, & Hu, 2009: 149). بر این اساس، می توان استدلال کرد در فرا شایستگی ادراک شده، عدم تحقق بازده مورد انتظار از شغل، همچون عدم دستیابی به بازده مورد نیاز در سرمایه گذاری است که می تواند زمینه ساز خستگی عاطفی کارکنان باشد.

تحقیقات پیشین نشان داده است که خستگی عاطفی بر وضعیت روانی، رفتاری و فیزیولوژیکی کارکنان تأثیر منفی دارد (Lin, & Chang, 2015: 449). خستگی عاطفی در یک بازه زمانی طولانی می تواند زمینه ساز کاهش انگیزه کارکنان شود (وحدتی و مؤمنی، ۱۴۰۰: ۱۰۴) و در نتیجه توسعه پایدار سازمان را نیز با مشکل روبه رو سازد (وحدتی و مؤمنی، ۱۴۰۰: ۱۰۰).

## کسالت شغلی

کسالت یک احساس اجتماعی ناخوشایند است که ساختار، علل و پیامدهای آن در مقایسه با سایر متغیرهای منفی همچون استرس شغلی کم‌تر شناخته شده است. این احساس ناخوشایند یکی از متغیرهای نسبتاً جدید در حوزه نگرانی‌های انسانی است و می‌تواند زمینه‌ساز وضعیتی باشد که فرد خود را به دلیل شرایط ایجادشده، سرزنش نماید (Mael & Jex, 2015: 132).

در سال‌های اخیر کسالت در محل کار از سوی محققان سازمانی و متخصصان مدیریتی بیش‌تر مورد توجه قرار گرفته است. یکی از دلایل این توجه فزاینده، آمارهای گزارش شده در خصوص افزایش میزان کسالت شغلی کارکنان است (Mael & Jex, 2015: 132). دیدگاه سنتی از خستگی در محل کار معتقد است یکی از دلایل اصلی ایجاد خستگی، تکرار و یکنواختی در کار و عدم تحقق مقاصد و اهداف است که می‌تواند عامل ایجاد خستگی در کارکنان باشد (Mael & Jex, 2015: 140). کسالت کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز جدایی کارکنان از نقش‌هایی باشد که برای آنان رضایت‌بخش نیست (Harju et al., 2016: 12).

کسالت شغلی جنبه مهمی از تجربه کاری است که از رفاه کارکنان می‌کاهد (Pindek et al., 2018: 147). این تجربه کاری ناخوشایند و رایج در میان کارکنان، باعث افزایش استرس، کاهش سلامتی، کاهش سطح عملکرد و گاهی ترک خدمت آنان است. یکی از عوامل زمینه‌ساز این وضعیت ناخوشایند، موقعیت شغلی کارکنان است که انگیزه کافی را برای آنان به همراه ندارد (Pindek et al., 2018: 148).

## رفتارهای کاری غیرمولد

مفهوم‌سازی گسترده از عملکرد شغلی کارکنان، شامل رفتارهایی فراتر از آن چیزی است که در شرح وظایف رسمی از آنان خواسته می‌شود. چنین رفتارهایی را رفتارهای فرانقشی می‌نامند و شامل هر دو نوع رفتارهای مثبت و منفی است. برای مثال رفتارهای شهروندی سازمانی نوعی رفتار فرانقشی مثبت و رفتارهای کاری غیرمولد نوعی رفتار فرانقشی منفی است (Pletzer, 2021: 1). رفتارهای کاری غیرمولد به‌عنوان یکی از انواع رفتارهای منفی سازمانی، بیش از گذشته مورد توجه محققان قرار گرفته است (Wu & Hu, 2009: 144).

فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی‌گری کسالت... | سپهوند و همکاران | ۱۶۵

برخی از رفتارهای کاری غیرمولد معمول عبارت‌اند از: حضور با تأخیر در محیط کار، سرقت از کارفرما یا توهین به همکاران (Pletzer, 2021: 1).

دانشمندان طبقه‌بندی‌های مختلفی را برای رفتارهای کاری غیرمولد معرفی کرده‌اند و در تمام این تقسیم‌بندی‌ها مخاطب رفتار انجام‌شده، افراد یا سازمان است. Spector et al (2006) پنج بعد را برای رفتارهای کاری غیرمولد معرفی کردند که عبارت‌اند از: بدرفتاری<sup>۱</sup>، انحراف تولید<sup>۲</sup>، کارشکنی<sup>۳</sup>، اعراض<sup>۴</sup> و اتلاف<sup>۵</sup>. بدرفتاری، رفتار کاری غیرمولد علیه افراد و سایر موارد رفتارهای کاری غیرمولد علیه سازمان است. هدف این نوع از رفتارها عمدتاً آسیب رساندن به سازمان و اعضای آن است (Pletzer, 2021: 1; Gürlük, 2021: 337). به عبارت دیگر، رفتارهای کاری غیرمولد با نقض هنجارهای سازمانی، تهدیدی برای سازمان و اعضای آن است (Bennett, & Robinson, 2000: 349; Schreurs et al., 2020: 2).

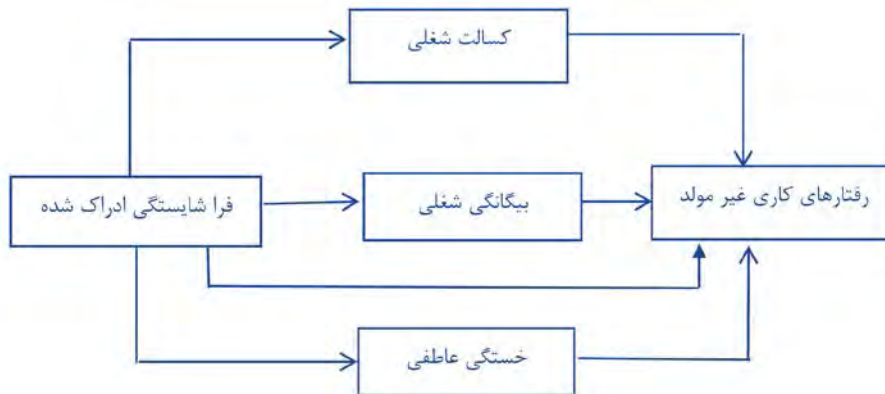
یکی از دلایل اصلی اقدام کارکنان به رفتارهای کاری غیرمولد، عدم تعهد آنان به سازمان است. عوامل مختلفی زمینه‌ساز این عدم تعهد است. یکی از این عوامل عدم تناسب میان شایستگی‌های کارکنان با شرایط شغلی است. کارکنان باصلاحیت بیش‌ازحد، در رفتارهای برون‌نقشی خود سهل‌انگاری کرده و رفتارهای کاری غیرمولد بیش‌تری را از خود نشان می‌دهند (Kim et al., 2021: 400-401).

### مدل مفهومی پژوهش

بر مبنای ادبیات پژوهش و مفاهیم بیان‌شده، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به شکل زیر است:

- 
- 1 Abuse
  - 2 Production deviance
  - 3 Sabotage
  - 4 Withdrawal
  - 5 Theft

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



برگرفته از: (Chen et al.,2020; Kim et al.,2021; Mael & Jex, 2015; Yu et al.,2021)

### فرضیات:

۱. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۲. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، بر کسالت شغلی آنان تأثیر معناداری دارد.
۳. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، بر خستگی عاطفی آنان تأثیر معناداری دارد.
۴. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، بر بیگانگی شغلی آنان تأثیر معناداری دارد.
۵. کسالت شغلی کارکنان، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۶. خستگی عاطفی کارکنان، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۷. بیگانگی شغلی کارکنان، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۸. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، با میانجی‌گری کسالت شغلی، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۹. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، با میانجی‌گری خستگی عاطفی، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.
۱۰. ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود، با میانجی‌گری بیگانگی شغلی، بر رفتارهای کاری غیر مولد آنان تأثیر معناداری دارد.



## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان غربی به تعداد ۵۴۲ نفر است. با استفاده از فرمول کوکران، ۲۲۵ نفر برای نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شد. به منظور اطمینان از کفایت داده‌ها و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۵۰ پرسش‌نامه توزیع گردید و در نهایت تعداد ۲۲۱ پرسش‌نامه صحیح دریافت شد. برای سنجش فرا شایستگی ادراک شده از پرسش‌نامه ماینارد و همکاران (۲۰۰۶)، کسالت شغلی از پرسش‌نامه (Reijseger et al (2013)، بیگانگی شغلی از پرسش‌نامه (Nair and Vohra (2009)، خستگی عاطفی از پرسش‌نامه (Bennett and Maslach & Jackson (1986) و رفتارهای کاری غیرمولد از پرسش‌نامه (Robinson (2000) استفاده شد.

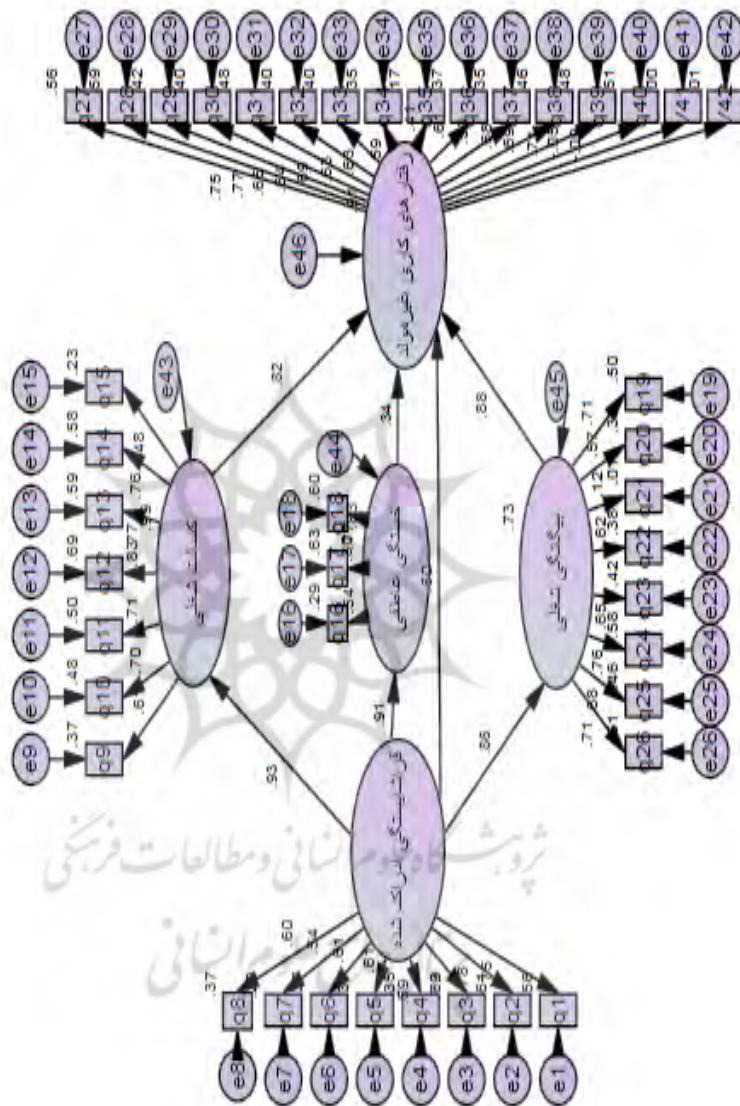
به منظور اطمینان از روایی صوری، ساختار پرسش‌نامه با همکاری دو استاد مدیریت و چند نفر از اعضای نمونه اصلاح شد و به تأیید رسید. به منظور تأیید روایی محتوا، ابتدا فرم‌های CVI تهیه شد و ۱۴ نفر از اعضای نمونه و خبرگان (مدیران و کارکنان باتجربه شرکت گاز که سابقه و تجربه بالایی در این زمینه دارند) را تکمیل کردند که شامل ۲ نفر از مدیران ارشد با حدود ۲۰ سال سابقه کاری و ۱۲ نفر از کارکنان با سابقه بالای ۱۰ سال می‌باشد و پس از اصلاح برخی از موارد، مقدار CVI برای سؤالات ۰/۷۹ به دست آمد. مقدار CVR با توجه به تعداد تکمیل‌کنندگان اولیه (۱۴ نفر) بیشتر از ۰/۶۲ به دست آمد که بر اساس جدول لاوشه، بیانگر روایی محتوایی پرسش‌نامه است. در نهایت، پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها، روایی سازه (همگرا و واگرا) نیز تأیید شد. برای پایایی سؤالات پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار آن بیشتر از ۰/۷۰ به دست آمد که بیانگر روایی قابل قبول ابزار پژوهش است. این مقدار برای فرا شایستگی ادراک شده (۰/۸۱)، کسالت شغلی (۰/۷۳)، بیگانگی شغلی (۰/۷۴) و خستگی عاطفی (۰/۷۹) و رفتارهای کاری غیرمولد (۰/۷۸) بود. همچنین پایایی ترکیبی فرا شایستگی ادراک شده (۰/۸۰)، کسالت شغلی (۰/۷۷)، بیگانگی شغلی (۰/۷۴) و خستگی عاطفی (۰/۷۸) و رفتارهای کاری غیرمولد (۰/۷۹) به دست آمد که قابل قبول است.

ویژگی‌های جمعیت‌شناسی پژوهش با نرم‌افزار SPSS بررسی شد. بخش توصیفی نتایج نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، در بازه سنی (۲۰-۳۰ سال) ۲۳/۹ درصد، (۳۰-۴۰ سال) ۴۷/۱ درصد، (۴۰ سال به بالاتر) ۲۹ درصد هستند. مدرک تحصیلی آنان عبارت است از: کارشناسی ۵۷/۹ درصد، کارشناسی ارشد ۳۲/۵ درصد، دکتری ۹/۶ درصد و تجربه کاری آنان به این شرح است: ۱-۱۰ سال: ۳۲/۵ درصد، ۱۰-۲۰ سال: ۵۹/۲ درصد، بیشتر از ۲۰ سال: ۸/۳ درصد.

### یافته‌ها

برای آزمون فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد. آماره کولموگروف اسمیرنوف فرا شایستگی ادراک شده (۰/۱۲۱)، کسالت شغلی (۰/۱۱۸)، بیگانگی شغلی (۰/۱۲۹)، خستگی عاطفی (۰/۱۳۱) و رفتارهای کاری غیرمولد (۰/۱۲۴) است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری همه متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۰۵ است. از این رو فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها تأیید می‌شود. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته با استفاده از نرم‌افزار، مقدار بارهای عاملی برای همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ است. عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶+ نشان می‌دهد گویه‌ها شاخص مناسبی برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش بوده‌اند. بررسی روایی و اگرایی پرسش‌نامه با تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. مقدار میانگین واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرایی پرسش‌نامه نیز تأیید می‌شود. روابط علی میان متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار AMOS بررسی شد.

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد



برای بررسی مناسب بودن مدل معادلات ساختاری از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. مقادیر این شاخص‌ها در جدول ۱ آمده است. مقادیر به دست آمده نشان می‌دهد تمامی شاخص‌ها در دامنه قابل قبولی قرار دارند.

- CMIN/DF کای مربع بهنجار شده باید دارای مقداری بین ۱ تا ۳ باشد، مقدار ۱/۹۶۳ نشان می‌دهد که دارای برازش قابل قبولی است.
- GFI باید دارای مقدار بالای ۰/۹۰ باشد، مقدار ۰/۹۳۱ بیانگر برازش قابل قبول این شاخص است.
- AGFI شاخص نیکویی برازش تعدیل شده است و باید دارای مقدار بالاتر از ۰/۹۰ باشد، مقدار ۰/۹۲۱ بیانگر برازش قابل قبول این شاخص است.
- NNFI یا TLI شاخص برازش هنجار نشده است که احتساب ۰/۹۱۷ نشان‌دهنده برازش قابل قبول این شاخص است.
- NFI شاخص برازش هنجار شده است و باید مقدار بالای ۰/۹۰ را کسب کند، احتساب ۰/۹۲۵ بیانگر برازش قابل قبول آن است.
- CFI شاخص برازش تطبیقی است و کسب مقدار ۰/۹۰۱ بیانگر برازش قابل قبول این شاخص است.
- IFI شاخص برازش فزاینده است و باید مقدار آن بین ۰ و ۱ باشد، مقدار ۰/۸۲۶ حاکی از برازش قابل قبول آن است.
- PNFI شاخص برازش مقتصد هنجار شده است که باید مقدار آن بالای ۰/۵ باشد، کسب مقدار ۰/۸۴۲ بیانگر برازش قابل قبول آن است.
- PCFI شاخص نیکویی موجز نامیده می‌شود، مقدار ۰/۸۷۳ بیانگر برازش قابل قبول برای این شاخص است.
- RMSEA بیانگر ریشه میانگین مربعات خطای برآورد است و باید مقدار آن کمتر از ۰/۱ باشد، مقدار ۰/۰۷۹ بیانگر برازش قابل قبول آن است. بر این اساس، مدل از برازش مناسبی برخوردار است.
- بعد از تأیید مدل پیشنهادی پژوهش، برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون معناداری استفاده شد. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شد. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش (بدون نقش میانجی) در جدول ۲ آمده است.

جدول ۱. شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	مقدار
CMIN/DF	۱/۹۶۳
GFI	۰/۹۳۱
AGFI	۰/۹۲۱
TLI	۰/۹۱۷
NFI	۰/۹۲۵
CFI	۰/۹۰۱
IFI	۰/۸۲۶
PNFI	۰/۸۴۲
PCFI	۰/۸۷۳
RMSEA	۰/۰۷۹

جدول ۲. خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها بدون نقش میانجی

فرضیه‌ها	جهت مسیر	ضریب مسیر	(SE)	CR	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1	فرا شایستگی ادراک شده - رفتارهای کاری غیرمولد	۰/۶۰	۰/۱۰۸	۵/۵۵۴	۰/۰۰۰	تأیید
H2	فرا شایستگی ادراک شده - کسالت شغلی	۰/۹۳	۰/۱۱۶	۷/۹۵۶	۰/۰۰۰	تأیید
H3	فرا شایستگی ادراک شده - خستگی عاطفی	۰/۹۱	۰/۱۱۹	۷/۵۸۹	۰/۰۰۰	تأیید
H4	فرا شایستگی ادراک شده - بیگانگی شغلی	۰/۸۶	۰/۱۳۵	۶/۳۵۹	۰/۰۰۰	تأیید
H5	کسالت شغلی - رفتارهای کاری غیرمولد	۰/۸۲	۰/۱۳۳	۶/۱۳۴	۰/۰۰۰	تأیید
H6	خستگی عاطفی - رفتارهای کاری غیرمولد	۰/۳۴	۰/۰۷۰	۴/۸۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
H7	بیگانگی شغلی - رفتارهای کاری غیرمولد	۰/۸۸	۰/۱۳۴	۶/۵۴۹	۰/۰۰۰	تأیید

برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری متغیرهای کسالت شغلی و خستگی عاطفی و بیگانگی شغلی در رابطه میان دو متغیر فرا شایستگی ادراک شده و رفتارهای کاری غیرمولد از آزمون Sobel و آزمون VAF استفاده شده است. ابتدا به بررسی میانجی‌گری کسالت شغلی پرداخته می‌شود. در آزمون سوبل، مقدار Z-Value با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود و در صورت بالاتر بودن این مقدار از ۱/۹۶، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

$$(a= ۰/۹۳)؛ (b=۰/۸۲)؛ (c= ۰/۶۰)؛ (Sa=۰/۱۱۶)؛ (Sb= ۰/۱۳۳)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2) + (Sa^2 \times Sb^2)}} = ۷/۵۴$$

مقدار Z-Value محاسبه شده برای متغیر میانجی کسالت شغلی برابر با ۷/۵۴ است که نشان می‌دهد تأثیر این متغیر در رابطه بین فرا شایستگی ادراک شده و رفتارهای کاری غیرمولد معنادار است. به منظور بررسی شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شد که نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = ۰/۵۵۹$$

این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۵۵ درصد از اثر کل فرا شایستگی ادراک شده بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی کسالت شغلی تبیین می‌شود.

در این مرحله فرضیه نهم پژوهش که بررسی میانجی‌گری خستگی عاطفی است پرداخته می‌شود:

$$(a= ۰/۹۱)؛ (b=۰/۳۴)؛ (c= ۰/۶۰)؛ (Sa=۰/۱۰۳)؛ (Sb= ۰/۰۵۸)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2) + (Sa^2 \times Sb^2)}} = ۴/۹۸$$

فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی گری کسالت... | سپهوند و همکاران | ۱۷۳

مقدار Z-Value برای متغیر میانجی خستگی عاطفی برابر با ۴/۹۸ است؛ بنابراین تأثیر متغیر میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین فرا شایستگی ادراک شده و رفتارهای کاری غیرمولد معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شد که نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. برای محاسبه مقدار VAF از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = ۰/۳۳۹$$

این مقدار بیانگر این است که تقریباً بیش از ۳۳ درصد از اثر کل فرا شایستگی ادراک شده بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق غیرمستقیم متغیر میانجی خستگی عاطفی تبیین می‌شود.

در این مرحله فرضیه دهم پژوهش که بررسی میانجی‌گری بیگانگی شغلی است پرداخته می‌شود:

$$(a = ۰/۸۶)؛ (b = ۰/۸۸)؛ (c = ۰/۶۰)؛ (S_a = ۰/۱۳۵)؛ (S_b = ۰/۱۳۴)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} = ۴/۷۸۴$$

مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برای متغیر میانجی بیگانگی شغلی برابر با ۴/۷۸۴ است؛ بنابراین می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی بیگانگی شغلی در رابطه بین فرا شایستگی ادراک شده و رفتارهای کاری غیرمولد معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شده که نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = ۰/۵۵۷$$

این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۵۵ درصد از اثر کل فرا شایستگی ادراک شده بر رفتارهای کاری غیرمولد از طریق غیرمستقیم متغیر میانجی بیگانگی شغلی تبیین می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد فرا شایستگی ادراک شده به‌طور مستقیم و با میانجی‌گری کسالت شغلی، خستگی عاطفی و بیگانگی شغلی، رفتارهای کاری غیرمولد کارکنان را در پی دارد. به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین هم‌راستا بود. نتایج تحقیقات (Kim et al (2021) نشان می‌دهد فرا شایستگی ادراک شده ارتباط مثبتی با کسالت شغلی دارد و همچنین با میانجی‌گری کسالت شغلی، رفتارهای کاری غیرمولد کارکنان را در پی دارد. مطالعات (Yu et al (2021) در چین نشان می‌دهد فرا شایستگی ادراک شده ارتباط مثبتی با کسالت شغلی و خستگی عاطفی کارکنان دارد و شدت این تأثیر هنگام ضعیف بودن روابط رهبر - پیرو، بیش‌تر است.

به‌طور کلی، هنگامی که افراد وضعیت کاری فعلی خود را با موقعیتی که فکر می‌کنند شایسته آن هستند مقایسه کرده و احساس می‌کنند که شغل آن‌ها چیزی نیست که انتظار آن را داشتند، این شکاف ادراک شده، ایجادکننده حس محرومیت در آنان است. هنگامی که مشاهده می‌کنند باوجود دانش، مهارت و توانایی‌های سطح بالاتر در مقایسه با سایر همکاران، شرایط شغلی آنان با دیگر همکاران مشابه هست، این مقایسه اجتماعی، احساس محرومیت ناخوشایندی را در آنان تشدید می‌سازد (Yu et al.,2021: 6068).

بر اساس نظریه محرومیت نسبی، احساس محروم ماندن، حاصل مقایسه نامطلوب واقعیت با انتظارات است (Yu et al.,2021: 6069) که نتیجه آن، کاهش انگیزش، افزایش نارضایتی نسبت به شغل و کسالت در محیط کار است. کسالت در محیط کار می‌تواند حاصل شغل منفعلانه و بدون چالشی باشد که در گام بعدی باثبات عاطفی پایین در مشارکت‌های کاری، تشدیدکننده تأثیر خستگی عاطفی بر رفتارهای کاری غیرمولد است و درنهایت نارضایتی از سازمان را نیز به همراه دارد (Chen et al.,2020: 37; Reijseger et al.,2013: 508).

یکی از موضوعات کلیدی برای رفع این مشکلات، رفاه کارکنان در محیط کار است (Harju et al.,2016: 11) که باید مورد توجه مسئولان سازمانی قرار گیرد. باید به کارکنان فرصت داده شود تا برای حفظ رفاه خود، با شرایط کاری چالش‌برانگیز روبه‌رو شوند. شرایط چالش‌برانگیز از کسالت کارکنان در محیط کار جلوگیری می‌کند. توانمندسازی



کارکنان برای مشارکت در اقدامات پروژه محور یکی از شرایط چالشی است که می تواند با ایجاد فضای سازنده میان کارکنان، رفاه بیش تری را برای آنان به همراه داشته باشد (Harju et al., 2016: 18). توانمندسازی از جمله عوامل سازمانی مهم در بهبود اثربخشی فردی و سازمانی است (حبیب زاده شیرازی و علامه، ۱۴۰۰: ۱۴۱).

نکته دیگر لزوم تمرکز مسئولان بر ایجاد شرایطی است که بتوان از تجارب کارکنان با ادراک صلاحیت بیش از حد، به نحوی سازنده استفاده کرد. به عنوان مثال، برگزاری جلساتی دوستانه باهدف استفاده از تجارب چنین کارکنانی، ضمن ایجاد حس سازنده و مفید بودن در این دسته از کارکنان، می تواند به مسئولان سازمانی نیز در طراحی مجدد مشاغل کمک کند تا بتوانند تمامی موارد مورد غفلت قرار گرفته را در برنامه ریزی های آتی خود مورد توجه قرار دهند (Ma et al., 2021).

آنچه در سازمان های دولتی از جمله سازمان مورد بررسی در این پژوهش قابل مشاهده است کم رنگ بودن ارزش های جمع گرایی در بین کارکنان است که زمینه ساز تشدید اثرات منفی پدیده فرا شایستگی ادراک شده در میان کارکنان شده است. جهت گیری های جمع گرایانه یک تعدیل گر تأثیر گذار برای کاهش تأثیر فرا شایستگی ادراک شده بر نگرش ها و رفتارهای مثبت کارکنان است. پیشنهاد می شود مسئولان مربوطه با تمرکز بر نهادینه سازی فرهنگ جمع گرایانه باهدف کاهش احساس محرومیت نسبی در کارکنان، برای تقلیل مشکلات پدیده فرا شایستگی تلاش نمایند.

نکته مهم دیگر بحث مدرک گرایی کارکنان در سازمان است که زمینه ساز افزایش انتظارات آنان از موقعیت شغلی خود شده است. مدرک گرایی در سازمان های دولتی به چالشی تبدیل شده است که نیازمند اقدامات اساسی و آینده نگرانه مسئولان سازمانی است. چالش مدرک گرایی به شمشیری دو لبه در سازمان های دولتی تبدیل شده است که با افزایش سطح سواد کمی کارکنان، انتظارات آنان از سازمان را نیز افزایش می دهد و حرکت در این مسیر با افزایش تعداد کارکنان با مدارک بالاتر، شتاب بیش تری گرفته است. رفع مشکل مدرک گرایی در سازمان نیازمند جلسات هم اندیشی خبرگان سازمانی و فراسازمانی است.

به طور کلی، تصور فرا شایستگی ادراک شده یک پدیده رایج نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح فرا سازمانی و حتی جهانی است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۸؛ Kim et al., 2021; 400)؛ بنابراین، به موازات تلاش مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها برای کاهش پیامدهای مخرب پدیده فرا شایستگی ادراک شده، باید در نظر داشت که ریشه‌های اصلی این معضل را نه در سطح سازمان بلکه در سطح فرا سازمانی باید جست‌وجو کرد. آمارها نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از نیروی کار در سراسر جهان احساس می‌کنند صلاحیت‌های بیش‌تری دارند و موقعیت شغلی که در آن حضور دارند متناسب با توانایی آنان نیست. ارزیابی محققان نشان داده است یکی از دلایل اصلی این عدم تناسب، افزایش کمی در بخش آموزش عالی در سراسر جهان است که باعث شده است متولیان در حوزه‌های کاری مختلف با پدیده‌ای به نام «استعدادهای ناشناخته» یا «استعدادهای برتر بریادرفته» روبه‌رو شوند (Chu et al., 2020)؛ بنابراین لزوم توجه به استعداد و مدیریت استعداد در سطح سازمانی و فرا سازمانی می‌تواند به عنوان درمانی اساسی در این حوزه مدنظر قرار گیرد.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

فراشایستگی ادراک شده مفهومی جدید در حوزه مطالعات سازمانی است که تا به امروز آن‌چنان که باید مورد توجه محققان داخلی قرار نگرفته است. آمار اداره بین‌المللی کار<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد تقریباً ۲۰ درصد کارکنان فراشایستگی ادراک شده را تجربه کرده‌اند (Luksyte et al., 2022: 320)؛ و شرایط کار در بازارهای داخلی و خارجی گواه این حقیقت است که این آمار تا به امروز افزایشی بوده است.

بررسی پایگاه‌های علمی داخلی نشان‌دهنده خلأ پژوهشی اساسی در ارتباط با پدیده فراشایستگی کارکنان در حوزه مطالعات میدانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۹). با توجه به نقش کلیدی سازمان‌های دولتی در کشور (وحدتی و مؤمنی، ۱۴۰۰: ۱۰۰)، ضروری است نتایج حاصل از پژوهش حاضر، در سازمان‌های دولتی دیگر، مجدداً مورد ارزیابی قرار گیرد؛ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های

فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی گری کسالت... | سپهوند و همکاران | ۱۷۷

آتی، محققان با استفاده از روش های کیفی با مصاحبه های نیمه ساختاریافته با کارکنان، به دنبال شناسایی پیش زمینه های شخصیتی تشدیدکننده یا کاهش دهنده پدیده فرا شایستگی ادراک شده باشند. همچنین با استفاده از روش های آمیخته و ترکیبی همراه با ISM یا روش دیمتل به دنبال بررسی تأثیر گذاری و تأثیر پذیری پیشایندها و پسایندهای فرا شایستگی ادراک شده در سازمان های دولتی باشند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### ORCID

Reza Sepahvand



<https://orcid.org/0000-0002-2217-6029>

Mahdieh Vishlaghi



<http://orcid.org/0000-0002-5809-1086>

Fatemeh Alaviematin



<http://orcid.org/0000-0002-9318-5299>

### منابع

۱. حبیبزاده شیرازی، نیلوفر؛ و علامه، سید محسن. (۱۴۰۰). تعیین تأثیر ارزش های شخصی بر فرسودگی شغلی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۰(۹۹)، ۱۳۵-۱۵۵. [doi: 10.22054/jmsd.2021.44939.3448](https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.44939.3448)
۲. دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۹). سخن سردبیر: نظام اداری ایران و پدیده «کارمندان دکتر». *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۴). [doi: 10.22034/jipas.2021.139401](https://doi.org/10.22034/jipas.2021.139401)
۳. رفیعی، محسن؛ حدادیان، علیرضا؛ و فیاضی، مرجان. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ادراک فرا شایستگی بر نگرش های شغلی. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۱۲(۲)، ۲۰۷-۲۲۸. [doi: 10.22067/pmt.v12i2.84946](https://doi.org/10.22067/pmt.v12i2.84946)
۴. قلی پور، رحمت الله؛ جندقی، غلامرضا؛ زارعی متین، حسن؛ امامی، مصطفی؛ و رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تناسب بین شغل و شاغل بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۷(۲۰)، ۱۱۹-۱۰۳.
۵. وحدتی، حجت؛ و مؤمنی، مریم. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اقتدارمآب بر طردشدگی منابع انسانی با نقش میانجی فرسودگی احساسی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۰(۱۰۲)، ۹۷-۱۲۳. [doi: 10.22054/jmsd.2021.62395.3990](https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.62395.3990)

6. Allan, B. A., Rolniak, J. R., & Bouchard, L. (2020). Underemployment and well-being: Exploring the dark side of meaningful work. *Journal of Career Development*, 47(1), 111-125. <https://doi.org/10.1177/0894845318819861>
7. Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
8. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349 -360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
9. Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
10. Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.003>
11. Chu, F. (2020). Congruence in perceived overqualification of team members and organizational identification. *International Journal of Manpower*, 42(3), 488-501. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0429>
12. Chu, F., Liu, S., Guo, M., & Zhang, Q. (2021). I am the top talent: perceived overqualification, role breadth self-efficacy, and safety participation of high-speed railway operators in China. *Safety science*, 144, 105476. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105476>
13. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: a review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 259-283. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831>

14. Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human relations*, 46(3), 395-417. <https://doi.org/10.1177/001872679304600305>
15. Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.012>
16. Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
17. Kim, J., Park, J., Sohn, Y. W., & Lim, J. I. (2021). Perceived overqualification, boredom, and extra-role behaviors: Testing a moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 48(4), 400-414. <https://doi.org/10.1177/0894845319853879>
18. Lin, Y. W., & Chang, W. P. (2015). Physician emotional labour and job performance: the mediating effects of emotional exhaustion. *Journal of Health Management*, 17(4), 446-457. <https://doi.org/10.1177/0972063415606281>
19. Luksyte, A., Bauer, T. N., Debus, M. E., Erdogan, B., & Wu, C. H. (2022). Perceived overqualification and collectivism orientation: implications for work and nonwork outcomes. *Journal of Management*, 48(2), 319-349. [10.1177/0149206320948602](https://doi.org/10.1177/0149206320948602)
20. Ma, C., Chen, (G).Z.X., & Jiang, X. (2021), "Give full play to the talent: exploring when perceived overqualification leads to more altruistic helping behavior through extra effort", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0164>
21. Madlock, P. E., & Booth-Butterfield, M. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(1), 21-47. <https://doi.org/10.1177/0021943611425237>

22. Mael, F., & Jex, S. (2015). Workplace boredom: An integrative model of traditional and contemporary approaches. *Group & Organization Management*, 40(2), 131-159. <https://doi.org/10.1177/1059601115575148>
23. Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
24. Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309. [10.2190/WR.14.3.c](https://doi.org/10.2190/WR.14.3.c)
25. Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152. [10.1016/j.chb.2018.04.040](https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040)
26. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of management*, 40(2), 371-398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
27. Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
28. Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508-525. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>
29. Schreurs, B., Hamstra, M. R., Jawahar, I. M., & Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the

- moderating role of ambition. *Personnel Review*, 50(3), 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0237>
30. Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>
31. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.3.486>
32. Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
33. Ye, X., Li, L., & Tan, X. (2017). Organizational support: Mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions: a study of Chinese repatriates in multinational enterprises. *Employee Relations* 39(7), 918-934. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0213>
34. Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J., & Hu, W. (2021). How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. *Current Psychology*, 40(12), 6067-6075. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00538-w>
35. Zheng, B., & Wang, Z. (2017). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of organizational learning. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(10), 1675-1690. <https://doi.org/10.2224/sbp.6349>

## Persian References

1. DanaeeFard, Hassan. (2020). Iran's Administrative System and the Phenomenon of "Doctor Employees". *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(4), -. doi: 10.22034/jipas.2021.139401
2. Gholipour, R., Zareematin, H., Jandaghi, G., Emami, M., Rastegar, A. (2010). Survey of Appropriateness Between Job-employed and its Influence on Organizational Commitment of Staff (The Case Study in National Refining and Distribution of Oil Company in Iran). *Organizational Culture Management*, 7(20), 103-119.
3. Habibzadeh Shirazi, N., Allameh, S. (2021). Determining the Impact of Personal Values on Job Burnout. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(99), 135-155. doi: 10.22054/jmsd.2021.44939.3448.
4. Rafiei, M., Hadadian, A., Fayyazi, M. (2021). The Effect of Perceived Overqualification on Job Attitudes (A Study on Iran's Banking Industry). *Transformation Management Journal*, 12(2), 207-228. doi: 10.22067/pmt.v12i2.84946.
5. Vahdati, H., Moumeni, M. (2021). The Effect of Authoritarian Leadership on Human Resource Ostracism with Mediating role Emotional Burnout. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(102), 97-123. doi: 10.22054/jmsd.2021.62395.3990.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** سپهوند، رضا، ویشلقی، مهدیه، علوی متین، فاطمه. (۱۴۰۲). فرا شایستگی ادراک شده و پیامدهای آن: نقش میانجی گری کسالت شغلی، بیگانگی شغلی و خستگی عاطفی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۱۵۱-۱۸۲.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.67058.4124



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.