



Type of Article: Research

Performance Coaching; A Strategic Tool for Managing Overqualified Employees in Public Sector

Kaveh Mansournia¹, Sayyed Mohsen Allameh^{2*}, Seyed Hasan Hosseini³

Received: 2025/04/12

PP: 79-106

Accepted: 2025/06/11

Abstract

This study develops and validates a performance coaching model tailored to managing overqualified employees in the public sector, with a focus on Iran's electricity industry. Employing a mixed-methods design, the qualitative phase used grounded theory and semi-structured interviews with 16 management experts, analyzed via MaxQDA, yielding 131 components and 18 constructs organized into six conceptual categories. Validity and reliability were ensured using Content Validity Ratio, Content Validity Index, and reliability coefficients. The quantitative phase surveyed 384 employees via cluster sampling, with model validation conducted using Structural Equation Modeling in SmartPLS. Findings reveal a multi-layered framework in which individual, organizational, and environmental causal conditions—mediated by political, legal, and organizational constraints—interact with contextual factors such as leadership style, organizational climate, and coaching environment to shape individual and organizational competencies. These competencies drive strategic initiatives including organizational development, talent management, continuous learning, and performance management, leading to improved outcomes at team, organizational, and individual levels. The model introduces novel competencies and contextual conditions critical for effective coaching of overqualified employees and highlights the need to address both internal and external constraints to create an enabling environment. While developed in the public electricity sector, the model offers adaptable, data-driven strategies for enhancing productivity, employee engagement, and organizational learning across industries. This research contributes to human resource development literature by filling a gap in coaching models for overqualified employees, offering a rigorous, scalable framework that aligns employee capabilities with organizational.

KeyWords: Performance-Coaching, Competency, Overqualification, Organizational Development, Opportunity Creation.

Reference: Mansournia, K., Allameh, S. M. & Hoseini, S. H. (2025). Performance Coaching; A Strategic Tool for Managing Overqualified Employees in Public Sector. *Strategic management attitude*, 3(2), 79-106.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.2.8.5>

¹ PhD. Candidate, Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science & Research Branch, Islamic Azad University

² Prof., Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author, Email: SM.Allameh@ut.ac.ir)

³ Associate Prof., Faculty of Management Science, Imam Ali University, Tehran, Iran



نوع مقاله: پژوهشی

مرب‌گیری عملکرد؛ ابزاری راهبردی برای مدیریت کارکنان فراشایسته دولت

کاوه منصورنیا^۱، سیدمحسن علامه^۲، سیدحسن حسینی^۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱

صص: ۷۹-۱۰۶

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۳

چکیده

این پژوهش، الگوی مرب‌گیری عملکرد را طراحی و ارزیابی کرده که ویژه مدیریت کارکنان فراشایسته در بخش دولتی، با تمرکز بر صنعت برق ایران است. این تحقیق با روش ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مدیر خبره و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا، تعداد ۱۳۱ مؤلفه و ۱۸ سازه شناسایی شد که در قالب شش دسته مفهومی سازمان‌دهی شد. روایی و پایایی نتایج با شاخص‌های CVI و CVR و ضرایب پایایی تأیید شد. در بخش کمی، داده‌ها از ۳۸۴ کارمند به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای جمع‌آوری و الگو با روش معادلات ساختاری در SmartPLS بررسی شد. یافته‌ها نشان داد چارچوبی چندلایه وجود دارد که شرایط علی فردی، سازمانی و محیطی با واسطه‌گری محدودیت‌های سیاسی، قانونی و سازمانی و با تأثیرگذاری عواملی مانند سبک رهبری، جو سازمانی و محیط مرب‌گیری، بر شایستگی‌های فردی و سازمانی اثر می‌گذارند. این شایستگی‌ها، محرک برنامه‌های راهبردی مانند توسعه سازمانی، مدیریت استعداد، یادگیری مستمر و مدیریت عملکرد هستند که به بهبود نتایج در سطح گروه، سازمان و فرد منجر می‌شوند. الگوی پیشنهادی، شایستگی‌ها و شرایط جدیدی را معرفی می‌کند که برای مرب‌گیری مؤثر کارکنان فراشایسته ضروری است و بر ضرورت رفع محدودیت‌های داخلی و خارجی برای ایجاد محیط مناسب تأکید دارد. گرچه این الگو در صنعت برق بخش دولتی توسعه یافته، اما قابلیت انطباق در صنایع دیگر را نیز دارد و راه کارهای داده‌محور برای افزایش بهره‌وری، مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی ارائه می‌دهد. این پژوهش با پُر کردن خلأ الگوهای مرب‌گیری برای کارکنان فراشایسته، چارچوبی علمی و قابل‌گسترش ارائه می‌دهد که هم‌راستایی توانمندی کارکنان با اهداف سازمانی را تقویت کرده و به بهبود پایدار عملکرد کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مرب‌گیری عملکرد، شایستگی، کارکنان فراشایسته، توسعه سازمانی، خلق فرصت.

استناددهی (APA): منصورنیا، کاوه، علامه، سیدمحسن و حسینی، سیدحسن (۱۴۰۴). مرب‌گیری عملکرد؛ ابزاری راهبردی برای مدیریت کارکنان فراشایسته دولت. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۲)، ۷۹-۱۰۶.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.2.8.5>

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

^۲ استاد گروه حکمرانی، دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) SM.Allameh@ut.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم مدیریت دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.



اگر به صورت عمیق و جزئی‌نگرانه به وضعیت سرمایه‌های انسانی در بسیاری از سازمان‌های دولتی توجه شود، احتمالاً با این نکته برخورد می‌شود که برخی از کارشناسان یا حتی مدیران از سطح سازمانی و موقعیت شغلی که به کار گمارده شده‌اند، فراتر هستند و دارای شایستگی‌های وورای نیاز آن سازمان‌اند. به دلیل تغییر شایستگی‌های کارکنان و مشکلات ساختاری در سازمان‌ها، این یک مسئله اجتناب‌ناپذیر است، اما به عنوان متخصص منابع انسانی یا مسئول بلندپایه، چه رفتاری می‌توان با این مسئله داشت؟ چطور می‌توان به صورت صحیح از شایستگی‌های این افراد فراشایسته بهره‌برداری کرد؟ به چه صورتی باید رفتار کرد تا انگیزه کاری آنها کاهش نیابد؟ مبحث انگیزش و به کارگماری صحیح و همچنین تدوین شیوه مربیگری صحیح و علمی این دسته از منابع سازمانی مسائلی است که در این مقاله مطرح و پاسخ داده می‌شود.

پژوهش‌های بسیاری در زمینه مدیریت کارکنان، به‌ویژه کارکنان دارای فراشایستگی، انجام شده است. بیشتر این تحقیقات نشان می‌دهند که فراشایستگی نوعی اشتغال ناکافی است که در آن افراد دارای استعدادها و شایستگی‌هایی فراتر از نیازهای شغلی خود هستند (ما و همکاران، ۲۰۲۰). با وجود اینکه یافته‌ها نشان‌دهنده رابطه معنادار و مثبت بین ادراک کارکنان از فراشایستگی خود و بروز رفتارهای مثبت ازجمله خلاقیت در محیط کار است (رفیعی و همکاران، ۲۰۲۱)، اما شیوه استفاده از این افراد و بالفعل‌سازی و انگیزش آنها نیز جزو مسائل سازمانی مهم است. اگرچه فراشایستگی دارای جنبه‌های مثبت و منفی خود در بخش دولتی است (شانگ و همکاران، ۲۰۲۴)، با وجود این افراد فراشایسته به راحتی می‌توانند انگیزه خود را در کار از دست داده و به رفتارهایی که باعث «سرفت زمان» از آنها می‌شود، روی بیاورند (ژائو و ما، ۲۰۲۳).

افراد فراشایسته در سازمان‌ها، تمایل زیادی برای خلق ایده‌های نو، ارائه پیشنهادهای ساختار شکنانه، کار بر روی مسائل پیچیده، ایجاد ارزش افزوده متمایز و روحیه نقادی دارند که باعث خواهند شد مزیت شگرفی ایجاد کنند. افزون‌بر این آنها تمایل دارند که به جای رفتارهای گفتاری سازمانی، بیشتر به رفتارهای گفتاری خودمحورانه بپردازند، زیرا در محیط کار احساس عدم اطمینان دارند (ما و همکاران، ۲۰۲۳). آنها افرادی دارای مدارک تحصیلی بالاتر یا تجربه بیشتری نسبت به آنچه برای نقش شغلی فعلی آنها مورد نیاز است، هستند.

وجود افراد فراشایسته در دفاتر بخش دولتی، پدیده‌ای است که در سطح جهان هم مشاهده می‌شود. این وضعیت می‌تواند به دلایلی از جمله کمبود فرصت‌های شغلی در بخش خصوصی، امنیت شغلی بیشتر در بخش دولتی یا ترجیح شخصی برای ارائه خدمات عمومی ایجاد شود. درحالی که تخصص آنها می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات عمومی مفید باشد، ممکن است به نارضایتی شغلی و استفاده ناکافی از مهارت‌ها منجر شود. بر اساس یافته‌های اخیر، افراد فراشایسته تمایل زیادی به ترک موقعیت‌هایی دولتی دارند و فقط بخشی از آنها که عرق به خدمات‌رسانی عمومی دارند، از انگیزه بیشتری برای ماندگاری در شغل‌های دولتی برخوردار هستند (بائو و ژانگ، ۲۰۲۳). بنابراین، برای سازمان‌های بخش دولتی حیاتی است که راهبردها یا تکنیک‌های مدیریتی را طراحی کنند که بتوانند به‌طور موثری از ظرفیت این افراد بیش‌ازحد واجد شرایط استفاده کنند.

در ایران، عمده افراد نخبه و رتبه بالای کشوری به رشته مهندسی برق اختصاص می‌یابند. افزون بر این موضوع تمایل به جذب نخبگان سایر رشته‌ها در رقابت با افراد با شایستگی عادی در صنعت برق باعث وجود قشر کارشناسان فراشایسته‌ای در این صنعت شده که مدیریت صحیح آنها را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (سیرغانی و همکاران، ۱۴۰۲). بنا بر تحقیق انجام‌شده، دیگر توسعه سرمایه‌های انسانی در صنعت برق ایران دارای کمبودها و کاستی‌هایی بوده و تکنیک‌های مریگری در آن اجرا نشده است. همین امر نشان می‌دهد که این مسئله نیازمند حل شدن است (نیک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۳).

در حال حاضر مقالات زیادی درباره مریگری منتشر شده، ولی تاکنون پژوهشگر مقالات مرتبطی با مریگری کارکنان فراشایسته را نیافته است. افزون بر این تاکنون در ایران مقاله مرتبطی درباره مریگری عملکرد که شاخه مهمی در مریگری به‌شمار می‌آید، مشاهده نشده است. با توجه به ریشه‌یابی‌های انجام‌شده در تحقیقاتی دیگر (ملکشاهی و همکاران، ۱۴۰۰ و نوروززاده و همکاران، ۱۴۰۳) نشان داده شد که کمبود سیاست‌های توجه به نخبگان، به خروج و مهاجرت آنها از سازمان‌ها و کشور منجر می‌شود؛ به همین دلیل سهم این پژوهش در دانش‌افزایی افزون بر حل شدن یکی از معضلات موجود درباره بخشی از سرمایه‌های عظیم انسانی در سازمان‌های دولتی کشور، در زمینه مریگری عملکرد نیز روزه‌هایی از دانش را برای استفاده‌کنندگان فراهم می‌آورد. به دلیل نیاز به جمع‌بندی نظر نخبگان و داده‌های مرتبط با افراد در این زمینه لازم است که در این پژوهش از شیوه استقرایی به یک نظریه و راه‌کار دست



یافت. بنابراین بهترین شیوه حال حاضر، استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. همچنین از این طریق به دنبال یافتن پاسخ به این پرسش هستیم که اجزای الگوی مربیگری عملکرد برای کارکنان فراشاایسته به چه صورتی است و به چه صورت این الگو می‌تواند باعث کارآمدی و در نتیجه رضایت و تعهد بیشتر این سطح از کارکنان شود.

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه

با بررسی‌های به‌عمل‌آمده از تحقیقات انجام‌شده در داخل کشور توسط رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) و رفیعی و فیاضی (۲۰۲۰)، مشخص شد که فراشاایستگی در حال تبدیل‌شدن به مسئله‌ای سازمانی است که در صورت عدم‌توجه به آن موجب کاهش انگیزه افراد فراشاایسته و افزایش احتمال خروج آنها از سازمان و در نتیجه خالی‌شدن سازمان‌های دولتی از استعدادها می‌شود. به همین جهت رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) در تحقیق خود پیشنهاد دادند که سازمان‌ها افزون‌بر ارائه تفویض اختیار و استقلال کاری و همچنین حمایت از این کارکنان، بر به‌کارگیری سایر روش‌های توسعه‌ای از جمله آموزش و مشورت در کار تأکید کرده‌اند.

پژوهش‌های بسیاری هم درباره الگوهای مربیگری در داخل و خارج از ایران به نگارش درآمده است. برای نمونه در پژوهشی که توسط مرتضوی امامی و همکاران (۱۴۰۳) صورت پذیرفت، با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون مشخص شد که الگوی دؤبندی مربیگری آموزشی و شخصی شامل ۷ مؤلفه اصلی از جمله کشف خود، هدف‌گذاری، تفحص و پیگیری در کار، ساخت دانش و آموزش، محیط‌سازی، نفوذ و اثربخشی است و این الگوی مربیگری، پایداری مناسبی در تعهد سازمانی دارد.

دو و همکاران (۲۰۲۵) تحقیقی در شرکت‌های دولتی چین انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که استفاده از تکنیک‌های جدید مدیریت منابع انسانی نظیر ساخت شغل و نقاط قوتی که در پی آن به‌دست می‌آید، بر کارکنان فراشاایسته اثر مثبت داشته و به ماندگاری آنها کمک کرده است. این شخصی‌سازی شغل به‌نوعی هم به توانمندسازی مدیران کمک کرده است.

الگوی مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری توسط رافتی و همکاران (۱۴۰۱) بسط داده شد که در این مورد نیز ۸۰ شناسه اولیه استخراج شد و پس از استفاده کردن از آنها، تعداد ۵۱ شناسه اولیه مورد تأیید قرار گرفته و پس از آن، شناسه‌های اولیه در ۱۰ مقوله دسته‌بندی شد که مقولات در ۳ دسته مضمون اصلی ویژگی‌های مربی (نگرشی -

اخلاقی، رفتاری، ویژگی‌های فردی و مدیریتی)، ویژگی‌های مراجع و ویژگی‌های سازمان (محتوایی، ساختاری و مدیریتی) تقسیم‌بندی شدند.

الگوواره مربیگری مدیران عملیاتی در راستای انگیزش نیروی انسانی توسط حاجی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) ارائه شده که در این پژوهش ۱۴۵ شناسه اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، راهبرد و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی، جانشین‌پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی و یادگیری، شناسایی شده‌اند.

پژوهش عباسیان و همکاران (۱۳۹۹) نیز مبتنی بر شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر مربیگری دانشگاه فرهنگیان بوده و ۱۳ مؤلفه اثرگذار در مربیگری را شناسایی کردند. این مؤلفه‌ها عبارت بودند از بالندگی حرفه‌ای، فرایند یاددهی-یادگیری، کنشگران، تعاملات متألمانه، ساختار، انتخابگری، موارد انگیزشی، انطباق و سازگاری، برنامه درسی، فرهنگ سازمانی، تسهیل‌گری یادگیری، تضمین کیفیت و درنهایت نوع مدیریت و رهبری.

در الگوی مدیریت مسیر شغلی مربیان، شکری املشی و همکاران (۱۳۹۹) نتایج حاصل از شناسه‌های باز و انتخابی، ۱۱۹ مفهوم و ۲۸ مقوله اصلی شناسایی شد. در سطح شناسه‌گذاری انتخابی چهار مقوله اصلی: راهبردی، مدیریتی، دانشی و عملیاتی و در هر سطح تقسیمات وظیفه‌ای تبیین شد. نتایج شامل استانداردهای مربیگری و بهبود کیفیت، کسب مزیت رقابتی، توسعه مربی‌گرا و قرارگیری در چارچوب مرجع بین‌المللی بود.

در سال‌های اخیر، ابتکاراتی برای بهبود مهارت‌های مدیریت کارکنان بااستعداد و فراشایسته انجام شده است. با وجود این، یک چارچوب روشن و جامع برای مربیگری و ارتقای مهارت‌های کارکنان فراشایسته، به‌ویژه در بخش دولتی، هنوز وجود ندارد. پژوهش‌های انجام‌شده زیرنشان‌دهنده نیاز به ایجاد راه‌حل‌های هدفمند بیشتری است که این پژوهش به دنبال آن است:

۱. رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند که تقاضاهای شغلی و ابهام نقش بر رفاه کارکنان فراشایسته واجد شرایط، تأثیر منفی می‌گذارد، درحالی‌که حمایت سازمانی، تعهد و عملکرد را



افزایش می‌دهد. این مطالعه توصیه می‌کند که شیوه‌های مدیریت استعداد هدفمند برای حل این مسائل اجرا شود.

۲. رومائو و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که مربیگری باعث کاهش جابه‌جایی کارکنان و افزایش رضایت شغلی می‌شود، به‌ویژه زمانی که مدیران، نقش مربی را بر عهده می‌گیرند. آنها بیان کردند که ادغام مربیگری با شیوه‌های منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد و برنامه‌های توسعه شغلی ضروری است.

۳. علای محمود و زکریا السعید (۲۰۲۱)، ارتباط مثبت معناداری بین نظارت مربیگری و عملکرد پرستاران یافتند و بر نیاز به بازخورد مداوم و برنامه‌های آموزشی ساختاریافته تأکید کردند.

۴. مودرکولک و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که مربیگری معنامحور، شایستگی‌های مراقبت معنوی را بهبود می‌بخشد و ارتباط و همکاری در گروه‌های مراقبت بهداشتی را تقویت می‌کند. در این پژوهش نیاز به مربیگری عملکرد نمود داشته است.

۵. لیو و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که رفتارهای مربیگری مانند تشویق به کاوش و هدایت یادگیری، خلاقیت را افزایش و اضطراب را کاهش می‌دهد و بر ایجاد فرصت‌ها و بهبود شرایط کاری تأکید می‌کنند.

۶. نور عزتی و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که مربیگری مدیریتی، توسعه استعدادها و انگیزه یادگیری را در بخش دولتی مالزی افزایش می‌دهد. مدیریت استعدادها، مفهوم گمشده‌ای است که لازم است به آن توجه شود.

به‌منظور طراحی چارچوب مفهومی تحقیق و رسیدن به اهداف مبتنی بر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر مربیگری عملکرد، انواع شیوه‌های کاربرد مربیگری و الگوهای مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. بستر اساسی الگوی مفهومی این پژوهش، بررسی نظریه‌های زمینه‌ای به‌عنوان ادبیات فنی است که در تمامی آنها عواملی علی همراه با شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر مفاهیم محوری از قبیل شیوه‌ها و شایستگی‌های مربیان تأثیرگذار است. این مفاهیم در مرحله بعدی به رویکرد و راهبردهای مدیریتی تبدیل شده و بر سطوح مختلف تأثیرگذارند. روابط یادشده به‌عنوان پیش‌فرض‌هایی است که در ادامه از طریق شیوه اکتشافی با داده‌های موثق نیز از نظر قابلیت تأییدپذیری مورد آزمون قرار خواهند گرفت.

مبانی نظری

مریگری، ابزاری برای مدیریت کارکنان

بر اساس تعریف فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF)^۱، مربیگری شامل همکاری و ارتباط با مراجعین (کارکنان) در یک فرآیند جذاب و خلاقانه است. از طریق مربیگری، مراجعین به کشف، روشن‌سازی و هم‌راستا شدن با دستاوردهای موردنظر خود می‌رسند (پسمور و سینکلیر، ۲۰۲۰).

ایده نظریه یادگیری انتقالی، اولین بار در سال ۱۹۸۷ توسط جک میزو^۲ در مقاله‌ای با عنوان «دگرگونی چشم‌انداز» در مجله مربوط به یادگیری بزرگسالان منتشر شد (میزو، ۲۰۱۸). اساس این نظریه بر وجهه‌هایی از یادگیری افراد بزرگسال تمرکز می‌شود که از طریق درک کمک‌شده از ارزش‌ها، دریافت‌های شخصی و مواردی که انتظار آن را می‌کشند، به ایجاد معنا در کار آنها منجر می‌شود. در فرایند مربیگری، مربی به مراجع کمک می‌کند تا از ارزش‌ها، افکار، باورها و انتظاراتی که در عقبه ذهن خود در مورد محرک‌های مختلف دارد، آگاه شده و با مسائل مختلف آشنا شود. به صورت کلی یادگیری انتقالی نوعی از یادگیری است که به دنبال استفاده از اطلاعات و یادگیری‌های پیشین بوده که در ذهن افراد ذخیره شده و از طریق آن شبکه‌ای جدید از یادگیری با کاربردهای متفاوتی را برای افراد رقم می‌زند (راستگو و کیانی، ۱۳۹۷).

مریگری عملکرد

مریگری عملکرد در محیط کار به استفاده از تکنیک‌های مختلف برای تحریک مداوم کارکنان به بهبود مهارت‌های خود، کسب مهارت‌های جدید و رسیدن به ظرفیت کامل خود اشاره دارد (بخشنده، ۱۴۰۱). این تکنیک‌ها، یک فرایند مشارکتی بین مربی و مراجع یا مدیر و کارمند هستند که از طریق تعاملات روزمره انجام می‌شود. مربی یا مدیر تنها ناظر نیست، بلکه مربی است که به‌طور مداوم کارکنان را به رشد و یادگیری تشویق می‌کند.

مربیان و مدیران از موقعیت‌های روزمره در محیط کار و جلسات منظم یک به یک برای درک کارکنان و ارائه راهنمایی‌های شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند. هدف این است که به

1. International Coaching Federation
2. Jack Mezirow



کارکنان کمک کنند تا راهبردهایی برای بهبود عملکرد توسعه دهند و کنترل رشد حرفه‌ای خود را به دست گیرند (سیریگوری و مودولی، ۲۰۲۴).

مربیگری عملکرد با ارتقای بهره‌وری، توسعه شخصی و حداکثرسازی توانایی‌ها، بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. مربیگری عملکرد با بهره‌گیری از تکنیک‌های منحصربه‌فرد خود، راه را برای دستیابی به بالاترین سطح عملکردی درباره کارکنان هموار می‌سازد (زابو و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها و کارکنان فراشاایسته

در سال‌های اخیر به دلیل وجود بحران اقتصادی و کمبود فرصت‌های شغلی فراشاایستگی، به امری بدیهی در بازار مشاغل تبدیل شده است. به گفته دیباس و همکاران (۲۰۲۰)، افراد فراشاایسته یا دارای صلاحیت بیش‌ازحد، کارکنانی هستند که تجربه، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا تحصیلات بیشتری نسبت به آنچه در شغل آنها نیاز است، دارند.

بر اساس داده‌های سایت یورواستات^۱ که آمارهای مربوط به اتحادیه اروپا را منتشر می‌کند، بیش از ۲۰ درصد از اروپایی‌های زیر ۶۴ ساله بر این اعتقاد هستند که جزو افراد فراشاایسته‌اند و به‌خوبی با آنها در محل کار رفتار نمی‌شود (یورواستات، ۲۰۲۳). همچنین در تحقیقی دیگر این نتیجه حاصل شد که افراد فراشاایسته زیادی در ایران وجود دارند و انتظار دارند که مطابق توانایی‌های خود با آنها رفتار شود (هرندی و میرزایی خامسه، ۲۰۲۴).

لوکسایت و همکاران (۲۰۲۰) نیز در بررسی رفتار افراد فراشاایسته به این نتیجه رسیدند که در صورت عدم حمایت و مدیریت صحیح این گونه از کارکنان، آنها رفتارهای مطابق با شهروند سازمانی کمتری بروز خواهد داد. این افراد دارای رضایت کمتری نسبت به سایرین بوده و در بهره‌وری سازمان، مشارکت کمتری خواهند داشت. محمدمزاده و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که کارکنان دانشی جوان عمده‌تاً تمایل به محیط‌های پویا، صمیمانه و انعطاف‌پذیر دارند و کیفیت زندگی کاری برای ایشان اهمیت دارد. درنهایت رفیعی و فیاضی (۲۰۲۰) نیز افزون‌بر تأیید وجود و تبیین علل پیدایش کارکنان فراشاایسته در صنعت نفت به این نتیجه رسیده‌اند که وجود چنین کارکنانی می‌تواند باعث بروز خلاقیت در محیط کار شده و افراد خودکارآمد شوند.

اگر بخواهیم به صورت عملیاتی، مفهوم فراشایستگی را تعریف کنیم، به کارکنانی می‌توانیم تعمیم دهیم که عملکرد فوق‌العاده از نقش اصلی خود دارند و معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد فراتر از سایرین به اهداف کاری به صورت مداوم دست می‌یابند. این افراد دارای ابتکار عمل و توانایی حل مسائل پیشرفته هستند. با استفاده از داده‌های عملکردی می‌توان به کیفیت کارکرد این کارکنان پی برد (کلینچ، ۲۰۲۱).

شایستگی‌های شغلی و سازمانی

شایستگی شغلی به ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که برای انجام مؤثر یک نقش خاص موردنیاز است. بر اساس نظر بویاتزیس (۱۹۸۲)، شایستگی شغلی شامل سه مؤلفه کلیدی است: توانایی‌های شناختی (مانند حل مسئله و تصمیم‌گیری)، مهارت‌های بین‌فردی (مانند ارتباطات و کار گروهی) و ویژگی‌های خودمدیریتی (مانند انعطاف‌پذیری و تنظیم هیجانی). این مؤلفه‌ها برای دستیابی به عملکرد شغلی و همسو کردن توانایی‌های فردی با اهداف سازمانی ضروری هستند.

شایستگی سازمانی نیز به توانایی‌های جمعی یک سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی آن اشاره دارد. اولریش و لیک (۱۹۹۳)، سه مؤلفه اصلی را شناسایی می‌کنند: شایستگی‌های فنی (مانند دانش تخصصی و فرایندها)، شایستگی‌های مدیریتی (مانند رهبری و تخصیص منابع) و شایستگی‌های فرهنگی (مانند ارزش‌ها و هنجارهای مشترک). پراهالاد و هامل (۱۹۹۰) استدلال می‌کنند که شایستگی سازمانی در شایستگی‌های اصلی ریشه دارد که ترکیبی منحصربه‌فرد از منابع و قابلیت‌ها هستند و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند.

روش تحقیق

بررسی مسائل سازمان و منابع انسانی شاغل در آن و ارائه راه کارهای مناسب برای آنها به‌وسیله روش‌های مختلف علمی انجام می‌شود. با توجه به اینکه موضوع این پژوهش، ارائه یک الگوی مناسب مریگری عملکرد برای افراد فراشایسته است، بنابراین این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای؛ از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع انجام و داده‌های مرتبط با آن نیز از شیوه آمیخته بهره می‌برد. به دلیل نیاز به کشف و اثبات یک الگوی پژوهشی، از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است که در آن با شیوه استقرایی برای ایجاد مفاهیم، مقوله‌ها و در نتیجه نظریه و راهبردها استفاده می‌شود. راهبرد این تحقیق شامل ابداع و ارائه یک چارچوب و راه حل کاملاً جدید برای مریگری عملکرد مرتبط با کارکنان فراشایسته در



سازمان هاست. این امر از طریق توسعه یک الگوی مبتنی بر داده‌ها محقق و با استفاده از شیوه آمیخته انجام می‌شود. ابتدا، مبانی نظری را با مرور ادبیات مرتبط و پایگاه‌های داده معتبر جمع‌آوری شد، سپس برای بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ خبره صنعت برق انجام شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیرانی میانی با سطح تحصیلات دکتری یا دانشجوی دکتری با سابقه بیش از ۱۵ سال از سطح صنعت برق در استان تهران و آشنا به مربیگری بودند که تجربه مدیریت افراد فراشاایسته در صنعت برق دولتی در سرتاسر کشور را داشتند. برای نمونه‌گیری باتوجه به نیاز به جمع‌آوری از طریق معرفی نخبگان یک صنعت به صورت هدفمند و از تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد و حجم نمونه بر اساس اصل دستیابی به اشباع نظری مشخص شد. انجام این مصاحبه‌ها به مدت ۵ ماه و از مهرماه تا بهمن‌ماه سال ۱۴۰۳ به طول انجامید. روایی بخش کیفی پژوهش نیز بر اساس شاخص نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوا مورد سنجش قرار گرفت که هر دو عدد بالاتر ۰.۹ را نشان می‌داد. همچنین برای بخش کیفی نیز میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ اعداد بالای ۰.۷ به دست آمد. با هدف تقویت مبانی نظری، شناسایی اجزای اساسی و درنهایت ساخت الگوی مفهومی با رویکرد داده محور اشتراکاتوس و کوربین (۲۰۱۴) انجام شد. پرسش اصلی تحقیق از طریق یک مطالعه موردی از افراد شاغل در صنعت برق ایران مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد و پس از بررسی و تأیید روایی داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته با طیف لیکرت و با توجه به گویه‌های مستخرج شده از نتایج مصاحبه‌ها ایجاد و برای اندازه‌گیری کمی روابط فرضیات مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی با توجه به مشخص و محدود بودن جامعه آماری، از فرمول کوکران برای اندازه‌گیری حجم نمونه استفاده شده است و به همین جهت داده‌های ۳۸۴ شرکت‌کننده که با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای و از میان جامعه آماری کارکنان صنعت برق استان تهران انتخاب شده بودند، برای اعتبارسنجی الگو استفاده شد. الگو با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و با استفاده از نرم افزار SmartPLS4 اعتبارسنجی شد. درنهایت، چارچوب، پرسش‌ها و شرایط لازم پیشنهادی برای اجرای مربیگری عملکرد درباره کارکنان فراشاایسته در سازمان‌ها، فرموله و ارائه شده است.

یافته‌های تحقیق

از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های دموگرافیک ۳۸۴ نفر از پاسخ‌دهندگان بخش کیفی استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، سن و میزان تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته و جدول زیر ترسیم شده است.

جدول ۱. توصیف آماری جامعه

دسته‌بندی	فراوانی مشاهده‌شده	درصد فراوانی مشاهده‌شده
سطح تحصیلات		
کاردانی	۸۱	۲۱.۲ درصد
کارشناسی	۱۸۶	۴۸.۵ درصد
کارشناسی‌ارشد	۱۰۱	۲۶.۵ درصد
دکترا	۱۶	۳.۸ درصد
جنسیت		
مرد	۲۸۲	۷۳.۵ درصد
زن	۱۰۲	۲۶.۵ درصد
سن (سال)		
۲۹-۲۵	۲۳	۶.۱ درصد
۳۴-۳۰	۱۰۱	۲۶.۵ درصد
۳۹-۳۵	۱۴۸	۳۸.۶ درصد
۴۵-۴۰	۶۷	۱۸.۲ درصد
بالای ۴۵	۴۵	۱۰.۶ درصد
مجموع	۳۸۴	۱۰۰ درصد

یافته‌های کیفی

با استفاده از الگوسازی پژوهش براساس رویکرد استراوس و کوربین، شناسه‌گذاری باز (شامل مفهوم‌سازی از داده‌های خام برای شناسایی شباهت‌های مفاهیم نظیر تشخیص مشکل و ارزیابی اولیه)، شناسه‌گذاری محوری (پیوند دادن مقوله‌های پژوهش برای شکل‌دهی به آنها و نشان دادن روابط بین آنها مثل عوامل داخل سازمانی) و شناسه‌گذاری انتخابی (که در آن مقوله‌محوری به شکل نظام‌مند و با ارتباطات داده‌ها، رابطه با سایر مقوله‌ها را شکل می‌دهد)، مضامین و ۱۳۱ مفهوم در قالب عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، محوری، راهبردها و نتایج برای الگوی مریگری عملکرد کارکنان فراشایسته صنعت برق احصاء شد.



عوامل علی

رویدادهایی هستند که شرایط، بحث‌ها و چالش‌های مرتبط با یک پدیده را ایجاد کرده و تا حدی روشن می‌کنند و به این موضوع می‌پردازند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها با آن پدیده درگیر می‌شوند. در اصل، شرایط علی شامل رویدادها و اتفاقاتی است که پدیده را شکل داده و به وقوع آن کمک می‌کنند. در این پژوهش نیز عوامل داخلی سازمانی، فردی و محیطی به شرح ذیل قرار دارند:

جدول ۲. عوامل علی

مفهوم	سازه	اجزا (مؤلفه‌ها)
عوامل علی	عوامل داخلی سازمانی	پرورش منابع انسانی مطابق نیاز سازمان، دانش‌محور بودن سازمان، شکل‌دهی به اهداف و راهبردهای سازمان، فرهنگ مربیگری در سازمان، نیاز به تغییرات راهبردی و نیاز به منابع انسانی توانمند
	عوامل فردی	انگیزه بیشتر برای ارزش‌افزایی، تشخیص مشکل و ارزیابی اولیه پیش‌نیاز برنامه‌ریزی، دانش نظری مدیریتی، دانش سیاسی، دانش مربیگری، شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی، ضرورت پیگیری‌های منسجم، ضرورت شرکت در دوره‌های آموزشی، لزوم الگوبرداری از سازمان‌های موفق پیشرو، لزوم ایجاد تغییرات مثبت، مهارت‌های فنی و آموزشی و نیاز به کارکنان مستقل
	عوامل محیطی	تغییر سریع علم و فناوری، تغییر و تحولات سریع دنیا، نیاز به رقابت با سایر رقبا و نیاز به واکنش سریع به عوامل محیطی

شرایط زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای یا بسترساز، عواملی هستند که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر پدیده و راهبردهای نظریه برخاسته از داده‌ها اثر می‌گذارند. سبک رهبری، شرایط سازمانی و شرایط مربیگری که کنش بین عوامل موجب می‌شود در دسته این عوامل قرار دارد.

جدول ۳. شرایط زمینه‌ای

مفهوم	سازه	اجزا (مؤلفه‌ها)
شرایط زمینه‌ای	سبک رهبری	استقبال از تغییرات، باورها و ارزش‌های فرد به سازمان، پشتیبانی مدیریت ارشد، در نظر گرفتن شیوه پاسخگویی به نیازهای کارکنان، رفتارهای حمایتی فرهنگی، سبک راهبردی راهبردی و سبک رهبری مشارکتی
	شرایط سازمانی	بهرمندی از مربیان کارآمد و اثربخش، داشتن راهبردهای کلان و منابع انسانی، تدوین سند راهبردی شرکت و سند راهبردی منابع انسانی، فضا و



امکانات یادگیری، محیط رقابتی، نگاه مثبت به مدیر منابع انسانی، وجود فناوری‌های پیشرفته، وجود سیستم‌های اطلاعات، وجود ظرفیت ساخت‌افزایی و وضعیت ویژند (برند) سازمانی		
اهمیت توجه به کاهش هزینه‌ها، توجه به پیچیده و متفاوت بودن موقعیت یادگیری، درنظر گرفتن اشکال مربیگری، رفتارهای مربیگری، شناخت موانع پیش از مربیگری، نیازهای جامعه و ضرورت پاسخگویی و وجود مدیر در نقش مربی	شرایط مربیگری	

عوامل مداخله‌گر (واسطه‌ای)

شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای در روش نظریه برخاسته از داده‌ها شامل مقولاتی است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر پدیده اصلی یا راهبردها اثر می‌گذارند و پژوهش‌گر در تلاش برای کشف و کنترل آنهاست.

جدول ۴. عوامل مداخله‌گر

اجزا (مؤلفه‌ها)	سازه	مفهوم
بالا بودن هزینه‌های فرایند مربیگری، بروکراسی شدید سازمان، روزآمد نبودن قوانین سازمان، رخوت سازمانی، محدودیت سازمان در سیستم جذب و اخراج نیروهای ناکارآمد، محدودیت‌های ساختاری و مقاومت در برابر مربیان	محدودیت‌های سازمانی	عوامل مداخله‌گر
فشار سیاسی، محدودیت‌های قانونی در سیستم پرداخت، محدودیت‌های مقرراتی و سیاست‌های بالادستی	محدودیت‌های سیاسی و قانونی	

پدیده اصلی

پدیده اصلی یا مقوله‌محوری در نظریه برخاسته از داده‌ها، مقوله‌ای است که هسته فرایند مورد مطالعه را تشکیل داده و از میان مقولات استنتاجی از داده‌های زیر به دست می‌آید. مهم‌ترین ملاک‌های مرتبط با این بخش شامل این است که مرکزی باشد، به این معنا که بتوان سایر مقوله‌ها را به آن ربط داد.

جدول ۵. پدیده اصلی

اجزا (مؤلفه‌ها)	سازه	مفهوم
مدیریت تغییرات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، جانشین‌پروری، حرکت به سمت شایسته‌سالاری، خلق فرصت‌های نوظهور، داشتن راهبرد رقابتی سازمانی، فرهنگ‌سازی در حوزه مربیگری، قابلیت انتقال دانش، کسب مزیت	شایستگی سازمانی	مقوله‌محوری



رقابتی با منابع انسانی توانمند و کیفیت رشد و پیشرفت در سازمان	
شایستگی فردی	اصول و مهارت‌های برقراری ارتباط صحیح، برنامه جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی براساس مشکل، تجربه درون‌سازمانی، تجربه عملی مدیریتی، تجربه فراسازمانی، دانش و مهارت مربی، شرکت در فرصت‌های یادگیری چالشی، مدیریت تعارضات، مهارت‌های ادراکی رهبری، مهارت‌های انسانی ارتباطی، مهارت‌های مربیگری، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی و شخصی و ویژگی‌های فکری

راهبردها

به اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای دلالت دارد که از پدیده اصلی حاصل شده و به انواع واکنش‌های عوامل انسانی به مقوله‌محوری اشاره می‌کند.

جدول ۶. راهبردها

مفهوم	سازه	اجزا (مؤلفه‌ها)
راهبردها	برقراری ارتباط مؤثر	ایجاد هم‌افزایی بیشتر، تغییر تفکر و نگرش ذی‌نفعان، تقویت ارتباط بین‌واحدی، رابطه با ذی‌نفعان، رابطه با همکاران، شناخت کارکنان و توجه به آنها، فراهم ساختن مهارت‌های برقراری ارتباط و فراهم ساختن مهارت‌های جلب اعتماد
	تداوم پیگیری و یادگیری	یادگیری مداوم و شناخت شرایط تسهیل‌کننده یادگیری
	توسعه سازمانی	انتخاب صحیح مدیران، ایجاد و توسعه نظام جامع مربیگری، توسعه فرهنگی و همراستایی راهبردهای منابع انسانی با سند راهبردی شرکت
	خلق فرصت	ایجاد چالش‌های مناسب کاری، ایجاد فرصت‌های مدیریت عملکرد و مربیگری، تفویض اختیار و درک و ایجاد موقعیت‌های فرصت‌آفرینی برای افراد
	مدیریت استعداد	جذب افراد مشتاق به یادگیری، جذب و استخدام مربیان
	مدیریت عملکرد	ارائه بازخورد مناسب، تغییر سبک‌های مدیریت، توسعه نظام ارزیابی عملکرد، هدف‌گذاری دقیق و پیشرو و هدفمند شدن برنامه‌ها

نتایج

نتایج یا پیامدها در نظریه برخاسته از داده‌ها، برآیندی است که در اثر راهبردها ایجاد شده است. مهم‌ترین پیامدها در این زمینه به شرح زیر بود:

جدول ۷. نتایج

مفهوم	سازه	اجزا (مؤلفه‌ها)
نتایج سازمانی	نتایج گروهی	افزایش خلاقیت گروهی، افزایش کیفیت کار گروهی، بهبود هماهنگی اجرایی، تسهیم دانش، شناساندن فرصت‌های ارزش‌آفرینی، شناساندن فرصت‌های توسعه شخصی، کاهش تعارض، مسئول‌سازی و مسئولیت‌آفرینی
	نتایج سازمانی	افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود ویژگی‌ها (برند) کارفرما، تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده، تبدیل شدن به سازمان مربیگرا، تحقق بهتر اهداف و راهبردهای سازمان، تربیت مربیان کارآمد، جلوگیری از خروج استعدادها، کارآفرینی سازمانی، کارکنان خلاق، متعالی‌شدن سازمان و نگهداشت افراد فراشاایسته
	نتایج فردی	افزایش اعتماد به دیگران، افزایش تعهدسازمانی و وفاداری، افزایش خلاقیت و نوآوری فردی، افزایش سرعت کار گروهی، تعلق ذهنی و عاطفی نیروی انسانی و فعالیت اثربخش‌تر

در این الگو، ۶ الگوواره ذکرشده به تفکیک ابعاد و زیرمؤلفه‌های مربوط به آن طراحی شد. در الگو، شرایط علی و شرایط زمینه‌ای به‌عنوان متغیرهای مستقل پژوهش و شرایط محیطی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند. عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر متغیر وابسته عامل محوری تأثیر می‌گذارد و آن متغیر نیز بر متغیر میانجی راهبردها و اقدامات تأثیرگذار است. درنهایت تمامی متغیرهای یادشده به متغیر پیامدها منتهی می‌شوند و این متغیر، وابسته‌ترین متغیر الگو نیز به‌شمار می‌شود.

یافته‌های کمی

در مرحله کمی تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS4 به بررسی پایایی الگوهای اندازه‌گیری معیارهای ضرایب بارهای عاملی می‌پردازیم. در تحلیل‌های عاملی تأییدی، مقادیر بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ نشانگر سطح معناداری قوی و همبستگی زیاد بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و عامل بوده و نیز بیانگر آن است که سازه خوب تعریف شده است. از سوی دیگر الگوی اندازه‌گیری انعکاسی، زمانی یک الگو همگن خواهد بود که قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن الگو حداقل ۰/۶ باشد.

پس از بررسی در نرم افزار SmartPLS مشخص شد که در الگوی اندازه گیری اولیه از ۱۳۱ شاخص، ۱۷ شاخص دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ هستند که از الگو خارج شدند و در نهایت ۱۱۴ شاخص با ضریب عاملی بالاتر از ۰/۵ باقی ماندند. پس از مشخص شدن بارهای عاملی و ضرایب مسیر الگو که تأییدکننده برازش قوی الگوست، هیچ کدام از متغیرها از الگو حذف نشدند.

برازش الگوی ساختاری

ضریب تعیین (مقدار R2): معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزای الگوی مسیر، ضریب تعیین می باشد. این شاخص نشان می دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیر برونزا صورت می پذیرد. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درونزا در الگوی سیر ساختاری به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده اند. بر اساس نتایج جدول زیر، ضریب تعیین متغیرهای درونزای تحقیق، متوسط رو به بالا هستند، بنابراین می توان گفت درجه توضیح دهنده الگو مناسب و مطلوب است.

جدول ۸. ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده (شاخص R2)

متغیرهای درونزا	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
عامل محوری	۰/۳۷۸	۰/۳۷۳
راهبردها	۰/۰۳۳	۰/۰۳۰
پیامدها	۰/۰۲۲	۰/۰۱۹

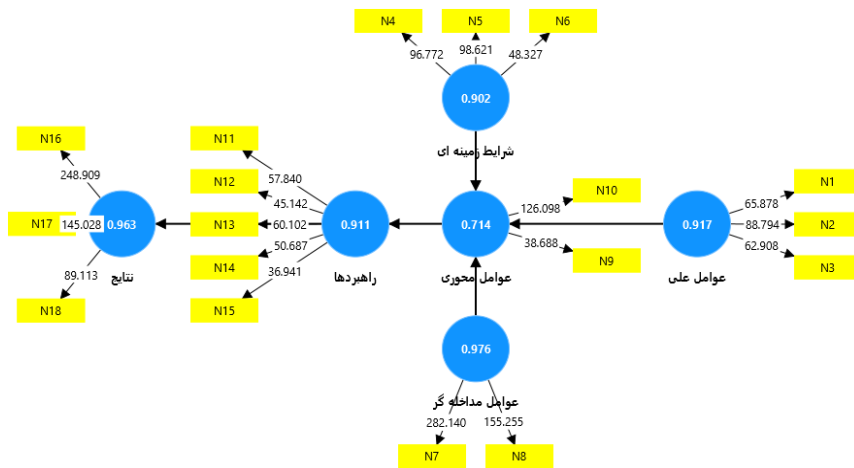
اندازه گیری شدت رابطه میان متغیرها

اندازه اثر (F2): شاخص اندازه اثر (F2) برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای پنهان الگوست که توسط کوهن (۱۹۸۸) معرفی شده است. به کمک این معیار می توان میزان اندازه اثر یک متغیر برونزا را بر یک متغیر درونزا در الگوی معادلات ساختاری اندازه گیری کرد. کوهن به ترتیب سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای میزان اثر ضعیف، متوسط و قوی تعیین کرد.

جدول ۹. شاخص اندازه اثر (F2)

متغیر	(F2)
عوامل علی ← عامل محوری	۰/۲۸۴
مداخله گر ← عامل محوری	۰/۰۸۲
عوامل زمینه ای ← عامل محوری	۰/۱۲۱
عامل محوری ← راهبردها	۰/۰۴۳
راهبردها ← پیامدها	۰/۰۲۲

بر اساس نتایج جدول یادشده، به ترتیب متغیر عوامل علی و عوامل زمینه‌ای، اثری قوی بر متغیر عامل محوری دارند. اما متغیر مداخله‌گر، اثر متوسطی بر عامل محوری دارد و در آخر اثر عامل محوری بر راهبردها، متوسط و راهبردها بر پیامدها، ضعیف است. در زیر بارهای عاملی مسیرهای تحلیل عاملی الگوی اندازه‌گیری تحقیق ارائه می‌شود که با توجه به ضرایب و T-values استخراج شده و تمام مسیرها تأیید شده‌اند.



شکل ۱. ضرایب مسیرها و آماره معناداری ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های پیش گفته، ضرایب معناداری هر یک از مسیرها (T-Values) بیش از ۱/۹۶ است و تمام مسیرهای مربوط در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار و پرسش‌های مرتبط با آن تأیید می‌شود. همچنین با توجه به اینکه هیچ یک از ضرایب تأثیرپذیری منفی نبود، رابطه تعدیل‌کنندگی وجود نداشت.

برازش کلی الگو

شاخص SRMR به‌عنوان یک معیار مناسب برای PLS-SEM معرفی شده که می‌تواند برای جلوگیری از تعیین نادرست الگو استفاده شود. شاخص SRMR به‌عنوان تفاوت بین همبستگی مشاهده‌شده و ماتریس همبستگی ضمنی الگو تعریف می‌شود. این شاخص، امکان ارزیابی میانگین بزرگی اختلافات بین همبستگی‌های مشاهده‌شده و موردانتظار را به‌عنوان معیار مطلق معیار برازش (الگو) فراهم می‌کند. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل‌قبولی نتیجه‌گیری می‌شود. در پژوهش کنونی این مقدار برابر است با ۰/۰۶۹؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که الگوی پژوهش کنونی، دارای برازش مناسبی است.

بررسی مسیرها و فرض‌های تحقیق



مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، پس از بررسی برازش الگوهای اندازه‌گیری، ساختاری و الگوی کلی، با بررسی ضرایب معناداری Z مقادیر (T) هر یک از مسیرها و نیز ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های پژوهش آزموده می‌شوند. در صورتی که مقدار ضریب معناداری هر یک از مسیرها بیش از ۱.۹۶ باشد، مسیر مربوط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و فرضیه مرتبط با آن تأیید می‌شود.

جدول ۱۰. ضریب مسیرها و آماره معناداری فرضیه‌های پژوهش

فرض‌ها	مسیرهای تحقیق	ضریب مسیر	T-value	P-value
H1	عوامل زمینه‌ای < عامل محوری	۰/۲۸۵	۵/۹۹۲	۰.۰۰۱
H2	عوامل علی < عامل محوری	۰/۴۲۴	۸/۷۷۷	۰.۰۰۱
H3	مداخله‌گر < عامل محوری	۰/۲۳۷	۵/۷۷۹	۰.۰۰۱
H4	عامل محوری < راهبردها	۰/۱۸۱	۳/۶۳۶	۰/۰۱۸
H5	راهبردها < پیامدها	۰/۱۴۷	۲/۳۳۴	۰.۰۰۱

نتایج آماری حاصل از جدول ۱۰ به ترتیب عبارت‌اند از:

H1- عوامل زمینه‌ای بر عامل محوری با ضریب (۰/۲۸۵) در سطح معناداری $P < 0.01$ به‌طور معناداری اثرگذار است.

H2- عوامل علی بر عامل محوری با ضریب (۰/۴۲۴) در سطح معناداری $P < 0.01$ به‌طور معناداری اثرگذار است.

H3- عوامل مداخله‌گر بر عامل محوری با ضریب (۰/۲۳۷) در سطح معناداری $P < 0.01$ به‌طور معناداری اثرگذار است.

H4- عامل محوری بر راهبردها با ضریب (۰/۱۸۱) در سطح معناداری $P < 0.05$ به‌طور معناداری اثرگذار است.

H5- راهبردها بر پیامدها با ضریب (۰/۱۴۷) در سطح معناداری $P < 0.01$ به‌طور معناداری اثرگذار است.

نتایج آزمون الگوی پژوهش که بیانگر معناداری مسیرها و فرایض پنج‌گانه آن است، همگی مورد تأیید بوده و در تشکیل الگوی مفهومی، قابل استفاده هستند.

ماتریس اهمیت- عملکرد

این ماتریس، اثرات کل الگوی درونی (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد) را مقابله می‌دهد تا حوزه‌ای پُراهمیت برای بهبود را مشخص کند. مقیاس عملکرد از صفر تا ۱۰۰

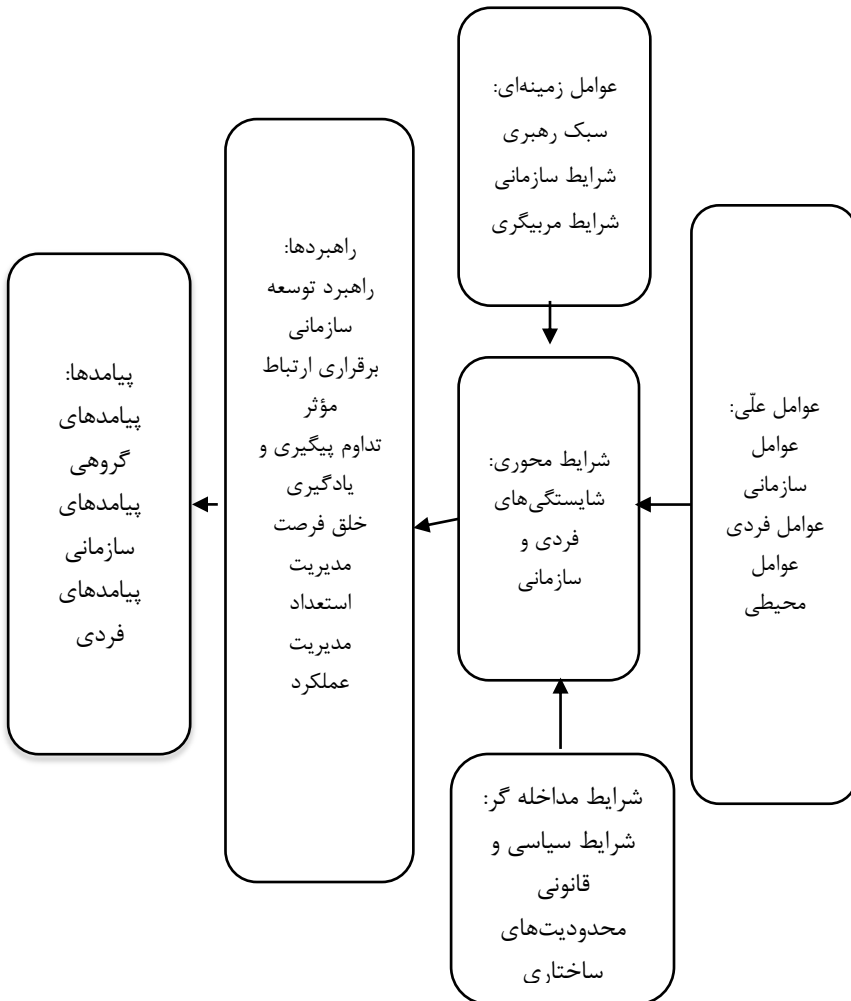
است و نمره بالاتر به معنای عملکرد بیشتر است. همان طور که جدول ۱۱ نشان می دهد، راهبردها و عامل محوری دارای اهمیت بالا و عملکرد بالایی هستند.

جدول ۱۱. ماتریس اهمیت- عملکرد

پیامدها		
اهمیت	عملکرد	
۰/۱۴۷	۵۶/۴۳۱	راهبردها
۰/۰۲۷	۵۶/۰۱۲	عامل محوری
۰/۰۱۱	۴۷/۸۸۹	عوامل علی
۰/۰۰۶	۳۲/۸۵۸	مداخله گر
۰/۰۰۸	۳۲/۳۷۳	زمینه ای

به طور خلاصه نتیجه این ماتریس اینطور استنباط می شود که برای افزایش پیامدها لازم است که بر راهبردها و شایستگی شغلی تمرکز بیشتری شود. در پژوهش به خوبی نقش محوری شایستگی های فردی- شغلی مشخص است و شرایط مداخله گر می تواند نقش تعدیلگری داشته باشد.

پژوهش کنونی که با استفاده از ۱۶ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد، نتیجه آن ۱۳۱ مفهوم و ۱۸ مقوله بود که در نهایت در قالب الگوی استراوس- کوربین در ۶ بُعد مطابق الگوی ذیل ترسیم می شود. الگوی مریگری عملکرد برای کارکنان فراشایسته، از شش بُعد عوامل علی، عوامل زمینه ای، شرایط مداخله گر، عوامل محوری، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. در الگوی پارادایمی منتج از داده شرایط علی و عوامل زمینه ای و شرایط مداخله گر بر عوامل محوری تأثیرگذار هستند. عوامل محوری نیز بر راهبردها مؤثر بوده و راهبردها نیز به پیامدها منجر می شوند و بر آنها تأثیرگذار هستند. بر این اساس الگوی ساختاری به شرح شکل زیر ترسیم می شود:



شکل ۲. الگوی ساختاری مربیگری عملکرد برای کارکنان فراشاایسته

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ساخت الگو برای مربیگری عملکرد کارکنان فراشاایسته در بخش دولتی بود که به دلیل فقدان الگو و راه‌کاری مناسب برای نگهداشت این دسته از کارکنان با استفاده از روش داده‌بنیاد به دست آمده است. رهنمون‌های به‌دست‌آمده می‌توانند به اجرای فرایند مربیگری مطلوب دستگاه‌های دولتی کمک کرده و نرخ نگهداشت را بالا ببرند.

پژوهش کنونی می‌تواند به شایستگی‌های مطرح‌شده موردنیاز برای مربیگری اضافه کرده و چارچوب‌های دیگری را نیز برای مواجهه با مراجعین فراشایسته در اختیار مربی و سازمان قرار دهد. این پژوهش می‌تواند از طریق راهبردهای توسعه سازمانی و همچنین معرفی پیامدها در حوزه توانمندی و هدفمندی فردی به پژوهش‌های انجام‌شده درباره الگوهای مسیر شغلی مربیان مانند تحقیقی شکری املشی و همکاران (۱۳۹۹) کمک کند و شایستگی‌هایی را معرفی کند. افزون بر پژوهش‌های خارجی، الگوی کنونی با پژوهش‌های داخلی که ویژگی‌های مربی و ویژگی‌های سازمان توسط رأفتی و همکاران (۱۴۰۰) و مؤلفه‌های اثرگذار در مربیگری (عباسیان و همکاران، ۱۳۹۹) مشابهت نتیجه داشته و از جهت رسیدن به پیامدهای سازمانی و فردی تکمیل‌کننده آن پژوهش‌ها به‌شمار می‌رود و سایرین نیز می‌توانند از نتایج پژوهش کنونی در آنها نیز استفاده کنند. استفاده از راهبرد خلاقیت در مربیگری نیز با پژوهش رفیعی و فیاضی (۲۰۲۰) همسوست و در این راهبرد به ارائه تکنیک‌های عملی بیشتر برای رسیدن به خلاقیت فردی اشاره شده است. راهبرد برقراری ارتباط مؤثر و خلق فرصت نیز به‌نوعی توسعه یافته‌های تحقیق رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) به‌شمار می‌آید که در آن پیشنهاد شده برای توسعه افراد فراشایسته به تفیض اختیار اقدام شود. این راهبردها می‌توانند در ادامه موجب تأثیرات مثبت در گروه‌های کاری شوند. شرایط و راهبردهای ارائه‌شده در این الگوی پژوهشی به‌ویژه عوامل محوری و راهبردهای بیان‌شده می‌تواند کامل‌کننده ۶ پژوهش انجام‌شده‌ای باشد که در پیشینه تحقیق به آنها پرداخته شده است. جدول زیر نشان‌دهنده تطابق راهبردهای آن تحقیقات و یافته‌ها و پیشنهادهای موجود در این تحقیق است.

جدول ۱۲. پیشنهاد برای پژوهش‌های پیشین

مقالات بررسی‌شده	راهبردهای پیشنهادی همسو	پیشنهاد راه‌کار مکمل
لئو و همکاران، ۲۰۲۴	ایجاد فرصت‌ها	ایجاد چالش‌های کاری مناسب
مودرکولک، ۲۰۲۵	ارتباط مؤثر	ایجاد هم‌افزایی بیشتر
رومانو، ۲۰۲۲	مدیریت عملکرد	توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد
علای محمود و زکریا السعید، ۲۰۲۱	مدیریت عملکرد	ارائه بازخورد مناسب
رحیمی و همکاران، ۱۴۰۳	مدیریت استعداد	ارائه بازخورد مناسب
نور عزتی و همکاران، ۲۰۲۴	مدیریت استعداد	جذب افراد مشتاق به یادگیری



همان گونه که مشاهد شد، راه کارهای برآمده از داده های الگو، امکان این را دارد که به پژوهش های انجام شده سایرین کمک کرده و به توسعه شیوه های مربیگری کمک کند. به صورت کلی ارائه الگوهای مربیگری به صورت اثبات شده علمی از طریق کیفی و کمی موضوعی کم تبدیل در دنیا به شمار می رود و از حیث ارائه طریق برای کارکنان فراشایسته بی نظیر است. افزون بر نوآوری در موضوع، در بافت نیز این تحقیق دارای تفاوت است و در بافت دولتی ایران مورد مشابهی که از طریق علمی به آن پرداخته شده باشد، وجود ندارد. این تحقیق به لحاظ استفاده کاملاً کاربردی و مورد نیاز همه دستگاه های اجرایی کشور بوده و با توجه به کمبود استفاده از شیوه های مربیگری، به لحاظ عملی هم می تواند بدعت گذار باشد.

پیشنهادهای

- ۱- حوزه بهبود عملکرد کارکنان:
- در حوزه دفاعی و نظامی از طریق مربیگری عملکرد به کارکنان فراشایسته کمک شود تا شکاف های عملکردی خود و یگان مرتبط با خود را شناسایی و برطرف کنند.
- از طریق شناساندن فرصت های ناشناخته برای کارکنان فراشایسته، مربیان می توانند قابلیت ها و عملکرد کارکنان را به حوزه های جدید و عملکرد چندحوزه ای توسعه دهند.
- توسعه مهارت ها و شایستگی های لازم برای کمک به شناساندن موفقیت در نقش در نظر گرفته شود. مربیان بتوانند راه سایر موقعیت های درون و برون سازمانی را برای افراد تسهیل کنند.
- ۲- حوزه بهره وری:
- در حوزه دفاعی و نظامی، مربیان از طریق همسو کردن کارکنان فراشایسته، اهداف فردی و سازمانی، تمرکز، کارایی و خروجی ها را بهبود دهند.
- عملکرد و توان دفاعی خود را از طریق انطباق با شرایط ایجادشونده توسط مربی بهره ور سازند.
- ۳- حمایت از رشد شخصی و حرفه ای
- کارکنان فراشایسته می بایست از طریق مربیان تا حدی توانمند شوند تا مسئولیت توسعه خود و یگان نظامی را برعهده بگیرند.
- مربیان اعتماد به نفس و خودآگاهی را افزایش دهند تا به تصمیم گیری بهتر منجر شود.
- ۴- تقویت قابلیت های رهبری:

- از طریق مربیگری و منتورینگ هدفمند، از میان کارکنان فراشایسته، رهبران آینده در سازمان و فرماندهان نظامی در عرصه‌های دفاعی، پرورش یابند.

- مهارت‌های رهبری مانند ارتباطات و حل تعارض در انواع میدان‌های نبرد و هوش هیجانی بهبود یابند.

۵- افزایش مشارکت و حفظ کارکنان:

- از طریق ایجاد محیطی حمایتی، کارکنان احساس ارزشمندی و انگیزه کنند.

- با توجه به توسعه و رضایت شغلی، جابجایی کارکنان کاهش پیدا کند.

۶- هدایت تغییرات سازمانی:

- مربیان انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری را در دوران تغییرات یا شرایط خاص دفاعی تسهیل کنند.

- مربیان به کارکنان فراشایسته کمک کنند تا راهبردها، فناوری‌ها یا فرایندهای جدید را بپذیرند.

۷- تقویت فرهنگ یادگیری:

- مربیان یادگیری مستمر و اشتراک دانش در همه زمینه‌های مدیریتی و فرماندهی را تشویق کنند.

- مربیان با به‌چالش کشیدن کارکنان برای تفکر متفاوت، نوآوری و خلاقیت را تقویت کنند.

۸- دستاوردهای قابل اندازه‌گیری:

- مربیان با بهبود معیارهای عملکرد، خروجی‌های با کیفیت‌تر و نتایج عملکردی را تقویت کنند.

تقدیر و تشکر

بدین وسیله از همه همکارانی که در وزارت نیرو در انجام این پژوهش همکاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود. این مقاله بدون دریافت کمک مالی انجام شده است.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

فهرست منابع

حاجی‌زاده، حاجت، مکوندی، فؤاد، و امیرنژاد، قنبر (۱۴۰۰). طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۹(۸)، ۷۷-۵۲.



راستگو، راضیه، و کیانی، کورش (۱۳۹۸). شناسایی چهره با استفاده از تنظیم دقیق شبکه‌های
کانولوشنی عمیق و رویکرد یادگیری انتقالی. *مدل سازی در مهندسی*، ۱۷ (۵۸)، ۱۱۱-۱۰۳. doi:
10.22075/jme.2019.16299.1613

رأفتی، محمد، موسی‌خانی، مرتضی، ذبیحی، محمدرضا، و قربانی، محمود (۱۴۰۰). طراحی مدل
مربطی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱
(۱۵)، ۷۷-۱۰۶.

رحیمی، مهناز، حسینی، محمد، و قلاوندی، حسن (۱۴۰۳). اثر تقاضای شغلی، ابهام نقش، فراشاستگی
ادراک‌شده و حمایت سازمانی بر رفاه کارکنان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲ (۳)، ۲۱۱-۲۲۷.
سیرغانی، سمیه، طاهری لاری، مسعود، و بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت
استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی. *فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت*
کسب‌وکار، ۳ (۳)، ۲۴۵-۲۲۹. doi: [10.22034/jvcbm.2023.408429.1150](https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150)

شکری املشی، شمسی، الهی، علیرضا، و اکبری یزدی، حسین (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای مدیریت مسیر
شغلی مربیان ورزشی ایران: یافته‌های یک تحقیق کیفی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸ (۱)،
۲۰۳-۱۸۳. doi: [10.22044/shm.2021.9828.2238](https://doi.org/10.22044/shm.2021.9828.2238)

عباسیان، حسین، آراسته، حمیدرضا، زین‌آبادی، حسن‌رضا، و ابراهیمی، ایوب (۱۳۹۹). شناسایی
مؤلفه‌های اثرگذار در مربی‌گری فرایند کارورزی دانشجو معلمان در دانشگاه فرهنگیان: رویکردی
کیفی. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۹ (۱)، ۳۸-۷.

محمدرزاده، معصومه، اسماعیل‌زاده، مونا، و سبک‌رو، مهدی (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر منابع
انسانی دانشی. *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵ (۸)، ۹۵-۱۲۰.
مرتضوی امامی، سیدعلی‌اکبر، احقر، قدسی، تقوایی، داود، و اسدزاده، حسن (۱۴۰۱). طراحی و
اعتباریابی الگوی کوچینگ بر مبنای نظریه انتخاب در دانشگاه فرهنگیان. *نوآوری‌های آموزشی*،
۲۱ (۱)، ۱۱۳-۱۳۸.

ملکشاهی، حجت‌الله، واعظ، نفیسه، و تقی‌پور، فائزه (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سیاستگذاری‌های جمهوری
اسلامی ایران برای مهار مهاجرت نخبگان. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۴ (۴)، ۲۹۰-
۲۷۱.

نوری‌زاده، مسلم، دارا، جلیل، و نوری ممبنی، زینب (۱۴۰۲). فرار مغزها و کیفیت حکمرانی با تأکید بر
پدیده سیاست‌زدگی در ایران معاصر. *دولت‌پژوهی ایران معاصر*، ۹ (۲)، ۹۳-۱۱۸.

نیک‌اخلاق، سعید، هویدا، رضا، و محمد داودی، امیرحسین (۱۴۰۳). ارائه مدل رهبری مربی‌گرا
براساس نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *پژوهش‌های مدیریت منابع
انسانی*، ۱۶ (۱)، ۴۷-۱۱.



- Aly Mahmoud, S., & Zakaria ELsaeed, Z(2021). Abusive and Coaching Supervision and its relation to nurses' talent. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 381-398.
- Bakhshandeh, B(2022). Performance Coaching. In *High-Performance Coaching for Managers* (pp. 31-73). Productivity Press.
- Bao, Y., & Zhong, W(2023). Public service motivation helps: Understanding the influence of public employees' perceived overqualification on turnover intentions. *Australian Journal of Public Administration.*, 83(3), 328-350. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12588>
- Boyatzis, R. E(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Cohen, J(1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Corbin, J., & Strauss, A(2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Debus, M. E., Gross, C., & Kleinmann, M(2020). The power of doing: How job crafting transmits the beneficial impact of autonomy among overqualified employees. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 317-331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09625-y>
- Du, Y., Luo, J., & Su, Y(2025). Job crafting towards strengths and interests: how overqualification enhances creativity? *The Service Industries Journal*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2457548>
- Eurostat(2023). Non-nationals more likely over-qualified than nationals. Eurostat. Retrieved 03/09/2023 from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230309-3>
- Harandi, A., & Mirzaeian Khamseh, P(2024). Can perceived overqualification increase cyberloafing? An emphasis on the mediating role of emotional exhaustion. *Interdisciplinary Journal of Management Studies* (Formerly known as *Iranian Journal of Management Studies*), 17(2), 409-424. <https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339410.674982>
- Kılınç, S(2021). Relationship Between Overqualified Labor and Productivity. In *Strategic Outlook in Business and Finance Innovation: Multidimensional Policies for Emerging Economies* (pp. 47-57). Emerald Publishing Limited.
- Liu, W., Zhang, B., Sun, R., & Li, S(2024). Busting the blackbox between managerial coaching behaviors and employee outcomes from a perspective of discrete emotional process mechanism. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 954-975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0219>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206320948602>



- Ma, C., Lin, X., & Wei, W(2020). Linking perceived overqualification with task performance and proactivity? An examination from self-concept-based perspective. *Journal of Business Research*, 118, 199-209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.041>
- Ma, C., Shang, S., Zhao, H., Zhong, J., & Chan, X. W(2023). Speaking for organization or self? Investigating the effects of perceived overqualification on pro-organizational and self-interested voice. *Journal of Business Research*, 168, 114215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114215>
- Mezirow, J(2018). Transformative learning theory. In *Contemporary theories of learning* (pp. 114-128). Routledge.
- Modderkolk, L., van Meurs, J., de Klein, V., Engels, Y., & Wichmann, A. B(2025). Effectiveness of Meaning-Centered Coaching on the Job of Oncology Nurses on Spiritual Care Competences: A Participatory Action Research Approach. *Cancer Nursing*, 48(1), 55-63.
- Nur Izzaty, M., Ishak Abd, R., Abdullah Sanusi, O., Suhaila, A., & Nurshahira, I(2024). How Does Managerial Coaching Affect Talent Development? The Mediating Role of Subordinates' Learning Motivation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 3554-3568. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.4034>
- Passmore, J., & Sinclair, T(2020). *Becoming a coach: The essential ICF guide*. Springer.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G(1990). "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*.
- Rafiee, M., Fayazi, M(2020). Investigating the Possibility of Creativity Emergence in Overqualified Employees. *Innovation & Creativity in Human Science*, 10 (1), 27 – 52.
- 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.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S(2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84.
- Shang, Z., Zuo, C., Shi, Y., & Zhou, T(2024). Does Overqualification Play a Promoting or a Hindering Role? The Impact of Public Employees' Perceived Overqualification on Workplace Behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(1), 48. <https://doi.org/10.3390/bs14010048>
- Srigouri, V. V., & Muduli, A(2024). Performance coaching and training transfer in micro, small and medium enterprises of India: examining the mediating role of employee agility. *Journal of Management Development*, 43(4), 556-570. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2023-0360>
- Szabó, S., Slavić, A., & Berber, N(2019). Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali*

Ekonomskog fakulteta u Subotici, 55(41), 67-80.
<https://doi.org/10.5937/AnEkSub1941067S>

Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. Wiley.

Zhao, S., & Ma, C(2023). Too smart to work hard? Investigating why overqualified employees engage in time theft behaviors. *Human Resource Management*, 62(6), 971-987. <https://doi.org/10.1002/hrm.22182>

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

