



## Developing a Model for Identifying the Domains and Dimensions of Key Employees' Effectiveness

**Saeed Ghasemi** 

PhD Candidate, Department of Public Administration, Qeshm Campus, University of Tehran, Qeshm, Iran. E-mail: saeed.ghasemi@ut.ac.ir

**Mojtaba Amiri** 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

**Mehran Badin Dahesh\*** 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Innovation and Sustainability Governance, Faculty of Governance, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: badindaresh@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Key employees represent a critical source of competitive advantage and play an essential role in the achievement of organizational missions and strategic objectives. In the Mopna Power Plant Operation and Technical Support Company, a structured process for identifying key employees has been in place since 2019–2020. However, several obstacles have hindered its continuity and reduced the organization's ability to fully leverage the capabilities of these employees. These challenges include high implementation costs, operational complexities, the possibility of negative consequences arising from employee differentiation, managerial hesitation in applying differentiated HR practices, and, above all, the lack of an indigenous and comprehensive framework for assessing the domains and dimensions of key employees' effectiveness. The absence of such a framework has limited the organization's ability to evaluate the contributions of key employees in a systematic and evidence-based manner. To address this gap, the present study aims to identify and explain the domains and dimensions of key employees' effectiveness in the specific context of Mopna Power Plant Operation and Technical Support Company. The overarching objective is to provide conceptual clarity and support the development of a practical foundation for

**Citation:** Ghasemi, Saeed; Amiri, Mojtaba & Badin Dahesh, Mehran (2026). Developing a Model for Identifying the Domains and Dimensions of Key Employees' Effectiveness. *Journal of Public Administration*, 18(2), 454-483. (in Persian)



improving organizational performance through more informed identification and utilization of key employees.

### **Methods**

This research is applied in purpose and qualitative in nature, employing thematic analysis as the primary methodological approach. The study proceeded in two major phases. In the preliminary phase, an extensive review of theoretical and empirical literature on key employee effectiveness was conducted to establish a conceptual foundation and to identify existing approaches and limitations in prior research. In the main empirical phase, data were gathered through semi-structured interviews with 13 subject-matter experts directly involved in designing or implementing the company's key employee identification program. These individuals included program consultants, staff deputies, and power plant managers, selected through purposive sampling to ensure relevant expertise. Theoretical saturation was achieved after ten interviews, but data collection continued until thirteen interviews were completed to enhance reliability. The interview data were analyzed through a thematic analysis process involving three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

### **Results**

Thematic analysis of the interviews initially produced 675 open codes, which, after removing redundancies, were reduced to 514 unique codes. These codes were organized into 21 sub-categories representing various aspects of key employee effectiveness, including problem-solving, decision-making, operational excellence, innovation, learning agility, flexibility, commitment, ethical behaviors, resilience, team leadership, knowledge transfer, specialized authority, financial impacts, productivity, competitive advantage, customer satisfaction, retention, employer branding, professional credibility, reputation and branding, and social responsibility. Through axial and selective coding, these 21 sub-categories were further integrated into seven overarching domains and dimensions of key employee effectiveness within the power plant context. These include: (1) perceptual and executive capabilities, (2) innovation and transformative development, (3) self-management and ethical resilience, (4) impact on organizational human capital, (5) value creation at the organizational level, (6) stakeholder management and internal sustainability, and (7) development of influence and social responsibility. Based on these findings, the "Model for Identifying the Domains and Dimensions of Power Plant Key Employees' Effectiveness" was formulated.

### **Conclusion**

The study identified and articulated the primary domains and dimensions that characterize the effectiveness of key employees in the Mopna Power Plant Operation and Technical Support Company. The resulting model offers an indigenous and systematic framework for evaluating key employees' performance and contributions, and it may serve as a useful reference for similar organizations seeking to strengthen their key talent identification and development processes. The study encourages future research to test the applicability of the proposed model in other organizational contexts, develop quantitative indicators for measuring effectiveness, and examine the role of environmental and cultural variables in shaping key employee effectiveness.

**Keywords:** Competency, Competitive advantage, Indigenous effectiveness model, Power plant key employees, Thematic analysis.



## ارائه مدل شناسایی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی

سعید قاسمی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس قشم، دانشگاه تهران، قشم، ایران. رایانامه: saeed.ghasemi@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

مهران بادین دهش\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه حکمرانی نوآوری و پایداری، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: badindahesh@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** کارکنان کلیدی به عنوان منبع مزیت رقابتی، در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند. از این رو شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی مپنا که از سال ۱۳۹۸، به شناسایی این دسته از کارکنان اقدام کرده است و چالش‌هایی مانند هزینه‌های هنگفت، دشواری‌های اجرایی، پیامدهای ایجاد تمایز میان کارکنان، تردیدهای مدیریتی و به‌ویژه نبود چارچوب بومی و جامع برای سنجش حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی آنان، مانع از ادامه فرایند و بهره‌برداری کامل از پتانسیل این کارکنان شده است. این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در این شرکت و به دنبال پُر کردن این خلأ تحقیقاتی و ارائه مبنایی برای تقویت عملکرد سازمانی اجرا شده است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از حیث روش، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون تلقی می‌شود. در مرحله نخست، پیشینه‌های نظری و تجربی مطالعات حوزه اثربخشی کارکنان کلیدی مرور شد. در ادامه و در بخش اصلی پژوهش، ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان فعال در این حوزه انجام شد که این افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. خبرگانی که در اجرای طرح شناسایی کارکنان کلیدی در این شرکت نقش داشتند، عبارت بودند از: مشاوران طرح، معاونان ستادی و مدیران نیروگاه‌ها. اشباع نظری در مصاحبه دهم حاصل شد؛ با این حال، به منظور اطمینان، مصاحبه‌ها تا ۱۳ نفر ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، شامل کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل شدند.

**استناد:** قاسمی، سعید؛ امیری، مجتبی و بادین دهش، مهران (۱۴۰۵). ارائه مدل شناسایی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی. مدیریت دولتی، ۱۸(۲)، ۴۵۴-۴۸۳.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مضمون ۱۳ مصاحبه انجام شده با خبرگان سازمانی، ابتدا در مرحله کدگذاری باز، ۶۷۵ کد به دست آمد که با حذف کدهای یکسان، به ۵۱۴ کد اولیه تقلیل یافت. این کدها در ۲۱ مقوله فرعی طبقه بندی شدند که عبارت‌اند از: حل مسئله، تصمیم‌گیری، تعالی عملیاتی، نوآوری، چابکی یادگیری، انعطاف‌پذیری، تعهد، رفتارهای اخلاقی، تاب‌آوری، رهبری تیمی، انتقال دانش، مرجعیت تخصصی، تأثیرهای مالی، بهره‌وری، مزیت رقابتی، رضایت مشتری، نگهداشت، برند کارفرمایی، اعتبار حرفه‌ای، شهرت و برند، مسئولیت اجتماعی. در مراحل بعدی کدگذاری (محوری و انتخابی)، این مقوله‌های فرعی، به هفت حوزه و بعد اصلی اثربخشی کارکنان کلیدی نیروگاهی تجمیع شدند: ۱. قابلیت ادراکی و اجرایی؛ ۲. قابلیت نوآوری و توسعه تحول‌آفرین؛ ۳. قابلیت خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی؛ ۴. قابلیت تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی سازمان؛ ۵. قابلیت ارزش‌آفرینی در سطح سازمانی؛ ۶. قابلیت مدیریت ذی‌نفعان و پایداری داخلی؛ ۷. قابلیت توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی. در نهایت، بر اساس این یافته‌ها، «مدل شناسایی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی نیروگاهی» ارائه شد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های این پژوهش، حوزه‌ها و ابعاد اصلی اثربخشی کارکنان کلیدی نیروگاهی شناسایی و مدل پیشنهادی برای سنجش این اثربخشی تدوین شد. این مدل می‌تواند به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی، در سازمان‌های مشابه به کار گرفته شود. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، این مدل در سازمان‌های دیگر آزمون شود و شاخص‌های کمی برای سنجش اثربخشی توسعه یابد. همچنین، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی و محیطی بر این ابعاد، به درک عمیق‌تری از نقش این دسته از کارکنان در موفقیت سازمانی منجر خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل مضمون، شایستگی، کارکنان کلیدی نیروگاهی، مدل بومی اثربخشی، مزیت رقابتی.

## مقدمه

در چشم‌انداز پویای کسب‌وکار قرن بیست‌ویکم، سرعت نوآوری فناورانه، جهانی‌شدن و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها را با فشار فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی پایدار روبه‌رو کرده است. در چنین محیطی، منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار بیش از دارایی‌های فیزیکی و مالی، به سرمایه‌انسانی به ویژه کارکنان کلیدی<sup>۱</sup>، وابسته است. این گروه از کارکنان که در ادبیات مدیریت استعداد با عناوینی همچون کارکنان کلیدی یا استعدادهای استراتژیک شناخته می‌شوند، در خلق ارزش، هدایت تغییر و تقویت تاب‌آوری سازمان نقشی محوری ایفا می‌کنند (کالینگز و ملاحی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ مایرز و ون وورکوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در این پژوهش، کارکنان کلیدی به کارکنانی اطلاق می‌شود که در موقعیت‌های حیاتی سازمان، با ترکیبی از تخصص عمیق، نفوذ شبکه‌ای، نوآوری و توان اثربخشی بر تصمیمات کلان، تأثیر چندسطحی (فردی، تیمی و سازمانی) ایجاد می‌کنند (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). همین ویژگی‌ها شناسایی، توسعه و سنجش اثربخشی این افراد را به دغدغه‌ای استراتژیک برای مدیران منابع انسانی تبدیل کرده است (براکبانک و اولریش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). تحقیقات اخیر نشان می‌دهد سازمان‌هایی که کارکنان کلیدی خود را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کنند، تا ۲/۵ برابر بیشتر از رقبای در دستیابی به اهداف مالی و عملیاتی موفق‌اند (بوشن، بدارد، جفسون و وادوگانانان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه مطالعات مدیریت استعداد و کارکنان کلیدی، همچنان چالش‌ها و خلأهای تحقیقاتی متعددی در خصوص حوزه‌های اثربخشی و اثربخشی این کارکنان وجود دارد که به بررسی دقیق‌تر نیازمندند (کالینگز، ملاحی و کاسیو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ گالاردو گالاردو، تونیس و اسکولیون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). تحقیقات موجود عمدتاً بر شناسایی ویژگی‌های فردی مانند شایستگی‌ها، عملکرد بالا و پتانسیل رهبری تمرکز کرده‌اند (سیلزر و چرچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ هیوز و راگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)؛ اما کمتر به فرایندهای اثربخشی این کارکنان بر نتایج تیمی، سازمانی و محیطی (مانند نوآوری سازمانی، پایداری و مسئولیت اجتماعی) پرداخته‌اند (گلنس، درایز، هافمنز و پپرمنز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ مالیک، سینها، پیرا و رولی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین با توجه به اذعان متخصصان حوزه منابع انسانی به اهمیت کارکنان کلیدی، ادبیات موجود در زمینه سنجش اثربخشی آن‌ها با شکاف‌های چشمگیری مواجه است. الگوهای سنتی ارزیابی عملکرد، اغلب بر شاخص‌های عملکردی در سطح فردی محدود و متمرکزند (دنیزی و مورفی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷؛ دنیزی و اسمیت<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴؛ کوواس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶)؛ از این رو

1. Key employees
2. Collings & Mellahi
3. Meyers & Van Woerko
4. Brockbank and Ulrich
5. Beauchene, Bedard, Jefson & Vaduganathan
6. Collings, Mellahi & Cascio
7. Gallardo – Gallardo, Thunnissen & Scullion
8. Silzer & Church
9. Hughes & Rog
10. Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans
11. Malik, Sinha, Pereira & Rowley
12. DeNisi & Murphy
13. DeNisi & Smith
14. Kuvaas

توانایی به تصویر کشیدن ارزش‌های جامع و چندوجهی کارکنان کلیدی را ندارند. این الگوها، اغلب قادر نیستند ابعاد ناملموس اثربخشی نظیر خلاقیت، هوش هیجانی، رهبری غیررسمی و قابلیت انطباق افراد کلیدی را بسنجند؛ در حالی که این ابعاد، برای موفقیت در نقش‌های استراتژیک حیاتی‌اند. علاوه‌براین، بسیاری از چارچوب‌های موجود، در برقراری ارتباط علی و شفاف بین اثربخشی فردی کارکنان کلیدی و نتایج کلان سازمانی، مانند رشد استراتژیک، نوآوری سیستمی و پایداری بلندمدت دچار ضعف هستند (هورواتووا، ولچوفسکا، کائورووا و لارسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). این نقص، توجیه سرمایه‌گذاری‌های سنگین در جذب و توسعه استعدادها، کلیدی را برای مدیریت ارشد دشوار می‌سازد. یکی از خلأهای اصلی، نبود رویکرد جامع، استاندارد و بومی برای سنجش اثربخشی کارکنان کلیدی است (خیلجی، طارق و شولر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). تحقیقات موجود، بیشتر بر شناسایی ویژگی‌های فردی این کارکنان تأکید دارند؛ اما کمتر به فرایندهای اثربخشی این دسته از کارکنان بر نتایج تیمی، سازمانی و محیطی پرداخته‌اند.

با وجود تأکیدهای موجود، ادبیات پژوهش در این زمینه کاستی‌هایی دارد. تحقیقات پیشین اغلب بر شناسایی ویژگی‌های فردی کارکنان کلیدی، مانند شایستگی‌ها و پتانسیل رهبری متمرکز بوده‌اند. با این حال، ارتباط میان مدیریت این کارکنان و نتایج میان‌مدت و بلندمدت در سطح فردی، تیمی و سازمانی، موضوعی است که به بررسی عمیق‌تر و به‌روزرسانی نیاز دارد (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹؛ تونیسن، بوسلی و فروتیه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ ناز، لی، نثار و خان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). برای نمونه، حوزه‌های اثربخشی این کارکنان در سازمان، به‌طور جدی کاوش نشده و این خلأ پژوهشی محسوس است. به‌طور خاص، در صنعت انرژی، یافته‌ها نشان می‌دهد که چالش‌هایی مانند حفظ و جذب استعدادها، به‌دلیل تغییر الزامات مهارتی در دوران گذار انرژی، بسیار جدی است. همچنین، نقش محوری سبک رهبری (فرا‌تر از مسائل مالی) در ایجاد یک پیشنهاد ارزش متحصربه‌فرد برای کارکنان و کاهش ترک خدمت، برجسته شده است.

در شرایط کنونی، سازمان‌ها در صنایع بزرگ و پیچیده مانند صنعت انرژی با تحولات سریع اقتصادی، تغییرات فناورانه و نیاز به نوآوری مداوم مواجهند. بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع انسانی، به‌ویژه کارکنان کلیدی، به مزیت رقابتی ضروری تبدیل شده است. این اهمیت در شرکت‌هایی مانند شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی نیروگاهی مپنا که مسئول تولید بخش شایان توجهی از برق کشور است، مضاعف می‌شود. شناسایی دقیق و مدیریت اثربخش این کارکنان، در عملکرد کلی سازمان نقشی حیاتی دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر در پاسخ به خلأهای فوق و ضرورت کشف حوزه‌های اثربخشی کارکنان کلیدی در فرایندهای استراتژیک و عملیاتی، به‌منظور سنجش اثربخشی آن‌ها، به چارچوبی بومی و معتبر نیازمند است. در نتیجه، هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوبی برای شناسایی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی نیروگاهی مپنا است. برای دستیابی به این هدف، پژوهش حاضر در پی پاسخ به سؤال‌های اساسی زیر است:

1. Horváthová, Velčovská, Kaueroová & Larsen
2. Khilji, Tarique & Schuler
3. Thunnissen, Boselie & Fruytier
4. Naz, Li, Nisar & Khan

۱. اثربخشی کارکنان کلیدی را در چه حوزه‌هایی می‌توان بررسی کرد؟

۲. اثربخشی کارکنان کلیدی در هر کدام از این حوزه‌ها از چه ابعادی تشکیل شده است؟

### پیشینه نظری پژوهش

بررسی سیر تاریخی مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که منشأ لزوم شناسایی و تفکیک کارکنان کلیدی از کارکنان عادی، در تحولی عمیق در پارادایم مدیریت ریشه دارد که در دهه ۱۹۹۰ میلادی شکل گرفت. این دگرگونی با ظهور نظریه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> کلید خورد. بر اساس این نظریه که توسط متفکرانی چون بارنی<sup>۲</sup> مطرح شد، مزیت رقابتی شرکت‌ها، نه از ساختارهای بازار، بلکه از منابع داخلی کمیاب، ارزشمند و تقلیدناپذیر سازمان سرچشمه می‌گیرد. در این چارچوب، کارکنان کلیدی، به دلیل داشتن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد، به عنوان منابع انسانی حیاتی تلقی شدند. این درک بنیادین که همه کارکنان به طور یکسان در خلق ارزش استراتژیک نقش ندارند، زمینه‌ساز ظهور و تقویت مدیریت استعداد استراتژیک در اوایل دهه ۲۰۰۰ شد. در این دوره، تمرکز مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>۳</sup>، از مدیریت عمومی کارکنان، به سمت نخبگان سازمانی و لزوم سرمایه‌گذاری هدفمند روی آن‌ها متمایل شد (هارل و تزاغیر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). نظریه‌هایی مانند سرمایه انسانی و مدیریت عملکرد استراتژیک (آرمسترانگ و بارون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵) نیز این روند را حمایت کردند و ابزارهای لازم برای شناسایی، توسعه و پاداش‌دهی متفاوت به کارکنان کلیدی را فراهم آوردند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، از تمرکز بر کارکنان عادی، به سمت کارکنان کلیدی جهش کرده است (لوئیز و هکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). برای مثال، مدل مدیریت استعداد استراتژیک بر شناسایی پُست‌های کلیدی بر اساس مأموریت و استراتژی سازمان تأکید دارد و روابط غیرمستقیم با عملکرد سازمانی را بررسی می‌کند (کالینز و ملاحی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). همچنین، مدل جاش برسین از «مدیریت استعداد» به «مدیریت افراد» گذار می‌کند و بر تنوع، یادگیری مداوم و تمرکز بر نقاط قوت همه کارکنان تأکید دارد؛ اما همچنان کارکنان کلیدی را به عنوان موتور نوآوری برجسته می‌سازد (برسین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

در نهایت، با ورود به عصر داده‌محوری، فرایند تفکیک از یک تشخیص کیفی به یک تحلیل کمی و پیش‌بینانه تبدیل شده است تا سازمان‌ها بقا و رشد خود را در مواجهه با چالش‌های بازار تضمین کنند. تحقیقات مک کینزی (مارتین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با برنامه‌های مدیریت استعداد مؤثر، شانس بیشتری برای پیشی گرفتن از رقبا دارند و بازدهی سهام‌داران را بهبود می‌بخشند.

1. Resource-Based View - RBV
2. Barney
3. Human resource management
4. Harel & Tzafirir
5. Armstrong & Baron
6. Lewis & Heckman
7. Bersin
8. Martin

### مدل‌های شناسایی کارکنان کلیدی

با توجه به اینکه روش‌های شناسایی کارکنان کلیدی، در نحوه اثرگذاری بر اهداف، استراتژی‌ها و نتایج سازمانی این افراد ریشه دارد، برای شناسایی عوامل اثربخشی این افراد در سازمان، مرور مدل‌های متداول شناسایی کارکنان کلیدی و معیارهای مربوطه به صورت خلاصه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. معرفی روش‌های شناسایی کارکنان کلیدی

نام روش / مدل	روش شناسایی	ویژگی‌ها	منبع
مدل زوباف	دسته‌بندی کارکنان بر اساس دو بُعد ارزش افزوده و سختی جایگزینی (یگانگی) در چهار ربع.	تمرکز بر شناسایی کارکنان با ارزش افزوده بالا و جایگزینی دشوار به‌عنوان سرمایه انسانی اصلی؛ قابل اعمال در سطوح مختلف سازمانی بدون محدودیت به سطوح بالا.	زوباف <sup>۱</sup> (۱۹۸۸)
مدل لپاک و اسنل	تمایز کردن نیروی کار به چهار دسته: دانش‌محور (ارزشمند و منحصربه‌فرد)، شغل‌محور (ارزشمند اما غیرمنحصربه‌فرد)، قراردادی (غیرارزشمند و غیرمنحصربه‌فرد)، مشارکتی (منحصربه‌فرد اما کم‌ارزش).	تأکید بر تعهد بلندمدت به کارکنان کلیدی؛ تمرکز بر ارزش استراتژیک و منحصربه‌فرد بودن برای تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری منابع انسانی.	لپاک و اسنل <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)
مدل مدیریت استعداد استراتژیک	شناسایی پُست‌های کلیدی بر اساس مأموریت و استراتژی، ایجاد مخزن استعداد از بازار داخلی و خارجی.	رابطه غیرمستقیم با عملکرد سازمانی؛ تمرکز بر انگیزش، تعهد و رفتار فرانت‌شسی؛ پُر کردن پُست‌های کلیدی با استعدادهای پتانسیل بالا.	کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹)
مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ	شروع با استراتژی کسب‌وکار، جذب استعدادها، حفظ و مدیریت آن‌ها برای ایجاد مخزن استعداد.	ادغام فرایندهای سنتی مانند استخدام و آموزش با رویکرد استراتژیک؛ تمرکز بر حفظ مزیت رقابتی از طریق سیستم‌های یکپارچه.	آرمسترانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)
مدل مدیریت استعدادهای سنتی در مقابل مفهوم مدیریت افراد	گذار از تمرکز بر استعدادهای برتر به مدیریت افراد با تأکید بر تنوع، یادگیری مداوم و نقاط قوت همه.	تمرکز بر مدیریت افراد به‌عنوان مصرف‌کنندگان داوطلب؛ ایجاد محیط یادگیری و فرهنگ شمول؛ کاهش تعصبات و توانمندسازی فردی.	برسین (۲۰۱۹)
مدل ماتریس ۹خانه‌ای مدیریت استعداد	ارزیابی کارکنان بر اساس دو بُعد عملکرد گذشته و توان بالقوه آینده در ماتریس ۹خانه‌ای.	سه گام کلیدی: شناسایی افراد و پُست‌های کلیدی و تطبیق آن‌ها؛ ابزار ساده و مؤثر برای ارزیابی استعدادهای سازمان‌ها.	مکنزی <sup>۴</sup> (۲۰۲۳)

1. Zuboff
2. Lepak & Snell
3. Armstrong
4. McKinsey

## اثربخشی کارکنان کلیدی

مفهوم اثربخشی به‌طور کلی درجه‌ای تعریف می‌شود که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج مورد انتظار به‌دست آمده است که بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰، میزان دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده را نشان می‌دهد و فراتر از کارایی (انجام کارها به‌شیوه درست) است، بلکه بر انجام کارهای درست تمرکز دارد (دراکر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳؛ نجار<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). اثربخشی سازمانی به‌عنوان درجه‌ی دستیابی سازمان به اهداف مدنظر شناخته می‌شود و شامل سطوح فردی (عملکرد وظیفه‌ای)<sup>۳</sup>، گروهی (هم‌افزایی تیمی)<sup>۴</sup> و سازمانی (رشد استراتژیک)<sup>۵</sup> است؛ جایی که بدون معیارهای چندبُعدی، سازمان‌ها نمی‌توانند نیازهای ذی‌نفعان را برآورده کنند (اوغوجافور، موئو و آدولجو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). اثربخشی منابع انسانی بر بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در مدیریت استعداد تمرکز دارد، مانند شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان کلیدی و کاهش ریسک‌های مرتبط با خروج آن‌ها که به تداوم عملیات و افزایش ارزش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی منجر می‌شود (کاپلی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲؛ کاسیو و آگوانیس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). اثربخشی کارکنان کلیدی، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از این مفاهیم، توانایی و ظرفیت این افراد برای دستیابی به خروجی‌های مرتبط با اهداف نقش‌شان است؛ توانایی و ظرفیت‌هایی از جمله قابلیت (دانش، مهارت، شایستگی)، فرصت (محیط مناسب) و انگیزه (تعهد و اشتیاق) که نه تنها عملکرد فردی را می‌سازد، بلکه تأثیر چندسطحی بر نوآوری، رهبری و پایداری سازمانی را ارزیابی می‌کند (کالینگز، وایمن و اسکولیون<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲؛ آگوانیس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳).

در حوزه مدیریت منابع انسانی، سنجش اثربخشی کارکنان کلیدی، به‌عنوان یک چالش کلیدی مطرح است؛ زیرا مدل‌های اختصاصی برای این منظور محدود هستند و اغلب به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مدل‌های شناسایی استعدادها در نظر گرفته می‌شوند (گارتنر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). ادبیات نشان می‌دهد که مدل‌های موجود بر اساس اهداف استراتژیک سازمان، تمرکز بر پتانسیل، عملکرد و تعهد کارکنان طراحی شده‌اند. در ادامه به تشریح برخی مدل‌های پُرکاربرد پرداخته شده است. مدل شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا<sup>۱۲</sup>، بر سه بُعد اصلی استوار است: ۱. اشتیاق<sup>۱۳</sup> که شامل انگیزه درونی برای پیشرفت، جاه‌طلبی و تمایل به یادگیری می‌شود؛ ۲. توانایی<sup>۱۴</sup> که ظرفیت عملکرد در نقش‌های پیچیده را پوشش می‌دهد و بر توانایی‌های شناختی، مهارت‌های تحلیلی و قضاوتی تمرکز دارد؛ ۳. تعهد<sup>۱۵</sup> که وابستگی به سازمان را شامل می‌شود

1. Drucker
2. Najar
3. Task performance
4. Team synergy
5. Strategic growth
6. Oghojafor, Muo & Aduloju
7. Cappelli
8. Cascio & Aguinis
9. Collings, Vaiman & Scullion
10. Aguinis
11. Gartner
12. HiPo
13. Aspiration
14. Ability
15. Engagement

و دو جزء تعهد فعلی و تعهد آتی را دربرمی‌گیرد. مؤلفه‌های عملی این مدل شامل فرایند هشت‌مرحله‌ای مانند تحلیل استراتژیک، بومی‌سازی، ارزیابی ترکیبی (آزمون‌های شناختی و بازخورد ۳۶۰ درجه)، پایلوت، تحلیل داده‌ها، یکپارچگی با فرایندهای منابع انسانی، توانمندسازی مدیران و پایش مستمر است، با شاخص‌هایی مانند میزان ارتقا، بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> و تنوع برنامه برای سنجش اثربخشی.

مدل ارزیابی اثربخشی نقش‌های استراتژیک بر چارچوب LAMP<sup>۲</sup> بنا شده است که چهار مؤلفه کلیدی دارد:

۱. منطق به‌عنوان چارچوب فکری برای ارتباط سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی با اثربخشی سازمانی؛ ۲. تحلیل برای تبدیل داده‌ها به بینش‌های دقیق با بررسی روابط علت - معلولی؛ ۳. اندازه‌گیری‌ها برای داده‌های قابل اعتماد با تمرکز بر تعادل ظرافت و ارتباط؛ ۴. فرایند برای مدیریت دانش و تغییرات فرهنگی. ابعاد شناسایی نقش‌های کلیدی عبارت‌اند از: طبیعی بودن (تأثیر بر شاخص‌های اقتصادی)، منحصربه‌فرد بودن (توانمندی‌های خاص)، تقاضا (بازار کار) و تأثیر استراتژیک (موفقیت آینده)، با شاخص‌های عملکردی (کیفیت کار، بهره‌وری)، رفتاری (حل مسئله، انعطاف‌پذیری) و سازمانی (رضایت مشتری، تأثیر بر فرهنگ) برای سنجش.

مدل استعدادهای حیاتی دیلویت پنج بُعد اصلی دارد: ۱. شناسایی نقش‌های کلیدی بر اساس مهارت‌های منحصربه‌فرد، جایگزینی دشوار، اثربخشی بالا، پتانسیل رهبری و هم‌سویی با ارزش‌ها؛ ۲. ارزیابی چندبُعدی شامل عملکرد فعلی، پتانسیل توسعه، انگیزه و تعهد با ابزارهایی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه؛ ۳. توسعه با مؤلفه‌هایی مانند جانشین‌پروری، برنامه‌های توسعه فردی<sup>۳</sup>، یادگیری مستمر و مربیگری؛ ۴. نگهداشت از طریق پاداش رقابتی، فرهنگ مثبت، مسیرهای شغلی شفاف و تحلیل دلایل ترک؛ ۵. تحلیل افراد<sup>۴</sup> برای جمع‌آوری داده‌های عملکرد، پتانسیل و ترک خدمت. شاخص‌های اثربخشی عبارت‌اند از: میزان نگهداشت، جابه‌جایی داخلی، سرمایه‌گذاری یادگیری، مدت/هزینه پُر کردن موقعیت، تناسب فرهنگی/مهارتی، پیش‌بینی خروج، کیفیت کار و نوآوری.

مدل سنجش تعلق و تعهد کارکنان هی‌گروپ - کورن فری (هی‌گروپ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) دو بُعد اصلی دارد: ۱. تعلق<sup>۶</sup> که شامل تعهد (غرور و تمایل به ماندن) و تلاش آگاهانه (تلاش فراتر از وظایف) است؛ ۲. توانمندی<sup>۷</sup> که میدان دادن به کارکنان (شغل چالشی) و محیط حمایتگر (ابزار و حمایت) را پوشش می‌دهد. پیشران‌های آن دوازده مؤلفه است: عوامل مؤثر بر تعلق: چشم‌انداز و استراتژی سازمان، کیفیت رهبری و سطح اعتماد، نظام جبران خدمت عادلانه، برنامه‌های شناخت و تقدیر، فرصت‌های رشد و توسعه فردی، و تأکید بر کیفیت کار و مشتری‌مداری؛ عوامل مؤثر بر توانمندی: دسترسی به آموزش و تربیت، طراحی بهینه شغل و فرایندها، تفویض اختیار و مسئولیت، اثربخشی کار تیمی، سیستم مدیریت عملکرد و در دسترس بودن منابع و ابزارهای کاری. ماتریس چهارخانه‌ای، کارکنان را به چهار دسته

1. ROI
2. Logic- Analytics- Measures- Process
3. Individual development plan
4. People Analytics
5. HayGroup
6. Engagement
7. Enablement

ستاره، کوشا، توانا و ناتوان دسته‌بندی می‌کند. کارکنان ستاره (کارکنان کلیدی) ارزشمندترین کارکنان سازمان هستند و سازمان می‌بایست ضمن تلاش برای حفظ و نگهداری آنان، با طراحی برنامه‌های توسعه، در جهت تبدیل کارکنان سایر قسمت‌های ماتریس به کارکنان اثربخش تلاش کند. بدین ترتیب همراه با ارزیابی تعهد و تعلق سازمانی کارکنان، این مدل اثربخشی، سطوح توانمندی کارکنان را نیز ارزیابی می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

با مطالعه ادبیات مشخص شد که مطالعات زیادی در حوزه مدیریت استعداد انجام شده است؛ اما با توجه به هدف تحقیق و مطالعات مرتبط، برخی از پژوهش‌های خارجی و داخلی که محور مطالعه آن‌ها شناخت حوزه‌های اثربخشی کارکنان کلیدی باشد، اندک است که برخی از آن‌ها به‌طور خلاصه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

نام نویسنده / نویسندگان	موضوع پژوهش	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
ابرقویی، دلوی و دشت لعلی (۱۴۰۳)	شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران	۱۴ پیشایند (دانش، مهارت‌ها، تعهد) و ۱۴ پسایند (بهره‌وری، نوآوری، رضایت مشتریان)؛ تمرکز بر پیشایندها مزایای رقابتی و اثربخشی ایجاد می‌کند.
رنجبر کبوترخانی (۱۴۰۳)	مدیریت استعدادها و تأثیر آن بر عملکرد مالی سازمان	مدیریت استعدادها مستقیم (بهره‌وری، نوآوری) و غیرمستقیم (فرهنگ، تعامل) عملکرد مالی و اثربخشی را افزایش می‌دهد؛ اولویت استراتژیک.
مرسلی (۱۴۰۱)	تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات کارکنان سازمان‌های دولتی	چهار بُعد جذب، کشف، توسعه و حفظ با کیفیت خدمات رابطه مثبت دارند؛ حفظ استعداد بیشترین تأثیر را برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی دارد.
زارع، شائمی بزرگی، انصاری و ابزری (۱۳۹۷)	بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی	۳۶۴ شغل به سه گروه (کلیدی، سنتی، قراردادی) دسته‌بندی شد؛ نظام ارزیابی کارکنان کلیدی: شاخص‌های عینی/فراپندی، روش نسبی با توزیع آزاد، ورودی گسترده با زمان‌بندی بلندمدت؛ برای افزایش عملکرد، بهره‌وری و موفقیت پایدار.
وانگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۵)	آیا شرکت‌ها باید از اتکا به کارمندان کلیدی اجتناب کنند؟	تمرکز بر کارکنان کلیدی، نوآوری و حفظ استعداد را افزایش می‌دهد؛ نوآوری بهره‌بردارانه اولویت دارد؛ اما تعادل برای اثربخشی بلندمدت ضروری است؛ مزایا بیشتر از خطرات.
دی اسمت، موگایار بالدوکی، رایس و شانینگر <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	رفتار و عملکرد در دوران پسا کرونا	کارکنان ستاره (۴درصد) عملکرد فردی/سازمانی بیشتری دارند؛ اثر سرایتی مثبت بهره‌وری جمعی را افزایش می‌دهد؛ خطر فرسودگی؛ نیاز به حمایت برای اثربخشی پایدار.

1. Wang

2. De Smet, Mugayar-Baldocchi, Reich & Schaninger

نام نویسنده / نویسندگان	موضوع پژوهش	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
جوی <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	شناسایی کارمندان با پتانسیل بالا با استفاده از رویکرد مبتنی بر اجزا و تأثیر آن بر پیشرفت شغلی و ترک خدمت داوطلبانه	مدل A۴ (جاه‌طلبی، توانایی، چابکی، دستاورد) رشد شغلی را افزایش و ترک را کاهش می‌دهد؛ کارکنان کلیدی در استراتژی و اثربخشی نقش دارند؛ مدیریت استعداد برای حفظ و عملکرد کلیدی.
کرارو و فورلان <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	مدل‌های ذهنی هم‌گرا یا واگرا؟ نقش کارمندان کلیدی در حل مسئله	کارکنان کلیدی نقش هماهنگ‌کننده ذهنی دارند؛ در تیم‌های واگرا خلاقیت را افزایش می‌دهند؛ وابسته به ساختار تیم و نوع شناختی؛ اثربخشی بر تصمیم‌گیری و حل مسئله سازمانی.
اشو و ورهاف <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	یک مدل جامع از سرمایه انسانی برای ایجاد ارزش و عملکرد برتر شرکت: مدل بازار عامل استراتژیک	سرمایه انسانی کلیدی ارزش‌آفرینی و عملکرد برتر ایجاد می‌کند؛ ترکیب خلاقانه با منابع دیگر ضروری؛ تمرکز بر حفظ کافی نیست، هدایت ارزش‌آفرینی برای اثربخشی پایدار کلیدی است.
بوسینگ، گوپتا، هیگینز و جاکوبسون <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	مراقبت از مشتریان: کارخانه استعداد آینده	کارکنان کلیدی مراکز تماس بهره‌وری را افزایش، هزینه را کاهش، رضایت مشتری را بهبود و رهبران را پرورش می‌دهند؛ بینش مشتری برای اثربخشی سازمانی مفید؛ مدیریت استعداد پایدار حیاتی است.
هورواتووا و همکاران (۲۰۱۹)	نگرش شرکت‌ها به مدیریت موقعیت‌ها و کارکنان کلیدی	تنها ۲۱ درصد شرکت‌ها سیستم رسمی دارند (نیمی موفق)؛ کارکنان کلیدی مزیت رقابتی، استراتژی و انگیزش را حفظ می‌کنند؛ خروج آن‌ها بحران ایجاد می‌کند؛ عوامل کلیدی: تطابق شایستگی، آموزش، انگیزش، حمایت مدیریت.
گست <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)	قراردادهای روان‌شناختی برای کارمندان کلیدی	کارکنان کلیدی بر اثربخشی سازمانی تأثیر عمیق دارند؛ قراردادهای روان‌شناختی (انتظارات رشد، حمایت، امنیت شغلی) به تعهد و عملکرد بالا منجر می‌شود؛ نقض آن‌ها کاهش انگیزش و ترک ایجاد می‌کند؛ مدیران با وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی و توافق‌پذیری بهتر عمل می‌کنند.
داونز <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	استعدادهای درخشان: سرمایه‌گذاری روی کارمندان با پتانسیل بالا برای موفقیت سازمانی	کارکنان با پتانسیل بالا دو برابر ارزش‌آفرینی می‌کنند و ۷۵ درصد احتمال موفقیت بیشتری در نقش‌های ارشد دارند؛ ۵ فعالیت کلیدی: تعریف پتانسیل، شناسایی (تمایز عملکرد/پتانسیل)، شفافیت برنامه، توسعه (منتورینگ، کوچینگ)، سنجش موفقیت (ROI، ROE، نرخ حفظ/ترفیح). شفافیت می‌تواند جذب/حفظ را افزایش دهد؛ اما ریسک غرور/نارضایتی ایجاد کند.

1. Joy

2. Carraro &amp; Furlan

3. Esho &amp; Verhoef

4. Buesing, Gupta, Higgins &amp; Jacobson

5. Guest

6. Downs

### جمع‌بندی تحلیلی پیشینه پژوهش

بررسی تحقیقات پیشین در حوزه سنجش اثربخشی کارکنان کلیدی، نشان می‌دهد که با وجود پیشرفت‌های چشمگیر، خلأهایی جدی در این زمینه وجود دارد که اثربخشی مدل‌های موجود را در محیط‌های پویا و بومی محدود می‌کند؛ نخست، عدم انطباق کافی این مدل‌ها در مواجهه با پویایی و عدم قطعیت محیطی کسب‌وکارها است؛ جایی که تمرکز بر ساختارها و قابلیت‌های ثابت، ناتوانی در پاسخ‌گویی به تغییرات سریع فناوری اقتصاد و اجتماعی را نشان نمی‌دهد و ابعدی چون انطباق‌پذیری، چابکی و یادگیری سریع را نادیده می‌گیرد؛ در حالی که پیشایندهایی مانند پویایی محیطی، پیچیدگی بازار، نوآوری و تعامل با ذی‌نفعان، به شاخص‌های یکپارچه نیازمندند؛ دوم، عدم انطباق فرهنگی و بومی‌سازی ناکافی است. غالب مدل‌های موجود، در فرهنگ‌ها و ساختارهای سازمانی غربی یا شرکت‌های چند ملیتی با فضای فرهنگ جهانی ریشه دارند. پیاده‌سازی مستقیم این مدل‌ها در بافت فرهنگی ایران، بدون در نظر گرفتن هنجارها، ارزش‌ها، سبک‌های رهبری بومی و الگوهای تعاملات سازمانی خاص، می‌تواند به عدم پذیرش و ناکارآمدی مدل منجر شود. پیاده‌سازی مفاهیم «اثربخشی» و «کارکنان کلیدی» در فرهنگ‌های مختلف، باید با در نظر داشتن تفاوت‌های فرهنگی طراحی و اجرا شود؛ سوم، غفلت از ابعاد کیفی اثربخشی است که تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های کمی (KPIs) و فرایندمحور، جنبه‌های ناملموس مانند خلاقیت، هوش هیجانی، رهبری غیررسمی، نفوذ سازمانی و شبکه‌سازی ارزش‌آفرین را نادیده می‌گیرد و تصویری ناقص از اثربخشی واقعی ارائه می‌دهد که این خلأها ضرورت توسعه مدل‌های جامع، انعطاف‌پذیر و فرهنگ‌محور را برجسته می‌سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی جهت شناسایی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت بهره‌بردار و پشتیبانی فنی نیروگاهی مپنا صورت گرفته است. رویکرد مطالعه حاضر، کیفی و پارادایم حاکم بر آن از نوع تفسیری است. پارادایم تفسیری بر بررسی تجربه‌های زیسته عوامل سازمانی در زمینه عملکرد واقعی تمرکز دارد تا درک عمیق‌تری از پدیده فراهم آید. همچنین با توجه به اینکه فرایند تحقیق رسیدن از جزء به کل بوده است، استراتژی پژوهش، استقرایی است. در این مطالعه از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، خبرگان شرکت بهره‌بردار و پشتیبانی فنی نیروگاهی مپنا و استادان برجسته دانشگاهی مشاور شرکت بودند که در اجرای ۲ دوره طرح شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی نیروگاهی نقش داشتند و حداقل ۵ سال در شرکت فعالیت کرده بودند. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و انتخاب شدند. حجم نمونه پس از دستیابی به اشباع نظری به ۱۳ نفر رسید. اشباع نظری از مصاحبه دهم حاصل شد؛ با این حال مصاحبه‌ها تا ۱۳ نفر ادامه یافت تا اطمینان بیشتری حاصل شود. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه بود.

به‌منظور رسیدن به هدف پژوهش، چند سؤال محوری در مصاحبه پرسیده شد، مانند: به نظر شما، اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت مپنا را می‌توان در چه زمینه‌ها یا حوزه‌هایی بررسی کرد؟ برای هر حوزه‌ای که نام بردید، چه مؤلفه‌ها یا ابعدی وجود دارد که می‌توان اثربخشی کارکنان کلیدی را بر اساس آن‌ها ارزیابی کرد؟

در جدول ۳ مشخصات و ویژگی‌های افراد مصاحبه‌شونده در مطالعه در زمینه سن، تحصیلات، سابقه خدمت و سمت شغلی آمده است که تعداد آن‌ها ۱۳ نفر بود.

جدول ۳. مشخصات و ویژگی‌های افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	بازه سنی (سال)	تعداد افراد	توزیع تحصیلات (تعداد)	میانگین سابقه خدمت (سال)	سمت شغلی
۱	۴۰ تا ۴۹	۷ نفر	کارشناس ۳ نفر کارشناس ارشد ۲ نفر دکتری ۲ نفر	۱۵	مدیر ارشد و میانی
۲	۵۰ تا ۵۹	۵ نفر	کارشناس ۱ نفر، کارشناس ارشد ۱ نفر دکتری ۳ نفر	۱۵	مدیر ارشد
۳	۶۰ تا ۶۹	۱ نفر	دکتری ۱ نفر	۶	مشاور

در پژوهش حاضر، به منظور ارتقای اعتبار و اطمینان‌پذیری یافته‌ها، از راهبردهای پیشنهادی کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. ابتدا پرسش‌های مصاحبه با نظر پنج نفر از صاحب‌نظران حوزه مورد بررسی، اعتبارسنجی شد. برای گردآوری داده‌ها از راهبرد ترکیب منابع اطلاعاتی (مثلث‌سازی) شامل مصاحبه‌های عمیق، مشاهده مستقیم فرایندهای کاری و بررسی اسناد و مدارک رسمی شرکت استفاده شد. به علاوه، چارچوب تحلیلی و مقوله‌های استخراج‌شده در مراحل مختلف، توسط دو پژوهشگر مستقل بیرونی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفت. در گامی دیگر، تفسیرهای اولیه از داده‌ها برای تعدادی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارسال شد تا دیدگاه‌ها و اصلاح‌های ایشان در تکمیل و تصحیح یافته‌ها اعمال شود. در نهایت، توصیف مبسوطی از بافت پژوهش و جزئیات مراحل انجام تحقیق ارائه شده است تا زمینه لازم برای قضاوت درباره کاربردپذیری نتایج در موقعیت‌های مشابه فراهم شود. این فرایند، با در نظر گرفتن دیدگاه‌های خبرگان، مشارکت‌کنندگان و ارزیابان بیرونی، و همچنین استفاده از شواهد چندگانه، بر استحکام علمی فرایند تحقیق و اعتبار مدل نهایی تأکید دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار ان‌ویو ۱۲ جهت مدیریت داده‌ها، کدگذاری سیستماتیک، گروه‌بندی کدها و تولید گزارش‌های کمکی انجام شد. تحلیل و تفسیر نهایی مضمون‌ها و روابط میان آن‌ها بر اساس قضاوت کیفی پژوهشگر و بازبینی همکارانه صورت گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) انجام گرفت. مراحل این روش عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها از طریق خوانش مکرر متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری اولیه؛ تولید کدهای اولیه با شناسایی مفاهیم کلیدی و کدگذاری باز؛ جست‌وجوی مضمون‌ها از طریق گروه‌بندی کدها به مضمون‌های فرعی و اصلی؛ بازنگری مضمون‌ها به منظور بررسی انسجام و هم‌خوانی با داده‌ها؛ تعریف و نام‌گذاری دقیق مضمون‌های اصلی و فرعی؛ گزارش نهایی با استخراج نقل‌قول‌های مرتبط و ارائه یافته‌ها.

1. Creswell

2. Braun & Clarke

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها، به پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها اقدام شد. بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، در مرحله کدگذاری باز ۹۱۰ کد به دست آمد که با حذف کدهای یکسان، تعداد آن‌ها به ۶۷۵ کد اولیه کاهش یافت. عبارات معنایی استخراج شده، به کمک روش تحلیل مضمون در ۱۲ مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند که در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز	نمونه پاسخ مصاحبه‌شوندگان
شناسایی‌های ادراکی و اجرایی	حل مسئله	انجام پروژه‌های پیچیده، اهداف چند وجهی، تمایز در اهداف، تمایز گروه در حل مسئله، حل مسائل پیچیده سازمان، حل مسائل پیچیده جامعه، حل مسئله بدون نظارت مداوم، حل مسئله به روش متمایز، شناسایی مشکلات فرعی، قدرت حل تعارضات سازمانی، قدرت حل مسئله، کاهش زمان حل مسئله، نتیجه‌گرایی، هدف‌گذاری چالشی، اجرای دستور کارهای پیچیده	«این افراد وقتی مسئله‌ای پیش می‌آید، بدون اینکه منتظر دستور باشند، خودشان راه‌حل پیدا می‌کنن و اجرا می‌کنن.» «در پروژه‌های پیچیده، کارکنان کلیدی با نگاه متفاوتشون مسائل رو سریع‌تر حل می‌کنن و زمان رو کاهش می‌دن.» «قدرت حل مسئله‌شون به حدیه که حتی مسائل بین‌گروهی رو بدون تنش حل می‌کنن.»
	تصمیم‌گیری	پیش‌بینی ابهام‌ها، توان پردازش اطلاعات، توان تصمیم‌گیری، توان تصمیم‌سازی، توجه به جزئیات مسائل، سرعت در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی، متمرکز برهدف، مدیریت تغییر، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نگاه عمیق به مسائل، نگرش سیستمی، هوش تجاری، هوشمندی فردی، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی	«تصمیم‌گیری‌شون سریع و دقیق است؛ همه جوانب رو می‌بینن و ابهامات رو پیش‌بینی می‌کنن.» «با هوش تجاری بالا، اطلاعات رو سریع پردازش می‌کنن و تصمیم‌های استراتژیک می‌گیرن.» «در شرایط تغییر، با تفکر سیستمی بهترین تصمیم رو می‌گیرن.»
	تعالی عملیاتی	استاندارد بالاتر عملکردی، انجام کارهای ارزشمند، اهمیت طراحی شغلی، ایجاد نتایج قابل اعتماد و ملموس گروهی، بهبود خروجی‌های گروه، تعیین معیارهای عملکرد گروه، تفاوت در خروجی فردی عادی و کلیدی، توان گزارش‌دهی، خروجی گروهی متمایز، خروجی متمایز، خروجی‌ها و نتایج متمایز فردی، دستاوردها، دستاوردهای متمایز، دستیابی به اهداف چالشی، دقت در عملکرد و کاهش خطاها، زمان کمتر انجام کار، سطح بالاتر شاخص‌های عملکردی، سطح عملکرد متمایز افراد، شایستگی تضمین‌کننده تمایز، عملکرد فراتر از انتظار، فراتر رفتن از اهداف فردی، قابل پیش‌بینی بودن نتایج گروهی، کاهش خطای گروهی، کیفیت بالاتر انجام کار، کیفیت عالی خروجی کار، گزارش‌نویسی متمایز، نرخ پایین دوباره‌کاری	«خروجی کارشون همیشه بالاتر از استاندارد و خطا خیلی کم داره.» «نتایجشون قابل پیش‌بینی و ملموسه؛ همیشه فراتر از هدف عمل می‌کنن.» «گزارش‌هاشون دقیق و حرفه‌ایه، زمان رو بهینه می‌کنن و دوباره‌کاری ندارن.»

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز	نمونه پاسخ مصاحبه‌شوندگان
نوآوری و توسعه تحول آفرین	نوآوری	<p>ارائه اصلاحیه‌های کاری، ارائه راه‌حل‌های جدید، اکتشاف و نوآوری، امکان بروز خلاقیت‌ها در سازمان، باده‌پردازی ذهنی، به چالش کشیدن وضعیت موجود، به‌روزرسانی محصول، پیشنهادها نوآورانه، توان بازتعریف موضوعات، جابه‌جایی در مرزهای دانش، سرعت نوآوری، عامل تغییر، قدرت خلاقیت، کیفیت پیشنهادها، گیم‌چنجرها، مدیریت هم‌زمان نوآوری و کارایی، نرخ پیشنهادهای مؤثر، نرخ نوآوری، نرخ نوآوری گروهی، نگاه خارج از چارچوب، نگاه نقادانه، نوآوری به‌عنوان خروجی، نوآوری در رویه‌ها، نوآوری گروهی، نوآوری و خلاقیت</p>	<p>«این افراد همیشه راه‌حل‌های جدید پیشنهاد می‌دن و وضعیت موجود رو به چالش می‌کشن.»                      «با نگاه خارج از چارچوب، نوآوری‌های واقعی ایجاد می‌کنن که محصول رو به‌روز می‌کنه.»                      «نرخ پیشنهادات مؤثرشون بالاست و واقعاً گیم‌چنجر هستن.»</p>
	چابکی یادگیری	<p>استراتژی توسعه، الگوی توسعه فردی، امکان بروز توانمندی‌ها در سازمان، ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد فضای یادگیری، آموختن از اشتباه‌های فردی و سازمانی، بهینه‌کاوی از شرکت‌های خارجی، تسری فرهنگ یادگیری، توانایی یادگیری، توسعه قابلیت‌ها سازمانی، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی، خودتوسعه‌دهنده، رشد فرهنگ سازمانی، رشد یادگیری نیروی انسانی، سرعت در یادگیری، شاخص تعداد درس‌آموخته‌ها، علاقه‌مند به یادگیری، فرصت‌های یادگیری، مأموریت آموزشی، یادگیری چابک، یادگیری دو حلقه‌ای، یادگیری سه حلقه‌ای</p>	<p>«در شرایط تغییر، سریع واکنش نشون می‌دن و رویکردشون رو انعطاف‌پذیر تغییر می‌دن.»                      «چابکی شون باعث می‌شه واحدهای مختلف سریع‌تر هماهنگ بشن.»                      «واکنش تیمی‌شون سریع و مؤثره.»</p>
	انعطاف‌پذیری	<p>افزایش سرعت عمل بین واحدی، انعطاف‌پذیری در رویکردها، تمایل به تغییر، چابکی گروهی، دوسوتوانی سازمانی، سرعت عمل در امور اجرایی، سطح عملکرد متمایز افراد، واکنش سریع تیمی، هوش هیجانی بالا</p>	<p>«این افراد همیشه در حال یادگیری هستن و از اشتباهات درس می‌گیرن.»                      «فرهنگ یادگیری رو در سازمان تسری می‌دن و خودشون الگوی توسعه فردی هستن.»                      «سرعت یادگیری‌شون بالاست و از شرکت‌های خارجی بهینه‌کاوی می‌کنن.»</p>
خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی	تعهد	<p>افزایش تعهد و تعلق سازمانی، انگیزه بالاتر تیمی، انگیزه و تعهد بالا، انگیزه‌مندی بالا برای رشد، ایجاد احساس مالکیت، ایجاد اطمینان خاطر برای مدیران، ایجاد انگیزه فردی، ایجاد تعهد در دیگران، تعهد به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان، تعهد به برند سازمان، تعهد به سرنوشت سازمان، تعهد سازمانی بالا، تلاش داوطلبانه، جاه‌طلبی هوشمندانه، دادن آزادی عمل، شاخص مسئولیت‌پذیری، عملیات داوطلبانه، فراتر رفتن از وظایف رسمی، فراز جویی، کم‌انگیزگی کارکنان کلیدی، میل به سرآمدی، ناراضی‌تبی هوشمندانه، نگرش مثبت این افراد به سازمان، وفاداری به سازمان</p>	<p>«تعهدشون به سازمان خیلی بالاست؛ حتی خارج از ساعت کاری در دسترس هستن.»                      «احساس مالکیت دارن و فراتر از وظایف عمل می‌کنن.»                      «انگیزه رشدشون باعث می‌شه وفادار بمونن.»</p>

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز	نمونه پاسخ مصاحبه‌شوندگان
	رفتارهای اخلاقی	اعتقاد به ارزش‌های سازمانی، انضباط کاری، ایجاد اصول اخلاقی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، پرهیز از شتاب‌زدگی، حضور منظم در سازمان، رعایت موازین ایمنی، فروتنی و تواضع، میزان تعهد به الزامات قانونی	«فروتنی و تواضعشون باعث می‌شه اصول اخلاقی رو رعایت کنن.» «انضباط کاری بالایی دارن و همیشه موازین ایمنی رو رعایت می‌کنن.» «به ارزش‌های سازمانی اعتقاد دارن و شتاب‌زده عمل نمی‌کنن.»
	تاب‌آوری	پاسخ‌گویی و پیگیری، پذیرش تنوع مسئولیت، پذیرش وظایف چالشی، مسئولیت‌پذیری بیشتر، تاب‌آوری، تاب‌آوری در اجرا، حرفه‌ای‌گری، توان خودمدیریتی، همواره در دسترس بودن، پایداری در عملکرد	«در شرایط سخت، تاب‌آوری بالایی نشون می‌دن و وظایف چالشی رو می‌پذیرن.» «پیگیری‌شون مداومه و بدون نظارت کار رو پیش می‌برن.» «پایداری در عملکردشون حتی در بحران‌ها حفظ می‌شه.»
تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی سازمان	رهبری تیمی	اثربخشی کمتر از دیگران، اثربخشی دوگانه بر دیگران (مثبت - منفی)، ارتباط مؤثر، اطمینان بخشی به گروه، الگو بودن برای دیگر کارکنان، الگوهای رفتاری جدید، الهام‌بخشی در تیم‌ها، انتقال و تبیین مأموریت، انگیزه بالاتر تیمی، انگیزه بخشی به دیگران، ایجاد انسجام فرهنگی، ایجاد پویایی گروه، ایجاد تعامل مثبت بین تیم‌ها، ایجاد ثبات در تیم، ایفای نقش رهبری، برنامه‌ریزی گروهی، بهبود حال اعضای تیم، پذیرش در تیم، تأثیر بر دیگران، تأثیر عدم حضور، تأثیر مثبت بر دیگران، تبیین الگوهای رفتاری و ارزشی، تسری فرهنگ یادگیری، تعامل مؤثر با سایر گروه‌ها، تفویض اختیار، جهت دهنده به تیم، حل تعارض در تیم، سازمان‌دهی وظایف گروهی، سبک مدیریت مشارکتی، عضو موقر در تیم، کمک به هم‌تیمی‌ها، محوریت در فعالیت‌های گروهی، مدیریت درست افراد کلیدی، مرجعیت فرهنگی، مشارکت در تعیین اهداف سازمان، مقوم تیم بودن، میزان اثرگذاری بر سایر اعضای تیم، نظرخواهی از افراد کلیدی، نقش افراد کلیدی بر موفقیت گروه، هم‌افزایی تیمی، هم‌افزایی در تیم، هماهنگ‌کننده گروه، همراهی و کمک به دیگران، هم‌گرایی تیمی، یکپارچگی تیمی، ایجاد تغییر در باورها و آداب و رسوم	«این افراد با الهام‌بخشی، تیم رو پویا می‌کنن و انگیزه می‌دن.» «جهت‌دهی به تیم و حل تعارض رو خیلی خوب انجام می‌دن.» «الگو بودنشون باعث می‌شه دیگران هم پیشرفت کنن.»

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز	نمونه پاسخ مصاحبه‌شوندگان
	انتقال دانش	انتقال دانش و تجربه، آموزش دیگران، پرورش مدیران، پیشتازی در ثبت دانش، پیشگام در رشد دیگران، پیشگامی در اشتراک دانش، پیمانکاران فرعی، ترویج فرهنگ کاری، ثبت دانش ضمنی سازمانی، جانشین‌پروری، مستندسازی دانش، نقش مربی و حامی در گروه	«دانششون رو به دیگران منتقل می‌کنن و مربی خوبی هستن.» «پیشگام در ثبت و اشتراک دانش هستن.» «پرورش مدیران آینده رو با انتقال تجربه انجام می‌دن.»
	مرجعیت تخصصی	A-Player بودن، داشتن دانش و تجربه بیشتر، دسته‌بندی کارکنان ساختار نیروی انسانی، شایستگی سازمانی، توانایی‌های فنی و تخصصی، عضویت در کمیته‌های تخصصی، کنشگری و تعریف انتظارات سازمانی، گروه مربی‌ها، مرجعیت تخصصی، ویژگی‌های کارکنان کلیدی، هسته حرفه‌ای سازمان، نمره‌های بالاتر در آزمون‌های روان‌شناختی و مصاحبه‌ها	«مرجعیت تخصصی‌شون باعث می‌شه در کمیته‌ها نقش کلیدی داشته باشن.» «دانش و تجربه بیشتری دارن و هسته حرفه‌ای سازمان هستن.» «در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها نمرات بالایی می‌گیرن.»
	تأثیرهای مالی	افزایش سود سازمان، ایجاد خروجی تجاری، تأثیر بر ارزش بازار و سهام، تأثیر بر سرنوشت سازمان، تأثیر بر سود و زیان سازمان، تراز مالی مثبت سازمان، رشد درآمد سازمان، رشد سود سازمان، شاخص سوددهی، شاخص‌های مالی، کاهش هزینه، میزان فروش، هم‌سویی KPI‌ها با شاخص‌های مالی و اقتصادی	«تأثیرشون روی سود و زیان سازمان مستقیمه.» «با کاهش هزینه و افزایش درآمد، تراز مالی رو مثبت می‌کنن.» «KPI‌هاشون با شاخص‌های مالی هم‌سوئه.»
ارزش آفرینی در سطح سازمانی	بهره‌وری	بهره‌وری بالاتر فردی، بهره‌وری سازمانی، افزایش بلوغ فرایندی گروه‌ها، افزایش سرعت عمل بین واحدها، افزایش سرعت و دقت کار گروهی، افزایش سود سازمان، افزایش ظرفیت تعالی سازمانی، افزایش عملکرد تیمی، افزایش کیفیت کار گروهی، انجام پروژه‌های استراتژیک، اثربخشی تاکتیکی پروژه‌ها، اثربخشی بر اساس ذی‌نفعان، اثربخشی در سطح سازمان، اثربخشی در سطح فردی، اثربخشی در سطح گروهی، اثربخشی سطح فرا سازمانی، استراتژی تدافعی یکپارچگی، بهبود خروجی فرایندها، بهبود روندهای سازمانی، بهبود عملکرد سازمان، زمان تحویل کالا یا خدمات	«بهره‌وری سازمان رو با بهبود فرایندها افزایش می‌دن.» «سرعت و دقت کار گروهی رو بالا می‌برن.» «پروژه‌های استراتژیک رو با کیفیت بالا انجام می‌دن.»
	مزیت رقابتی	اثر منفی نبود کارکنان کلیدی، افزایش سهم بازار سازمان، افزایش قدرت چانه‌زنی سازمان، ایجاد قیمت رقابتی، ایجاد مزیت رقابتی، تأثیرگذاری بر جایگاه رقابتی سازمان، تثبیت سهم بازار، تسهیل فرایند بین‌المللی شدن، تنوع محصول، توسعه بازار، خلق بازارهای جدید، کاهش سهم بازار رقبای ورود به بازارهای جدید	«مزیت رقابتی اصلی سازمان از این افراد می‌آد.» «با تنوع محصول و ورود به بازارهای جدید، سهم بازار رو افزایش می‌دن.» «نبودشون اثر منفی روی جایگاه رقابتی داره.»

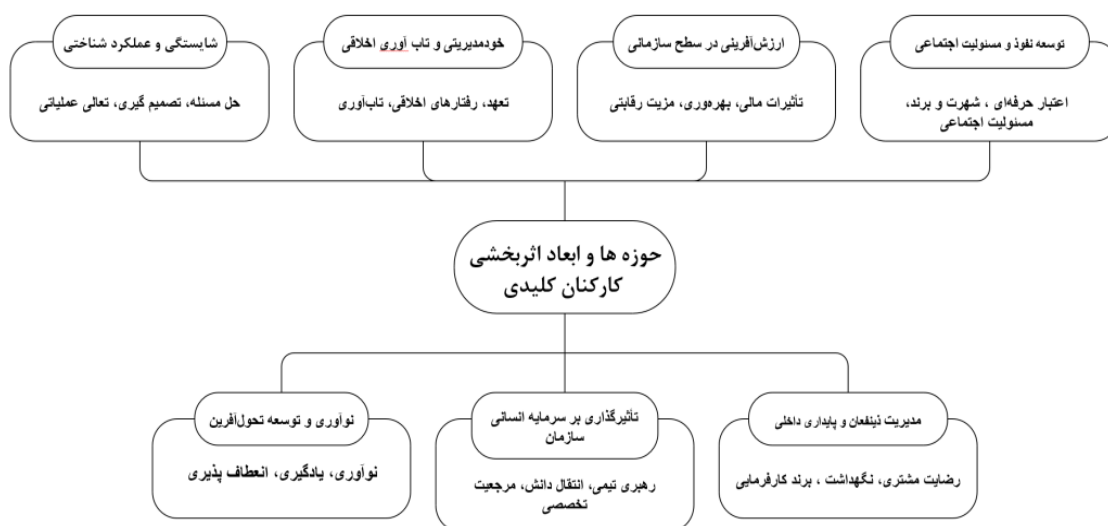
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز	نمونه پاسخ مصاحبه‌شوندگان
مدیریت ذی‌نفعان و پایداری داخلی	رضایت مشتری	اهمیت ذی‌نفعان بیرونی برای پایداری، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، توسعه روابط با ذی‌نفعان، جلب اعتماد مشتریان، جلب رضایت ذی‌نفعان، ذی‌نفعان درون‌سازمانی (فردی، گروهی، سازمانی)، رضایت مشتری، شاخص‌های مشتری، وفاداری مشتریان	«رضایت مشتری رو با پاسخ‌گویی سریع افزایش می‌دن.» «وفاداری مشتریان از عملکردشون می‌آد.» «ذی‌نفعان داخلی و خارجی رو خوب مدیریت می‌کنن.»
	نگهداشت	افزایش ماندگاری کارکنان کلیدی، ایجاد خزانه کارکنان کلیدی، ایجاد سیستم نگهداشت متمایز، ایجاد وفاداری تیمی، برگزاری نشست‌های دوره‌ای، تعمیق روابط، حفظ ارتباط با این افراد، دسترسی به مدیران ارشد سطح رضایت بالاتر از کارکنان عادی، شناسایی و جذب نیروی مستعد، قدردانی و دیده شدن	«با قدردانی و سیستم نگهداشت، ماندگاری‌شون رو افزایش می‌دیم.» «دسترسی به مدیران ارشد باعث تعلق بیشتر می‌شه.» «خزانه کارکنان کلیدی برای حفظ ارتباط مهمه.»
	برند کارفرمایی	افزایش ارزش برند سازمان، ایجاد برند محصول، ایفای نقش سفیر برند، برندسازی کارفرمایی، بهبود برند سازمانی، تعهد به برند سازمان، توسعه برند، نظرسنجی برند	«به‌عنوان سفیر برند، تصویر سازمان رو بهبود می‌دن.» «تعهدشون به برند، برند کارفرمایی رو تقویت می‌کنه.» «با عملکردشون، ارزش برند افزایش پیدا می‌کنه.»
توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی	اعتبار حرفه‌ای	افزایش اعتبار سازمانی، الگو شدن برای شرکت‌های دیگر، ایجاد تصویر درست از طرح، ایجاد تصویر مثبت از سازمان، تبدیل سازمان به یک مرجع، حفاظت از اعتبار سازمانی، سرمایه اجتماعی، میزان اثربخشی بر اصحاب رسانه میزان، میزان اثربخشی بر انجمن‌های تخصصی، میزان اثربخشی بر جامعه دانشگاهی، میزان اثربخشی بر سازمان‌های حاکمیتی	«با عملکردشون، سازمان رو به مرجع تبدیل می‌کنن.» «اعتبار سازمان رو در نهادهای حاکمیتی افزایش می‌دن.» «تصویر مثبت سازمان رو حفاظت می‌کنن.»
	شهرت و برند	افزایش ارزش برند سازمان، ایجاد برند محصول، ایفای نقش سفیر برند، بهبود برند سازمانی، تأثیر فضای مجازی بر سازمان، توسعه برند سازمان	«سفیر برند هستن و شهرت سازمان رو افزایش می‌دن.» «در فضای مجازی، برند رو توسعه می‌دن.» «ارزش برند محصول رو با عملکردشون بالا می‌برن.»
	مسئولیت اجتماعی	پذیرش مسئولیت اجتماعی، تأثیر بر ذی‌نفعان برون‌سازمانی، تأثیر فرا سازمانی، تأثیرگذاری بر اکوسیستم سازمان، ذی‌نفعان برون‌سازمانی (خارجی)، شبکه‌سازی، شبکه‌سازی فرا سازمانی، عضویت در انجمن‌های علمی، مدیریت رسانه طرح، مشارکت در مسائل محیط زیست جامعه، مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی، میزان حضور در شبکه‌های اجتماعی، میزان مشارکت در انجمن‌های حرفه‌ای، میزان مشارکت در مسئولیت اجتماعی، نقش رابط بین صنعت و دانشگاه، نمایندگی سازمان در جامعه	«در مسئولیت اجتماعی فعال هستن و اکوسیستم رو تحت تأثیر قرار می‌دن.» «رابط صنعت و دانشگاه هستن و در انجمن‌ها مشارکت دارن.» «نمایندگی سازمان در جامعه رو خوب انجام می‌دن.»

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، با هدف شناسایی و تبیین حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی نیروگاهی مینا، از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان و مشاوران سازمان در حوزه منابع انسانی جمع‌آوری شد؛ سپس متن مصاحبه‌ها طی چند مرحله، شامل استخراج مضمون‌های اولیه، دسته‌بندی مضمون‌های فرعی و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مضمون‌های اصلی، مورد تحلیل قرار گرفت. هدف از این فرایند، کسب درک عمیق از نحوه اثربخشی کارکنان کلیدی بر ابعاد مختلف عملکردی، سازمانی و محیطی شرکت و تدوین الگویی بومی برای سنجش اثربخشی آنان بود.

با توجه به اینکه مدل استخراج‌شده از روش تحلیل تم کیفی مصاحبه با خبرگان سازمان و به‌طور مستقیم از دل داده‌های بستر خاص سازمان پدید آمده است و نه از طریق تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش‌ساخته، بومی محسوب می‌شود. براینکه این تحلیل، به شناسایی مجموعه‌ای از مضمون‌های اصلی و فرعی منجر شد که در تعامل با یکدیگر، مدل مفهومی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی را شکل دادند. این مدل نشان‌دهنده ابعاد گوناگون اثربخشی این کارکنان در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی و پیوند آن‌ها با پیامدهای عملکردی و استراتژیک سازمان است.

در پایان این بخش و به‌عنوان جمع‌بندی یافته‌های پژوهش، مدل پارادایمی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی نیروگاهی مینا در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی حوزه‌ها و ابعاد اثربخشی کارکنان کلیدی در شرکت بهره‌برداری و پشتیبانی فنی نیروگاهی مینا

قابلیت‌های ادراکی و اجرایی: تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که زیربنای اثربخشی کارکنان کلیدی، ترکیبی هم‌افزا از توانمندی‌های ذهنی، شناختی و خروجی‌های عملیاتی است. این افراد با بهره‌گیری از مهارت‌هایی چون حل مسئله و تصمیم‌گیری استراتژیک، قادرند عدم قطعیت‌های محیطی را مدیریت کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که

خروجی نهایی این شایستگی‌ها، دستیابی به تعالی عملیاتی (کاهش خطا و افزایش کیفیت) است که سازمان را از رقبا متمایز می‌سازد و برای آن‌ها مزیت رقابتی در پی دارد. این یافته با نتایج وایمن، کندال و تان<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) هم‌سو است. آن‌ها نشان دادند که توانایی‌های شناختی و تصمیم‌گیری، متغیرهای اصلی پیش‌بینی‌کننده عملکرد در مدیریت استعداد هستند. همچنین اشمیت، اوه و شافر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تأیید کرده‌اند که ظرفیت حل مسائل پیچیده با سطح عملکرد شغلی افراد هم‌بستگی مستقیمی دارد. نوآوری این پژوهش در یکپارچه‌سازی این بُعد به‌عنوان خوشه هم‌افزا و پیوند مستقیم آن‌ها با مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و نامطمئن است.

**نوآوری و توسعه تحول‌آفرین:** یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که تحول و توسعه سازمان، به توانمندی‌های محوری کارکنان کلیدی مانند نوآوری، چابکی در یادگیری و انعطاف‌پذیری وابسته است. مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که این افراد نه تنها ایده‌های نو خلق می‌کنند، بلکه با چابکی در یادگیری، به سرعت دانش کهنه و الگوهای رفتاری خود را از طریق یادگیری‌زدایی روزآمد می‌کنند و با انعطاف‌پذیری زیاد، خود را با تغییرات ناگهانی تطبیق می‌دهند. دی‌موس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز در تحقیقات خود نشان داده است که چابکی یادگیری، شاخص اصلی شناسایی افراد با پتانسیل بالا<sup>۴</sup> برای رهبری تحول است. مقیمی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۳) در مطالعه جامع خود با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد سازمانی، به نتایج مشابهی اشاره کرده‌اند؛ از این رو خبرگان یادگیری‌زدایی فعال را پیش‌نیاز خلق ایده‌های نو در محیط‌های پُر تغییر دانستند.

**خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی:** تحلیل مضمون‌ها نشان داد که پایداری عملکرد کارکنان کلیدی، در تعهد عمیق، رفتارهای اخلاقی و سطح بالای تاب‌آوری در شرایط نامطمئن محیطی ریشه دارد. داده‌ها حاکی از آن است که این ویژگی‌ها به‌عنوان سرمایه روان‌شناختی عمل می‌کنند و مانع از فرسودگی شغلی در شرایط پُرفشار و محیط نامطمئن سازمان‌ها می‌شوند. پژوهش لوتانز و براد<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) نیز بر مفهوم سرمایه روان‌شناختی مثبت تمرکز دارد که چهار مؤلفه امید، کارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی را به‌عنوان ابزاری برای مقابله با مشکلات روانی ناشی از پاندمی کووید ۱۹ و نیز مواجهه با محیط VUCA (موسوم به محیط‌های نوسانی، نامطمئن، پیچیده و مبهم) معرفی می‌کند. این پژوهش با افزودن رفتارهای اخلاقی به این بُعد، سپری حفاظتی در محیط VUCA و عاملی برای تقویت تعهد و تاب‌آوری معرفی می‌کند.

**تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی سازمان:** پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کارکنان کلیدی از طریق رهبری تیمی و مرجعیت تخصصی، در ارتقای همکاران خود نقش محوری ایفا می‌کنند. اثربخشی آنان زمانی به اوج می‌رسد که از طریق انتقال دانش و پرهیز از انحصارگرایی، شایستگی‌های افراد حاضر در تیم را ارتقا دهند. این استنتاج در راستای پژوهش

1. Wyman, Kandel Tan

2. Schmidt, Oh & Shaffer

3. De Meuse

4. High Potential

5. Luthans & Broad

گریگوریو و روتارمل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) است که نشان دادند کارکنان کلیدی (ستارگان)، نسبت به دیگران «ظرفیت رابطه‌ای» بیشتری دارند. این ویژگی به آنان اجازه می‌دهد تا بدون دچار شدن به سریار اطلاعاتی، به‌عنوان پل‌های ارتباطی میان واحدهای جدا افتاده سازمان عمل کنند. بنابراین، نقش آنان در نوآوری سازمانی، نه فقط به‌دلیل دانش فردی، بلکه به‌دلیل توانایی آنان در تسهیل «باز ترکیب دانش»<sup>۲</sup> در سطح شبکه‌ی سازمانی است. کهو و کالینز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز هم‌سو با این یافته، استدلال کردند که این کارکنان، به‌دلیل «مرکزیت ساختاری»، نقش کانال‌های حیاتی توزیع دانش را ایفا می‌کنند و بدون حضور آنان، سرمایه‌گذاری‌های سازمان در ایجاد انگیزه، به هم‌افزایی دانشی و بهبود عملکرد منجر نخواهد شد. دستاورد اصلی این بُعد، برجسته‌سازی پرهیز داوطلبانه از انحصارگرایی دانش است. در فرهنگ ایرانی، این رفتار عامل اصلی جلوگیری از گسست دانشی و تقویت هم‌افزایی تیمی است.

**ارزش‌آفرینی در سطح سازمان:** نتایج تحلیل مضمون‌ها حاکی از آن است که خروجی نهایی کارکنان کلیدی، موجب بهبود شاخص‌های بهره‌وری و تأثیرهای مالی ملموس می‌شود و در نهایت، به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌انجامد. بر اساس داده‌های کیفی، این افراد پیشران‌های اصلی سازمان هستند. این یافته با مطالعات آگونیس و اوبویل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) هم‌خوانی کامل دارد؛ آن‌ها با به چالش کشیدن پارادایم سنتی توزیع نرمال، نشان دادند که در سازمان‌های مدرن، توزیع عملکرد از «قانون توزیع توان»<sup>۵</sup> پیروی می‌کند. بر این اساس، شکاف بهره‌وری میان کارکنان کلیدی (ستارگان) و کارکنان عادی، یک شکاف خطی نیست، بلکه شکافی نمایی<sup>۶</sup> است. بنابراین، اثربخشی این افراد را نمی‌توان با معیارهای استاندارد سنجید؛ زیرا آنان مسئول خلق بخش نامتناسبی<sup>۷</sup> از ارزش استراتژیک و مالی سازمان هستند؛ بنابراین جنبه‌ی بدیع این تحقیق، پیوند تجربی توزیع نمایی با مزیت رقابتی پایدار در بازارهای پُرنوسان است. مثال‌های عملی مشارکت‌کنندگان، کاربرد این قانون را در شاخص‌های مالی و استراتژیک نشان داد.

**مدیریت ذی‌نفعان و پایداری داخلی:** تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی کارکنان کلیدی فراتر از تأثیرهای داخلی است و به‌طور مستقیم به موفقیت سازمان در مدیریت ذی‌نفعان خارجی، به‌ویژه مشتریان، پیوند خورده است. این موضوع را می‌توان در چارچوب مدل «زنجیره سود - خدمت»<sup>۸</sup> تبیین کرد. این یافته با مرور جامع هالتوم<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. وی در بررسی سه دهه پژوهش در خصوص «تنیدگی شغلی»<sup>۱۰</sup> نشان داد که مؤلفه «پیوندها»<sup>۱۱</sup>، یعنی گستردگی اتصالات فرد در شبکه‌ی اجتماعی سازمان، یکی از عوامل بسیار قوی برای پیشگیری از ترک خدمت است. بر این اساس، کارکنان کلیدی با ایفای نقش کانون‌های ارتباطی، شبکه‌ی تعاملات سازمانی را متراکم‌تر می‌کنند و با افزایش

1. Grigoriou & Rothaermel
2. Knowledge Recombination
3. Kehoe & Collins
4. Aguinis & O'Boyle
5. Power Law Distribution
6. Exponential
7. Disproportionate
8. Service-Profit Chain
9. Holtom
10. Job Embeddedness
11. Links

«هزینه فداکاری»<sup>۱</sup> برای سایر اعضا، موجب قوام بافت اجتماعی و افزایش ماندگاری کل سرمایه انسانی و پایداری داخلی داخلی سازمان می‌شوند. بت<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش کلاسیک خود اثبات کرد که سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد زیاد، با ایجاد پایداری داخلی که توسط این افراد تضمین می‌شود، به‌طور مستقیم به موفقیت خارجی سازمان در برابر مهم‌ترین ذی‌نفعانش منجر می‌شود. مهم‌ترین یافته این خوشه، در تبیین حلقه علی مستقیم بین شبکه‌سازی داخلی کارکنان کلیدی و رضایت مشتریان خارجی است؛ داده‌ها تأثیر ملموس این شبکه‌سازی بر نگهداشت مشتریان را نشان دادند.

**توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی:** در نهایت، یافته‌ها بیانگر آن است که کارکنان کلیدی با تکیه بر اعتبار حرفه‌ای و شهرت و برند شخصی خود، مشروعیت سازمان را در محیط بیرونی افزایش می‌دهند. همچنین مشارکت آنان در مسئولیت اجتماعی، تصویر عمومی سازمان را بهبود می‌بخشد. این یافته با نظریه سیگنالینگ و پژوهش کینگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کند شهرت نخبگان سازمانی، سیگنالی از کیفیت و اعتبار به بازار ارسال می‌کند. همان‌گونه که زات و هوی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در زمینه کارآفرینی اثبات کردند، سازمان‌ها برای اخذ منابع و گسترش نفوذ خود، به‌شدت به «مدیریت نمادین»<sup>۵</sup> متکی هستند. در این راستا، کارکنان کلیدی، به‌ویژه آنان که شهرت و اعتبار حرفه‌ای خوبی دارند، خود به‌عنوان به‌عنوان دارایی‌های نمادین سازمان عمل می‌کنند. شهرت این افراد، یک سیگنال کیفیت را به ذی‌نفعان بیرونی (نظیر سرمایه‌گذاران و رسانه‌ها) ارسال می‌کند که به تقویت مشروعیت و تسهیل اخذ منابع حیاتی برای گسترش نفوذ فراسازمانی منجر می‌شود. تمایز اساسی این مطالعه در گسترش نقش کارکنان کلیدی به دارایی نمادین در مسئولیت اجتماعی است. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که فعالیت‌های اجتماعی این افراد، به‌طور مستقیم برند سازمان و نفوذ فراسازمانی را تقویت می‌کند.

در اینجا تأکید می‌شود که هدف پژوهش حاضر، شناسایی حوزه‌های اثربخشی کارکنان کلیدی بوده است؛ بنابراین هفت حوزه استخراج شده، ترکیبی از حوزه‌های پایه‌ای، که به‌عنوان معیارهای شناسایی کارکنان کلیدی نیز استفاده می‌شود و نتایج چندسطحی (پیامدهای اثربخشی) را دربرمی‌گیرد. به‌طور مثال، حوزه اثربخشی «خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی»، به‌طور عمده در ادبیات موضوعی به‌عنوان سطح شایستگی‌های فردی و پیش‌نیاز کلیدی بودن قرار دارد، در حالی که حوزه «توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی»، بیشتر بیانگر پیامدهای سازمانی و اجتماعی ناشی از عملکرد اثربخش این کارکنان است.

## پیشنهادها

با توجه به مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که سازمان از این چارچوب برای بهبود فرایندهای مدیریت کارکنان کلیدی بهره‌گیری کند. بر اساس مدل شناسایی شده در پژوهش (با هفت حوزه اصلی، مشتمل بر شایستگی‌های

1. Sacrifice
2. Batt
3. King
4. Zott & Huy
5. Symbolic Management

ادراکی و اجرایی، نوآوری و توسعه تحول آفرین، خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی، تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی سازمان، ارزش آفرینی در سطح سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان و پایداری داخلی و در نهایت، توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی)، برنامه‌های کاربردی و عملیاتی زیر پیشنهاد می‌شوند: این برنامه‌ها بر سنجش سیستماتیک اثربخشی، توسعه استعدادها و کاهش ریسک‌های سازمانی تمرکز دارند:

- تدوین ابزار ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدل شاخص‌های عملیاتی (KPI): برای هر حوزه تعریف شود؛ به‌طور مثال برای حوزه نوآوری، تعداد پیشنهادهای بهبود فرایندهای نگهداری نیروگاه‌ها یا برای تاب‌آوری اخلاقی، میزان رعایت استانداردهای ایمنی و اخلاقی در پروژه‌ها. این ابزار می‌تواند به‌صورت چک‌لیست یا ارزیابی ۳۶۰ درجه سالانه اجرا شود تا اثربخشی کارکنان کلیدی به‌طور مداوم پایش شود.
- طراحی برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی هدفمند: بر اساس نقاط قوت و ضعف شناسایی‌شده در حوزه‌ها (مانند توانایی‌های ادراکی یا خودمدیریتی)، دوره‌های آموزشی سفارشی (مانند کارگاه‌های رهبری تحول آفرین یا مدیریت استرس در محیط‌های پرریسک نیروگاهی) برگزار شود. این برنامه‌ها انگیزه کارکنان کلیدی را افزایش می‌دهد و مهارت‌های آنان را با نیازهای عملیاتی شرکت (مانند بهینه‌سازی نگهداری تجهیزات) هم‌خوان می‌سازد.
- ادغام مدل در فرایند جانشین‌پروری: کارکنان کلیدی، بر اساس امتیازهای حوزه‌ها (مانند تأثیر بر سرمایه انسانی یا ارزش آفرینی سازمانی) اولویت‌بندی و جایگزین‌های مناسب برای نقش‌های حیاتی (مانند مدیران نیروگاه یا کارشناسان فنی ارشد) شناسایی شوند. این برنامه، ریسک خروج ناگهانی کارکنان کلیدی را کاهش می‌دهد و تداوم عملیات در پروژه‌های بزرگ نیروگاهی را تضمین می‌کند.
- گزارش‌گیری و توجیه سرمایه‌گذاری برای ذی‌نفعان: گزارش‌های سالانه مبتنی بر مدل به هیئت‌مدیره و سهام‌داران ارائه شود تا بازدهی سرمایه‌گذاری در شناسایی و نگهداشت کارکنان کلیدی (مانند کاهش هزینه‌های تعمیرات اضطراری از طریق نوآوری کارکنان) شفاف شود. این اقدام تردیدهای موجود در اجرای طرح‌های مدیریت استعداد را کاهش می‌دهد.
- اجرای پایلوت و پایش مداوم: مدل ابتدا در یک نیروگاه یا واحد عملیاتی خاص، به‌صورت آزمایشی اجرا و نتایج پایش شود؛ سپس بر اساس بازخوردهای عملی (مانند تأثیر بر بهره‌وری نگهداری تجهیزات) تنظیم شود. این رویکرد چابکی سازمانی را در محیط پویای صنعت انرژی تقویت می‌کند.
- ایجاد پلتفرم دیجیتال اشتراک دانش و شبکه‌سازی داخلی: یک سیستم داخلی، مانند پورتال یا اپلیکیشن اختصاصی، برای ثبت و اشتراک تجربه‌های کارکنان کلیدی در حوزه‌های انتقال دانش، رهبری تیمی و بازترکیب دانش طراحی شود. این پلتفرم می‌تواند شامل انجمن‌های بحث فنی، پایگاه دانش پروژه‌های نیروگاهی و امتیازدهی به مشارکت‌ها باشد تا هم‌افزایی تیمی تقویت شده و ریسک گسست دانش در پروژه‌های بلندمدت کاهش یابد.

- طراحی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی با محوریت کارکنان کلیدی: کارکنان کلیدی به‌عنوان سفیران سازمان در پروژه‌های اجتماعی مرتبط با انرژی پایدار، مانند آموزش جوامع محلی در مصرف بهینه انرژی یا پروژه‌های زیست‌محیطی، مشارکت داده شوند. این برنامه اعتبار شخصی و برند سازمان را تقویت می‌کند و سیگنال مثبتی به ذی‌نفعان خارجی، مانند سرمایه‌گذاران و نهادهای نظارتی ارسال می‌کند.
- پیاده‌سازی سیستم پاداش‌دهی نامتناسب و انگیزشی: بر اساس قانون توزیع توان، پاداش‌های مالی و غیرمالی، مانند سهام تشویقی یا فرصت‌های رهبری پروژه‌های استراتژیک، به‌صورت نامتناسب به کارکنان کلیدی با بالاترین ارزش آفرینی تخصیص یابد. این سیستم انگیزه خلق نوآوری‌های مالی و عملیاتی را افزایش می‌دهد و شکاف عملکرد نمایی را به نفع سازمان هدایت می‌کند.

### پیشنهاد برای تحقیقات آینده

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

- تدوین و اعتبارسنجی پرسش‌نامه کمی بر اساس ابعاد هفت‌گانه مدل اثربخشی کارکنان کلیدی (شایستگی‌های ادراکی و اجرایی، نوآوری و توسعه تحول‌آفرین، خودمدیریتی و تاب‌آوری اخلاقی، تأثیرگذاری بر سرمایه انسانی سازمان، ارزش آفرینی در سطح سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان و پایداری داخلی، و توسعه نفوذ و مسئولیت اجتماعی) با استفاده از روش‌های آماری تأییدی؛
- انجام مطالعه موردی تطبیقی برای اعمال و مقایسه مدل هفت‌بُعدی در دو شرکت (یکی خصوصی و یکی دولتی، مانند شرکت مپنا و یکی از شرکت‌های تابعه وزارت نیرو)؛
- اجرای مطالعه طولی در یک شرکت برای پیگیری تأثیر بلندمدت (حداقل سه‌ساله) اجرای مدل بر شاخص‌های عملکرد سازمانی مانند بهره‌وری عملیاتی، میزان نگهداشت کارکنان کلیدی و...؛
- بررسی نقش فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی در شناسایی الگوهای نوآوری یا پلتفرم‌های دیجیتال برای انتقال دانش، در تقویت ابعاد مدل.

### محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، تمرکز بر یک شرکت خاص (بهره‌بردار و پشتیبانی فنی نیروگاهی مپنا)، ممکن است قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها یا صنایع را محدود کند. دوم، پژوهش حاضر به‌عنوان یک پژوهش کیفی، به دلیل ماهیت خود با محدودیت‌هایی مانند تعصب‌های محقق در فرایند کدگذاری، تفسیر داده‌ها و انتخاب مضمون‌ها و همچنین، سوگیری‌های احتمالی مشارکت‌کنندگان همراه است؛ هرچند با بهره‌گیری از راهبردهای اعتباربخشی مانند مثلث‌سازی و غیره و همچنین، بررسی همکارانه کدها، تلاش شد تا این مسائل کاهش یابد. سوم، عدم بهره‌گیری از داده‌های کمی برای آزمون روابط علی میان حوزه‌های اثربخشی و شاخص‌های عملکرد سازمانی، امکان سنجش دقیق تأثیرها را محدود ساخته است.

## منابع

- زارع ابرقویی، علی؛ دلوی، محمدرضا و دشت لعلی، زهرا (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران. *منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۳(۱۰)، ۱-۲۴.
- رنجبر کبوترخانی، مازیار (۱۴۰۳). مدیریت استعدادها و تأثیر آن بر عملکرد مالی سازمان. *سومین کنفرانس ملی تازه‌های روان‌شناسی تکاملی و تربیتی*.
- زارع، سیدمحسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل و ابزری، مهدی (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۲۵-۵۰.
- مرسلی، سیده، کلثوم (۱۴۰۱). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات کارکنان سازمان‌های دولتی. *دومین همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب‌وکار*.
- مقیم، سید محمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادها سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۹۱.

## References

- Aguinis, H. & O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*, SAGE Publications.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, Kogan Page Publishers.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 45(3), 585-598.
- Beauchene, V., Bedard, J., Jefson, J. & Vaduganathan, N. (2023). *How to attract, develop, and retain AI talent*. BCG. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2023/how-to-attract-develop-retain-ai-talent> (Accessed: 20 August 2024).
- Bersin, J. (2019). *The new organization of work: The rise of the human-centered enterprise*. Deloitte Consulting LLP.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1080/1478088706qp063oa
- Brockbank, W. & Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: six competencies for the future of human resources*, McGraw-Hill.
- Buesing, E., Gupta, V., Higgins, S. & Jacobson, R. (2020). *Customer care: The future talent factory*. McKinsey & Company.

- Cappelli, P. (2022). *The future of the office: Work from home, remote work, and the hard choices we all face*, Wharton School Press.
- Carraro, M. & Furlan, A. (2021). *Shared or Divergent Mental Models? The Role of Key Employees in Problem Solving*. Academy of Management Proceedings, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2024). *Applied psychology in talent management*, Sage Publications.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Mellahi, K. & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D., Vaiman, V. & Scullion, H. (2022). *Talent management: A decade of developments*. *Talent Management: A Decade of Developments*, Emerald Publishing Limited.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De Meuse, K. P. (2019). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 209–233.
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A. & Schaninger, B. (2023). Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference. *McKinsey Quarterly*, September, 11, 2023.
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S. & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Downs, L. (2015). Star talent: Investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 349-355.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Esho, E. & Verhoef, G. (2020). A holistic model of human capital for value creation and superior firm performance: the strategic factor market model. *Cogent Bus Manag*, 7(1), 1728998.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.

- Gartner (2019). *Gartner Says Australian Employees Staying Put as Concerns About the Economy Grow*. Newsroom.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Grigoriou, K. & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of stars. *Journal of Management*, 40(2), 586-615.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 1-19.
- Harel, G. & Tzafrir, S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance. *Human Resource Management Review*, 9(2), 185-209.
- HayGroup (2015). *From Engagement to Enablement Hay Group*.
- Holtom, B. C. (2018). *Job embeddedness: A thirty-year review of the empirical literature*. Human Resource Management Review.
- Horváthová, P., Velčovská, Š., Kauerová, L. & Larsen, F. R. (2019). Evaluation of Key Positions and Employees Management Level in Manufacturing Industry—The Czech Case. *Sustainability*, 12(1), 242.
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Joy, C. P. (2022). *Identifying high potential employees using the components-based approach and its impact on career progression and voluntary turnover*, Iowa State University.
- Kehoe, R. R. & Collins, C. J. (2017). Human resource management systems and the complementary role of employee structural centrality. *Academy of Management Journal*, 60(2).
- Khilji, S. E., Tarique, I. & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- King, K. A. (2022). Talent management and reputation. *In Research Handbook on Brand Reputation*.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- Luthans, F. & Broad, J. D. (2020). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational dynamics*, 51(2), 100817.
- Malik, A., Sinha, P., Pereira, V. & Rowley, C. (2019). Implementing global talent management in a rapidly changing environment: Evidence from India and role of HR. *Journal of World Business*, 54(3), 101970.
- Martin, J.F. (2018). *Winning with your talent-management strategy*. McKinsey & Company.
- Meyers, M. C. & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Moghim, S.M., Gholipour, A. & Javaherizadeh, E. (2014). Identification and Ranking of Key Employees' Indicators in the Direction of Organizational Talent Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(3), 165-191. (in Persian)
- Morsali, S. K. (2022). The effect of talent management dimensions on the service quality of employees in public organizations. *Paper presented at the Second National Conference on Organizational and Business Improvement and Reconstruction*. (in Persian)
- Najar, B. (2020). The Effectiveness Management in Organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(4), 19-27.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A. & Khan, M. A. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: The mediating role of organizational commitment and person–organization fit. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924694
- Oghojafor, B. E. A., Muo, F. I. & Aduloju, S. A. (2012). Organisational effectiveness: Whom and what do we believe? *Advances in management and applied economics*, 2(4), 81.
- Ranjbar Kabootarkhani, M. (2024). Talent management and its impact on organizational financial performance. *Paper presented at the Third National Conference on New Developments in Developmental and Educational Psychology*. (in Persian)
- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 351–366.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- Wang, J. (2026). Should Firms Avoid Relying on Key Employees? Evidence from Inventors. *European Financial Management*, 32(2), 387-412.

- Wyman, O., Kandel, S. & Tan, J. (2017). *The talent challenge: Managing and retaining high-performing employees in a competitive environment*. Oliver Wyman Research Report.
- Zare Abarghouei, A. Dalvi, M.R., Dashtlaali, Z. (2024). Identification and Prioritization of Antecedents and Consequences for Identifying Key Employees in Iranian Banks. *Transformational Human Resources*, 3(10), 1-24. 10.30495/THR.1403.1120213 (in Persian)
- Zare, S. M., Shaemi Barzoki, A., Ansari, M. E. & Abzari, M. (2019). An Investigation of the Contingency Dimensions of Performance Evaluation Systems of Key Employees through Human Resource Architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4), 25-50. (in Persian)
- Zott, C. & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, Inc.