

واکاوی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در جذب و ابقای نیروهای متخصص در سازمان‌های آتش‌نشانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۳۰

کد مقاله: ۹۵۸۳۲

مرتضی داوری^۱

چکیده

با پیچیده‌تر شدن حوادث شهری و ظهور مخاطرات نوین، سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی برای حفظ کارآمدی عملیاتی، نیازمند جذب و ابقای نیروهای متخصص در رشته‌های مهندسی، شیمی و فوریت‌های پزشکی هستند. پژوهش حاضر با هدف تبیین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) در این سازمان‌های واکنش سریع تدوین شده است. در بخش «جذب»، بر راهبردهایی نظیر برندسازی تخصصی کارفرما، بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند گزینش و ایجاد تسهیلات ورود نخبگان تأکید شده است. در بخش «ابقا»، یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مسیر شغلی (توسعه افقی و تخصصی)، نظام جبران خدمات هوشمند (شامل بیمه‌های مسئولیت حرفه‌ای)، برنامه‌های سلامت روان (مدیریت تروما و حمایت از خانواده) و غنی‌سازی شغلی از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان، کلیدی‌ترین عوامل ماندگاری نیروهای متخصص محسوب می‌شوند. تحلیل چالش‌های اجرایی در زیست‌بوم ایران نشان‌دهنده لزوم اصلاح ساختارهای صلب اداری و بودجه‌ای در مواجهه با تحولات تکنولوژیک (نظیر هوش مصنوعی و رباتیک) است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سازمان آتش‌نشانی، جذب نخبگان، ابقای متخصصان.

۱- مقدمه

در پارادایم‌های نوین مدیریت سازمانی، سرمایه انسانی دیگر تنها یک نهاده تولید محسوب نمی‌شود، بلکه به عنوان حیاتی‌ترین دارایی استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها شناخته می‌شود. در این میان، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا^۱ نظیر سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی، به دلیل مواجهه مستمر با شرایط بحرانی و مخاطرات غیرقابل پیش‌بینی، بیش از هر نهاد دیگری به نیروهای متخصص و ورزیده وابسته هستند. در واقع، در چنین سازمان‌هایی، کیفیت عملکرد نیروهای انسانی مستقیماً با حفظ جان و مال شهروندان گره خورده است. با پیچیده‌تر شدن محیط‌های شهری و ظهور تهدیدات نوین (نظیر حوادث مواد شیمیایی، بیولوژیک و سازه‌های بلندمرتبه)، ماهیت شغل آتش‌نشانی از یک حرفه صرفاً «مهارت‌محور فیزیکی» به یک تخصص «دانش‌محور و فنی» تغییر یافته است. این تحول، نیاز به جذب نیروهایی با تخصص‌های مهندسی، شیمی، روان‌شناسی بحران و مدیریت استراتژیک را دوچندان کرده است. با این حال، سازمان‌های آتش‌نشانی در سراسر جهان با چالشی دوگانه روبرو هستند: از یک سو، دشواری در جذب نخبگان به دلیل مخاطرات بالای شغلی و از سوی دیگر، نرخ بالای خروج خدمت^۲ نیروهای متخصص به دلیل فرسودگی شغلی و جذابیت‌های مالی در بخش خصوصی. عدم موفقیت در «جذب» نیروهای کارآمد منجر به کاهش کیفیت پاسخگویی در عملیات‌ها می‌گردد و شکست در «ایقا و نگهداری» این نیروها، منجر به از دست رفتن سرمایه‌های معنوی و تجربی سازمان می‌شود که جایگزینی آن‌ها مستلزم صرف هزینه‌های گزاف آموزشی و زمانی است. اگرچه پژوهش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شده است، اما واکاوی استراتژی‌های اختصاصی برای سازمان‌های واکنش سریع که در مرز میان «ایثارگری» و «تخصص‌گرایی» فعالیت می‌کنند، همچنان مغفول مانده است.

لذا، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از استراتژی‌های نوین مدیریت منابع انسانی، جذابیت شغلی سازمان آتش‌نشانی را برای نیروهای متخصص افزایش داد و با چه سازوکارهایی می‌توان انگیزه ماندگاری و دلبستگی سازمانی آنان را در بلندمدت تضمین کرد؟ این مقاله با رویکردی تحلیلی و مروری، به دنبال واکاوی راهبردهایی است که توازن میان «فشار شغلی» و «رضایت حرفه‌ای» را برقرار نموده و الگویی جامع برای جذب و ابقای سرمایه‌های انسانی متخصص در این سازمان‌های حیاتی ارائه دهد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- تعاریف مفهومی: سرمایه انسانی در سازمان‌های واکنش سریع

در ادبیات نوین مدیریت، «سرمایه انسانی»^۳ فراتر از نیروی کار ساده، مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، سلامت جسمانی و ویژگی‌های روان‌شناختی است که ارزش اقتصادی و عملیاتی برای سازمان خلق می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در سازمان‌های واکنش سریع^۴ مانند آتش‌نشانی، سرمایه انسانی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است؛ چرا که تخصص در این سازمان‌ها با «زمان» و «جان» گره خورده است. در این محیط‌ها، تخصص تنها به معنای داشتن مدارک تحصیلی نیست، بلکه ترکیبی از «دانش صریح» (نظیر شناخت مواد شیمیایی یا مهندسی سازه) و «دانش ضمنی» (تجربه عملیاتی در شرایط فشار) است که پتانسیل پاسخگویی به بحران را شکل می‌دهد (ابطحی و همکاران، ۱۴۰۱). سرمایه انسانی متخصص در آتش‌نشانی، به عنوان «موتور محرک تاب‌آوری شهری» شناخته می‌شود و هرگونه اختلال در جذب یا ابقای آن، مستقیماً پایداری امنیت شهر را با مخاطره روبرو می‌سازد (عالم‌تبریز و همکاران، ۱۴۰۱).

۲-۲- نظریه‌های زیربنایی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های پرخطر

الف) نظریه تبادل اجتماعی^۵:

این نظریه بر این پیش‌فرض استوار است که رفتارهای انسانی در سازمان، نتیجه فرآیند مبادله‌ای از پاداش‌های مادی و معنوی است. در سازمان‌های آتش‌نشانی، زمانی که پرسنل متخصص احساس کنند سازمان به سلامت، ایمنی و آینده شغلی آن‌ها اهمیت می‌دهد (حمایت سازمانی ادراک‌شده)، آن‌ها نیز با تعهد بالاتر و پذیرش مخاطرات عملیاتی، این حمایت را جبران می‌کنند (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱). در واقع، اگر تعادل میان «هزینه شخصی» (مخاطره جانی) و «پاداش سازمانی» بر هم بخورد، انگیزه ابقا در نیروهای متخصص به شدت کاهش می‌یابد و تمایل به ترک خدمت شکل می‌گیرد (نوری و همکاران، ۱۴۰۲).

1 High-Reliability Organizations

2 Turnover

3 Human Capital

4 Rapid Response Organizations

5 Social Exchange Theory

ب) نظریه دو عاملی هرزبرگ در محیط‌های پرخطر:

فردریک هرزبرگ عوامل مؤثر بر شغل را به دو دسته «عوامل بهداشتی» و «عوامل انگیزشی» تقسیم می‌کند. در سازمان‌های آتش‌نشانی:

- عوامل بهداشتی (نگهدارنده): شامل حقوق، شرایط فیزیکی کار، تجهیزات ایمنی و امنیت شغلی است. نقص در این عوامل منجر به نارضایتی شدید و خروج نیروهای متخصص می‌شود؛ اما تأمین آن‌ها لزوماً انگیزه مضاعفی برای ماندگاری طولانی‌مدت ایجاد نمی‌کند (رضایی، ۱۴۰۱).

- عوامل انگیزشی: شامل ماهیت چالش‌برانگیز شغل، شناسایی تخصص، رشد حرفه‌ای و احساس «ناجی بودن» است. در سازمان‌های آتش‌نشانی، برای نگهداری نیروهای متخصص، تمرکز بر عوامل انگیزشی (مانند ایجاد مسیرهای ارتقای تخصصی و تقدیر از مهارت‌های فنی) حیاتی‌تر از عوامل بهداشتی است؛ چرا که متخصصان بیش از هر چیز به دنبال «معنای حرفه‌ای» و «تمایز تخصصی» هستند (صالحی و همکاران، ۱۴۰۲).

۲-۳- استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در جذب و ابقای نیروهای متخصص در سازمان‌های آتش‌نشانی

الف) استراتژی‌های جذب^۱:

۱. برندینگ کارفرما^۲: بازتعریف وجهه اجتماعی آتش‌نشان به عنوان یک «تکنوکرات امدادگر»

برندینگ کارفرما در سازمان‌های خدمات اضطراری، مجموعه‌ای از تلاش‌های استراتژیک برای ارائه تصویری است که سازمان را به عنوان «بهترین مکان برای کار» در ذهن متخصصان هدف (مهندسان، شیمی‌دانان و پیراپزشکان) تثبیت کند. در دنیای امروز، متخصصان تنها به دنبال امنیت شغلی نیستند، بلکه به دنبال سازمانی می‌گردند که با هویت حرفه‌ای و ارزش‌های فردی آن‌ها همسو باشد. برندینگ موفق در آتش‌نشانی باید فراتر از نمایش شجاعت فیزیکی رفته و بر «ارزش پیشنهادی کارفرما» (EVP) تأکید کند که شامل فرصت‌های حل مسائل پیچیده فنی و اثرگذاری اجتماعی است (سلیمان‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

برای جذب نخبگان، بازتعریف وجهه اجتماعی آتش‌نشان از یک «نیروی عملیاتی صرف» به یک «تکنوکرات امدادگر»^۳ ضرورتی حیاتی است. این تغییر پارادایم به معنای معرفی آتش‌نشانی به عنوان شغلی است که در آن «دانش مهندسی» و «تکنولوژی‌های نوین» حرف اول را می‌زنند. هنگامی که یک فارغ‌التحصیل نخبه مهندسی درک کند که در این سازمان با سیستم‌های پیشرفته مانتیتورینگ، پهپادهای شناسایی و تحلیل‌های پیچیده رفتار سازه سروکار دارد، هویت شغلی او با پرستیژ علمی گره خورده و انگیزه ورود به سازمان در او تقویت می‌شود (منتظری و نصر اصفهانی، ۱۴۰۱).

در اجرای این استراتژی، سازمان باید از ابزارهای ارتباطی مدرن برای نمایش «زیست‌بوم تخصصی» خود استفاده کند. حضور در نمایشگاه‌های علمی-دانشجویی، انتشار گزارش‌های تحلیلی از حوادث بزرگ در مجلات تخصصی و نمایش آزمایشگاه‌های تست تجهیزات، به برندینگ سازمان عمق می‌بخشد. این رویکرد باعث می‌شود که متقاضیان، سازمان آتش‌نشانی را نه به عنوان یک نهاد سنتی، بلکه به عنوان یک «سازمان دانش‌بنیان عملیاتی» بشناسند که در آن تخصص فنی، کلید اصلی فرماندهی و مدیریت بحران است (صادقی و پورکیانی، ۱۴۰۲).

در نهایت، برندینگ کارفرما با رویکرد تکنوکراتیک، رقابت‌پذیری سازمان را در بازار کار در برابر بخش خصوصی (مانند صنایع نفت و پتروشیمی) افزایش می‌دهد. زمانی که برند سازمان بر پایه «برتری تخصصی» و «توسعه مداوم دانش» بنا شود، جذب نیروهای باهوش و با انگیزه تسهیل می‌گردد؛ چرا که این افراد درمی‌یابند که در آتش‌نشانی، علاوه بر خدمت به جامعه، در لبه تکنولوژی و دانش کاربردی قرار می‌گیرند. این استراتژی در بلندمدت، هزینه‌های جذب را کاهش داده و کیفیت ورودی‌های سازمان را تضمین می‌کند (میرسپاسی و نایی، ۱۴۰۰).

۲-۴- استفاده از سیستم‌های ATS و گزینش هوشمند: جایگزینی تست‌های سنتی با ارزیابی‌های روان‌شناختی-تخصصی

روان‌شناختی-تخصصی

در عصر تحول دیجیتال، استفاده از سیستم‌های ردیابی متقاضیان (ATS) در سازمان‌های آتش‌نشانی، فراتر از یک پایگاه داده ساده، به عنوان یک ابزار استراتژیک برای غربالگری هوشمند عمل می‌کند. این سیستم‌ها با استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته، رزومه‌ها را بر اساس کلیدواژه‌های تخصصی (مانند Hazmat، سیستم‌های اطفای اتوماتیک، یا مدیریت بحران) تحلیل کرده و نخبگانی را که دارای گواهینامه‌های بین‌المللی یا سوابق پژوهشی مرتبط هستند، از توده‌ی عظیم متقاضیان تفکیک می‌کنند. این

1 Recruitment & Attraction Strategies

2 Employer Branding

3 Technocrat Rescuer

رویکرد، خطای انسانی در مراحل اولیه جذب را به حداقل رسانده و تضمین می‌کند که هیچ تخصص نابی در لایه‌های بوروکراتیک نادیده گرفته نشود (زارعی و امیری، ۱۴۰۲).

گذار از شیوه‌های سنتی گزینش که عمدتاً بر «توان جسمانی» و «آزمون‌های کتبی عمومی» متمرکز بودند، به سمت ارزیابی‌های هوشمند، ضرورتی ناشی از پیچیدگی حوادث نوین شهری است. در گزینش هوشمند، به جای تست‌های چهارگزینه‌ای مرسوم، از سناریوهای شبیه‌سازی شده و بازی‌وارسازی^۱ استفاده می‌شود تا توانایی تحلیل فنی و سرعت تصمیم‌گیری داوطلب در شرایط بحرانی سنجیده شود. این روش به سازمان اجازه می‌دهد تا «هوش عملیاتی» و «تفکر مهندسی» متقاضی را پیش از ورود به ایستگاه، در محیطی کنترل‌شده و با دقت بالا ارزیابی کند (حیدری و رضایی، ۱۴۰۱). یکی از کلیدی‌ترین ابعاد این استراتژی، جایگزینی مصاحبه‌های سلیقه‌ای با کانون‌های ارزیابی^۲ مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی-تخصصی است. در این کانون‌ها، داوطلبان متخصص از منظر شاخص‌هایی چون «تاب‌آوری شناختی»، «هوش هیجانی» و «توانایی حل مسئله تحت فشار شدید» مورد واکاوی قرار می‌گیرند. برای یک متخصص که قرار است در تیم‌های نجات فنی یا فرماندهی عملیات فعالیت کند، پایداری روانی و توانایی مدیریت استرس به همان اندازه دانش فنی اهمیت دارد؛ چرا که دانش بدون ثبات روانی در صحنه حادثه، کارایی خود را از دست می‌دهد (تقی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

در نهایت، بهره‌گیری از سیستم‌های گزینش هوشمند، منجر به بهبود «تناسب فرد-سازمان»^۳ می‌شود که سنگ‌بنای ماندگاری نیروها در آینده است. وقتی فردی از طریق یک فرآیند علمی و دقیق بر اساس تخصص‌های واقعی‌اش جذب می‌شود، احساس شایستگی و امنیت حرفه‌ای بیشتری می‌کند. این دقت در انتخاب اولیه، نه تنها کیفیت پاسخگویی عملیاتی سازمان را ارتقا می‌دهد، بلکه با کاهش نرخ اشتباه در استخدام، از هزینه‌های هنگفت جایگزینی و آموزش مجدد نیروها جلوگیری کرده و بهره‌وری کلان مدیریت منابع انسانی را تضمین می‌نماید (عباس‌پور، ۱۴۰۱).

۲-۵- تسهیلات ورود: امتیازات ویژه برای فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی، شیمی و فوریت‌های پزشکی

تنوع و پیچیدگی حوادث شهری در سال‌های اخیر، ضرورت حضور متخصصان دانشگاهی در لایه‌های عملیاتی آتش‌نشانی را دوچندان کرده است. استراتژی «تسهیلات ورود»^۴ با هدف کاهش موانع بوروکراتیک و ایجاد جذابیت‌های رقابتی برای فارغ‌التحصیلان رشته‌های کلیدی نظیر مهندسی سازه، شیمی (گرایش مواد خطرناک) و فوریت‌های پزشکی طراحی می‌شود. این رویکرد بر این پیش‌فرض استوار است که برای جذب نخبگانی که گزینه‌های متعددی در بازار کار بخش خصوصی و صنایع دارند، سازمان آتش‌نشانی باید پکیج‌های ترغیب‌کننده‌ای فراتر از استخدام رسمی مرسوم ارائه دهد (امینی و همکاران، ۱۴۰۱). ایجاد «مسیرهای ورود سریع»^۵ یکی از مؤثرترین تسهیلات در این حوزه است. این راهبرد به فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌های معتبر اجازه می‌دهد تا با معافیت از برخی مراحل عمومی و زمان‌بر، مستقیماً وارد دوره‌های تکمیلی و تخصصی فرماندهی شوند. علاوه بر این، اعطای امتیازاتی نظیر احتساب سنوات تحصیلی به عنوان سابقه خدمت، اعطای رتبه‌های شغلی بالاتر در بدو استخدام و تخصیص فوق‌العاده‌های «جذب تخصص»، از جمله ابزارهای مالی و اداری هستند که شکاف دریافتی میان سازمان آتش‌نشانی و صنایع مادر را پوشش می‌دهند (سلطانی، ۱۴۰۰).

تسهیلات ورود تنها به مزایای مالی محدود نمی‌شود، بلکه شامل «فرصت‌های توسعه علمی» نیز هست. برای متخصصان رشته‌های شیمی و مهندسی، امکان ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر با حمایت سازمان، شرکت در دوره‌های بین‌المللی (مانند دوره‌های تخصصی NFPA) و عضویت در گروه‌های تحقیق و توسعه (D&R) سازمان، انگیزه‌ای قوی برای انتخاب این حرفه ایجاد می‌کند. در واقع، سازمان با ارائه این تسهیلات، به داوطلب اطمینان می‌دهد که ورود به آتش‌نشانی به معنای توقف رشد علمی او نیست، بلکه بستری برای پیاده‌سازی دانش نظری در محیط‌های واقعی و پیچیده است (قربانی و ملکی، ۱۴۰۲). در نهایت، پیاده‌سازی این استراتژی منجر به تقویت «هسته دانش‌بنیان» در ایستگاه‌های عملیاتی می‌گردد. حضور یک متخصص شیمی در حوادث نشت مواد خطرناک^۶ یا یک مهندس سازه در عملیات‌های آواربرداری سنگین، نه تنها ضریب ایمنی پرسنل را افزایش می‌دهد، بلکه هزینه‌های ناشی از خطای آزمون و خطا را به شدت کاهش می‌دهد. از منظر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، این تسهیلات نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شوند که از طریق ارتقای بهره‌وری عملیاتی و کاهش نرخ تلفات، چندین برابر هزینه‌های اولیه را به سازمان بازمی‌گرداند (دانش‌فرد، ۱۴۰۱).

1 Gamification

2 Assessment Centers

3 Person-Organization Fit

4 Entry Incentives

5 Fast-track Entry

6 Hazmat

ب) استراتژی‌های ابقا و نگهداری^۱:

۱- مدیریت مسیر شغلی^۲: ایجاد رسته‌های تخصصی (عمودی و افقی) برای جلوگیری از رکود شغلی

مدیریت مسیر پیشرفت شغلی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، فرآیندی است که طی آن سازمان میان نیازهای استراتژیک خود و آرزوهای حرفه‌ای پرسنل متخصص، پیوندی پایدار برقرار می‌کند. در سازمان‌های آتش‌نشانی، نیروهای متخصص (مانند مهندسان ایمنی یا متخصصان مواد خطرناک) پس از چند سال فعالیت عملیاتی، ممکن است با پدیده «فلات شغلی»^۳ مواجه شوند. استراتژی مدیریت مسیر شغلی با هدف تبدیل شغل از یک «وظیفه تکراری» به یک «سفر حرفه‌ای پویا»، از رکود انگیزی جلوگیری کرده و نرخ ماندگاری نخبگان را به طور معناداری افزایش می‌دهد (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۱).

ایجاد رسته‌های تخصصی افقی^۴، راهبردی نوین برای حفظ متخصصانی است که تمایلی به ورود به لایه‌های اداری و مدیریتی ندارند اما می‌خواهند در حوزه تخصصی خود ارتقا یابند. در این مدل، یک آتش‌نشان متخصص می‌تواند بدون تغییر پست سازمانی به مدیریت، در رده‌های تخصصی نظیر «کارشناس ارشد نجات فنی»، «متخصص ارشد حوادث شیمیایی» یا «مدرس ارشد عملیات» ارتقا یابد. این تنوع‌بخشی افقی باعث می‌شود فرد احساس کند دانش و مهارت او در سازمان دیده شده و برای هر سطح از تخصص، جایگاه و اعتبار متمایزی تعریف شده است، که این امر مانع از خروج نیرو به سمت بخش خصوصی می‌شود (حمیدی و همکاران، ۱۴۰۲).

در کنار توسعه افقی، بازمهندسی مسیرهای عمودی^۵ بر پایه شایسته‌سالاری فنی و گواهینامه‌های بین‌المللی، موتور محرک ابقای نیروهاست. در این رویکرد، ارتقای رتبه و درجه پرسنل نه صرفاً بر اساس سنوات خدمت^۶، بلکه بر اساس کسب تخصص‌های جدید و موفقیت در آزمون‌های عملیاتی پیچیده صورت می‌گیرد. پیوند زدن نظام ارتقا به استانداردهای جهانی (مانند NFPA)، به نیروی متخصص این پیام را منتقل می‌کند که سازمان برای «به‌روز ماندن» ارزش قائل است و هر گام در مسیر یادگیری، با ارتقای جایگاه و قدرت تصمیم‌گیری در صحنه حادثه همراه خواهد بود (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

در نهایت، مدیریت مسیر شغلی با ایجاد «نقشه راه حرفه‌ای» شفاف، دلبستگی سازمانی را تقویت کرده و فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد. زمانی که یک نیروی متخصص بداند در ۵ یا ۱۰ سال آینده، چه جایگاه تخصصی و چه سطح از اثرگذاری در سازمان خواهد داشت، با اطمینان بیشتری به برنامه‌ریزی زندگی شخصی و حرفه‌ای خود در بدنه سازمان می‌پردازد. این شفافیت، نوعی «قرارداد روان‌شناختی» مستحکم میان فرد و سازمان ایجاد می‌کند که در آن، ابقای نیرو نه از روی اجبار اداری، بلکه ناشی از احساس رشد مستمر و خودشکوفایی حرفه‌ای در محیط آتش‌نشانی است (فیاضی و همکاران، ۱۴۰۲).

۲- نظام جبران خدمات هوشمند: طراحی پاداش‌های غیرنقدی، بیمه‌های مسئولیت حرفه‌ای و مزایای سختی کار متمایز.

نظام جبران خدمات در سازمان‌های واکنش سریع باید از مدل‌های سنتی «پرداخت در ازای زمان» به سمت مدل‌های «جبران خدمات کل‌نگر»^۷ حرکت کند. در این پارادایم، برای ابقای نیروهای متخصص، تنها حقوق پایه ملاک نیست، بلکه ترکیبی از پاداش‌های مادی و معنوی متناسب با سطح تخصص و خطرپذیری فرد طراحی می‌شود. جبران خدمات هوشمند به دنبال آن است که هزینه‌های روانی و جسمانی ناشی از حضور در عملیات‌های پیچیده را با مزایای ملموس و ناملموس جبران کرده و بدین ترتیب، تمایل به ماندگاری در سازمان را در میان نخبگان تقویت نماید (آذر و همکاران، ۱۴۰۱).

یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای ابقا در این استراتژی، پوشش‌های بیمه‌ای پیشرفته و «بیمه مسئولیت حرفه‌ای» اختصاصی برای متخصصان است. نیروهای متخصص در آتش‌نشانی (مانند فرماندهان میدان یا کارشناسان پیشگیری) همواره با ریسک اتخاذ تصمیمات حیاتی در شرایط عدم قطعیت روبرو هستند که می‌تواند تبعات حقوقی و مالی سنگینی داشته باشد. فراهم کردن چتر حمایتی بیمه‌ای که مسئولیت مدنی و کیفری ناشی از خطاهای غیرعمد تخصصی را پوشش دهد، امنیت روانی لازم را برای متخصص فراهم کرده و مانع از خروج او به دلیل ترس از پیامدهای قانونی شغل می‌گردد (سلیمانی و رحیمی، ۱۴۰۲).

علاوه بر این، طراحی نظام «مزایای سختی کار متمایز» بر اساس نوع تخصص، عاملی تعیین‌کننده در عادلانه پنداشتن نظام پرداخت است. در سازمان‌های آتش‌نشانی، سطح مواجهه با آلاینده‌های شیمیایی، فشارهای بیومکانیکی و استرس‌های شناختی در رسته‌های مختلف (نظیر غواصی نجات، کار با مواد خطرناک یا کار در ارتفاع) متفاوت است. با فرموله کردن پاداش‌های سختی کار

- 1 Retention Strategies
- 2 Career Development
- 3 Career Plateau
- 4 Horizontal Career Paths
- 5 Vertical Paths
- 6 Seniority
- 7 Total Rewards

به صورت پلکانی و تخصصی، سازمان به نیروی نخبه پیام می‌دهد که برای هر واحد از تخصص و ریسک او ارزش متمایزی قائل است، که این امر حس «عدالت توزیعی» را در سازمان ارتقا می‌دهد (نادری و همکاران، ۱۴۰۲).

در نهایت، پاداش‌های غیرنقدی و حمایت‌های خانواده‌محور، نقش موثری در تحکیم قرارداد روان‌شناختی و ابقای نیروها ایفا می‌کنند. خدماتی نظیر پکیج‌های پیش سلامت مستمر برای فرد و خانواده، تسهیلات رفاهی ویژه و اعطای نشان‌های افتخار تخصصی که پرستیژ اجتماعی فرد را ارتقا می‌دهد، از جمله محرک‌های غیرمالی هستند که دلبستگی عاطفی به سازمان را تقویت می‌کنند. متخصصان زمانی که مشاهده کنند سازمان نه تنها به مهارت‌های فنی آن‌ها، بلکه به کیفیت زندگی و سلامت روان آن‌ها و خانواده‌شان نیز اهمیت می‌دهد، وفاداری بیشتری نشان داده و در برابر پیشنهادهای مالی وسوسه‌انگیز بخش خصوصی مقاومت می‌کنند (میرزایی و رضایی، ۱۴۰۱).

۳- برنامه‌های سلامت و رفاه^۱: مدیریت استرس پس از تروما (PTSD) و حمایت از خانواده پرسنل به عنوان عامل دلبستگی سازمانی

در سازمان‌های واکنش سریع، «رفاه» فراتر از مزایای مادی، به معنای صیانت از پایداری روانی و جسمانی سرمایه انسانی در مواجهه با حوادث فاجعه‌بار است. نیروهای متخصص به دلیل سطح بالای مسئولیت و مواجهه مکرر با صحنه‌های دلخراش، در معرض فرسودگی شغلی و اختلال استرس پس از تروما (PTSD) قرار دارند. استراتژی سلامت‌محور با ایجاد سیستم‌های پیش مداوم روان‌شناختی، به دنبال شناسایی زودهنگام نشانه‌های تروما و ارائه مداخلات بالینی است تا از خروج نخبگان به دلیل فروپاشی روانی یا ناتوانی در انطباق با فشارهای حرفه‌ای جلوگیری کند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲).

مدیریت استرس حوادث بحرانی (CISM) باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در آتش‌نشانی نهادینه شود. متخصصانی که در عملیات‌های پیچیده (نظیر نجات در آوار یا حوادث شیمیایی) شرکت می‌کنند، نیازمند جلسات «تخلیه روانی»^۲ بلافاصله پس از ماموریت هستند. این مداخلات حرفه‌ای نه تنها از مزمن شدن استرس جلوگیری می‌کند، بلکه به فرد کمک می‌کند تا تجربیات تلخ را به «شد پس از تروما» تبدیل نماید. سازمانی که برای سلامت ذهن متخصص خود سرمایه‌گذاری می‌کند، در واقع در حال بیمه کردن تداوم عملیاتی خود در بحران‌های آتی است (شریفی، ۱۴۰۰).

عامل کلیدی دیگری که در ابقای نیروهای متخصص نقشی تعیین‌کننده دارد، «حمایت از خانواده پرسنل» به عنوان پشتوانه اصلی دلبستگی سازمانی است. استرس ناشی از ماهیت خطرناک شغل آتش‌نشانی مستقیماً به کانون خانواده منتقل شده و می‌تواند منجر به تضاد کار-خانواده گردد. زمانی که سازمان با ارائه پکیج‌های حمایتی (نظیر مشاوره‌های خانواده، اردوهای رفاهی-آموزشی و تسهیلات درمانی ویژه برای همسر و فرزندان)، بار روانی خانواده را کاهش می‌دهد، خانواده از یک عامل بازدارنده به یک عامل مشوق برای تداوم خدمت فرد در سازمان تبدیل می‌شود (کریمی و رستمی، ۱۴۰۱).

در نهایت، پیوند میان رفاه روان‌شناختی و دلبستگی سازمانی، یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد می‌کند. نخبگان حرفه‌ای زمانی که احساس کنند سازمان «انسان‌محور» است و در روزهای سخت پس از حادثه، آن‌ها و خانواده‌شان را تنها نمی‌گذارد، نوعی تعهد عاطفی عمیق نسبت به اهداف سازمان پیدا می‌کنند. این دلبستگی فراتر از قراردادهای اداری است و باعث می‌شود متخصصان حتی در صورت وجود فرصت‌های شغلی با درآمد بالاتر در محیط‌های کم‌خطر، ماندن در سازمان آتش‌نشانی و خدمت به جامعه را به عنوان بخشی از هویت و معنای زندگی خود انتخاب کنند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

۴- غنی‌سازی شغلی: درگیر کردن متخصصان در تصمیم‌گیری‌های کلان و خرید تجهیزات تخصصی

غنی‌سازی شغلی^۳ در سازمان‌های آتش‌نشانی، فرآیندی است که طی آن عمق وظایف نیروهای متخصص افزایش یافته و به آن‌ها اجازه داده می‌شود تا بر نحوه برنامه‌ریزی و اجرای کارهای خود کنترل بیشتری داشته باشند. برای یک نیروی متخصص، صرف انجام عملیات‌های تکراری می‌تواند به بی‌انگیزگی منجر شود؛ اما زمانی که سازمان وظایف مدیریتی و تحلیلی را با وظایف عملیاتی ترکیب می‌کند، شغل از حالت تک‌بعدی خارج شده و به بستری برای خودشکوفایی تبدیل می‌شود. این استراتژی با هدف ارتقای «معناداری شغل»، نخبگان را به این باور می‌رساند که تخصص آن‌ها فراتر از یک ابزار اجرایی، به عنوان یک رکن تصمیم‌ساز شناخته می‌شود (رضوانی و قاسمی، ۱۴۰۲).

مشارکت دادن متخصصان در فرآیند خرید و ارزیابی تجهیزات تخصصی، یکی از ملموس‌ترین جنبه‌های غنی‌سازی شغلی است. هنگامی که یک متخصص شیمی در انتخاب نوع لباس‌های سطح A (Hazmat) یا یک مهندس خودرو در طراحی ویژگی‌های فنی ناوگان جدید آتش‌نشانی نقش کلیدی ایفا می‌کند، پیوندی عمیق میان فرد و ابزار کارش برقرار می‌شود. این مشارکت نه تنها ضریب خطای خرید تجهیزات غیرکاربردی را کاهش می‌دهد، بلکه حس «مالکیت حرفه‌ای» را در متخصص

1 Well-being

2 Debriefing

3 Job Enrichment

تقویت کرده و به او اطمینان می‌دهد که سازمان برای دانش فنی او در بالاترین سطوح مدیریتی ارزش قائل است (حسینی و صادقی، ۱۴۰۱).

علاوه بر این، درگیر کردن نخبگان در اتخاذ تصمیمات کلان و استراتژیک سازمان، مانند تدوین طرح‌های جامع ایمنی شهری یا پیاده‌سازی استانداردهای پدافند غیرعامل، منجر به تقویت «توانمندسازی روان‌شناختی» می‌گردد. متخصصانی که در شوراهای عالی فنی سازمان حضور دارند و نظرات کارشناسی آن‌ها مبنای سیاست‌گذاری‌های بلندمدت قرار می‌گیرد، از سطح بالاتری از تعهد سازمانی برخوردارند. این افراد خود را شریک در موفقیت‌های سازمان می‌دانند و به همین دلیل، تمایل بسیار کمتری برای ترک سازمان و پیوستن به مراکز مشاوره خصوصی نشان می‌دهند (نیک‌نژاد و تهرانی، ۱۴۰۰).

در نهایت، غنی‌سازی شغلی با رویکرد مشارکت در تصمیم‌گیری، به توسعه «رهبری دانش‌محور» در بدنه آتش‌نشانی منجر می‌شود. این استراتژی به متخصصان اجازه می‌دهد تا از نقش‌های صرفاً مشورتی خارج شده و در مقام «تکنوکرات‌های اجرایی» بر سرنوشت حرفه‌ای خود و آینده سازمان تأثیر بگذارند. نتیجه این رویکرد، کاهش چشمگیر فرسودگی ناشی از بوروکراسی و افزایش ماندگاری نیروهایی است که به دنبال جایگاهی برای اثرگذاری اجتماعی و فنی هستند. در واقع، غنی‌سازی شغلی، ماندگاری را از یک فرآیند اجباری به یک انتخاب وفادارانه بر پایه رشد دوجانبه فرد و سازمان تبدیل می‌کند (غلامی و مرادی، ۱۴۰۲).

۳- کارآمدترین استراتژی‌ها در زیست‌بوم آتش‌نشانی ایران

با نگاهی به ساختار فعلی سازمان‌های آتش‌نشانی در کلان‌شهرهای ایران، به نظر می‌رسد استراتژی «مدیریت مسیر شغلی (توسعه افقی)» و «نظام جبران خدمات هوشمند» کارآمدترین ابزارها برای ابقای نیروهای متخصص باشند. در ایران، به دلیل تورم اقتصادی و شکاف درآمدی میان سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی (به‌ویژه صنایع نفت و پتروشیمی)، متخصصانی که با مدارک مهندسی و شیمی جذب می‌شوند، بیش از هر چیز به «عدالت در پرداخت» و «امنیت شغلی تخصصی» اهمیت می‌دهند. همچنین، از آنجا که ساختار رتبه‌بندی در آتش‌نشانی‌های ایران عمدتاً بر اساس سنوات است، ایجاد مسیرهای تخصصی افقی می‌تواند احساس «رکود حرفه‌ای» را در نخبگان دانشگاهی از بین برده و مانع از خروج آن‌ها به سمت شرکت‌های مشاوره ایمنی شود (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۲).

۴- چالش‌های اجرای استراتژی‌های نوین در سازمان‌های آتش‌نشانی

پیاده‌سازی استراتژی‌های مدرن مدیریت منابع انسانی (HRM) در ایران با دو چالش بنیادین روبروست: ساختارهای صلب اداری و محدودیت‌های بودجه‌ای. سازمان‌های آتش‌نشانی در ایران اغلب دارای ساختارهای شبه‌نظامی و سلسله‌مراتبی بسیار خشک هستند که انعطاف‌پذیری برای «غنی‌سازی شغلی» یا «گزینش هوشمند خارج از آزمون‌های استخدامی متمرکز» را محدود می‌کند. از سوی دیگر، وابستگی بودجه‌ای به شهرداری‌ها باعث می‌شود که در زمان بحران‌های مالی، بودجه‌های مربوط به «برنامه‌های رفاهی^۱» و «تجهیزات نوین آموزشی» اولین گزینه‌های حذف یا تعدیل باشند، که این امر مستقیماً بر انگیزه نیروهای متخصص تأثیر منفی می‌گذارد (کاظمی و پورصادق، ۱۴۰۱).

۵- نقش تکنولوژی (رباتیک و هوش مصنوعی) در تحول استراتژی‌های HRM

ظهور تکنولوژی‌های نوین نظیر پهپادهای شناسایی، ربات‌های اطفای حریق و سیستم‌های تحلیل داده مبتنی بر هوش مصنوعی، در حال بازتعریف مفهوم «تخصص» در آتش‌نشانی است. این تحول باعث می‌شود استراتژی‌های جذب از تمرکز بر «توانمندی فیزیکی» به سمت «مهارت‌های دیجیتال و تحلیلی» حرکت کنند. در آینده نزدیک، مدیریت منابع انسانی در آتش‌نشانی باید به دنبال جذب «اپراتورهای سیستم‌های هوشمند» باشد. این تغییر ماهیت شغلی، استراتژی‌های ابقا را نیز دگرگون می‌کند؛ چرا که حفظ یک متخصص رباتیک به مراتب دشوارتر از یک نیروی عملیاتی سنتی است و نیازمند پکیج‌های رفاهی و مسیرهای شغلی بسیار منعطف‌تر و دانش‌محورتر است (نصراللهی و هاشمی، ۱۴۰۲).

۶- نتیجه‌گیری راهبردی

برای گذار از وضعیت فعلی به وضعیتی مطلوب، سازمان‌های آتش‌نشانی باید «برند کارفرمایی» خود را از یک نهاد امدادی سنتی به یک «سازمان تکنولوژی محور پیشرو» تغییر دهند. پذیرش چالش‌های ساختاری و تلاش برای اصلاح قوانین استخدامی با هدف ورود نخبگان، در کنار بهره‌گیری از ابزارهای حمایتی روان‌شناختی، می‌تواند تضمین‌کننده پایداری و تاب‌آوری سازمان در برابر حوادث پیچیده آینده باشد. در واقع، ابقای متخصص در آتش‌نشانی، نه یک هزینه اداری، بلکه یک «سرمایه‌گذاری استراتژیک برای امنیت ملی» محسوب می‌شود (جمشیدی، ۱۴۰۱).

۷- نتیجه‌گیری کلی

گذار از سازمان آتش‌نشانی «عملیات محور سنتی» به سازمان «دانش محور هوشمند»، نیازمند بازنگری بنیادین در پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که جذب نخبگان (مهندسی، شیمی و فوریت‌ها) تنها گام نخست است؛ پایداری و تاب‌آوری سازمان در گرو «ابقای استراتژیک» این نیروهاست. زمانی که متخصصان احساس کنند دانش فنی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان (غنی‌سازی شغلی) دیده می‌شود و سازمان چتر حمایتی قدرتمندی در برابر تروماها و مسئولیت‌های حرفه‌ای (نظام جبران خدمات هوشمند) فراهم کرده است، دلبستگی سازمانی جایگزین تمایل به ترک خدمت می‌گردد. در واقع، مدیریت منابع انسانی در آتش‌نشانی دیگر یک واحد اداری نیست، بلکه «مرکز فرماندهی سرمایه فکری» برای مقابله با بحران‌های پیچیده شهری است.

۸- پیشنهادات

- تأسیس «کانون ارزیابی تخصصی»: جایگزینی آزمون‌های کتبی عمومی با شبیه‌سازهای عملیاتی و تست‌های روان‌شناختی پیشرفته برای سنجش «هوش بحران» در بدو ورود.
- تدوین «نظام‌نامه مسئولیت حرفه‌ای»: ایجاد تفاهم‌نامه‌های بیمه‌ای نوین برای پوشش ریسک تصمیمات فنی متخصصان در صحنه حادثه، جهت کاهش استرس حقوقی نیروها.
- راه‌اندازی «شورای عالی نخبگان عملیاتی»: درگیر کردن مستقیم فارغ‌التحصیلان مهندسی و شیمی در کارگروه‌های خرید تجهیزات و تدوین پروتکل‌های عملیاتی حوادث خاص.
- توسعه «کلینیک‌های سلامت روان ماندگار»: فراتر از خدمات روتین، ایجاد سیستم پایش فعال PTSD برای پرسنل و خانواده‌های آنان به عنوان یک مزیت رفاهی متمایز.
- انعطاف در «ساختار رتبه‌بندی»: بازنگری در قوانین اداری برای اعطای پایه‌های تشویقی و رتبه‌های علمی به متخصصانی که گواهینامه‌های بین‌المللی معتبر (نظیر NFPA) کسب می‌کنند.

منابع

- ابراهیمی، ا.، کاظمی، م.، و یعقوبی، ن. (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد مسیر شغلی پروتئینی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در مشاغل عملیاتی و پرخطر. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱۴(۱)، ۸۹-۱۱۵.
- ابطحی، س. ح.، فیاضی، م.، و مهدوی، ع. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی؛ با تأکید بر سازمان‌های خدماتی و اضطراری. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان.
- احمدی، ر.، زارع، م.، و طهماسبی، ع. (۱۴۰۲). نقش حمایت‌های سازمانی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش ماندگاری نیروهای عملیاتی در شرایط بحران. فصلنامه مدیریت سلامت شغلی و ایمنی، ۱۰(۳)، ۳۵-۵۴.
- اکبری، س.، محمدی، ع.، و نوری، ح. (۱۴۰۲). اثربخشی مداخلات روان‌شناختی بر تاب‌آوری و سلامت روان آتش‌نشانان متخصص. مجله علمی روان‌شناسی بالینی و شخصیت، ۲۱(۱)، ۸۸-۱۰۵.
- امینی، م.، نوری، م.، و فرخی، م. (۱۴۰۱). الگوی جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی: واکاوی مشوق‌های ورود و ابقای سرمایه انسانی. فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۸۵-۱۰۸.
- آذر، ع.، خسروانی، ف.، و جلالی، ر. (۱۴۰۱). تحقیق در عملیات نرم؛ رویکردهای ساختاردهی مسئله در مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم انسانی (سمت).
- تقی‌پور، ح.، غفاری، ر.، و صمدی، س. (۱۴۰۰). طراحی الگوی کانون ارزیابی برای گزینش مدیران و متخصصان در سازمان‌های واکنش سریع. فصلنامه علمی مدیریت دولتی، ۱۳(۳)، ۴۸۰-۵۰۵.

- جمشیدی، م. (۱۴۰۱). آینده‌پژوهی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های واکنش سریع با تأکید بر تحولات دیجیتال. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- حسینی، س. م.، و صادقی، ا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی در فرآیندهای لجستیک تخصصی بر عملکرد عملیاتی سازمان‌های امدادی. نشریه علمی مدیریت زنجیره تأمین در بحران، ۹(۲)، ۴۵-۶۷.
- حمیدی، ف.، عسگری، ن.، و مرادی، م. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه مسیر شغلی در سازمان‌های واکنش سریع با رویکرد غنی‌سازی شغلی. دوفصلنامه مطالعات نوین مدیریت دولتی، ۵(۲)، ۴۰-۶۲.
- حیدری، م.، و رضایی، ز. (۱۴۰۱). دیجیتالی‌سازی مدیریت منابع انسانی: نقش هوش مصنوعی و سیستم‌های ATS در ارتقای کیفیت استخدام. دوفصلنامه مطالعات نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۱)، ۱۱۲-۱۲۸.
- دانش‌فرد، ک. (۱۴۰۱). چابکی سازمانی و مدیریت استعدادها در بخش عمومی. تهران: انتشارات صفار.
- رحمانی، ف.، حسینی، م.، و مرادی، ا. (۱۴۰۲). تحلیل موانع ساختاری در پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری‌ها و سازمان‌های تابعه. فصلنامه علمی مدیریت دولتی و حکمرانی، ۵(۲)، ۱۱۲-۱۳۵.
- رستمی، ع.، مرادی، م.، و کریمی، ح. (۱۴۰۱). واکاوی رفتارهای فراتر از نقش و تعهد سازمانی در کارکنان عملیاتی سازمان‌های آتش‌نشانی. فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۳(۵۰)، ۷۵-۹۸.۳.
- رضایی، م. (۱۴۰۱). تحلیل عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و ماندگاری نیروهای واکنش سریع در شرایط بحرانی. دوفصلنامه مدیریت بحران و پایداری، ۵(۹)، ۱۲-۳۰.۴.
- رضوانی، م.، و قاسمی، م. (۱۴۰۲). طراحی مدل غنی‌سازی شغلی برای کارکنان بخش عمومی با تأکید بر مشاغل دانش‌محور و پرخطر. فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، ۱۰(۱)، ۱۲۳-۱۴۸.
- زارعی، ا.، و امیری، ف. (۱۴۰۲). استراتژی‌های نوین جذب و گزینش در سازمان‌های خدمات ایمنی با رویکرد هوشمندسازی. نشریه علمی مدیریت بحران و پدافند غیرعامل، ۱۵(۱)، ۶۰-۷۸.
- سلطانی، م. (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک پاداش و مزایای جانبی در سازمان‌های واکنش سریع. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۱۵۵-۱۷۸.
- سلیمان‌پور، م.، وحدتی، ح.، و نایب‌زاده، ش. (۱۴۰۱). واکاوی تأثیر برند کارفرما بر جذب سرمایه انسانی متخصص با نقش میانجی تصویر سازمانی. مجله دستاوردهای نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۵۴)، ۴۵-۶۲.
- سلیمانی، م.، و رحیمی، غ. (۱۴۰۲). تأثیر بیمه‌های مسئولیت و حمایت‌های قانونی بر ریسک‌پذیری حرفه‌ای و ماندگاری کارکنان در مشاغل سخت. فصلنامه علمی حقوق و مدیریت اضطراری، ۷(۱)، ۴۵-۶۳.
- سیدجوادین، س. ر.، روشندل اربطانی، ط.، و نائیجی، م. (۱۴۰۱). مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در بخش عمومی: چالش‌ها و راهکارها. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شریفی، م. (۱۴۰۰). مدیریت استرس در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا: رویکردها و راهکارهای عملیاتی. تهران: انتشارات دانشگاه دفاع ملی.
- صادقی، م.، و پورکیانی، م. (۱۴۰۲). طراحی مدل برندینگ کارفرما در سازمان‌های بخش عمومی با رویکرد جذب استعدادهای نوین. فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در پدافند غیرعامل، ۸(۲)، ۸۹-۱۱۰.
- صالحی، ک.، رستمی، ع.، و علیزاده، م. (۱۴۰۲). طراحی الگوی نگهداری نیروهای نخبه در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا. مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱۵(۱)، ۴۵-۶۷.۵.
- عالم‌تبریزی، ا.، اسکندری، ع.، و باقری، س. (۱۴۰۱). سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با تهدیدات نوین شهری. فصلنامه پدافند غیرعامل، ۱۴(۱)، ۲۳-۳۸.۶.
- عباس‌پور، ع. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرآیندها و کارکردها. تهران: انتشارات سمت.
- غلامی، ح.، و مرادی، ز. (۱۴۰۲). رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و تمایل به ماندگاری با میانجی‌گری هویت حرفه‌ای در آتش‌نشانان متخصص. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت رفتار سازمانی، ۱۱(۳)، ۷۰-۹۲.
- فیاضی، م.، عابدی، ا.، و کمالی، م. (۱۴۰۲). بررسی رابطه میان مسیر پیشرفت شغلی و تمایل به ماندگاری در پرسنل متخصص سازمان‌های امدادی. نشریه علمی مدیریت بحران، ۱۲(۱)، ۷۵-۹۲.
- قربانی، س.، و ملکی، ا. (۱۴۰۲). نقش تخصص‌های فنی در ارتقای تاب‌آوری عملیاتی سازمان‌های آتش‌نشانی و خدمات ایمنی. نشریه علمی مهندسی حفاظت از حریق، ۷(۲۵)، ۱۲-۳۰.
- قلی‌پور، آ.، پیران‌نژاد، ع.، و ندافی، ر. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۷.
- کاظمی، ع.، و پورصادق، ن. (۱۴۰۱). بررسی چالش‌های تخصیص منابع در سازمان‌های خدمات ایمنی و آتش‌نشانی در شرایط تحریم. مجله اقتصاد شهری و مدیریت شهری، ۱۰(۳۸)، ۵۵-۷۲.
- کریمی، ف.، و رستمی، م. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر توازن کار-خانواده بر دلبستگی سازمانی و وفاداری کارکنان در مشاغل پرخطر. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴)، ۱۶۷-۱۹۲.
- منتظری، ع.، و نصر اصفهانی، ع. (۱۴۰۱). بازمهندسی هویت شغلی در مشاغل پرخطر: از مهارت‌گرایی به سمت تخصص‌محوری علمی. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۴(۲)، ۱۲۳-۱۴۵.

- میرزایی، ح.، و رضایی، س. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جبران خدمات غیرنقدی در سازمان‌های خدمات‌رسان شهری با رویکرد ارتقای دلبستگی سازمانی. مجله علمی مدیریت شهری و روستایی، ۳۱(۶۸)، ۱۱۲-۱۲۸.
- میرسپاسی، ن.، و ناییبی، م. (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگاهی به تحولات دیجیتال). تهران: انتشارات میر.
- نادری، ن.، سهرابی، ر.، و فتحی، م. (۱۴۰۲). واکاوی عدالت توزیعی در نظام پاداش سازمان‌های واکنش سریع و رابطه آن با فرسودگی شغلی. دوفصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۹۰-۱۱۵.
- نصراللهی، ز.، و هاشمی، س. (۱۴۰۲). تأثیر هوش مصنوعی و رباتیک بر بازمهندسی مشاغل پرخطر: مطالعه موردی سازمان آتش‌نشانی. نشریه علمی مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۵(۱)، ۸۰-۱۰۲.
- نوری، ح.، رحمانی، ج.، و عباسی، م. (۱۴۰۲). تبیین مدل تبادل اجتماعی در پیش‌بینی تمایل به ترک خدمت پرسنل در سازمان‌های پرخطر. نشریه علمی روانشناسی سازمانی، ۱۱(۲)، ۵۵-۷۲.
- نیک‌نژاد، ر.، و تهرانی، م. (۱۴۰۰). توانمندسازی روان‌شناختی و غنی‌سازی شغلی؛ راهبردی برای حفظ سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های واکنش سریع. تهران: انتشارات دانشگاهی نوین.