

طراحی الگوی شایستگی های فرماندهان شیفت ایستگاه آتش نشانی شهر قم

مهدی مبینی^{۱*}، ابوالفضل اسماعیلی^۲، علی اصغر آمده^۳، مهدی آقازارتی^۴

۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران (نویسنده مسئول). mobini1362@yahoo.com

۲- دانش آموخته دکتری حرفه ای پزشکی، شهرداری قم، قم، ایران

۳- دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، شهرداری قم، قم، ایران.

۴- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال ۱۴۰۲/۱۰/۲۴	سازمان های آتش نشانی، نقش اساسی در تامین ایمنی محیط زندگی شهروندان در تمامی شهرها را بر عهده دارند و امروز با افزایش تنوع مخاطرات زندگی مدرن، اهمیت و پیچیدگی مأموریت های آتش نشانی ها نیز در سراسر جهان از جمله کشورمان افزایش یافته است. توفیق این سازمان مانند سایر سازمان ها در گروی وجود منابع انسانی شایسته و عملکرد سطح بالا آنان است. از این رو شناسایی راهکار های توسعه توانمندی های منابع انسانی یک ضرورت اساسی برای این سازمان ها می باشد. رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به عنوان یک رویکرد پذیرفته شده در میان متخصصان و متولیان امر منابع انسانی در سازمان مختلف است که توانسته یک ارتباط منطقی را میان کلیه کارکرد های مدیریت منابع انسانی ایجاد و از این طریق به ارتقاء سطح کیفی منابع انسانی در سازمان های مختلف کمک نماید. یکی از بنیادی ترین اقدامات در تحقق رویکرد مذکور تدوین چارچوب یا الگوی شایستگی برای مشاغل مختلف سازمانی است. در این مقاله الگوی شایستگی های فرماندهان شیفت ایستگاه های آتش نشانی شهر قم با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته مبتنی بر روش تحلیل مضمون طراحی شده، ارائه گردیده است. الگوی مذکور مشتمل بر پنج مضمون فراگیر، هفده مضمون سازمان دهنده و صد و سه مضمون پایه می باشد.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۳/۲۱	
(مقاله پژوهشی)	
کلمات کلیدی: سازمان آتش نشانی، مدیریت شهری، الگوی شایستگی.	

مقدمه

امروزه شایستگی ها در بسیاری از ابعاد مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب افراد، توسعه، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی راهبردی سازمان، عملکرد بالای کارکنان، برای عملکرد بالای سازمان ها حیاتی بوده و برای بهبود کارایی، بهره وری یا سود آوری و ارائه خدمات در سطح جهانی برای مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند. شایستگی های یک زبان عمومی را در میان کارکردهای منابع انسانی بوجود می آورد. بنابر این آن ها می توانند زمینه مناسب را برای یکپارچه کردن این کارکردها فراهم آورند (Rodrigue et al, 2002). به رغم گسترش مفهوم شایستگی در ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی، در شرایط حاضر یک تعریف پذیرفته شده و مورد اجماع از شایستگی وجود ندارد (Leinonen & Juntunen, 2007). واژگان "شایستگی" و "شایستگی ها" بر ویژگی ها شخصی افراد تمرکز دارد و می تواند به عنوان رفتارها، دانش و مهارت هایی تعریف شود که افراد با استفاده از آن ها به صورت موثر کار و فعالیت می نمایند. در واقع شایستگی با ویژگی هایی از افراد سرو کار دارد که با عملکرد موثر افراد در ارتباط بوده و

برای موفقیت در یک شغل ضروری است (Armstrong, 2023). در تعاریف مختلف شایستگی به مفاهیمی چون انگیزه های خاص، صفات، مهارت ها و توانایی مختلف اشاره شده است. با این وجود چه در مقام مدیر و چه در مقام کارمند شایستگی های عناصر لازم برای رسیدن به عملکرد بهتر می باشند (Shea, 2015). شایستگی توانایی فرد برای انجام یک کار یا یک وظیفه با موفقیت را توصیف می کند (Kubátová & Kročil, 2022, 281). ویک^۱ و همکاران (۲۰۱۱) شایستگی ها به عنوان یک نقطه کانونی برای توسعه "دانش، مهارت و نگرش" می دانند که عملکرد موفق و حل مساله را ممکن می سازد (Bhagavathula, 2020, 7). شایستگی به زعم فاویا (۲۰۱۰) شایستگی توانایی لازم برای انجام یک شغل خاص است (Favia, 2010, 12). به زعم آرامسترانگ (۲۰۲۳) براساس مدل کی، اس، ای^۲ (KSA) چون سه مولفه دانش، مهارت و توانایی جز ضرورت های موفقیت در یک شغل محسوب می شوند، مفهوم شایستگی نیز مشتمل بر سه مفهوم مذکور است (Armstrong, 2023, 132). یکی از مهم نکات در خصوص شایستگی این است که شایستگی به رفتار های کلیدی و تاثیر گذار بر عملکرد فردی اشاره دارند چنان که کوپر و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند؛ اولاً شایستگی ها باید قابل مشاهده و اندازه گیری باشند. درثانی باید برای عملکرد های موفق فردی و سازمانی حیاتی باشند (Janse van Vuuren & van der Bank, 2023, 14). لذا می توان شایستگی ها دانش، مهارت ها و توانایی های قابل مشاهده و قابل اندازه گیری دانست که عملکرد شغلی افراد را توضیح می دهد (Dutta et al, 2022, 209).

سازمان ها شایستگی های مورد نیاز برای یک شغل را به صورت منظم در در چارچوبی با عنوان "چارچوب شایستگی^۳" قرار می دهند (Armstrong, 2023). طراحی چارچوب مذکور امکان بهره گیری موثر از شایستگی ها در یک ساختار شفاف فراهم می آورد (Kubátová & Kročil, 2022, 281). مدل سازی یا ایجاد چارچوب های شایستگی نقطه کانونی تمام جنبه های سیستم های مدیریت منابع انسانی است. زیرا امکان یکپارچه سازی افقی فعالیت های منابع انسانی مانند انتخاب، مدیریت عملکرد و پاداش، آموزش، توسعه شغلی و یکپارچگی عمودی با استراتژی ها، ارزش های سازمان، فرآیندهای کسب و کار و پیامدهای عملکرد را فراهم می کند (Dutta et al, 2022, 209). سیستم های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با عنایت به توانایی شان برای ترجمه راهبردهای سازمان به شرایط و اصطلاحات عملیاتی برای توانمند سازی سازمان ها برای دستیابی به اهداف بلند مدت شان توصیه می گردند (Dutta et al, 2022, 209). به زعم باری و همکاران (۲۰۰۹) چارچوب های شایستگی پایه ای را فراهم می کنند که براساس آن فعالیت های توسعه نیروی کار طراحی می شود، که به نوبه خود می تواند به نیروی انسانی در توسعه دانش، مهارت، نگرش و اعتماد ضروری کمک کند. به طور خاص، در تدوین دوره های آموزشی، کارمند یابی، راهنمای استانداردهای حرفه ای، اعتبارسنجی و توسعه سیاست انگیزه بخش مورد استفاده قرار می گیرد (Trollor et al, 2017). مدل های شایستگی یک توصیف نوشته شده و گرافیکی از شایستگی های مطلوب می باشند که بر اساس راهبردهای سازمان به منظور تسهیل تغییرات و رشد سازمان طراحی می شوند (Redmond, 2013, 771). مدل های شایستگی اکنون به صورت گسترده در مرکز برنامه های منابع انسانی در خصوص انتخاب، استخدام، آموزش، توسعه کارکنان، توسعه کارراه، مدیریت استعداد، بازخورد ها و محرک ها قرار داشته و به منظور تسهیل در تعادل اقدامات منابع انسانی و جلوگیری از آشفتگی ها، مورد استفاده قرار می گیرند. هدف اساسی مدل شایستگی در سازمان این است که رفتار راهبردی مورد انتظار در تمام کارها و پاداش های مرتبط با آن ها را سازماندهی نماید. مدل های شایستگی از طریق شفاف کردن اهداف و سنجه های ارزیابی و افزایش یکپارچگی اقدامات منابع انسانی، عملکرد سازمانی را افزایش می دهند (Redmond, 2013, 771). هر شایستگی در یک مدل شایستگی شامل مجموعه ای از بیانیه های رفتاری است که "چگونگی مشاهده یا تشخیص آن صلاحیت را تعریف می کنند." (Alfaifi et al, 2023). به کارگیری مدل شایستگی در سازمان

^۱ - Wiek

^۲ - Knowledge, Skills & Abilities

^۳ - Competency Framework

^۴ - Barry

منجر به تسهیل و ارتقاء ارزیابی عملکرد شغلی منصفاً در ساختار اداری به دلیل ارتباط بیشتر با عملکرد شغلی شده همچنین مشروعیت تصمیم‌گیری های سازمان را از طریق ارتباط مشروعیت مدیر با شایستگی‌های مرتبط با عملکرد تقویت می نماید (Castaño et al, 2023). با این وجود برای کاربری مدل های شایستگی به صورت اثر بخش در نظام مدیریت منابع انسانی یک سازمان باید نکات متعددی را در نظر گرفت به طور نمونه آرمسترانگ (۲۰۲۳) برای استفاده موثر از شایستگی نکات ذیل بسیار مهم دانسته است :

شایستگی ها باید منعکس کننده ارزش های سازمان و نیازهای آن و براساس تجزیه و تحلیل تدوین شده باشند.
شایستگی ها باید به رفتارها، دانش و مهارت هایی که منجر به بالا رفتن عملکرد خواهد شد، اشاره داشته باشند.
شایستگی های نباید پیچیده باشد.

نباید عناوین زیادی در یک چارچوب وجود داشته باشد - هفت یا هشت عنوان اغلب کافی خواهد بود.
شایستگی ها باید به نحوی انتخاب شده و تعریف شوند که استفاده برای هر کسی ممکن باشد.
چارچوب‌ها باید به طور منظم به روز شوند (Armstrong, 2023, 134).

استقرار یک نظام مدیریت شایسته محور (شایستگی محور) مبتنی بر چهار جز اساسی، شناسایی، ارزیابی، توسعه و پایش شایستگی های موجود در میان کارکنان است. در این الگو مبتنی بر اجزای ذکر شده، چهار مرحله طی می شود، در مرحله اول یعنی شناسایی شایستگی های سازمانی، شایستگی های مورد نیاز سازمان بر اساس عناصر مختلف از جمله فرهنگ سازمان، برنامه کسب و کار، الزامات و نقش های شغلی تعیین و در چارچوب شایستگی یا الگوی شایستگی های سازمان متبلور می شود، سپس در فاز دوم بر اساس نقشه شایستگی ها، شایستگی های موجود مورد ارزیابی قرار می گیرد و بر اساس آن پروفایل شایستگی های سازمان تدوین می گردد. در فاز پرورش و توسعه در چارچوب اقدامات زمان بندی شده، سطح شایستگی های موجود ارتقا می یابد و در نهایت در فاز پایش اقدامات توسعه ای به صورت مستمر ارزیابی و بهبود می یابد (Devekar & Kalidindi, 2013). لذا یکی از گام های اصلی در مسیر حرکت در چارچوب مدیریت شایسته محور، تدوین الگوی شایستگی مورد نیاز می باشد.

سازمان های آتش نشانی، نقش اساسی در تامین ایمنی محیط زندگی شهروندان در تمامی شهرها را بر عهده دارند و امروز با افزایش تنوع مخاطرات زندگی مدرن، اهمیت و پیچیدگی ماموریت های آتش نشانی ها نیز در سراسر جهان از جمله کشورمان افزایش یافته است. چنان که برخی معتقدند با توجه به شرایط کاری حاکم، در میان سازمان های امدادی هیچ سازمانی به اندازه آتش نشانی حساس نیست (Jafari Nodushan et al, 2019). ماموران آتش نشانی پیوسته شاهد رخداد ها و مصدومیت های آحاد جامعه هستند، این افراد در محیطی فوق العاده سخت برای محافظت از جان و مال هم نوعان خویش می کوشند و از این رو همواره در معرض انواع آسیب ها قرار دارند آتش نشانان عموم مردم را در برابر آتش سوزی و در دیگر مواقع اضطراری محافظت می کنند که این کار آنها در معرض خطرات فیزیکی، شیمیایی و بیولوژیکی قرار می دهد. آتش نشانان اغلب با وضعیت پویا و پیچیده ای مواجه اند و تجربه و دانش کافی را برای ارزیابی آن باید داشته باشند تا به درستی بتوانند تصمیم گیری و رفتار کنند؛ بنابراین، باید تعادلی سازگار بین نیازها و اولویت ها و منابع برای پاسخ های پویا به وجود آورند و نقش خود و اعضای دیگر گروه را به اندازه کافی بشناسند (Moradi Tamadon et al, 2021). شرایط مذکور و طیفی دیگری از عوامل از جمله ماهیت خطرناک و غیرقابل پیش بینی آتش نشانی را به یک شغل استرس زا تبدیل نموده است (Lin, 2016, 43). ساعات کار طولانی اغلب در شیفت های بیست و چهار ساعته، اضافه کاری های مکرر و تعطیلات محدود سطوح استرس پرسنل آتش نشانی را تشدید می کند. پرسنل آتش نشانی جدا از فشارهای خانوادگی شان از سوی مقامات بالاتر نیز تحت فشار می باشند همچنین در برخی مواقع باید انتقادات و سرزنش های خانواده های افراد آسیب دیده را نیز تحمل نمایند (Lin, 2016, 43). با عنایت به ویژگی ها و ماهیت خاص سازمان آتش نشانی، نظام مدیریت منابع انسانی نیز واجد اهمیتی دو چندان است. در این نظام انتخاب مدیران و رهبرانی که

بتوانند در شرایط دشوار عملیاتی تصمیمات درستی را اتخاذ نمایند که به طور قطع با جان، سلامتی و اموال مردم ارتباط مستقیم خواهد داشت، انگیزه های لازم را برای از خود گذشتگی و ایثار در نیروهای خود پرورش دهند، با توجه به پیشرفت های مستمر های علم و فناوری، آن ها برای یادگیری مستمر دانش و مهارت های حرفه ای مرتبط تشویق نمایند. برآمدگی جسمانی آنان نظارت مستمر نمایند، امری بسیار حیاتی و نیازمند تامل و دقت می باشد. از این رو طراحی یک الگوی شایستگی مبتنی بر شرایط خاص و زمینه مورد فعالیت می تواند در بخش های مختلف به ویژه در انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران از جمله فرماندهان شیف ها و ایستگاه آتش نشانی موثر باشد.

مرور ادبیات تجربی پژوهش

موفقیت سازمان های امدادی درگروی عوامل متعددی است. یکی از عوامل زیر بنایی در توفیق این سازمان ها مانند هر سازمان دیگری شایستگی های نیروی انسانی شاغل در آن به ویژه مدیران، فرماندهان و مسولان سازمان می باشد که از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می شود. افراد مختلف در رده های فرماندهی آتش نشانی در صورت برخورداری از شایستگی های مدیریتی و رهبری، با توانایی بیشتر در تصمیم گیری در محیط های پیچیده در یک فرصت زمانی کوتاه با اطلاعات محدود، عملکرد بهتری در حفاظت از مردم و اموال آن ها دارند (Carolino & Rouco, 2022). در سطح جهانی، رویکرد رهبری در آتش نشانان چیز جدیدی نیست. تحقیقات نشان می دهد که موفقیت خدمات آتش نشانی به شکلی موثر با مهارت های مدیریتی، تعریف اهداف، برنامه ریزی و انجام فعالیت ها براساس آن مرتبط است. روابطی که بین مدیر و کسانی که در تیم های آتش نشان هدایت می شوند، به طور مثبت با رضایت، اعتقاد به خودکارآمدی جمعی و تخصص مرتبط هستند (Carolino & Rouco, 2022). از این رو مهارت های مدیریتی و رهبری به عنصری اساسی برای افرادی که در شرایط اضطراری فعالیت می کنند، مانند نیروهای آتش نشانی تبدیل شده است (Carter, 2007). از سوی مقابل نیز در فعالیت های امداد و نجات، و در حین هدایت آتش نشانان، عدم آموزش و آماده سازی فرماندهان از حیث مسائل رهبری در شرایطی که عملیات در شرایط استرس شدید و ابهام قدرت قرار دارد می تواند تصمیم گیری هایی که باید براساس استاندارد های مورد انتظار صورت گیرد را تحت تاثیر قرار داده و جان انسان ها را نیز به خطر اندازد (Carolino & Rouco, 2022, 22).

فاورئو (۱۹۷۳) صفات و خصوصیات لازم برای رهبری موثر در محیط عملی آتش نشانان به ویژه در زمان هایی که با عدم اطمینان (ریسک پذیری) مواجه اند را مشتمل بر اعتماد به نفس، اشتیاق، ارتباط موثر، دانش، بینش، صداقت، شجاعت، غرور، عزم، ایمان، قدرت، قضاوت، درایت، استقامت، ابتکار، مسئولیت پذیری، پای بندی به اخلاقیات، نوع دوستی، قابلیت اعتماد، وفاداری، توجه، انضباط شخصی و تمایل به یادگیری شناسایی کرده است (Favreau, 1973).

یافته های پژوهشی کارتر (۲۰۰۷) مدل رهبری خدمت آتش نشانی باید توانایی ایجاد وفاداری، افزایش آگاهی از نقش آن ها در تیم، تحریک عقلانی و جذبه داشته باشد (Carter, 2007).

لی و همکاران (۲۰۱۴) در کشور چین به بررسی شایستگی های مورد نیاز برای آتش نشانان با استفاده از یک روش ترکیبی پرداختند؛ آنان ابتدا با مصاحبه با آتش نشانان دارای عملکرد بالا به شناسایی شایستگی های مورد نیاز برای ایفای وظایف حرفه ای آتش نشانان در سطح بالا اقدام نمودند. یافته های حاصل از مصاحبه ها براساس میزان تکرار نشان می داد به ترتیب شایستگی های مورد نیاز آتش نشانان عبارتند از: توانایی سازگاری روان شناختی، توانایی تصمیم گیری در موقعیت های حریق، توانایی مشاهده در موقعیت حریق، رعایت قانون و انضباط، فداکاری حرفه ای ۱، تحمل استرس، مسئولیت پذیری، مهارت امداد

¹ - Professional Dedication

آگاهی محافظت از خود^۳، استقامت در برابر سختی^۴، ارتباطات و اضطراری^۱، پتانسیل یادگیری، اشتیاق^۲، توانایی نوآوری، همکاری، دانش حرفه ای در خصوص آتش نشانی، توانایی اجرایی، وفاداری، اعتماد به نفس، همکاری تیمی، مهارت پیش بینی ریسک، توجه در مرحله بعد این شایستگی در پنج دسته مهارت های حرفه ای، دستاورد های حرفه ای، کیفیت روان شناختی، توسعه فردی و همکاری های بین فردی طبقه بندی و با استفاده از یک پرسش نامه برازش مدل نهایی مورد ارزیابی قرار گرفت (Li et al, 2014). بوتنسچون (۲۰۱۶) معتقد است؛ آموزش، تجربه، توسعه حرفه ای، تفکر انتقادی، ارتباطات و مرشدی عناصری (Buttenschon, 2016).

روش پژوهش

این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی و براساس روش تحلیل مضمون انجام شده است. به زعم هولوی و تودرس^۵ (۲۰۰۳) تحلیل مضمون یکی از روش ساده و کارآمد تحلیل کیفی است (Abedi Jafari et al, 2012, 152). بویاتزیس (۱۹۹۸) تحلیل مضمون را روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی می داند. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند (درخشه و همکاران، ۱۳۹۴، ۵۲). تحلیل مضمون، یکی از روش های رایج کیفی است که پژوهشگران رشته های ادبیات، روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، تاریخ، هنر، علوم سیاسی، علوم اجتماعی، اقتصاد، ریاضیات، فیزیک، شیمی، زیست شناسی و پزشکی از آن استفاده کرده اند (Abedi Jafari et al, 2012). تحلیل مضمون، به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد - وابسته نیست و از آن می توان در چارچوب های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می رود (Derakhshe et al, 2015, 53). برای جمع آوری داده ها مصاحبه های نیمه ساختار یافته فردی با ۱۴ نفر از فرماندهان شیفت های سازمان آتش نشانی دارای عملکرد برتر (براساس اعلام سازمان آتش نشانی) در بیش از یک دهه اخیر صورت پذیرفت که دارای سوابق فرماندهی ایستگاهی را با عملکرد برتر را داشتند، صورت پذیرفت. جهت انتخاب مشارکت کنندگان با عنایت به ماهیت راهبرد انتخابی از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. به زعم اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) هدف نمونه گیری هدفمند این است که پژوهشگر بتواند آزادانه در خصوص زمان و چگونگی جمع آوری داده ها، افراد مورد انتخاب و حجم نمونه براساس قضاوت خود در خصوص بهترین منابع تصمیم گیری نماید (McGhie-Anderson, 2016, 61). در نمونه گیری هدفمند پژوهشگر به سراغ افرادی می رود که می توانند بیشترین کمک را به درک پدیده مورد مطالعه نمایند (McGhie-Anderson, 2016, 61). مصاحبه ها با اطلاع و اجازه مصاحبه شوندگان ضبط و پیاده سازی شد. سپس براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۷) تحلیل و دسته بندی مختلف به منظور شناسایی کدها، مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر طی شده و در نهایت الگوی شایستگی کارکنان در قالب شبکه مضامین ترسیم شده ارائه گردیده است. در این پژوهش برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لیکولن و گوبا (۱۹۸۵). (که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است) استفاده گردید. بدین منظور بر پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار (باور پذیری) تأیید پذیری، اطمینان پذیری، انتقال پذیری جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. برای دستیابی به هریک از این معیارها، کارهای زیر انجام گرفت. اعتبار از طریق؛ صرف زمان کافی برای پژوهش، تأیید داده های مصاحبه توسط مصاحبه شونده پس از پیاده سازی، تأیید فرایند پژوهش توسط چند متخصص، اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران با استفاده از دو کدگذار دیگر برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه، نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول

¹ - Emergency Rescue Skill

² - Enthusiasm

³ - Self-Protection Awareness

⁴ - Hardship Endurance

⁵ - Holloway & Todres

پژوهش. انتقال پذیری یافته‌ها با کسب نظر و تأیید تعدادی از متخصصین که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش صورت گرفت. برای اطمینان پذیری داده تمامی جزئیات پژوهش و یادداشت برداری در تمامی گام‌های کار: ثبت و ضبط شد. و در نهایت مستندسازی و حفظ گام‌های تمامی پژوهش و مستندات در فرایند پژوهش جهت تاییدپذیری داده‌ها بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در گام اول مصاحبه‌های صورت گرفته به متن تبدیل و پژوهشگران اقدام به بررسی و شناسایی کدهای اولیه به صورت زنده و غیر زنده براساس واحد تحلیل که جملات و عبارات‌های معنادار بود، اقدام و در مجموع، پس از پالایش‌های صورت گرفته ۱۴۳ کد اولیه (مضمون پایه) بدون تکرار شناسایی گردید. در ادامه براساس مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده (۱۷ مضمون) و در نهایت ۵ مضمون فراگیر شناسایی گردید. در جدول شماره ۱ مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر شناسایی شده در این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱: جدول استخراج مضمون‌های سازمان دهنده و فراگیر از مضمون‌های پایه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مرب‌گیری	انتقال یادگیری	تعهد به انتقال یادگیری، مهارت در انتقال دانش و مهارت، قدرت بیان، مهارت ارائه
	اهتمام به یادگیری حرفه‌ای	مشارکت فعالانه در دوره‌های آموزشی، تعهد فردی به یادگیری، به روز بودن، تعهد به آموزش
	جانشین‌پروری و پرورش کارکنان	مهارت روان‌شناختی برای کار با نیروها، داشتن شناخت نسبت به نیروها، توجه به شرایط نیروها، توجه به شرایط روحی کارکنان، بررسی شرایط نیروها و شناخت از آنها، توانایی کار با نیروها به رغم تفاوت‌های فردی شان، توجه به تفاوت‌های فردی، پایش و ارزیابی عملکرد، شفافیت و دادن بازخورد به نیروها، درک شرایط نیروها، توجه به نیروها،
	الگوی عملی رفتاری	الگو بودن، الگوی عملی رفتارها بودن، در کنار نیروها بودن در انجام فعالیت‌ها، یکی بودن عمل و قول، کنش گر فعال در موضوعات مختلف (عملیات، آموزش، نظم انضباط...)
	توانایی نفوذ کارکنان	زیر دستان به مثابه اعضای خانواده، مردم‌داری، مهارت ایجاد صمیمیت در میان کارکنان، محبوبیت،
باور و رفتار حرفه‌ای (شایستگی حرفه‌ای):	تعهد حرفه‌ای	مشارکت در عملیات‌ها، تعهد به کار، پایبندی به اصول حرفه‌ای کار، علاقه و تعهد به شغل، عرق‌آتش‌نشانی، علاقه به شغل، مسئولیت‌پذیری، وجدان حرفه‌ای، داشتن تعلق خاطر به سازمان، علاقه به کار، ممارست و تمرین
	دانش تخصصی	تسلط به دانش فنی، داشتن دانش آتش‌نشانی، علم و تخصص حرفه‌ای، برخورداری از دانش تخصصی، علم و تخصص، دانش و مهارت تخصصی، مشروعیت علمی، دانش فنی،
	نظم و انضباط	منظم و اهتمام به آن، نظم، انضباط، نظم و انضباط، منظم بودن
	آمادگی بدنی	آمادگی جسمانی، قابلیت ورزشی، آمادگی بدن، توانایی ورزشی،
رهبری عملیات	برنامه‌ریزی هوشمندانه	توزیع مناسب نیروها، شناخت توانایی نیروها برای انجام امور، برنامه‌محوری، توانایی طراحی سناریو، سناریو نویسی، شهرشناسی، برنامه داشتن، شهرشناسی محیط پیرامون ایستگاه، شناسایی موقعیت و رفتار مناسب
	ابتکار عمل	شور و اشتیاق به مأموریت، مرد میدان بودن، پیش‌قراول بودن، شروع کننده، پیش‌کنشگر، پشتکار، پیگیری کارها، مشارکت فعالانه در برنامه‌ها، همراهی فعالانه با نیروها در برنامه‌های ایستگاه، حفظ خونسردی، وقت‌گذار، خودراهبر بودن، تمرکز در فعالیت‌ها،

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	مهارت تصمیم گیری	قدرت تحلیل و فکر در عملیات، قدرت تصمیم گیری، مهارت تصمیم گیری، قاطعیت در تصمیم گیری، خلاقیت،
	ایثار و شهامت	شهامت و جسارت، ریسک پذیری، جسارت، شجاعت، جسارت، از خود گذشتگی، ایثار و فداکاری
ارتباط اثربخش	ارتباط با ذی نفعان	ارتباط با نیروها، ارتباط با مافوق، ارتباط با مردم
	مهارت های ارتباطی	مهارت های کلامی، قدرت مکالمه، مهارت صحبت کردن، داشتن روابط عمومی بالا، استفاده از بی سیم
پایبندی به اعتقادات و اخلاق اسلامی	باورهای دینی	توکل به خدا، سلامت نفس
	اخلاق اسلامی	اخلاق فردی حسنه، امانت داری مردم، نگهداری و حفظ تجهیزات، حفظ بیت المال ادب، استفاده از ادبیات احترام آمیز، احترام به نیروها،

پس از شناسایی مضامین پژوهش، الگوی شایستگی ها ترسیم گردید. در شکل ۱ تصویر مدل شایستگی های فرماندهان شیفت ایستگاه های آتش نشانی شهر قم در قالب شبکه مضامین ارائه شده است. در این مدل ۵ (پنج) شایستگی عمده و اصلی که مشتمل بر مریگیری، ارتباط اثر بخش، پایبندی به اعتقادات و اخلاق اسلامی، باورها و رفتار حرفه ای و رهبری عملیات برای فرماندهان شناسایی شده است.



تصویر شماره ۱: الگوی شایستگی فرماندهان شیفت ایستگاه های آتش نشانی شهر قم

بحث و نتیجه گیری

در این مقاله مبتنی بر پژوهش صورت گرفته الگوی شایستگی فرماندهان شیفت ایستگاه های آتش نشانی شهر قم در قالب شبکه مضامین استخراج گردید. اولین شایستگی عمده شناسایی شده در این الگو، مربیگری است. به زعم هالمین و همکاران (۲۰۰۹) مربیگری فرایندی است که به افراد، گروه ها، تیم و سازمان ها برای دست یابی به شایستگی های جدید، بهبود مهارت ها در عملکرد و افزایش کارایی یا رشد و توسعه شخصی کمک می کند (آذر و همکاران، ۱۴۰۰، ۵۳). فرماندهان ایستگاه های آتش نشان بر حسب نوع زیست سازمانی و میزان زمانی که را با نیروهای خود سپری می نمایند کاملاً بر زندگی حرفه ای آنان اثر می گذارند و به صورت جدی در فرایند پرورش نیروها مداخله دارند. چنان که برخی مصاحبه شوندگان به الگوگیری کامل نیروها از فرماندهانشان اشاره می نمودند: "اگر فرمانده اهل ورزش باشد نیروهایش ورزشی می شوند و اگر اهل آموزش و یادگیری بود نیروهایش نیز اهل یادگیری می شوند و اگر خداند کرده" (م ۴) "در سازمان این یک موضوع پذیرفته است: نیرو شبیه فرمانده اش می شود." (م ۱) "من برای هر یک از نیروها در یک کاغذ مشخصات و علاقمندی هایشان را نوشته بودم یک فرمانده شیفت باید خودش را مسئول استعداد یابی بداند باید بداند او مسئول تربیت نیروهاست او مسئول تربیت مدیران آینده سازمان است." (م ۹) لذا فرماندهان شیفت به مثابه مربیان هستند که می بایست از یک سو به یادگیری و توسعه نیروهای خودشان اهتمام کامل داشته باشند از سوی دیگر یک الگوی رفتاری مناسب را از خود در ایستگاه به نمایش بگذارند. "من به نیروها می گویم اگر یکبار دید لباس من اتو نبود شما دیگر هیچ وقت به لباستان توجه نکنید." (م ۲). شایستگی دوم شناسایی شده مرتبط با مهارت های ارتباطی می باشد یک فرمانده شیفت باید دارای مهارت های ارتباطی اثر بخش باشد. " (فرمانده شیفت) باید فردی برون گرا باشد و بتواند با بقیه ارتباط بگیرد." یک فرمانده شیفت باید بتواند با نیروهایش و با افراد مافوق خودش یک ارتباط اثر بخش را برقرار نماید در واقع فرماندهان شیفت حلقه میانی ارتباطی در سازمان های آتش نشانی محسوب می شوند و از این حیث یک نقش کلیدی در شریان ارتباطی سازمان بر عهده دارند. قبلاً جلسات فرماندهان ایستگاه با مدیرعامل برگزار می شد و بعد فرماندهان در ایستگاه خودشان جلسه می گذاشته و به این صورت جریان اطلاعات و ارتباطات در سازمان وجود داشت و فرماندهان نیز نظرات نیروهای خود در این جلسات بیان می کردند. " (م ۱۰). از سوی دیگر فرمانده شیفت با محیط پیرامون ایستگاه نیز در ارتباط همچنین در طی عملیات های مختلف با گروه های مختلف مردم اعم از حادثه دیده و غیر حادثه دیده در ارتباطی و ضرورت دارد بتواند به درستی با این افراد ارتباط برقرار نماید. همچنین فرماندهان باید بتوانند به شکل درستی از ابزارهای ارتباطی در دسترس خود استفاده نمایند "یکی از ابزارهای مورد استفاده فرماندهان شیفت همچنان بی سیم و سایر وسایل ارتباطی است. فرمانده شیفت باید بتواند پیام های درستی از طریق بی سیم و سایر ابزار ها به نیروهای خودش انتقال دهد" (م ۱۴). شایستگی سوم شناسایی شده باورهای و رفتار های حرفه ای یک فرمانده شیفت است. که به جز جدایی ناپذیر شغل مذکور اشاره دارد. یک بخش از این شایستگی به تعهد حرفه ای آتش نشانان مرتبط می گردد. "فرماندهان شیفت ناموفق بدون برنامه هستند تعهد به کارشان ندارند در کارشان تمرکز ندارند." (م ۸). "اینکه می بینید بعد از بازنشستگی برای این جلسه آمدم همین عرق به آتش نشانی است." (م ۱۰). بخش دیگری از این شایستگی به دانش حرفه ای و تخصص فرمانده شیفت مربوط است "آتش نشانی امروز یک علم است. و باید با آن به صورت علم رفتار کرد." (م ۲) "آتش نشانی یک جای تخصصی است. وقتی حادثه ای رخ می دهد ما به دنبال آدمی هستیم که فرد متخصصی پیدا شود و ما را نجات دهد. لذا معیار اصلی من تخصص است." (م ۱۱). "فرماندهان شیفت ناموفق از بعد تخصصی ضعیف بودند." (م ۹). من خودم برای آموزش (یادگیری) مهارت تخصصی آتش نشانی خود را به آب و آتش زدم و از جیب خودم هزینه کردم. (م ۸). نظم و انضباط یکی دیگر از بخش های شایستگی مورد اشاره است. "من بسیار منضبط هستم و سعی می کنم در برخورد با نیروهایم نیز این مورد را داشته باشم. (م ۸). من وقتی وارد سیستم شدم (سعی کردم) نظم و

انضباط را سرلوحه کارم قرار دهم و از نظر لباس مرتب و منظم باشم. (م ۹). "فرمانده شیفت باید آدم منظمی باشد. (م ۶).

"(فرمانده شیفت) باید نظم سرلوحه کارش باشد. (م ۵). "من آدم منظمی هستم و این موضوع به من در انجام وظایفم به من کمک می کند. (م ۱). و در نهایت آمادگی بدنی با توجه به ماهیت شغل آتش نشانی و فرمانده شیفت نیز به عنوان بخشی از این شایستگی از سوی افراد مورد مصاحبه مطرح گردید. یکی از مصاحبه شوندگان ضمن اشاره به لزوم آمادگی بدنی فرمانده هان شیفت و تاثیر گذاری آن بر آمادگی بدنی نیروهایشان از قول یکی از با سابقه و محبوب سازمان (به گواه ایشان) گفت: "آقای می گفت یک فرمانده باید باید از نظر بدنی آمادگی داشته باشد. و نیروهایش را نیز در این زمینه مورد نظارت قرار دهد. (م ۴).

شایستگی بعدی پابندی به اعتقادات و اخلاق اسلامی است که می بایست فرمانده هان آتش نشانی از آن برخوردار باشند این باورها و اعتقادات باعث می شود تا فرماندهان شیفت در حین عملیات و در شرایط غیر عملیاتی عملکرد بهتری را از سوی خود ارائه دهند. "ما یک رفیقی داشتیم که می گفت من دین درست و حسابی ندارم اما فکر می کنم این فعالیت که در خصوص نجات افراد انجام می دهم كفاره گناهانم خواهد بود در عملیات جاننش را در كف دستش گرفته بود. (م ۱۱). "فرمانده شیفت باید اخلاق مدار باشد و بدون حب و بغض با نیروهایش ارتباط بگیرد. (م ۹). "یک فرمانده شیفت باید ویژگی های چون اعتقاد و توکل به خداوند متعال باید داشته باشد. (م ۸). رهبری عملیات شایستگی کلیدی دیگری است که در مصاحبه ها شناسایی شده است. یکی از مهم ترین وظایف فرماندهان شیفت نقش کلیدی آنان در حین عملیات مختلف و در جریان حوادث مختلف است. فرمانده شیفت باید در شرایط بحرانی تصمیمات درستی را اتخاذ نماید. "یک فرمانده شیفت باید جسارت در تصمیم گیری داشته باشد باید بتواند تصمیمات جدی در شرایط خطر اتخاذ کند که هم از جان و هم مال و اموال مردم محافظت نماید. (م ۱۴) برای تصمیم گیری مناسب باید یک فرمانده شیفت باید اهل تحلیل باشد. "یک فرمانده شیفتی داشتیم به نام موقع عملیات سعی می کرد ابتدا کمی عقب تر بایستد و بعد از تجزیه و تحلیل موقعیت دستور های لازم را صادر می کرد. امروز این موضوع در تعالیم آتش نشانی نیز به صورت جدی مدنظر است. (م ۱۳). "در جریان عملیات یک فرمانده شیفت باید جسارت و ریسک پذیری لازم را داشته است. فرمانده شیفت باید شجاع باشد در لحظه عملیات گاه مجبور است براساس شرایط تصمیمات خاصی را اتخاذ نماید البته این ریسک پذیری براساس اطلاعات قبلی باشد. بخشی از آن نیز به تجربه قبلی او بر می گردد. اما در نهایت که به تصمیمی رسید باید این تصمیم را باید قاطعیت اتخاذ نماید. و باید شهامت و جسارت لازم را از خود بروز دهد. (م ۱۴). فرمانده شیفت برای موفقیت در فرماندهی عملیات باید یک برنامه ریزی هوشمندانه باید داشته باشد بخشی از برنامه ریزی هوشمندانه مستلزم شناخت دقیق از منابع در اختیار به ویژه منابع انسانی است. "من به صورت منظم عملکرد نیروها را پایش و به آنها بازخورد نیز می دهم یعنی با آنها جلسات ارزیابی برگزار می کنم. (م ۷). فرمانده خوب کسی است نیروهایش را بشناسد روحیاتشان را بداند. (م ۳). علاوه براین باید یک فرمانده خود حضوری فعال در تمامی بخش های عملیات داشته باشد تا بتواند انگیزه لازم در نیروهای خودش ایجاد نماید. یعنی مرد میدان باشد. "فرمانده خودش باید وسط کار باشد. (م ۳). "من در عملیات خیلی فعال بودم و در هر عملیات پیش از همه شرکت می کردم. (م ۶). فرمانده باید جلوتر از همه باشد یعنی خودش در عملیات شرکت فعال نماید دیگران با دیدن او انگیزه فعالیت و تلاش پیدا کنند. (م ۱۴).

پژوهش حاضر کوشیده است از طریق بهره گیری از فرایند علمی و نظام یافته، الگوی شایستگی های فرماندهان شیفت ایستگاه آتش نشانی را در شهر قم ترسیم نماید. بخش های از این الگو به طور قطع و یقین می تواند در سایر شهرداری های کشورمان نیز مورد استفاده قرار گیرد همچنین سایر پژوهشگران می توانند با مطالعاتی مشابه با روش و راهبردی همین مطالعه و یا سایر روش های پژوهش بر غنای ادبیات موضوع شایستگی ها و مدیریت منابع انسانی در سازمان های امدادی از جمله آتش نشانی بیفزایند.

فهرست منابع

- Abedi Jafari, Hasan, Taslimi, Mohammadsaeed, Faghihi, AbolhasanB, & Sheikhzadeh, Mohammad. (2012). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5(2 (10)), 151-198. (In Persian).
- Alfaifi, S., Arakawa, N., & Bridges, S. (2022). The relevance of the International Pharmaceutical Federation Global Competency Framework in developing a country-level competency framework for pharmacists: A cross-sectional study. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 5, 100095.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.
- Bhagavathula, S. (2020). *Integrating key competencies in sustainability, emergency management and resilience into a capacity building program for local governments* (Master's thesis, ETH Zurich).
- Buttenschon, M. (2016). Reflective insights from today's fire service leaders: A narrative inquiry to inform the next generation's leadership development. Northeastern University.
- Carolino, J., & Rouco, C. (2022). Proficiency Level of Leadership Competences on the Initial Training Course for Firefighters—A Case Study of Lisbon Fire Service. *Fire*, 5(1), 22.
- Carter, H. (2007). Approaches to leadership: The application of theory to the development of a fire service-specific leadership style. *International Fire Service Journal of Leadership and Management*, 1(1), 27-37.
- Castaño, A. M., Zuazua, M., & García-Izquierdo, A. L. (2023). Development, Measurement, and Validation of a Managerial Competency Model in Spain. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Derakhsh, J., Eftekhari, A., & Radadi, M. (2015). Thematic analysis of trust in the thought of Ayatollah Khamenei. *Contemporary Political Studies*, 6(17), 53-72. (In Persian)
- Devkar, G. A., & Kalidindi, S. N. (2013). Modeling and assessment of competencies in urban local bodies for implementing PPP projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 3(1), 42-57.
- Dutta, D., Mishra, S. K., & Budhwar, P. (2022). Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations. *IIMB Management Review*, 34(3), 208-227.
- Favia, M. J. (2010). *An initial competency model for sales managers at fifteen B2B organizations*. The Pennsylvania State University.
- Favreau, D. (1973) *Fire Service Management; Fire Engineering*: Fair Lawn, NJ, USA
- Janse van Vuuren, J., & van der Bank, F. (2023). The development of a behavioural competency framework for school principals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, 2050.
- Kubátová, J., & Kročil, O. (2022). A conscious leadership competency framework for leadership training. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 279-292.
- Li, G. L., Tian, S. C., & Gao, R. X. (2014, October). Study on Competency Model of Firefighter. In 2014 7th International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation (pp. 680-684). IEEE.
- Lin, Y. C. (2016). The use of core competency indicators for employee selection: The case of evaluation for the firemen selection in fire departments. *American Journal of Engineering Research*, 5(11), 43-58.
- Leinonen, J., and Juntunen, P. (2007), Leadership competencies in changing local government, The European Group of Public Administration. Study Group: Personnel Policies.
- McGhie-Anderson, R. (2016). *Advanced nursing education: Critical factors that influence diploma and associate degree nurses to advance* (Doctoral dissertation, Barry University School of Nursing).
- Moradi Tamadon, Tahmineh, GHASEMI, FAKHRADIN, MOHAMMADFAM, IRAJ, & KALATPOUR, OMID. (2021). Identification and Assessment of Human Error during the Process of Operating Various Types of Fire Apparatus. *JOURNAL OF ERGONOMICS*, 8(4), 85-102. (In Persian).
- Nodoushan, R. J., Halvani, G., Sadri, A., Mirjalili, A., NAzari, M., Alimoradi, H., & sadat Anoosheh, V. (2019). A study of the relationship between occupational stress and work accidents in employees

- of fire department and safety services of Yazd city. *The Journal of Toloeebehdasht*. 18(3 (75)), 69-80. (In Persian)
- Redmond, E. (2013). Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771-792.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(3), 309-324.
- Shea III, T. A. (2015). Required leadership competencies for the police executive: A validation study that considers the subordinate perspective. New Jersey City University.
- Trollor, J. N., Eagleson, C., Weise, J., & McKay, R. (2017). Development and dissemination of a core competency framework. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 12(4), 237-248.

Designing the competency framework of the shift commanders of the Qom fire station

Mahdi Mobini^{*1}, Seyed Aboul Fazel Esmaili², Aliasghar Amadeh³, Mahdi Aghaziarati⁴

1*-Department of Educational Sciences & Pedagogy, Faculty of literature and Human Sciences, Qom University. Qom. Iran. (Corresponding author) mobini1362@yahoo.com

2-Doctor of Medicine, Shahid Beheshti University, Qom Municipality.

3- Master of Human Resource Management, Shahed University, Qom Municipality.

4- PhD candidate in Management, University of Tehran, Qom Municipality.

Abstract

Firefighting organizations play an essential role in ensuring the safety of the living environment of citizens in all cities, and today, with the increase in the variety of dangers of modern life, the importance and complexity of firefighting missions has also increased all over the world, including our country. The success of this organization, like other organizations, depends on the existence of competent human resources and their high-level performance. Therefore, identifying strategies for developing human resource capabilities is a basic necessity for these organizations. One of the most fundamental actions in realizing the aforementioned approach is to develop a framework or competency model for different organizational jobs. In this article, the competency model of the shift commanders of fire stations in Qom city has been presented using a semi-structured interview based on thematic analysis method. This model consists of five comprehensive themes, seventeen organizing themes and one hundred and three basic themes.

Keywords: *Firefighting Organizations, Urban Management, Competency Framework*