

تاریخ: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

شماره: ۱۴۰۴/۰۲/ص

پیوست: دارد



تشخیص اصالت نامه

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines & Agriculture



باسمه تعالی

سرمایه گذاری برای تولید

رؤسای محترم تشکل های اقتصادی وابسته به اتاق ایران

با سلام؛

احتراماً تصویر نامه شماره ۱۴۰۴/۱۷/ت/۰۴ مورخ ۱۴۰۴/۰۴/۱۰ انجمن مدیریت سبز درخصوص اطلاع رسانی و انتشار دو بسته مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی ویژه شرایط بحران، جهت استحضار به پیوست ایفاد می گردد. خواهشمنداست دستور فرمائید موضوع را به نحو مقتضی به اعضای محترم تشکل اطلاع رسانی نمایند.

سید جواد زمانی
معاون امور استان ها و تشکل

تاریخ ۱۴۰۴/۰۴/۱۰

شماره ۰۴/ت/۱۴۰۴۱۱۷

پیوست دو بسته دیجیتالی



جناب آقای سید جواد زمانی

معاونت محترم امور استان‌ها و تشکل‌های اتاق بازرگانی ایران

موضوع: درخواست اطلاع‌رسانی و انتشار دو بسته مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی ویژه شرایط بحران

با سلام و احترام

همان‌گونه که مستحضرد، مجموعه‌ای از انجمن‌های تخصصی در نظر داشتند نوزدهمین همایش ملی توانمندسازی منابع انسانی را در تاریخ ۱۱ تیرماه ۱۴۰۴ در محل اتاق بازرگانی ایران برگزار نمایند، که به دلیل شرایط جاری کشور، این رویداد با تعویق مواجه شد.

انجمن مدیریت کیفیت ایران	انجمن صنفی بتن‌های سبک اتوکلاو شده	انجمن تابلو برق ایران	انجمن سنگ ایران
انجمن صنایع پلیمر ایران	انجمن مدیریت مشاوران ایران	انجمن صنایع نساجی ایران	انجمن صنایع گالوانیزه ایران
انجمن صنفی کارفرمایی شرکت‌های توزیع برق	انجمن صنفی لوله و اتصالات پلی اتیلن	فدراسیون صنعت آب ایران	
سندیکای شرکت‌های تاسیساتی و صنعتی ایران	انجمن صنفی کارفرمایی شرکت‌های بازرسی فنی و آزمایشهای غیر مخرب		
انجمن سازندگان تجهیزات صنعتی ایران	سندیکای صنعت برق ایران	انجمن مدیریت سبز ایران	

با توجه به شرایط ویژه و فشاری که بر منابع انسانی بنگاه‌ها، صنایع، شرکت‌های تولیدی و خدماتی وارد آمده است، دبیرخانه همایش در پاسخ به این وضعیت بحرانی و با بهره‌گیری از رویکرد نسل چهارم مدیریت و مهندسی سبز، اقدام به طراحی و تدوین دو بسته تخصصی زیر نموده است:

۱. برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر معنا-آرامش-اثربخشی

(Green Human Empowerment Program)

۲. مدیریت یعنی مراقبت

(The EMPATHIC Model: From Compassion to Meaning and Participation)

این دو بسته، حاوی مجموعه‌ای از راهکارهای عملیاتی (از جمله فرم‌ها، ابزارهای سنجش، برنامه‌های کارگاهی و ساختار اجرایی گام‌به‌گام) برای بازسازی روانی، تقویت انگیزش و ارتقاء کارایی منابع انسانی در دوران بحران است. لذا خواهشمند است دستور فرمایید نسخه دیجیتال این دو بسته در اختیار اتاق‌های بازرگانی، تشکل‌های تخصصی و اعضای محترم قرار گیرد تا امکان بهره‌برداری سریع، کم‌هزینه و اثربخش فراهم گردد. پیشاپیش از حسن حمایت و همراهی ارزشمند جنابعالی در ترویج رویکردهای انسانی، تاب‌آور و پایدار در مدیریت بخش خصوصی کشور، صمیمانه سپاسگزاریم.

با سپاس
رییس انجمن
محمد حسن امامی

تهران، شهروردي شمالي، بالتر از ميدان پاليزي، کوچه موزه، پلاک ۱۵، واحد ۴

www.iran-gma.com | www.isgm.ir | info@iran-gma.com

تلفن: ۸۸۵۱۵۴۲۱ | ۸۸۵۱۵۳۲۸ | ۸۸۵۱۵۵۲۶

فکس: ۸۸۷۶۳۶۵۷ | واتساپ: ۰۹۳۷۰۸۹۳۶۰۳



The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



مدیریت یعنی مراقبت در دوران بحران

«نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز»

بازگرداندن انسان، کرامت، معنا، همدلی و آرامش به قلب سازمان باهدف ثروت‌آفرینی پایدار

کلیات

- مدیریت یعنی مراقبت، به‌ویژه در دوران بحران

در فرهنگ کلاسیک مدیریت، واژه‌هایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل همیشه پررنگ بوده‌اند. اما در شرایطی که سازمان‌ها و جوامع با بحران‌هایی عمیق و گسترده مانند جنگ، نااطمینانی، فشار اقتصادی، مهاجرت، اضطراب روانی و فرسودگی اجتماعی مواجه‌اند، این تعاریف دیگر کافی نیستند. مدیریت در این شرایط، اگر فاقد «عنصر مراقبت» باشد، نه تنها اثرگذار نخواهد بود، بلکه می‌تواند به بخشی از بحران تبدیل شود. در دوران بحران، مدیر خوب کسی نیست که فقط تصمیم می‌گیرد، بلکه کسی است که احساس می‌کند، می‌شنود، و برای انسان‌ها پناهگاه روانی و اخلاقی می‌سازد.

- «مراقبت» جوهره مدیریت در دوران بحران

در زمان بمباران یا جنگ، کارکنان شاید سرکار بیایند، اما ذهن‌شان میان اخبار، عزیزان و دغدغه‌های زنده‌ماندن سرگردان است. در شرایط فرسودگی روانی جمعی، کسی که دیده نمی‌شود، شنیده نمی‌شود، و معنا در کارش نمی‌بیند، به مرور خاموش می‌شود – حتی اگر فیزیکی حاضر باشد. مدیران موفق آن‌هایی نیستند که از بحران عبور کردند، بلکه آن‌هایی‌اند که انسان‌ها را از بحران عبور دادند.

- مثال‌های زنده:

در جریان جنگ سوریه، یک کارخانه تولید دارو در دمشق، روزانه ۱۵ دقیقه به کارکنان خود وقت تن‌آرامی و گفت‌وگوی آزاد داد. میزان ترک کار و غیبت اضطراری در آن، ۴۰٪ کمتر از میانگین شهر شد. در یکی از مناطق مرزی ایران، یک شرکت کوچک توزیع برق، اتاقی ساده به نام «اتاق نفس» راه‌اندازی کرد، جایی برای استراحت،

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید

www.iran-gma.com | info@iran-gma.com | 021-88515328

EMPATHIC Model- (Empowerment through Meaning, Participation, and Human Compassion in Crisis)





The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



انجمن مدیریت سبز ایران



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

دعا، گفتگو و پناه روانی کارکنان. آن اتاق کوچک، به سمبل اعتماد کارکنان به مدیریت تبدیل شد. در آلمان پس از جنگ جهانی دوم، بازسازی واقعی کشور نه از آجر و آهن، بلکه از بازسازی روان و انگیزه مردم آغاز شد؛ مدیرانی که از کارمندان شان مراقبت کردند، موتور اصلی این تحول بودند. و دهها مثال دیگر...

مدیریت در بحران، به معنای مراقبت از انسان در بطن آسیب پذیری است. یعنی تبدیل شدن به نقطه ثبات در دل بی ثباتی. یعنی پذیرفتن اینکه قبل از هر برنامه ریزی، اول باید آدمها «خودشان» باشند: سالم، شنیده شده، با معنا و امیدوار. پس در شرایط امروز ما، شاید مهم ترین تعریف مدیریت این باشد: مدیریت یعنی مراقبت.

بنابراین در شرایطی که جامعه با نااطمینانی، اضطراب، خستگی روانی و زخم های جمعی مواجه است، سازمان ها دو انتخاب دارند:

۱. فرو رفتن در محافظه کاری و سکوت مدیریتی

۲. یا تبدیل شدن به مأمن انسانی، الهام بخش و شفا دهنده

توسعه ابعاد انسانی دانش مدیریت در شرایط بحرانی با هدف ایجاد انگیزه، آرامش، و همبستگی در سازمان گامی است که انجمن مدیریت سبز ایران و بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در حال پیگیری و توسعه آن است.

چارچوب مدیریت به معنای مراقبت



مدل سه لایه ی مدیریت به معنای مراقبت

/ مدیریت همدل در بحران

در شرایط بحرانی (از جنگ و ناامنی گرفته تا ناترازی های اجتماعی و روانی)، سازمان ها تنها نهادهای اقتصادی نیستند، بلکه بخشی از بافت روانی و اجتماعی جامعه اند. در چنین فضایی، تقویت بعد انسانی مدیریت از طریق رویکرد «مدیریت همدل در بحران» می تواند به بازسازی انگیزه، حفظ کرامت، ایجاد همبستگی و ارتقاء بهره وری واقعی منجر شود.

جهت دریافت فایل ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید

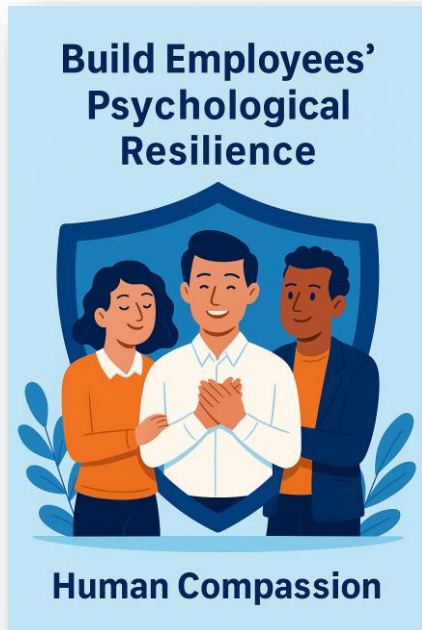
www.iran-gma.com | info@iran-gma.com | 021-88515328

EMPATHIC Model- (Empowerment through Meaning, Participation, and Human Compassion in Crisis)



مفاهیم بنیادین مدل سه لایه‌ی مدیریت به معنای مراقبت

۱- ارتقاء تاب‌آوری روانی کارکنان



تاب‌آوری روانی (Psychological Resilience) در محیط کار به توانایی کارکنان برای سازگاری مؤثر با فشارها، بحران‌ها، ناپایداری‌ها و ضربه‌های روانی گفته می‌شود. فرد تاب‌آور، در مواجهه با شرایط دشوار، سریع‌تر به حالت تعادل برمی‌گردد، کمتر دچار فرسودگی یا انفعال می‌شود، و حتی در بحران، می‌تواند یادگیری، رشد یا معنا را تجربه کند. در فضای سازمانی، ارتقاء تاب‌آوری روانی باعث می‌شود کارکنان در شرایطی مانند: فشارهای اقتصادی – بحران اجتماعی – تهدیدات امنیتی – فرسودگی شغلی. بتوانند پایدار، باانگیزه و با روحیه باقی بمانند. تاب‌آوری روانی فقط یک ویژگی فردی نیست، بلکه نتیجه فضای روانی، ساختار سازمانی و مدل رهبری است.

چگونگی ارتقا تاب‌آوری روانی را در سازمان

راهکار	توضیح
آموزش خودآگاهی هیجانی	شناخت احساسات، پذیرش اضطراب و تمرین تنظیم هیجان‌ها
ایجاد شبکه حمایت روانی داخلی	جلسات هم‌گفتار، تسهیل گران آرامش، فضای گفتگو بدون قضاوت
ترویج معناگرایی در کار	اتصال نقش هر فرد به اهداف انسانی، اخلاقی یا اجتماعی بزرگ‌تر
ایجاد فضای روانی امن	حذف قضاوت، تهدید، سرزنش؛ احترام به تفاوت در احساس و انرژی
توانمندسازی ذهنی	آموزش مثبت‌اندیشی، مدیریت بحران، انعطاف شناختی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



شاخص‌های سنجش تاب‌آوری روانی کارکنان

شاخص	نحوه سنجش	ابزار پیشنهادی
۱- سطح ریکاوری پس از بحران	مدت زمان بازگشت به عملکرد طبیعی پس از شوک (مثلاً اطلاعیه منفی یا حادثه)	نظر مدیران، خودارزیابی
۲- احساس کنترل و امید	چند درصد افراد احساس می‌کنند در بحران «توان پاسخ‌دهی» دارند	پرسشنامه / مصاحبه
۳- تکرار و شدت شکایت‌های عاطفی	افزایش غیبت، بی‌انگیزگی، مشاجره یا سکوت عاطفی	آمار منابع انسانی
۴- میزان مشارکت در اقدامات همدلانه	داوطلب شدن برای کمک به دیگران، مشارکت در پروژه‌های معنوی	ثبت عملکرد در برنامه‌های همدلی
۵- پایداری اخلاق و حرفه‌ای‌گری در شرایط سخت	عدم تغییر رفتارها به سمت پرخاش، بی‌تفاوتی یا ناامیدی مزمن	ارزیابی همکاران، بازخورد ۳۶۰ درجه
۶- تمایل به یادگیری و رشد در بحران	افراد همچنان خواهان یادگیری، آموزش و بهبود هستند	حضور در دوره‌ها، ثبت ایده‌ها



۲- ایجاد فضای امن و همدلانه درون سازمانی

فضای امن و همدلانه سازمانی به محیطی گفته می‌شود که در آن کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند: آزادانه حرف بزنند، احساسات خود را بدون ترس ابراز کنند، خطا کنند و یاد بگیرند، متفاوت فکر کنند، بدون اینکه دچار قضاوت، طرد، مجازات یا تحقیر شوند.

در کنار این، همدلی (Empathy) یعنی درک کردن دیگران از منظر خودشان، بدون قضاوت و با تمایل به همراهی. فضای همدلانه وقتی ایجاد می‌شود که افراد حس کنند شنیده، فهمیده و دیده می‌شوند. این فضا نه تنها از آسیب‌های روانی جلوگیری می‌کند، بلکه موجب: افزایش تعلق سازمانی، کاهش تعارض، ارتقاء انگیزه و نوآوری می‌شود.

در شرایط بحرانی مثل جنگ، ناامنی روانی، یا فشار اقتصادی، تنها جایی که افراد احساس امنیت کنند، محل کار است. اگر سازمان هم ناامن باشد، ذهن و روان انسان فرو می‌پاشد و عملکرد از بین می‌رود.

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



چند اقدام عملی برای ایجاد چنین فضایی:

- راه اندازی جلسات بی پرده ولی محترمانه
- آموزش همدلی به مدیران (با تمرین های ساده شنیدن بدون قضاوت)
- فرم های احساس روزانه برای پیگیری بی صدا
- حذف زبان تنبیهی در مکاتبات
- تعریف پاداش برای رفتارهای همدلانه در سازمان (مثلاً جایزه «همکار شنوا»)

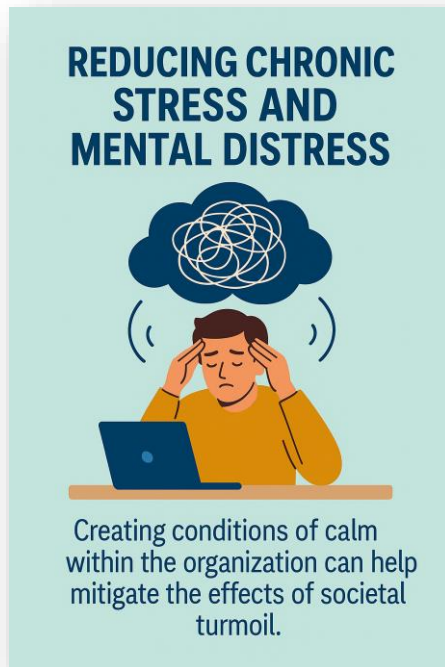
شاخص های سنجش فضای امن و همدلانه

شاخص	توضیح	ابزار پیشنهادی
۱- احساس امنیت روانی	کارکنان احساس می کنند می توانند نظر یا خطای خود را بیان کنند بدون ترس	پرسشنامه کوتاه / مصاحبه
۲- میزان شنیده شدن در جلسات	آیا افراد از همه سطوح سازمانی در تصمیم ها مشارکت دارند؟	تحلیل رفتار در جلسات / بازخورد ۳۶۰ درجه
۳- وجود رویه های گوش دادن فعال	جلسات «حال شنوا»، ایستگاه آرامش، مدیر شنوا	چک لیست فرایندهای منابع انسانی
۴- پاسخ سازمان به اشتباهات انسانی	رفتار سازمان هنگام اشتباه: مجازات یا آموزش؟	بررسی نمونه های اخیر، تحلیل فرهنگی
۵- شفافیت در ارتباطات	آیا کارکنان اطلاعات درست، به موقع و محترمانه دریافت می کنند؟	تحلیل ایمیل ها، جلسه ها، تابلوهای اعلانات
۶- شاخص رضایت بین فردی	احساس کارکنان نسبت به حمایت یا بی مهری همکاران و مدیران	نظرسنجی داخلی / گفت و گوی گروهی

جهت دریافت فایل ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۳- کاهش استرس‌های مزمن و آشفتگی روانی ناشی از فضای عمومی کشور



کاهش آثار روانی ناشی از بحران‌های محیطی، اقتصادی، اجتماعی و رسانه‌ای کشور بر ذهن و عملکرد کارکنان سازمان. **دلایل ضرورت این اقدام:** در شرایطی که جامعه با تنش‌های مداوم از جمله جنگ، اخبار منفی، بحران معیشت، نااطمینانی و اضطراب عمومی روبروست، کارکنان نیز ناگزیر این فشار را با خود به محل کار می‌آورند. در نبود مداخله سازمانی، این تنش‌ها تبدیل به: فرسودگی شغلی، افت انگیزه، کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت، خطا و شکایت می‌شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی در این دوره، باید رویکرد **روان‌پایدار (Psycho-Stabilizing)** را در اولویت خود قرار دهد.

کاهش استرس، پیش‌نیاز کارایی نیست؛ بخشی از خود کارایی است. در دوره‌ای که جامعه با زلزله‌های روانی پی‌درپی روبروست، سازمان باید سقف روانی کارکنان باشد، نه دیوار فشار بیشتر.

نمونه فعالیت‌های سریع و قابل اجرا:

- اجرای «۱ دقیقه آرامش» پیش از جلسات
- نصب «دیوار احساس» در سالن یا ورودی
- راه‌اندازی صندوق «بدون اسم، فقط احساس»
- طراحی پوشش‌های ساده: «یک جمله امید»، «یک همکار، یک لبخند»، «ما باهمیم»

اقدامات پیشنهادی در سه سطح:

سطح	اقدامات
سطح فردی	آموزش تکنیک‌های ساده تنفس، توقف ذهنی (Mindful STOP)، استفاده از دفترچه احساس، تشویق به نوشتاردرمانی
سطح تیمی	جلسات کوتاه ۱۵ دقیقه‌ای «حال‌شنوی» در هفته، اجرای بازی‌های گروهی احساسی، طراحی برنامه «باهم بهتر»
سطح سازمانی	حذف منابع‌های خبری بحران‌زا از فضا، نصب تابلو امید و انرژی مثبت، راه‌اندازی گوشه سبز یا ایستگاه آرامش، کاهش جلسات سنگین در زمان‌های بحران ملی

شاخص‌های ارزیابی این محور:

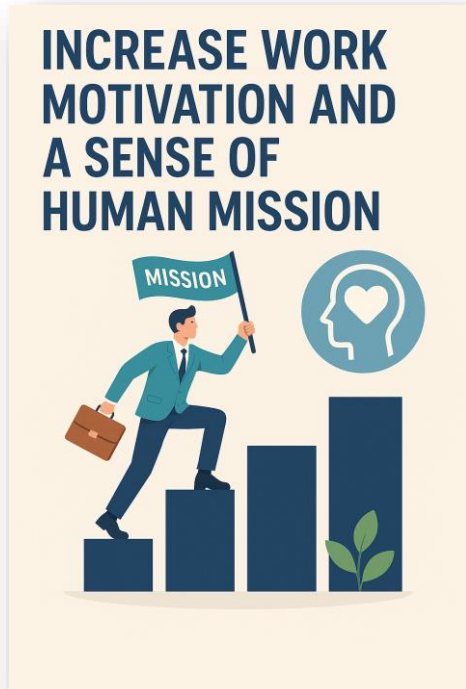
شاخص	ابزار سنجش
میانگین احساسات هفتگی از طریق فرم Emoj	فرم ساده بازخورد حسی ناشناس
نرخ شکایت‌های عاطفی، اختلافات، تنش‌های رفتاری	ثبت مشاهدات منابع انسانی
مشارکت در برنامه‌های کاهش استرس	آمار حضور در جلسات و فعالیت‌ها
رضایت از «فضای روانی محل کار»	نظرسنجی فصلی یا پایان ماه
نرخ غیبت یا ترک زودهنگام	تحلیل داده‌های اداری

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۴- افزایش انگیزه کاری و حس مأموریت انسانی در کارکنان

افزایش انگیزه کاری و حس مأموریت انسانی در کارکنان با هدف احیای انرژی درونی، تعهد داوطلبانه، و حس اثرگذاری مثبت در کارکنان در شرایطی که انگیزه‌ها تحت تأثیر بحران‌های بیرونی فرسوده شده‌اند. چرا این محور حیاتی است؟ چونکه در شرایط بحرانی و ناپایدار، ابزارهای بیرونی انگیزش (حقوق، پاداش، ارتقاء) به تنهایی کافی نیستند. افراد زمانی با انگیزه باقی می‌مانند که احساس کنند: کارشان معنا دارد، برای دیگران یا جامعه مفیدند، و بخشی از مأموریتی بزرگ‌تر از خودشان هستند. بدون این احساس، حتی افراد توانمند، دچار فرسایش درونی و بی تفاوتی سازمانی می‌شوند.



نمونه اقدامات سریع و الهام‌بخش:

- اجرای هفته «چرایی من»: هر فرد جمله‌ای درباره هدف خود در کار بنویسد و نصب شود
- ایجاد تابلو «کار کوچک، اثر بزرگ» با عکس و روایت واقعی
- کمپین تشویقی «یک مأموریت، یک لبخند»
- ارائه گواهی «مأمور انسانی سازمان» برای افرادی که عملکرد انسانی و الهام‌بخش داشته‌اند

راهکارهای پیشنهادی برای ارتقاء انگیزه و مأموریت انسانی

نمونه‌ها	نوع اقدام
تدوین بیانیه شخصی معنا توسط هر فرد («من چرا اینجا هستم؟») برگزاری کارگاه «کار من، جهان سبز من»	معناگرایی در کار
دعوت از کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه داخلی یا اجتماعی (مثلاً کمک به همکار آسیب‌دیده، طرح مدرسه سبز)	پروژه‌های داوطلبانه سازمانی
گزارش اثرات کاری هر واحد به زبان انسانی، نه فقط عددی («کار شما باعث شد...»)	نمایش اثربخشی اقدامات
تقدیر از اقداماتی که رنگ انسانی دارند (همدلی، همکاری، نوآوری به نفع دیگران) نه فقط عملکرد فنی	قدردانی از رفتارهای معنادار
انتشار روایت‌های مثبت از کارکنان و اقداماتشان با لحن الهام‌بخش («قهرمان بی‌نام هفته»)	داستان‌سازی درون سازمانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید

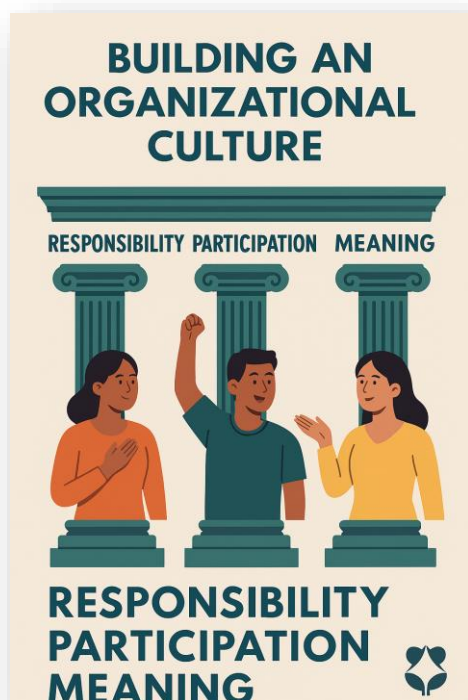


شاخص‌های ارزیابی انگیزش و حس مأموریت

ابزار سنجش	شاخص
ثبت رفتارهای داوطلبانه	تمایل به مشارکت در اقدامات فراتر از وظیفه
پرسشنامه انگیزشی / گفت‌وگوی دو نفره	سطح امید به آینده شغلی و ارزشی
فرم ۵ امتیازی احساس معنا	پاسخ به سؤال «آیا کاری که می‌کنید مهم است؟»
مشاهده میدانی یا بازخورد همکاران	انرژی رفتاری در کار تیمی
تعداد و کیفیت پیشنهادهای (در واحدها یا صندوق ایده‌ها)	پیشنهاد ایده برای بهبود

وقتی کارکنان حس کنند برای چیزی بزرگ‌تر از حقوق‌شان کار می‌کنند، نه تنها باقی می‌مانند، بلکه سازمان را بازسازی می‌کنند. انسان با معنا زنده است، و سازمانی که معنا را بکار گیرد، همیشه زنده خواهد ماند.

۵- ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت، مشارکت و معنا

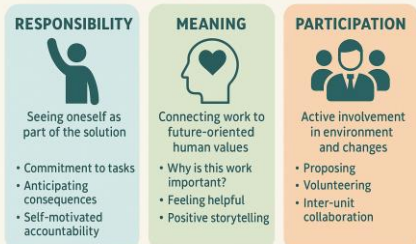


ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت، مشارکت و معنا با هدف ایجاد و تقویت زیربنای فرهنگی‌ای که در آن کارکنان نه فقط به عنوان نیروی کار، بلکه به عنوان انسان‌های صاحب نقش، دغدغه و ارزش، در شکل‌دهی به آینده سازمان سهیم باشند. چرا این محور ضروری است؟ چونکه در شرایط بحرانی و پر آشوب، «فرهنگ سازمانی» همان هوای تنفسی است که کارکنان در آن نفس می‌کشند. اگر این فضا خنثی یا سمی باشد، حتی بهترین دستورالعمل‌ها و پاداش‌ها اثربخش نخواهند بود. سازمان‌هایی که فرهنگ مسئولیت‌پذیر، مشارکت‌محور و معنادار دارند، عموماً: پایداری بیشتری در بحران دارند، خلاق‌تر و نوآورترند، از درون انگیزه تولید می‌کنند، نه فقط از بیرون، اعتماد، همدلی و انگیزش در آن‌ها ماندگارتر است

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



THREE PILLARS OF RMP ORGANIZATIONAL CULTURE



اجزای یک فرهنگ سازمانی «RMP»

(Responsibility – Meaning – Participation)

فرهنگ سازمان، همان «روح» سازمان است؛ اگر این روح از جنس معنا، همدلی و مشارکت باشد، حتی در سخت‌ترین بحران‌ها، سازمان زنده می‌ماند.

عناصر	تعریف	رفتارها و نشانه‌ها
مسئولیت (Responsibility)	هر فرد خود را بخشی از راه‌حل می‌بیند، نه صرفاً مأمور اجرا	تعهد در انجام کار، پیش‌بینی پیامدها، پاسخ‌گویی داوطلبانه
مشارکت (Participation)	کارکنان در شکل‌دهی به محیط، تصمیم‌ها و تحول‌ها نقش دارند	پیشنهاد، داوطلبی، همکاری میان‌واحدی، احساس تعلق
معنا (Meaning)	کار افراد با ارزش‌های انسانی، اجتماعی و آینده‌محور پیوند دارد	«چرا این کار مهم است؟»، احساس مفید بودن، روایت‌سازی مثبت

اقدامات پیشنهادی برای ترویج فرهنگ RMP

محور	اقدامات
تربیتی	کارگاه‌های «فرهنگ مشارکت» و «معنابخشی به نقش من»
نمادین	نصب جمله‌های الهام‌بخش، نمایش رفتارهای مسئولانه، تابلوی مشارکت
ساختاری	تعریف نقش‌های بین‌بخشی، شفاف‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
تشویقی	معرفی «همکار مسئول»، «داوطلب برتر»، یا «روایت معنابخش ماه»
ارتباطی	جلسات دوطرفه با مدیران، نظرسنجی‌های شفاف، پادکست‌های داخلی انگیزشی

شاخص‌های سنجش فرهنگ سازمانی RMP

شاخص	روش سنجش
نرخ داوطلبی و پیشنهادهای کارکنان	ثبت تعداد پیشنهادهای شرکت در برنامه‌های اختیاری
سطح احساس تعلق و معنا	فرم‌های ناشناس یا مصاحبه‌های باز
بازخورد متقابل میان کارکنان و مدیران	کیفیت جلسات گفت‌وگو، بررسی گفت‌وگوهای دوجانبه
تعهد به مسئولیت‌های خارج از شرح وظیفه	مشاهده مستقیم، ارزیابی همکاران
تغییر لحن و محتوای گفتگوها در سازمان	بررسی مکاتبات، جلسات، گروه‌های سازمانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید





The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



انجمن مدیریت سبز ایران



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

مدل سه لایه‌ای توانمندسازی منابع انسانی در دوران بحران

از مراقبت، تا معنا و مشارکت



The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis:

From Compassion to Meaning and Participation

این مدل بر سه بُعد بنیادین برای بازسازی منابع انسانی در شرایط

بحرانی مانند جنگ، فشار روانی و ناترازی‌های اجتماعی تمرکز دارد:

۱. لایه درونی – مراقبت انسانی: (Human Compassion)

پایه‌ای‌ترین نیاز انسانی یعنی شنیده شدن، امنیت روانی و همدلی فعال را تأمین می‌کند. سازمان باید پناهگاهی برای احساس، نه فقط محل اجرا باشد.

اقدامات پیشنهادی:

- راه‌اندازی ایستگاه گفت‌وگوی آرام (فضای شنیدن بدون قضاوت)
- برگزاری «جلسه حال خوب» هر هفته ۳۰ دقیقه
- توزیع بسته حمایتی ساده (غذایی، روانی، معیشتی)
- تهیه فرم احساس روزانه (Emoji Card)
- فراهم‌سازی دسترسی روان‌شناس مشاور (آنلاین یا حضوری)

۲. لایه میانی – معنا و امید: (Purpose & Hope Activation)

انگیزش درونی از طریق معنابخشی به نقش افراد، داستان‌سازی از تلاش‌ها و بازآفرینی حس ارزشمندی شغلی تقویت می‌شود.

اقدامات پیشنهادی:

- کارگاه «چرا اینجا هستیم؟» (Purpose Discovery)
- نوشتن بیانیه شخصی معنا برای هر کارمند
- دیوار امید (نصب جملات مثبت، اهداف فردی، انگیزش‌ها)
- گفت‌وگوی انگیزشی مدیران با افراد نه درباره عملکرد، بلکه درباره امید

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۳. لایه بیرونی – مشارکت ترمیم‌گر: (Healing Participation)

افراد به صورت داوطلبانه و انسانی در ترمیم فضای روانی و اجتماعی سازمان سهیم می‌شوند؛ نه فقط برای کار، بلکه برای ساختن و ماندن. اقدامات پیشنهادی:

- تعریف پروژه‌های داوطلبانه کوچک با اثر بزرگ (برای کارکنان یا جامعه)
- همیاری کارکنان آسیب‌دیده یا خانواده‌های بحران‌زده درون سازمان
- برنامه «از ما برای ما» (خدمات داوطلبانه متقابل)
- دعوت از کارکنان برای پیشنهاد فعالیت‌های انسانی کوچک در واحدها

این مدل، سازمان را از یک ساختار رسمی به یک جامعه انسانی تبدیل می‌کند که حتی در دل بحران، معنا، آرامش و امید تولید می‌کند.

لایه	هدف	رویکرد و ابزارها
1. مراقبت انسانی (Human Compassion)	بازسازی حس امنیت، ارزش، و تعلق خاطر کارکنان	شنیدن، گفت‌وگو، حمایت هیجانی، دیوار احساس، بسته حمایتی معیشتی، زمان اختصاصی بازپروری روحی
2. معنا و امید (Purpose & Hope Activation)	معنا دادن به سختی‌ها، تقویت حس مأموریت انسانی	روایت‌سازی مثبت، بازنویسی بیانیه مأموریت، کارگاه‌های «چرایی من»، برنامه «از ما برای همدیگر»
3. مشارکت ترمیم‌گر (Healing Participation)	فرصت دادن به کارکنان برای کمک به دیگران و ساختن معنا	پروژه‌های داوطلبانه، بسته‌های کمک، همایش نیکوکاری، دعوت از خانواده‌ها، سفرهای بازدید از پروژه‌های انسانی سازمان

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



چک لیست اجرای گام به گام طرح (هفتگی)

هفته	اقدام کلیدی	مسئول اجرا	ابزار پشتیبان
هفته اول	اطلاع رسانی + تشکیل تیم داخلی همدل	منابع انسانی + مدیرعامل	پوستر + پیام ویدیویی داخلی
هفته دوم	اجرای فرم احساس روزانه + ایستگاه آرامش	HSE + داوطلبان	فرم چاپی + فضا با صندلی راحت
هفته سوم	کارگاه «معنای کار من» + دیوار امید	آموزش + مشاور	فرم بیانیه معنا + برگه رنگی
هفته چهارم	پروژه های کوچک داوطلبانه	روابط عمومی + کارکنان	فرم ثبت پروژه + عکس + معرفی
هفته پنجم	گفت وگوهای همدلانه دو به دو	مدیران میانی	کارت راهنما گفتگو
هفته ششم	جشن کوچک / نمایش دستاوردها + گواهی همدلی	تیم راهبری + منابع انسانی	تقدیرنامه + گزارش تصویری

فرم های مورد نیاز

الف) فرم احساس روزانه :انتخاب یکی از پنج حس (عالی، خوب، خنثی، خسته، نگران)

ب) فرم بیانیه معنا :من اینجا هستم چون... / کاری که انجام می دهم مهم است چون...

پ) فرم ثبت پروژه اثر کوچک :چه کردم؟ برای چه کسی؟ چه شد؟ چه یاد گرفتیم؟

ت) فرم بازخورد نهایی :چه چیزی برایم مفید بود؟ چه احساسی دارم؟ چه پیشنهادی دارم؟

جهت دریافت فایل ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید





The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



مراجع علمی

اجزای مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی انسانی در بحران (Compassion – Purpose – Participation)

References – Scientific Sources for the 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis

1. Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). *Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work*. In: *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
درباره مراقبت انسانی در محیط کار و نقش آن در تاب‌آوری سازمانی
2. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
منبع علمی کلیدی درباره معنا و مأموریت انسانی در کار
3. Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
مفاهیم امنیت روانی، حضور ذهن و مشارکت فعال کارکنان
4. Grant, A. M. (2008). *The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions*. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
اثر بخشی احساس معنا و اثرگذاری در تقویت انگیزه کاری
5. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
درباره فضای امن روانی و تأثیر آن بر یادگیری، همدلی و کار تیمی
6. Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business School Press.
بررسی نقش مدیران همدل در بحران‌ها و محیط‌های پرفشار
7. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
توسعه توانمندی‌های روانی مانند امید، تاب‌آوری، معنا و خوش‌بینی در منابع انسانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید





برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی سبز با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



عنوان طرح:

برنامه توانمندسازی منابع انسانی سبز

با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



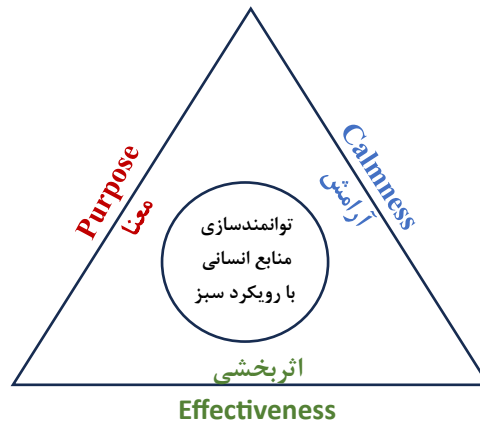
انجمن مدیریت سبز ایران
شورای سازمان پدیدار ایران



جامعه جهانی مدیریت سبز



مدل توانمندسازی منابع
انسانی با رویکرد سبز



انجمن مدیریت سبز ایران
شورای سازمان پدیدار ایران



مدل سیستم جامع
مدیریت سبز

مخاطبین طرح:

سازمان‌های صنعتی، خدماتی، اجتماعی و شهری که با فرسودگی روانی، کاهش انگیزه و نیاز به بازسازی فرهنگی مواجه‌اند.

مدت پیشنهادی پایلوت: ۲ ماه (قابل توسعه به کل سازمان)

در پی بحران‌های محیطی، اقتصادی و روانی اخیر، بسیاری از کارکنان دچار تنش، ناامیدی و افت حس معنا در کار و زندگی شده‌اند. در چنین شرایطی، بازآفرینی حس معنا، ایجاد آرامش ذهنی، و فعال‌سازی حس اثرگذاری می‌تواند به توانمندسازی انسانی و سازمانی منجر شود. این طرح، با الهام از رویکرد نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز، به دنبال بازطراحی تجربه انسانی در محیط کار با سه محور:

- معنا (Purpose)
 - آرامش (Calmness)
 - اثربخشی (Effectiveness)
- می‌باشد.



مقدمه: ضرورت طرح

هم‌افزایی معنا، آرامش و اثربخشی؛ مسیر نوین توانمندسازی منابع انسانی

در جهان امروز که سازمان‌ها با فشارهای زیست‌محیطی، اقتصادی و روان‌شناختی مواجه‌اند، دیگر نمی‌توان تنها با ابزارهای کنترل بیرونی و استانداردهای خشک به بهبود عملکرد منابع انسانی امید داشت. انسان امروز، پیش از آنکه یک «اجراکننده» باشد، یک «معناجو»، یک «آرامش‌خواه» و یک «تأثیرگذار بالقوه» است.

در این میان، سه ستون اصلی در تحول رفتار منابع انسانی شکل می‌گیرد:

➤ Purpose معناگرایی در کار

وقتی افراد احساس می‌کنند نقش آن‌ها در راستای یک هدف والاتر و فراتر از وظایف روزمره است (مانند خدمت به جامعه، حفظ محیط‌زیست یا ساختن آینده‌ای بهتر)، انگیزه‌ای درونی و پایدار در آن‌ها فعال می‌شود. معنا به کار، هویت می‌بخشد.

➤ Calmness آرامش ذهنی و عاطفی

در محیط‌های پرتنش، هیچ معنا و اثربخشی پایدار نمی‌ماند. آرامش شرط لازم برای یادگیری، نوآوری، خلاقیت و مشارکت داوطلبانه است. انسانی که درونش آشوب است، نمی‌تواند همدل، منظم یا پویا باشد. سازمان باید بستر روانی امن، محترمانه و حمایتی برای کارکنان خود فراهم کند.

➤ Effectiveness اثربخشی رفتاری و عملکردی

وقتی افراد درک کنند که کاری که می‌کنند «تأثیر» دارد—چه بر کیفیت محصول، چه بر همکار، چه بر محیط‌زیست یا خانواده—احساس مفید بودن به وجود می‌آید. اثربخشی نه صرفاً در خروجی عددی، بلکه در احساس ارزش‌آفرینی معنا می‌یابد.

نتیجه هم‌افزایی: وقتی **Purpose** (چرا کار می‌کنم)، با **Calmness** (چگونه حس خوبی دارم) و **Effectiveness** (چه اثری می‌گذارم) در هم تنیده شود، یک مسیر طبیعی و پایدار برای ارتقاء عملکرد انسانی در سازمان ساخته می‌شود. این نگاه، در قلب رویکرد «توانمندسازی منابع انسانی سبز» قرار دارد که انجمن مدیریت سبز ایران و بنیاد توانمندسازی منابع انسانی در حال توسعه آن هستند.

هدف‌مندی/معناگرایی (Purpose)، **آرامش روانی (Calmness)** و **اثربخشی رفتاری (Effectiveness)**، دیگر صرفاً ویژگی‌های فردی نیستند؛ بلکه سه رکن پنهان و بنیادین برای دستیابی به اهداف سخت و عددی سازمان‌ها مانند:

- کاهش مصرف انرژی و منابع
- ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات
- کاهش آلودگی زیست‌محیطی
- کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم
- و ارتقاء تصویر برند سازمان در بازار و جامعه هستند.



نسبت سه گانه Purpose – Effectiveness – Calmness با عملکرد راهبردی سازمان

مؤلفه انسانی	ارتباط مستقیم با عملکرد سازمانی	مسیر اثربخشی
Purpose معناگرایی	- کاهش هدررفت منابع - افزایش بهره‌وری - ارتقاء فرهنگ کیفیت	- افراد با درک مأموریت بلندمدت سازمان، رفتارهای مسئولانه‌تری در مصرف منابع، زمان و انرژی نشان می‌دهند - معنا باعث افزایش تعهد درونی، کاهش غیبت و ترک شغل می‌شود - کارکنان هدف‌دار، خودبه‌خود مراقب کیفیت، ایمنی و محیط‌زیست می‌شوند
Effectiveness اثربخشی	- بهبود کیفیت خروجی - کاهش ضایعات و دوباره‌کاری - بهینه‌سازی فرایندها	- وقتی کارکنان ببینند اثر کارشان قابل سنجش است، دقت و خلاقیت بالاتری از خود نشان می‌دهند - اثربخشی عملیاتی مستقیماً منجر به کاهش هزینه‌های پنهان می‌شود - بازخورد مستمر درباره اثر واقعی اقدامات، چرخه‌های بهبود مستمر را فعال می‌کند
Calmness آرامش روانی و محیطی	- کاهش حوادث شغلی - کاهش تنش سازمانی - افزایش تمرکز و همکاری	- کارکنانی که استرس کمتری دارند، کمتر اشتباه می‌کنند، ایمن‌تر عمل می‌کنند و بهتر یاد می‌گیرند - آرامش جمعی منجر به ارتباطات سالم‌تر، تصمیم‌گیری دقیق‌تر و رفتار حرفه‌ای‌تر می‌شود - محیط آرام، پلتفرم پایدار برای اجرای طرح‌های بهره‌وری، کاهش مصرف و نوآوری محیط‌زیستی است

اهداف طرح

در جهان رقابتی امروز، سازمان‌های پیشرو به جای تمرکز صرف بر تولید و سودآوری، اهداف چندبعدی و پایدار را دنبال می‌کنند که هم منافع اقتصادی را تأمین کند و هم مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست‌محیطی آن‌ها را تثبیت نماید. از جمله مهم‌ترین این اهداف می‌توان به کاهش هزینه‌ها از طریق بهینه‌سازی مصرف منابع، ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات از مسیر ثبات فرایندها و دقت انسانی، و کاهش آلودگی زیست‌محیطی از طریق مشارکت کارکنان در کاهش پسماند، مصرف انرژی، آب و مواد شیمیایی اشاره کرد. همچنین، افزایش بهره‌وری رفتاری و تیمی، ارتقاء ایمنی محیط کار، و بهبود تصویر برند و اعتماد جامعه جزو اهداف کلیدی سازمان‌های آینده‌نگر به شمار می‌روند. تحقق این اهداف نه از طریق ابزارهای سخت‌افزاری صرف، بلکه با توانمندسازی منابع انسانی از درون، یعنی فعال‌سازی معنا، آرامش و اثرگذاری درونی افراد ممکن می‌گردد. این همان جایی است که رویکرد «Green Human Resource Empowerment» از یک شعار به یک راهبرد عملیاتی بدل می‌شود.



اهداف طرح منطبق بر اهداف راهبردی سازمان از منظر عملکرد سبز و انسانی:

- افزایش حس معناداری در نقش‌های کاری و سازمانی
- کاهش استرس و افزایش آرامش روانی در محیط کار
- ارتقاء مشارکت، خلاقیت و انگیزه در کارکنان
- ایجاد نظامی برای شناسایی و تقویت اثرگذاری کارکنان
- استقرار یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر هوش سبز

۳- ساختار اجرایی طرح

ضرورت ساختار در طرح توانمندسازی انسانی سبز

در مسیر طراحی و اجرای هر برنامه تحول‌ساز، وجود یک «ساختار روشن و هدفمند» نه تنها یک نیاز اجرایی، بلکه یک پیش‌شرط حیاتی برای موفقیت و ماندگاری آن است. به‌ویژه در طرح‌هایی که با عمق روانی و معنایی منابع انسانی سروکار دارند—مانند برنامه «معنا، آرامش، اثربخشی»—نبود ساختار، منجر به پراکندگی، فرسایش انگیزه و کاهش اثربخشی خواهد شد. ساختار، همان چارچوبی است که ایده‌های انسانی و ارزش‌محور را به کنش‌های قابل اجرا، قابل سنجش و قابل تکرار تبدیل می‌کند.

در این طرح، ساختار نه فقط شامل زمان‌بندی و تقسیم وظایف، بلکه شامل مدیریت تجربه کارکنان در هر فاز، نحوه مشارکت تیم‌ها، مدل ارتباطی بین آموزش و اقدام، و سازوکار بازخورد و ارتقاء است. این ساختار باید هم‌زمان ساده، الهام‌بخش و منعطف باشد؛ به گونه‌ای که افراد درون آن احساس نکنند در معرض یک برنامه تحمیلی‌اند، بلکه در حال طی کردن سفری درونی برای کشف معنا، آرامش و اثر خود هستند. ساختار، بستری است که «نیت خوب» را به «نتیجه مؤثر» پیوند می‌دهد.

به همین دلیل، طراحی ساختار این برنامه با دقت، گام‌به‌گام، و با تلفیق دانش روان‌شناسی مثبت‌نگر، مدیریت منابع انسانی و تفکر سیستمی انجام گرفته تا اطمینان حاصل شود که هر گام، دروازه‌ای است به گام بعدی، و هر مرحله، پنجره‌ای است رو به تحول پایدار.

فاز ۱: شناخت و آماده‌سازی (هفته اول)

- ارزیابی سریع وضعیت روانی/انگیزشی کارکنان با ابزارهای ساده **(به پیوست اول مراجعه گردد)**
- انتخاب واحد پایلوت (مثلاً یک بخش تولید، خدمات یا اداری)
- تشکیل تیم راهبری طرح (نماینده منابع انسانی + نماینده انجمن/بنیاد + یک مشاور روان‌شناسی مثبت‌گرا/کوچینگ)

فاز ۲: معنا (هفته دوم)

- برگزاری کارگاه "کار من، جهان سبز من" **(به پیوست دوم مراجعه گردد)**



برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی سبز با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



- تدوین بیانیه شخصی معنا برای هر فرد (با راهنمای ساده) (به پیوست سوم مراجعه گردد)
- طراحی دیوار معنا در محیط کار (نصب جمله‌ها و اهداف افراد) (به پیوست چهارم مراجعه گردد)

فاز ۳: آرامش (هفته سوم)

- راه‌اندازی نشست هفتگی ۱۵ دقیقه‌ای «تنفس سبز» (با تن آرامی، گفت‌وگو، موسیقی ملایم)
- معرفی تکنیک‌های روانی ساده مثل تنفس عمیق، توقف ذهنی، طبیعت‌درمانی (به پیوست پنجم مراجعه گردد)
- ایجاد فضای سبز کوچک مشترک (مثل کاشت گیاه گروهی یا میز طبیعت)

فاز ۴: اثرگذاری (هفته چهارم و پنجم)

- تعریف پروژه‌های "اثر کوچک، تغییر بزرگ" (به پیوست ششم مراجعه گردد)
- شناسایی و ثبت رفتارهای مثبت زیست‌محیطی یا انسانی (فرم ساده) (به پیوست هفتم مراجعه گردد)
- ایجاد «تابلوی اثر» برای معرفی کنشگران انسانی در سازمان

فاز ۵: جمع‌بندی و ارزیابی (هفته ششم تا هشتم)

- برگزاری نشست هم‌اندیشی و روایت‌گری تجربه‌ها
- صدور گواهی‌نامه «همکار اثرگذار سبز» برای مشارکت‌کنندگان فعال
- استخراج درس‌آموخته‌ها و تدوین نسخه توسعه‌یافته برای کل سازمان

ابزارهای موردنیاز

- دفترچه معنا (برای تمرینات نوشتاری)
- فایل صوتی/ویدیویی آرام‌سازی و آموزش ذهن‌آگاهی
- کیت آغازین سبز: یک گلدان کوچک، جمله الهام‌بخش، کارت اثر شخصی
- فرم‌های مستندسازی اقدامات اثرگذار
- پلتفرم ساده برای ثبت تجربیات آنلاین (مثلاً یک گروه واتساپی)



پیش‌بینی نتایج قابل سنجش

پیش‌بینی بهبود	روش سنجش	شاخص
افزایش ۳۰٪	فرم ارزیابی پیش/پس	رضایت از معنا در کار
کاهش ۲۵٪	پرسشنامه کوتاه تنش	شاخص آرامش ذهنی
حداقل ۷۰٪ کارکنان	تعداد ثبت‌شده‌ها	میزان مشارکت در پروژه‌های اثر
بهبود محسوس	مشاهدات تسهیل‌گر	سطح همکاری بین‌بخشی

منابع تخصصی مورد استفاده

- مفاهیم نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز (انجمن مدیریت سبز ایران)
- روان‌شناسی مثبت‌گرا (Positive Psychology)
- مدل‌های معنا (Viktor Frankl, Steger, Park)

نتیجه‌گیری

با اجرای این طرح، نه تنها تاب‌آوری روانی کارکنان افزایش می‌یابد، بلکه سازمان در مسیر «پایداری انسانی» گام برمی‌دارد. بازآفرینی معنا، آرامش و اثر، سه ضلع اصلی مثلث تحول سازمانی در دوران پساجحان است.

برای اجرا، تیم انجمن و بنیاد آماده همکاری در طراحی، آموزش، تسهیل‌گری و ارزیابی این طرح در سازمان‌ها می‌باشد.



پیوست اول:

ارزیابی سریع وضعیت روانی/انگیزشی کارکنان با ابزارهای ساده

هدف: شناخت اولیه از حال و هوای ذهنی، سطح انگیزش و برداشت کارکنان نسبت به کار، محیط و نقش خود؛ بدون پیچیدگی‌های روان‌سنجی تخصصی.

ابزارهای پیشنهادی:

پرسشنامه کوتاه (۵-۷ سوال)

نوع: بسته (بله/خیر - طیف لیکرت ۱ تا ۵ - انتخابی)
نمونه سوالات:

- من حس می‌کنم کارم در این سازمان معنا دارد.
 - بیشتر روزها با انگیزه به محل کار می‌آیم.
 - کاری که انجام می‌دهم روی دیگران تأثیر مثبت دارد.
 - در محیط کاری حس آرامش دارم.
 - اگر فرصتی برای بهبود چیزی ببینم، آن را پیشنهاد می‌دهم.
- نکته: پاسخ‌ها محرمانه بمانند تا صداقت حفظ شود.

کارت احساس (Emo-card)

- در ورودی واحد یا سالن، ۵ شکلک/رنگ/کارت قرار گیرد از «خیلی خوب» تا «خیلی بد»
هر کارمند هنگام ورود یا خروج، کارت متناسب با حس خود را انتخاب کند.
- این روش سریع، دید کلی از «نبض روانی واحد» را به تیم راهبری می‌دهد.

مصاحبه کوتاه فردی یا دونفره (۵ دقیقه‌ای)

سوال ساده:

"اگر بخواهی با یک جمله حال خودت از نظر شغلی رو توصیف کنی، چی می‌گی؟"
یا "آیا احساس می‌کنی در اینجا برای کسی یا چیزی مهم هستی؟"
پاسخ‌ها توسط مشاور یا تسهیل‌گر شنیده و دسته‌بندی شود.



خروجی این ارزیابی‌ها چه خواهد بود؟

- نقشه کلی از وضعیت روانی/معنوی کارکنان در شروع طرح
- نقاط شروع یا مقاومت‌های احتمالی
- ایده برای تمرکز جلسات معنا، آرامش و اثربخشی

پرسشنامه ارزیابی سریع وضعیت کارکنان

کارمند گرامی،

لطفاً به سوالات زیر با دقت و صداقت پاسخ دهید. پاسخ‌های شما محرمانه خواهد ماند و صرفاً برای بهبود فضای کاری استفاده خواهد شد.

برای هر سوال یکی از گزینه‌های زیر را انتخاب کنید:

- کاملاً مخالف
- مخالف
- تا حدی موافق
- موافق
- کاملاً موافق

۱. من حس می‌کنم کارم در این سازمان معنا دارد.
۲. بیشتر روزها با انگیزه به محل کار می‌آیم.
۳. کاری که انجام می‌دهم روی دیگران تأثیر مثبت دارد.
۴. در محیط کاری حس آرامش دارم.
۵. اگر فرصتی برای بهبود چیزی ببینم، آن را پیشنهاد می‌دهم.
۶. در اینجا احساس می‌کنم برای کسی یا چیزی مهم هستم.
۷. حس می‌کنم توانایی‌های من در کارم دیده و استفاده می‌شود.

سپاس از همکاری شما 🌱



دسته‌بندی سطوح بر اساس مجموع امتیاز

مجموع امتیاز	تحلیل روانی/انگیزشی کلی
7 - 14	وضعیت بحرانی: نشانه‌ی بی‌انگیزگی، فرسودگی یا فشار روانی بالا
15 - 21	وضعیت ضعیف: نارضایتی یا نبود معنا و آرامش قابل مشاهده
22 - 28	وضعیت متوسط: نوسان انگیزه و معنا؛ قابل ارتقاء با مداخله نرم
29 - 32	وضعیت خوب: منابع انسانی نسبتاً پایدار با احساس اثربخشی
33 - 35	وضعیت عالی: افراد با احساس معنا، آرامش و اثرگذاری بالا

تحلیل بعدی - تفکیک بر اساس محورهای سه‌گانه طرح

می‌توان ۷ سوال را به سه دسته تقسیم کرد:

محور	سوالات مرتبط
Purpose معنا	سوال ۱، ۳، ۶
Calmness آرامش	سوال ۲، ۴
Effectiveness اثربخشی	سوال ۵، ۷

در این صورت می‌توان برای هر محور یک امتیاز جدا محاسبه کرد و تحلیل دقیق‌تری از نیازهای سازمان داشت. مثلاً ممکن است افراد امتیاز خوبی در اثربخشی داشته باشند ولی از نظر معنا ناتوان باشند، یا برعکس.

تحلیل سازمانی کلان

اگر پاسخ‌ها به صورت جمعی جمع‌آوری شوند (مثلاً از ۳۰ نفر)، می‌توان میانگین هر محور یا هر سوال را محاسبه و نمودار کرد. مثلاً:

- میانگین پاسخ سوال ۴ (آرامش) = ۲.۱ → نیاز فوری به مداخله روانی
- میانگین سوال ۱ (معنا) = ۴.۳ → سرمایه روانی بالا، قابل تقویت برای فرهنگ سازمانی



پیوست دوم:

برگزاری کارگاه: کار من، جهان سبز من

این کارگاه یکی از اقدامات کلیدی در فاز اول یا دوم طرح «معنا - آرامش - اثربخشی» است که با رویکرد معناگرایانه و مسئولیت‌پذیر نسبت به محیط‌زیست و جامعه، طراحی شده است.

هدف اصلی: کمک به کارکنان برای بازتعریف شغل و نقش خود به عنوان بخشی از یک نظام بزرگ‌تر و معنادار، جایی که حتی فعالیت‌های ساده روزانه نیز می‌توانند اثر زیست‌محیطی، اجتماعی و انسانی مثبت داشته باشند.

پیام کلیدی: "هر کاری که من انجام می‌دهم - از نوع استفاده من از منابع، تا کیفیت ارتباط با دیگران - بخشی از آینده‌ای است که همه در آن زندگی خواهیم کرد."

ساختار پیشنهادی کارگاه (مدت: ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه)

بخش	توضیح
یخ‌شکنی (۱۵ دقیقه)	معرفی خود با یکی از ویژگی‌های مثبت یا تجربه‌ای که در آن مفید بوده‌اید.
گفت‌وگوی گروهی (۳۰ دقیقه)	پرسش‌هایی مانند: «آیا فکر می‌کنی کار تو فقط برای دریافت حقوق است یا نقش دیگری هم دارد؟»
معرفی مدل «اثر حلقه‌ای» (۱۵ دقیقه)	نمایش یک مدل ساده: کار → تیم → سازمان → جامعه → محیط زیست
تمرین نوشتاری (۲۰ دقیقه)	شرکت‌کنندگان بنویسند: "کار من چگونه می‌تواند یک نقطه شروع برای تغییرات مثبت در جهان باشد؟"
روایت‌گری (۲۰ دقیقه)	داوطلبان نمونه‌های واقعی از اثرگذاری کوچک خود یا همکاران را تعریف می‌کنند.
جمع‌بندی (۱۰ دقیقه)	مدرس: "کار شما مهم است، چون زندگی را شکل می‌دهد. حتی کوچک‌ترین کارها، بزرگ‌ترین اثرها را دارند"

ابزارهای مورد نیاز:

- کاغذ و قلم برای تمرین نوشتاری
- تخته یا اسلاید برای مدل «اثر حلقه‌ای»
- فرم بازخورد کوتاه پایانی (اختیاری)

خروجی مورد انتظار:

- افزایش حس معناداری شغل
- تقویت خودآگاهی زیست‌محیطی
- ارتقاء انگیزه مشارکت در اقدامات سبز سازمان
- آغاز فرآیند درونی‌سازی نقش سبز برای هر فرد



کارگاه: کار من، جهان سبز من

 **هدف کارگاه:** کمک به شما برای درک اثر واقعی کار روزمره‌تان بر محیط زیست، جامعه، همکاران و آینده سازمان.

بخش اول: تأمل شخصی

۱- آیا تاکنون احساس کرده‌اید کاری که انجام می‌دهید، تأثیر مثبتی بر دیگران داشته؟ چگونه؟

.....

.....

۲- اگر قرار بود کار شما فقط یک ویژگی داشته باشد که دنیا را بهتر کند، آن ویژگی چه می‌بود؟

.....

.....

بخش دوم: تمرین نوشتاری اصلی

لطفاً با توجه به کار خود، جمله زیر را ادامه دهید:

کار من می‌تواند یک نقطه شروع برای تغییر مثبت در جهان باشد چون ...

.....

.....

.....

بخش سوم: تصمیم شخصی

لطفاً یک اقدام کوچک، واقعی و سبز که می‌توانید از همین هفته آغاز کنید، بنویسید:

من تصمیم می‌گیرم که:

.....

سپاس از تعهد و آگاهی شما



پیوست سوم

«بیانیه شخصی معنا» یکی از ابزارهای بسیار تأثیرگذار در روان‌شناسی مثبت‌نگر و مدیریت منابع انسانی معنادار

تدوین بیانیه شخصی معنا (Personal Purpose Statement)

هدف: کمک به کارکنان برای بیان «چرایی درونی» حضورشان در کار و سازمان، فراتر از وظایف رسمی؛ یعنی کشف و بازنویسی معنای شخصی آن‌ها از کار و زندگی شغلی.

راهنمای ساده برای تدوین بیانیه شخصی معنا

مقدمه برای کارکنان: ما هر روز کاری انجام می‌دهیم، اما آیا تا به حال فکر کرده‌اید چرا این کار را انجام می‌دهید؟ اینجا فرصتی است برای بازنویسی هدف درونی خود. جمله‌ای بنویسید که نشان دهد چرا شما در اینجا هستید و چگونه می‌خواهید دنیا را حتی اندکی بهتر کنید.

مراحل ساده:

۱- پاسخ به سه پرسش تأملی (مقدمه‌ای برای نوشتن):

- من وقتی کار می‌کنم، بیشتر از همه برای چه چیزی انگیزه می‌گیرم؟
- در پایان هر روز کاری، دوست دارم به چه چیزی افتخار کنم؟
- چه تغییری (هرچند کوچک) دوست دارم در اطراف خودم ایجاد کنم؟

پاسخ به این پرسش‌ها به صورت خلاصه یادداشت شود

۲- ساخت بیانیه در یک جمله کامل

الگوی پیشنهادی: "من اینجا هستم تا با [مهارت یا ویژگی خودم]، به [افراد یا هدف خاص] کمک کنم تا [تغییری که می‌خواهم ایجاد کنم]، چون برایم مهم است که [باور و ارزش شخصی]."

مثال‌ها:

- من اینجا هستم تا با دقت و پیگیری خودم، به تیم تولید کمک کنم تا کیفیت محصولات بهتر شود، چون برایم مهم است که مردم به سازمان ما اعتماد کنند.
- من اینجا هستم تا با حس مسئولیت‌پذیری‌ام، به حفظ منابع محیط‌زیست کمک کنم، چون معتقدم طبیعت خانه ماست.

فرم ساده برای نوشتن بیانیه: بیانیه شخصی معنای من:

.....
.....



پیوست چهارم:

طراحی دیوار معنا (Purpose Wall)

هدف: نمایش عمومی بیانیه‌های شخصی کارکنان درباره چرایی حضورشان در کار، برای ایجاد فضا و فرهنگ مثبت، الهام‌بخش و همدلانه در محیط سازمان.

اجزای اصلی دیوار معنا

بخش	توضیح
نام دیوار (عنوان مرکزی)	«چرا اینجا هستم؟» یا «معنای کار من...» یا «Purpose Wall» با طراحی برجسته و الهام‌بخش
بیانیه‌های شخصی معنا	جمله‌هایی از کارکنان که بر روی برگه‌های طراحی شده نصب می‌شود
تصویر کوچک افراد (اختیاری)	اگر فضای فرهنگی سازمان مناسب است، می‌توان کنار هر جمله عکس ساده‌ای از نویسنده گذاشت
رنگ‌بندی یا طبقه‌بندی	برگه‌ها می‌توانند با رنگ یا نمادهایی طبقه‌بندی شوند (مثلاً: معنا برای خانواده، معنا برای جامعه، معنا برای محیط‌زیست)

الگوی برگه بیانیه معنا

عنوان برگه: «بیانیه معنای من»

ساختار متن:

«من اینجا هستم تا با [مهارت/ویژگی]، به [مخاطب/هدف] کمک کنم تا [تأثیر/تغییر دلخواه]، چون [ارزش شخصی من این است که...]

مثال واقعی برگه: «من اینجا هستم تا با دقت و مسئولیت‌پذیری، به کیفیت بهتر محصولات کمک کنم، چون برایم مهم است مشتری‌ها به ما اعتماد کنند.» (محمد - واحد کنترل کیفیت)



نحوه اجرا

مراحل گام به گام:

۱. دعوت از کارکنان برای نوشتن بیانیه شخصی معنا (با راهنمای ساده یا طی کارگاه)
۲. جمع‌آوری و طراحی گرافیکی جمله‌ها روی برگه‌هایی با ابعاد استاندارد) مثلاً A5 یا A4)
۳. انتخاب محل مناسب در فضای کاری: مثلاً ورودی سالن تولید، فضای استراحت، اتاق جلسه یا کنار تابلو اعلانات
۴. نصب مرتب و خلاقانه جمله‌ها (می‌توانند به صورت شبکه‌ای، یا حلقه‌ای/دایره‌ای چیده شوند)
۵. به‌روزرسانی دوره‌ای دیوار با اضافه شدن جمله‌های جدید یا تغییرات
۶. عکاسی و مستندسازی برای گزارش‌های داخلی یا گزارش مسئولیت اجتماعی سازمان

تأثیرات مورد انتظار:

- افزایش حس تعلق و معنا در بین کارکنان
- ارتقاء فرهنگ سازمانی انسانی و معنادار
- الگوسازی مثبت و غیرمستقیم بین همکاران
- پیوند انگیزه‌های فردی با اهداف کلان سازمانی



انجمن مدیریت سبز ایران



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی سبز با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



پیوست پنجم

تبیینی روشن، کاربردی و قابل اجرا برای معرفی سه تکنیک ساده روان‌شناسی مثبت‌نگر در محیط کار. این تکنیک‌ها در چارچوب برنامه‌ی «آرامش» در طرح معنا-آرامش-اثربخشی نقش مهمی در کاهش تنش، افزایش تمرکز، و بازیابی انرژی روانی کارکنان ایفا می‌کنند.

معرفی تکنیک‌های روانی ساده (قابل اجرا در محیط کار - با کمترین زمان و هزینه)

۱. تنفس عمیق (Deep Breathing)

 هدف: کاهش تنش عصبی، تنظیم ریتم بدن و ذهن، بازیابی تمرکز

: روش ساده اجرا (۳ دقیقه):

۱. در یک وضعیت راحت بنشینید.

۲. چشم‌ها را ببندید یا نیمه‌باز نگه دارید.

۳. نفس عمیق بکشید از بینی ۴ ثانیه،

۴. نگه دارید ۴ ثانیه،

۵. آرام بازدم از دهان ۶ ثانیه.

۶. تکرار این چرخه به مدت ۵ بار.

می‌توان این تمرین را در ابتدای جلسات، بین شیفت‌ها یا پیش از تصمیم‌های مهم انجام داد.

۲. توقف ذهنی (Mental Pause / Mindful Stop)

هدف: قطع موقت جریان افکار پراکنده، افزایش حضور ذهن، کاهش آشفتگی ذهنی

: روش ساده اجرا (۲ دقیقه):

۱. نام تمرین: «تکنیک STOP». مخفف مراحل زیر است:

S – Stop

لحظه‌ای متوقف شو:

T – Take a breath

یک نفس عمیق بکش:

O – Observe: آنچه در حال حاضر در بدن و ذهنت می‌گذرد را ببین (بدون قضاوت):

P – Proceed:

ادامه بده با آگاهی و آرامش بیشتر

این تمرین را می‌توان روزی ۲-۳ بار در میان شیفت‌ها یا در لحظه‌های استرس‌زا انجام داد.



۳. طبیعت درمانی کوتاه (Micro-Nature Therapy)

 هدف: بازیابی آرامش، تعادل زیستی روانی، اتصال دوباره به جهان طبیعی

: روش‌های ساده و قابل اجرا حتی در محیط‌های بسته:

- نگاه کردن به تصویر منظره طبیعی (دریا، جنگل، کوه) برای ۱-۲ دقیقه
 - گوش دادن به صدای آب یا پرندگان با هندزفری
 - لمس یک گیاه واقعی روی میز یا در محیط (مثلاً گلدان کوچک)
 - نگهداری از گیاه یا کاشت دانه در فضاهای کاری مشترک
- حتی طراحی گوشه‌ی آرام سبز در محیط سازمان می‌تواند فضای طبیعت‌درمانی روزمره ایجاد کند.

چرا این تکنیک‌ها مؤثرند؟

- باعث فعال شدن سیستم پاراسمپاتیک بدن می‌شوند (کاهش ضربان قلب، تنفس، تنش عضلانی)
- سطح کورتیزول (هورمون استرس) را کاهش می‌دهند
- عملکرد حافظه، تصمیم‌گیری و همکاری تیمی را بهبود می‌بخشند

برگه آموزشی تکنیک ساده برای آرامش در محیط کار

این سه تمرین کوتاه را می‌توانید در هر زمان از روز انجام دهید تا استرس را کاهش دهید، تمرکز را افزایش دهید و حال بهتری در محل کار داشته باشید.

۱. تنفس عمیق (Deep Breathing)

- بنشینید و چشم‌ها را ببندید.
 - نفس عمیق بکشید از بینی (۴ ثانیه)
 - نفس را نگه دارید (۴ ثانیه)
 - بازدم آرام از دهان (۶ ثانیه)
- این چرخه را ۵ بار تکرار کنید.



۲. توقف ذهنی (Mindful STOP)

روش STOP :

- **S – Stop:** لحظه‌ای توقف کن
- **T – Take a breath:** یک نفس عمیق بکش
- **O – Observe:** افکار و احساسات را بدون قضاوت ببین
- **P – Proceed:** با آرامش ادامه بده

این تمرین ۲ دقیقه‌ای را می‌توان در هر شرایطی انجام داد، به‌ویژه در لحظات فشار کاری یا تنش.

۳. طبیعت‌درمانی کوچک (Micro-Nature)

- به یک تصویر طبیعت (دریا، جنگل، کوه) برای ۱ دقیقه نگاه کن
- به صدای طبیعت گوش بده (آب، باد، پرند)
- با یک گیاه تماس بگیر یا برگ آن را لمس کن
- یا فقط چند لحظه به رنگ سبز نگاه کن

📌 حتی در یک دفتر کوچک هم می‌توان آرامش طبیعی را تجربه کرد. تمرین منظم این تکنیک‌ها، انرژی ذهنی شما را بازیابی می‌کند، کیفیت تصمیم‌گیری‌تان را بالا می‌برد و شما را به انسانی آرام‌تر و مؤثرتر در کار تبدیل می‌کند.

با آرزوی آرامش و تمرکز بیشتر برای شما

انجمن مدیریت سبز ایران

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



پیوست ششم

«اثر کوچک، تغییر بزرگ» (Small Action – Big Change)

تعریف: پروژه‌های «اثر کوچک، تغییر بزرگ» به مجموعه‌ای از اقدامات ساده، کم‌هزینه و قابل اجرای مستقیم توسط کارکنان گفته می‌شود که اگرچه در نگاه اول کوچک به نظر می‌رسند، اما می‌توانند در طول زمان تأثیرات قابل توجهی بر محیط کار، مصرف منابع، حال کارکنان یا فرهنگ سازمانی ایجاد کنند.

هدف این پروژه‌ها:

- فعال‌سازی حس اثرگذاری شخصی
- ارتقاء مشارکت داوطلبانه کارکنان
- ایجاد فرهنگ بهبود مستمر
- افزایش اعتماد و امید درون سازمانی

ویژگی‌های پروژه‌های اثر کوچک:

ویژگی	توضیح
ساده	بدون نیاز به سرمایه‌گذاری یا ساختار پیچیده
فردمحور	قابل اجرا توسط یک فرد یا تیم کوچک
مستندپذیر	دارای قبل و بعد مشخص، قابل گزارش
انگیزه‌بخش	باعث حس مفید بودن و دیده شدن تلاش فرد

مثال‌هایی از پروژه‌های «اثر کوچک، تغییر بزرگ»:

حوزه	پروژه نمونه
محیط‌زیست	کاهش مصرف بطری‌های پلاستیکی با نصب یک آب‌سردکن اشتراکی + اطلاع‌رسانی
انرژی	تعویض لامپ‌های یک اتاق به LED با همکاری واحد فنی
رفتار انسانی	طراحی «روز بدون گلابیه» در بخش برای تمرین گفت‌وگوی مثبت
مستندسازی	ایجاد دفترچه ثبت ایده‌های بهبود در محل استراحت کارکنان
کیفیت	طراحی برچسب ساده برای یادآوری کنترل کیفیت قبل از ارسال کالا
آرامش	گذاشتن موسیقی ملایم در ساعات مشخص با رضایت گروهی



برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی سبز با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



فرآیند اجرای این پروژه‌ها در طرح معنا-آرامش-اثربخشی:

۱. مرحله ایده‌پردازی:

هر فرد یا تیم یک ایده ساده با اثر مثبت را پیشنهاد می‌دهد.

۲. ثبت و تأیید:

ایده در قالب فرم یک صفحه‌ای ثبت می‌شود و تأیید اولیه از تسهیل‌گر دریافت می‌شود.

۳. اجرا و مستندسازی:

پروژه اجرا می‌شود (در مدت ۱ تا ۳ هفته) + ثبت تصاویر، تغییرات یا نتایج ساده

۴. ارائه:

در پایان، هر فرد پروژه‌اش را کوتاه معرفی می‌کند و گواهی یا تقدیر دریافت می‌کند.

نکته مهم:

در این پروژه‌ها، آنچه مهم است «تغییر رفتار و روحیه» است، نه صرفاً عدد یا صرفه‌جویی. شعار کلیدی این بخش می‌تواند باشد:

«هر حرکت کوچک، وقتی از دل بیاید، می‌تواند مسیر یک سازمان را تغییر دهد».



انجمن مدیریت سبز ایران



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

برنامه ملی توانمندسازی منابع انسانی سبز با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



پیوست هفتم

فرم ثبت رفتار مثبت سبز یا انسانی

لطفاً این فرم را برای ثبت یک رفتار مثبت ساده اما اثرگذار که در محیط کار انجام داده‌اید یا شاهد آن بوده‌اید، تکمیل نمایید. این رفتار می‌تواند مربوط به محیط زیست، همکاری انسانی، صرفه‌جویی یا ایجاد حال خوب در دیگران باشد.

۱. مشخصات فردی:

- نام و نام خانوادگی:
- واحد / بخش:
- تاریخ ثبت رفتار:

۲. نوع رفتار مثبت:

لطفاً گزینه مناسب را علامت بزنید.

- ☐ صرفه‌جویی در مصرف منابع (آب، برق، کاغذ...)
- ☐ همکاری انسانی / کمک داوطلبانه
- ☐ کاهش آلودگی / پسماند / پلاستیک
- ☐ بهبود محیط کاری یا روحیه همکاران
- ☐ ایده یا اقدام ساده برای محیط‌زیست

۳. توضیح رفتار:

این رفتار چه بود؟ در چه موقعیتی انجام شد؟ توسط چه کسی؟ چه اثری داشت؟

.....

.....

.....

۴. پیشنهاد برای ادامه یا گسترش:

فکر می‌کنید چگونه می‌توان این رفتار را تکرار یا توسعه داد؟

.....

.....

سپاس از ثبت این اقدام مثبت. رفتارهای کوچک، دنیای بزرگ می‌سازند

دبیرخانه بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

WWW.IRAN-GMA.COM

@ Green_management

ارائه: انجمن مدیریت سبز ایران و بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران