



ارائه تبیینی از ضرورت و چرایی:

برگزاری همایش توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی ها

۱۰ تیرماه ۱۴۰۴ اتاق بازرگانی ایران



محتوا:

○ چيستی عصر ناترازی، پيامدهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی آن برای سازمان و دامنه ناترازی در ابعاد ملی و بین المللی
○ ویژگی های کلیدی عصر ناترازی ها
○ دانش مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی
○ بلوغ یا عدم بلوغ علم مدیریت و مهندسی در عصر ناترازی
○ پیوست ها

بخش اول:

چیستی عصر ناترازی، پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی آن برای سازمان

و دامنه ناترازی در ابعاد ملی و بین‌المللی

چیستی ناترازی

"ناترازی (Imbalance)" به وضعیتی گفته می‌شود که در آن توازن میان منابع، نیازها و ظرفیت‌ها به هم خورده است. این واژه نه صرفاً به کمبود، بلکه به ناهمخوانی، ناپایداری و نابرابری در تخصیص و استفاده از منابع اشاره دارد. ناترازی می‌تواند: کمی (مقدار منابع)، کیفی (نوع استفاده)، ساختاری (سازوکار تخصیص)، رفتاری (الگوی مصرف) باشد.

✓ انواع ناترازی‌هایی که امروز سازمان‌ها را تهدید می‌کنند:

نوع ناترازی	تعریف	نمونه
ناترازی انرژی	مصرف بیش از تولید یا تولید ناکارا	یارانه سنگین انرژی، تلفات شبکه، بهره‌وری پایین
ناترازی زیست‌محیطی	تخریب منابع طبیعی بیشتر از احیای آن	بحران آب، آلودگی، جنگل‌زدایی
ناترازی سرمایه اجتماعی	کاهش اعتماد، مشارکت و امید	مهاجرت نخبگان، بی‌انگیزگی کارکنان
ناترازی مالی-اقتصادی	هزینه‌ها بیشتر از درآمدها / بدهی ساختاری	کسری بودجه، ورشکستگی پنهان سازمانی

✓ پیامدهای اقتصادی ناترازی برای سازمان‌ها:

ناترازی‌ها خودشان درون سازمان رخ نمی‌دهند، ولی عملکرد اقتصادی سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند:

شرح	پیامد
افزایش قیمت انرژی، تأمین منابع کمیاب‌تر، جریمه‌های زیست‌محیطی	افزایش هزینه‌های عملیاتی
افت انگیزه، فرسودگی روانی، غیبت و مهاجرت منابع انسانی	کاهش بهره‌وری کارکنان
محصولات ناسازگار با استانداردهای زیست‌محیطی جهانی	کاهش رقابت‌پذیری
کمبود منابع اولیه یا افزایش ناپایداری تأمین‌کنندگان	فشار به زنجیره تأمین
از نظر افکار عمومی، رسانه‌ها، یا نهادهای تنظیم‌گر	تهدید مشروعیت سازمان

✓ دامنه ناترازی در ابعاد ملی و بین‌المللی

ناترازی‌ها یک پدیده جهانی هستند، اما شکل و شدت آن‌ها در کشورها متفاوت است.

کشور	ناترازی برجسته	نحوه مواجهه
ایران	انرژی (یارانه‌ها)، محیط زیست (آب)، سرمایه اجتماعی	اغلب واکنشی، جزایر سیاستی
آلمان	ناترازی انرژی پس از ترک انرژی هسته‌ای	سرمایه‌گذاری در انرژی تجدیدپذیر
چین	ناترازی زیست‌محیطی شدید	سیاست سختگیرانه کنترل آلودگی
آمریکا	ناترازی سرمایه اجتماعی (شکاف طبقاتی، اعتماد عمومی)	سرمایه‌گذاری در جامعه‌محوری و تنوع

تفاوت کشورها در این است که برخی «نাত্রازی‌ها را به رسمیت می‌شناسند و برای آن سیاست دارند» و برخی آن را فقط به‌مثابه هزینه یا مانع می‌بینند. نাত্রازی‌ها فقط بحران نیستند؛ آن‌ها علامت‌اند. نشانه‌ای از اینکه مدل‌های قدیمی تخصیص منابع، دیگر پاسخ‌گو نیستند. برای سازمان‌ها، نাত্রازی فقط یک هزینه بیرونی نیست؛ بلکه یک مؤلفه درونی عملکرد است که اگر مدیریت نشود، تبدیل به بحران هویت، هزینه و مشروعیت خواهد شد.

عصر مدرن، الگوی توسعه‌ی اقتصادی - صنعتی - تکنولوژیک در اغلب کشورهای جهان، مبتنی بر رشد مصرف‌محور بوده است. این رشد: منابع طبیعی را فرسوده کرده (نাত্রازی زیست‌محیطی)، تقاضای انرژی را از عرضه پیش انداخته (نাত্রازی انرژی) و توسعه انسانی را از عدالت و انسجام اجتماعی جدا کرده (نাত্রازی سرمایه اجتماعی). چرا که مدل توسعه جهانی، بر "توازن درون‌زا" استوار نبوده، بلکه بر "رشد بیرونی با فشار درونی" متکی بوده است.

✓ مصادیق نাত্রازی جهانی در کشورهای مختلف

پیامد	نمونه عینی	نوع نাত্রازی	کشور
افزایش وابستگی موقت به زغال‌سنگ	خروج از انرژی هسته‌ای بدون جایگزینی سریع	انرژی	آلمان
خشونت شهری، مشارکت پایین سیاسی	شکاف طبقاتی، قطبی‌شدن سیاسی، بی‌اعتمادی به نهادها	سرمایه اجتماعی	آمریکا
سیاست‌های سختگیرانه زیست‌محیطی از ۲۰۱۵	آلودگی گسترده هوا و آب در دهه‌های اخیر	زیست‌محیطی	چین
بحران زیست‌پذیری و مهاجرت داخلی	آب، انرژی، غذا در شهرهای بزرگ	منابع و جمعیت	هند
اعتراضات جلیقه‌زرها	نাত্রازی نظام بازنشستگی و مالیات	رفاه - مالی	فرانسه
فشار بر تنوع زیستی و حقوق جوامع بومی	بهره‌برداری شدید از منابع معدنی	زیست‌محیطی	کانادا / استرالیا

✓ اشتراک جهانی در ماهیت نাত্রازی‌ها

با وجود تفاوت در شدت و نوع نাত্রازی، همه کشورها با این ویژگی‌ها روبه‌رو هستند:

توضیح	ویژگی
نাত্রازی‌ها اغلب «به‌تدریج» شکل می‌گیرند اما «ناگهانی» بروز می‌کنند (مثلاً بحران آب، فرار نخبگان)	تأخیر در آشکار شدن آثار
یک نাত্রازی می‌تواند از ترکیب چند عامل شکل بگیرد (مثلاً سیاست، فرهنگ، تکنولوژی)	پیچیدگی علی
اثرات نাত্রازی فقط درون یک کشور باقی نمی‌ماند (مثلاً مهاجرت، آلودگی هوا، بازارهای انرژی)	گسترش‌پذیری بین‌مرزی
سه نাত্রازی هم‌زمان، پیامدها را چند برابر می‌کنند (مثلاً فرسودگی کارکنان در سازمانی با بحران انرژی و بی‌اعتمادی)	هم‌افزایی تخریبی

✓ تمایز ایران با جهان در مواجهه با نাত্রازی‌ها

ایران	کشورهای توسعه‌یافته	مقایسه
دیر هنگام، اغلب واکنشی	زود هنگام، پژوهش‌محور	شناخت و شفاف‌سازی نাত্রازی‌ها
سیاست‌های جزیره‌ای، گاه متناقض	مداخله فعال دولتی، نگاه سیستمی	سیاست‌گذاری مداخله‌گر
در حال شکل‌گیری، عمدتاً نمایشی	بسیار بالاتر و نهادینه‌شده	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها
عمدتاً مواجهه تدافعی یا سلبی	تبدیل تهدید به نوآوری (انرژی پاک، آموزش دیجیتال)	استفاده از نাত্রازی به‌عنوان فرصت تحول

نাত্রازی‌ها نه پدیده‌ای شرقی‌اند و نه غربی؛ بلکه حاصل توسعه‌ای‌اند که توازن منابع، انگیزش انسانی و پایداری را قربانی سرعت رشد کرده است. امروز هر کشوری که بتواند نাত্রازی را «به رسمیت بشناسد» و «نسبت خود را با آن بازتعریف کند»، در عمل وارد مسیر بلوغ مدیریتی شده است.

ویژگی‌های کلیدی عصر نাত্রازی‌ها

۱- هم‌زمانی چند بحران

ما با یک بحران منفرد روبه‌رو نیستیم، بلکه با هم‌افزایی و تلاقی چند بحران ساختاری روبه‌رو هستیم: زیست‌محیطی، انرژی، اجتماعی، سرمایه انسانی، مالی، منابع طبیعی.

نمونه: خشک‌سالی که هم بر محیط‌زیست اثر می‌گذارد، هم مهاجرت ایجاد می‌کند، هم مصرف انرژی را افزایش می‌دهد، هم منازعه بین ذی‌نفعان.

۲- ناپایداری به‌عنوان وضعیت عادی جدید

در عصر نাত্রازی، ثبات دیگر حالت پیش‌فرض نیست. سازمان‌ها باید با "ناپایداری مزمن" کنار بیایند. نه فقط در سیاست یا اقتصاد، بلکه در درون سیستم‌های مدیریتی، منابع انسانی، زنجیره تأمین.

نکته: مدیریت بحران از رویکرد «واکنشی» به «تاب‌آوری و سازگاری پیشران» تغییر می‌کند.

۳- بیرونی‌شدن ریسک‌های سنتی درون‌سازمانی

ریسک‌هایی که سابقاً در کنترل سازمان بودند (مانند انگیزه کارکنان، هزینه انرژی)، اکنون تحت تأثیر عوامل بیرونی هستند.

نمونه: نارضایتی منابع انسانی ناشی از بحران کلان سرمایه اجتماعی کشور، نه صرفاً مدیریت داخلی سازمان.

۴- پایان دوران بهره‌برداری بی‌هزینه از منابع

منابع طبیعی، انرژی، اعتماد اجتماعی، و حتی سکوت کارکنان — دیگر مجانی یا بی‌پایام نیستند.

نکته: دوران «بهره‌برداری بدون ملاحظه» به پایان رسیده. حالا سازمان‌ها باید «رفتار مصرف» خود را بشناسند و اصلاح کنند.

۵- ضرورت بازتعریف شاخص‌های موفقیت سازمان

دیگر سود مالی یا رشد عددی کافی نیست؛ معیارهای جدیدی مثل ردپای زیست‌محیطی، سطح امید کارکنان، پایداری اجتماعی به معیارهای عملکردی اضافه شده‌اند.

در نتیجه: سازمان‌های موفق، آن‌هایی هستند که هم سود می‌سازند، هم آینده.

۶- نیاز به هوش سبز به‌جای مهارت صرف مدیریتی

در این عصر، مدیریت صرف با ابزارهای سنتی پاسخگو نیست؛ سازمان‌ها به «هوش سبز» نیاز دارند: یعنی توانایی درک و مدیریت هم‌زمان اقتصاد، انسان، و محیط‌زیست.

هوش سبز = دانش بین‌رشته‌ای + آگاهی اخلاقی + تصمیم‌گیری پایداری‌محور

۷- تقاضا برای پاسخگویی چندسطحی

سازمان‌ها نمی‌توانند فقط به هیئت‌مدیره یا مشتری پاسخ دهند؛ باید به نسل‌های آینده، محیط‌زیست، جامعه مدنی، نهادهای تنظیم‌گر و وجدان اجتماعی نیز پاسخ‌گو باشند.

نماد/این تغییر: حرکت از گزارش مالی به «گزارش مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی»

عصر نাত্রازی‌ها، عصری است که در آن سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند فقط دانه در دهان شوند، بلکه باید بازتعریف شوند. دیگر تنها «عملکرد» سازمان مهم نیست، بلکه «اثر» آن در زیست‌بوم اقتصادی، انسانی و محیطی اهمیت دارد.

بخش دوم

دانش مدیریت منابع انسانی در عصر نাত্রازی

✓ مقدمه

ایران ما امروز، با سه نাত্রازی هم‌زمان روبه‌رو هستیم: نাত্রازی انرژی، نাত্রازی منابع زیست‌محیطی، و نাত্রازی سرمایه اجتماعی. این‌ها فقط بحران نیستند؛ بلکه مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند. سازمانی که از مدیریت منابع انسانی سخن می‌گوید، دیگر نمی‌تواند تنها به ساختار، بهره‌وری یا آموزش نیروی کار بیندیشد، بلکه باید نسبت خود را با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع تعریف کند. ما باور داریم بسیاری از مدل‌های مدیریتی‌ای که در سال‌های گذشته به سازمان‌های ما پیشنهاد شده، اگرچه ظاهراً مدرن‌اند، اما چون بر بستری از بی‌توجهی به زیست‌بوم و مصرف‌زدگی انرژی و منابع انسانی بنا شده‌اند، عملاً ما را به بیراهه می‌برند.

نাত্রازی‌ها به ما می‌گویند: دیگر فقط علم مدیریت کافی نیست؛ ما به هوش سبز نیاز داریم. یعنی تلفیق دانش، اخلاق و پایداری در مدیریت منابع انسانی. عبارت بسیار کلیدی و ژرفی که برای مدیران حساسیت‌زا بوده و محور بحث و گفتگوی ما نیز می‌باشد:

«نাত্রازی‌ها مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند.»

در رویکردهای کلاسیک مدیریتی، عملکرد سازمان بر پایه شاخص‌هایی مانند بهره‌وری، سودآوری، اثربخشی، کیفیت محصول و خدمات، رضایت مشتری و مانند آن سنجیده می‌شد. اما این مدل‌ها اغلب در فضایی شکل گرفتند که فرض می‌کردند منابع (طبیعت، انرژی، نیروی انسانی) بی‌پایان‌اند یا آسیب‌ناپذیر. اما اکنون با ظهور نাত্রازی‌های سه‌گانه: نাত্রازی انرژی (بحران تولید-مصرف، یارانه، هدررفت منابع فسیلی)، نাত্রازی زیست‌محیطی (آب، خاک، هوا، آلودگی، پسماند)، نাত্রازی اجتماعی و سرمایه انسانی (فرسودگی امید، ناعتمادی، مهاجرت سرمایه انسانی) دیگر نمی‌توان عملکرد سازمان را فقط با ترازنامه مالی یا حتی شاخص‌های درون‌سازمانی سنجید. بلکه با تغییراتی در مختصات عملکردی روبرو هستیم:

مختصات جدید عملکرد (در عصر نাত্রازی‌ها)	مختصات کلاسیک عملکرد
اثرگذاری بر اکوسیستم انرژی و محیط زیست	سود و زیان مالی
کاهش ردپای کربن، مصرف انرژی، آب	افزایش بهره‌وری
ارتقاء امید، تعلق و مشارکت کارکنان	رضایت مشتری
نوآوری در الگوهای مصرف، یادگیری و تاب‌آوری انسانی	نوآوری فنی
مسئولیت‌پذیری بین‌نسلی و بازگشت به جامعه	گزارش عملکرد

نাত্রازی‌ها دیگر صرفاً مسائلی بیرون از سازمان نیستند؛ بلکه به بخشی از شاخص‌های عملکردی تبدیل شده‌اند. در واقع سازمانی که نمی‌داند مصرف انرژی‌اش چگونه است، چقدر آلاینده‌گی دارد، یا کارکنانش چقدر احساس بی‌معنایی می‌کنند، عملاً نمی‌تواند ادعا کند عملکردی موفق دارد حتی اگر سودآور باشد.

✓ نسبت سازمان با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع

در اینجا «نسبت» به معنای موقعیت، نقش، تأثیرپذیری و تأثیرگذاری سازمان در برابر بحران‌های بیرونی و درونی است. تبیین این جمله را در سه بخش جداگانه ارائه می‌شود:

♣ نسبت با تخریب زیست‌محیطی

سازمان‌ها در تولید، حمل‌ونقل، مصرف انرژی، تولید پسماند و حتی زنجیره تأمین خود، مستقیم یا غیرمستقیم در تخریب منابع طبیعی نقش دارند. سؤال محوری این است: آیا سازمان می‌داند "چقدر" به تخریب طبیعت کمک می‌کند؟ و برای "کاهش آن" چه می‌کند؟

این یعنی ورود شاخص‌هایی مانند:

- ردپای کربن، ردپای آب، ردپای مواد اولیه
 - مدل مصرف انرژی و نوع سوخت
 - نظام بازیافت، چرخه عمر محصولات، طراحی سبز
- اگر سازمانی این‌ها را نادیده بگیرد، عملاً در معادلات جدید، «بی‌طرف» نیست؛ بلکه بخشی از بحران است.

♣ نسبت با امید فرسوده کارکنان

در عصر نাত্রازی اجتماعی، بحران‌هایی چون: ناامیدی شغلی، کاهش تعلق سازمانی، بی‌معنایی کار، فرسودگی روانی منابع انسانی به معضلات فراگیر سازمان‌ها بدل شده‌اند. تعریف این نسبت یعنی: آیا سازمان می‌داند امید در بین کارکنانش در چه سطحی است؟ چگونه اندازه‌گیری و ترمیم می‌شود؟

این وارد حوزه‌هایی مانند:

- ♣ روان‌شناسی امید
- ♣ شاخص "حال خوب سازمانی"
- ♣ گفت‌وگوی درون‌سازمانی
- ♣ طراحی شایستگی‌های انگیزه‌بخش می‌شود.

نسبت با الگوی مصرف منابع

الگوی مصرف تنها محدود به انرژی یا بودجه نیست. در یک نگاه سیستمی، منابع سازمان شامل: زمان، انرژی انسانی، مواد اولیه، تجهیزات، اطلاعات، اعتماد و حتی سکوت کارکنان است. اگر سازمان بی‌برنامه و پرهزینه مصرف می‌کند، بدون بازدهی، پس: نه تنها در نাত্রازی محیطی، که در نাত্রازی سازمانی درونی خود نیز دچار اختلال است.

جمع‌بندی آنکه "نسبت داشتن" یعنی آگاه بودن، مسئول بودن، و برنامه داشتن. و این‌جا می‌گوییم:

سازمان در دنیای امروز نه فقط باید بپرسد "چه تولید می‌کنیم؟" بلکه باید بپرسد:
"چه می‌سوزانیم، چه از بین می‌بریم، و چه به نسل آینده منتقل می‌کنیم؟"

بلوغ یا عدم بلوغ علم مدیریت و مهندسی در عصر نাত্রازی**✓ چرا «فقط علم مدیریت» دیگر کافی نیست؟**

علم مدیریت کلاسیک بر پایه مفاهیمی مانند: اثربخشی و کارایی، ساختار، برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش و رهبری، و اخیراً داده‌محوری (Data-Driven) ساخته شده است. اما نکته این‌جاست: این مدل‌ها اغلب در شرایط پایداری منابع طبیعی، ثبات اجتماعی، و انرژی ارزان طراحی شده‌اند. در دنیای امروز: ما با منابع پایان پذیر، پدیده‌های پیچیده و چندبحرانی، و زوال سرمایه اجتماعی روبه‌رو هستیم. بنابراین، نسخه‌های کلاسیک مدیریتی (هرچند ضروری) اما ناکافی هستند، چون فرض‌های زیرین آن‌ها دیگر برقرار نیست.

✓ هوش سبز چیست و چرا لازم است؟

هوش سبز (Green Intelligence) یعنی: توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان کیفیت، هزینه و پایداری (زیست‌محیطی، اجتماعی و انسانی). هوش سبز صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌های زیست‌محیطی نیست، بلکه: دید سیستمی و چندرشته‌ای دارد:

♣ بین اخلاق، اکوسیستم، فناوری و منابع انسانی پیوند ایجاد می‌کند

♣ مصرف را نمی‌سنجد، رفتار مصرف را تغییر می‌دهد

♣ اثربخشی را نمی‌سنجد، ارزش بین‌نسلی می‌سازد

✓ علم مدیریت + هوش سبز = مدیریت مسئولانه در عصر نাত্রازی‌ها

ما نمی‌گوییم علم مدیریت کافی نیست چون ناکارآمد است؛ می‌گوییم: در غیاب هوش سبز، علم مدیریت ما را تنها در «درون سازمان» نگه می‌دارد. در حالی که بسیاری از بحران‌های امروز، بیرون از سازمان تعریف می‌شوند، اما در درون سازمان عمل می‌کنند.

اگر مدیریت، علم تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده است، پس در دوران نাত্রازی، هوش سبز یعنی شهادت تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن برای نسل‌های آینده.

✓ چیستی نقش منابع انسانی توانمند در عصر نাত্রازی‌ها

پاسخ کوتاه اما بنیادین این است: در عصر نাত্রازی‌ها، منابع انسانی صرفاً سرمایه نیست؛ بلکه بخشی از راه‌حل است. همانگونه که اشاره رفت در "عصر نাত্রازی‌ها" سازمان‌ها با سه دسته بحران ساختاری هم‌زمان روبه‌رو هستند: نাত্রازی انرژی: رشد مصرف بی‌تناسب با منابع، اتکای بیش از حد به انرژی‌های فسیلی. نাত্রازی زیست‌محیطی: آلودگی، کم‌آبی، فرسایش منابع طبیعی. نাত্রازی سرمایه اجتماعی: ناامیدی شغلی، بی‌اعتمادی، مهاجرت استعدادها، انزوای سازمانی. در چنین شرایطی، کارکردهای کلاسیک منابع انسانی (جذب، نگهداشت، آموزش، ارزیابی) دیگر پاسخ‌گو نیستند، مگر آن‌که بازتعریف شوند.

✓ نقش منابع انسانی توانمندشده در این فضا

نقش منابع انسانی توانمند	حوزه بحران
مشارکت فعال در کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماند، پیشنهادهای سبز، فرهنگ سازی زیست محیطی	محیط زیست
بهینه سازی فرآیندها، ارتقاء بهره وری، کاهش هدررفت انرژی از درون سازمان	بحران انرژی
بازسازی امید، تقویت تعلق سازمانی، مشارکت در تصمیم سازی، بازسازی اعتماد	سرمایه اجتماعی
تطبیق سریع با ابزارهای نوین، مشارکت در دیجیتالی سازی فرآیندها بدون واگرایی فرهنگی	تکنولوژی و تحول دیجیتال

✓ تمایز با نقش سیستم و فناوری

در عصر ناترازی، بسیاری نگاهها به سمت تحول فناورانه می رود. مثلاً بهره وری انرژی از طریق هوش مصنوعی یا ERP ها . اما فناوری بدون منابع انسانی توانمند:

- ♣ صرفاً ابزار است، نه راه حل
 - ♣ ممکن است مقاومت فرهنگی ایجاد کند
 - ♣ بهره برداری ناقص و غیر پایدار به همراه دارد
- فناوری تسهیل گر است، اما منابع انسانی عامل نهادهای ساز و پایداری است. پس منابع انسانی توانمند یعنی کارکنانی که:

- مسأله محور فکر می کنند
- پیامد رفتار سازمانی خود بر جامعه و طبیعت را می فهمند
- در عبور از بحران های زیست محیطی، انرژی و اجتماعی، نقش فعال دارند
- خود را بخشی از «ظرفیت ترمیمی سازمان» می دانند، نه صرفاً وظیفه محور



نوزدهمین دوره همایش توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی‌ها

پاسخی نو به بحران محیط‌زیست، انرژی و سرمایه‌های اجتماعی

Conference on HR Management in the Age of
Environmental, Energy, and Social Capital Imbalances

10 تیرماه 1404

8:00-16:30

مکان برگزاری: اتاق بازرگانی ایران

محورهای اصلی همایش

- هوش سبز
- مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز
- منطق ارزیابی منابع انسانی با رویکرد سبز
- دانش مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی‌ها
- حال خوب سازمانی
- مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی و رهبری سازمانی
- نسل سوم از مسئولیت اجتماعی سازمانی
- سرمایه اجتماعی و روان‌شناسی امید در سازمان‌ها
- آینده رهبری منابع انسانی در اقتصاد سبز
- سیستم مدیریت بومیان دیجیتال (نسل Z)
- نقش اتاق‌های بازرگانی و تشکلهای اقتصادی در تحول رفتار سازمانی پایدار

ثبت نام

021-88515328

www.iran-gma.com

Green_management

0937 089 3603



نوزدهمین دوره همایش توانمندسازی منابع انسانی

• مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی‌ها

ایران در آستانه دهه‌ای سرنوشت‌ساز با سه ناترازی عمیق روبه‌روست: ناترازی زیست‌محیطی، ناترازی انرژی، و ناترازی اجتماعی. این بحران‌های هم‌زمان، سازمان‌ها و صنایع کشور را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه منابع انسانی، تاب‌آوری عملیاتی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی روبه‌رو کرده‌اند. در این میان، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان خط مقدم مواجهه با این بحران‌ها نیازمند بازتعریف جدی و بین‌رشته‌ای است. همایش پیش‌رو با هدف پیوند بین صنعت، منابع انسانی و توسعه پایدار با همکاری مشترک با اتاق بازرگانی ایران برگزار می‌شود.

• اهداف همایش

- ارتقاء نقش منابع انسانی در پاسخ به چالش‌های محیط زیست و انرژی
- توانمندسازی مدیران برای حفظ انگیزه و امید در فضای ناپایدار سازمانی
- ترویج حال خوب سازمانی و روان‌شناسی امید در صنعت
- ارائه راهکارهای سیاستی و مدیریتی برای گذار به سازمان‌های سبز، تاب‌آور و انسانی

• ساختار اجرایی همایش

- سخنرانی‌های کلیدی چهره‌های ملی در حوزه مدیریت منابع انسانی، روانشناسی، محیط زیست
- پنل‌های بین‌رشته‌ای با حضور نمایندگان تشکلهای، دولت، دانشگاه و جامعه مدنی
- کارگاه‌های مهارتی با محور حال خوب سازمانی، رهبری سبز و تاب‌آوری منابع انسانی سبز
- بخش نمایشگاهی برای معرفی تجربه‌های موفق

• خروجی‌های مورد انتظار

- انتشار بیانیه نهایی با محور راهکارهای منابع انسانی برای ناترازی‌های کشور
- تولید گزارش تخصصی از جلسات، پنل‌ها و پیشنهادهای سیاستی
- ایجاد شبکه تخصصی "منابع انسانی سبز"

• مخاطبین همایش

- مدیران منابع انسانی بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی
- اعضای اتاق‌های بازرگانی و تشکلهای اقتصادی
- مدیران عامل، مدیران آموزش، کیفیت، تولید و ستادی
- اساتید دانشگاه
- مشاوران منابع انسانی، روانشناسان صنعتی
- سیاست‌گذاران حوزه انرژی، محیط زیست و توسعه پایدار

☎ 021-88515328

📞 0937 089 3603

🌐 Green_management

🌐 www.iran-gma.com





پیوست اول

تبیین دو مفهوم بنیادین در عصر نাত্রازی‌ها

تاب‌آوری و سازگاری پیشران

ترکیبی است از دو مفهوم کلیدی در مدیریت بحران و تحول سازمانی، اما با یک تفاوت راهبردی: در اینجا تاب‌آوری و سازگاری نه فقط برای بقا، بلکه برای هدایت آینده و پیشتازی به کار گرفته می‌شوند.

تاب‌آوری (Resilience) چیست؟

تاب‌آوری یعنی توانایی سازمان برای عبور از اختلالات، حفظ عملکرد و بازگشت به شرایط پایدار. اما در تعریف نوین، تاب‌آوری فقط به معنای برگشتن به «وضع قبلی» نیست، بلکه: بازسازی فعالانه، یادگیری از بحران و بازگشت به سطحی بالاتر از آمادگی و بینش است.

سازگاری (Adaptability) چیست؟

سازگاری یعنی قابلیت تنظیم رفتار، ساختار یا فرآیندهای سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی. اما در شرایط ناپایدار، سازگاری صرفاً واکنش نیست، بلکه: توانایی پیش‌بینی تغییرات، آمادگی برای سناریوهای مختلف و طراحی انعطاف‌پذیر سیستم‌هاست.

اما «سازگاری و تاب‌آوری پیشران» یعنی چه؟

یعنی سازمانی که فقط برای دوام نمی‌کوشد، بلکه از دل بحران‌ها و نাত্রازی‌ها، مسیر تحول خود و دیگران را رهبری می‌کند. به بیان دیگر:

حالت پیشران	حالت واکنشی
تاب می‌آورم تا تغییر دهم	تاب می‌آورم تا بمانم
سازگار می‌شوم تا رهبری کنم	سازگار می‌شوم تا تطبیق یابم
پیشرو هستم و انعطاف‌پذیر	پسرو هستم اما مقاوم

ویژگی‌های سازمان با تاب‌آوری و سازگاری پیشران:

توضیح	شاخص
کارکنان را نه برای تکرار فرآیندها، بلکه برای برخورد خلاق با ابهام آموزش می‌دهد	آموزش مداوم منابع انسانی
برنامه‌ریزی صرفاً بودجه‌محور نیست؛ بر اساس سناریوهای تغییر محیطی، اجتماعی، فناوری طراحی می‌شود	مدیریت آینده‌نگر
هر بحران به مثابه منبع بازخورد و بازطراحی در نظر گرفته می‌شود	سیستم‌های یادگیرنده
تصمیم‌گیری در سه‌گانه‌ی کیفیت – هزینه – پایداری	اتکا به هوش سبز

● سازمان‌های آینده الزاماً قوی‌ترین یا سریع‌ترین نخواهند بود، بلکه آن‌هایی خواهند بود که تاب‌آورند، سازگارند، و از دل نাত্রازی‌ها، مسیر سبز تحول را برای خود و دیگران هموار می‌کنند.

پیوست دوم

عناوین پیشنهادی سخنرانی

ردیف	عنوان سخنرانی	هدف/پوشش مفهومی	جزئیات ارائه
۱	✓ از مدیریت به هوش سبز: طراحی مجدد منابع انسانی در عصر نাত্রازی‌ها	تبیین گذار از مدل‌های سنتی مدیریت به رویکردهای چندبُعدی پایداری‌محور	✓ مروری بر مدل‌های سنتی منابع انسانی ✓ چپستی و چرایی هوش سبز ✓ ابعاد سه‌گانه تصمیم‌گیری در منابع انسانی سبز ✓ تجارب جهانی از HRM سبز ✓ چشم‌انداز آینده برای مدل‌سازی منابع انسانی در ایران
۲	✓ سازمان در میدان نাত্রازی: چگونه ناپایداری را بشناسیم، بسنجیم، مدیریت کنیم؟	تحلیل تأثیر بحران‌های زیست‌محیطی، انرژی و اجتماعی بر ساختار و عملکرد سازمان	✓ تعریف نাত্রازی و انواع آن در بستر سازمانی ✓ شاخص‌های ناپایداری در حوزه انرژی، منابع انسانی و محیط‌زیست ✓ چالش‌های سازمانی در مواجهه با بحران‌های چندلایه ✓ مدیریت داده‌محور ریسک و نাত্রازی ✓ چارچوب‌هایی برای اصلاح ساختار تصمیم‌گیری سازمان
۳	✓ تاب‌آوری و سازگاری پیشران: آینده سازمان‌ها چگونه بازتعریف می‌شود؟	تأکید بر سازمان‌های یادگیرنده، منعطف، و نقش منابع انسانی در تغییر پارادایم	✓ مفاهیم پایه تاب‌آوری و سازگاری ✓ ویژگی‌های سازمان‌های پیشران در عصر بحران ✓ نقش آموزش و سرمایه روانی منابع انسانی ✓ مدل‌های جهانی تاب‌آوری سازمانی ✓ راهبردهای توسعه ظرفیت سازگاری در منابع انسانی
۴	امید، تعلق و معنا: سرمایه اجتماعی گمشده در دل سازمان‌ها	واکاوی فروپاشی سرمایه اجتماعی و نقش منابع انسانی در احیای آن	✓ تعریف سرمایه اجتماعی سازمانی و ابعاد آن (اعتماد، شبکه، هنجار) ✓ روند فرسایش امید، تعلق و معنا در سازمان‌های معاصر ✓ پیوند میان امید شغلی و تعهد سازمانی ✓ استراتژی‌های منابع انسانی برای احیای معنا و امید ✓ مطالعه موردی یا تجربه بومی از تقویت سرمایه اجتماعی
۵	نسل Z و آینده رهبری در سازمان‌های پرتلاطم	چالش‌ها و فرصت‌های منابع انسانی نسل نوین در تعامل با سازمان‌های ناپایدار	✓ ویژگی‌های روان‌شناختی و ارزشی نسل Z ✓ انتظارات و انگیزه‌های شغلی این نسل ✓ شکاف‌های بین‌نسلی و چالش در سبک‌های رهبری ✓ مدل‌های رهبری مشارکتی، معناساز و سیال ✓ سیاست‌ها و ابزارهای جذب، حفظ و ارتقاء نسل Z
۶	هوش سبز در عمل: سه‌گانه کیفیت، هزینه، محیط‌زیست در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	تبیین مفهوم هوش سبز به‌عنوان قاب تحلیلی برای تصمیم‌گیری منابع انسانی	✓ مفهوم عملیاتی هوش سبز و اجزای سه‌گانه آن ✓ مثال‌های تصمیم‌گیری با رویکرد هم‌زمان اقتصادی، کیفی و محیط‌زیستی ✓ نقش منابع انسانی در نهادینه‌سازی رویکرد تصمیم‌گیری پایدار ✓ ابزارهای ارزیابی تصمیم‌های سبز در سازمان‌ها ✓ تحلیل مزایا و چالش‌های اجرای هوش سبز در ایران
۷	ارزیابی منابع انسانی با رویکرد سبز: از شاخص‌های عملکرد تا شاخص‌های پایداری	طراحی سیستم ارزیابی نوین منابع انسانی در مواجهه با مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی	✓ بازنگری در ارزیابی عملکرد سنتی در منابع انسانی ✓ تعریف شاخص‌های رفتاری، زیست‌محیطی و اجتماعی کارکنان ✓ طراحی سیستم ارزیابی سبز در چرخه منابع انسانی ✓ مطالعه تطبیقی مدل‌های بین‌المللی و بومی‌سازی ✓ پیشنهاد چارچوب بومی ارزیابی منابع انسانی پایدار

ردیف	عنوان سخنرانی	هدف/پوشش مفهومی	جزئیات ارائه
۸	نقش میانجی منابع انسانی در تبدیل مسئولیت اجتماعی به کنش سازمانی پایدار	نقد رویکردهای سطحی CSR و معرفی منابع انسانی به‌عنوان بازیگر اجرای پایدار	✓ مرزبندی بین CSR تبلیغاتی و CSR نهادینه‌شده ✓ نقش منابع انسانی به‌عنوان مجری مسئولیت اجتماعی ✓ سیاست‌ها و برنامه‌های HR در راستای CSR واقعی ✓ طراحی ساختارهای انگیزشی هم‌راستا با مأموریت‌های اجتماعی ✓ ارائه مدل ادغام CSR در فرآیندهای منابع انسانی
۹	رفتار مصرفی سازمان‌ها: نাত্রازی پنهان در رفتار روزمره سازمانی	بررسی مصرف منابع، انرژی و زمان از منظر پایداری و الگوی رفتاری درونی سازمان	✓ تعریف و شناسایی رفتارهای پرمصرف و ناکارآمد منابع ✓ نقش الگوهای تصمیم‌گیری در ایجاد یا کاهش نাত্রازی ✓ تحلیل رفتار مصرفی در زمان، انرژی، اطلاعات و توجه ✓ سیاست‌گذاری منابع انسانی برای اصلاح رفتار مصرفی ✓ تجربه‌های موفق از مدیریت رفتار مصرفی سازمانی
۱۰	آیا توسعه پایدار بدون تحول منابع انسانی ممکن است؟ مرز علم مدیریت و مسئولیت اجتماعی	جمع‌بندی آینده‌نگر: لزوم بازاندیشی فلسفه مدیریت منابع انسانی در عصر نাত্রازی	✓ بازتعریف نقش منابع انسانی در توسعه پایدار ✓ تحلیل انتقادی از پارادایم‌های سنتی HRM ✓ لزوم تلفیق اخلاق، محیط زیست و معنا در مدیریت منابع انسانی ✓ مدل‌های جهانی HRM پایدار و تأمل بر الگوی ایرانی ✓ چشم‌انداز آینده: توسعه انسانی محور توسعه اقتصادی

پیوست سوم

Updated References (2020–2025) by Presentation Title

- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2021). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. *Journal of Cleaner Production*.
- Ren, S., Tang, G., & Zhang, J. (2020). Shared vision, green HRM, and employee green behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*.
- WEF (2023). The Global Risks Report 2023. World Economic Forum.
- OECD (2022). Building Resilient Economies and Societies: A Roadmap for Policymakers.
- van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2020). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*.
- Linnenluecke, M. K. (2021). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Lee, J., & Ok, C. (2021). Drivers of work engagement: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*.
- Peters, J., & Chan, R. (2022). Organizational Meaningfulness and Employee Resilience. *Journal of Organizational Behavior*.
- Iorgulescu, M. C. (2021). Generation Z and leadership: Perspectives for 2025. *Sustainability*.
- Sarkar, A., & Bansal, S. (2023). Leading Generation Z: Strategies and challenges. *Journal of Organizational Change Management*.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Faezah, J. N. (2020). The role of green HRM in driving sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Green HRM and employee eco-friendly behavior: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Zhao, H., Zhou, Q., Liu, W., & Su, Y. (2021). How green HRM improves employee green performance: A multilevel study. *Journal of Business Ethics*.
- Yusliza, M. Y., Osibanjo, A. O., & Tan, C. L. (2023). Green performance appraisal and employee behavior: Evidence from emerging economies. *Sustainable Development*.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2020). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*.
- Jamali, D., & Karam, C. (2022). CSR in developing contexts: A multi-level review and research agenda. *Business & Society*.
- Gholami, R., & Shafiee, S. (2023). Organizational resource consumption behavior and sustainability orientation. *Journal of Business Research*.
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2020). Green organizational citizenship behavior: A new approach to human resource sustainability. *Human Resource Management Journal*.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2020). Sustainability and HRM: Developing sustainable business organizations. *Routledge Handbook of Sustainable HRM*.
- Kramar, R. (2021). Beyond strategic HRM: is sustainable HRM the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*.