

دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

كوچ خودمان باشیم؛ بازسازی درون برای عبور از بحران بیرون

نسل چهارم کوچینگ برای توانمندسازی منابع انسانی در دوران بحران

(Green HR-Centered Coaching for Resilience and Regeneration)



در شرایط پرفشار، ناپایدار و پراضطراب امروز، مزیت «کوچ خود بودن» یعنی توانایی انسان برای ایستادن کنار خود، دیدن درون خویش، شنیدن بی قضاوت احساساتش و هدایت آرام خودش به سوی تصمیم‌های بهتر. وقتی هر فرد یاد بگیرد به جای فرار از بحران، در درون خود فضا ایجاد کند، آگاهی، آرامش و اقدام معنادار را هم‌زمان تجربه می‌کند. این مهارت به افراد کمک می‌کند تا وابستگی به بیرون را کاهش داده، درون‌گرایی هدفمند را تمرین کنند و نقش فعالی در عبور از فرسودگی روانی و بحران جمعی ایفا کنند. «کوچ خود بودن»، یعنی مسئولیت حال خوب خود را به دست گرفتن، حتی در سخت‌ترین شرایط.

در واقع،



كليات

کوچینگ انسانی در مسیر تحول سازمانی، در دنیای پرچالش امروز که سازمان‌ها با بحران‌های پیاپی، فرسودگی روانی، ناپایداری اقتصادی و بی‌انگیزگی منابع انسانی روبه‌رو هستند، نیاز به رویکردی فراتر از مدیریت سنتی احساس می‌شود. در چنین شرایطی، کوچینگ (Coaching) به عنوان یکی از ابزارهای تحول‌آفرین، جایگاهی حیاتی پیدا کرده است. کوچینگ، فرایندی تعاملی و انسانی است که طی آن فرد، با همراهی کوچ (Coach)، به خودآگاهی، شفافیت، تصمیم‌گیری آگاهانه، حساسیت نسبت

به جریان حرکت و مصرف به جهت حجم تولید آلودگی و رشد شخصی یا حرفه‌ای می‌رسد. کوچ نه معلم است، نه مشاور، نه مدیر؛ بلکه تسهیل‌گر مسیر کشف خود فرد برای حل مسائل، افزایش انگیزه و بازیابی منابع درونی‌ست.



کوچینگ در مسیر تکامل نظریه‌های مدیریت منابع انسانی،

از یک ابزار فردی به یک فرهنگ سازمانی چندلایه تبدیل شده است،
 ۱- در نسل اول مدیریت، کوچینگ بیشتر ابزاری برای مدیران ارشد بود
 ۲- در نسل دوم، کوچینگ به عنوان مکمل آموزش و توسعه فردی به کار رفت
 ۳- در نسل سوم، تمرکز بر پتانسیل انسانی، گوش‌دادن و گفت‌وگو قوت گرفت.
 ۴- و امروز، در نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز، کوچینگ به ابزاری برای توانمندسازی انسانی در بحران محیط‌زیست، بازیابی روانی، خلق معنا و مشارکت احساسی و هوش سبز تبدیل شده است.

نقش کوچینگ در سازمان را می‌توان اینگونه دسته بندی نمود: ۱- ایجاد آرامش سازمانی، با فراهم کردن فضای شنیده‌شدن، درک بی‌قضاوت، و تمرین تمرکز ذهنی، کوچینگ به کاهش استرس و افزایش امنیت روانی کمک می‌کند. ۲- تقویت معنا و انگیزه، کوچینگ به افراد کمک می‌کند «چرایی بودن‌شان» در سازمان را بازتعریف کنند، و از دل آشفستگی، مأموریت شخصی خود را بازیابی کنند. ۳- افزایش اثربخشی فردی و تیمی، فردی که خود را بهتر می‌شناسد، بهتر تصمیم می‌گیرد، موثرتر و سبزتر عمل می‌کند، و تعاملات سازنده‌تری دارد. ۴- پایدارسازی منابع انسانی در بحران، در شرایط جنگی، روان‌فرسودگی یا بلا تکلیفی اجتماعی، کوچینگ یکی از معدود ابزارهایی است که بدون وابستگی به ساختارهای سخت‌افزاری، با سرمایه انسانی می‌تواند سازمان را سرپا نگه دارد.



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

چرایی کوچینگ نسل چهارم سبز، چون ما فقط به دنبال مهارت نیستیم؛ بلکه به دنبال انسانی سازی دوباره‌ی محیط کار هستیم- سازمانی که در آن، هر فرد بتواند کوچ خودش و بخشی از شفاعشی جمعی در مواجهه با محیط زیست‌اش نیز باشد.

اهداف کلی رویکرد کوچینگ در نسل چهارم، توانمندسازی منابع انسانی از طریق توسعه کوچ‌های سازمانی درون‌سازمانی، با محوریت سه‌گانه «معنا، آرامش و اثربخشی»، مبتنی بر رویکرد نسل چهارم مدیریت و مهندسی سبز و متناسب با شرایط ناپایدار کشور.

اهداف اجرایی کوچینگ در نسل چهارم، ۱-آموزش مهارت‌های پایه‌ای کوچینگ به کارکنان به‌عنوان کوچ‌های خود-مدیریت، ۲-ارتقاء تاب‌آوری روانی، بازسازی معنا، و ارتقاء انگیزش در محیط‌های کاری ۳- تقویت مشارکت انسانی برای بهبود فضای سازمانی در شرایط فرسایش ۴-هم‌راستا کردن فرآیندهای منابع انسانی با ارزش‌های نسل چهارم مدیریت سبز.



ویژگی‌های مدل کوچینگ در نسل چهارم

Green Human-Centered Coaching for Resilience and Regeneration

مدل کوچینگ نسل چهارم، برخلاف الگوهای کلاسیک که بیشتر بر عملکرد یا حل مسئله تمرکز داشتند، بر پایه سه لایه انسانی و احساسی بنا شده است تا در مواجهه با بحران‌های روانی، اجتماعی و سازمانی، انسان را نقطه آغاز تحول بداند، نه ابزار آن.

این سه لایه عبارتند از:

لایه درونی Human Compassion – تمرکز بر همدلی،

شنیده‌شدن و خودپذیری. در این لایه، کوچ‌ها کمک می‌کنند افراد

احساس امنیت، ارزشمندی و آرامش پایه‌ای پیدا کنند. ابزارها عبارتند از:

تمرین‌های تنفسی، خود-شنوی، مراقبه‌های کوتاه

لایه میانی Purpose & Hope Activation –

تمرکز بر بازآفرینی معنا، هدف و اتصال فرد به رسالت درونی خود.

افراد یاد می‌گیرند چرا اینجا هستند، چه ارزشی می‌آفرینند، و

امید چه نقشی در حرکت‌شان دارد. ابزارها: طراحی بیانیه معنا، نصب دیوار مأموریت، گفت‌وگوهای انگیزشی

لایه بیرونی Healing Participation – تمرکز بر نقش فعال فرد در ترمیم فضای سازمانی. کوچینگ به افراد کمک می‌کند در قالب

مشارکت‌های انسانی، سازنده و داوطلبانه، بهبودی فردی و جمعی ایجاد کنند. ابزارها: پروژه‌های اثر کوچک، کوچینگ دایره‌ای (گروهی)

این مدل نه تنها موجب بهبود عملکرد و سلامت روان می‌شود، بلکه احساس مالکیت انسانی بر فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند – به‌ویژه در شرایطی که منابع سنتی انگیزش و رهبری ناکارآمد شده‌اند. نتیجتاً هر فرد، کوچ خودش می‌شود؛ و هر تیم، بخشی از ترمیم و بازسازی سازمان.

Features of the Fourth-Generation Coaching Model

	Focus	Suggested Tools
Inner (Human Compassion) Active role of coachee in improvement	Empathy, being heard, self-acceptance	Meditation, breathwork, journaling
Middle (Purpose & Hope) Meaning, goal, connection to mission	Meaning, goal, connection to mission	Purpose statement, mission wall
Outer (Healing Participation) Empathy, being heard, self-acceptance	Volunteering, peer coaching	Volunteering, peer coaching



ساختار برنامه اجرائی کوچینگ در نسل چهارم

فاز اول: آگاهی و آمادگی (هفته ۱)

- ارزیابی وضعیت روانی و انگیزشی با فرم‌های ساده (پیوست ۱)
- معرفی اصول کوچینگ سبز و نقش کوچ داخلی (پیوست ۲)
- تعیین گروه پایلوت

فاز دوم: آموزش مهارت‌های پایه کوچینگ (هفته ۲)

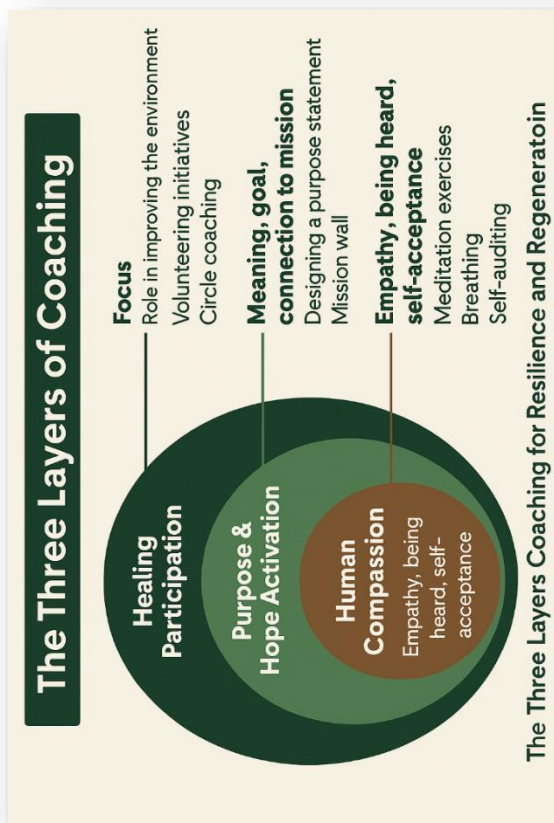
- گوش دادن فعال، سوال‌سازی، همراهی بدون قضاوت (پیوست ۳)
- تمرین خود-کوچی در موقعیت‌های دشوار (پیوست ۴)
- تمرین تدوین بیانیه معنا (پیوست ۵)

فاز سوم: اجرای کوچینگ درون سازمانی (هفته ۳)

- راه‌اندازی گروه‌های کوچینگ دایره‌ای (۳ تا ۵ نفره)
- اجرای تکنیک‌های ساده (همدلی، تمرکز، تنفس) در جلسات (پیوست ۶)
- طراحی و اجرای اقدام فردی «اثر کوچک، تغییر بزرگ» (پیوست ۷)

فاز چهارم: ارزیابی، مستندسازی و توسعه (هفته ۴)

- خودارزیابی کوچ‌ها (پیوست ۸)
- دریافت بازخورد از همکاران (پیوست ۹)
- مستندسازی روایت‌های تحول و تدوین گزارش جمع‌بندی (پیوست ۱۰)



ابزار پیشنهادی	تمرکز	لایه
تمرین‌های مراقبه، تنفس، خود-شنوی	همدلی، شنیده‌شدن، خودپذیری	درونی (Human Compassion)
طراحی بیانیه معنا، دیوار مأموریت	معنا، هدف، پیوند با رسالت شخصی	میانی (Purpose & Hope)
اقدامات داوطلبانه، کوچینگ دایره‌ای	نقش فعال فرد در بهبود فضا	بیرونی (Healing Participation)

دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

شاخص‌های کلیدی ارزیابی:

ابزار سنجش	شاخص
فرم بازخورد قبل و بعد	تغییر در سطح انگیزه و امید
مصاحبه کوتاه ناشناس	احساس شنیده شدن و همدلی
لیست حضور و ثبت جلسات	درصد مشارکت در جلسات کوچینگ
فرم اقدام داوطلبانه	میزان تعریف و اجرای اقدامات کوچک

دست‌آورد نهایی:

- ۱- هر کارمند، یک کوچ بالقوه
- ۲- کاهش وابستگی به منابع خارجی انگیزش
- ۳- بازسازی امید سازمانی از درون
- ۴- ایجاد الگوی بومی برای مدیریت انسانی در بحران

ASSESSMENT METRIC

METRIC	MEASUREMENT TOOL
Change in Motivation & Hope	Pre/Post Feedback Form 
Feeling of Being Heard & Understood	Anonymous Quick Interviews 
Coaching Session Participation Rate	Attendance List & Session Log 
Number of Defined, Executed Micro-actions	Volunteer Micro-action Form 

پیوست اول:

ارزیابی وضعیت روانی و انگیزشی با فرم‌های ساده

هدف: شناسایی سریع، کم‌هزینه و غیرتهاجمی وضعیت روان‌شناختی (احساسات، فشار، تاب‌آوری) و انگیزشی (انرژی، امید، هدف) کارکنان به گونه‌ای که: باعث مقاومت یا اضطراب نشود، محرمانه و خودارزیابانه باشد، بتواند پایه مداخله یا گفت‌وگوی کوچینگ قرار گیرد.

چرا «فرم ساده»؟ در شرایط بحران یا فشار کاری، کارکنان معمولاً تمایلی به پر کردن پرسشنامه‌های سنگین یا رسمی ندارند. فرم‌های ساده با طراحی گرافیکی دوستانه، استفاده از ایموجی، مقیاس‌های رنگی، یا جملات کوتاه، فرایند ابراز احساس را انسانی‌تر و ایمن‌تر می‌کنند.

انواع فرم‌های پیشنهادی:

۱. فرم ایموجی حال امروز

کاربر فقط یک ایموجی یا جمله کوتاه انتخاب می‌کند:



امروز چه احساسی دارید؟ چرا؟ (اختیاری)

۲. مقیاس انگیزه از ۱ تا ۵

امروز چقدر برای انجام کار انرژی دارید؟

1 (هیچ) تا 5 (خیلی زیاد)

۳. فرم سه‌گانه حال - امید - هدف

پرسش‌های کوتاه برای هر محور:

- حال فعلی شما چگونه است؟
- آیا به آینده امیدوارید؟
- کاری که انجام می‌دهید برایتان معنا دارد؟

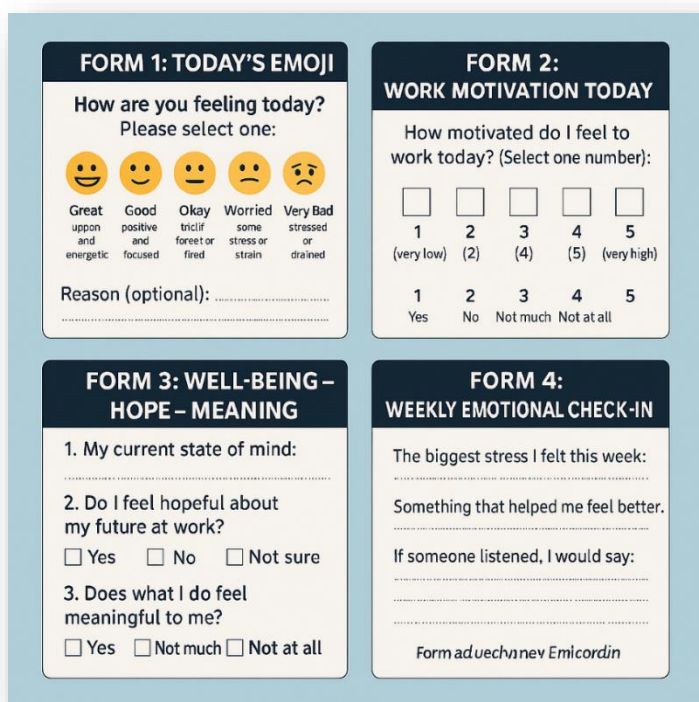
۱- فرم هفتگی خود-سنجی

با عبارات کامل‌شدنی:

- این هفته من بیشترین استرس را از _____ داشتم.
- چیزی که حالم را بهتر کرد، _____ بود.
- اگر کسی به حرفم گوش دهد، می‌گویم _____

چگونه نتایج را استفاده کنیم؟

- به‌عنوان آغازگر جلسات کوچینگ فردی یا گروهی،
- برای شناسایی روندهای عمومی استرس یا بی‌انگیزگی،
- برای طراحی مداخلات آرام‌سازی یا انگیزشی هدفمند،
- برای گزارش غیررسمی به مدیران جهت حمایت روانی از کارکنان



FORM 1: TODAY'S EMOJI
How are you feeling today?
Please select one:
Great upon and energetic | Good positive and focused | Okay tired if forest or fired | Worried some stress or strain | Very Bad stressed or drained
Reason (optional):

FORM 2: WORK MOTIVATION TODAY
How motivated do I feel to work today? (Select one number):
1 (very low) | 2 (2) | 3 (4) | 4 (5) | 5 (very high)
1 Yes | 2 No | 3 Not much | 4 Not at all | 5

FORM 3: WELL-BEING - HOPE - MEANING
1. My current state of mind:
2. Do I feel hopeful about my future at work?
□ Yes □ No □ Not sure
3. Does what I do feel meaningful to me?
□ Yes □ Not much □ Not at all

FORM 4: WEEKLY EMOTIONAL CHECK-IN
The biggest stress I felt this week:
Something that helped me feel better:
If someone listened, I would say:
Form aduechnev Emicordin



ابزار پیشنهادی:

- (برای دیجیتال) Google Forms / Microsoft Forms
- برگه‌های چاپی ساده و بدون نام (برای جمع‌آوری ناشناس)
- تابلوهای جمعی با شکلک، رنگ یا کارت احساس
- QR Code روی بردهای سازمانی برای دسترسی روزانه

از فرم‌های ساده ارزیابی روانی و انگیزشی

فرم ۱: ایموجی حال امروز

امروز چه احساسی دارید؟ لطفاً یکی را انتخاب کنید:

😊 عالی – سر حال و با انرژی 😊 خوب – متعادل و متمرکز 😐 معمولی – بی تفاوت یا خسته 😞 نگران – کمی مضطرب یا درگیر

😞 خیلی بد – پر استرس یا بی انرژی

دلیل (اختیاری):

.....

فرم ۲: سنجش انگیزه کاری امروز

امروز چقدر انگیزه برای انجام کار دارم؟ (یک عدد انتخاب کنید):

☐ 1 (خیلی کم) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 (خیلی زیاد)

فرم ۳: حال – امید – معنا

۱. حال فعلی من:

۲. آیا به آینده شغلی‌ام امیدوارم؟ ☐ بله ☐ خیر ☐ نمی‌دانم۳. کاری که انجام می‌دهم برای من معنا دارد؟ ☐ بله ☐ نه چندان ☐ اصلاً

فرم ۴: خودسنجی احساسی – هفتگی

بیشترین استرسی که این هفته داشتم از:

چیزی که حالم را بهتر کرد:

اگر کسی به حرفم گوش دهد، می‌گویم:



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست دوم

معرفی اصول کوچینگ سبز و نقش کوچ داخلی

کوچینگ سبز چیست. (Green Coaching) ترکیبی از اصول کوچینگ انسانی با ارزش‌های پایداری، همدلی، معنا و مسئولیت اجتماعی است. این رویکرد، برخلاف مدل‌های سنتی که فقط بر «نتیجه» یا «عملکرد» تمرکز دارند، بر زیست روانی فرد، ارتباط با محیط، و اثرگذاری انسانی پایدار در فرایند حرکت و مصرف منابع تمرکز می‌کند. در کوچینگ سبز، انسان نه فقط یک «منبع اجرایی»، بلکه هسته معنابخش سازمان است. هدف این کوچینگ، بازیابی امید، معنا، آرامش و نقش فعال در بهبود فضای جمعی است.

اصول بنیادین کوچینگ سبز:

PRINCIPLES OF GREEN COACHING	
Principle	Description
Respect for Humanity	Coach sees the 'person' first, not just the 'employee' or the 'function'.
Non-judgmental Emphasis	Listening without fixing, acceptance without analyzing, presence without entering to resolve.
Inner and Outer Nature	Connection between mental wellbeing, the workplace, nature, and organizational space.
Meaningfulness	Helping the person find their 'why' of their role, not just the 'how' of it.
Small Action, Big Impact	Encouraging individuals to take simple, human actions with significant psychological effect.
Green Intelligence	Understanding flow and consumption of resources and sensitivity to resource usage.

توضیح	اصل
کوچ ابتدا «فرد» را می‌بیند، نه فقط «کارمند» یا «کارکرد»	احترام به انسانیت
شنیدن بدون اصلاح، پذیرش بدون تحلیل، همراهی بدون فوریت حل	همدلی بی‌قضاوت
پیوند میان آرامش روان، محیط کار، طبیعت و فضای سازمانی	طبیعت درون و برون
کمک به فرد برای یافتن «چرایی» نقش خود، نه فقط «چگونگی» آن	معناگرایی
تشویق افراد به اقدامات انسانی ساده با اثر روانی بالا	اقدام کوچک، اثر بزرگ
تحلیل جریان حرکت و مصرف منابع و حساسیت نسبت مصرف منابع	هوش سبز

نقش کوچ داخلی (Internal Coach) در سازمان: کوچ داخلی یک همکار است. نه مدیر، نه مشاور، نه ناظر. او عضوی از سازمان است که:

- آموزش دیده است تا «گوش دهد» نه «دستور دهد»
- فضای امن روانی ایجاد کند، نه گزارش جمع کند
- به دیگران کمک کند که خودشان پاسخ را کشف کنند

یک کوچ داخلی می‌تواند:

- شنونده بی‌طرف در لحظات فشار باشد
- با چند سؤال ساده، تمرکز ذهنی همکار را بازگرداند تا نسبت به مصرف منابع نیز حساس باشد.
- در اتاق استراحت، کنار دستگاه قهوه یا جلسات کاری، کوچینگ بی‌سروصدا و انسانی انجام دهد
- مشوق اجرای پروژه‌های کوچ در حلقه‌های کوچ باشد

کوچ سبز در بحران چه می‌کند؟

- از "سکوت درون افراد" معنای مفید در مواجهه با محیط زیست استخراج می‌کند
- بدون بودجه و ساختار، تحول نرم در مواجهه خود با محیط زیست (پسماند، پساب و کربن) ایجاد می‌کند
- به افراد کمک می‌کند با خود، نقش‌شان و دیگران در نسبت با مصرف منابع آشتی کنند

هدف نهایی: هر فرد در سازمان، کوچ خودش برای میزان مصرف منابع و کاهش آلودگی و ترجمه آن به زبان محیط زیست (کربن-پسماند-پساب) است. و هر واحد کاری، فضایی برای بازیابی، نه فقط اجرا است.



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست سوم

سه مهارت کلیدی در کوچینگ سبز و ارتباط انسانی

۱. گوش دادن فعال (Active Listening)

تعریف: یعنی حضور کامل، ذهنی و عاطفی در هنگام شنیدن صحبت‌های طرف مقابل، بدون قطع کردن، قضاوت یا عجله برای پاسخ دادن. ویژگی‌ها:

- تماس چشمی (در مکالمه حضوری)
- تکان دادن سر یا استفاده از عباراتی مانند «می‌فهمم»، «ادامه بده»...
- تکرار یا بازتاب گفته‌های طرف مقابل با عباراتی مانند: "اگر درست متوجه شدم، گفتی که ..."
 - کاربرد در کوچینگ: افراد وقتی شنیده می‌شوند، آرام می‌گیرند. شنیدن واقعی، خودش نیمی از مسیر درمان است.

۲. سوال سازی (Powerful Questioning)

تعریف: هنر پرسیدن سؤالاتی که به فرد کمک می‌کند درون خود را کشف کند، احساساتش را شناسایی کند، و خودش راه حل را بیابد. ویژگی‌های سؤال مؤثر:

- باز (نه بله/خیر): "چه چیزی بیشتر از همه ذهن‌ات را مشغول کرده؟"
- ساده، اما عمیق: "اگر نترسی، چه کاری انجام می‌دهی؟"
- آینده‌نگر: "دو هفته بعد، می‌خواهی به چه نقطه‌ای رسیده باشی؟". نکته مهم: سؤال نباید قضاوت، توصیه یا تحقیر درونش داشته باشد. مثلاً به جای «چرا این قدر منفی‌ای؟» بگوییم: "این روزها بیشتر چه چیزی انرژی‌ات را می‌گیرد؟"

۳. همراهی بدون قضاوت (Nonjudgmental Presence)

تعریف: یعنی حضور داشتن کنار فرد، بدون تفسیر رفتار، نصیحت، یا دست‌بندی او به درست/غلط. چگونه اجرا کنیم؟

- به جای گفتن «اشتباه فکر می‌کنی»، بگوییم "جالبه، چه چیزی باعث شده این طور حس کنی؟"
 - به جای «باید مثبت باشی»، بگوییم "کاملاً قابل درک که الان سختته."
- اثر در سازمان: کارکنانی که حس کنند بدون ترس می‌توانند حرف بزنند، انگیزه، تعلق و نوآوری بیشتری خواهند داشت.
- جمع‌بندی:

نتیجه	مهارت
احساس شنیده شدن → آرامش روانی	گوش دادن فعال
خودآگاهی و کشف راه حل شخصی	سؤال سازی
اعتماد و امنیت روانی بین فردی	همراهی بدون قضاوت

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست چهارم

تمرین خود-کوچی (Self-Coaching) در موقعیت‌های دشوار

تمرین «خود-کوچی» در موقعیت‌های دشوار (Self-Coaching in Challenging Situations)

تعریف: خود-کوچی یعنی به جای منتظر ماندن برای کمک دیگران یا مشاوره بیرونی، فرد با استفاده از ابزارهای کوچینگ، خودش را راهنبری، آرام و هدایت می‌کند؛ به‌ویژه در لحظاتی که دچار استرس، شک، خشم، باتکلیفی یا فشار تصمیم‌گیری شده است.

چرا خود-کوچی مهم است؟

- در بیشتر بحران‌ها، فرصت تماس با کوچ یا مشاور وجود ندارد.
- انسان آموزش‌دیده می‌تواند در ذهنش، گفت‌وگویی کوچ‌گونه ایجاد کند و از واکنش هیجانی به سمت پاسخ آگاهانه برود.
- این مهارت، خودآگاهی، آرامش و تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند.

چگونه خودمان را کوچ کنیم؟ (در ۵ گام ساده)

Self-Coaching Card – Managing Yourself in Challenging Moments

Use this card whenever you feel overwhelmed, stuck, or stressed. Take a breath and walk yourself through these five steps:

1. PAUSE	Take 3 slow, deep breaths. Tell yourself: "Wait. I need to respond, not just react."	2. OBSERVE REALITY	Ask yourself: - What exactly happened? - What are the facts without emotions? - Am I interpreting or observing?
3. ASK YOURSELF	Reflect with gentle questions: - Where is this feeling coming from? - What is within my control right now? - What would I tell a friend in my situation? - What's one small thing I can do in the next hour?	4. TAKE A SMALL ACTION	Examples: - Talk to a supportive colleague - Write down your thoughts - Take a 5-minute break - Organize your task list
5. REFLECT	Ask yourself: - What has changed in me after this short reflection? - What will I remember next time?		

Practice this regularly to build your mental resilience and calm inner leadership.

۱- توقف و مکث ذهنی

- چند نفس عمیق بکشید.
- جمله‌ای مثل:
- «صبر کن. من الان باید فکر کنم، نه فقط احساس کنم»
- را در ذهن تکرار کنید.

۲- ثبت واقعیت بدون تفسیر

- چه اتفاقی افتاده؟
- از خود بپرسید: چه چیزی دقیقاً رخ داده؟ نه اینکه من چه احساسی دارم.

۳- پرسش‌های کوچ‌محور از خودتان

- این احساس از کجا آمده؟
- در این لحظه، چه چیزی تحت کنترل من است؟
- اگر جای دوستم بودم، چه توصیه‌ای به خودم می‌کردم؟
- اگر ۲۴ ساعت آینده را با همین وضعیت ادامه دهم، چه می‌شود؟



۴- تصمیم کوچک، اقدام آرام

یک قدم کوچک برای رهایی از فشار بردارید. مثلاً:

- تماس با یک همکار قابل اعتماد
- نوشتن احساسات
- بستن لپ‌تاپ برای ۵ دقیقه استراحت ذهنی

۵- یازتاب پایانی (Reflection)

- از خود بپرسید:
- الان نسبت به چند دقیقه قبل، چه چیزم تغییر کرده؟
- یادداشت کنید تا در آینده الگوهای رفتاری خود را بهتر بشناسید.

ابزارهای کمکی برای تمرین خود-کوچی

ابزار	کاربرد
دفترچه‌ی «مکالمه با خود»	نوشتن سوال و پاسخ ذهنی در لحظه‌های فشار
تکنیک STOP	Stop → Take a breath → Observe → Proceed
Headspace (مثل اپلیکیشن‌های مدیتیشن)	برای لحظات مکث و تنظیم ذهن
کارت‌های سوال کوچ	سوالات الهام‌بخش روزانه یا فوری برای هدایت گفت‌وگوی درونی

خود-کوچی یک مهارت است، نه استعداد.

هرچه بیشتر تمرین کنید، در مواجهه با فشار، به جای واکنش، پاسخ آگاهانه می‌دهید.
و این یعنی: قدرت درونی، استقلال روانی، و رهبری انسانی بر خود.



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست پنجم

تدوین «بیانیه معنا» (Meaning Statement) برای کارکنان، کوچ‌ها و مدیران

هدف: کمک به هر فرد برای آنکه بتواند «چرایی» خود را در کار، زندگی یا نقش حرفه‌ای بازشناسد و در قالب یک جمله یا پاراگراف شخصی، آن را ثبت کند. چرا بیانیه معنا اهمیت دارد؟ در شرایط بحران، بلا تکلیفی، یا فرسودگی روانی، افراد دچار گم‌گشتگی هویتی می‌شوند. بیانیه معنا به فرد کمک می‌کند:

- با «دلیل بودنش» دوباره ارتباط بگیرد
- ارزش‌های خود را روشن‌تر کند
- انگیزه درونی خود را بازسازی کند
- و احساس مفید بودن و هدف‌مندی را باز یابد

Personal Meaning Statement – Guided Writing Exercise

This guided worksheet will help you craft a personal meaning statement – a simple reflection of your deeper purpose in work and life.

Step 1: Reflect – Answer the following questions

1. What part of your work gives you the deepest sense of satisfaction?
2. When have you felt most helpful, valuable, or impactful?
3. What values guide your decisions and actions at work?
4. Would you still do what you do if no one noticed or praised you? Why?

Step 2: Draft Your Meaning Statement

Use your answers above to write 1–2 sentences that describe why you do what you do.

Start with phrases like:

- "I am here to..."
- "What drives me is..."
- "The purpose of my work is..."

My Meaning Statement:

.....

Step 3: Keep It Visible

Post your statement somewhere meaningful – on your desk, digital workspace, or share it with your team.

مراحل اجرای تمرین:

۱- پرسش‌های کاوشی (نوشتاری یا گفت‌وگویی)

از شرکت‌کننده خواسته می‌شود به چند پرسش ساده و عمیق پاسخ دهد:

- چه چیزی در کارم بیشترین حس رضایت را به من می‌دهد؟
- چه زمانی احساس کرده‌ام «مفید» یا «موثر» بوده‌ام؟
- چه ارزش‌هایی برای من در زندگی کاری مهم هستند؟
- اگر کاری که انجام می‌دهم اثری بر دیگران نگذارد، ادامه‌اش می‌دهم؟ چرا؟

۲- بازنویسی به زبان ساده و شخصی

با راهنمای کوچ یا مربی، فرد تلاش می‌کند از دل پاسخ‌ها، یک یا دو جمله استخراج کند که:

- صادقانه باشد
 - الهام‌بخش خود فرد باشد
 - به «ارزش»، «اثر» یا «تیت» شخصی‌اش اشاره کند
- مثلاً: «من اینجا هستم تا از دل آشفتگی‌ها، فضایی آرام و انسانی برای دیگران بسازم.» هدفم در کار، رشد آرام آدم‌هاست، حتی اگر دیده نشوم.

۳- نوشتن و نصب در فضای شخصی یا کاری

بیانیه معنا باید جایی نوشته و نصب شود که فرد بتواند در لحظات سخت به آن نگاه کند. مثلاً:

- روی میز کار
- در دفترچه شخصی
- یا روی «دیوار معنا» در محیط سازمان

نکته مهم: بیانیه معنا نسخه نهایی نیست؛ بیانیه زنده است. ممکن است در هر فصل زندگی تغییر کند، کامل‌تر یا ساده‌تر شود. مهم آن است که از «درون» بیاید، نه از زبان دیگران.



پیوست ششم

اجرای تکنیک‌های ساده همدلی، تمرکز و تنفس در جلسات سازمانی یا کوچینگ

اجرای تکنیک‌های ساده (همدلی، تمرکز، تنفس) در جلسات

Simple Mind-Body Techniques for Organizational Calm & Connection

در شرایط بحران، فرسودگی یا فشار کاری، حتی جلسات رسمی می‌توانند تبدیل به فضایی برای بازسازی انرژی و ایجاد ارتباط انسانی شوند. سه تکنیک زیر – اگر به‌صورت منظم و آگاهانه در ابتدای یا انتهای جلسات به‌کار روند – اثری آرام‌بخش و تحول‌آفرین دارند:

۱- همدلی فعال (Empathic Presence)

هدف: ایجاد حس شنیده‌شدن، درک بدون قضاوت، و فضای روانی امن
روش اجرا در جلسه:

- در ابتدای جلسه، ۱ دقیقه زمان بگذارید و از هر شرکت‌کننده بخواهید با یک جمله ساده پاسخ دهد به این پرسش: "الان با چه احساسی وارد جلسه شدید؟"
- برای پاسخ‌ها قضاوت یا تحلیل نکنید؛ فقط بشنوید.
- عبارات مفید برای تسهیل همدلی: "متشکرم که گفتی." یا "کاملاً قابل درک... یا "اگر دوست داشتی ادامه بده، من گوش می‌دم."

۲- تمرکز ذهنی (Centering)

هدف: کاهش آشفتگی ذهنی، تمرکز بر حال، و افزایش توجه گروهی
روش ساده (۱ تا ۲ دقیقه):

- بگویید: «بیایید برای یک لحظه نفس بکشیم و ذهن‌مون رو جمع کنیم».
- از همه بخواهید چشمان خود را ببندند (یا به نقطه‌ای نگاه کنند).
- نفس عمیق (۳ بار): دم ۴ ثانیه – نگه‌داشتن ۲ ثانیه – بازدم ۶ ثانیه
- سپس جمله‌ای بگویید مثل: "هرچه در ذهن داریم، برای لحظه‌ای بگذاریم کنار. حالا با تمرکز، جلسه را آغاز می‌کنیم"

۳- تنفس آگاهانه (Conscious Breathing)

هدف: تنظیم سیستم عصبی، کاهش اضطراب لحظه‌ای، افزایش هوشیاری جمعی
الگوی پیشنهادی: تکنیک ۴-۲-۶
• دم: ۴ ثانیه



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

- مکث: ۲ ثانیه
 - بازدم: ۶ ثانیه
 - تکرار: ۳ تا ۵ بار در سکوت یا با موسیقی آرام زمینه
- نکته: می‌توان این تکنیک را در پایان جلسه هم انجام داد برای بازیابی ذهنی پیش از بازگشت به کار.

چرا این تکنیک‌ها مؤثرند؟

نتیجه سازمانی	اثر روان‌شناختی
تصمیم‌گیری بهتر در جلسه	کاهش فشار ذهنی
مشارکت فعال‌تر	افزایش احساس امنیت
همدلی تیمی و وفاداری	تقویت رابطه انسانی
فرهنگ آرام‌تر و کارآمدتر	کاهش درگیری و سوء تفاهم

جلسات سازمانی فقط برای تصمیم‌سازی نیستند؛

فرصتی برای تجربه انسان بودن در دل ساختار نیز هستند. با ۵ دقیقه حضور همدلانه، می‌توان ساعتی باکیفیت ساخت.



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست هفتم

مفهوم، هدف، و روش اجرای برنامه «اثر کوچک، تغییر بزرگ» در سازمان‌ها و طرح‌های توانمندسازی منابع انسانی

طراحی و اجرای اقدام فردی "اثر کوچک، تغییر بزرگ" (Small Act, Big Change)

چیستی: این رویکرد بر پایه این باور ساده اما قدرتمند شکل گرفته که: "تغییر بزرگ، همیشه از رفتارهای کوچک و انسانی آغاز می‌شود". در شرایطی که منابع سازمانی محدودند، بحران‌ها گسترده‌اند و فرسودگی بالا رفته، نمی‌توان انتظار «تحولات بزرگ از بالا» را داشت. اما هر فرد، در هر موقعیتی، می‌تواند با یک اقدام کوچک، فضای پیرامونش را به سمت امید، همدلی و اثر مثبت تغییر دهد.

اهداف اصلی برنامه:

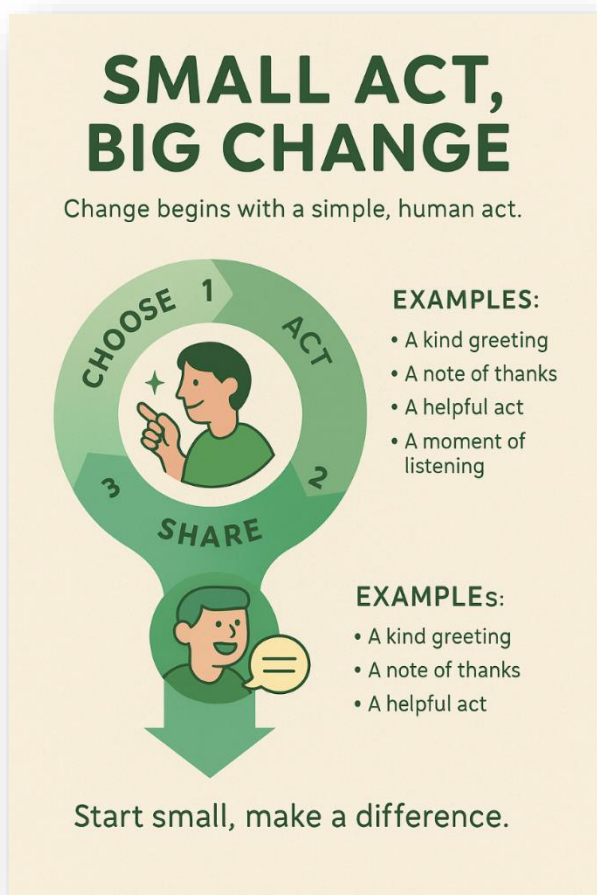
۱. بازگرداندن حس اثرگذاری فردی
۲. تقویت مسئولیت‌پذیری انسانی
۳. شکستن حس بی‌تفاوتی و انفعال
۴. ساختن فرهنگ مثبت از پایین به بالا

چگونه اجرا می‌شود؟

- مرحله ۱: انتخاب یک اقدام ساده، انسانی و ممکن از کارکنان خواسته می‌شود
- یک رفتار یا عمل کوچک انتخاب کنند که:
- مثبت، داوطلبانه و تکرارپذیر باشد
 - در مسیر آرام‌سازی، همدلی یا معنا باشد
 - بدون نیاز به مجوز، بودجه یا دستور بالا قابل انجام باشد

مثال‌ها:

- صبح‌ها یک سلام گرم و آگاهانه به همکاران
- گذاشتن یک جمله امید روی تخته یا میز
- تمیزکردن یک گوشه از واحد کاری بدون درخواست
- یادداشت تشکر برای یک همکار بی‌صدا
- گوش‌دادن ۵ دقیقه‌ای به حرف کسی که فقط نیاز به شنیده‌شدن دارد



مرحله ۲: اجرای اقدام در طول یک هفته (یا بیشتر)
هر فرد به‌طور داوطلبانه و پیوسته همان رفتار را انجام می‌دهد-
نه برای گزارش یا تشویق، بلکه برای اثر بی‌واسطه انسانی.

- مرحله ۳: مستندسازی یا اشتراک اثر
- در پایان دوره، می‌توان از کارکنان خواست:
- درباره حس خودشان پس از آن اقدام بنویسند
 - یا با جمله‌ای ساده بگویند «چه چیزی تغییر کرد؟». در صورت تمایل، می‌توان دیواری برای ثبت این روایت‌های کوچک ایجاد کرد "دیوار تغییر کوچک" برای ثبت جمله‌ها، تجربه‌ها یا عکس‌های کوچک

چرا این اقدام مؤثر است؟

دلیل روان‌شناختی	اثر سازمانی
بازیابی حس اثرگذاری	مشارکت بدون اجبار
تجربه «مفید بودن» در بحران	کاهش فرسایش روانی
الگوسازی از پایین به بالا	تقویت رهبری غیررسمی
شکل‌گیری انرژی مثبت جمعی	بازسازی سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی

جمله الهام‌بخش:

"اگر نمی‌توانی تمام جهان را عوض کنی،
کافیست گوشه‌ی خودت را انسانی‌تر کنی."



پیوست هشتم

طرح‌های کوچینگ، آموزش منابع انسانی یا توسعه فردی

خودارزیابی کوچ‌ها (Coach Self-Assessment)

هدف: خودارزیابی بخشی حیاتی از فرآیند رشد حرفه‌ای و شخصی یک کوچ است. هدف این تمرین، تقویت خودآگاهی، شفاف‌سازی نقاط قوت و شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود است – با نگاهی باز، بدون قضاوت، و متعهد به یادگیری.

چرا خودارزیابی برای کوچ‌ها ضروری است؟

توضیح	دلیل
کوچ نمی‌تواند دیگران را هدایت کند اگر خودش را نبیند.	بازتاب‌گری (Reflection)
شناسایی نقاط ضعف/قوت به منظور توسعه حرفه‌ای.	بهبود مستمر
کوچ باید با خودش صادق باشد تا با دیگران همدل باشد.	افزایش اصالت (Authenticity)
آگاهی از الگوهای رفتاری و تأثیر آن‌ها بر مراجع. (Coachee)	ارتقاء اثربخشی جلسات

محورها و شاخص‌های خودارزیابی

در خودارزیابی، کوچ می‌تواند از ۵ محور زیر برای سنجش عملکرد خود استفاده کند (با نمره‌دهی از ۱ تا ۵ یا پاسخ‌های بله/نه):

۱- گوش دادن عمیق

- آیا بیشتر گوش می‌دهم یا بیشتر حرف می‌زنم؟
- آیا پاسخ‌های غیرکلامی مراجع را درک می‌کنم؟

"Coachee" means the person who receives coaching.

In a coaching relationship:

- The **Coach** is the one who guides, listens, and asks powerful questions (but doesn't give direct advice or instructions).
- The **Coachee** is the individual who is being supported — the one doing the reflection, learning, and growth.

👉 Think of it like this:

🕒 **Coach** = The compass

🚶 **Coachee** = The traveler choosing the path

The **coachee** is always the **active participant** — not a passive recipient — and is responsible for their own development.

۲- پرسش‌سازی مؤثر

- آیا سوالاتم باز، ساده و تأمل‌برانگیز هستند؟
- آیا سوالی پرسیده‌ام که مراجع چند ثانیه سکوت کند؟

۳- حضور بدون قضاوت

- آیا توانستم احساساتم را کنترل و فقط «حضور» داشته باشم؟
- آیا ناخواسته به مراجع مشاوره یا توصیه نکردم؟





۴- احترام به ریتم و فضای مراجع

- آیا با سرعت خودم جلسه را پیش بردم یا با ریتم مراجع؟
- آیا فضا را برای سکوت، تنفس یا تأمل فراهم کردم؟

۵- صداقت حرفه‌ای و بازخوردپذیری

- آیا نسبت به نقاط ضعفم آگاه هستم؟
- آیا از مراجع یا همکار، بازخورد خواسته‌ام؟

ابزارها و روش‌های خودارزیابی

ابزار	کاربرد
فرم خودارزیابی جلسه‌ای	تکمیل پس از هر جلسه کوچینگ (فرم کوتاه)
دفترچه یادداشت کوچ	ثبت تجربه‌ها، خطاها، آموخته‌ها
بازخورد از مراجع	پرسش غیرمستقیم و محرمانه درباره اثربخشی جلسه
سوپرویزن (نظارت حرفه‌ای)	گفت‌وگو با کوچ ارشد برای بازتاب رفتار و توسعه

خودارزیابی، کوچ را کوچ‌تر نمی‌کند؛ عمیق‌ترش می‌کند. کوچ حرفه‌ای کسی نیست که بی‌اشتباه است، بلکه کسی است که بی‌وقفه می‌بیند، می‌پذیرد، و رشد می‌کند.

نکته: در کوچینگ، "مراجع" به انگلیسی **Coachee** یعنی فردی که در حال دریافت کوچینگ است؛ کسی که موضوع، دغدغه یا هدفی دارد و در جلسه کوچینگ حضور می‌یابد تا با کمک کوچ، در مسیر روشن‌سازی، تصمیم‌گیری یا رشد حرکت کند. در این منظومه، مراجع یعنی: صاحب گفت‌وگو، دارنده پرسش، نه لزوماً پاسخ، انسانی در مسیر رشد، نه بیماری در مسیر درمان، مرکز احترام و توجه کوچ وقتی می‌گوییم "احترام به ریتم و فضای مراجع"، یعنی: کوچ، ریتم فکری و احساسی مراجع را درک می‌کند؛ نه اینکه بر اساس عجله یا برنامه خود جلو برود. اگر مراجع مکث کرد، سکوت کرد، یا احساساتی شد، کوچ فضا را باز می‌گذارد. هیچ اجباری برای سریع پاسخ دادن، نتیجه گرفتن یا حرکت کردن وجود ندارد.

دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

پیوست نهم

دریافت بازخورد از همکاران (Peer Feedback in Human-Centered Coaching)

چرا بازخورد همکار مهم است؟ در یک سازمان سالم و یادگیرنده، رشد فقط از بالا به پایین نیست؛ بلکه از کنار هم بودن، دیدن یکدیگر، و شنیدن بازتابها شکل می‌گیرد.

بازخورد همکاران به افراد کمک می‌کند:

- خود را از زاویه دیگران ببینند
- نقاط کور رفتاری خود را بشناسند
- تقویت یا اصلاح رفتار را با آگاهی انجام دهند
- و از طریق گفت‌وگوی سالم، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند

اصول بازخورد مؤثر (چه برای گیرنده، چه دهنده)

توضیح	اصل
به رفتار مشخص اشاره شود، نه شخصیت یا نیت کلی	مشخص و جزئی
حتی بازخورد منفی با لحن همدلانه بیان شود	محترمانه و بی‌قضاوت
بازخورد تازه، اثرگذارتر از بازخورد دیر هنگام است	به‌موقع
هم گرفتن و هم دادن بازخورد ارزشمند است	دوسویه

چگونه در قالب طرح‌های کوچینگ بازخورد دریافت کنیم؟



روش ۱: فرم‌های بازخورد کوتاه و ناشناس

نمونه سؤالات:

- آیا این فرد در جلسه امروز شنونده خوبی بود؟
- آیا احساس کردم در کنار او امن هستم؟
- آیا توانست با سؤال‌هایش من را به فکر وادارد؟

روش ۲: بازخورد دوستانه (Friendly Feedback)

جلسه‌ای ۱۰ دقیقه‌ای با همکار و گفت‌وگوی دوطرفه با این چارچوب:

- ✓ چیزی که دوست داشتم در رفتارت...
- ✓ پیشنهادی که برای بهتر شدن دارم...

روش ۳: بازخورد دایره‌ای (Coaching Circle)

در جلسات کوچینگ گروهی، پس از هر اجرا، اعضا بازخورد کوتاه و کلامی می‌دهند؛ بدون داوری.

نقش بازخورد در توسعه کوچ‌ها: کوچ خوب، فقط راه بلد نیست — آینده‌دار هم هست. بازخورد همکاران، آینه‌ای است که بدون ترس از اقتدار، فقط برای «رشد» ارائه می‌شود. جمله الهام‌بخش: بازخورد، نشانه ضعف نیست؛ نشانه رشدپذیری و بلوغ حرفه‌ای‌ست. هر بازخورد خوب، قدمی‌ست به سمت کوچ شدن عمیق‌تر، انسانی‌تر، مؤثرتر.

پیوست دهم

مستندسازی روایت‌های تحول و تدوین گزارش جمع‌بندی
(Documenting Stories of Change & Final Reporting)

هدف چیست؟ در پروژه‌های کوچینگ، توانمندسازی انسانی، یا طرح‌های تحول نرم، بسیاری از دستاوردها «عددی» یا «فرمول‌پذیر» نیستند. آنچه واقعاً نشان‌دهنده اثربخشی کار است، روایت‌های انسانی و تجربی کارکنان، کوچ‌ها یا مدیران است.

مستندسازی روایت یعنی چه؟ یعنی ثبت لحظاتی که:

- فردی پس از مدتی سکوت، چیزی را کشف کرده
- یکی از کارکنان بعد از اقدام کوچکی حس کرده «موثر» است
- تیمی که همیشه تنش داشت، حالا جلسه را با آرامش شروع می‌کند
- یا کسی گفته: «تا حالا کسی این‌طور با من گوش نکرده بود...»

چگونه روایت‌ها را ثبت کنیم؟

روش ۱: نوشتارهای کوتاه داوطلبانه

در پایان جلسات یا دوره‌ها از شرکت‌کنندگان خواسته شود بنویسند: "یکی از لحظات تحول برای من در این فرایند..."
"چه چیزی در من تغییر کرد و چرا؟"

روش ۲: صوتی یا ویدئویی (با رضایت فرد)

ضبط روایت‌های شفاهی از کارکنانی که مایل‌اند تجربیات انسانی خود را بگویند. این فایل‌ها می‌توانند در فضای درونی سازمان الهام‌بخش باشند.

روش ۳: «دفتر تحولات کوچک» یا «دیوار روایت». در یک فضای عمومی مثل برد اداری، از افراد دعوت شود جملات کوتاه یا تصاویر کوچک از تجربه‌شان نصب کنند.

تدوین گزارش جمع‌بندی

در پایان فاز اجرایی طرح، یک گزارش نهایی با دو بخش اصلی تهیه می‌شود:

بخش	محتوا
داده‌های کمی	تعداد جلسات، تعداد شرکت‌کنندگان، سطح رضایت، امتیازات قبل و بعد، میزان اجرای اقدامات کوچک و...
داده‌های کیفی (روایت‌محور)	تجربه‌ها، احساسات، تغییر رفتار، جمله‌های کلیدی کارکنان، روایت‌های تحول‌برانگیز و بازتاب از همکاران

چرا مستندسازی روایت مهم است؟

اثر سازمانی	اثر روانی
ساخت سرمایه انسانی و الهام‌سازی جمعی	افزایش حس دیده‌شدن و شنیده‌شدن
مستندسازی اثربخشی برای مدیران	تقویت انگیزه درونی مشارکت‌کنندگان
ارتقای سرمایه معنوی سازمان	ساخت مرجع تجربه برای طرح‌های بعدی

جمله الهام‌بخش: "آمار ممکن است فراموش شود؛ اما روایت‌ها در ذهن می‌مانند و فرهنگ می‌سازند."



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

مراجع علمی

مرتبط با کوچینگ، شادی سازمانی، اثربخشی، و مدل‌های نسل چهارم

۱- تعریف و کاربرد کوچینگ در سازمان‌ها

- **Whitmore, J. (2017).**
Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th Ed.).
Nicholas Brealey Publishing.
منبع کلاسیک در تعریف کوچینگ و نقش آن در خودآگاهی و رشد سازمانی.
- **Grant, A. M. (2014).**
The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Crisis.
Journal of Change Management, 14(2), 258–280.
بررسی تاثیر کوچینگ در محیط‌های بحرانی و دوران تغییر.

۲- آرامش روانی و امنیت احساسی در محیط کار

- **Edmondson, A. C. (2019).**
The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.
Wiley.
مرجع کلیدی در ایجاد فضای امن و آرام برای کارکنان در تیم‌ها و سازمان‌ها.
- **Brown, B. (2018).**
Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.
Random House.
درباره آسیب‌پذیری، همدلی و نقش رهبری انسانی در ایجاد آرامش و اعتماد.

۳- معنا و هدف در کار (Purpose and Meaning)

- **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.
ابزار علمی برای سنجش معنا در محیط کار و اثربخشی آن.
- **Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010).**
On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review.
Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.
مرور ادبیات علمی درباره معنا، هدف و احساس مأموریت شغلی.

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز
۴- کوچینگ به عنوان ابزار اثربخشی و توانمندسازی در نسل چهارم

- **Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017).**
Psychological Capital and Beyond.
Oxford University Press.
معرفی مفاهیمی مانند امید، تاب‌آوری، معنا و خوش‌بینی به عنوان سرمایه روانی.
 - **Bachkirova, T., Cox, E., & Clutterbuck, D. (2018).**
The Complete Handbook of Coaching (3rd Ed.).
Sage Publications.
جدیدترین مرجع جامع دانشگاهی درباره انواع رویکردهای کوچینگ، کاربردها و ابزارهای آن در سازمان
- مراجع تکمیلی:
- Caporale-Berkowitz & Friedman ۲۰۱۸. *Peer Coaching as a Leader Development Tool in Professional Contexts.*
افزایش رضایت شغلی، تعامل جمعی، اثربخشی رهبری و ایمنی روانی را به دنبال دارد. peer coaching پژوهش نشان داد:
(armyupress.army.mil)
 - *Leader Feedback Seeking from Peers (TLO۲۰۲۳)*
بررسی نقش بازخورد همتایان در توسعه مدیران و بهبود فرهنگ سازمانی
(emerald.com)
 - Frontiers in Psychology (۲۰۲۲):
تمرینات self-coaching بر پایه solution-focused موجب «افزایش احساس مثبت، کاهش افکار منفی و هدف‌گذاری فعال» شدند
(frontiersin.org)
 - PositivePsychology.com:
ابزارهای علمی self-coaching با استفاده از چارچوب‌هایی مانند CTFAR و پرسش‌های راهبردی (positivepsychology.com)
 - Frontiers in Psychology meta-analysis (۲۰۲۳):
Workplace Coaching: a meta-analysis and recommendations — تایید اثرگذاری مثبت کوچینگ سازمانی بر عملکرد و انگیزش
(frontiersin.org)
 - Exploring the Impact of Coaching... (انتشارات ۲۰۲۴):
تحلیل نقشی که کوچینگ روی پرسنل سازمانی دارد و اثربخشی منابع انسانی را افزایش می‌دهد (researchgate.net)
 - *What does it take to provide effective peer feedback? (Studies in Higher Education ۲۰۲۵)*



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز
چارچوب ادراک بازخورد مؤثر از همکاران را بررسی می‌کند (tandfonline.com)

- Sciencedirect (۲۰۲۴):

مروری سیستماتیک بر «peer feedback» برای توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی

