

دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

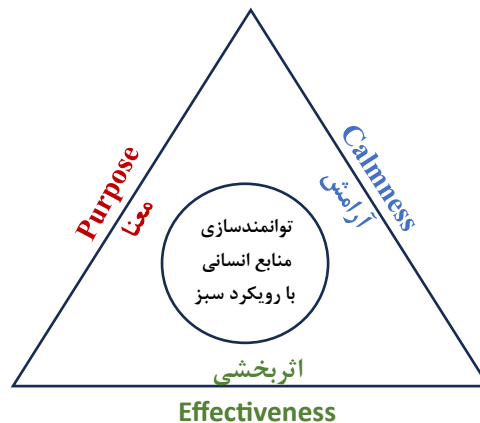
بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

دستورالعمل

برنامه توانمندسازی منابع انسانی سبز

با رویکرد "معنا - آرامش - اثربخشی"



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

دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

- 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)





دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

فاز ۲: معنا (هفته دوم)

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



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

پیش‌بینی نتایج قابل سنجش

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

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 پسابحران است.

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





دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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 مسئولیت پذیر نسبت به محیط زیست و جامعه، طراحی شده است.

هدف اصلی: کمک به کارکنان برای بازتعریف شغل و نقش خود به عنوان بخشی از یک نظام بزرگ تر و معنا دار، جایی که حتی فعالیت های ساده روزانه نیز می توانند اثر زیست محیطی، اجتماعی و انسانی مثبت داشته باشند.

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

ساختار پیشنهادی کارگاه (مدت: ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه)

بخش	توضیح
بخشکشی (۱۵ دقیقه)	معرفی خود با یکی از ویژگی های مثبت یا تجربه ای که در آن مفید بوده اید.
گفت و گوی گروهی (۳۰ دقیقه)	پرسش هایی مانند: «آیا فکر می کنی کار تو فقط برای دریافت حقوق است یا نقش دیگری هم دارد؟»
معرفی مدل «اثر حلقه ای» (۱۵ دقیقه)	نمایش یک مدل ساده: کار → تیم → سازمان → جامعه → محیط زیست
تمرین نوشتاری (۲۰ دقیقه)	شرکت کنندگان بنویسند: "کار من چگونه می تواند یک نقطه شروع برای تغییرات مثبت در جهان باشد؟"
روایت گری (۲۰ دقیقه)	داوطلبان نمونه های واقعی از اثرگذاری کوچک خود یا همکاران را تعریف می کنند.
جمع بندی (۱۰ دقیقه)	مدرس: "کار شما مهم است، چون زندگی را شکل می دهد. حتی کوچک ترین کارها، بزرگ ترین اثرها را دارند"

ابزارهای مورد نیاز:

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

خروجی مورد انتظار:

- افزایش حس معنا داری شغل
- تقویت خودآگاهی زیست محیطی
- ارتقاء انگیزه مشارکت در اقدامات سبز سازمان
- آغاز فرآیند درونی سازی نقش سبز برای هر فرد



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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:

.....



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:

.....
.....



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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 هستیم؟» 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



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.



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



۳. طبیعت‌درمانی 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.



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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
محیط زیست	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 گلایه» 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

دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

فرآیند اجرای این پروژه‌ها در طرح معنا-آرامش-اثر بخشی:

۱. مرحله ایده پردازی:

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».



دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

بخش اول

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

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؟

.....
.....

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



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران