



دفترچه راهنمای مدرس دوره آموزشی:

مدیریت منابع انسانی در بحران

محتوای کلاس:

- مدیریت یعنی مراقبت؛ معنای رهبری در روزهای سخت
- مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی انسانی در بحران (Compassion-Hope-Participation)
- آرام‌سازی سازمانی با تکنیک‌های ذهن-بدن (تنفس، همدلی، طبیعت‌درمانی)
- تاب‌آوری روانی و روان‌سازی روابط کاری
- مستندسازی روایت‌های تحول و تغییر در دل بحران
- ارزیابی محیط کار از نظر امنیت روانی

مخاطبان: مدیران منابع انسانی، مدیران غیر منابع انسانی، فعالان توسعه سازمانی

اهداف کلیدی جلسه:

۱. بازتعریف نقش منابع انسانی در شرایط بحرانی
۲. آشنایی با مدل سه‌لایه‌ای مراقبت-امید-مشارکت
۳. ارائه تکنیک‌های آرام‌سازی روانی در سازمان
۴. معرفی شاخص‌های ارزیابی امنیت روانی محیط کار
۵. آموزش تاب‌آوری روانی و مستندسازی تغییرات مثبت

ساختار پیشنهادی جلسه (۹۰ دقیقه)

زمان	عنوان بخش	محتوای اصلی	روش اجرا
10:15-10:25	مقدمه و هدف	تعریف مدیریت انسانی در بحران؛ «مدیریت یعنی مراقبت»	گفتار الهام‌بخش + پرسش باز
10:25-10:40	مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی	Compassion – Hope – Participation	توضیح مدل با مثال‌های بومی + نمودار
10:40-10:55	تکنیک‌های آرام‌سازی سازمانی	تنفس – همدلی – طبیعت‌درمانی	تمرین عملی + نمایش نمونه اجرایی
10:55-11:10	تاب‌آوری روانی در منابع انسانی	عوامل، شاخص‌ها، راهکارها	معرفی ماتریس تاب‌آوری + بررسی موردی
11:10-11:25	روایت‌سازی از تغییر	تعریف روایت تحول، چطور مستند شود؟	نمونه داستان سازمانی + تمرین نوشتاری
11:25-11:40	ارزیابی امنیت روانی	ابزارهای سنجش، مصاحبه، رفتارها	معرفی چک‌لیست + جدول تحلیل محیط
11:40-11:45	جمع‌بندی و گفت‌وگو	مرور محورها + دعوت به اقدام عملی	گفت‌وگوی آزاد + معرفی منابع





ابزارهای لازم مدرس:

- اسلاید ارائه برای نمایش مدل‌ها و تکنیک‌ها
- فرم سنجش امنیت روانی محیط کار
- نمونه روایت تحول کارکنان
- چکلیست شاخص‌های تاب‌آوری و همدلی

نکات کلیدی برای تدریس:

- مدرس باید بحران را نه به عنوان تهدید، بلکه فرصت مراقبت و بازسازی معرفی کند
- تأکید شود که نقش منابع انسانی در بحران، از «کنترل» به «پناه روانی» تغییر می‌کند
- تمرین تنفس و توقف ذهنی به صورت زنده اجرا شود
- دعوت شود که هر واحد HR حداقل یک روایت مثبت از تغییر بنویسد و ثبت کند
- ارزیابی امنیت روانی نه با قضاوت، بلکه با گفت‌وگوی ساختارمند انجام شود

جمله پایانی الهام‌بخش: منابع انسانی فقط حافظ نظم نیست، حافظ امید است. سازمانی که در بحران هم انسان را محور قرار دهد، از دل تاریکی، معنا و اعتماد خلق می‌کند.

بخش 10:15-10:25 مقدمه و هدف: تعریف مدیریت انسانی در بحران «مدیریت یعنی مراقبت»

این بخش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا در این زمان، مدرس باید مفهوم مدیریت منابع انسانی در بحران را به طور کاملاً روشن و با دیدگاه‌های انسانی معرفی کند و فضا را برای تمرکز و تعامل با شرکت‌کنندگان آماده نماید.

هدف این بخش:

- آشنایی شرکت‌کنندگان با تعریف جدید مدیریت انسانی در بحران
- روشن کردن نقش حیاتی منابع انسانی در حفظ سلامت روانی، انگیزشی و تاب‌آوری سازمان
- ایجاد حس مراقبت، همدلی، و پشتیبانی در مدیریت بحران‌ها
- معرفی مفهوم «مدیریت یعنی مراقبت» به عنوان اساس رهبری در بحران‌ها





محتوای بخش:

۱- مقدمه: تعریف مدیریت انسانی در بحران (۵ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس: باید بپذیریم که در دوران بحران، منابع انسانی فقط نقش "اجرایی" را ایفا نمی‌کند. در واقع، نقش اصلی منابع انسانی در بحران، نقش "مراقبتی" است.

مدیریت یعنی مراقبت. این جمله شاید برای برخی عجیب باشد، اما در دل بحران‌ها و فشارها، مدیران و منابع انسانی باید از کارکنان خود مراقبت کنند. وقتی سازمان در شرایط بحرانی قرار می‌گیرد، دیگر نمی‌توان صرفاً به مسائل فنی و اجرایی بسنده کرد. بلکه باید به ابعاد روانی، انگیزشی و انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشیم. اگر در بحران‌ها به انسان‌ها و روان آن‌ها توجه نشود، بحران به بحران‌های عمیق‌تری تبدیل می‌شود. بحران‌هایی که در آن افراد نه تنها آسیب می‌بینند، بلکه انگیزه‌شان برای کار کاهش پیدا می‌کند».

مثال‌های انسانی در بحران:

- در بحران‌های اقتصادی، کاهش حقوق باعث فرسودگی روانی می‌شود، در حالی که مراقبت و همدلی می‌تواند سازمان را از فروپاشی نگه دارد.
- در جنگ‌ها یا بحران‌های طبیعی، مدیران همدل نه تنها کارکنان را در کار هدایت می‌کنند بلکه به آن‌ها انگیزه و پشتیبانی روانی می‌دهند.

۲- مفهوم "مدیریت یعنی مراقبت" (۵ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

اینکه بگوییم "مدیریت یعنی مراقبت" شاید به نظر ساده برسد، اما در عمل، در زمانی که سازمان در بحران است، این مراقبت می‌تواند تفاوت بین شکست و پیروزی باشد. در بحران‌ها، همه‌چیز تغییر می‌کند: استرس‌ها، مشکلات مالی، اضطراب‌های فردی، ولی اگر ما به نگهداری از احساسات و روان کارکنان توجه نداشته باشیم، به مرور آنها روحیه خود را از دست می‌دهند.

مراقبت در بحران یعنی این که:

- به کارکنان نشان دهیم که آنها مهم هستند و ارزشمندند.
- از آنها حمایت کنیم نه فقط در تصمیمات شغلی بلکه در دغدغه‌های شخصی و روانی‌شان.
- به جای تمرکز صرف بر نتیجه نهایی، به روند کار و احساسات کارکنان اهمیت بدهیم.

این نگرش در مدیریت منابع انسانی به ویژه در بحران‌ها، می‌تواند تفاوت‌های بزرگی در عملکرد سازمان‌ها ایجاد کند.





مفهوم مراقبت در بحران:

- مدیران باید همدلی داشته باشند و نقش "پناهگاه روانی" را ایفا کنند.
- مراقبت در بحران، به معنای شنیدن و درک کردن درد و نگرانی‌های افراد است.

گام سوم: پرسش باز و تعامل با شرکت‌کنندگان (۵ دقیقه)

پس از توضیحات، برای ایجاد فضای مشارکت، مدرس می‌تواند این سوال را از شرکت‌کنندگان بپرسد: «ما امروز در مورد "مدیریت یعنی مراقبت" صحبت کردیم. حالا از شما می‌خواهم که کمی فکر کنید: اگر شما در شرایط بحرانی باشید، به عنوان یک مدیر منابع انسانی، چطور می‌توانید به تیم خود مراقبت و حمایت نشان دهید؟ پاسخ شما می‌تواند ساده باشد، شاید به اشتراک گذاشتن یک پیام حمایت‌گرانه، یا فقط شنیدن نگرانی‌های افراد.»

روش اجرای پرسش باز:

- این پرسش می‌تواند از طریق چت در کلاس آنلاین مطرح شود.
- می‌توان از شرکت‌کنندگان خواست که پاسخ‌های کوتاه خود را بنویسند یا در یک گفت‌وگو زنده صحبت کنند.

جمع‌بندی گفتار مدرس:

«مدیریت بحران نیازمند سیاست‌های انسانی است. در این مسیر، مراقبت از انسان‌ها می‌تواند فقط یک عمل اخلاقی نباشد، بلکه اساس بقای سازمان‌ها در شرایط بحران است. هر چقدر بیشتر به انسان‌ها توجه کنیم، در نهایت بحران‌ها را با هم به فرصت‌های جدید تبدیل خواهیم کرد.»

ابزارهای پیشنهادی:

- اسلایدهای معرفی مفهوم «مدیریت یعنی مراقبت»
- ویدیوهای کوتاه از نمونه‌های موفق مدیریت انسانی در بحران
- لینک‌های منابع آموزشی در مورد روان‌شناسی مثبت در بحران‌ها

بخش 10:25 تا ۱۰:۴۰ با عنوان مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی Compassion-Hope-Participation

یکی از بخش‌های کلیدی و کاربردی در این دوره است. هدف این بخش این است که به مدیران منابع انسانی نشان دهد چطور می‌توانند با استفاده از این مدل، کارکنان خود را در بحران‌ها توانمند و مقاوم کنند و در عین حال فضای کاری امن و حمایتی ایجاد نمایند.





هدف این بخش:

- معرفی مدل سه لایه‌ای توانمندسازی منابع انسانی برای بحران‌ها
- توضیح سه مؤلفه اصلی **Compassion** همدلی **Hope** (امید) و **Participation** مشارکت
- نشان دادن چطور این مدل می‌تواند در بحران‌ها به منابع انسانی کمک کند تا با انگیزه و تاب‌آوری بیشتری کار کنند

۱. مقدمه و توضیح مدل سه لایه‌ای (۵ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

در بحران‌ها، مهم‌ترین چیزی که کارکنان به آن نیاز دارند، حمایت و احساس تعلق است. اما این حمایت باید هدفمند و ساختاریافته باشد. مدل سه لایه‌ای توانمندسازی که شامل سه مؤلفه اصلی **Compassion** همدلی **Hope** (امید) و **Participation** (مشارکت) است، یک چارچوب روشن برای توانمندسازی منابع انسانی فراهم می‌کند که در بحران‌ها، نه فقط بر عملکرد، بلکه بر سلامت روانی و انگیزشی کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد».

Compassion (همدلی):

- در این لایه، مدیران باید به کارکنان دقت، همدلی و حمایت روانی ارائه دهند.
- همدلی یعنی درک درد و فشارهای افراد و به آن‌ها امکان ابراز نگرانی‌ها را بدهیم بدون اینکه احساس کنند تحت قضاوت قرار می‌گیرند.

Hope (امید):

- در بحران‌ها، امید می‌تواند موتور اصلی حرکت کارکنان باشد.
- وقتی مدیران به کارکنان کمک می‌کنند تا امید به بهبود وضعیت را حفظ کنند، احساس انگیزه و توانمندی در آن‌ها افزایش می‌یابد.

Participation (مشارکت):

- در این لایه، مدیران باید فرصت‌هایی برای مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم کنند.
- وقتی کارکنان احساس می‌کنند که در فرآیند تغییرات و تصمیمات مهم شرکت دارند، حس مسئولیت و تعلق آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد.





۲. توضیح مدل با مثال‌های بومی (۵ دقیقه)

برای ملموس‌تر کردن این مدل، می‌توان از مثال‌های بومی و واقعی استفاده کرد:

مثال ۱: همدلی (Compassion)

در یک سازمان دولتی در شرایط بحرانی اقتصادی، مدیر منابع انسانی با برگزاری جلسات گفت‌وگو آزاد و فراهم آوردن فضای حمایتی به کارکنان این فرصت را می‌دهد که نگرانی‌ها و مشکلات خود را با مدیران در میان بگذارند. این اقدام، باعث می‌شود که کارکنان احساس شنیده شدن و حمایت شدن کنند و این امر منجر به کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی می‌شود.

مثال ۲: امید (Hope)

در یک شرکت تولیدی که با مشکلات مالی دست‌وپنجه نرم می‌کند، مدیران برای حفظ روحیه کارکنان داستان‌های موفقیت و چالش‌های پشت سر گذاشته شده را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارند. این داستان‌ها به کارکنان نشان می‌دهد که حتی در بحران‌ها می‌توان به آینده‌ای روشن امیدوار بود و این امید به آن‌ها انگیزه می‌دهد که در برابر مشکلات مقاوم‌تر باشند.

مثال ۳: مشارکت (Participation)

در یک بیمارستان عمومی که در بحران همه‌گیری کرونا قرار دارد، مدیران منابع انسانی تصمیم می‌گیرند که تمام کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری برای مدیریت منابع و تغییرات پروتکل‌های بهداشتی مشارکت کنند. این مشارکت باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند که در فرآیندهای مهم نقش دارند و این باعث افزایش حس مسئولیت و تعلق آن‌ها به سازمان می‌شود.

۳. نمودار مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی (۳ دقیقه)

برای واضح‌تر شدن مدل و درک بهتر، می‌توان یک نمودار ساده طراحی کرد که لایه‌ها و ارتباط آن‌ها را نشان دهد.

- **Compassion:** درک نیازهای روانی و حمایت کارکنان
- **Hope:** ایجاد امید و انگیزه برای آینده
- **Participation:** فراهم کردن فرصت‌های مشارکت فعال در تصمیمات

جمع‌بندی مدرس (۱ دقیقه)

مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی منابع انسانی در بحران، نه تنها به کارکنان کمک می‌کند تا با بحران‌ها مقابله کنند بلکه باعث ایجاد یک محیط انسانی‌تر و مقاوم‌تر می‌شود. این سه مؤلفه می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک کند تا در شرایط بحران، نه تنها بر عملکرد کارکنان بلکه بر سلامت روانی و انگیزشی آن‌ها نیز تأثیر بگذارند.





ابزارهای پیشنهادی:

- اسلاید مدل سه لایه‌ای توانمندسازی
- نمودارهای مرتبط با همدلی، امید و مشارکت
- مثال‌های عملی از سازمان‌های موفق در بحران‌ها

در بخش ۱۰:۴۰ تا ۱۰:۵۵ با عنوان تکنیک‌های آرام‌سازی سازمانی: تنفس - همدلی - طبیعت‌درمانی،

هدف این است که مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی با ابزارهای عملی و کاربردی آشنا شوند که می‌توانند در محیط کاری برای ایجاد آرامش روانی، کاهش استرس، و بهبود روحیه کارکنان استفاده کنند. این بخش برای مدیرانی طراحی شده که باید علاوه بر مدیریت کارها و پروژه‌ها، توجه خاصی به حفظ سلامت روانی تیم‌های خود در مواقع بحرانی داشته باشند.

هدف این بخش:

- معرفی سه تکنیک آرام‌سازی: تنفس، همدلی و طبیعت‌درمانی
- آشنایی مدیران با نحوه اجرای این تکنیک‌ها در فضای کاری و بحران‌ها
- ارائه روش‌هایی برای کاهش استرس، تقویت تمرکز، و حفظ انگیزه تیم‌ها در شرایط دشوار
- معرفی نمونه‌های اجرایی از این تکنیک‌ها در سازمان‌های موفق

۱. تکنیک اول: تنفس عمیق (Deep Breathing) ۵ دقیقه

هدف:

کمک به کارکنان برای کاهش تنش جسمی و روانی از طریق تنظیم نفس و آرام کردن بدن.

گفتار پیشنهادی مدرس:

در زمان بحران‌ها، فشارها بیشتر می‌شوند و ذهن و بدن به شدت تحت فشار قرار می‌گیرند. یکی از ساده‌ترین و سریع‌ترین روش‌ها برای آرام کردن ذهن و کاهش استرس، تکنیک تنفس عمیق است. شما به عنوان مدیر، می‌توانید با اجرای یک یا دو دقیقه تنفس عمیق در ابتدای جلسات یا حتی به صورت دوره‌ای در طول روز کاری، به تیم خود کمک کنید تا تمرکز خود را دوباره به دست بیاورند.

روش اجرای تنفس عمیق (Deep Breathing):

- مرحله ۱: از تیم بخواهید که در یک وضعیت راحت بنشینند یا بایستند.
- مرحله ۲: نفس خود را از طریق بینی به مدت ۴ ثانیه عمیق وارد کنند.





- مرحله ۳: نفس را به مدت ۴ ثانیه نگه دارند.
- مرحله ۴: نفس را به آرامی از طریق دهان به مدت ۶ ثانیه بیرون دهند.
- این چرخه را ۵ بار تکرار کنند.

نتیجه: این کار باعث می‌شود که ضربان قلب کاهش یابد، تنش‌های عضلانی از بین بروند، و افراد آمادگی بیشتری برای تمرکز پیدا کنند.

نمونه اجرایی مدیریتی:

مدیران می‌توانند این تمرین را قبل از جلسات تیمی، در ابتدای روز کاری یا پس از جلسات استرس‌زا انجام دهند تا ذهن و بدن کارکنان آرام شود.

۲. تکنیک دوم: همدلی – (Empathy) ۵ دقیقه

هدف:

ایجاد یک فضای امن روانی و پشتیبانی برای کارکنان، جایی که بتوانند به راحتی احساسات و نگرانی‌های خود را بدون ترس از قضاوت بیان کنند.

گفتار پیشنهادی مدرس:

همدلی فقط به معنای شنیدن درد و نگرانی‌های کارکنان نیست، بلکه به معنای درک و پاسخ دادن با حمایت است. شما به عنوان مدیر منابع انسانی یا یک مدیر اجرایی، باید فضای امنی ایجاد کنید که کارکنان احساس کنند که شنیده می‌شوند و مورد حمایت قرار می‌گیرند. این کار باعث ایجاد اعتماد و وفاداری در تیم می‌شود.

روش اجرای همدلی در جلسات یا تعاملات روزانه:

- گام اول: هنگام برگزاری جلسات یا ملاقات‌های فردی، باید گوش دادن فعال و بدون قضاوت داشته باشید.
- گام دوم: هنگامی که فردی احساسات یا نگرانی‌های خود را به اشتراک می‌گذارد، از جملاتی مانند:

"متوجه‌ام، این برای شما سخت است یا حس می‌کنم که این موضوع برای شما مهم است" استفاده کنید.

- گام سوم: حل مسئله و پشتیبانی: پس از شنیدن، از راهکارهای عملی و پشتیبانی برای کمک به فرد استفاده کنید. می‌توانید از آن‌ها بپرسید:

«چطور می‌توانم به شما کمک کنم تا این وضعیت را بهتر کنید؟»





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

نمونه اجرایی مدیریتی: مدیران می‌توانند در جلسات یک به یک یا گفت‌وگوهای گروهی با استفاده از همدلی، فضایی بدون قضاوت ایجاد کنند که کارکنان احساس آرامش و حمایت داشته باشند.

۳. تکنیک سوم: طبیعت‌درمانی – (Micro-Nature Therapy) ۵ دقیقه

هدف:

کمک به کارکنان برای بازگشت به تعادل روانی از طریق اتصال به طبیعت. حتی در محیط‌های کاری پرتنش، قرار گرفتن در کنار طبیعت یا مشاهده آن می‌تواند به کاهش استرس و افزایش احساس آرامش کمک کند.

گفتار پیشنهادی مدرس:

"همه ما در دوران بحران به راحتی از خود می‌پرسیم: "چطور می‌توانیم با این همه فشار روحی کنار بیاییم؟" یکی از پاسخ‌ها این است که به طبیعت بازگشت کنیم. با نگاه کردن به طبیعت، تماس با گیاهان یا گوش دادن به صداهای طبیعی، می‌توانیم در عرض چند دقیقه آرامش پیدا کنیم."

روش اجرای طبیعت‌درمانی کوتاه:

- گام اول: از کارکنان بخواهید در یک فضای سبز یا کنار گیاهان قرار بگیرند.
- گام دوم: اگر فضای سبز طبیعی در دسترس نیست، تصاویر طبیعت را بر روی صفحه نمایشگر به اشتراک بگذارید (مثلاً مناظر دریا یا جنگل).
- گام سوم: از آن‌ها بخواهید چند دقیقه به تصاویر نگاه کنند یا به صدای طبیعت گوش دهند.

نتیجه: این روش باعث می‌شود که بدن و ذهن افراد از حالت استرس‌زا خارج شده و به حالت تعادل روانی بازگردند.

نمونه اجرایی مدیریتی:

مدیران می‌توانند در جلسات طولانی مدت یا جلسات استرس‌زا، چند دقیقه را برای تماشای تصاویر طبیعت یا گوش دادن به صدای آب یا پرندگان اختصاص دهند.

جمع‌بندی بخش:

"آرامش در سازمان‌ها، نیازی ضروری برای حفظ عملکرد و سلامت روان کارکنان است. این سه تکنیک تنفس، همدلی و طبیعت‌درمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نه تنها عملکرد، بلکه روحیه و انگیزه کارکنان را در بحران‌ها حفظ کنند. به یاد داشته باشید، حتی یک دقیقه تنفس یا گفت‌وگوی همدلانه می‌تواند دنیای یک فرد را تغییر دهد.





ابزارهای پیشنهادی برای مدیران:

- اسلایدهای آموزشی در خصوص تنفس و آرام سازی
- فایل های صوتی طبیعت برای جلسات
- نمودار فرآیند همدلی برای مدیران منابع انسانی

بخش ۱۰:۵۵ تا ۱۱:۱۰ با عنوان تاب آوری روانی در منابع انسانی: عوامل، شاخص ها، راهکارها

یکی از بخش های کلیدی در این دوره است که به مدیران منابع انسانی کمک می کند تا بتوانند تاب آوری کارکنان خود را ارزیابی و تقویت کنند، به ویژه در بحران ها و شرایط دشوار. این بخش شامل معرفی ماتریس تاب آوری، عوامل مؤثر بر تاب آوری روانی و شاخص های ارزیابی است. همچنین، برای روشن تر شدن مفاهیم، به بررسی نمونه های واقعی از سازمان ها پرداخته می شود.

هدف این بخش:

۱. معرفی مفهوم تاب آوری روانی در منابع انسانی
۲. آشنایی با عوامل و شاخص های تاب آوری روانی کارکنان
۳. ارائه ماتریس تاب آوری برای ارزیابی و تقویت تاب آوری کارکنان
۴. بررسی نمونه های عملی از سازمان هایی که تاب آوری کارکنان را در بحران ها تقویت کرده اند

۱. مقدمه و توضیح تاب آوری روانی (۵ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

تاب آوری روانی به توانایی افراد در مقابله با چالش ها، انعطاف پذیری در برابر سختی ها، و بازگشت به حالت تعادل پس از شوک های روانی یا بحران ها اشاره دارد. در یک سازمان، کارکنانی با تاب آوری بالا قادر به حفظ کارایی، درک موقعیت های دشوار و ادامه رشد حتی در شرایط بحرانی هستند. به همین دلیل، در دوران بحران ها، توانمندسازی روانی کارکنان و تقویت تاب آوری آنها از اهداف اصلی منابع انسانی باید باشد.

تعریف تاب آوری روانی:

تاب آوری روانی به توانایی فرد برای سازگاری با فشارها و بحران ها و پایداری در برابر چالش ها گفته می شود. این ویژگی نه تنها به شخصیت فردی بلکه به ساختار سازمانی و فرهنگ کاری بستگی دارد.

۲. عوامل مؤثر بر تاب آوری روانی (۵ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

درست مانند یک درخت که در برابر طوفان ها مقاوم است، تاب آوری روانی کارکنان نیز به عوامل مختلفی بستگی دارد. این عوامل می توانند فردی، گروهی یا سازمانی باشند و درک آن ها برای تقویت تاب آوری کارکنان ضروری است.





عوامل فردی:

- اعتماد به نفس و خودآگاهی: افراد تاب‌آور معمولاً از مهارت‌های مقابله‌ای قوی برخوردار هستند و به خود اعتماد دارند.
- انعطاف‌پذیری ذهنی: توانایی تغییر دیدگاه و پذیرش شرایط جدید.
- مهارت‌های مدیریت استرس: توانایی مدیریت احساسات و استرس‌های ناشی از بحران‌ها.

عوامل گروهی/سازمانی:

- حمایت اجتماعی: داشتن گروه‌های حمایتی در داخل تیم یا سازمان می‌تواند نقش بزرگی در تاب‌آوری افراد ایفا کند.
- رهبران همدل و حمایت‌کننده: مدیران منابع انسانی باید به طور فعال از کارکنان حمایت کنند.
- فرهنگ سازمانی مثبت: سازمان‌هایی که فرهنگ شفافیت، حمایت متقابل، و مشارکت دارند، تاب‌آوری بالاتری خواهند داشت.

۳. ماتریس تاب‌آوری (۵ دقیقه)

هدف:

آشنایی با یک ابزار ارزیابی برای بررسی تاب‌آوری روانی کارکنان در سطح فردی، گروهی و سازمانی.

گفتار پیشنهادی مدرس: برای ارزیابی تاب‌آوری کارکنان و تیم‌ها، می‌توانیم از **ماتریس تاب‌آوری** استفاده کنیم. این ماتریس به ما کمک می‌کند تا سطح تاب‌آوری در افراد، تیم‌ها یا حتی کل سازمان را تحلیل و تقویت کنیم.

ماتریس تاب‌آوری (Resilience Matrix):

این ماتریس بر اساس دو بعد اصلی ایجاد می‌شود:

۱. توانمندی فردی و گروهی (تا چه اندازه فرد یا تیم به مهارت‌های مقابله‌ای و منابع درونی برای مقابله با بحران‌ها دسترسی دارد؟)

۲. حمایت و منابع سازمانی (چقدر سازمان از لحاظ منابع، حمایت روانی و فرهنگی می‌تواند به کارکنان کمک کند؟)

ساختار ماتریس:

تاب‌آوری بالا	تاب‌آوری متوسط	کمبود تاب‌آوری
کارکنانی که انعطاف‌پذیری بالایی دارند و می‌توانند به راحتی به وضعیت نرمال بازگردند.	کارکنانی که می‌توانند با فشارها مقابله کنند، اما نیاز به حمایت بیشتر دارند.	کارکنانی که در مواجهه با بحران‌ها به سرعت تضعیف می‌شوند.
حمایت سازمانی قوی و مدیران همدل وجود دارند.	سازمان در حال حمایت است، ولی نیاز به بهبود دارد	کمبود منابع حمایتی





اگر در یک سازمان نرخ غیبت و فرسودگی شغلی بالا باشد، این به معنای کمبود تاب‌آوری در کارکنان است و نیاز به تقویت حمایت‌های روانی وجود دارد.

۴ بررسی موردی (۵ دقیقه)

هدف: برای اینکه مطالب ارائه‌شده ملموس‌تر شوند، باید با یک مورد واقعی بررسی شوند.

گفتار پیشنهادی مدرس:

در یک شرکت تکنولوژی که با بحران مالی روبه‌رو شده بود، مدیر منابع انسانی برای تقویت تاب‌آوری کارکنان، فرهنگ حمایتی و همدلانه‌ای را در سازمان ایجاد کرد. مدیران به‌طور مرتب با کارکنان جلسات همدلی برگزار می‌کردند، ابزارهای تاب‌آوری روانی را به اشتراک می‌گذاشتند و به تیم‌ها اجازه می‌دادند در تصمیمات مهم مشارکت کنند. نتیجه این بود که کارکنان در برابر بحران‌ها بیشتر پایداری و مقاومت نشان دادند و احساس امنیت روانی بیشتری داشتند.

جمع‌بندی مدرس (۱ دقیقه)

تاب‌آوری روانی در کارکنان، پایه‌گذار سلامت و بهره‌وری سازمانی است. با استفاده از مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی و ماتریس تاب‌آوری می‌توانیم نه تنها کارکنان را در بحران‌ها حمایت کنیم بلکه آن‌ها را برای چالش‌های آینده آماده سازیم.

ابزارهای پیشنهادی برای مدیران:

- ماتریس تاب‌آوری برای ارزیابی وضعیت کارکنان
- اسلایدها و نمودارهای تاب‌آوری
- چک‌لیست‌های ارزیابی تاب‌آوری و منابع حمایتی



Resilience and Supportive Resources Checklist

This checklist is designed to assess the level of resilience in employees and the availability of supportive resources during a crisis.

1. Resilience of Employees:

- Can employees adapt to changes quickly and effectively?
- Are employees able to cope with high levels of stress and pressure?
- Do employees demonstrate flexibility in their work tasks when necessary?
- Are employees proactive in finding solutions during tough times?
- Are there noticeable signs of burnout among employees?
- Do employees exhibit problem-solving skills during challenging situations?

2. Supportive Resources in the Organization:

- Are there clear communication channels for employees to express their concerns?
- Does the organization provide psychological support during crises?
- Are leaders available for one-on-one support during difficult times?
- Are there initiatives or programs in place to improve employee well-being?
- Is the organization equipped with tools to support employees mentally and emotionally?
- Are team-building activities or stress-relief programs offered?
- Are employees encouraged to participate in decision-making processes during crises?

3. Action Plan Based on Evaluation:

- Low Resilience: Implement immediate support programs, provide regular check-ins with employees, and offer stress management tools.
- Moderate Resilience: Continue to build supportive resources, enhance communication, and ensure regular feedback mechanisms.
- High Resilience: Maintain supportive initiatives and ensure that employees have access to resources to keep up the momentum.





بخش "روایت‌سازی از تغییر" که در زمان ۱۱:۱۰ تا ۱۱:۲۵

چگونه می‌توان تغییرات سازمانی را به شکل مستند و مؤثر به اشتراک گذاشت. در این بخش، تأکید بر نحوه انتقال تجربیات از طریق داستان‌گویی و مستندسازی برای الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در دیگران است.

تبیین و توضیح بخش "روایت‌سازی از تغییر"

۱- تعریف روایت تحول:

- هدف: این بخش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا درک کنند که تغییرات سازمانی نیاز به انتقال صحیح و مؤثر دارند. روایت تحول به فرآیند ساخت داستانی از تجربیات سازمان در مسیر تغییر و تحول گفته می‌شود.

• توضیحات برای مدرس:

"روایت تحول به معنای انتقال تجربه‌های یک سازمان از مواجهه با بحران‌ها و چالش‌ها تا رسیدن به نتایج مثبت است. این روایت‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه، جلب اعتماد و همبستگی در تیم‌های مختلف در سازمان استفاده شوند. یک روایت تحول می‌تواند شامل چالش‌ها، شکست‌ها و پیروزی‌های سازمان باشد و به کارکنان این پیام را برساند که تغییرات، هرچند دشوار، می‌توانند فرصت‌هایی برای رشد و بهبود فراهم کنند."

• الگوهای داستانی:

- چالش‌ها و موانع: چه مشکلاتی در برابر سازمان قرار داشت؟
- فرآیند تغییر: چه اقداماتی برای عبور از بحران‌ها و چالش‌ها انجام شد؟
- دستاوردها و نتایج: چه تأثیری بر سازمان گذاشته شد؟
- پیشنهاد برای مدرس: از شرکت‌کنندگان بخواهید که به عنوان بخشی از بحث، تجربیات خود را از تغییرات در سازمان‌های مختلف به اشتراک بگذارند و به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن مواجه شده‌اند، اشاره کنند.

۲- چگونه مستند شود؟

- هدف: این بخش به شرکت‌کنندگان می‌آموزد که چگونه می‌توانند یک داستان تحول را به طور مؤثر مستند کنند تا تأثیرگذار باشد.
- توضیحات برای مدرس:

"برای مستند کردن یک روایت تحول، مهم است که تمام جزئیات آن به طور دقیق و شفاف ثبت شود. این مستندسازی شامل مراحل مختلف است: ابتدا باید به جمع‌آوری داده‌ها بپردازیم (یعنی شناسایی چالش‌ها، موانع، و اقدامات انجام‌شده)، سپس باید"





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

اثرات این تغییرات را ثبت کنیم، و در نهایت به بازخوردهایی که از کارکنان گرفته شده توجه کنیم. این اطلاعات باید به طور واضح، ساده و جذاب ارائه شوند تا بتوانند الهام بخش و راه گشا باشند."

• مرحله به مرحله مستندسازی:

۱. شناسایی چالش ها و موانع: این بخش شامل مشکلات و بحران هایی است که سازمان با آن ها مواجه بوده است.
 ۲. فرآیند تغییر: این قسمت باید شامل اقدامات و تصمیماتی باشد که برای مقابله با چالش ها اتخاذ شده است.
 ۳. نتایج و دستاوردها: در این بخش، باید نتایج مثبت و تغییرات سازمانی مستند شود. چه تحولی در سازمان ایجاد شده است؟
- روش اجرایی: توصیه می شود از قالب های نوشتاری ساده و ساختارهای مشروح برای مستندسازی استفاده شود تا کارکنان بتوانند درک بهتری از فرآیند تغییر پیدا کنند.

۳- نمونه داستان سازمانی:

- هدف: این قسمت با ارائه یک داستان واقعی یا فرضی، به شرکت کنندگان کمک می کند تا مفهوم روایت تحول را درک کنند.

توضیحات برای مدرس:

"در این بخش، به شما یک مثال واقعی از یک سازمان می دهیم که توانسته است تغییرات چشمگیری را با استفاده از روایت تحول اعمال کند. این داستان می تواند به طور ملموس تری مفهوم روایت تحول را نشان دهد."

• نمونه داستان سازمانی:

"یک شرکت تولیدی در ایران با بحران های مالی و کاهش تقاضای بازار مواجه شد. به دنبال این بحران، مدیران منابع انسانی تصمیم گرفتند تا با انجام جلسات همدلی و ایجاد فضای گفت و گوی باز، مشکلات کارکنان را شناسایی کنند و از این طریق از استرس آن ها بکاهند. آن ها همچنین برنامه هایی برای حفظ روحیه تیمی و افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری به راه انداختند. نتیجه این اقدامات، افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و کاهش میزان فرسودگی شغلی در تیم ها بود."

- نکته برای مدرس: این مثال باید به طور خاص بر چگونگی مواجهه با بحران و فرآیند تغییرات متمرکز شود. استفاده از داستان هایی که به صورت ملموس مشکلات را بیان می کنند، می تواند کمک کننده باشد.

۴- تمرین نوشتاری:

- هدف: این بخش به شرکت کنندگان فرصتی می دهد تا روایت های تحول خود را بنویسند و فرآیند مستندسازی را تمرین کنند.
- دستورالعمل برای مدرس:

"اکنون نوبت شماست که روایت تحول سازمانی خود را بنویسید. از شما می خواهیم که یک تغییر یا تحولی که در سازمان خود یا در سازمان های دیگر مشاهده کرده اید را مستند کنید."





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

- راهنمایی‌ها برای تمرین:

۱. عنوان داستان: برای چه تغییری در سازمان خود نیاز به روایت‌سازی احساس می‌کنید؟
۲. محتوای داستان: چه چالش‌هایی وجود داشت؟ چگونه آن‌ها مدیریت شدند؟ چه نتایج و دستاوردهایی حاصل شد؟
۳. ساختار داستان:

- مقدمه: معرفی سازمان و چالش‌ها
- فرآیند تغییر: اقداماتی که انجام شد
- نتیجه و دستاوردها: چگونه تغییر بر سازمان تأثیر گذاشت؟

- روش اجرا:

- از شرکت‌کنندگان بخواهید که داستان‌های خود را بنویسند و در پایان، در گروه‌های کوچک به اشتراک بگذارند.

۵. جمع‌بندی و انتقال به بخش بعدی:

- هدف: بخش‌های مختلف آموزش را به‌طور خلاصه مرور کنید و اطمینان حاصل کنید که شرکت‌کنندگان آماده استفاده از این تکنیک‌ها در شرایط بحرانی خواهند بود.
- گفتار برای مدرس:

"در این بخش، ما با مفهوم روایت تحول آشنا شدیم و یاد گرفتیم که چگونه این روایت‌ها می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از بحران‌ها عبور کنند و به همبستگی و اعتماد در تیم‌ها دست یابند. حالا وقت آن است که شما هم روایت‌های خود را بنویسید و آن‌ها را مستند کنید. در جلسات آینده، از این تجربیات برای ایجاد تغییرات مثبت استفاده خواهیم کرد."

ابزار و منابع پیشنهادی برای این بخش:

- فرم نوشتاری: برای کمک به شرکت‌کنندگان در مستندسازی روایت‌های تحول.
- نمونه‌های تصویری: اسلایدهایی از داستان‌های موفق سازمانی.
- چک‌لیست مستندسازی: برای راهنمایی دقیق در مستندسازی داستان‌ها.

این بخش به‌طور عملی به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا مهارت روایت‌سازی تحول را در سازمان‌های خود گسترش دهند و به اشتراک بگذارند.





چک لیست مستندسازی داستان تحول سازمانی

این چک لیست به منظور کمک به مدیران منابع انسانی برای مستندسازی مؤثر داستان های تحول سازمانی طراحی شده است. استفاده از این چک لیست به شما این امکان را می دهد که جزئیات و مراحل تحول را به طور شفاف و سازمان یافته مستند کنید، تا برای استفاده در آینده، تحلیل و به اشتراک گذاری در بین تیم ها و دیگر بخش های سازمانی مفید باشد.

۱- تعریف و هدف داستان

- عنوان داستان:
 - ☐ عنوان کوتاه و جذاب که نمایانگر تغییر یا تحولی که رخ داده است باشد.
- هدف اصلی روایت:
 - ☐ مشخص کردن هدف اصلی تحول یا تغییر در سازمان.
 - ☐ چه مسئله ای قرار بود حل شود یا چه هدفی دنبال می شد؟

۲- شناسایی چالش ها و موانع

- چالش های اصلی:
 - ☐ توصیف دقیق چالش های اصلی که در ابتدا وجود داشت (مالی، منابع انسانی، فرآیندها، فرهنگی، یا دیگر).
- شرایط بحرانی:
 - ☐ توضیح شرایط بحرانی و سختی هایی که سازمان یا تیم با آن مواجه بود.
- موانع داخلی و خارجی:
 - ☐ چه موانعی از داخل یا خارج سازمان وجود داشت که بر روند تحول اثر گذاشت؟

۳- فرآیند تغییر

- اقدامات انجام شده:
 - ☐ اقداماتی که برای مواجهه با چالش ها و مشکلات انجام شد، چه بودند؟
 - ☐ تیم یا فرد اصلی مسئول تغییر چه بود؟
- استراتژی های اتخاذ شده:
 - ☐ چه استراتژی هایی برای تغییر اتخاذ شد؟ (مثلاً ایجاد جلسات همدلی، بازسازی فرآیندها، تغییر ساختار تیمی، یا دیگر موارد)
- چگونگی مواجهه با مقاومت ها:





هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز **روش تدریس**

- چطور با مقاومت‌ها یا مخالفت‌های احتمالی کارکنان یا سایر بخش‌ها برخورد شد؟
- ابزار و منابع مورد استفاده:
- چه ابزارها، فناوری‌ها یا منابعی برای حمایت از فرآیند تغییر مورد استفاده قرار گرفتند؟

۴- دستاوردها و نتایج

- نتایج ملموس:
- نتایج قابل مشاهده تغییرات (افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت، بهبود روحیه کارکنان، بازگشت به ثبات مالی، یا سایر دستاوردها).
- تأثیرات بلندمدت:
- چه تأثیرات مثبت بلندمدتی بر سازمان یا تیم‌ها گذاشته شد؟
- ارزیابی موفقیت:
- چگونه موفقیت یا اثربخشی تغییرات ارزیابی شد؟ (شاخص‌ها، نظرسنجی‌ها، بررسی داده‌ها)

۵- تأثیرات انسانی و فرهنگی

- تأثیر بر روحیه کارکنان:
- تغییرات در روحیه، انگیزه، و احساس تعلق کارکنان به سازمان.
- تقویت ارتباطات درون سازمانی:
- چطور ارتباطات میان اعضای تیم یا بخش‌های مختلف تقویت شد؟
- ایجاد همبستگی و پشتیبانی:
- چگونه روحیه همبستگی و پشتیبانی از یکدیگر در تیم‌ها و سازمان ایجاد شد؟
- درس‌ها و تجربیات آموخته شده:
- چه درس‌هایی از این تجربه می‌توان آموخت که در آینده به کار برده شوند؟

۶- بررسی و مستندسازی با معیارهای کیفی

- شواهد و مستندات:
- جمع‌آوری داده‌ها، مستندات، یا گزارش‌های موجود برای پشتیبانی از روایت (شامل گزارش‌ها، آمار، مصاحبه‌ها).
- نظرات کارکنان:
- به اشتراک‌گذاری نظرات و تجربه‌های کارکنان درباره تغییرات و اثرات آن.
- نظرات مدیران و رهبران:
- جمع‌آوری دیدگاه‌های مدیران و رهبران سازمانی درباره فرآیند تغییر.





• بخش‌های مستند:

- ☐ معرفی کوتاه سازمان و پیشینه تغییرات
- ☐ چالش‌ها و موانع اولیه
- ☐ اقدامات و فرآیندهای اجرایی
- ☐ نتایج، دستاوردها و اثرات مثبت
- ☐ درس‌ها و تجربیات آموخته‌شده
- ☐ نتیجه‌گیری و توصیه‌ها برای آینده

• محتوای رسانه‌ای:

- ☐ استفاده از تصاویر، نمودارها یا ویدیوهای مستند برای پشتیبانی از روایت
- ☐ فرم‌های مصاحبه یا نظرسنجی با کارکنان برای جمع‌آوری بازخورد

۸- شیوه اشتراک‌گذاری و استفاده از روایت

• چگونگی به اشتراک‌گذاری داستان در سازمان:

- ☐ از چه راه‌هایی می‌توان داستان تحول را به اشتراک گذاشت؟ (جلسات، ایمیل‌های داخلی، اینترانت سازمانی)

• توصیه‌ها برای بهبود مستندات:

- ☐ پیشنهادهایی برای بهبود مستندسازی‌های آتی و تغییرات سازمانی آینده.

• مشارکت کارکنان در مستندسازی:

- ☐ چگونه می‌توان کارکنان را در فرآیند مستندسازی تغییرات مشارکت داد؟

جمع‌بندی: چک‌لیست مستندسازی داستان تحول سازمانی به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا یک داستان تغییر سازمانی را به شکلی جامع و مستند کنند، تا هم درک بهتری از آنچه در گذشته رخ داده به دست آید و هم برای مدیریت بحران‌های آینده از آن استفاده شود. این مستندسازی می‌تواند منبعی الهام‌بخش برای سایر بخش‌ها و تیم‌ها باشد.





تبیین و توضیح بخش ۱۱:۲۵-۱۱:۴۰: "ارزیابی امنیت روانی"

هدف این بخش، آشنایی مدیران منابع انسانی و سایر شرکت کنندگان با مفهوم امنیت روانی و چگونگی ارزیابی آن در محیط‌های سازمانی است. امنیت روانی یکی از عواملی است که به طور مستقیم بر سلامت روانی و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد و درک آن می‌تواند به بهبود روابط درون سازمانی، افزایش اعتماد و همکاری میان تیم‌ها کمک کند. این بخش به معرفی چک‌لیست‌ها و ابزارهای سنجش امنیت روانی پرداخته و روش‌هایی برای شناسایی و بهبود این امنیت در محیط کار ارائه می‌دهد.

تبیین و توضیح بخش "ارزیابی امنیت روانی"

۱- تعریف امنیت روانی:

- هدف: این بخش به شرکت کنندگان کمک می‌کند تا مفهوم امنیت روانی و اهمیت آن را درک کنند.
- توضیحات برای مدرس:

"امنیت روانی در محیط کار به احساس اعتماد و اطمینان افراد در سازمان اشاره دارد که در آن می‌توانند بدون ترس از قضاوت یا مجازات، نظرات و ایده‌های خود را ابراز کنند. این احساس امنیت باعث می‌شود که کارکنان در انجام وظایف خود به بهترین شکل عمل کنند، ریسک‌ها را به راحتی بپذیرند، و به رشد و یادگیری مستمر تشویق شوند."

ویژگی‌های امنیت روانی:

- کارکنان احساس می‌کنند که ایده‌هایشان پذیرفته است.
- هیچ‌گونه ترسی از واکنش‌های منفی یا مجازات به دلیل اشتباهات یا پیشنهادات جدید وجود ندارد.
- افراد احساس می‌کنند که در برابر همکاران و مدیران خود مورد احترام و پذیرش قرار دارند.

۲- ابزارهای سنجش امنیت روانی:

- هدف: آشنایی شرکت کنندگان با ابزارها و روش‌های مختلف برای ارزیابی امنیت روانی در سازمان.
- توضیحات برای مدرس:

"برای ارزیابی امنیت روانی، ابزارهای مختلفی وجود دارد که می‌توانند به سنجش میزان اعتماد، اضطراب و راحتی کارکنان در محیط کار کمک کنند. این ابزارها ممکن است شامل پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها باشند."

ابزارهای رایج برای ارزیابی امنیت روانی:

- پرسشنامه امنیت روانی: یک مجموعه سؤالات استاندارد که میزان احساس امنیت کارکنان در برابر قضاوت‌ها و اشتباهات را می‌سنجد.
- مصاحبه‌های یک‌به‌یک: گفتگوهای غیررسمی با کارکنان برای درک بهتر تجربیات آن‌ها و شناسایی مشکلات مرتبط با امنیت روانی.





روش تدریس

بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

- نظرسنجی‌ها: استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین یا کاغذی برای دریافت بازخورد عمومی کارکنان در مورد محیط کار.

- روش اجرایی: مدرس می‌تواند از پرسش‌های خاص برای سنجش امنیت روانی استفاده کند. به عنوان مثال:
 - "آیا شما احساس می‌کنید که می‌توانید بدون ترس از قضاوت نظرات خود را در جلسات مطرح کنید؟"
 - "آیا در صورت اشتباه، احساس می‌کنید که از شما حمایت خواهد شد؟"

۳- مصاحبه و بررسی رفتارها برای ارزیابی امنیت روانی:

- هدف: ارزیابی امنیت روانی از طریق مشاهدات مستقیم و مصاحبه‌های ساختاریافته.
- توضیحات برای مدرس:

"برای درک بهتر از امنیت روانی در سازمان، می‌توان از مصاحبه‌های فردی و گروهی استفاده کرد. این مصاحبه‌ها به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا تجربیات واقعی کارکنان را بشنوند و مسائل پنهان شده‌ای که ممکن است در نظرسنجی‌ها به طور کامل بیان نشود، شناسایی کنند."

- رفتارهایی که می‌توانند نشان‌دهنده امنیت روانی باشند:
 - کارکنان به طور فعال در بحث‌ها و جلسات شرکت می‌کنند.
 - کارکنان از اشتباهات خود درس می‌گیرند و به اشتراک می‌گذارند.
 - همکاری و هم‌افزایی در تیم‌ها به طور چشمگیری مشاهده می‌شود.
 - کارمندان از بازخورد سازنده استقبال می‌کنند و به آن عمل می‌کنند.

۴- معرفی چک‌لیست ارزیابی امنیت روانی:

- هدف: ارائه چک‌لیستی به مدیران منابع انسانی برای سنجش امنیت روانی در محیط کار.
- توضیحات برای مدرس:

"چک‌لیست ارزیابی امنیت روانی ابزاری است که می‌تواند برای اندازه‌گیری احساس امنیت کارکنان در محیط کار و شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمانی استفاده شود. این چک‌لیست شامل سؤالاتی است که به مدیران کمک می‌کند تا ارزیابی دقیقی از وضعیت روانی کارکنان به دست آورند."

چک‌لیست ارزیابی امنیت روانی:

- پرسش‌های فردی:
 ۱. آیا شما در محیط کار احساس راحتی برای ابراز نظرات و ایده‌های خود دارید؟
 ۲. آیا در صورت اشتباه یا شکست، از شما حمایت می‌شود؟
 ۳. آیا در سازمان احساس احترام و پذیرش می‌کنید؟
 ۴. آیا از بازخورد منفی در جلسات گروهی ترس ندارید؟





○ پرسش‌های گروهی:

۱. آیا اعضای تیم به‌طور آزادانه و بدون ترس از قضاوت، در جلسات مشارکت می‌کنند؟
۲. آیا در سازمان فرهنگ بازخورد و یادگیری از اشتباهات وجود دارد؟
۳. آیا کارکنان احساس می‌کنند که می‌توانند بدون ترس از تنبیه، مشکلات خود را با مدیران یا همکاران به اشتراک بگذارند؟

○ ارزیابی محیط سازمانی:

۱. محیط کار تا چه اندازه تشویق‌کننده و پذیرنده ایده‌های نو است؟
۲. آیا فضای کاری به‌گونه‌ای طراحی شده که کارکنان بتوانند به راحتی با یکدیگر تعامل کنند؟
۳. آیا از کارکنان خواسته می‌شود که در صورت مشکلات روانی یا اجتماعی، به منابع حمایتی مراجعه کنند؟

۵- معرفی جدول تحلیل محیط امنیت روانی:

- هدف: کمک به مدیران برای تحلیل نتایج ارزیابی امنیت روانی و شناسایی مشکلات.
- توضیحات برای مدرس:

"جدول تحلیل محیط امنیت روانی، ابزاری است که به شما کمک می‌کند تا نتایج چک‌لیست ارزیابی امنیت روانی را تحلیل کرده و الگوهای رفتاری کارکنان را شناسایی کنید. این جدول به مدیران کمک می‌کند تا مشکلات را شناسایی کرده و راهکارهای مؤثری برای بهبود امنیت روانی کارکنان ارائه دهند."

جدول تحلیل محیط امنیت روانی:

توضیحات و پیشنهادات	سطح امنیت روانی (کم، متوسط، زیاد)	مؤلفه ارزیابی
بهبود ارتباطات و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	کم / متوسط / زیاد	اعتماد به مدیران
ایجاد جلسات بازخورد و همدلی با کارکنان	کم / متوسط / زیاد	فرصت برای ابراز نظرات
آموزش فرهنگ پذیرش اشتباهات و یادگیری از آن‌ها	کم / متوسط / زیاد	حمایت در مواجهه با اشتباهات
تقویت تیم‌های بین‌فردی و اعتمادسازی بیشتر	کم / متوسط / زیاد	همکاری در تیم‌ها
تشویق به مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری	کم / متوسط / زیاد	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

۶- جمع‌بندی و پیگیری:

- هدف: اطمینان از ایجاد محیطی امن و روانی برای کارکنان در سازمان.
- توضیحات برای مدرس:

"پس از استفاده از این چک‌لیست و جدول تحلیل محیط، گام بعدی این است که نتایج به‌دست آمده را بررسی کرده و اقداماتی را برای تقویت امنیت روانی در سازمان انجام دهید. این فرآیند باید به‌طور مداوم ارزیابی شود تا سازمان بتواند در مسیر بهبود مستمر حرکت کند."





- چک لیست ارزیابی امنیت روانی: فرم آنلاین یا کاغذی برای جمع آوری بازخورد از کارکنان.
- جدول تحلیل محیط: نمودارهایی که کمک می کنند تا نتایج ارزیابی امنیت روانی به طور واضح و قابل تحلیل درآید.
- نمونه های عملی: فیلم ها یا نمونه های مستند از سازمان هایی که به طور مؤثر امنیت روانی کارکنان خود را حفظ کرده اند.

این بخش به مدیران منابع انسانی کمک می کند تا نه تنها امنیت روانی کارکنان خود را ارزیابی کنند، بلکه با استفاده از ابزارها و چک لیست های ارائه شده، راهکارهای موثری برای بهبود این امنیت در محیط های کاری بحرانی ارائه دهند.

در اینجا چند نمونه عملی از سازمان هایی که به طور مؤثر امنیت روانی کارکنان خود را حفظ کرده اند، آورده شده است. این سازمان ها با استفاده از روش ها و ابزارهای مختلف، توانسته اند محیطی امن و حمایتی برای کارکنان خود ایجاد کنند، که به ارتقاء بهره وری، کاهش استرس و حفظ انگیزه کمک کرده است.

۱- گوگل (Google)

استراتژی: ایجاد فضای باز برای اشتراک گذاری ایده ها

- چالش: ایجاد فضایی که در آن کارکنان بدون ترس از قضاوت یا مجازات بتوانند ایده های خود را به اشتراک بگذارند.
- راهکار: گوگل به طور مؤثر از مفهوم "امنیت روانی" برای تقویت نوآوری و همکاری استفاده می کند. یکی از شناخته شده ترین برنامه های گوگل در این زمینه، "ساعت ۲۰ درصد" است که به کارکنان این اجازه را می دهد که ۲۰ درصد از وقت کاری خود را به پروژه های شخصی اختصاص دهند. این فرهنگ بازخورد، تجربه ها و نظرات به اشتراک گذاشته شده بدون ترس از سرزنش، به گوگل کمک کرده است تا به یکی از پیشروترین شرکت های تکنولوژی جهان تبدیل شود.
- نتیجه: این فضای امن به کارکنان کمک کرده است تا همواره به جستجو و تجربه گرایی ادامه دهند و بدون نگرانی از شکست ها، نوآوری کنند.

۲- پیتزا هات (Pizza Hut)

استراتژی: جلسات همدلی و بازخورد مستمر

- چالش: ایجاد یک محیط کاری که کارکنان احساس کنند نظرات و پیشنهاداتشان شنیده می شود، به ویژه در زمانی که با فشارهای کاری مواجه هستند.
- راهکار: پیتزا هات جلسات "همدلی گروهی" و "بازخورد مستمر" را به صورت ماهانه برگزار می کند. در این جلسات، کارکنان به راحتی می توانند در مورد مشکلات خود صحبت کنند و از مدیران حمایت دریافت کنند. علاوه بر این، پیتزا هات برنامه هایی برای تشویق به تبادل بازخورد مثبت و منفی دارد که به کارکنان کمک می کند تا از تجربیات همدیگر بیاموزند.
- نتیجه: این استراتژی باعث ایجاد فضایی ایمن و حمایتی برای کارکنان شده است که موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش میزان غیبت های کاری می شود.





۳- زاپوس (Zappos)

استراتژی: فرهنگ باز و صداقت در سازمان

- **چالش:** مقابله با مشکلات ناشی از فشارهای کاری در یک سازمان با کارکنان زیاد و حفظ اعتماد در میان تیم‌ها.
- **راهکار:** زاپوس (شرکت معروف کفش آنلاین) فرهنگ صداقت و شفافیت را در سازمان خود بنا نهاده است. این شرکت به کارکنان خود اجازه می‌دهد که در تصمیمات مهم مشارکت کنند و احساس کنند که نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلیدی تاثیرگذار است. همچنین، در زاپوس کارکنان برای اشتباهات خود مسئولیت‌پذیر هستند و این فرهنگ باعث می‌شود که هیچ‌کسی نترسد از خطاهای خود یاد بگیرد.
- **نتیجه:** این اقدامات باعث افزایش امنیت روانی کارکنان شده است. کارکنان احساس می‌کنند که محیط کارشان یک فضای حمایتی است که در آن نه تنها موفقیت‌ها بلکه شکست‌ها نیز فرصتی برای یادگیری هستند.

۴- میکروسافت (Microsoft)

استراتژی: برنامه‌های روانشناسی و حمایتی برای کارکنان

- **چالش:** کاهش استرس و اضطراب در میان کارکنان با هدف بهبود بهره‌وری و حفظ روحیه.
- **راهکار:** میکروسافت برنامه‌های پشتیبانی روانی را برای کارکنان خود راه‌اندازی کرده است. این برنامه‌ها شامل مشاوره‌های روان‌شناسی، گروه‌های پشتیبانی، و دوره‌های مدیریت استرس می‌باشد. همچنین، این شرکت به کارکنان خود آموزش‌هایی در زمینه امنیت روانی و مدیریت احساسات می‌دهد.
- **نتیجه:** این اقدامات باعث کاهش استرس‌های شغلی و بهبود کارایی و روحیه کارکنان می‌شود. میکروسافت به یکی از سازمان‌های پیشرو در زمینه رفاه کارکنان تبدیل شده است.

۵- مایکروسافت (Microsoft)

استراتژی: جلسات بازخورد و برنامه‌های حمایتی

- **چالش:** مدیریت استرس و افزایش امنیت روانی در محیط کار با توجه به حجم کاری بالا و فشارهای سازمانی.
- **راهکار:** مایکروسافت برنامه‌های حمایتی روانی برای کارکنان خود ارائه می‌دهد که شامل جلسات بازخورد منظم و مشاوره روانی می‌شود. این شرکت از رویکردهای همدلی و تعامل مثبت استفاده می‌کند که به کارکنان کمک می‌کند تا با استرس‌های کاری بهتر کنار بیایند.
- **نتیجه:** به کمک این استراتژی‌ها، کارکنان مایکروسافت احساس راحتی بیشتری در بیان نگرانی‌های خود دارند و این امر باعث افزایش اعتماد و بهره‌وری در تیم‌ها می‌شود.

۶- نتفلیکس (Netflix)

استراتژی: فرهنگ کار با اعتماد و آزادی

- **چالش:** حفظ امنیت روانی در محیط کاری بسیار رقابتی و پرتنش در صنعت فیلم و رسانه.





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

- راهکار: نتفلیکس فرهنگ اعتماد و آزادی عمل را در محیط کار خود گسترش داده است. در این فرهنگ، کارکنان از آزادی زیادی برای اتخاذ تصمیمات دارند و می‌توانند به راحتی بازخورد بدهند یا درخواست کنند. این آزادی موجب کاهش فشار روانی و تقویت امنیت روانی در تیم‌ها می‌شود.
- نتیجه: این رویکرد باعث شده که کارکنان نتفلیکس احساس کنند که نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند است و می‌توانند بدون ترس از مجازات یا قضاوت، ایده‌های نو را ارائه دهند.

نتیجه‌گیری: این نمونه‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به طور مؤثر امنیت روانی را در محیط کاری حفظ کرده‌اند، بهبود قابل توجهی در روابط کاری، کاهش استرس و افزایش بهره‌وری کارکنان خود مشاهده کرده‌اند. فرهنگ همدلی، بازخورد مثبت، حمایت روانی، و ایجاد فضایی امن برای ابراز نظرات از جمله ابزارهای کلیدی برای حفظ امنیت روانی کارکنان است که در این سازمان‌ها به کار گرفته شده است.

تبیین و توضیح بخش ۱۱:۴۰-۱۱:۴۵: "جمع‌بندی و گفت‌وگو"

این بخش به‌عنوان پایان جلسه طراحی شده است و هدف آن جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده و ایجاد فرصتی برای گفت‌وگو میان شرکت‌کنندگان است. در این مرحله، پس از ارائه مفاهیم و ابزارهای مختلف در طول دوره، به مدیران منابع انسانی این امکان داده می‌شود که اطلاعات و ایده‌های به‌دست‌آمده را مرور کنند و تصمیماتی برای پیاده‌سازی عملی آن‌ها در سازمان خود بگیرند.

تبیین بخش "جمع‌بندی و گفت‌وگو"

۱- مرور محورها

- هدف: جمع‌بندی مباحث و مفاهیم اصلی ارائه‌شده در طول دوره.
- توضیحات برای مدرس:

"در این بخش، ما می‌خواهیم به طور سریع و کارآمد محتوای جلسه را مرور کنیم و نکات اصلی را که امروز پوشش دادیم، بازبینی کنیم. هدف این کار این است که مطمئن شویم شما تمام مفاهیم مطرح‌شده را به‌طور کامل درک کرده‌اید و می‌توانید آن‌ها را در سازمان خود پیاده‌سازی کنید."

محورهای اصلی جلسه:

۱. امنیت روانی: اهمیت ایجاد محیط کاری امن و حمایتی برای کارکنان.
۲. روایت‌سازی از تغییر: چگونه می‌توان تغییرات سازمانی را مستند کرد و آن‌ها را به اشتراک گذاشت.
۳. ارزیابی امنیت روانی: ابزارها و روش‌های سنجش امنیت روانی در محیط کار.
۴. تکنیک‌های آرام‌سازی: معرفی تکنیک‌های مختلف برای کاهش استرس و ایجاد آرامش روانی در کارکنان.
۵. مدیریت منابع انسانی در بحران: روش‌هایی برای حفظ انگیزه و سلامت روانی کارکنان در زمان‌های بحرانی.





۲- دعوت به اقدام عملی

- هدف: تشویق شرکت کنندگان به استفاده از مطالب یادگرفته شده در موقعیت های واقعی.
- توضیحات برای مدرس:

"اکنون که به طور خلاصه مفاهیم کلیدی را مرور کردیم، وقت آن است که به اقدامات عملی فکر کنیم. از شما می خواهیم که یک یا چند اقدام عملی برای سازمان خود طراحی کنید که بتوانید از امروز یا هفته آینده آن ها را به اجرا در آورید. هدف این است که شما به طور فعال به پیاده سازی این مفاهیم در محیط کاری خود بپردازید."

سؤالاتی برای تحریک تفکر عملی:

- "کدامیک از این مفاهیم و ابزارها را می توانید به سرعت در تیم خود پیاده سازی کنید؟"
- "چه اقدامی می توانید انجام دهید تا امنیت روانی بیشتری برای کارکنان خود فراهم کنید؟"
- "چگونه می توانید با استفاده از روایت سازی، تغییرات مثبت را در سازمان خود مستندسازی کرده و به اشتراک بگذارید؟"

دستورالعمل برای مدرس: از شرکت کنندگان بخواهید که در گروه های کوچک یا به صورت فردی اقداماتی را که می خواهند انجام دهند، بنویسند. می توانید به آن ها پیشنهاد دهید که این اقدامات را به عنوان اهداف کوتاه مدت برای خود تعیین کنند.

۳- گفت و گوی آزاد

- هدف: ایجاد فضایی برای اشتراک گذاری تجربیات، سؤالات و نظرات شرکت کنندگان و تأمین یک فضای تعاملی در پایان جلسه.
- توضیحات برای مدرس:

"در این بخش، می خواهیم فضای گفت و گو و تعامل آزاد داشته باشیم. اگر سوالی دارید، یا تجربه ای از پیاده سازی این مفاهیم در سازمان خود دارید که می خواهید به اشتراک بگذارید، این زمان برای شماست. همچنین، اگر به چالش هایی در پیاده سازی این مفاهیم برخورد کرده اید، می توانید آن ها را مطرح کنید تا به بحث گذاشته شوند."

روش اجرایی:

- از شرکت کنندگان بخواهید که سؤالات خود را بپرسند یا تجربیات خود را در مورد چگونگی بهبود امنیت روانی یا پیاده سازی ابزارهای جدید در سازمان هایشان به اشتراک بگذارند.
- پیشنهاد: مدرس می تواند سؤالات تحریک کننده ای مانند:
 - "آیا تجربه ای از تلاش برای حفظ امنیت روانی در بحران ها دارید؟"
 - "چه چالش هایی در این زمینه به نظر شما بزرگ ترین مانع هستند؟"

هدف این گفت و گو: تقویت تعاملات و ایجاد فضای یادگیری هم زمان برای حل مشکلات و چالش های مطرح شده.





- هدف: ارایه منابع آموزشی اضافی برای گسترش دانش و اطلاعات شرکت کنندگان.
- توضیحات برای مدرس:

"برای ادامه یادگیری و پیاده سازی این مفاهیم، ما منابع اضافی را برای شما فراهم کرده ایم که می توانید برای استفاده بیشتر از آن ها بهره برداری کنید. این منابع شامل مقالات، کتاب ها، وبینارها، و دوره های آنلاین هستند که به شما کمک می کنند تا اطلاعات خود را گسترش دهید."

منابع ممکن شامل:

- کتاب ها و مقالات: مقالات معتبر در زمینه مدیریت منابع انسانی، امنیت روانی و روان شناسی مثبت.
- وبینارها و دوره ها: دوره های آنلاین مرتبط با توسعه منابع انسانی و بهبود امنیت روانی.
- ابزارهای آنلاین: لینک های به ابزارهای ارزیابی امنیت روانی، نظرسنجی ها و چک لیست ها.

نکته برای مدرس: به شرکت کنندگان اشاره کنید که این منابع می توانند در فرایند یادگیری مستمر و بهبود مدیریت منابع انسانی در بحران ها بسیار مؤثر باشند.

جمع بندی نهایی:

- **هدف نهایی:** اطمینان از این که شرکت کنندگان مطالب را درک کرده اند و آماده اند که آن ها را در محیط کار خود به کار گیرند. همچنین ایجاد فضای مناسب برای طرح سؤالات و تبادل نظر بین شرکت کنندگان.
- **پیشنهاد عملی:** از شرکت کنندگان بخواهید که حداقل یک اقدام کوچک را برای بهبود امنیت روانی یا فرهنگ سازمانی خود در نظر بگیرند و این اقدام را پس از جلسه آغاز کنند.

با استفاده از این بخش، مدرس می تواند اطمینان حاصل کند که مطالب به طور مؤثر جمع بندی شده و شرکت کنندگان انگیزه و ابزارهای لازم برای اجرای تغییرات مثبت در سازمان های خود را دارند.

در اینجا تعدادی از مقالات معتبر و مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی، امنیت روانی و روان شناسی مثبت آورده شده است که می تواند به مدیران منابع انسانی و پژوهشگران در این حوزه ها کمک کند تا اطلاعات به روز و عمیقی به دست آورند.



۱- مقالات در زمینه مدیریت منابع انسانی

1.1 "The Human Resource Management Review"

- مقاله: "The Role of Human Resources in Enhancing Organizational Change"
- نویسندگان: J. D. Ulrich, W. Brockbank
- چکیده: این مقاله بررسی می‌کند که چگونه منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی در هدایت و مدیریت تغییرات سازمانی ایفا کند. آن‌ها به بررسی استراتژی‌های مختلف منابع انسانی در بهبود اثربخشی سازمان‌ها پرداخته‌اند و نقش منابع انسانی در تسهیل تغییرات فرهنگی و عملیاتی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند.
- لینک: [Human Resource Management Review](#)

1.2 "Journal of Applied Psychology"

- مقاله: "Human Resource Management and Organizational Performance: A Review and Research Agenda"
- نویسندگان: D. E. Guest
- چکیده: این مقاله رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین تحقیقاتی را در زمینه رویکردهای مؤثر در منابع انسانی و تأثیر آن‌ها بر نتایج عملکرد سازمان‌ها ارائه می‌دهد.
- لینک: [Journal of Applied Psychology](#)

۲- مقالات در زمینه امنیت روانی در محیط کار

2.1 "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

- نویسندگان: Amy C. Edmondson
- چکیده: این مقاله یکی از مقالات اصلی در زمینه امنیت روانی است که توسط آمی ادمندسون منتشر شده است. او در این مقاله بررسی می‌کند که چگونه امنیت روانی در تیم‌ها باعث می‌شود تا کارکنان بتوانند آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند و اشتباهات خود را بدون ترس از مجازات به اشتراک بگذارند.
- نتیجه‌گیری: امنیت روانی می‌تواند یادگیری تیمی و عملکرد را بهبود بخشد.
- لینک: [Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams](#)

2.2 "The Psychological Safety of Employees in the Workplace"

- نویسندگان: P. K. Smith, J. M. T. Higgins
- چکیده: این مقاله به بررسی اهمیت امنیت روانی در سازمان‌ها و محیط‌های کاری می‌پردازد. آن‌ها به عوامل مختلفی اشاره می‌کنند که می‌تواند بر احساس امنیت روانی کارکنان تأثیر بگذارد و چگونگی ارزیابی آن‌ها در سازمان‌ها را توضیح می‌دهند.
- لینک: [The Psychological Safety of Employees](#)



3.1 "Positive Psychology: An Introduction"

- نویسندگان: Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi
- چکیده: این کتاب پایه‌گذار حوزه روان‌شناسی مثبت است. مارتین سلیگمن و میهایلی چیکسنت میهایلی در این مقاله اصول روان‌شناسی مثبت را معرفی می‌کنند و اهمیت توجه به نقاط قوت فردی، شادکامی، و رشد شخصی را به‌عنوان ارکان اصلی بهبود کیفیت زندگی انسان‌ها مطرح می‌سازند.
- لینک: [Positive Psychology: An Introduction](#)

3.2 "Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being"

- نویسنده: Martin Seligman
- چکیده: در این کتاب، مارتین سلیگمن اصول روان‌شناسی مثبت را به‌طور جامع شرح می‌دهد. او مدل جدیدی برای ارزیابی و بهبود شادکامی و رفاه شخصی معرفی می‌کند که شامل جنبه‌های مختلف زندگی، از جمله روابط اجتماعی، معناداری و دستاوردهای فردی است.
- لینک: [Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being](#)

3.3 "The Role of Positive Psychology in Human Resource Management"

- نویسندگان: M. M. Wright, S. L. Ziegler
- چکیده: این مقاله به بررسی نحوه استفاده از اصول روان‌شناسی مثبت در مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. نویسندگان استدلال می‌کنند که استفاده از روان‌شناسی مثبت می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد، و کاهش استرس در محیط‌های کاری کمک کند.
- لینک: [The Role of Positive Psychology in Human Resource Management](#)

۴- مقالات در زمینه روان‌شناسی مثبت در سازمان‌ها

4.1 "Building a Positive Workplace Culture"

- نویسندگان: P. J. Snyder, D. A. Lopez
- چکیده: این مقاله به شیوه‌های ایجاد و تقویت فرهنگ مثبت سازمانی می‌پردازد. نویسندگان استراتژی‌هایی را برای توسعه فضای کاری شاد و حمایتگر پیشنهاد می‌دهند که به نوبه خود به بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند.
- لینک: [Building a Positive Workplace Culture](#)

4.2 "Positive Organizational Scholarship"

- نویسندگان: Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز **روش تدریس**

- چکیده: این مقاله به حوزه **Scholarship** روان‌شناسی مثبت سازمانی پرداخته و مفهوم آن را برای ایجاد محیط‌های کاری مثبت و حمایتگر معرفی می‌کند. در این مقاله، از روان‌شناسی مثبت برای تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود عملکرد تیم‌ها استفاده شده است.

- لینک: [Positive Organizational Scholarship](#)

نتیجه‌گیری:

این مقالات و منابع می‌توانند به مدیران منابع انسانی کمک کنند تا از اصول و ابزارهای امنیت روانی و روان‌شناسی مثبت برای بهبود وضعیت کاری و ارتقاء رفاه کارکنان استفاده کنند. مطالعه این مقالات می‌تواند درک عمیق‌تری از این مباحث به وجود آورد و روش‌های جدیدی برای ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و شاداب فراهم سازد.





WHY DO YOU WORK?



Share your response
in the chat!

دفترچه راهنمای مدرس

دوره آموزشی: بازسازی روانی و احیای منابع انسانی

محتوای دوره:

- «من در کار معنا دارم» – Purpose at Work & Meaning
- چگونه آرامش را در فضای سازمانی بازسازی کنیم؟
- اقدام کوچک، تغییر بزرگ: مسیر اثربخشی انسانی
- طراحی بیانیه معنا و دیوار مأموریت در سازمان
- تمرین‌های ساده برای بهبود حال روانی کارکنان
- ارزیابی روانی-انگیزشی با ابزارهای ساده

مخاطبان: مدیران منابع انسانی، کارشناسان آموزش، مدیران میانی، فعالان حوزه توسعه انسانی

اهداف جلسه:

۱. آشنایی با مفهوم معنا، آرامش و اثربخشی در محیط کار
۲. معرفی تکنیک‌ها و ابزارهای ساده برای بازسازی روانی کارکنان
۳. تمرین عملی برای تدوین بیانیه معنا
۴. آموزش روش‌های قابل اجرا برای استقرار این مفاهیم در سازمان

ساختار پیشنهادی جلسه (۹۰ دقیقه)

زمان	عنوان بخش	محتوای اصلی	روش اجرا
08:30-08:40	یخ‌شکنی و مقدمه	معرفی مدرس، هدف جلسه، سوال باز: «چرا کار می‌کنید؟»	تعامل چت + معرفی تصویری
08:40-08:55	معنا در کار	مفهوم "من در کار معنا دارم"، تأثیر معنا بر انگیزه	ارائه با اسلاید + روایت واقعی
08:55-09:05	آرامش در سازمان	معرفی تکنیک‌های تنفس، توقف ذهنی، طبیعت‌درمانی	اجرای تمرین کوتاه + دستورالعمل
09:05-09:20	اقدام کوچک، تغییر بزرگ	تعریف ایده اقدامات کوچک، مثال‌های اجرا شده	گفت‌وگوی گروهی یا نظرسنجی
09:20-09:30	بیانیه معنا و دیوار مأموریت	نوشتن بیانیه شخصی معنا	ارائه راهنما + تمرین فردی
09:30-09:40	تمرین‌های بهبود حال روانی	معرفی Emo Card، صندوق احساس، دیوار احساس	نمایش تصویر نمونه + بحث تجربی
09:40-09:50	ارزیابی انگیزشی ساده	معرفی پرسشنامه ساده برای سنجش انگیزه و معنا	ارائه فرم نمونه و تحلیل زنده
09:50-10:00	جمع‌بندی و سوالات	مرور کل جلسه، جمع‌بندی نکات، پرسش و پاسخ	گفت‌وگوی پایانی + لینک منابع





ابزارها و فایل‌های لازم:

- پاورپوینت مفهومی (اسلایدهای آماده ارائه)
- فرم بیانیه معنا
- تصویر یا نمونه دیجیتال دیوار معنا
- فایل پرسشنامه انگیزشی ساده (۵ یا ۷ سوال)
- لینک ابزار Emo-card یا فرم احساس روزانه

نکات کلیدی اجرا:

- حتماً با طرح یک سوال تأملی شروع کنید (مثلاً: «کاری که انجام می‌دهید چرا برایتان مهم است؟»)
 - در بخش معنا، از مثال انسانی و واقعی استفاده کنید تا ارتباط عاطفی برقرار شود
 - در تمرین‌های آرامش، مدرس می‌تواند خود تمرین تنفس را اجرا و هدایت کند (مثلاً تنفس ۴-۴-۶)
 - در تمرین بیانیه معنا، از شرکت‌کنندگان بخواهید جمله‌ای ساده بنویسند و داوطلبانه به اشتراک بگذارند
 - در پایان جلسه، ۲ اقدام عملی ساده پیشنهاد دهید:
۱. طراحی دیوار معنا مجازی (در گروه سازمانی)
 ۲. اجرای «یک جمله امید» در کانال تیمی

پیگیری پس از جلسه:

- ارسال فایل PDF محتوای جلسه به شرکت‌کنندگان
- ارائه نمونه بیانیه‌های الهام‌بخش
- دعوت از داوطلبان برای تشکیل تیم «حال خوب سازمانی»
- طراحی یک فرم بازخورد کوتاه برای ارزیابی اثربخشی جلسه

فرم‌های مورد نیاز:

۱- فرم بیانیه معنا:

عنوان: من اینجا هستم چون...

من اینجا هستم تا با [مهارت/ویژگی خودم] به [افراد یا هدف] کمک کنم تا [تأثیر دلخواه]، چون باور دارم که [ارزش شخصی مهم من].
مثال: من اینجا هستم تا با دقت و پیگیری، به تیم کمک کنم کیفیت کار را بالا ببرم، چون برایم مهم است که مشتریان به ما اعتماد کنند.

۲- فرم احساس ایموکاردر Emo Card :

عنوان: حال شما امروز چگونه است؟

😊 عالی 😊 خوب 😐 خنثی 😞 خسته 😡 نگران

روش اجرا: شرکت‌کننده در چت یا نظرسنجی، شکلک یا حس خود را انتخاب می‌کند.





۳- فرم ارزیابی انگیزشی ساده:

لطفاً به هر سوال از ۱ تا ۵ امتیاز دهید (۱ = کاملاً مخالف / ۵ = کاملاً موافق)

سوال	امتیاز
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 ببینم، پیشنهاد می‌دهم.	☐

ساعت ۸:۳۰-۸:۴۰

پرسش «چرا کار می‌کنید؟» یکی از مؤثرترین ابزارهای ورود به بحث بازسازی روانی، معنا و انگیزش در محیط کار است. این سوال به ظاهر ساده، در عمق خود یک گفت‌وگوی عمیق با انگیزه‌های درونی انسان آغاز می‌کند.

مقدمه و هدف از پرسش «چرا کار می‌کنید؟»

این پرسش برای شروع کلاس طراحی شده تا:

- شرکت‌کننده‌ها را از حالت منفعل خارج کند
- توجه آن‌ها را از «وظیفه» به «هدف و معنا» ببرد
- مسیر جلسه را به سمت خودآگاهی و بازتاب درونی هدایت کند

شیوه طرح سوال در ابتدای جلسه

پس از معرفی مختصر، مدرس می‌تواند چنین بگوید:

«ما امروز درباره معنا، آرامش و اثرگذاری در کار حرف می‌زنیم. ولی بیایید اول به یک سوال ساده فکر کنیم...»

شما چرا کار می‌کنید؟

نه صرفاً به خاطر حقوق یا اجبار، بلکه واقعاً چرا این کار را انتخاب کرده‌اید؟ یا چرا ادامه می‌دهید؟

پاسخ شما می‌تونه شخصی، احساسی، یا حتی ساده باشه...»

سپس از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود در چت بنویسند یا با یک نظرسنجی ناشناس شرکت کنند.

نمونه پاسخ‌های الهام‌بخش که می‌توانید برای فعال‌سازی ذهن ارائه دهید:

- «چون دوست دارم برای خانواده‌ام امنیت مالی فراهم کنم.»
- «چون احساس می‌کنم می‌توانم تغییری ایجاد کنم.»
- «چون کار من به زندگی دیگران کمک می‌کند.»
- «چون وقتی مفید هستم، حس زنده بودن دارم.»
- «چون فکر می‌کنم سهمی در آینده بهتر دارم.»





نسخه تعاملی سوال برای چت یا گفت‌وگوی گروهی

پرسش باز در چت: لطفاً در یک جمله بنویسید: "من کار می‌کنم چون"
(می‌توانید چند پاسخ را بخوانید و بدون قضاوت، با لبخند کوتاه تشویق کنید.)

هدف از این پرسش چیست؟

- فعال‌سازی معناگرایی فردی در آغاز بحث
- مقدمه‌ای برای ورود به تمرین بیانیه معنا
- پیوند زدن بین وظایف شغلی و اهداف انسانی

۸:۴۰ تا ۸:۵۵ موضوع «من در کار معنا دارم» (Meaning & Purpose at Work)

مدرس باید مفهومی الهام‌بخش، علمی و قابل لمس ارائه دهد که ذهن و قلب مخاطبان را درگیر کند. در ادامه متن پیشنهادی برای گفتار مدرس + مثال‌ها و کلیدهای انتقال پیام آمده است:

متن پیشنهادی گفتار مدرس (برای ۱۵ دقیقه)

«اجازه بدهید با یک جمله شروع کنم:

انسان‌ها فقط برای نان کار نمی‌کنند — برای معنا هم کار می‌کنند.

وقتی کسی بداند که چرا اینجا هست، کارش فقط وظیفه نیست؛ تبدیل به بخشی از هویت و انگیزه‌اش می‌شود.

وقتی احساس کنیم که کار ما تأثیر دارد، مفیدیم، دیده می‌شویم، حتی سخت‌ترین روزها هم قابل تحمل می‌شود.

حالا بیایید به یک پرسش جدی فکر کنیم:

آیا ما فقط کار می‌کنیم چون باید؟

یا کارمان در زندگی ما معنا و اثری دارد؟

تحقیقات نشون داده‌اند که معنا در کار باعث می‌شود:

- انگیزه درونی پایدار بماند
- فرسودگی روانی کاهش یابد
- تعلق سازمانی و وفاداری بیشتر شود
- بهره‌وری واقعی افزایش پیدا کند"

منابع علمی قابل استفاده برای گفتار:

- نظریه «Purpose at Work» از Michael Steger
- تحقیق Grant (2008) کار معنادار → بهره‌وری + رضایت شغلی
- مدل «WAMI» (Work And Meaning Inventory)





مثال‌های الهام‌بخش برای مدرس:

۱. یک پرستار در بیمارستان جنگی:

"من اینجا هستم تا حتی در سخت‌ترین شرایط، یک نفر کمتر درد بکشد."

۲. کارمند تدارکات مدرسه:

"هر بار که کلاسی رو تمیز می‌کنم، حس می‌کنم دارم برای آینده بچه‌ها زمینه می‌سازم."

۳. مسئول برق در شرکت توزیع:

"وقتی برق یه محله توی زمستون قطع شده، بدون خواب تا صبح کار کردم، چون می‌دونستم شاید یه مادر نتونه بخاری بچه‌اش رو روشن کنه."

پیشنهاد برای تعامل:

مدرس می‌تواند در این لحظه بپرسد:

"آیا تا حالا پیش اومده که حس کنید کاری که انجام می‌دید، فراتر از حقوق و شرح وظیفه‌ست؟"

حس کردید کاری که می‌کنید، مهم و مؤثر بوده؟"

اگر کسی مایل بود در چت یا صدا به اشتراک بذاره، خیلی عالیه.

جمع‌بندی گفتار:

"ما هر روز کار می‌کنیم. اما فرق بین کار خسته‌کننده و الهام‌بخش اینه که بدونیم چرا انجامش می‌دیم."

معنا، شوق ما رو روشن می‌کنه — حتی اگر کار ما ساده باشه، ولی اگر برای کسی یا چیزی مهم باشه، دیگه فقط «وظیفه» نیست، می‌شه «رسالت»."

برای بخش ۸:۵۵ تا ۹:۰۵ با موضوع آرامش در سازمانی پردازد،

هدف مدرس این است که:

- مخاطب را با نقش آرامش ذهنی و بدنی در محیط کار آشنا کند
- ۲ یا ۳ تکنیک ساده و عملی را معرفی و اجرا کند
- نشان دهد که چطور این تکنیک‌ها می‌توانند بخشی از روال کاری سازمان شوند، نه فقط یک تمرین لحظه‌ای

مقدمه کوتاه برای آغاز بخش:

"در فضای پر تنش امروز، هیچ معنا یا اثربخشی پایداری بدون آرامش ذهنی باقی نمی‌ماند."

وقتی ذهن آشفته است، یادگیری، همکاری، خلاقیت و حتی همدلی هم مختل می‌شود."

برای همین، آرامش فقط یک موضوع فردی نیست؛ یک استراتژی سازمانی است."

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران





تکنیک ۱: تنفس عمیق (Deep Breathing)

هدف: کاهش ضربان قلب، تنظیم ریتم بدن و بازیابی تمرکز

مدت اجرا: ۲ دقیقه

روش اجرا توسط مدرس (راهنمای گفتاری):

«لطفاً راحت بنشینید، شانه‌ها را رها کنید...»

- از بینی نفس عمیق بکشید (۴ ثانیه)
 - نگه دارید (۴ ثانیه)
 - از دهان، آرام بیرون بدهید (۶ ثانیه)
- این چرخه را با هم، ۵ بار تکرار می‌کنیم...»

الگوی تنفس:

۴ ثانیه دم - ۴ ثانیه نگه‌داشتن - ۶ ثانیه بازدم

تکنیک ۲: توقف ذهنی Mindful STOP

هدف: توقف افکار پراکنده و افزایش حضور ذهن

مدت اجرا: ۹۰ ثانیه

مدل S.T.O.P :

حرف	معنا	راهنمای گفتار مدرس
S – Stop	ایست	الان فقط برای چند لحظه، متوقف می‌شیم...
T – Take a breath	تنفس	یک نفس آرام و آگاهانه...
O – Observe	مشاهده	...چه حسی دارید؟ در بدن، ذهن، یا احساس؟ فقط نگاه کنید، بدون قضاوت
P – Proceed	ادامه با آگاهی	...حالا با ذهن شفاف‌تر، ادامه بدید

تکنیک ۳: طبیعت‌درمانی کوتاه (Micro-Nature Therapy)

هدف: اتصال دوباره به حس زیستی و آرامش طبیعی

مدت اجرا: ۱ دقیقه



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



روش:

مدرس می‌تواند بگوید: اگر الان در محل کار هستید، لطفاً برای ۳۰ ثانیه به تصویری از طبیعت نگاه کنید...
اگر گلدان یا برگ کوچکی نزدیک شماست، لمسش کنید...
یا فقط چشم‌هاتون رو ببندید و صدای طبیعت (مثلاً فایل آب یا پرندۀ) رو بشنوید...
اگر زمان اجازه دهد، یک فایل صوتی کوتاه (مثلاً صدای جنگل یا رودخانه) هم قابل پخش است.

جمع‌بندی مدرس (یک جمله):

آرامش، یک امتیاز نیست — یک مهارت است.
شما می‌توانید این ۳ تکنیک ساده را در ابتدای جلسه، بین وظایف یا حتی هنگام تنش‌های سازمانی اجرا کنید.
حتی ۲ دقیقه تمرین روزانه، می‌تواند فضا و کارایی یک تیم را دگرگون کند.

بخش ۹:۰۵ تا ۹:۲۰ با موضوع اقدام کوچک، تغییر بزرگ

یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین قسمت‌های کلاس است، چون شرکت‌کننده‌ها را از حالت شنونده منفعل به «کنش‌گر امیدوار» تبدیل می‌کند. در این بخش، هدف مدرس این است که به مخاطبان نشان دهد: برای بهبود حال روانی سازمان و ایجاد معنا، لزوماً نیازی به بودجه بالا یا ساختار پیچیده نیست — یک اقدام ساده و کوچک می‌تواند اثر روانی و فرهنگی بزرگی داشته باشد.

دستور کار مدرس برای ۱۵ دقیقه

گام اول: مقدمه مفهومی (۵ دقیقه)



متن پیشنهادی برای گفتار: «در دل بحران‌ها و فرسودگی‌ها، ما منتظر اصلاحات بزرگ و تغییرات بالا به پایین می‌مانیم. ولی بارها دیده‌ایم که یک اقدام کوچک، اگر با نیت انسانی و استمرار انجام شود، می‌تواند فضای یک تیم را تغییر دهد. در روان‌شناسی مثبت‌گرا، به این می‌گوییم "Micro-Acts of Impact" یعنی کار ساده، با اثر روانی عمیق.»

گام دوم: مثال‌های واقعی و الهام‌بخش (۵ دقیقه)

مدرس می‌تواند ۲ یا ۳ مورد از موارد زیر را با لحن داستانی تعریف کند:





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

مثال ۱: در یک واحد خدماتی، یک کارمند ابتدای هفته روی تخته سفید، یک جمله امیدبخش می‌نوشت. بعد از مدتی، این تخته به تابلوی حال خوب سازمان تبدیل شد.

مثال ۲: در بخش مالی یک شرکت، افراد هر هفته یک «اقدام کوچک» را در گروه واتساپی معرفی می‌کردند: مثل «این هفته کاغذ کمتری مصرف کنیم» یا «به همکار جدید لبخند بزنیم».

مثال ۳: در سازمانی دیگر، یک میز کوچک با عنوان «میز حال خوب» گذاشتند که هر کس می‌توانست یک شعر، کارت انرژی، یا یک خوراکی رایگان برای دیگران بگذارد.

گام سوم: مشارکت مخاطبان (۵ دقیقه)

مدرس این سؤال را مطرح کند:

"اگر قرار باشد یک اقدام کوچک ولی اثرگذار در واحد خودتان انجام دهید که حال تیم را بهتر کند، آن اقدام چیست؟"

روش اجرا:

- در چت یا نظرسنجی ناشناس بنویسند
- یا اگر فضا آماده است، چند نفر به صورت صوتی نظر دهند
- مدرس ۲ یا ۳ پاسخ را بخواند و کوتاه تحسین کند

نکته آموزشی برای مدرس:

مهم نیست پاسخ‌ها چقدر ساده یا حتی نمادین باشند. مهم این است که فرد حس کند می‌تواند «عامل معنا و حال خوب» باشد. هدف این بخش، فعال‌سازی حس اثرگذاری شخصی است. نه تولید پروژه سازمانی پیچیده.

جمع‌بندی مدرس (۱ دقیقه):

"در روزگاری که بحران‌ها بزرگ هستند، امید از دل اقدامات کوچک می‌آید. هر اقدام انسانی ساده، مثل لبخند، پرسیدن حال دیگران، یا نوشتن یک جمله امید، می‌تواند سازمان را به جای امن‌تری تبدیل کند. و این یعنی بازسازی روانی، یعنی رهبری بی‌ادعا از پایین"





در بخش ۹:۲۰ تا ۹:۳۰ با عنوان بیانیه معنا و دیوار مأموریت،

هدف این است که شرکت کنندگان بتوانند:

- معنای شخصی خود را از کار کشف و بیان کنند
- احساس کنند که نقش‌شان در سازمان، فقط یک «شغل» نیست بلکه بخشی از یک رسالت انسانی است
- با دیگران در یک فضای الهام‌بخش، معناهای خود را به اشتراک بگذارند

وظیفه مدرس در این ۱۰ دقیقه:

هدف اصلی:

کمک به هر فرد برای نوشتن یک جمله شخصی: «من اینجا هستم تا...»

گام اول: معرفی کوتاه (۳ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

"تا اینجا درباره معنا در کار صحبت کردیم. الان وقتشه که هرکدوم از ما، به صورت شخصی، یک جمله بنویسیم که نشون بده:

چرا اینجا هستیم؟

چه چیزی باعث می‌شه ادامه بدیم؟

یا برای چه کسی، چه تغییری، یا چه باوری کار می‌کنیم؟

به این جمله می‌گیم: بیانیه معنای شخصی.

چیزی شبیه به یک ماموریت فردی. ساده، صادقانه و درونی."

گام دوم: ارائه الگو (۲ دقیقه)

مدرس می‌تواند این الگو را روی اسلاید یا در چت قرار دهد:

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/».





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

گام سوم: تمرین فردی (۴ دقیقه)

«حالا لطفاً بر اساس آنچه شنیدید و حس کردید، جمله‌ی بیانییه معنای خود را بنویسید. می‌تونه رسمی، ساده یا حتی شاعرانه باشه... اگر دوست دارید، می‌تونید توی چت هم به اشتراک بذارید.»

(مدرس می‌تواند ۲ یا ۳ جمله را انتخاب کرده و با احترام بخواند).

گام چهارم (اختیاری): معرفی «دیوار معنا»

مدرس می‌تواند اشاره کند که:

"در بسیاری از سازمان‌ها، بعد از نوشتن این جملات، آن‌ها را روی تخته یا دیوار معنا نصب می‌کنند. یک فضای الهام‌بخش که هر فردی در آن دیده می‌شود. اگر سازمان شما هم علاقه‌مند بود، می‌توانید این تمرین را توسعه بدید و دیوار معنا راه بیندازید."

پیام پایانی مدرس:

"شغل، فقط یک مسئولیت نیست. یک مسیر برای معناست. و معنای هرکس، مثل امضا، خاص و الهام‌بخشه."

دیوار معنی

شغل شما چگونه باوری را زنده می‌کند؟

من اینجا هستم تا





در بخش ۹:۳۰ تا ۹:۴۰ با عنوان تمرین‌های بهبود حال روانی،

هدف این است که شرکت‌کنندگان با ابزارهای ساده، ملموس و قابل اجرا برای ارتقاء روزمره سلامت روان در محیط کار آشنا شوند. این تمرین‌ها سریع، کم‌هزینه و اثربخش هستند و بدون نیاز به تخصص بالینی، توسط منابع انسانی، مدیران میانی یا حتی خود کارکنان قابل اجرا هستند.

اهداف مدرس در این ۱۰ دقیقه:

۱. معرفی ۳ ابزار کلیدی: کارت احساس (Emo Card)، صندوق احساس، دیوار احساس
۲. نشان دادن نمونه‌های تصویری برای الهام‌بخشی
۳. ترغیب شرکت‌کنندگان برای تجربه یا اجرای یکی از این ابزارها در واحد خودشان



گام اول: مقدمه کاربردی (۲ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

"حس و حال ما، پایه و بستر بهره‌وری، خلاقیت و همکاری در سازمان است. ولی متأسفانه در بیشتر محیط‌های کاری، هیچ فضایی برای ابراز یا پیگیری احساسات وجود ندارد. حالا می‌خواهیم ۳ تمرین خیلی ساده معرفی کنیم که می‌توانند مثل پنجره‌ای کوچک، به تهویه روانی فضای کار کمک کنند".

ابزار اول: کارت احساس Emo Card – ۲ دقیقه

تعریف:

فرمی ساده یا ایستگاهی در ورودی واحد که کارمندان هر روز با انتخاب یک شکلک یا رنگ، حال روزانه خود را علامت می‌زنند.

😊 | عالی | 😊 | خوب | 😐 | خنثی | 😞 | خسته | 😡 | نگران |

♦ کاربرد:

- تشخیص زودهنگام افت روحیه تیم
 - ارزیابی جمعی روانی (هفتگی/ماهانه)
 - بدون نیاز به نوشتن یا گفت‌وگو
- مدرس می‌تواند پوستر یا اسلاید از نمونه این ابزار نمایش دهد.

ابزار دوم: صندوق احساس (Anonymous Feeling Box) ۲ دقیقه

تعریف:

جعبه‌ای ساده یا لینک دیجیتال که افراد می‌توانند احساسات، نگرانی‌ها یا حرف‌های بی‌نام خود را در آن ثبت کنند.

مزایا:

- ابراز احساسات بدون ترس از قضاوت یا تنبیه



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران





- استخراج پنهان تنش‌ها یا نیازهای روحی
- تقویت حس شنیده شدن
- حتی Google Form ساده یا کاغذ A5 می‌تواند آغازگر این مسیر باشد.

ابزار سوم: دیوار احساس (Emotion Wall) ۲ دقیقه

تعریف:

تابلو یا فضایی عمومی در محل کار که روی آن افراد می‌توانند:

- یک جمله، رنگ، شکل، یا برچسب از حال خود را نصب کنند
- یا به دیگران پیام امید، همدلی یا شوخ طبعی بدهند

مثال‌ها:

- امروز حس می‌کنم خسته‌ام... ولی زنده‌ام
- به خودت افتخار کن! امروز را رد کردی
- به یاد داشته باش که شنیده می‌شی

گام سوم: بحث تجربی با شرکت‌کنندگان (۲-۳ دقیقه)

مدرس می‌تواند این سؤال را مطرح کند:

"اگر قرار باشد یکی از این ابزارها را در سازمان شما راه‌اندازی کنیم،

کدام برایتان مفیدتر یا قابل اجراست؟

یا تا حالا جایی دیدید که چنین فضایی وجود داشته باشد؟"

پاسخ‌ها را در چت بپرسید یا با نظرسنجی سریع اجرا کنید.

جمع‌بندی مدرس:

"نیاز به دیده شدن، شنیده شدن و حس داشتن، از نیازهای حیاتی انسان در محیط کار است.

با ابزارهای ساده‌ای مثل Emo Card یا صندوق احساس، می‌توانیم یک محیط امن، انسانی و همدلانه بسازیم—

حتی اگر از یک رنگ، یک لبخند، یا یک جمله شروع کنیم."

در بخش ۹:۴۰ تا ۹:۵۰ با عنوان ارزیابی انگیزشی ساده،

هدف این است که شرکت‌کنندگان بتوانند:

۱. میزان فعلی انگیزه، احساس معنا، و آرامش خود را در کار بسنجند
۲. تجربه‌ای از یک ابزار خودارزیابی سریع، کاربردی و علمی داشته باشند
۳. یاد بگیرند چگونه هم‌اکنون تیم یا سازمان خود را اجرا و تحلیل کنند





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

وظیفه مدرس در این ۱۰ دقیقه:

هدف اصلی:

آشنایی با یک پرسشنامه کوتاه برای سنجش روانی/معنوی کارکنان بدون پیچیدگی‌های روان‌سنجی تخصصی

گام اول: معرفی ابزار (۲ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

«حالا که درباره معنا، آرامش و اثرگذاری حرف زدیم، بیا ببینیم خودمان را به صورت ساده ارزیابی کنیم. با ۵ سؤال ساده می‌توانیم درک کنیم که حال روانی ما در کار چطور است. این روش برای تیم‌ها هم قابل استفاده است و می‌تواند کمک کند تا بدانیم چه بخشی از تیم نیاز به توجه بیشتر دارد.»

گام دوم: اجرای پرسشنامه زنده (۴ دقیقه)

مدرس فرم را روی اسلاید نشان می‌دهد یا در چت قرار می‌دهد و می‌گوید:
لطفاً به هر سوال از ۱ تا ۵ امتیاز بدهید: ۱ = کاملاً مخالفم، ۵ = کاملاً موافقم

سؤال	امتیاز ۱ تا ۵
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 ببینم، پیشنهاد می‌دهم.	☐

شرکت‌کنندگان می‌توانند پاسخ را:

- برای خود نگه دارند
- یا به صورت ناشناس در یک نظرسنجی یا فرم زنده مثل Google Form یا چت ثبت کنند

گام سوم: تحلیل زنده (۳ دقیقه)

مدرس می‌گوید:

حالا امتیاز کلی تان را جمع بزنید. (حداکثر: ۲۵)

و تفسیر کلی:

امتیاز کل	تفسیر اولیه
5 – 12	حالت روانی ضعیف / نیاز فوری به توجه سازمانی
13 – 18	وضعیت ناپایدار / قابل ارتقاء با مداخله نرم
19 – 22	انگیزه متوسط / با مداخله، قابل ارتقاء به سطح بالا
23 – 25	وضعیت عالی / فرد با حس معنا، آرامش و اثرگذاری بالا





تحلیل محوری (اختیاری):

اگر وقت بود، می‌توان از شرکت‌کنندگان خواست بگویند:

در کدام سؤال پایین‌ترین نمره را دادید؟ چرا؟ اختیاری برای گفت‌وگوی گروهی یا چت آزاد

جمع‌بندی مدرس (۱ دقیقه):

"برای ساختن یک سازمان انسانی، اول باید صدای درون آدم‌ها را شنید.

این نوع ارزیابی ساده، به ما کمک می‌کند بدانیم کجا باید مراقب باشیم، و از کجا می‌توانیم نیرو بگیریم.

پیشنهاد می‌کنم همین ابزار را در تیم یا واحد خود اجرا و بررسی کنید."

توجه: تفسیر آماری در صورت اجرای گروهی (مثلاً میانگین سؤال ۴ پایین است → نیاز به مداخله روانی)

در بخش پایانی کلاس، ۹:۵۰ تا ۱۰:۰۰، نقش مدرس بسیار کلیدی است

زیرا:

- تجربه آموزش باید به شکلی جمع‌بندی، منسجم و انگیزه‌بخش تمام شود
- شرکت‌کنندگان با حس «آگاهی + توانمندی + تعلق» جلسه را ترک کنند
- منابع برای ادامه مسیر در اختیار آن‌ها قرار گیرد.

وظایف مدرس در این ۱۰ دقیقه:

۱. مرور نکات کلیدی جلسه
۲. طرح ۱-۲ پرسش جمع‌بندی برای گفت‌وگوی پایانی
۳. پاسخ به سؤالات احتمالی
۴. ارائه منابع و ابزارهای تکمیلی

گام اول: مرور نکات اصلی (۳ دقیقه)

گفتار پیشنهادی مدرس:

"با هم سفری کوتاه ولی عمیق را طی کردیم. بیایید لحظه‌ای، نفس عمیق بکشیم و با هم مرور کنیم چه چیزی یاد گرفتیم:"

خلاصه مفهومی جلسه:

محتوای کلیدی	محور
من چرا کار می‌کنم؟ چگونه معنا انگیزه درونی می‌سازد؟	معنا
تنفس، توقف ذهنی، طبیعت‌درمانی = مهارت‌های حفظ تعادل روانی	آرامش
کارهای ساده می‌توانند حال جمعی را تغییر دهند	اقدام کوچک
نوشتن «من اینجا هستم چون...» یعنی بازتعریف شغل به عنوان مأموریت	بیانیه معنا
احساسات باید دیده شوند - با ابزارهایی مثل Emo Card و دیوار احساس	احساس
خودشناسی انگیزشی، پایه تحول فردی و تیمی است	ارزیابی





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

گام دوم: گفت‌وگوی پایانی (۳-۴ دقیقه)

پرسش‌های تأملی که می‌توانید در چت یا صوت بپرسید:

۱. کدام بخش برای شما بیشتر تأثیرگذار بود؟ چرا؟

۲. اگر فقط یک تغییر کوچک بخواهید از فردا در تیم‌تان شروع کنید، چیست؟

۳. آیا آماده‌اید که دیوار معنا یا Emo Card را در محیط کاری‌تان راه‌اندازی کنید؟

مدرس باید پاسخ‌ها را کوتاه بخواند، تشویق کند و فضا را الهام‌بخش نگه دارد.

گام سوم: ارائه منابع (۲ دقیقه)

منابع و ابزارهای تکمیلی که می‌توان در چت ارسال کرد:

- فایل PDF فرم‌ها: [دانلود فرم‌ها](#)
- فایل تمرین معنا: [تمرین بیانیه شخصی معنا](#)
- برگه آموزشی آرام‌سازی: [Calm Techniques Handout](#)
- فک‌شیت علمی معنا در کار: [Purpose at Work FactSheet](#)
- پوسترهای انگیزشی: دیوار معنا، دیوار احساس، اقدام کوچک

همچنین می‌توانید لینک وبسایت یا کانال بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران و انجمن مدیریت سبز ایران را درج کنید:

www.iran-gma.cominfo@iran-gma.com

جمله نهایی مدرس برای پایان:

"سازمان انسانی، با مدیران تحول‌ساز و کارکنان معنادار ساخته می‌شود، نه با دستورالعمل.

و این تحول، از درون من و شما آغاز می‌شود.

با هم، می‌توانیم حتی در دل بحران، معنا، آرامش و امید بسازیم."





پیوست اول:

۱- نظریه «Purpose at Work» از Michael F. Steger

مایکل استیگر (Michael Steger)، یکی از پژوهشگران برجسته روان‌شناسی مثبت‌گرا، معتقد است که: "کار فقط ابزار درآمد نیست، بلکه مسیر تجربه معنا در زندگی است".

اصول کلیدی نظریه:

- انسان‌ها ذاتاً به دنبال معنا و هدف هستند، نه فقط انجام وظیفه.
- وقتی فرد احساس کند که کارش با ارزش‌های شخصی‌اش همراستا است، بهره‌وری و پایداری بیشتری نشان می‌دهد.
- معنا در کار با کاهش استرس، افزایش تاب‌آوری و رضایت شغلی همبستگی مثبت دارد.

پژوهش‌های استیگر نشان داده‌اند:

افرادی که در کار خود معنا می‌بینند:

- تعهد سازمانی بیشتری دارند
- کمتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند
- آمادگی بیشتری برای یادگیری و مشارکت دارند

۲- تحقیق: Adam Grant (2008) اثر معنا بر بهره‌وری

در یک تحقیق مشهور در دانشگاه میشیگان، آدام گرانت روی یک مرکز تماس دانشجویی آزمایش انجام داد. روش:

- گروهی از اپراتورها وظیفه جمع‌آوری کمک مالی برای دانشجویان جدید را داشتند.
- به یک گروه، داستان موفقیت یک دانشجو (که از همین کمک‌ها استفاده کرده بود) نشان داده شد.

نتیجه:

- آن‌ها که داستان معنا را شنیدند، ۱۴۲٪ افزایش در عملکرد تماس‌ها داشتند.
 - این نشان داد که وقتی فرد «اثر کارش بر زندگی دیگران» را ببیند، انگیزه، دقت و پشتکار او جهش پیدا می‌کند.
- نتیجه کلیدی: معنا نه تنها یک ارزش شخصی، بلکه محرک بهره‌وری سازمانی است.

۳- مدل WAMI – Work and Meaning Inventory (Steger et al.)

WAMI یک ابزار روان‌سنجی معتبر است که توسط Michael Steger و همکارانش طراحی شده و سه مؤلفه اصلی دارد:

مؤلفه	توضیح
Positive Meaning	فرد حس می‌کند که کارش دارای ارزش انسانی یا اجتماعی است
Meaning-Making Through Work	کار، کمک می‌کند فرد با زندگی یا جهان معنا برقرار کند
Greater Good Motivation	انگیزه کار فرد، خدمت به چیزی فراتر از خود است



نمونه سؤالات WAMI :

- "کار من به زندگی دیگران کمک می کند."
- "من از طریق کار، هدف زندگی ام را بهتر درک می کنم"
- "آنچه انجام می دهم برای من معنا دارد."

کاربرد برای مدرس:

- برای طراحی تمرین بیانیه معنا
- برای توضیح اینکه «معنا» فقط یک واژه احساسی نیست، بلکه دارای اثر رفتاری، روانی و اقتصادی قابل سنجش است
- برای اقناع مدیران منابع انسانی که معنا مستقیماً به رضایت، ماندگاری و عملکرد مرتبط است.





دستورالعمل مدرس برای دوره آموزشی "حال خوب"

محتوای آموزشی:

- مفهوم «حال خوب» در سازمان
- سه ستون حال خوب سازمانی
- معنا (Purpose) آرامش (Calmness) / اثرگذاری (Effectiveness)
- ارزیابی حال خوب تیمی
- طراحی اقدامات کوچک، تغییر بزرگ
- نقش مدیران در سلامت روان تیمها
- تدوین دیوار معنا و بیانیه فردی

مدت زمان 12:00 - 13:30 موضوع: حال خوب سازمانی

هدف: ارائه مفاهیم و تکنیک‌هایی برای ایجاد و حفظ "حال خوب" در محیط‌های سازمانی، به‌ویژه از طریق سه ستون کلیدی: معنا، آرامش، و اثرگذاری. همچنین ارزیابی و اقدامات عملی برای بهبود حال خوب تیم‌ها و ارتقاء سلامت روان در سازمان.

بخش‌های دوره:

۱ - معرفی و مفهوم «حال خوب» در سازمان (12:00 - 12:15)

هدف: آشنایی شرکت‌کنندگان با مفهوم «حال خوب» در سازمان و اهمیت آن برای بهره‌وری و سلامت روان کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حال خوب سازمانی یک وضعیت روانی و اجتماعی است که در آن کارکنان احساس خوبی نسبت به خود، شغل و سازمان دارند. این وضعیت تنها به رضایت شغلی محدود نمی‌شود، بلکه شامل حس معنا، آرامش و اثرگذاری در محیط کاری است. در این بخش، ما به بررسی مفهوم حال خوب سازمانی و چگونگی ایجاد آن خواهیم پرداخت. یک سازمان با حال خوب، محیطی است که در آن کارکنان نه تنها از نظر فنی موفقند، بلکه از نظر روانی و اجتماعی نیز احساس رضایت و خوشبختی می‌کنند."

روش اجرایی، پرسش‌های تحریک‌کننده برای بحث:

- "چه ویژگی‌هایی باعث می‌شود که شما در محیط کار خود احساس خوبی داشته باشید؟"
- آیا سازمان شما در حال حاضر تلاش‌هایی برای بهبود حال خوب کارکنان دارد.



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران





تبیین بخش معرفی و مفهوم «حال خوب» در سازمان زمان 12:00 - 12:15

هدف: آشنایی شرکت کنندگان با مفهوم «حال خوب» و اهمیت آن برای بهره‌وری، انگیزه و سلامت روان کارکنان.

1-1 توضیح مفهوم «حال خوب» در سازمان

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حال خوب سازمانی به معنای شرایطی است که در آن کارکنان احساس رضایت، انگیزه و آرامش دارند و این احساسات به طور مستقیم بر بهره‌وری و تعاملات تیمی تأثیر می‌گذارد. حال خوب در سازمان به عوامل مختلفی بستگی دارد: از جمله انگیزه فردی، احساس ارزشمندی در محیط کار، تعاملات اجتماعی مثبت، و فرصت‌های یادگیری و رشد. هنگامی که کارکنان از لحاظ روانی و اجتماعی در محیط کار احساس خوشحالی می‌کنند، احتمالاً عملکرد بهتری خواهند داشت."

نکات کلیدی:

- **حال خوب سازمانی** شامل احساس رضایت و انگیزه در کارکنان است.
- زمانی که کارکنان در محیط کاری خود احساس «حال خوب» داشته باشند، این احساس می‌تواند به افزایش بهره‌وری، انگیزه درونی و تعاملات مثبت منجر شود.
- سازمان‌هایی که حال خوب را در کارکنان خود ایجاد می‌کنند، با بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی مواجه خواهند شد.

1-2 اهمیت حال خوب سازمانی برای عملکرد سازمان

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حال خوب نه تنها بر فرد بلکه بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. در دنیای امروزی که رقابت سازمان‌ها برای جذب و حفظ استعدادها بیشتر از همیشه است، سازمان‌هایی که به سلامت روان کارکنان اهمیت می‌دهند، قادرند به نتایج بهتری دست یابند. تحقیقاتی نشان داده است که کارکنانی که در محیطی با حال خوب کار می‌کنند، تمایل بیشتری به همکاری دارند، ایده‌های نوآورانه‌تری ارائه می‌دهند و در مواجهه با مشکلات، توانمندی بالاتری در حل آن‌ها دارند."

نکات کلیدی:

- کارکنانی که در محیطی با حال خوب کار می‌کنند، بیشتر متمایل به همکاری هستند.
- این کارکنان بیشتر ایده‌های نوآورانه دارند و توانایی آن‌ها در حل مشکلات افزایش می‌یابد.





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

- سازمان‌ها با حال خوب در کارکنان، در درازمدت می‌توانند نرخ گردش مالی پایین‌تری داشته باشند و بیشتر استعدادها را برجسته را جذب کنند.

3-1 بررسی ابعاد «حال خوب» در سازمان

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حال خوب در سازمان به سه بعد اصلی تقسیم می‌شود: معنا، آرامش و اثرگذاری. هر کدام از این ابعاد نقش حیاتی در ساختن یک محیط کاری شاداب دارند. در ادامه به توضیح هر یک از این ابعاد خواهیم پرداخت."

۱. معنا (Purpose):

- کارکنان باید احساس کنند که کارشان معنای بزرگ‌تری دارد. وقتی افراد بدانند که تلاش‌هایشان در راستای یک هدف بزرگ‌تر است، انگیزه بیشتری برای انجام کار دارند.

۲. آرامش (Calmness):

- سازمان‌هایی که استرس‌ها و فشارهای غیرضروری را کاهش می‌دهند، محیطی آرامش‌بخش ایجاد می‌کنند که باعث افزایش تمرکز و بهره‌وری می‌شود.

۳. اثرگذاری (Effectiveness):

- کارکنانی که احساس می‌کنند کارشان بر سازمان یا جامعه تأثیرگذار است، بیشتر به سازمان وفادار می‌مانند و تلاش بیشتری می‌کنند.

4- گفت‌وگوی تعاملی: بررسی «حال خوب» در سازمان شما

هدف: ایجاد فرصت برای شرکت‌کنندگان تا دیدگاه‌های خود را در مورد «حال خوب» سازمانی به اشتراک بگذارند.

روش اجرایی:

- از شرکت‌کنندگان بخواهید تا در یک گفت‌وگوی آزاد شرکت کنند و پاسخ دهند:
 - "در سازمان شما، چه عواملی باعث ایجاد یا کاهش حال خوب کارکنان می‌شود؟"
 - "چه تجربیاتی از محیط‌های کاری مثبت و شاد دارید؟"

توصیه برای مدرس:

- می‌توانید چند نمونه از تجربیات شخصی خود یا تجربه‌های شناخته‌شده از دیگر سازمان‌ها را بیان کنید.
- اگر فضای آنلاین است، از ابزارهای چت یا نظرسنجی برای دریافت پاسخ‌های سریع استفاده کنید.





گفتار پیشنهادی برای مدرس: "حال خوب سازمانی نه تنها به خوشحالی کارکنان بستگی دارد، بلکه بر روی بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان تأثیرات مثبتی می‌گذارد. در بخش بعدی، به سه ستون اصلی حال خوب در سازمان، یعنی معنا، آرامش و اثرگذاری، خواهیم پرداخت و به شما نشان خواهیم داد که چگونه می‌توانید این عوامل را در سازمان خود ایجاد کنید."

توصیه‌ها و نکات اجرایی برای مدرس:

۱. تنظیم فضای مشارکتی: برای ایجاد مشارکت بیشتر، سعی کنید از نظرسنجی‌های فوری یا سوالات باز برای تحریک بحث استفاده کنید.

۲. نمونه‌های عملی: حتماً از نمونه‌های عملی و تجربیات موفق برای ایجاد جذابیت بیشتر استفاده کنید.

۳. برقراری ارتباط با مخاطب: در این بخش، هدف ایجاد یک پایه مشترک درک مفهوم حال خوب سازمانی است، پس از دادن فرصت به شرکت‌کنندگان برای اشتراک‌گذاری نظرات خود، با آن‌ها ارتباط برقرار کنید.

با اجرای این بخش، شرکت‌کنندگان به درک بهتری از مفهوم "حال خوب" در سازمان‌ها خواهند رسید و آماده خواهند بود تا به بخش‌های بعدی دوره پرداخته و آن‌ها را در محیط کاری خود پیاده‌سازی کنند.

سه ستون حال خوب سازمانی:

(12:15 - 12:40) (Effectiveness) اثرگذاری / (Calmness) آرامش / (Purpose) معنا

هدف: معرفی سه رکن اصلی حال خوب سازمانی که شامل معنا، آرامش و اثرگذاری می‌شود.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"سه ستون اصلی حال خوب سازمانی عبارتند از: معنا، آرامش و اثرگذاری. هر یک از این سه ستون برای بهبود حال کارکنان و ایجاد یک فضای کاری مثبت ضروری هستند. حالا بیایید هر کدام از این مفاهیم را به‌طور مختصر بررسی کنیم."

۱- معنا (Purpose):

- کارکنانی که حس می‌کنند کارشان معنای بزرگتری دارد، انگیزه بیشتری برای کار دارند. وقتی فرد احساس می‌کند که نقشش فراتر از وظایف روزمره است و به یک هدف بزرگتر کمک می‌کند، احساس رضایت بیشتری دارد.

۲- آرامش (Calmness):

- محیطی که استرس و تنش در آن کم است، باعث می‌شود که کارکنان عملکرد بهتری داشته باشند. آرامش روانی باعث می‌شود که افراد تمرکز بیشتری داشته و بهره‌وری آن‌ها افزایش یابد.





- کارکنانی که می‌دانند کارشان اثرگذار است، چه بر روی سازمان، چه بر روی مشتریان و چه بر روی جامعه، حس ارزشمند بودن می‌کنند. این حس اثرگذاری می‌تواند انگیزه درونی را تقویت کند.

روش اجرایی: کارگاه گروهی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که هر یک از این سه ستون را در سازمان خود ارزیابی کنند و چالش‌هایی که در هر کدام از این زمینه‌ها دارند، شناسایی کنند.

تبیین بخش سه ستون حال خوب سازمانی زمان 12:40 - 12:15

معرفی و توضیح سه ستون اصلی «حال خوب سازمانی»: معنا (Purpose)، آرامش (Calmness)، اثرگذاری (Effectiveness).

2.1. مقدمه: چرا سه ستون؟

هدف: آشنایی با سه بعد کلیدی «حال خوب» سازمانی که شامل معنا، آرامش، و اثرگذاری است و تاثیر هر یک از این ابعاد بر سلامت روان و بهره‌وری کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"در این بخش، به سه ستون اصلی حال خوب سازمانی خواهیم پرداخت: معنا (Purpose)، آرامش (Calmness) و اثرگذاری (Effectiveness). هر یک از این سه رکن به‌طور مستقیم بر انگیزه، رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان تاثیر می‌گذارد. هدف این است که شما با آگاهی از این سه عنصر، بتوانید در سازمان خود فضایی را ایجاد کنید که نه تنها بهره‌وری کارکنان افزایش یابد، بلکه آن‌ها حس خوبی نسبت به کارشان داشته باشند."

2.2. ستون اول: معنا (Purpose)

هدف: بررسی اهمیت احساس معنا در کار و چگونگی ایجاد آن در سازمان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"اولین ستون حال خوب سازمانی معنا است. کارکنانی که احساس می‌کنند کارشان برای یک هدف بزرگ‌تر انجام می‌شود، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارند. این احساس که کاری که انجام می‌دهند مهم است و تاثیرگذار است، نه تنها به رشد فردی کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش تعلق سازمانی نیز می‌شود."





- **حس هدفمندی:** کارکنان باید احساس کنند که کارشان فراتر از وظایف روزانه است و به یک هدف بلندمدت یا ارزشی بزرگتر کمک می‌کند.
- **ارتباط با ارزش‌های فردی:** کارمندان وقتی می‌توانند ارتباطی میان کار خود و ارزش‌های شخصی‌شان برقرار کنند، بیشتر به سازمان و مأموریت آن متعهد می‌شوند.
- **تأثیر بر انگیزه:** تحقیقات نشان داده‌اند که کارکنان با احساس معنا در کار، انگیزه درونی بیشتری دارند و با دلسوزی بیشتری به کار می‌پردازند.

روش اجرایی:

تمرین عملی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که بیانیه فردی "معنا در کار" بنویسند. مثلاً: "من اینجا هستم چون..."
بحث گروهی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که در گروه‌های کوچک به اشتراک بگذارند که چه عواملی در سازمان‌هایشان به ایجاد یا تقویت حس معنا کمک کرده‌اند.

3.2. ستون دوم: آرامش (Calmness)

هدف: توضیح اهمیت آرامش در محیط کاری و تأثیر آن بر بهره‌وری و سلامت روان کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"دومین ستون حال خوب سازمانی آرامش است. وقتی محیط کاری از نظر روانی آرام باشد، کارکنان می‌توانند تمرکز بیشتری بر روی کار خود داشته باشند و به راحتی از فشارهای اضافی عبور کنند. در مقابل، محیط‌هایی که در آن‌ها اضطراب و استرس وجود دارد، نه تنها به سلامت روانی کارکنان آسیب می‌زند، بلکه بهره‌وری و انگیزه آن‌ها را کاهش می‌دهد."

نکات کلیدی:

- **کاهش استرس و اضطراب:** کاهش عوامل استرس‌زا در محیط کار، مانند فشار کاری بی‌رویه یا عدم حمایت، می‌تواند باعث افزایش تمرکز و بهره‌وری شود.
- **فضای کاری حمایتی:** وجود روابط سالم و پشتیبانی از یکدیگر در تیم‌ها، باعث ایجاد فضایی آرام و امن می‌شود که کارکنان در آن راحت‌تر می‌توانند ایده‌ها و مشکلات خود را بیان کنند.
- **مدیریت استرس:** فراهم کردن منابع حمایتی برای کارکنان، مانند برنامه‌های مشاوره روان‌شناسی، می‌تواند به ایجاد فضای آرامش‌بخش کمک کند.

روش اجرایی:

- **تمرین آرامش:** مدرس می‌تواند یک تمرین کوتاه تنفسی برای کاهش استرس و افزایش آرامش در بین شرکت‌کنندگان اجرا کند.
- **بحث گروهی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که تجربه‌های خود را در مورد محیط‌های کاری آرام و استرس‌زا به اشتراک بگذارند.



2.4. ستون سوم: اثرگذاری (Effectiveness)

هدف: بررسی اهمیت احساس اثرگذاری در کار و چگونگی افزایش آن در کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"سومین ستون حال خوب سازمانی اثرگذاری است. کارکنانی که احساس می کنند کارشان بر سازمان، مشتریان یا جامعه تأثیر دارد، بیشتر به سازمان متعهد می شوند. این حس اثرگذاری باعث می شود که افراد در برابر مشکلات مقاومت بیشتری داشته باشند و در مواجهه با چالش ها، انگیزه خود را حفظ کنند."

نکات کلیدی:

- **حس تأثیرگذاری در سازمان:** کارکنان باید احساس کنند که کار آن ها نه تنها برای خودشان بلکه برای کل سازمان و حتی جامعه مفید است.
- **بازخورد مثبت:** دریافت بازخورد از همکاران و مدیران به کارکنان این احساس را می دهد که تلاش هایشان دیده می شود و تأثیرگذار است.
- **رشد و پیشرفت:** وقتی کارکنان احساس می کنند که کارشان به طور ملموس بر اهداف سازمانی تأثیر دارد، انگیزه شان برای رشد و بهبود نیز افزایش می یابد.

روش اجرایی:

- **تمرین عملی:** از شرکت کنندگان بخواهید که مثالی از کارهای خود یا همکارانشان بنویسند که حس اثرگذاری و تأثیر مثبت بر سازمان یا جامعه داشته باشد.
- **بحث گروهی:** از گروه ها بخواهید که درباره تأثیرات مثبت کارهایشان در سازمان یا تیم بحث کنند و روش هایی برای تقویت این حس اثرگذاری پیشنهاد دهند.

2.5. جمع بندی سه ستون حال خوب سازمانی

هدف: تجمیع مفاهیم سه ستون و تأکید بر اهمیت ترکیب این سه عامل در سازمان ها برای بهبود حال خوب کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حالا که با سه ستون اصلی حال خوب سازمانی یعنی معنا، آرامش و اثرگذاری آشنا شدید، باید توجه داشته باشیم که این سه ستون به طور همزمان و متوازن باید در سازمان وجود داشته باشند تا حال خوب سازمانی به طور مؤثر برقرار شود. زمانی که کارکنان احساس کنند که کارشان معنی دارد، در محیطی آرام و حمایتی کار می کنند و تأثیرات مثبتی بر سازمان دارند، می توانند عملکرد بهتری از خود نشان دهند و سازمان نیز به اهداف بلندمدت خود خواهد رسید."





۱. **مشارکت فعال:** با استفاده از تمرینات عملی و بحث‌های گروهی، اطمینان حاصل کنید که شرکت‌کنندگان به‌طور فعال درک صحیحی از هر ستون پیدا کرده‌اند.
 ۲. **تشویق به تفکر:** با پرسش‌های تحریک‌کننده از شرکت‌کنندگان بخواهید که هر یک از ستون‌ها را در سازمان‌های خود ارزیابی کنند و چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کنند.
 ۳. **تعامل و اشتراک‌گذاری:** به شرکت‌کنندگان فرصت دهید تا تجربیات خود را در مورد هر یک از این ستون‌ها با یکدیگر به اشتراک بگذارند.
- با استفاده از این بخش، شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود تا اهمیت سه ستون **معنا، آرامش و اثرگذاری** را در ایجاد حال خوب سازمانی درک کنند و راهکارهایی برای پیاده‌سازی آن‌ها در سازمان‌های خود بیابند.

ارزیابی حال خوب تیمی (12:40 - 12:55)

هدف: آموزش روش‌های ارزیابی و سنجش حال خوب در سطح تیم‌ها.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"برای ایجاد حال خوب سازمانی، باید ابتدا وضعیت فعلی را ارزیابی کنیم. ارزیابی حال خوب تیمی شامل شناسایی عوامل روانی، انگیزشی و اجتماعی است که در محیط کار تاثیرگذارند. در این بخش، شما یاد خواهید گرفت که چگونه با استفاده از ابزارهای ساده، حال خوب تیمی خود را ارزیابی کنید."

ابزارهای ارزیابی حال خوب تیمی:

- **پرسشنامه خودارزیابی:** شامل سؤالاتی در مورد سه ستون اصلی حال خوب.
- **نظرسنجی گروهی:** از کارکنان خواسته می‌شود تا در مورد احساسات خود در مورد معنا، آرامش و اثرگذاری در محیط کار پاسخ دهند.

روش اجرایی:

- **تمرین عملی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که یک پرسشنامه ساده را پر کنند و وضعیت حال خوب تیم خود را بررسی کنند. سپس نتایج را به اشتراک بگذارند و مشکلات موجود را شناسایی کنند.





تبیین بخش ارزیابی حال خوب تیمی زمان 12:55 - 12:40

هدف: آشنایی شرکت کنندگان با روش ها و ابزارهای مختلف برای ارزیابی حال خوب تیمی، و چگونگی تحلیل و بهبود آن در سازمان.

۸.۱. اهمیت ارزیابی حال خوب تیمی

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان، اولین گام این است که وضعیت فعلی را ارزیابی کنیم. ارزیابی حال خوب تیمی به ما این امکان را می دهد که بدانیم کدام یک از ستون های حال خوب در تیم ما نیاز به تقویت دارند و کجا باید تمرکز بیشتری داشته باشیم. اگر ما وضعیت حال خوب تیمی را شناسیم، نمی توانیم تغییرات مؤثر و پایدار ایجاد کنیم."

نکات کلیدی:

- ارزیابی حال خوب تیمی به سازمان ها این امکان را می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند.
- این ارزیابی می تواند باعث بهبود روابط تیمی، افزایش انگیزه و کاهش استرس شود.
- اطلاعات به دست آمده از ارزیابی می تواند به مدیران کمک کند تا تصمیمات آگاهانه تری برای بهبود محیط کار بگیرند.

۸.۲. ابزارهای ارزیابی حال خوب تیمی

هدف: معرفی و توضیح ابزارهای مختلفی که می توانند برای سنجش و ارزیابی حال خوب تیم استفاده شوند.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"برای ارزیابی حال خوب تیمی، از ابزارهای مختلفی می توان استفاده کرد. این ابزارها می توانند پرسشنامه ها، نظرسنجی ها، مصاحبه ها یا حتی مشاهده های رفتاری باشند. در اینجا به چند ابزار پرکاربرد اشاره خواهیم کرد که می تواند به شما کمک کند تا وضعیت حال خوب تیم خود را بسنجید."

ابزارهای رایج برای ارزیابی حال خوب تیمی:

۱. پرسشنامه خودارزیابی:

- پرسشنامه هایی که کارکنان می توانند به صورت شخصی پر کنند تا احساس خود را در مورد حال خوب تیم بررسی کنند.
- شامل سؤالاتی در مورد معنا، آرامش، و اثرگذاری در تیم.

۲. نظرسنجی های تیمی:

- نظرسنجی های گروهی که می تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف حال خوب تیم کمک کند.
- شامل سؤالاتی در مورد فرهنگ تیمی، تعاملات اعضای تیم، و احساسات کلی در مورد محیط کار.

۳. مصاحبه های فردی یا گروهی:



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران





هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز روش تدریس

- مصاحبه‌های عمیق‌تر و باز با اعضای تیم که می‌تواند اطلاعات دقیق‌تری از مشکلات و نقاط قوت تیم فراهم کند.
- این ابزار به‌ویژه زمانی مؤثر است که بخواهیم جزئیات بیشتری در مورد احساسات کارکنان بدانیم.

۴. مشاهده رفتارها:

- ارزیابی رفتارهای تیم در جلسات، تعاملات روزانه و وظایف کاری.
- بررسی نحوه ارتباط اعضای تیم با یکدیگر و واکنش‌های آن‌ها در موقعیت‌های مختلف.

روش اجرایی:

- **تمرین عملی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که یک پرسشنامه خودارزیابی پر کنند. (می‌توانید یک نمونه ساده از پرسشنامه حال خوب تیمی طراحی کنید).
- **توضیح چگونگی استفاده از ابزارها:** پس از پر کردن پرسشنامه، مدرس به ارزیابی نحوه استفاده از این ابزارها و تحلیل نتایج می‌پردازد.

3.3. تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی

هدف: آموزش نحوه تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از ارزیابی حال خوب تیمی و نحوه استفاده از آن‌ها برای ایجاد تغییرات.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"پس از جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای ارزیابی، مهم‌ترین گام تجزیه و تحلیل آن‌ها است. این تحلیل به شما این امکان را می‌دهد که دقیقاً بدانید در کدام قسمت‌های تیم باید تغییرات ایجاد کنید. مثلاً اگر در بخش آرامش امتیاز کمی دریافت کرده‌اید، نشان می‌دهد که ممکن است استرس یا فشارهای کاری بالا باشد و باید اقداماتی برای کاهش آن‌ها انجام دهید".

نکات کلیدی:

- **تحلیل داده‌ها:** بررسی نتایج و شناسایی نواحی که نیاز به توجه بیشتری دارند (مثلاً اگر بیشترین نگرانی در مورد "آرامش" است، باید روی کاهش استرس تمرکز کنیم).
- **شناسایی الگوها:** آیا الگوی خاصی در نظرسنجی‌ها یا مصاحبه‌ها وجود دارد؟ آیا اکثر افراد در یک بخش خاص مشکل دارند؟
- **گزارش‌دهی نتایج:** مستندسازی نتایج ارزیابی و ارسال بازخورد به تیم‌ها به‌صورت شفاف و مثبت.

روش اجرایی:

- **بحث گروهی:** پس از تجزیه و تحلیل نتایج، از شرکت‌کنندگان بخواهید که مشکلات و فرصت‌های شناسایی شده را بررسی کنند و با گروه به اشتراک بگذارند.
- **تمرین عملی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده، اقداماتی را طراحی کنند که می‌تواند به بهبود حال خوب تیم کمک کند.





3.4. استفاده از ارزیابی حال خوب برای طراحی اقدامات بهبود

هدف: کمک به شرکت کنندگان برای استفاده از نتایج ارزیابی به منظور طراحی اقدامات بهبود.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"نتایج ارزیابی حال خوب باید به عنوان راهنمایی برای طراحی اقداماتی برای بهبود تیم استفاده شود. به عنوان مثال، اگر در ارزیابی ها مشخص شود که اثرگذاری پایین است، ممکن است نیاز به تقویت ارتباط بین کارهای روزانه کارکنان و اهداف بلندمدت سازمان باشد. حالا بیایید بررسی کنیم که چگونه می توانیم این نتایج را به اقداماتی عملی تبدیل کنیم."

نمونه اقدامات بهبود:

- آرامش: کاهش فشار کاری، فراهم کردن فرصت های استراحت، بهبود فضای فیزیکی یا فرهنگی.
- اثرگذاری: برگزاری جلسات بازخورد، افزایش شفافیت در تصمیم گیری ها، پیوند دادن کار روزانه کارکنان با اهداف سازمان.
- معنا: ایجاد فرصت های بیشتر برای ارتباط کارکنان با مأموریت سازمان، ایجاد فرهنگ قدردانی و احترام.

روش اجرایی:

- کارگاه عملی: از شرکت کنندگان بخواهید که بر اساس نتایج ارزیابی، سه اقدام عملی برای بهبود حال خوب تیم خود طراحی کنند.
- اشتراک گذاری اقدامات: پس از طراحی، از هر گروه بخواهید اقدامات خود را با دیگر گروه ها به اشتراک بگذارند.

3.5. جمع بندی بخش ارزیابی حال خوب تیمی

هدف: جمع بندی و تأکید بر اهمیت ارزیابی حال خوب تیمی و اقدام برای بهبود آن.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"امروز با ابزارها و روش های ارزیابی حال خوب تیمی آشنا شدید. حالا مهم ترین نکته این است که این ارزیابی ها را به عمل تبدیل کنیم. با استفاده از نتایج ارزیابی و تجزیه و تحلیل داده ها، می توانیم تغییرات مؤثری در محیط کار ایجاد کنیم که به بهبود حال خوب تیمی کمک کند. این ارزیابی باید به طور مداوم انجام شود تا بتوانیم پیشرفت ها را رصد کنیم و بهبودهای مداوم ایجاد کنیم."

روش اجرایی:

- خلاصه ای از کل بخش ارائه شده و تأکید بر ضرورت اجرای ارزیابی ها به صورت دوره ای و استفاده از نتایج برای تغییرات مثبت.





توصیه‌ها و نکات اجرایی برای مدرس:

۱. تعامل فعال: از شرکت‌کنندگان بخواهید که به صورت فعال در بحث‌های گروهی و تمرینات مشارکت کنند.
 ۲. ایجاد فضای باز: هنگام استفاده از ابزارهای ارزیابی، به شرکت‌کنندگان اطمینان دهید که تمامی نظرات و ارزیابی‌ها به صورت محرمانه و محترمانه بررسی می‌شود.
 ۳. مستندسازی نتایج: پیشنهاد کنید که نتایج ارزیابی‌ها در گزارش‌هایی مستند شود که به طور منظم در اختیار تیم قرار گیرد.
- این بخش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا بتوانند وضعیت فعلی حال خوب تیم خود را شناسایی کنند و از ابزارهای ارزیابی برای طراحی اقدامات بهبود استفاده کنند.

طراحی اقدامات کوچک، تغییر بزرگ (13:10 - 12:55)

هدف: آشنایی شرکت‌کنندگان با نحوه طراحی اقدامات کوچک که می‌توانند تغییرات بزرگی در حال خوب سازمانی ایجاد کنند.

گفتار پیشنهادی برای مدرس: "ما معمولاً فکر می‌کنیم که برای ایجاد تغییرات بزرگ باید اقدامات بزرگی انجام دهیم، اما در حقیقت تغییرات کوچک می‌توانند اثرات بسیار بزرگی داشته باشند. در این بخش، شما یاد خواهید گرفت که چگونه با اقدامات کوچک می‌توانید تاثیرات بزرگی در حال خوب سازمان خود بگذارید."

نمونه اقدامات کوچک:

- برگزاری جلسات بازخورد هفتگی.
- ایجاد فضای استراحت و آرامش در محل کار.
- تشویق به قدردانی از تلاش‌های یکدیگر.
- ایجاد فرصت برای یادگیری و توسعه مهارت‌ها.

روش اجرایی:

- کارگاه عملی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که سه اقدام کوچک برای بهبود حال خوب تیم خود طراحی کنند. سپس آن‌ها را با سایر شرکت‌کنندگان به اشتراک بگذارند.





تبیین بخش طراحی اقدامات کوچک، تغییر بزرگ زمان 13:10 - 12:55

هدف: آشنایی شرکت کنندگان با مفهوم اقدامات کوچک که می‌توانند تغییرات بزرگی در حال خوب سازمانی ایجاد کنند. این بخش بر اهمیت اقدامات عملی و قابل اجرا در سطح تیمی یا فردی تأکید دارد که می‌تواند به بهبود حال خوب سازمانی منجر شود.

4.1. مقدمه: چرا اقدامات کوچک؟

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"وقتی به تغییرات سازمانی فکر می‌کنیم، ممکن است به ذهن مان برسد که باید اقداماتی بزرگ و پیچیده انجام دهیم. اما حقیقت این است که تغییرات بزرگ اغلب از اقدامات کوچک آغاز می‌شوند. همین که تغییرات کوچک و عملی در محیط کاری ایجاد کنیم، می‌توانیم تأثیرات قابل توجهی در روحیه و عملکرد کارکنان داشته باشیم. در این بخش، یاد خواهیم گرفت که چگونه با طراحی اقدامات کوچک می‌توانیم تغییرات بزرگ و پایدار ایجاد کنیم."

نکات کلیدی:

- اقدامات کوچک می‌توانند تأثیرات بزرگی داشته باشند.
- تغییرات بزرگ و پایدار معمولاً از اصلاحات تدریجی و کوچک در سازمان شروع می‌شوند.
- این اقدامات می‌توانند به راحتی در سازمان‌ها پیاده‌سازی شوند و نتیجه‌ای سریع و ملموس داشته باشند.

4.2. ویژگی‌های اقدامات کوچک مؤثر

گفتار پیشنهادی برای مدرس: "اقدامات کوچک می‌توانند به راحتی به کار گرفته شوند، ولی باید ویژگی‌هایی داشته باشند که به تغییرات بزرگ منجر شوند. این ویژگی‌ها شامل قابلیت اجرایی آسان، تأثیر فوری و قابلیت گسترش در سطح تیم یا سازمان است."

ویژگی‌های اقدامات کوچک مؤثر:

۱. قابلیت اجرایی آسان:

- این اقدامات باید ساده و قابل پیاده‌سازی در کوتاه‌مدت باشند. برای مثال، برگزاری یک جلسه کوچک برای بازخورد دادن به کارکنان یا ایجاد یک فضای استراحت در محل کار.

۲. تأثیر فوری:

- این اقدامات باید فوراً تأثیرات مثبتی بر روحیه کارکنان و فضای سازمان بگذارند. برای مثال، قدردانی از تلاش‌های کارکنان به صورت عمومی می‌تواند انگیزه زیادی ایجاد کند.





۳. قابلیت گسترش:

- اقدامات کوچک باید قابلیت گسترش در سطح وسیع‌تر سازمان را داشته باشند. به عنوان مثال، پس از موفقیت در یک تیم، می‌توان این اقدام را در سایر تیم‌ها نیز پیاده‌سازی کرد.

روش اجرایی:

- **بحث گروهی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که به چند نمونه از اقدامات کوچک در سازمان‌های مختلف فکر کنند و توضیح دهند که این اقدامات چگونه می‌توانند تأثیرات بزرگتری ایجاد کنند.

4.3. مثال‌هایی از اقدامات کوچک که تغییرات بزرگ ایجاد می‌کنند

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حالا که ویژگی‌های اقدامات کوچک را بررسی کردیم، می‌خواهیم به برخی از اقدامات کوچک که می‌توانند تغییرات بزرگی در سازمان ایجاد کنند، نگاهی بیندازیم."

نمونه‌هایی از اقدامات کوچک مؤثر:

۱. جلسات بازخورد کوتاه مدت (Feedback Sessions):

- برگزاری جلسات بازخورد هفتگی یا ماهانه با کارکنان، که در آن‌ها اعضای تیم می‌توانند نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند.
- **تأثیر:** این اقدام باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند که نظراتشان ارزشمند است و به آن‌ها توجه می‌شود، که این خود به ایجاد حس معنا کمک می‌کند.

۲. قدردانی از تلاش‌ها (Recognition):

- قدردانی از کار سخت کارکنان به صورت عمومی یا خصوصی، برای مثال از طریق ایمیل یا در جلسات گروهی.
- **تأثیر:** این اقدام باعث افزایش احساس اثرگذاری در کارکنان می‌شود و آن‌ها حس می‌کنند که تلاش‌هایشان دیده شده و مورد قدردانی قرار می‌گیرد.

۳. ایجاد فضاهای استراحت یا آرامش (Relaxation Spaces):

- طراحی فضاهای استراحت کوچک در محل کار، مانند اتاق‌های استراحت، یا استفاده از زمان‌هایی برای فعالیت‌های آرامش‌بخش مانند تنفس عمیق یا مدیتیشن.
- **تأثیر:** این اقدامات به کاهش استرس و ایجاد آرامش در کارکنان کمک می‌کند و بهبود بهره‌وری و سلامت روان را به دنبال دارد.

۴. ارتقای ارتباطات درون سازمانی (Internal Communication):

- استفاده از ابزارهای ارتباطی داخلی مانند ایمیل‌ها یا پلتفرم‌های ارتباطی برای اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد دستاوردها، اهداف جدید یا تغییرات در سازمان.

- **تأثیر:** این اقدام باعث شفافیت بیشتر در سازمان و تقویت حس معنا و اثرگذاری می‌شود.





روش تدریس

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

۵. ایجاد فرصت‌های یادگیری کوچک (Learning Opportunities):

- فراهم کردن فرصت‌های یادگیری آنلاین یا کارگاه‌های آموزشی کوچک برای ارتقاء مهارت‌های فردی کارکنان.
- تأثیر: این اقدام می‌تواند به تقویت احساس اثرگذاری و معنا در کار کارکنان کمک کند، زیرا آن‌ها می‌بینند که سازمان برای پیشرفت و توسعه شخصی آن‌ها اهمیت قائل است.

روش اجرایی:

- کارگاه گروهی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که سه اقدام کوچک برای بهبود حال خوب سازمانی در تیم خود طراحی کنند. این اقدامات باید به راحتی قابل پیاده‌سازی باشند و تأثیر مثبتی در کوتاه‌مدت داشته باشند.

4.4. موانع و چالش‌های اجرای اقدامات کوچک

هدف: بررسی چالش‌هایی که ممکن است در اجرای اقدامات کوچک در سازمان‌ها ایجاد شود و راه‌حل‌های آن‌ها.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"در حالی که اقدامات کوچک می‌توانند تأثیرات بزرگی داشته باشند، ممکن است با چالش‌هایی در زمینه پیاده‌سازی آن‌ها مواجه شویم. این چالش‌ها معمولاً به محدودیت منابع، زمان یا پشتیبانی مدیران بستگی دارند. حالا بیایید به بررسی برخی از این چالش‌ها بپردازیم."

چالش‌ها:

۱. محدودیت منابع: بسیاری از اقدامات کوچک به منابع انسانی یا مالی نیاز دارند.
 - راه‌حل: شروع با اقدامات ساده و کم‌هزینه که نیاز به منابع زیاد نداشته باشد.
۲. مقاومت در برابر تغییر: برخی از کارکنان ممکن است به تغییرات کوچک نیز واکنش منفی نشان دهند.
 - راه‌حل: ایجاد فضای باز برای گفت‌وگو و توضیح دادن مزایای این تغییرات به کارکنان.
۳. نبود پشتیبانی از مدیران: گاهی اوقات، ممکن است مدیران به دلیل مشغله‌های روزمره یا عدم آگاهی از اهمیت این اقدامات، از آن‌ها پشتیبانی نکنند.
 - راه‌حل: اطمینان از اینکه مدیران از فواید این اقدامات کوچک آگاه هستند و آن‌ها را به عنوان اولویت‌های سازمانی می‌پذیرند.

روش اجرایی:

- بحث گروهی: از شرکت‌کنندگان بخواهید که چالش‌هایی که ممکن است در اجرای اقدامات کوچک در سازمان خود با آن‌ها مواجه شوند را شناسایی کنند و راه‌حل‌های احتمالی را بررسی کنند.





4.5. جمع‌بندی بخش "اقدامات کوچک، تغییر بزرگ"

هدف: تأکید بر اهمیت اقدامات کوچک در ایجاد تغییرات پایدار در سازمان و تشویق شرکت‌کنندگان به پیاده‌سازی آن‌ها در محیط کاری خود.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"ما امروز یاد گرفتیم که تغییرات بزرگ در سازمان‌ها از اقدامات کوچک شروع می‌شود. این اقدامات، هرچند ساده به نظر می‌رسند، می‌توانند تأثیرات بزرگی بر حال خوب سازمانی و بهره‌وری کارکنان داشته باشند. حالا نوبت شماست که این اقدامات را در سازمان خود پیاده‌سازی کنید و تغییرات مثبت را در محیط کاری خود مشاهده کنید."

توصیه‌ها و نکات اجرایی برای مدرس:

۱. **تشویق به مشارکت فعال:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که در طراحی اقدامات کوچک فعال باشند و آن‌ها را در گروه‌ها به اشتراک بگذارند.
 ۲. **انتقال به عمل:** تأکید کنید که اقدامات کوچک باید به سرعت و در کوتاه‌مدت اجرا شوند تا اثرات آن‌ها سریعاً نمایان شود.
 ۳. **پیگیری تغییرات:** پیشنهاد کنید که پس از پیاده‌سازی اقدامات کوچک، تیم‌ها پیگیر نتایج آن‌ها باشند و گزارش‌هایی از اثرات آن‌ها به‌طور دوره‌ای جمع‌آوری کنند.
- این بخش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا با طراحی اقدامات کوچک، بتوانند تغییرات مؤثری در حال خوب سازمانی ایجاد کنند و این تغییرات را به تدریج در محیط کاری خود پیاده‌سازی کنند.

نقش مدیران در سلامت روان تیم‌ها (13:10 - 13:20)

هدف: بررسی نقش مدیران در حفظ سلامت روان تیم‌ها و ایجاد حال خوب در سازمان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی نقش حیاتی در حفظ سلامت روان تیم‌ها دارند. آن‌ها با رفتارهای خود می‌توانند تأثیرات مثبت یا منفی بر فرهنگ و حال خوب سازمان بگذارند. در این بخش، به نقش مدیران در ایجاد محیط امن و حمایتی و در نتیجه بهبود حال خوب تیم‌ها خواهیم پرداخت."





- گوش دادن فعال به نگرانی‌ها و نیازهای کارکنان.
- ایجاد فرصت برای استراحت و بازسازی روانی.
- تقویت تعاملات اجتماعی و همکاری در تیم‌ها.

روش اجرایی:

- **بحث گروهی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که تجربیات خود را از مدیریتی که تأثیر مثبت بر سلامت روان تیم داشته، به اشتراک بگذارند.

تبیین بخش نقش مدیران در سلامت روان تیم‌ها زمان 13:10 - 13:20

هدف: آشنایی شرکت‌کنندگان با نقش حیاتی مدیران در حفظ و ارتقاء سلامت روان تیم‌ها و ایجاد محیطی حمایتی و سالم برای کارکنان.

1. مقدمه: چرا مدیران در سلامت روان تیم‌ها نقش کلیدی دارند؟

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"مدیران در سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در سلامت روان تیم‌ها دارند. آن‌ها نه تنها باید عملکرد تیم را هدایت کنند بلکه باید محیطی امن و حمایتی برای اعضای تیم خود فراهم کنند. مدیران با رفتارهای خود می‌توانند به طور مستقیم بر میزان استرس، انگیزه و ارتباطات درون تیمی تأثیر بگذارند. در این بخش، به بررسی نقش مدیران در حفظ سلامت روان کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم خواهیم پرداخت."

نکات کلیدی:

- مدیران الگوهای رفتاری هستند که تیم‌ها به آن‌ها توجه می‌کنند و بر اساس آن‌ها رفتار می‌کنند.
- رفتار و تصمیمات مدیران می‌تواند به ایجاد محیطی امن و حمایتگر کمک کند.
- مدیران می‌توانند با فراهم کردن فضا برای ارتباطات باز، کاهش استرس‌ها و حمایت عاطفی، به سلامت روان کارکنان کمک کنند.

2. ویژگی‌های مدیران مؤثر در حفظ سلامت روان تیم‌ها

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"مدیرانی که در حفظ سلامت روان تیم‌ها موفق هستند، ویژگی‌های خاصی دارند که باعث می‌شود بتوانند محیط کار را برای کارکنان حمایتی‌تر و سالم‌تر کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی شنیدن فعال، و انعطاف‌پذیری در مواجهه با مشکلات است."





ویژگی‌های مدیران مؤثر در حفظ سلامت روان تیم‌ها:

۱. گوش دادن فعال و حمایت عاطفی:

- مدیران باید بتوانند به نگرانی‌ها و مشکلات کارکنان گوش دهند و از آن‌ها حمایت عاطفی کنند.
- تأثیر: این امر باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند که در سازمان مورد توجه و احترام هستند و این خود به بهبود سلامت روان آن‌ها کمک می‌کند.

۲. ایجاد فضای امن برای ابراز احساسات:

- مدیران باید فضایی ایجاد کنند که کارکنان بدون ترس از قضاوت یا مجازات بتوانند احساسات خود را بیان کنند.
- تأثیر: این احساس امنیت باعث می‌شود که کارکنان کمتر دچار استرس و اضطراب شوند و بتوانند با ذهنی آرام‌تر به کار بپردازند.

۳. توانایی درک و مدیریت استرس:

- مدیران باید مهارت‌های لازم برای مدیریت استرس خود و تیم را داشته باشند.
- تأثیر: هنگامی که مدیران استرس خود را کنترل کنند و به کارکنان نیز در مدیریت استرس کمک کنند، محیط کاری آرام‌تر و کم‌تنش‌تری ایجاد می‌شود.

۴. تشویق به استراحت و بازسازی روانی:

- مدیران باید از اهمیت استراحت و تعطیلات برای تیم آگاه باشند و کارکنان را تشویق کنند که از زمان‌های استراحت برای بازسازی انرژی و آرامش استفاده کنند.
- تأثیر: این اقدام به کاهش فرسودگی شغلی و حفظ سلامت روان کمک می‌کند.

۵. بازخورد سازنده و مثبت:

- مدیران باید بازخوردهای سازنده و مثبت ارائه دهند که به کارکنان احساس موفقیت و پیشرفت بدهد.
- تأثیر: این نوع بازخورد باعث تقویت اعتماد به نفس کارکنان و افزایش انگیزه در کار آن‌ها می‌شود.

3.5. چالش‌های مدیران در حفظ سلامت روان تیم‌ها

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حفظ سلامت روان تیم‌ها کار آسانی نیست و مدیران ممکن است با چالش‌هایی روبرو شوند. این چالش‌ها معمولاً به فشارهای کاری، محدودیت‌های منابع یا مشکلات فردی کارکنان برمی‌گردد. در این بخش، به برخی از این چالش‌ها خواهیم پرداخت و راه‌حل‌های آن‌ها را بررسی خواهیم کرد."

چالش‌های رایج در حفظ سلامت روان تیم‌ها:

۱. فشارهای کاری و استرس زیاد:





روش تدریس

بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی بارویکرد سبز

○ ممکن است مدیران نتوانند به اندازه کافی فشارهای کاری را مدیریت کنند و این موضوع به استرس و اضطراب تیمها منجر شود.

○ راه حل: مدیران باید کارهای تیمی را به درستی اولویت بندی کرده و از تقسیم بار کاری به شکلی عادلانه اطمینان حاصل کنند.

۲. محدودیت های منابع و زمان:

○ ممکن است منابع یا زمان کافی برای پشتیبانی از سلامت روان کارکنان وجود نداشته باشد.

○ راه حل: استفاده از منابع موجود به بهترین شکل و ایجاد یک برنامه زمانی منظم برای ارزیابی و پشتیبانی از سلامت روان تیمها.

۳. مقاومت در برابر تغییر:

○ گاهی اوقات کارکنان ممکن است نسبت به تغییرات ایجاد شده برای بهبود سلامت روان مقاوم باشند.

○ راه حل: مدیران باید از طریق گفتگوهای باز و تشویق به ایجاد تغییرات تدریجی، این مقاومت را کاهش دهند.

۴. عدم توجه به نیازهای فردی کارکنان:

○ ممکن است مدیران نتوانند به نیازهای روانی و اجتماعی هر فرد توجه کنند.

○ راه حل: شناخت بهتر اعضای تیم و فراهم کردن فضایی که در آن نیازهای فردی کارکنان در نظر گرفته شود.

4. نقش مدیران در ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر سلامت روان کارکنان دارد. مدیران باید نقش کلیدی در ایجاد فرهنگی حمایتی و مثبت در سازمان ایفا کنند. فرهنگی که در آن کارکنان احساس کنند که به طور مؤثر مورد حمایت قرار دارند و می توانند از منابع و فرصت ها برای بهبود سلامت روان خود استفاده کنند."

ویژگی های فرهنگ سازمانی حمایتی:

- پشتیبانی از همدیگر: کارکنان باید احساس کنند که در کنار یکدیگر هستند و برای حمایت از یکدیگر در مواجهه با چالش ها همکاری می کنند.
- تعادل بین کار و زندگی: فرهنگی که به کارکنان کمک کند تا تعادل مناسبی بین کار و زندگی شخصی خود برقرار کنند.
- شفافیت و اعتماد: ایجاد فضای شفاف و مبتنی بر اعتماد در سازمان که در آن کارکنان احساس کنند که اطلاعات به طور منصفانه و به موقع به آن ها منتقل می شود.

روش اجرایی:

- بحث گروهی: از شرکت کنندگان بخواهید که چالش های خود را در زمینه حفظ سلامت روان تیم ها بیان کنند و راه حل هایی که در سازمان خود امتحان کرده اند را به اشتراک بگذارند.





5.5. جمع‌بندی بخش "نقش مدیران در سلامت روان تیم‌ها"

هدف: جمع‌بندی نکات کلیدی و تأکید بر اهمیت نقش مدیران در حفظ سلامت روان تیم‌ها.

گفتار پیشنهادی برای مدرس: "مدیران با رفتار و تصمیمات خود می‌توانند تأثیرات مثبت یا منفی زیادی بر سلامت روان کارکنان بگذارند. آن‌ها باید نه تنها به سلامت روان خود توجه کنند، بلکه با ایجاد محیطی حمایتی و امن، تیم‌ها را به موفقیت و انگیزه بیشتر سوق دهند. اگر مدیران بتوانند این نکات را در کار خود بگنجانند، شاهد افزایش بهره‌وری، انگیزه و رضایت شغلی در تیم‌های خود خواهند بود."

توصیه‌ها و نکات اجرایی برای مدرس:

۱. **مشارکت فعال:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که تجربیات خود را در رابطه با نقش مدیران در حفظ سلامت روان تیم‌ها به اشتراک بگذارند.
 ۲. **تشویق به عملیاتی کردن مفاهیم:** تأکید کنید که مدیران باید این مفاهیم را در جلسات و روابط روزانه خود به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنند.
 ۳. **مثال‌های واقعی:** استفاده از مثال‌های واقعی از سازمان‌های مختلف می‌تواند به درک بهتر این مفاهیم کمک کند.
- این بخش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا درک بهتری از نقش حیاتی مدیران در حفظ سلامت روان تیم‌ها داشته باشند و بتوانند اقدامات عملی برای بهبود آن در سازمان خود طراحی کنند.

تدوین دیوار معنا و بیانیه فردی (13:30 - 13:20)

هدف: آشنایی با فرآیند طراحی دیوار معنا و نوشتن بیانیه فردی برای تقویت حس هدف و اثرگذاری در کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"دیوار معنا یک ابزار بصری است که می‌تواند در سازمان‌ها برای تقویت حس هدف‌مندی و انگیزه ایجاد شود. در این بخش، به شما نشان می‌دهیم که چگونه دیوار معنا و بیانیه فردی می‌تواند به شما کمک کند تا کارکنان را به هدف‌های بزرگ‌تر و معنای کارشان متصل کنید."

روش اجرایی:

- **تمرین عملی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که بیانیه فردی خود را بنویسند، جایی که توضیح دهند چرا در شغل خود هستند، چه تأثیری می‌خواهند بگذارند، و چگونه می‌توانند به تیم یا سازمان خود کمک کنند.





جمع‌بندی نهایی (13:30)

- **هدف:** اطمینان از اینکه شرکت‌کنندگان مفاهیم ارائه‌شده را درک کرده‌اند و می‌توانند آن‌ها را در محیط کار خود پیاده‌سازی کنند.
- **روش اجرایی:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که یک اقدام عملی برای بهبود حال خوب سازمانی خود انتخاب کرده و در جلسات آینده آن را پیگیری کنند.

این دستورالعمل می‌تواند به شما کمک کند تا دوره آموزشی خود را به‌طور مؤثر و با توجه به اهداف مشخص اجرا کنید و شرکت‌کنندگان را به تفکر عملی و پیاده‌سازی در محیط کار ترغیب کنید.

تبیین بخش ۶: تدوین دیوار معنا و بیانیه فردی

زمان 13:30 - 13:20

هدف: آموزش نحوه طراحی "دیوار معنا" و نوشتن "بیانیه فردی" برای تقویت حس هدف و اثرگذاری در کارکنان و ایجاد یک فضای انگیزشی در سازمان.

۱-۶ مقدمه: اهمیت معنا در محیط کار

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"همانطور که در بخش‌های قبلی اشاره کردیم، یکی از ارکان اصلی حال خوب سازمانی، معنا است. احساس اینکه کارتان به هدفی بزرگتر خدمت می‌کند، به شما انگیزه می‌دهد و باعث می‌شود از کار خود لذت ببرید. در این بخش، می‌خواهیم دو ابزار مفید برای تقویت حس معنای کارکنان در سازمان معرفی کنیم: **دیوار معنا** و **بیانیه فردی**".

۲-۶ دیوار معنا: ایجاد فضای بصری برای تقویت هدف‌مندی

هدف: آشنایی با مفهوم دیوار معنا و نحوه استفاده از آن برای تقویت حس هدف و ارتباط کارکنان با مأموریت سازمان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"دیوار معنا یک ابزار بصری است که می‌تواند در هر سازمانی نصب شود تا کارکنان به‌طور روزمره به یاد آورند که چرا کارشان مهم است و چگونه در رسیدن به اهداف بزرگتر سازمان نقش دارند. این دیوار می‌تواند شامل نقل‌قول‌هایی از رهبران سازمان، پیام‌هایی درباره مأموریت سازمان یا داستان‌هایی از تأثیرات مثبت کار کارکنان باشد".

نکات کلیدی:

- **فضای بصری:** دیوار معنا می‌تواند فضایی باشد که کارکنان در آن یادآوری می‌کنند که کارشان فراتر از وظایف روزانه است.





هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز **روش تدریس**

- **مأموریت سازمان:** شامل یادآوری اهداف کلیدی سازمان و نحوه ارتباط کار کارکنان با این اهداف.
- **الهام بخشی:** این دیوار می تواند به کارکنان کمک کند که احساس کنند کارشان تأثیرگذار و مهم است.

روش اجرایی:

- **ایجاد دیوار معنا:** از شرکت کنندگان بخواهید تا در گروه ها طراحی یک دیوار معنا برای سازمان خود را انجام دهند. این طراحی می تواند شامل انتخاب نقل قول های انگیزشی، تعیین اهداف سازمانی و افزودن تصاویر یا داستان های تأثیرگذار باشد.
- **تمرین عملی:** پس از طراحی، از گروه ها بخواهید که دیوار معنای خود را با دیگر گروه ها به اشتراک بگذارند و نکات مهم را مطرح کنند.

۳-۶ بیانیه فردی: تقویت حس هدف و اثرگذاری شخصی

هدف: آموزش نحوه نوشتن بیانیه فردی که کارکنان را به هدف های خود متصل می کند و احساس اثرگذاری آن ها را تقویت می کند.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"بیانیه فردی، یک ابزار قدرتمند است که می تواند به کارکنان کمک کند تا احساس کنند کارشان برای یک هدف بزرگتر و معنی دار انجام می شود. بیانیه فردی عبارت است از یک توضیح کوتاه از اهداف، ارزش ها و تأثیراتی که فرد می خواهد در زندگی و کار خود ایجاد کند."

نکات کلیدی:

- **هدف مندی:** بیانیه فردی کمک می کند که هر فرد در سازمان به طور مشخص بداند که چرا به سازمان پیوسته و هدفش در آن چیست.
- **ارتباط با مأموریت سازمان:** بیانیه فردی می تواند این احساس را تقویت کند که فرد به طور شخصی در دستاوردهای سازمان نقش دارد.
- **تقویت انگیزه:** این بیانیه باعث می شود که کارکنان به کارشان با انگیزه بیشتری نگاه کنند و به یاد بیاورند که هر کاری که انجام می دهند، دارای ارزش است.

روش اجرایی:

- **تمرین نوشتن بیانیه فردی:** از شرکت کنندگان بخواهید که بیانیه فردی خود را بنویسند. این بیانیه باید شامل این نکات باشد:
 - چرا به شغل خود علاقه مندید؟
 - چه تأثیری می خواهید در کار خود و سازمان بگذارید؟
 - چگونه می توانید در راستای اهداف سازمان و شخصی خود حرکت کنید؟

مثال: "من در اینجا هستم چون می خواهم به ایجاد فضای کاری حمایتی کمک کنم، جایی که کارکنان احساس کنند می توانند ایده های خود را آزادانه بیان کنند و به سازمان کمک کنند تا به اهداف بلندمدت خود برسد."





روش تدریس

بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز ۲۰۲۵

- **بحث گروهی:** پس از نوشتن بیانیه‌های فردی، از شرکت‌کنندگان بخواهید که بیانیه‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و نظرات همکاران را دریافت کنند.

4-6 کاربرد دیوار معنا و بیانیه فردی در سازمان

هدف: تأکید بر اهمیت پیاده‌سازی این ابزارها در سازمان و استفاده از آن‌ها برای تقویت حس هدف و اثرگذاری در کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"حالا که با مفهوم دیوار معنا و بیانیه فردی آشنا شدیم، زمان آن است که به پیاده‌سازی آن‌ها در سازمان فکر کنیم. دیوار معنا می‌تواند در فضاهای مشترک سازمان مانند سالن‌های اجتماعات یا مناطق استراحت نصب شود و به‌طور مداوم در معرض دید قرار گیرد. همچنین، بیانیه فردی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا هویت و هدف خود را در سازمان تعریف کنند و انگیزه بیشتری برای کار پیدا کنند."

نکات کلیدی:

- **نصب دیوار معنا:** نصب دیوار معنا در مکان‌هایی که کارکنان به‌طور مرتب در آن‌ها حاضر می‌شوند، می‌تواند به ایجاد ارتباط مداوم با اهداف سازمانی کمک کند.
- **استفاده از بیانیه فردی:** می‌توان بیانیه‌های فردی کارکنان را در جلسات تیمی به اشتراک گذاشت تا همکاران از اهداف یکدیگر آگاه شوند و به تقویت همبستگی در تیم کمک کنند.

روش اجرایی:

- **ارزیابی و نظرسنجی:** پس از اجرای دیوار معنا و بیانیه فردی، مدیران می‌توانند نظرسنجی‌هایی برای ارزیابی تأثیر این ابزارها بر انگیزه و هدفمندی کارکنان برگزار کنند.

5.6 جمع‌بندی و انتقال به بخش بعدی

هدف: جمع‌بندی اهمیت دیوار معنا و بیانیه فردی در تقویت هدفمندی و اثرگذاری کارکنان.

گفتار پیشنهادی برای مدرس:

"در این بخش یاد گرفتیم که چگونه دیوار معنا و بیانیه فردی می‌توانند به تقویت حس هدف و اثرگذاری در کارکنان کمک کنند. این ابزارها به ایجاد محیطی کمک می‌کنند که در آن هر فرد از اهمیت کاری که انجام می‌دهد آگاه است و به‌طور مستمر به یاد می‌آورد که چگونه کارش به موفقیت‌های بزرگ‌تر سازمان کمک می‌کند. حالا نوبت شماست که این ابزارها را در سازمان خود پیاده‌سازی کنید."

توصیه‌ها و نکات اجرایی برای مدرس:

۱. **مشارکت فعال:** از شرکت‌کنندگان بخواهید که به‌طور فعال در طراحی و نوشتن بیانیه‌های فردی خود مشارکت کنند.



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش اول دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز روش تدریس

۲. پشتیبانی از استفاده عملی: تأکید کنید که مدیران باید از دیوار معنا به عنوان ابزاری برای ارتباط مستمر با اهداف سازمانی استفاده کنند.
۳. بازخورد و نظرسنجی: پیشنهاد دهید که پس از پیاده سازی این ابزارها، بازخوردهای کارکنان جمع آوری شود تا تأثیر آنها ارزیابی گردد.

این بخش به شرکت کنندگان کمک می کند تا با استفاده از دیوار معنا و بیانیه فردی، حس هدف و اثرگذاری را در خود و تیم هایشان تقویت کنند و به ایجاد محیط کاری با انگیزه و معنای بیشتر کمک کنند.

