مدیریت یعنی مراقبت در دوران بحران

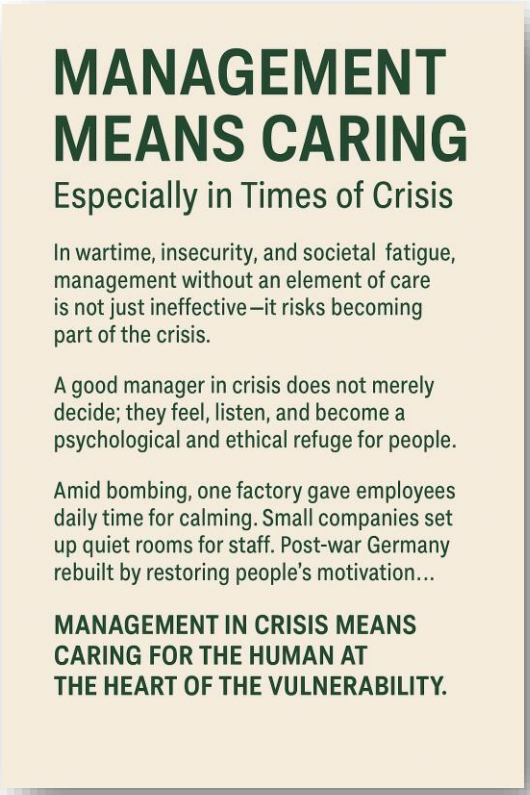
«نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز»

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

کلیات

- **مدیریت یعنی مراقبت**، به‌ویژه در دوران بحران

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



- **«مراقبت» جوهره مدیریت در دوران بحران**

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

- **مثال‌های زنده:**

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

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

مدیریت در بحران، به معنای مراقبت از انسان در بطن آسیب‌پذیری است. یعنی تبدیل شدن به نقطه ثبات در دل بی‌ثباتی. یعنی پذیرفتن اینکه قبل از هر برنامه‌ریزی، اول باید آدم‌ها «خودشان» باشند: سالم، شنیده‌شده، با معنا و امیدوار. پس در شرایط امروز ما، شاید مهم‌ترین تعریف مدیریت این باشد: **مدیریت یعنی مراقبت.**

بنابراین در شرایطی که جامعه با نااطمینانی، اضطراب، خستگی روانی و زخم‌های جمعی مواجه است، سازمان‌ها دو انتخاب دارند:

۱. **فرو رفتن در محافظه‌کاری و سکوت مدیریتی**
۲. یا **تبدیل شدن به مأمن انسانی، الهام‌بخش و شفادهنده**

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

چارچوب مدیریت به معنای مراقبت

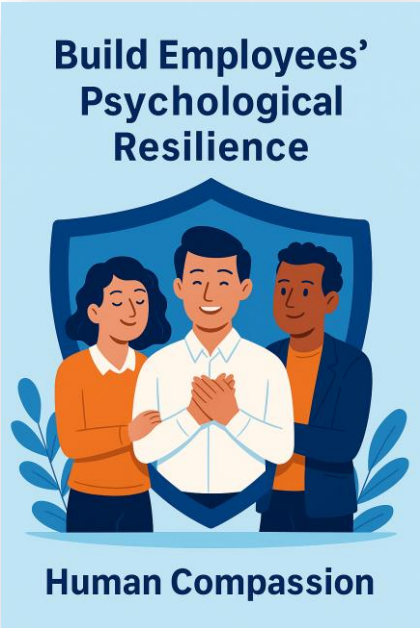
در شرایط بحرانی(از جنگ و ناامنی گرفته تا ناترازی‌های اجتماعی و روانی)، سازمان‌ها تنها نهادهای اقتصادی نیستند، بلکه بخشی از بافت روانی و اجتماعی جامعه‌اند. در چنین فضایی، تقویت بعد انسانی مدیریت از طریق رویکرد «مدیریت همدل در بحران» می‌تواند به بازسازی انگیزه، حفظ کرامت، ایجاد همبستگی و ارتقاء بهره‌وری واقعی منجر شود.

مدل سه‌لایه‌ی مدیریت به معنای مراقبت

/ مدیریت همدل در بحران

مفاهیم بنیادین مدل سه‌لایه‌ی مدیریت به معنای مراقبت

۱- ارتقاء تاب‌آوری روانی کارکنان



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

چگونگی ارتقا تاب‌آوری روانی را در سازمان

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

شاخص‌های سنجش تاب‌آوری روانی کارکنان

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

۲- ایجاد فضای امن و همدلانه درون‌سازمانی

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

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

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

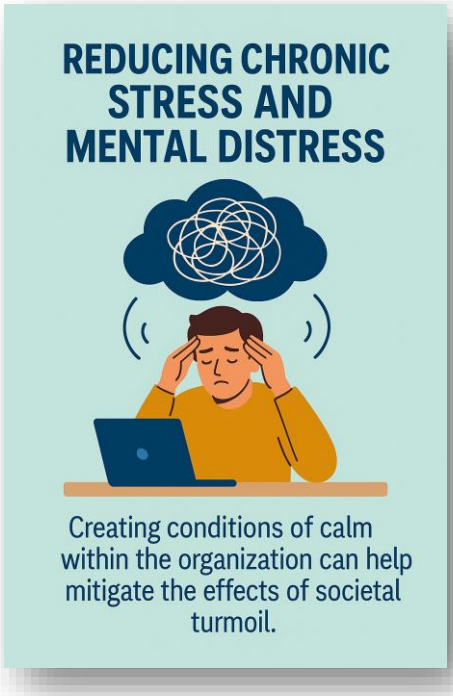
چند اقدام عملی برای ایجاد چنین فضایی:

- راه‌اندازی جلسات بی‌پرده ولی محترمانه
- آموزش همدلی به مدیران (با تمرین‌های ساده شنیدن بدون قضاوت)
- فرم‌های احساس روزانه برای پیگیری بی‌صدا
- حذف زبان تنبیهی در مکاتبات
- تعریف پاداش برای رفتارهای همدلانه در سازمان (مثلاً جایزه «همکار شنوا»)

شاخص‌های سنجش فضای امن و همدلانه

ابزار پیشنهادی	توضیح	شاخص
پرسشنامه کوتاه / مصاحبه	کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند نظر یا خطای خود را بیان کنند بدون ترس	۱- **احساس امنیت روانی**
تحلیل رفتار در جلسات / بازخورد ۳۶۰ درجه	آیا افراد از همه سطوح سازمانی در تصمیم‌ها مشارکت دارند؟	۲- **میزان شنیده‌شدن در جلسات**
چک‌لیست فرایندهای منابع انسانی	جلسات «حال‌شنوا»، ایستگاه آرامش، مدیر شنوا	۳- **وجود رویه‌های گوش دادن فعال**
بررسی نمونه‌های اخیر، تحلیل فرهنگی	رفتار سازمان هنگام اشتباه: مجازات یا آموزش؟	۴- **پاسخ سازمان به اشتباهات انسانی**
تحلیل ایمیل‌ها، جلسه‌ها، تابلوهای اعلانات	آیا کارکنان اطلاعات درست، به‌موقع و محترمانه دریافت می‌کنند؟	۵- **شفافیت در ارتباطات**
نظرسنجی داخلی / گفت‌وگوی گروهی	احساس کارکنان نسبت به حمایت یا بی‌مهری همکاران و مدیران	۶- **شاخص رضایت بین‌فردی**

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



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

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

نمونه فعالیت‌های سریع و قابل اجرا:

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

اقدامات پیشنهادی در سه سطح:

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

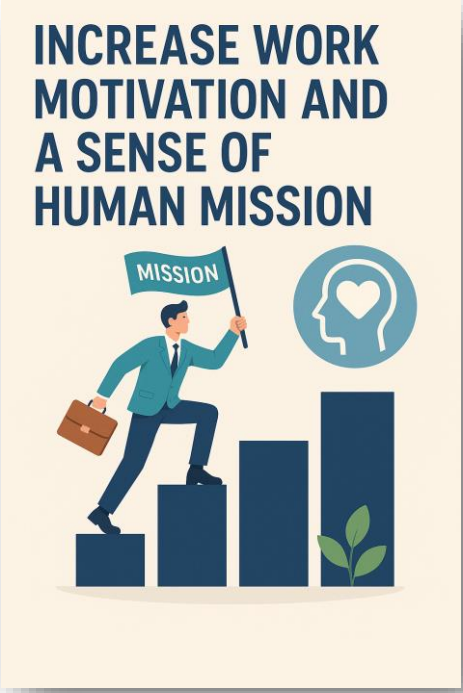
شاخص‌های ارزیابی این محور:

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

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

۴- افزایش انگیزه کاری و حس مأموریت انسانی در کارکنان

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



نمونه اقدامات سریع و الهام‌بخش:

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

راهکارهای پیشنهادی برای ارتقاء انگیزه و مأموریت انسانی

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

شاخص‌های ارزیابی انگیزش و حس مأموریت

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

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

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

ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت، مشارکت و معنا با هدف ایجاد و تقویت زیربنای فرهنگی‌ای که در آن کارکنان نه‌فقط به‌عنوان نیروی کار، بلکه به‌عنوان انسان‌های صاحب نقش، دغدغه و ارزش، در شکل‌دهی به آینده سازمان سهیم باشند. چرا این محور ضروری است؟ چونکه در شرایط بحرانی و پرآشوب، «فرهنگ سازمانی» همان هوای تنفسی است که کارکنان در آن نفس می‌کشند. اگر این فضا خنثی یا سمی باشد، حتی بهترین دستورالعمل‌ها و پاداش‌ها اثربخش نخواهند بود.

سازمان‌هایی که فرهنگ مسئولیت‌پذیر، مشارکت‌محور و معنادار دارند، عموما:

پایداری بیشتری در بحران دارند، خلاق‌تر و نوآورترند، از درون انگیزه تولید می‌کنند، نه فقط از بیرون، اعتماد، همدلی و انگیزش در آن‌ها ماندگارتر است

اجزای یک فرهنگ سازمانی«RMP»

(Responsibility – Meaning – Participation)

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

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

اقدامات پیشنهادی برای ترویج فرهنگRMP

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

شاخص‌های سنجش فرهنگ سازمانی RMP

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

مدل سه لایه‌ای توانمندسازی منابع انسانی در دوران بحران

از مراقبت، تا معنا و مشارکت

The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis:

From Compassion to Meaning and Participation

این مدل بر سه بُعد بنیادین برای بازسازی منابع انسانی در شرایط بحرانی مانند جنگ، فشار روانی و ناترازی‌های اجتماعی تمرکز دارد:

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

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

اقدامات پیشنهادی:

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

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

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

اقدامات پیشنهادی:

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

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

افراد به‌صورت داوطلبانه و انسانی در ترمیم فضای روانی و اجتماعی سازمان سهیم می‌شوند؛ نه فقط برای کار، بلکه برای ساختن و ماندن.

اقدامات پیشنهادی:

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

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

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

چک‌لیست اجرای گام‌به‌گام طرح (هفتگی)

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

فرم‌های مورد نیاز

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

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

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

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

مراجع علمی

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

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

1. **Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008).**
   Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work
   In: *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
   درباره مراقبت انسانی در محیط کار و نقش آن در تاب‌آوری سازمانی

2. **Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012).**
   Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)
   Journal of Career Assessment, 20(3), 322–337.
   منبع علمی کلیدی درباره معنا و مأموریت انسانی در کار

3. **Kahn, W. A. (1990).**
   Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work
   Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
   مفاهیم امنیت روانی، حضور ذهن و مشارکت فعال کارکنان

4. **Grant, A. M. (2008).**
   The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions
   Journal of Applied Psychology, 93(1), 108–124.
   اثربخشی احساس معنا و اثرگذاری در تقویت انگیزه کاری

5. **Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014).**
   Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct
   Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 23–43.
   درباره فضای امن روانی و تأثیر آن بر یادگیری، همدلی و کار تیمی

6. **Frost, P. J. (2003).**
   Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict
   Harvard Business School Press.
   بررسی نقش مدیران همدل در بحران‌ها و محیط‌های پرفشار

7. **Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017).**
   Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge
   Oxford University Press.
   توسعه توانمندی‌های روانی مانند امید، تاب‌آوری، معنا و خوش‌بینی در منابع انسانی