

از فرسودگی تا رضایت شغلی در نظام سلامت

شهریارشفا
دکتری تخصصی روان شناسی

تعریف کلی فرسودگی شغلی در کادر درمان

فرسودگی شغلی (Job Burnout) یک سندرم روانشناختی است که به تدریج در اثر استرس مزمن شغلی، به خصوص در مشاغل خدماتی و مواجهه با مراجعین (مانند کادر درمان) ایجاد میشود. این پدیده معمولاً با سه بعد اصلی مشخص میشود:

احساس خستگی هیجانی شدید



کاهش احساس شخصی نسبت به مراجعین یا بیماران



احساس ناکارآمدی یا کاهش دستاورد شخصی



در کادر درمان، این مفهوم به معنای تخلیه شدن کامل انرژی، روانی، جسمی و عاطفی ناشی از مواجهه مداوم با درد، رنج، مرگ، بیماریهای دشوار، حجم بالای کار، و مسئولیتهای حیاتی است



اهمیت موضوع در نظام سلامت ایران و جهان

نظام سلامت، ستون فقرات سلامت جامعه است و کادر درمان، قلب تپنده آن.



فرسودگی شغلی در این قشر، یک چالش جهانی و رو به افزایش است.



در ایران، با توجه به فشارهای اقتصادی، کمبود منابع، و حجم بالای مراجعین، این موضوع اهمیت دوچندان دارد.



فرسودگی کادر درمان بر سلامت خود افراد و کیفیت خدمات درمانی و ایمنی بیماران تأثیر مخرب می‌گذارد.



درک این پدیده برای حفظ پایداری نظام سلامت حیاتی است.



پیامدهای فردی و سازمانی فرسودگی درمانگران



۱. پیامدهای فردی



الف) جسمی

- اختلالات خواب
- سرردهای مرم
- مشکلات گوارشی
- ضعف سیستم ایمنی
- ریسک‌های قلبی-عروقی



ب) روانی

- افسردگی
- اضطراب
- پذیرش‌پذیری (تحریک‌پذیری)
- احساس ناامیدی
- از دست دادن معنا و هدف



ج) بین فردی

- اختلال در روابط



۲. پیامدهای سازمانی



الف) کیفیت مراقبت‌های سلامت

- کاهش کیفیت مراقبت ارائه‌شده



ب) خطاهای پزشکی

- افزایش نرخ خطاهای پزشکی



ج) نیروی انسانی

- افزایش غیبت از کار
- افزایش ترک شغل
- کاهش رضایت شغلی



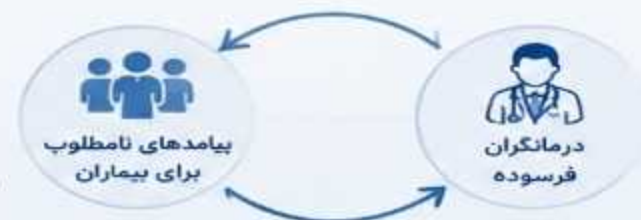
د) بهره‌وری و عملکرد

- کاهش بهره‌وری و کارایی
- ضعف و فرسایش نظام سلامت

چرخه معیوب فرسودگی



فرسودگی درمانگران، کیفیت مراقبت را کاهش می‌دهد و منجر به پیامدهای نامطلوب برای بیماران می‌شود؛ این امر فشار بیشتری بر درمانگران وارد کرده و چرخه‌ای معیوب را ایجاد می‌کند که هم کارکنان و هم بیماران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



فرسودگی شغلی چیست؟ (Burnout)

تعریف کلاسیک Maslach & Jackson

فرسودگی شغلی یک سندرم پاسخ به استرس مزمن بین فردی در محیط کار است که در حرفه‌های کمک‌کننده مشاهده می‌شود و با سه بعد اصلی مشخص می‌گردد: خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش کارآمدی.



1



خستگی هیجانی

احساس فرسودگی عاطفی و تهی شدن منابع هیجانی؛ فرد دیگر توان روانی برای ارائه به دیگران ندارد.

2



مسخ شخصیت

توسعه نگرش‌های منفی، دوری عاطفی و رفتار غیرانسانی یا بی‌تفاوت نسبت به مراجعه‌کنندگان و همکاران.

3



کاهش کارآمدی

احساس کاهش شایستگی و موفقیت در کار؛ فرد خود را ناکارآمد و غیرباثیر می‌بیند.

سه بُعد فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی فقط خستگی جسمی نیست؛ بلکه ترکیبی از سه تجربه روانی و رفتاری است که بر زندگی حرفه‌ای ما تأثیر می‌گذارد.



1 خستگی هیجانی (Emotional Exhaustion)

احساس فرسودگی عاطفی و تخلیه شدن از نظر روانی. فرد احساس می‌کند، دیگر توان و انرژی لازم برای ارائه به بیماران را ندارد.



2 مسخ شخصیت (Depersonalization)

توسعه نگرش‌های منفی، سرد و بی‌تفاوت نسبت به بیماران. فرد برای محافظت از خود، فاصله عاطفی ایجاد می‌کند و بیماران را به چشم «مورد» و نه «انسان» می‌بیند.



3 کاهش کارآمدی شخصی (Reduced Personal Accomplishment)

احساس ناکارآمدی و عدم موفقیت در کار. فرد احساس می‌کند در حرفه خود تأثیرگذار نیست و به دستاوردهای شغلی‌اش شک دارد.

نشانه‌های فرسودگی شغلی در کادر درمان

نشانه‌های رفتاری



- انزوا
- اهمال‌کاری
- زودرنجی
- پرخاشگری

نشانه‌های شناختی



- مشکل در تمرکز
- کاهش حل مسئله
- افکار منفی

نشانه‌های هیجانی



- خستگی مزمن
- افسردگی
- احساس گناه
- اضطراب

نشانه‌های جسمانی



- سردردهای مزمن
- اختلالات خواب
- ضعف سیستم ایمنی
- مشکلات گوارشی

سیر رشد فرسودگی در کادر درمان

مسیر تدریجی از انگیزه بالا تا فرسودگی عاطفی و ترک شغل



1

مرحله
هیجان‌زدگی و آرمان‌گرایی

- انگیزه و انرژی بالا برای کمک به بیماران
- احساس هدفمندی و معنا در کار
- علاقه و تعهد به حرفه درمانگری
- تصور واقع‌بینانه از آینده
- تحمل بالاتر در برابر سختی‌ها



2

مرحله
سرخوردگی و ناامیدی

- تفاوت بین انتظار و واقعیت شغلی
- افزایش فشار کاری و کمبود منابع
- احساس ناکامی و عدم پیشرفت
- کاهش رضایت شغلی
- بروز نشانه‌های اولیه خستگی ذهنی و عاطفی



3

مرحله
فرسودگی

- خستگی شدید جسمی، ذهنی و عاطفی
- بی‌تفاوتی نسبت به بیماران و کار
- کاهش عملکرد و تمرکز
- افزایش تحریک‌پذیری و اضطراب
- احساس بی‌کفایتی و پوچی



4

مرحله
خاموشی یا ترک شغل

- بی‌تفاوتی کامل و انزوا
- از دست دادن حس هدف و معنا
- افزایش مشکلات جسمی و روانی
- تمایل به ترک شغل یا تغییر مسیر
- فرسودگی مزمن و پایدار

انگیزه و انرژی بالا



فرسودگی و تخلیه روانی



تفاوت استرس شغلی و فرسودگی شغلی



استرس شغلی

واکنش طبیعی بدن به فشارها و خواسته‌های شغلی



تقاضاهای بالا فراتر از توانایی‌های مقابله‌ای
وقتی حجم با شدت کار از توان مدیریت فرد بیشتر می‌شود.



ماهیت کوتاه‌مدت
معمولاً موقتی است و با رفع فشارها کاهش می‌یابد.



می‌تواند انگیزه‌بخش باشد
در سطوح مناسب، تمرکز، انرژی و عملکرد را افزایش می‌دهد.



واکنش موقتی به فشارهای مشخص
پاسخی طبیعی به چالش‌ها یا موقعیت‌های خاص شغلی.



فرسودگی شغلی



حالت فرسایش عمیق ناشی از استرس مزمن و مدیریت نشده



فرسایش مزمن منابع جسمی، عاطفی و شناختی
کاهش تدریجی انرژی، توان ذهنی و تعادل هیجانی.



بی‌تفاوتی و فاصله عاطفی
کاهش احساس تعلق، انگیزه و دلسوزی نسبت به کار و دیگران.



کاهش عملکرد و احساس ناکارآمدی
افت کیفیت کار، کاهش بهره‌وری و احساس توانی.



مرحله نهایی استرس مدیریت نشده
نتیجه تداوم استرس بدون رسیدگی و بازبانی مناسب.

ویژگی‌های خاص محیط درمان

۱. مواجهه‌ی مداوم با رنج، درد و مرگ

۲. بار سنگین مسئولیت در قبال جان انسان‌ها

۳. محیط کاری پر نوسان و غیرقابل پیش‌بینی

۴. نیاز به قضاوت و تصمیم‌گیری سریع در بحران‌ها

۵. چالش‌های ناشی از سلسله‌مراتب سازمانی

۶. مواجهه با بیماران/خانواده‌های ناراضی یا عصبانی

۷. فشارهای مالی و منابع ناکافی




فشارهای کاری در محیط درمان

01



شیفت های طولانی و نامنظم.

اختلال در ریتم بیولوژیکی،
خستگی مزمن و کاهش تمرکز،
دور ماندن از زندگی اجتماعی.

02



مرگ و میر بیماران

مواجهه با فقدان، اندوه و
تجربه بیحسی عاطفی به عنوان
مکانسیم دفاعی.

03



درگیری با درد و رنج.

بار عاطفی سنگین ناشی از
همدردی بیش از حد، منجر به
خستگی همدلی و فرسودگی هیجانی.



فرسودگی هیجانی در پزشکان و پرستاران

وقتی مراقبت از دیگران، تمام انرژی روانی ما را می‌گیرد

کار هیجانی

پزشکان و پرستاران هر روز با احساسات دشوار بیماران و خانواده‌ها روبرو میشوند و باید در عین حرفه‌ای بودن، همدل و آرام باشند.



کار هیجانی یعنی مدیریت احساسات خود در کنار احساسات دیگران

فرسودگی هیجانی

در اثر مواجهه مداوم با فشارهای هیجانی و کاری، منابع روانی تخلیه می‌شود و فرد احساس خستگی عاطفی شدید می‌کند.



انرژی هیجانی



نشانه‌های فرسودگی هیجانی



خستگی مداوم



تحرکت پذیری و بی‌حوصلگی



کاهش انگیزه و احساس کارآمدی



اختلال در خواب و تمرکز

بی‌تفاوتی و سردی هیجانی

مکانیسم دفاعی در برابر فرسودگی

برای محافظت از خود در برابر خستگی هیجانی، فرد ممکن است به تدریج فاصله عاطفی بگیرد و با بیماران به شکل غیرشخصی و ماشینی رفتار کند.



فاصله‌گیری عاطفی



رفتار غیرشخصی با بیماران



کاهش همدلی

این مکانیسم موقتی است، اما اگر ادامه یابد می‌تواند کیفیت مراقبت و رضایت شفلی را کاهش دهد.



چه می‌توانیم انجام دهیم؟



حمایت سازمانی و تیمی
ایجاد محیط کار حمایتی و
درک متقابل در تیم درمان



خودمراقبتی
استراحت، تغذیه مناسب، فعالیت
بدنی و زمان برای خود



گفت‌وگو و بیان احساسات
صحبت با همکاران، مشاور یا
روانشناس



آموزش و مهارت‌آموزی
یادگیری مهارت‌های مدیریت استرس
و تنظیم صحنه



تعیین مرزهای سالم
تمایز بین کار و زندگی شخصی
را حفظ کنید



مراقبت از خود، بخشی از مراقبت موثر از دیگران است.
پزشکان و پرستاران نیز نیازمند توجه، حمایت و استراحت هیجانی هستند





آمار و اپیدمیولوژی فرسودگی شغلی در کادر درمان



جهانی

- مطالعات متعدد نشان می‌دهد شیوع فرسودگی شغلی در کادر درمان بالاست.
- Shanafelt و همکاران (2015): بیش از ۲۰ هزار پزشک در آمریکا، حدود نیمی علائم فرسودگی را گزارش کردند.
- در پرستاران، شیوع در برخی مطالعات می‌تواند از ۵۰٪ فراتر رود.
- WHO فرسودگی شغلی را به‌عنوان یک پدیده شغلی مهم شناسایی کرده است.



ایرانی

- آمار ملی جامع و مداوم محدود است، اما مطالعات منطقه‌ای نتایج نگران‌کننده نشان می‌دهند.
- در برخی گروه‌ها (پرستاران، رزیدنت‌ها، اورژانس و ICU) شیوع از ۶۰٪ نیز گزارش شده است.
- عوامل کلیدی: فشار کاری بالا، ساعات طولانی، کمبود نیروی انسانی، عدم تناسب حقوق و مزایا.
- کمبود ابزارهای حمایتی روانشناختی و سازمانی، وضعیت را دشوارتر می‌کند.



منابع: WHO (ICD-11) | Shanafelt et al., 2015

نظریه‌ها و مدل‌های علمی مؤثر بر فرسودگی

-  1 نظریه مطالبات - منابع شغلی (JD-R)
-  2 نظریه حفظ منابع (COR - Hobfoll)
-  3 نظریه خودتعیین‌گری
-  4 نظریه‌های رضایت شغلی (هرزبرگ، لاک، آدامز)





مدل مطالبات-منابع شغلی (JD-R)



منابع شغلی



حمایت اجتماعی



استقلال شغلی



بازخورد



فرصت آموزشی



ارتباط مؤثر



رهبری حمایتی



وظایف شغلی

حجم کار بالا



فشار زمانی



وظایف عاطفی



وظایف پیچیده



مرگ و فقدان



منابع شغلی، اثر فشار کاری را کاهش می‌دهند
و کارایی کاری را افزایش می‌دهند



نظریه حفظ منابع (COR) هویفول



افراد به دنبال به دست آوردن، حفظ و محافظت از منابع ارزشمند خود هستند. استرس زمانی رخ می‌دهد که منابع تهدید، از دست رفته یا ناکافی شوند.



انواع منابع

منابع مادی

منابع فیزیکی و مالی که به فرد کمک می‌کنند تا به اهداف خود برسد.



یول



ابزارها و تجهیزات

منابع غیرمادی

منابع روان‌شناختی، اجتماعی و شخصی که از فرد حمایت می‌کنند.



حمایت اجتماعی



خودکارآمدی



سلامت روانی



زمان



مکانیسم فرسودگی

در کارکنان به بهداشت و درمان



1

تهدید

به از دست دادن منابع

فشارهای شغلی، افزایش تقاضا و عدم قطعیت باعث تهدید منابع ارزشمند فرد می‌شود.



2

از دست دادن واقعی

منابع به طور واقعی کاهش می‌یابند و فرد انرژی، زمان، انگیزه یا حمایت خود را از دست می‌دهد.



3

عدم توانایی در بازیابی

فرد قادر به بازیابی منابع از دست رفته نیست و فرسودگی شغلی، کاهش عملکرد و خستگی مزمن ایجاد می‌شود.



حفظ منابع موجود و تقویت منابع جدید، کلید پیشگیری از فرسودگی و ارتقاء سلامت و بهره‌وری کارکنان است.



خودمختاری



حق انتخاب، کنترل،
مشارکت در تصمیم‌ها

شایستگی



رشد مهارت،
اثربخشی، موفقیت

ارتباط



تعلق، پذیرش،
حمایت متقابل

ناکامی در ارضای
نیازها



فرسودگی شغلی در کادر درمان
خستگی، پدبینی، کاهش اثربخشی

نظریه دو عاملی هرزبرگ: پیشگیری از فرسودگی شغلی کادر درمان

عوامل بهداشتی



حقوق و مزایا

پرداخت عادلانه، امنیت مالی



شرایط کاری

محیط امن و حمایتی



شیفت‌ها و ساعات کاری

بار کاری قابل مدیریت،
استراحت منظم



روابط

حمایت مثبت همکاران
و سرپرست



خطر فرسودگی



هنگامی که این عوامل کم باشند

عوامل انگیزشی



تقدیر و بازخورد

ارزش‌گذاری مشارکت‌ها، قدردانی



رشد شغلی

توسعه حرفه‌ای، فرصت‌های آموزشی



مسئولیت و استقلال

تصمیم‌گیری، حس مالکیت





نظریه تعیین هدف لاک و فرسودگی شغلی در کادر درمان



هدف‌گذاری مؤثر



وضوح

تعیین اهداف روشن و دقیق
برای افزایش عملکرد.



بازخورد

ارائه بازخورد منظم و سازنده
برای اصلاح عملکرد.



چالش

اهداف چالش‌برانگیز اما قابل
دستیابی انگیزه را بالا می‌برند.



تعهد

مشارکت و تعهد کارکنان در تعیین
تعیین و دستیابی به اهداف.

مسیر فرسودگی



اهداف مبهم



بار کاری غیرواقع‌بینانه



کمبود بازخورد



خستگی عاطفی



کاهش خودکارآمدی



فرسودگی بالینی

برابری متعادل



عدالت و انگیزه

بی‌عدالتی در محیط درمان و فرسودگی شغلی



بی‌عدالتی - تمرکز بر دریافت کمتر از حد انتظار

عوامل انگیزشی

(Recognition & Achievement
& Meaningful Work)



تقدیر



پیشرفت



کار معنادار



رضایت شغلی

(Positive Workplace & Resilience)



انرژی و
تعادل



تاب‌آوری و محافظت



فرسودگی شغلی

(Exhaustion & Overload)



خستگی
و استرس



فشار کاری بالا



وظایف سنگین

پیامدهای جسمانی فرسودگی شغلی



پیامدهای جسمانی فرسودگی شغلی در کارکنان سلامت

استرس مزمن و ایمنی



کورتیزول بالا

ترشح طولانی مدت هورمون های استرس باعث فرسایش فیزیولوژیک می شود.



تضعیف سیستم ایمنی

افزایش آسیب پذیری در برابر عفونت های مکرر، سرماخوردگی و آنفلوآنزا.



آسیب پذیری در برابر کووید بلندمدت

افزایش خطر علائم پایدار پس از ابتلا به کووید-19.

علائم جسمانی



اختلالات خواب

بی خوابی، خواب ناآرام و خستگی مزمن که عملکرد روزانه را مختل می کند.



درد مزمن و میگرن

سردردهای مداوم، تنش عضلانی و دردهای بدن.



خطرات قلبی عروقی و گوارشی

فشار خون بالا، تپش قلب، زخم معده و سندرم روده تحریک پذیر.

اثرات روانی فرسودگی شغلی

سطح بالای استرس و ناکامی در محیط کار

افسردگی

غم، ناامیدی، بی‌انگیزگی



اضطراب

نگرانی، بی‌قراری، ترس از آینده



بی‌معنایی

احساس پوچی و بی‌ثمر بودن تلاش‌ها



خشم

تحریک‌پذیری و پرخاشگری



کاهش اعتماد به نفس

احساس ناکارآمدی و تردید



احساس گناه

ناتوانی در کمک به بیمار



فرسودگی شغلی یک هشدار جدی برای سلامت روات
است

اثرات سازمانی فرسودگی شغلی

فرسودگی فردی، هزینه‌های سنگینی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند

افزایش اشتباهات پزشکی 

کاهش کیفیت درمان 

کاهش تعهد سازمانی 

غیبت و ترک شغل 

افزایش هزینه‌ها 

افزایش هزینه‌ها

اثرات فرسودگی شغلی بر بیماران



کاهش همدلی و
ارتباط مؤثر



افزایش خطاهای
درمانی



کاهش رضایت
بیمار



تأخیر در تشخیص
و درمان

مراقبت از خود تخصصی برای کادر درمان



شناخت نیازهای فردی



ایجاد روتین‌های سالم



مرزبندی سالم



جستجوی حمایت



استراحت و بازیابی

«MBSR برای کادر درمان»

کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی



■ MBSR چیست؟

یک برنامه ۸ هفته‌ای مبتنی بر پذیرش و ذهن آگاهی است که برای کاهش استرس و بهبود سلامت روان روان استفاده می‌شود.

■ کاربردها برای کادر درمان

• تمرین‌های ذهن آگاهی: تنفس آگاهانه، اسکن اسکن بدن (Body Scan) و حرکات آگاهانه

• کاهش واکنش پذیری هیجانی: مشاهده احساسات با فاصله‌ای سالم و پاسخ آگاهانه‌تر

• افزایش خودآگاهی: شناسایی نشانه‌های اولیه استرس و خستگی قبل از تشدید

■ مزایا

• حضور بیشتر در لحظه حال

• کاهش اضطراب و تنش

• افزایش تمرکز و آرامش

ذهن آگاهی یعنی مشاهده بدون قضاوت

ACT برای کادر درمان

درمان مبتنی بر پذیرش و تعهد (ACT) رویکردی است که بر پذیرش تجربیات درونی جای اجتناب از آنها تمرکز دارد.



اقدام متعهدانه

انجام اقدامات موثر و پیوسته در راستای ارزش، حتی در مواجهه با چالش‌ها.



تمرکز بر ارزش‌ها

شناسایی و حرکت در مسیر ارزش‌های ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای برای ایجاد معنا در کار.



پذیرش خستگی هیجانی

رویارویی با احساسات دشوار ناشی ناشی از کار بدون تلاش برای تغییر یا سرکوب آنها.

تکنیک‌های تنظیم هیجان

Definition

توانایی مدیریت و تعدیل پاسخ‌های عاطفی.

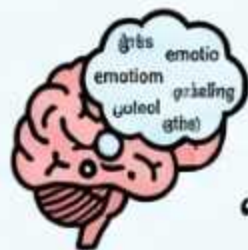
شناسایی هیجان

نام‌گذاری دقیق احساس (مثال: "من الان احساس ناامیدی می‌کنم، نه خشم").



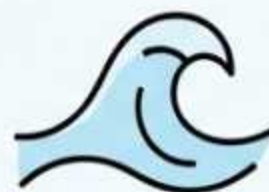
تغییر شناختی

تغییر نحوه فکر کردن در مورد موقعیت استرس‌زا. (مثال: "این شرایط سخت است، اما من می‌توانم آن را مدیریت کنم").



ذوب کردن

اجازه دادن به هیجان برای عبور کردن مانند یک موج بدون سرکوب آن.



تغییر رفتاری

انجام فعالیت‌هایی مانند موسیقی، صحبت با دوست، یا فعالیت فیزیکی.



پروتکل CBT برای کنترل استرس شغلی

درمان شناختی-رفتاری (CBT)

CBT بر ارتباط افکار، احساسات و رفتارها تمرکز دارد.



1

شناسایی افکار
خودکار منفی

"من همیشه اشتباه می‌کنم"
"این بیمار هیچ امیدی ندارد"



۳

به چالش
بازسازی شناختی

جایگزینی افکار منفی با
افکار سازنده و متعادل



2

به چالش کشیدن
تحریف‌شده

بررسی شواهد موافق و
مخالف و یافتن نگاه
نگاه واقع‌بینانه‌تر



4

تکنیک‌های
رفتاردرمانی

برنامه‌ریزی فعالیت لذت
لذت‌بخش، حل مسئله،
آموزش، قاطعیت

هدف: کاهش استرس و افزایش عملکرد حرفه‌ای



مهارت‌های ریلکسیشن، زمین‌سازی، تنفس دیافراگمی

این تکنیک‌ها برای کاهش واکنش فیزیولوژیکی بدن به استرس بسیار موثر هستند.



1 ریلکسیشن پیشرونده عضلانی (Progressive Muscle Relaxation - PMR)

انقباض و سپس رهاسازی آگاهانه
گروه‌های مختلف عضلانی برای کاهش
تنش فیزیکی.



از پاها شروع کنید و به تدریج به سمت بالا (پا، ساق، ران، شکم،
دست، بازو، شانه، گردن و صورت) پیش بروید.

(Grounding Techniques)

تمرکز بر حواس پنج‌گانه برای بازگشت به لحظه حال و کاهش اضطراب.



این تکنیک به شما کمک می‌کند از افکار منفی فاصله بگیرید و خود را به زمان حال برگردانید.

2 تنفس دیافراگمی (Diaphragmatic Breathing)

تنفس عمیق از شکم (به جای سینه) که سیستم عصبی پاراسمپاتیک
را فعال کرده و باعث آرامش بدن می‌شود.

نحوه انجام:



فواید تنفس دیافراگمی:

- کاهش ضربان قلب و فشار خون
- کاهش اضطراب و تنش
- افزایش اکسیژن‌رسانی و انرژی



روزانه فقط چند دقیقه تمرین این تکنیک‌ها می‌تواند کیفیت زندگی و آرامش ذهنی شما را به‌طور چشمگیری افزایش دهد.





مهارت‌های مرزبندی بین کار و زندگی (Work-Life Boundary Skills)



این مهارت‌ها به فرد کمک میکنند تا از "سرریز شدن" استرس شغلی به زندگی شخصی جلوگیری کند.

1 برنامه‌ریزی مؤثر



اختصاص زمان مشخص
برای کارهای خانه، تفریح،
خانواده، و استراحت.

2 "مراسم خداحافظی با کار"



انجام یک فعالیت کوتاه در پایان
شیفت که به شما کمک کند از
فضای کار جدا شوید (مثلاً گوش
دادن به یک پادکست خاص در
مسیر خانه، یا پیاده‌روی کوتاه).

3 محدود کردن ارتباط با کار در زمان استراحت



در صورت امکان، چک کردن
ایمیل‌های کاری یا پاسخ به
تماس‌های غیرضروری در زمان
غیرکاری را به حداقل رساند.

4 تقسیم کردن وظایف



یادگیری واگذاری وظایف
به همکاران در صورت امکان.

5



مرز سالم بین کار و زندگی،
کلید آرامش، بهره‌وری بیشتر
و داشتن یک زندگی متعادل
و رضایت‌بخش است.



یادآوری: مرزبندی به معنای بی‌علاقگی به کار نیست؛ بلکه به معنای احترام به زمان، انرژی و اولویت‌های زندگی شماست.





پروتکل «پنج دقیقه رهایی ذهن» برای شیفت‌های فشرده



این پروتکل یک استراتژی سریع برای کاهش استرس در طول شیفت‌های کاری است.

چرا این پروتکل؟



این پروتکل کوتاه به شما کمک می‌کند در میان شلوغی و فشار کاری، ذهن خود را آرام کنید، استرس را کاهش دهید و با انرژی بیشتری به کار ادامه دهید.

فقط پنج دقیقه برای خودتان وقت بگذارید.



1

جستجوی مکان آرام (۱ دقیقه)



به جایی بروید که بتوانید برای چند دقیقه تنها باشید (مثلاً یک اتاق استراحت خالی، یا حتی گوشه‌ای آرام).

2

تنفس عمیق (۲ دقیقه)



پنج تا ده نفس عمیق دیافراگمی بکشید. بر روی هر دم و بازدم تمرکز کنید.



3

مشاهده و پذیرش (۱ دقیقه)



افکار و احساسات فعلی خود را مشاهده کنید، بدون قضاوت. فقط اجازه دهید حضور داشته باشند. به خود یادآوری کنید که این احساسات موقتی هستند.

4

تنظیم مجدد هدف (۱ دقیقه)



به خود یادآوری کنید که چرا در این شغل هستید و هدف اصلی شما چیست (مثلاً کمک به بیماران). با این یادآوری، انگیزه خود را بازیابی کنید و با ذهنی آرام‌تر به کار بازگردید.

5

بازگشت به کار با ذهنی آرام و متمرکز



اکنون با انرژی بیشتر و تمرکز بهتر، آماده ادامه شیفت خود هستید.



اجرای این راهکارهای فردی، نیازمند تمرین و تداوم است، اما می‌تواند نقش بسزایی در پیشگیری و کاهش فرسودگی شغلی داشته باشد.





تیم‌های حمایت همکار (Peer Support Teams)



ایجاد فضایی که در آن همکاران بتوانند بدون ترس از قضاوت، تجربیات و احساسات دشوار خود را با یکدیگر در میان بگذارند، بسیار حیاتی است.



تسهیلگری گفتگو



برگزاری جلسات منظم (هفتگی یا ماهانه) که در آن اعضای تیم فرصت پیدا کنند تا درباره چالش‌های شغلی، موفقیت‌ها، و احساسات خود صحبت کنند.



تمرکز بر همدلی و عدم قضاوت



تأکید بر اینکه این جلسات مکانی برای حمایت متقابل است، نه ارزیابی عملکرد.



آموزش اعضا



آموزش اعضای تیم در زمینه مهارت‌های گوش دادن فعال، همدلی، و ارائه حمایت سازنده.



مدلسازی رفتاری



تشویق رهبران تیم به مشارکت فعال در این جلسات و نشان دادن آسیب‌پذیری (به صورت حرفه‌ای).



حمایت از یکدیگر، ما را قوی‌تر می‌کند.

وقتی احساساتمان را به اشتراک می‌گذاریم، بار سنگین کار، سبکتر می‌شود.



دبریفینگ علمی پس از حوادث ناگوار (Structured Debriefing)

پس از وقایع استرسزا یا حوادث ناگوار (مانند مرگ بیمار، خطای پزشکی، یا مواجهه با خشونت)، برگزاری جلسات «دبریفینگ» (Debriefing) بسیار مؤثر است.

هدف دبریفینگ

- ✓ پردازش تجربه
- ✓ کاهش استرس روانی
- ✓ یادگیری و بهبود
- ✓ تقویت انسجام تیم



ساختار جلسه: یک تسهیلگر آموزش دیده، تیم را در طول یک فرایند هدایت می‌کند که معمولاً شامل مراحل زیر است:



اهمیت دبریفینگ



- ✓ کمک به کنار آمدن با پیامدهای روانی حادثه
- ✓ تخلیه احساسات منفی به شکل ایمن و حمایت‌شده
- ✓ یادگیری از تجربه برای پیشگیری و آمادگی بهتر
- ✓ تقویت تاب‌آوری فردی و تیمی

نکته مهم



محیطی امن، محرمانه و بدون قضاوت برای موفقیت دبریفینگ ضروری است.



1 مرحله فنی (مرور وقایع)



• مرور وقایع اتفاق افتاده به صورت عینی و دقیق.

- چه اتفاقی افتاد؟
- چه کسی چه کاری انجام داد؟
- چه زمانی و کجا؟

2 مرحله احساسی (بررسی احساسات)



• بررسی واکنش‌ها و احساسات اعضای تیم نسبت به واقعه.

- هر فرد چه احساسی را تجربه کرد؟
- اجازه دهید احساسات بیان شوند.

3 مرحله شناختی (تحلیل و یادگیری)



• تحلیل آموخته‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و برنامه‌ریزی برای آینده.

- چه چیزهایی خوب پیش رفت؟
- چه چیزهایی می‌توانست بهتر باشد؟
- چه درس‌هایی آموختیم؟

4 مرحله انسجام (تقویت همبستگی)



• تقویت حس تعلق و حمایت تیمی. یادآوری اینکه ما در کنار هم هستیم.

• قدردانی از تلاش‌ها و تعهد یکدیگر.



دبریفینگ یک فرصت ارزشمند برای التیام، یادگیری و رشد تیمی است.. با هم قوی‌تر می‌شویم.





مشاوره سازمانی و سوپرویزن روانشناختی

(Organizational Consultation & Psychological Supervision)

مداخله‌های تخصصی برای ارتقای سلامت روان کارکنان و پیشگیری از فرسودگی شغلی



مشاوره سازمانی

کارشناسان سلامت روان به سازمان در شناسایی عوامل استرسزا، طراحی مداخلات پیشگیرانه، و بهبود ساختارها و فرآیندهای سازمانی کمک می‌کنند.

حوزه‌های فعالیت مشاوره سازمانی



شناسایی عوامل استرسزا

ارزیابی محیط کاری،
فرآیندها و شرایط
سازمانی برای شناسایی
منابع استرس و فشار



ارزیابی نیازهای
کارکنان

جمع‌آوری داده‌ها و
بازخوردها برای درک
بهره‌نیازها و چالش‌های
کارکنان



طراحی برنامه‌های
آموزشی

تدوین و اجرای آموزش‌های
مهارتی برای ارتقای
سلامت روان و توانمندی
کارکنان



بهبود ساختارها و
فرآیندها

ارائه راهکارهای عملی برای
بهبود فرآیندهای کاری،
ارتباطات و توزیع وظایف



ارائه راهکارهای
مدیریتی

مشاوره به مدیران برای
اتخاذ تصمیمات موثر و
حمایت‌گرانه در راستای
سلامت کارکنان

نتایج مورد انتظار:

✓ بهبود عملکرد تیمی

✓ افزایش استرس سازمانی

✓ افزایش رضایت شغلی

✓ محیط کاری سالم‌تر



سوپرویزن روانشناختی

ارائه جلسات منظم (فردی یا گروهی) توسط یک سوپروایزر مجرب برای کارکنانی که با موارد پیچیده یا استرس‌زا سروکار دارند.

این جلسات به کارکنان کمک می‌کند تا:



نگرش‌های خود را نسبت به کار و بیماران بازبینی کنند.



با چالش‌های عاطفی و اخلاقی شغلشان کنار بیایند.



مهارت‌های حرفه‌ای خود را ارتقاء دهند.



از سوختن در اثر «همدلی زیاد» جلوگیری کنند.



سوپرویزن فضایی امن، حمایتی و محرمانه برای رشد فردی و حرفه‌ای فراهم می‌کند.



ارتقای سلامت روان
و رفاه کارکنان



کاهش فرسودگی شغلی
و غیبت‌های کاری



بهبود کیفیت خدمات
و ایمنی بیمار



افزایش بهره‌وری و
عملکرد سازمانی

فواید کلیدی برای سازمان



راهکارهای مبتنی بر طراحی شغل (Job Redesign)



بازنگری در ماهیت و ساختار شغل میتواند به کاهش فشارهای کاری کمک کند:



1 تقسیم وظایف (Job Sharing)

تقسیم مسئولیتهای یک شغل بین دو یا چند نفر برای کاهش بار کاری فردی.

مزایا



- ✓ کاهش حجم کار و فشار روانی
- ✓ تعادل بهتر بین کار و زندگی
- ✓ افزایش دقت و کیفیت خدمات



2 غنسیازی شغل (Job Enrichment)

افزودن مسئولیتهای و وظایف چالشبرانگیزتر و معنادارتر به شغل برای افزایش انگیزه و رضایت.

مزایا



- ✓ افزایش انگیزه و رضایت شغلی
- ✓ تقویت حس ارزشمندی و معنا
- ✓ افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان



3 چرخش شغل (Job Rotation)

جابجایی کارکنان بین وظایف یا بخشهای مختلف برای جلوگیری از یکنواختی و کسب تجربیات متنوع.

مزایا



- ✓ جلوگیری از یکنواختی و خستگی شغلی
- ✓ کسب مهارتها و تجربیات متنوع
- ✓ افزایش انعطافپذیری سازمان



4 افزایش استقلال شغلی

دادن آزادی عمل بیشتر به کادر درمان در نحوه انجام کار، زمانبندی، و تصمیمگیریهایی مرتبط با وظایفشان.

مزایا



- ✓ افزایش حس کنترل و اعتماد به نفس
- ✓ تصمیمگیریهایی بهتر و سریعتر
- ✓ بهبود کیفیت خدمات و رضایت شغلی



طراحی هوشمندانه شغل، سرمایه‌گذاری بر سلامت روان، انگیزه و بهره‌وری کادر درمان است.



کاهش فشار کاری و مدیریت شیفتها

این اقدامات مستقیماً به کاهش وظایف شغلی (Job Demands) در مدل JD-R می‌پردازند.



01

مدیریت بهینه نیروی انسانی



اطمینان از اینکه تعداد پرسنل کافی برای پوشش دادن نیازهای بخش‌ها وجود دارد.



02

برنامه‌ریزی منطقی شیفت‌ها



محدود کردن تعداد شیفت‌های شب متوالی.

اطمینان از وجود دوره‌های استراحت کافی بین شیفت‌ها.

اجتناب از شیفت‌های فوق‌العاده طولانی.

در نظر گرفتن ترجیحات کارکنان در صورت امکان.

03

بهینه‌سازی فرآیندهای اداری



ساده‌سازی رویه‌های اداری و کاهش بوروکراسی برای صرفه‌جویی در وقت کادر درمان.



کاهش زمان‌های غرضوری



حذف تکرار اطلاعات



فرم‌های ساده و یکپارچه



وقت کادر درمان = مراقبت بیشتر برای بیماران

04

مدیریت حجم مراجعین



استراتژی‌هایی برای مدیریت بهتر صف‌ها و زمان انتظار بیماران.



نوبت‌دهی هوشمند و زمان‌بندی دقیق



توزیع مناسب مراجعین در طول روز



پایش و تحلیل داده‌ها برای بهبود برآوردها

نتایج مورد انتظار



کاهش فشار کاری و خستگی شغلی



افزایش رضایت شغلی کادر درمان



ارتقای کیفیت مراقبت و ایمنی بیمار



استفاده بهینه از منابع و زمان



کادر درمان توانمند، بیماران سالم‌تر



مدیریت هوشمندانه شیفت‌ها و کاهش وظایف غیرضروری = محیط کاری سالم‌تر + مراقبت ایمن‌تر و باکیفیت‌تر





آموزش مدیران در حوزه سلامت روان کارکنان



رهبران و مدیران نقش کلیدی در ایجاد یک محیط کاری حمایتی دارند.

01 آموزش حساسیت به علائم فرسودگی



مدیران باید قادر به شناسایی نشانه‌های فرسودگی در اعضای تیم خود باشند.

نشانه‌های رایج فرسودگی:

- خستگی مداوم
- کاهش انگیزه و عملکرد
- تحریک‌پذیری و بی‌حوصلگی
- احساس بی‌کفایتی و ناامیدی

02 آموزش مهارت‌های ارتباطی و حمایتی



مدیران باید بتوانند به طور مؤثر با کارکنان خود ارتباط برقرار کرده، به نگرانی‌هایشان گوش دهند، و حمایت لازم را ارائه دهند.

- گوش دادن فعال و بدون قضاوت
- ابراز همدلی و درک موقعیت کارکنان
- ارائه بازخورد سازنده و تشویق‌کننده
- راهنمایی برای دسترسی به منابع حمایتی

03 ایجاد فرهنگ سازمانی باز



تشویق کارکنان به صحبت کردن در مورد مشکلات و نگرانی‌هایشان بدون ترس از عواقب.

- ایجاد فضایی امن و قابل اعتماد
- احترام به نظرات و احساسات کارکنان
- تشویق به بیان آزادانه نگرانی‌ها
- عدم تنبیه یا قضاوت در بیان مشکلات

04 مدل‌سازی رفتاری سالم



مدیران باید خودشان نیز نمونه‌ای از خودمراقبتی و تعادل بین کار و زندگی باشند.

- مدیریت زمان و احترام به زمان استراحت
- توجه به سلامت جسمی و روانی خود
- تعادل بین مسئولیت‌های کاری و شخصی
- نشان دادن اهمیت خودمراقبتی در عمل



مدیران آگاه و حمایتی، محیطی سالم‌تر، کارکنانی انگیزه‌مندتر و خدماتی با کیفیت‌تر را رقم می‌زنند.





برنامه‌های متمرکز بر رفاه سازمانی (Well-being Programs)

این برنامه‌ها، رویکردی جامع برای ارتقاء سلامت و رفاه کل کارکنان دارند.



کارگاه‌های آموزشی



برگزاری کارگاه‌هایی در زمینه مدیریت استرس، خودمراقبتی، تنظیم هیجان، و مهارت‌های ارتباطی.



مشاوره‌های فردی و گروهی



دسترس آسان به خدمات مشاوره روانشناختی.



برنامه‌های تندرستی



تشویق فعالیت‌های ورزشی، برنامه‌های تغذیه سالم، و خدمات سلامت جسمانی (مانند غربالگری‌های سلامت).



ایجاد فضاهای استراحت و آرامش



فراهم کردن محیط‌های مناسب برای استراحت کارکنان در طول شیفت.



ارائه منابع اطلاعاتی



توزیع بروشورها، کتاب‌ها، و مقالات در زمینه سلامت روان و مقابله با استرس.



رضایت شغلی چیست و چه عوامل روانشناختی دارد؟

پس از پرداختن به فرسودگی شغلی، این فصل به مفهوم مکمل آن، یعنی رضایت شغلی، می‌پردازد. درک رضایت شغلی به ما کمک می‌کند تا بفهمیم چه عواملی باعث می‌شود کادر درمان احساس انگیزه برخوردار باشند. خوشیختی، معنا، و انگیزه در شغل خود داشته باشند.

مفهوم رضایت شغلی (Locke)

ادی رابرت لاک (Edwin A. Locke)، یکی از پیشگامان تحقیق در زمینه رضایت شغلی، آن را به عنوان "یک حالت هیجانی لذت‌بخش یا مثبت که از ارزیابی شغل یا تجربیات شغلی فرد حاصل می‌شود" تعریف کرده است. این رضایت، ناشی از مقایسه بین آنچه فرد از شغلش انتظار دارد و آنچه واقعاً دریافت می‌کند، است.



آنچه دریافت می‌کند



مقایسه و ارزیابی



آنچه انتظار دارد

رضایت شغلی تنها به احساس خوشحالی صرف محدود نمی‌شود، بلکه شامل:



احساس ارزشمندی

باور به اینکه کار فرد مهم و مفید است.



احساس پیشرفت

احساس یادگیری، رشد، و دستیابی به اهداف.



احساس تعلق

داشتن روابط مثبت و حمایتی با همکاران.



احساس خودمختاری

داشتن استقلال و کنترل بر کار.



تعادل کار و زندگی

احساس تعادل بین مسئولیت‌های کاری و زندگی شخصی.



رضایت شغلی، سرمایه‌ای ارزشمند برای سازمان است که منجر به انگیزه بیشتر، کیفیت بهتر مراقبت از بیمار، و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود.



عوامل درونی و بیرونی رضایت شغلی



عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

عوامل بیرونی (Extrinsic Factors)

این عوامل به محیط کار و جنبه‌های مادی یا سازمانی شغل مربوط می‌شوند.



حقوق و مزایا:

پرداخت منصفانه و مناسب.



امنیت شغلی:

اطمینان از پایداری شغل.



شرایط کاری:

محیط فیزیکی ایمن و راحت، ساعات کاری معقول.



روابط با همکاران و سرپرست:

داشتن روابط مثبت و حمایتی.



سیاست‌های سازمانی:

رویه‌های عادلانه و شفاف.



هنگامی که عوامل بیرونی و درونی به خوبی تأمین شوند، رضایت شغلی افزایش یافته و انگیزه، تعهد و کیفیت مراقبت از بیماران بهبود می‌یابد.

عوامل درونی (Intrinsic Factors)

این عوامل به ماهیت خود شغل و فرصت‌های رشد و توسعه فردی مربوط می‌شوند.



چالش‌برانگیز بودن کار:

داشتن وظایفی که فرد را به چالش می‌کشد.



امکان یادگیری و رشد:

فرصت برای کسب مهارت‌های جدید و پیشرفت شغلی.



استقلال و اختیار:

توانایی تصمیم‌گیری و کنترل بر نحوه انجام کار.



احساس موفقیت:

دستیابی به اهداف و دریافت بازخورد مثبت.



معنای شغل:

درک اینکه کار فرد مهم و تأثیرگذار است.



رضایت شغلی حاصل ترکیب مناسب از شرایط کاری مطلوب و فرصت‌های رشد و معنا در کار است.





مدل Herzberg (عوامل بهداشتی و انگیزشی)



این مدل، که پیشتر دِفصل ۲ به آن اشاره شد، یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای درک عوامل مؤثر بر رضایت شغلی است.



عوامل بهداشتی (Hygiene Factors)

این عوامل عدم رضایت را کاهش می‌دهند، اما به تنهایی رضایت ایجاد نمی‌کنند. در محیط درمان، تأمین حداقل‌های این عوامل ضروری است، اما کافی نیست.



حقوق و مزایا

پرداخت منصفانه و مناسب



امنیت شغلی

اطمینان از پایداری شغل



شرایط کاری

محیط فیزیکی ایمن و راحت، ساعات کاری معقول



روابط با همکاران و سرپرست

داشتن روابط مثبت و حمایتی



سیاست‌های سازمانی

رویه‌های عادلانه و شفاف



عدم وجود این عوامل باعث نارضایتی می‌شود. وجود آن‌ها فقط از نارضایتی جلوگیری می‌کند.



عوامل انگیزشی (Motivators)

این عوامل مستقیماً باعث رضایت شغلی می‌شوند. برای کادر درمان، این عوامل می‌توانند شامل:



وجود این عوامل باعث ایجاد رضایت شغلی. انگیزه و تعهد بالا می‌شود.



احساس کمک به دیگران

درک تأثیر مثبت کارشان بر زندگی بیماران



یادگیری مداوم

فرصت برای کسب دانش و مهارت‌های جدید در حوزه پزشکی



حل چالش‌های پیچیده

مواجهه با موارد پزشکی دشوار و یافتن راه‌حل



تقدیر و شناخت

دریافت بازخورد مثبت و قدردانی از سوی همکاران، مدیران و بیماران



داشتن نقش فعال در تصمیم‌گیری‌ها

مشارکت در تصمیم‌هایی که بر کار و بیماران تأثیر می‌گذارند



عوامل بهداشتی = پیشگیری از نارضایتی

مانند پایه و اساس یک ساختمان: برای حفظ ثبات و جلوگیری از مشکل ضروری است.

رضایت شغلی پایدار



عوامل انگیزشی = ایجاد رضایت

مانند موتور محرک یک خودرو: برای حرکت، پیشرفت و تجربه رضایت واقعی ضروری است.



برای دستیابی به رضایت شغلی پایدار در محیط درمان، باید هم عوامل بهداشتی به خوبی مدیریت شوند و هم عوامل انگیزشی جادایی به طور فعال تقویت گردند.



نقش خودکارآمدی شغلی (Job Self-Efficacy)



خودکارآمدی شغلی، باور فرد به توانایی خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی‌اش است.

طبق نظریه آلبرت بندورا، خودکارآمدی بالا با:



افزایش انگیزه

فرد بیشتر تلاش می‌کند تا به اهدافش برسد.



افزایش تاب‌آوری

فرد در مواجهه با شکست‌ها، سریع‌تر بهبود می‌یابد.



باور به توانایی خود، کلید عملکرد مؤثر و رضایت شغلی پایدار است.



کاهش اضطراب

اطمینان از توانایی انجام کار، اضطراب را کم می‌کند.



افزایش رضایت شغلی

احساس توانمندی و موفقیت، به رضایت شغلی منجر می‌شود.



در کادر درمان، خودکارآمدی شغلی به معنای باور پزشک، پرستار، یا سایر کادر درمانی به توانایی خود در تشخیص صحیح، درمان مؤثر، مراقبت از بیماران، و مدیریت شرایط بحرانی است.



منابع اصلی تقویت خودکارآمدی شغلی در کادر درمان



تجربیات موفق گذشته

موفقیت‌های قبلی، قوی‌ترین منبع خودکارآمدی هستند.



مشاهده الگوهای موفق

مشاهده همکاران ماهر و موفق، باور فرد را تقویت می‌کند.



تشویق و بازخورد مثبت

بازخورد سازنده و تشویق از سوی مدیران، همکاران و بیماران.



حمایت اجتماعی

حمایت عاطفی و عملی از سوی همکاران و سرپرستان.



آموزش و توسعه مهارت‌ها

کسب دانش و مهارت‌های جدید، اعتماد به نفس شغلی را افزایش می‌دهد.



الگوی PERMA در محیط درمان

الگوی PERMA که توسط مارتین سلیگمن معرفی شده است، پنج مولفه کلیدی برای «بهبودی» را بیان می‌کند که به طور مستقیم با رضایت شغلی در کادر درمان مرتبط هستند.



P Positive Emotion هیجان مثبت



تجربه احساسات مثبت مانند شادی، امید، علاقه، و آرامش در محیط کار.



در محیط درمان:

ایجاد فضایی که در آن لحظات مثبت (مانند بهبودی بیمار، تشکر یک بیمار) مورد توجه قرار گیرد و فرصتهایی برای شادی و رضایت وجود داشته باشد.

E Engagement درگیری و غرقگی



غرق شدن کامل در کار، به گونه‌ای که زمان از دست انسان می‌رود (flow state). این حالت با خودکارآمدی و چالش‌های شغلی مناسب ایجاد می‌شود.



در محیط درمان:

طراحی شغل به گونه‌ای که چالش برانگیز اما قابل مدیریت، باشد، و کارکنان بتوانند در آن غرق شوند.

R Relationships روابط



داشتن روابط مثبت، حمایتی، و معنادار با همکاران، مدیران، و حتی بیماران.



در محیط درمان:

تقویت فرهنگ تیمی، حمایت همکاران، و روابط حرفه‌ای احترام‌آمیز.

M Meaning معنا



درک اینکه شغل فرد ارزشمند است و به چیزی بزرگتر از خود خدمت می‌کند.



در محیط درمان:

یادآوری مداوم نقش حیاتی کادر درمان در سلامت جامعه و زندگی بیماران.

A Accomplishment دستاورد



احساس موفقیت، پیشرفت، و دستیابی به اهداف.



در محیط درمان:

تعیین اهداف واقع‌بینانه، تقدیر از موفقیت‌ها، و فراهم کردن فرصت‌های رشد.

چگونه PERMA رضایت شغلی را افزایش می‌دهد؟



- ✓ با تقویت این پنج عامل، محیط کار به جایی تبدیل می‌شود که کارکنان در آن احساس انرژی، انگیزه و رضایت بیشتری دارند.
- ✓ این عوامل تنها به کاهش فرسودگی شغلی کمک می‌کنند، بلکه به افزایش تعهد سازمانی، کیفیت خدمات و حفظ نیروی انسانی نیز منجر می‌شوند.
- ✓ مدیران می‌توانند با برنامه‌ریزی آگاهانه برای هر یک از عناصر PERMA، فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار ایجاد کنند.

چرخه بهزیستی و رضایت شغلی در محیط درمان



هیجان مثبت



درگیری



روابط



معنا



دستاورد



رضایت شغلی
و تعهد پایدار



تأکید بر عوامل PERMA، نه تنها به کاهش فرسودگی، بلکه به افزایش چشمگیر رضایت شغلی و تعهد در کادر درمان منجر خواهد شد.





چگونه رضایت شغلی کادر درمان را به صورت عملی افزایش دهیم؟

افزایش رضایت شغلی نیازمند رویکردهای فعال و عملی در هر دو سطح فردی و سازمانی است. در این فصل، به استراتژی‌های عملی برای دستیابی به این هدف می‌پردازیم.



استراتژی‌های فردی برای افزایش معنا در کار درمان

فرد درمانگر می‌تواند به طور فعال به افزایش حس معنا در شغل خود کمک کند:

1

بازنگری در ارزش‌ها و اهداف



مرور مجدد چرایی انتخاب شغل درمان و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود.

2

تمرکز بر جنبه‌های مثبت



شناسایی و یادداشت کردن لحظات موفقیت‌آمیز، تشکرها، و تأثیرات مثبتی که بر بیماران داشته‌اید.

3

یادگیری مداوم



شرکت در دوره‌های آموزشی، خواندن مقالات جدید، و به‌روز نگه داشتن دانش تخصصی، حس شایستگی و پیشرفت را افزایش می‌دهد.

4

ارتباط با همکاران



تشکیل گروه‌های حمایتی کوچک با همکاران مورد اعتماد برای تبادل تجربیات و دیدگاه‌ها.

5

نوشتن خاطرات حرفه‌ای



ثبت وقایع مهم، درس‌های آموخته شده، و لحظات معنادار.

6

خدمات داوطلبانه (خارج از شغل اصلی)



در صورت امکان، مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه در حوزه سلامت می‌تواند حس خدمت و معنا را تقویت کند.

اثرات افزایش معنا و رضایت شغلی در کادر درمان



افزایش انرژی و انگیزه



کاهش فرسودگی شغلی



ارتباط مؤثرتر با بیماران



عملکرد بهتر و کیفیت بالاتر



رضایت شخصی و احساس خوشبختی

به یاد داشته باشیم

معنا در کار، سوخت درونی ماست. هر روز، حتی در کوچک‌ترین کارها، به دنبال لحظاتی باشید که نشان‌دهنده تأثیر مثبت شما بر دیگران است. این لحظات، نیروی محرک رضایت و پایداری شما در مسیر ارزشمند درمان خواهند بود.





مداخلات سازمانی برای افزایش رضایت شغلی در کادر درمان



مداخلات سازمانی، پایدارترین و مؤثرترین راه‌ها برای ارتقاء رضایت شغلی هستند.

1 توسعه مسیر شغلی (Career Pathing)

نقشه‌های مسیر شغلی

طراحی نقشه‌های روشن برای پیشرفت شغلی کارکنان، که شامل فرصت‌های آموزشی، کسب مهارت‌های جدید، و ارتقاء به سطوح بالاتر است.

برنامه‌های منتورینگ

ایجاد ارتباط بین کارکنان باتجربه و تازه‌کار برای انتقال دانش و راهنمایی شغلی.

حمایت از ادامه تحصیل

تشویق و حمایت از کارکنانی که قصد ادامه تحصیل یا کسب مدارک تخصصی را دارند.



آموزش مستمر

کسب مهارت

تجربه بیشتر

ارتقاء شغلی

✓ ایجاد مسیر رشد شغلی روشن، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش داده و به حفظ نیروی انسانی کمک می‌کند.

2 بازطراحی ارگونومیک محیط کار

بهبود فیزیکی محیط

اطمینان از اینکه تجهیزات، صندلی‌ها، و فضای کاری راحت و ایمن هستند تا از فشار فیزیکی کاسته شود.

کاهش سروصدا و بهبود نورپردازی

ایجاد محیطی آرام‌تر و دلپذیرتر.

تأمین تجهیزات کافی و کاربردی

اطمینان از دسترسی به ابزار و تجهیزات لازم برای انجام کار.



کاهش خستگی



افزایش تمرکز



افزایش ایمنی



بهبود رضایت شغلی

✓ محیط کار ارگونومیک و دلپذیر، سلامت جسمی و روانی کارکنان را تقویت و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

3 پاداش‌های غیرمالی و تقدیر حرفه‌ای

برنامه‌های تقدیر و تشکر

• برگزاری مراسم منظم برای تقدیر از کارکنان ممتاز، ارائه گواهینامه، یا جوایز نمادین.

بازخورد مثبت و سازنده

• تشویق مدیران به ارائه بازخوردهای منظم و مؤثر که هم نقاط قوت را برجسته کند و هم زمینه‌های بهبود را.

فرصت برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

• دادن حق نظر به مورد سیاست‌ها و فرایندهای بخش یا سازمان.

تشویق به خودکامرآمدی

• ارائه فرصت‌هایی برای رهبری پروژه‌های کوچک، آموزش همکاران، یا ارائه ایده‌های جدید.

ارائه فرصت‌های رشد فردی

• حمایت از حضور در کنفرانس‌ها، کارگاه‌های آموزشی، و پروژه‌های پیچیدگی.



✓ تقدیر، بازخورد مثبت و مشارکت، احساس ارزشمندی و انگیزه درونی را تقویت کرده و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.



سازمان‌هایی که در توسعه کارکنان، محیط کار مناسب و فرهنگ تقدیر سرمایه‌گذاری می‌کنند، از نیروی انسانی متعهدتر، سالم‌تر و کارآمدتری برخوردار خواهند بود.



ابزارهای ارزیابی، پرسشنامه‌ها و چک‌لیست‌ها

برای اندازه‌گیری میزان فرسودگی شغلی و رضایت شغلی، و همچنین برای ارزیابی اثربخشی مداخلات، از ابزارهای مختلفی استفاده می‌شود. آشنایی با این ابزارها به کادر درمان کمک می‌کند تا وضعیت خود را بهتر درک کرده و در صورت لزوم، به دنبال راهکارهای مناسب باشند.



پرسشنامه Maslach Burnout Inventory (MBI)

این پرسشنامه، استاندارد طلایی در اندازه‌گیری فرسودگی شغلی است و توسط ماسلاخ و جکسون توسعه یافته است. MBI دارای سه مقیاس اصلی است که با ابعاد سه‌گانه فرسودگی مطابقت دارد.

(Emotional Exhaustion - EE)



۱۰ آیتم

نشان‌دهنده احساس تخلیه شدن انرژی عاطفی.

(Depersonalization - DP)

۵ آیتم

اندازه‌گیری نگرش سرد و بی‌تفاوت نسبت به بیماران یا مراجعین.

(Personal Accomplishment - PA)



۸ آیتم

ارزیابی احساس کارایی و موفقیت در شغل.



نحوه اجرا:

شرکت‌کنندگان به سوالاتی در مورد احساسات و تجربیات خود در محل کار پاسخ می‌دهند (معمولاً در مقیاس لیکرت ۶ درجه‌ای از "هرگز" تا "همیشه").



نمرات بالا در EE و DP و نمرات پایین در PA نشان‌دهنده سطح بالایی از فرسودگی است.

محدودیت: MBI یک ابزار تشخیصی نیست و باید توسط متخصص سلامت روان تفسیر شود.

نمونه آیتم‌ها (مثال):

کاهش دستاورد شخصی (PA)	مسخ شخصیت (DP)	خستگی هیجانی (EE)
۱. در کارم یا مراجعین به نظر می‌رسد تأثیر مثبتی دارم.	۱. احساس می‌کنم با بیمارانم مثل اشیاء رفتار می‌کنم.	۱. من در پایان روز کاری احساس خستگی هیجانی می‌کنم.
۲. در انجام کارهایم احساس موفقیت می‌کنم.	۲. نگرانم که کارم باعث شود نسبت به دیگران بی‌تفاوت شوم.	۲. کار من باعث می‌شود احساس استرس و فشار عاطفی کنم.

مقیاس پاسخ‌دهی (لیکرت ۶ درجه‌ای):



۱
هرگز



۲
به ندرت



۳
گاهی اوقات



۴
اغلب



۵
بسیار زیاد



۶
همیشه

تفسیر نمرات:

نمرات بالا نشان‌دهنده	نمرات پایین نشان‌دهنده	بعد
سطح بالای فرسودگی	سطح پایین فرسودگی	خستگی هیجانی (EE)
سطح بالای فرسودگی	سطح پایین فرسودگی	مسخ شخصیت (DP)
سطح پایین فرسودگی	سطح بالای فرسودگی	کاهش دستاورد شخصی (PA)

فواید استفاده از ابزارهای ارزیابی:



بهبود کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی



ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها و سیاست‌ها



طراحی مداخلات هدفمند



پایش تغییرات در طول زمان



شناخت بهتر وضعیت فردی و شغلی

پرسشنامه رضایت شغلی (JDI)

Job Descriptive Index



JDI یکی از قدیمی‌ترین و معتبرترین ابزارهای اندازه‌گیری رضایت شغلی است. این پرسشنامه جنبه‌های مختلف شغل را ارزیابی می‌کند:

	کار فعلی (Work in General)	رضایت کلی از شغل.
	حقوق (Pay)	رضایت از میزان حقوق دریافتی.
	فرصت‌های ارتقاء (Promotion)	رضایت از فرصت‌های پیشرفت شغلی.
	سرپرست (Supervision)	رضایت از سبک مدیریت و رفتار سرپرست.
	همکاران (Coworkers)	رضایت از روابط و همکاری با همکاران.

نحوه اجرا



شرکت‌کنندگان به سؤالاتی در مورد جنبه‌های مختلف شغل خود پاسخ می‌دهند (معمولاً به صورت **بله / خیر / نامشخص**).

پرسشنامه Utrecht Work Engagement (UWES) Engagement Scale –



این پرسشنامه، برخلاف ابزارهای سنجش فرسودگی، بر جنبه‌های مثبت تعهد و درگیری شغلی تمرکز دارد. engagement به معنای سطح بالای انرژی، درگیری ذهنی، و احساس عاملیت (Efficacy) در شغل است. UWES دارای سه مقیاس است:

	نشاط (Vigor)	سطح بالای انرژی و استقامت روانی در کار، تمایل به تلاش حتی در شرایط دشوار.
	تعهد (Dedication)	درگیر شدن با شغل، احساس اهمیت، اشتیاق، و چالش.
	غرقگی (Absorption)	غرق شدن کامل در کار، به گونه‌ای که زمان به سرعت می‌گذرد و جدا شدن از کار دشوار است.



نحوه اجرا

شرکت‌کنندگان به سؤالاتی در مورد احساسات خود نسبت به شغلشان پاسخ می‌دهند.



(معمولاً در مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای از "هرگز" تا "همیشه").



نمرات بالا در UWES نشان‌دهنده سطح بالایی از کارایی کاری (Work Engagement) است.

نکات تکمیلی :

فرسودگی از دیدگاه ماسلاخ شامل خستگی هیجانی . کاهش احساس موفقیت فردی . مسخ شخصیت است . که مسخ شخصیت برخورد سرد و غیر شخصی و فاصله گیرانه با بیماران و مراجعان است .

خستگی هیجانی در کادر درمان برابر است با احساس تهی شدن روانی و ناتوانی در ادامه‌ی درگیری عاطفی با کار . مواجهه مکرر با درد و رنج و مرگ و فشار زمانی بالا یکی از مهم ترین عوامل فرسودگی شغلی در کادر درمان است . در مدل تقاضای منابع فرسودگی بیشتر زمانی رخ میدهد که تقاضاهای بالا و منابع حمایتی کافی نباشد . افزایش خطاهای حرفه ای و افت کیفیت مراقبت از پیامدهای فرسودگی شغلی در کادر درمان است . حمایت سرپرست و احساس کنترل بر کار از منابع شغلی محسوب می شود . با توجه به نظریه عدم تعادل تلاش - پاداش فرسودگی زمانی تشدید میابد که تعادل میان تلاش فرد و پاداش دریافتی به هم بخورد .

خستگی شفقت به تحلیل هیجانی ناشی از مواجهه مداوم با رنج دیگران اشاره دارد .

فرسودگی معمولاً پیامد مزمن و طولانی مدت استرس مدیریت نشده است که میتواند تفاوت استرس شغل و فرسودگی شغلی باشد .

حمایت اجتماعی و مهارت های تنظیم هیجان از عواملی هستند که بیشترین نقش را در تاب اوری کادر درمان دارند آموزش ذهن آگاهی و خودمراقبتی حرفه ای از مداخلات مبتنی بر شواهدی هستند که میتوانند روزگارش فرسودگی شغلی نقش داشته باشند . ذهن آگاهی در محیط درمان به معنای تمرکز آگاهانه و بدون قضاوت بر تجربه لحظه و اکنون است .

و در مداخلات شناختی رفتاری ما در تلاش هستیم که افکار ناکارآمد و پاسخ های ناسازگارانه رو شناسایی کنیم و در نهایت اصلاح انجام شود .

افکاری مانند : (من همیشه باید به همه بیماران کمک کنم و آن ها را نجات بدم وگرنه شکست میخورم) از افکار ناکارآمدی هستند که در کادر درمان میتواند وجود داشته باشد

توزیع عادلانه کار و حمایت مدیریتی میتواند بر کاهش فرسودگی شغلی نقش مهمی را ایفا کند .

رضایت شغلی به احساس مثبت فرد نسبت به شغل و تجربه کاری خود اشاره دارد . و افزایش احساس ارزشمندی مشارکت . دیده شدن تلاش بیشترین ارتباط را با رضایت شغلی دارد . و بهبود عملکرد و تعهد سازمانی و کیفیت خدمات از پیامدهای افزایش رضایت شغلی به شمار می آیند .

با توجه به نظریه هرزبرگ رشد و معنا در کار و احساس پیشرفت را جز عوامل انگیزشی به شمار آورد . و حقوق و امنیت شغلی و شرایط کاری بیشتر در عوامل بهداشتی محسوب می شوند .

بازطراحی شغلی یعنی تغییر فعالانه برخی جنبه های شغل برای معنادار تر کردن و قابل تحمل تر شدن آن ها .

توجه به خواب و مرزبندی حرفه ای و استراحت و دریافت حمایت از نمونه های خودمراقبتی حرفه ای به شمار میرود .

فرسودگی پدیده ای چند عاملی است و نیاز به مداخلات فردی و سازمانی دارد .

سپاس از توجه شما

راه ارتباطی :

۰۹۱۰۵۲۱۰۹۱۴

کانال روان شناسی بله:
@negareshenopsy