



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

## مهارت مراقبت از خود و مدیریت فرسودگی شغلی

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

نویسنده: دکتر سلیمان گلپور

مردادماه ۱۴۰۵

## فهرست مطالب

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ۳  | مقدمه                                           |
| ۴  | مبانی خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی          |
| ۴  | مدیران میانی و نیاز به خودمراقبتی               |
| ۵  | تعریف مهارت مراقبت از خود                       |
| ۶  | تعریف مدیریت فرسودگی شغلی                       |
| ۶  | خودمراقبتی، یک مهارت کلیدی مدیریتی              |
| ۷  | فشار روانی و مدیریت انرژی                       |
| ۸  | نقش مدیران در پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان   |
| ۸  | تمرین‌های عملی خودمراقبتی برای مدیران           |
| ۹  | تمرین اول: مرزبندی انرژی                        |
| ۱۰ | تمرین دوم: توقف‌گاه‌های بازیابی                 |
| ۱۱ | تمرین سوم: بازنگری هویت‌های فراتر از کار        |
| ۱۲ | چک‌لیست خودارزیابی مراقبت از خود                |
| ۱۴ | راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات |
| ۱۵ | ابزار مدیریت فردی ماتریس آیزنهاور               |
| ۱۷ | جمع‌بندی                                        |
| ۱۷ | دانلود فایل رایگان مقاله                        |
| ۱۷ | فهرست منابع                                     |

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، مدیران میانی به‌عنوان حلقه اتصال میان راهبردهای کلان و اجرای عملیاتی، هم‌زمان با انتظارات مدیران ارشد، نیازهای کارکنان و چالش‌های محیطی مواجه‌اند. این جایگاه، آنان را در معرض فشارهای روانی، تصمیم‌گیری‌های مستمر، مدیریت تعارض و مسئولیت‌های چندگانه قرار می‌دهد که در صورت تداوم، می‌تواند به فرسودگی شغلی، کاهش اثربخشی و افت کیفیت رهبری منجر شود.

از این‌رو، مراقبت از خود<sup>۱</sup> و مدیریت فرسودگی شغلی<sup>۲</sup> به عنوان یکی از شایستگی‌های اساسی مدیران میانی به شمار می‌آید. مدیری که سلامت جسمی و روانی، انرژی و تعادل حرفه‌ای خود را حفظ می‌کند، توان بیشتری برای تصمیم‌گیری، حمایت از کارکنان، مدیریت تغییر و تقویت فرهنگ سازمانی خواهد داشت. در حقیقت، فرهنگ سازمانی پایدار از مدیرانی آغاز می‌شود که مراقبت از خود را مقدمه‌ای برای مراقبت از دیگران می‌دانند

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence – EQ)، گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، مدیریت تعارض (Conflict management)، تفکر سیستمی (Systems Thinking)، مدیریت ابهام و عدم قطعیت (Managing Uncertainty and Ambiguity in a VUCA Environment)، بازخورد مثبت (Positive Feedback)، مهارت توانمندسازی و مشارکت‌دادن کارکنان (Employee Empowerment and Participation) و سواد ارتباطات سازمانی (Organizational Communication) به‌عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی – کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی دهمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «مراقبت از خود و

<sup>۱</sup> Self-Care

<sup>۲</sup> Burnout Management

مدیریت فرسودگی شغلی (Self-Care and Burnout Management) «می‌پردازیم. مهارتی که نه تنها ضامن سلامت جسمی و روانی مدیران است، بلکه پیش‌نیاز حفظ اثربخشی رهبری، کیفیت تصمیم‌گیری، پایداری عملکرد و توانایی آنان در هدایت و تقویت فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید.

### مبانی خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی

خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی از شایستگی‌های بنیادین مدیران میانی در سازمان‌های امروز به شمار می‌آیند. شناخت عوامل ایجادکننده فرسودگی، مدیریت فشارهای روانی، حفظ انرژی جسمی و روانی و به‌کارگیری راهبردهای پیشگیرانه، زمینه‌ساز سلامت حرفه‌ای، رهبری اثربخش و تقویت فرهنگ سازمانی است. در این بخش، مهم‌ترین مفاهیم، اصول و الزامات خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی از منظر مدیریت و رفتار سازمانی بررسی می‌شود.

### مدیران میانی و نیاز به خودمراقبتی

مدیران میانی، ستون فقرات نظام مدیریتی و حلقه اتصال میان راهبردهای کلان و اجرای عملیاتی سازمان هستند. آنان با تبدیل سیاست‌ها و تصمیمات مدیریت ارشد به برنامه‌های اجرایی، هدایت تیم‌ها و انتقال بازخوردهای کارکنان به سطوح عالی مدیریت، نقشی محوری در تحقق اهداف، هماهنگی فعالیت‌ها و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. از این رو، کیفیت عملکرد آنان تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری، تعهد کارکنان، اجرای اثربخش راهبردها و موفقیت پایدار سازمان دارد.

با وجود این جایگاه راهبردی، مدیران میانی بیش از سایر سطوح مدیریتی در معرض فشارهای شغلی قرار دارند. پاسخگویی هم‌زمان به انتظارات مدیران ارشد و کارکنان، تصمیم‌گیری‌های مستمر، مدیریت تعارض، محدودیت منابع و مسئولیت‌های چندگانه، بار روانی و هیجانی قابل‌توجهی را بر آنان تحمیل می‌کند. تداوم این شرایط، خطر فرسودگی

شغلی، خستگی مزمن، کاهش تمرکز، افت کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش اثربخشی رهبری را افزایش می‌دهد.

از این رو، خودمدیریتی، مراقبت از خود و مدیریت فرسودگی شغلی از مهمترین شایستگی‌های مدیران میانی به شمار می‌آیند. مدیری که بتواند سلامت جسمی و روانی، انرژی، تعادل هیجانی و تاب‌آوری خود را حفظ کند، نه تنها عملکرد پایدارتری خواهد داشت، بلکه با اثربخشی بیشتری از کارکنان حمایت کرده، تغییرات سازمانی را هدایت می‌کند و به عنوان معمار فرهنگ سازمانی، محیطی سالم، پویا و انگیزه‌بخش برای تیم خود ایجاد خواهد کرد.

تعریف مهارت مراقبت از خود

سازمان جهانی بهداشت (WHO) در ویرایش یازدهم طبقه‌بندی بین‌المللی بیماری‌ها (ICD-11)، فرسودگی شغلی را به عنوان یک پدیده شغلی معرفی می‌کند که در نتیجه استرس مزمن محیط کار و مدیریت نشدن موفق آن ایجاد می‌شود. بر اساس این تعریف، فرسودگی شغلی دارای سه مؤلفه اساسی است:

۱. احساس کاهش انرژی یا خستگی مفرط<sup>۱</sup>: خستگی پایدار، کاهش انرژی، اختلال در خواب، کاهش انگیزه و بروز علائم جسمانی.
۲. فاصله‌گیری ذهنی یا نگرش منفی نسبت به کار<sup>۲</sup>: بی‌تفاوتی، بدبینی، تحریک‌پذیری، کاهش تمرکز و افت علاقه به انجام وظایف شغلی.
۳. کاهش اثربخشی حرفه‌ای<sup>۳</sup>: احساس ناکارآمدی، افت عملکرد، کاهش تمایل به یادگیری، نوآوری و تعامل با همکاران.

<sup>۱</sup> Energy Depletion or Exhaustion

<sup>۲</sup> Increased Mental Distance from One's Job

<sup>۳</sup> Reduced Professional Efficacy

فرسودگی شغلی نتیجه فشارهای مزمن و کنترل نشده محیط کار است و در صورت تداوم، سلامت جسمی و روانی، کیفیت تصمیم‌گیری، روابط کاری و عملکرد حرفه‌ای مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

#### تعریف مدیریت فرسودگی شغلی

مدیریت فرسودگی شغلی مجموعه‌ای از راهبردها، مهارت‌ها و اقدامات فردی و سازمانی است که با هدف پیشگیری، شناسایی، کنترل و کاهش آثار فرسودگی شغلی به کار گرفته می‌شود. این فرآیند بر مدیریت مؤثر استرس، تنظیم فشارهای کاری، بازیابی انرژی جسمی و روانی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی، تقویت تاب‌آوری و بهره‌گیری از حمایت‌های سازمانی تمرکز دارد.

در سطح مدیریتی، مدیریت فرسودگی شغلی تنها به کاهش خستگی محدود نمی‌شود، بلکه به معنای حفظ ظرفیت ذهنی، هیجانی و جسمانی مدیر برای تصمیم‌گیری، رهبری اثربخش، مدیریت روابط، هدایت تغییر و حفظ عملکرد پایدار است. مدیرانی که این مهارت را در خود تقویت می‌کنند، علاوه بر ارتقای سلامت فردی، توان بیشتری برای حمایت از کارکنان، ایجاد محیط کاری سالم و تقویت فرهنگ سازمانی خواهند داشت.

#### خودمراقبتی، یک مهارت کلیدی مدیریتی

خودمراقبتی<sup>۱</sup> به مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها و اقدامات آگاهانه گفته می‌شود که فرد برای حفظ و ارتقای سلامت جسمی، روانی، هیجانی و اجتماعی خود به کار می‌گیرد. در حوزه مدیریت، خودمراقبتی فراتر از یک عادت فردی است و به عنوان یکی از شایستگی‌های اساسی رهبری شناخته می‌شود که نقش مهمی در حفظ اثربخشی، تاب‌آوری و پایداری عملکرد مدیران دارد.

<sup>۱</sup> Self-Care

مدیران میانی به دلیل قرار گرفتن در معرض فشارهای مستمر، مسئولیت‌های چندگانه و تصمیم‌گیری‌های پیچیده، بیش از سایر سطوح سازمان به این مهارت نیاز دارند. خودمراقبتی به آنان کمک می‌کند تا استرس را مدیریت کنند، انرژی جسمی و روانی خود را حفظ نمایند، از فرسودگی شغلی پیشگیری کنند و کیفیت تصمیم‌گیری و روابط حرفه‌ای خود را ارتقا دهند.

پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد مدیرانی که به خودمراقبتی توجه می‌کنند، از سلامت روانی، رضایت شغلی و تاب‌آوری بیشتری برخوردارند و با آمادگی ذهنی و هیجانی بالاتری می‌توانند از کارکنان حمایت کرده، تغییرات سازمانی را هدایت کنند و به‌عنوان معماران فرهنگ سازمانی، محیطی سالم، پویا و اثربخش ایجاد نمایند.

#### فشار روانی و مدیریت انرژی

قرار گرفتن در معرض فشارهای شغلی، بخشی اجتناب‌ناپذیر از مسئولیت‌های مدیریتی است و در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به افزایش تمرکز، انگیزه، یادگیری و خلاقیت منجر شود. اما زمانی که این فشارها شدید، مزمن و کنترل نشده باشند، سلامت جسمی و روانی مدیران را تهدید کرده و زمینه‌ساز فرسودگی شغلی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و افت عملکرد می‌شوند. از مهم‌ترین عوامل ایجاد فشار روانی در مدیران می‌توان به ابهام نقش، حجم بالای مسئولیت‌ها، تعارض‌های سازمانی، محدودیت منابع، روابط کاری و احساس ناامنی شغلی اشاره کرد.

یکی از رویکردهای نوین برای مقابله با این چالش، مدیریت انرژی فردی<sup>۱</sup> است. برخلاف مدیریت زمان که بر نحوه استفاده از ساعات کاری تمرکز دارد، مدیریت انرژی بر حفظ، بازیابی و استفاده بهینه از ظرفیت‌های جسمی، روانی، هیجانی و ذهنی تأکید می‌کند. مدیران اثربخش می‌دانند که انرژی، سرمایه‌ای محدود و ارزشمند است؛ از این‌رو با ایجاد

<sup>۱</sup> Personal Energy Management

تعادل میان فعالیت‌های انرژی‌بخش و انرژی‌گیر، استراحت هدفمند، بازیابی توان جسمی و روانی و مدیریت استرس، ظرفیت خود را برای رهبری مؤثر و عملکرد پایدار حفظ می‌کنند.

#### نقش مدیران در پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان

مدیران میانی علاوه بر مدیریت فرسودگی شغلی خود، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشگیری از فرسودگی کارکنان و ارتقای سلامت روان سازمان دارند. آنان با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، حمایت، عدالت، ارتباطات اثربخش، مشارکت و قدردانی، می‌توانند بسیاری از عوامل تنش‌زای محیط کار را کاهش داده و انگیزه، تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را تقویت کنند.

با این حال، ایفای این نقش مستلزم آن است که خود مدیر از سلامت جسمی و روانی، تعادل هیجانی و تاب‌آوری کافی برخوردار باشد. مدیری که دچار فرسودگی، استرس مزمن یا خستگی مفرط است، توان کمتری برای تصمیم‌گیری، حمایت از کارکنان، مدیریت تعارض و ایجاد فضای کاری سالم خواهد داشت. از این رو، مراقبت از خود نه تنها یک مسئولیت فردی، بلکه پیش‌نیازی برای مراقبت از دیگران و یکی از الزامات رهبری اثربخش محسوب می‌شود. در واقع، مدیران سالم، سازمان‌های سالم و فرهنگ‌های سازمانی پایدار را شکل می‌دهند.

#### تمرین‌های عملی خودمراقبتی برای مدیران

شناخت مفاهیم خودمراقبتی زمانی به نتایج پایدار منجر می‌شود که به رفتارهای روزمره و عادت‌های مدیریتی تبدیل شود. مدیران میانی به دلیل قرار گرفتن در معرض فشارهای مستمر، بیش از سایر سطوح سازمان به تمرین‌های منظم برای مدیریت استرس، بازیابی انرژی، حفظ تعادل روانی و پیشگیری از فرسودگی شغلی نیاز دارند. تمرین‌های زیر بر پایه یافته‌های روان‌شناسی سلامت، رفتار سازمانی و مدیریت عملکرد طراحی شده‌اند و

می‌توانند به ارتقای تاب‌آوری، افزایش اثربخشی رهبری و حفظ سلامت حرفه‌ای مدیران کمک کنند.

تمرین اول: مرزبندی انرژی<sup>۱</sup>

هدف از این تمرین شناسایی منابع انرژی‌بخش و انرژی‌گیر و مدیریت آگاهانه انرژی فردی برای پیشگیری از فرسودگی شغلی است.

یکی از عوامل مؤثر در حفظ سلامت حرفه‌ای مدیران، آگاهی از فعالیت‌ها و تعاملاتی است که موجب افزایش یا کاهش انرژی می‌شوند. این تمرین به مدیران کمک می‌کند تا الگوهای مصرف انرژی خود را شناسایی کرده و برای حفظ تعادل جسمی و روانی، تصمیم‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کنند.

روش اجرا:

۱. برگه‌ای را به دو ستون با عنوان «فعالیت‌های انرژی‌بخش» و «فعالیت‌های انرژی‌گیر» تقسیم کنید.

۲. به مدت یک هفته، در پایان هر روز کاری، سه فعالیت یا تعاملی را که موجب افزایش انرژی، انگیزه یا رضایت شما شده‌اند و سه موردی را که باعث خستگی، استرس یا کاهش انرژی شما شده‌اند، ثبت کنید.

۳. در پایان هفته، الگوهای تکرارشونده را شناسایی کرده و عوامل اصلی افزایش یا کاهش انرژی خود را تحلیل کنید.

۴. برای هفته آینده، حداقل دو فعالیت انرژی‌بخش را به صورت برنامه‌ریزی‌شده در برنامه روزانه خود قرار دهید؛ مانند پیاده‌روی کوتاه، گفت‌وگو با یک همکار مورد اعتماد، مطالعه یا گوش دادن به موسیقی، مشارکت در برنامه‌های اجتماعی، نوشتن.

<sup>۱</sup> Energy Boundary Practice

۵. برای مدیریت فعالیت‌های انرژی‌گیر، از ماتریس آیزنهاور استفاده کنید. وظایف را براساس اهمیت و فوریت اولویت‌بندی کرده و بسته به شرایط، آن‌ها را انجام دهید، برنامه‌ریزی کنید، تفویض اختیار نمایید یا حذف کنید. همچنین، با اصلاح شیوه تعامل، مدیریت زمان جلسات و کاهش فعالیت‌های کم‌ارزش، از اتلاف انرژی جسمی و روانی خود جلوگیری کنید.

مدیریت انرژی، پیش‌نیاز مدیریت اثربخش زمان است. مدیرانی که منابع انرژی خود را به‌طور مستمر پایش و مدیریت می‌کنند، از تمرکز، تاب‌آوری و کیفیت تصمیم‌گیری بالاتری برخوردار خواهند بود.

تمرین دوم: توقف‌گاه‌های بازیابی<sup>۱</sup>  
هدف از این تمرین بازیابی انرژی جسمانی و روانی در طول روز کاری و کاهش آثار خستگی ناشی از فشارهای شغلی است.

تداوم فعالیت جسمی و ذهنی و تصمیم‌گیری‌های مداوم، به‌تدریج موجب کاهش انرژی، توان جسمی، ذهنی و کاهش تمرکز و افزایش خستگی شناختی می‌شود. این تمرین با هدف ایجاد وقفه‌های کوتاه و هدفمند برای بازیابی توان جسمانی و روانی طراحی شده است.

روش اجرا:

۱. در برنامه روزانه خود، سه توقف‌گاه بازیابی ۵ تا ۱۰ دقیقه‌ای (اواسط صبح، زمان ناهار و اواخر بعدازظهر) تعیین کنید.

۲. در هر توقف، یکی از فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

<sup>۱</sup> Recovery Pit Stop

○ تنفس عمیق: چهار ثانیه دم، چهار ثانیه نگه داشتن نفس و چهار ثانیه بازدم؛ این چرخه را پنج بار تکرار کنید.

○ تحرک بدنی: انجام چند حرکت کششی یا چند دقیقه پیاده روی.

○ استراحت ذهنی: فاصله گرفتن از محیط کار، نگاه به فضای باز، گوش دادن به موسیقی آرام یا بستن چشمها برای چند دقیقه.

۳. در زمان ناهار، تا حد امکان محیط کار را ترک کرده و حداقل ۲۰ دقیقه استراحت واقعی داشته باشید.

در پایان هر هفته، زمانی را به بازیابی انرژی جسمی و روانی اختصاص دهید؛ مانند پیاده روی در طبیعت، انجام فعالیت بدنی، مطالعه، پرداختن به سرگرمی‌های مورد علاقه یا سپری کردن وقت با خانواده، دوستان و افرادی که به شما احساس آرامش، حمایت و انرژی مثبت می‌بخشند. سپس، میزان پایداری خود به این برنامه و تأثیر آن را بر سطح انرژی، تمرکز، تاب‌آوری، کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد حرفه‌ای ارزیابی و ثبت کنید. استراحت‌های کوتاه، منظم و هدفمند، با بازیابی انرژی جسمی و روانی، موجب افزایش تمرکز، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تقویت خلاقیت، کاهش خستگی ذهنی و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی عملکرد مدیران در طول روز کاری می‌شوند.

تمرین سوم: بازنگری هویت‌های فراتر از کار<sup>۱</sup>

هدف از این تمرین ایجاد تعادل میان زندگی حرفه‌ای و شخصی و تقویت هویت‌های فردی خارج از نقش مدیریتی است.

وابستگی بیش از حد هویت فرد به جایگاه شغلی، احتمال فرسودگی، استرس و کاهش تاب‌آوری را افزایش می‌دهد. این تمرین به مدیران کمک می‌کند تا ابعاد مختلف هویت فردی خود را تقویت کرده و تعادل بیشتری میان کار و زندگی برقرار سازند.

<sup>۱</sup> Identity Anchors Review

## روش اجرا:

۱. به این پرسش پاسخ دهید: «من، فراتر از نقش مدیریتی، چه کسی هستم؟» حداقل پنج نقش یا هویت خود را یادداشت کنید؛ مانند والد، همسر، ورزشکار، هنرمند، کتابخوان یا داوطلب اجتماعی.
۲. برای هر یک از این نقش‌ها، یک فعالیت مشخص و قابل اجرا تعیین کنید و متعهد شوید حداقل هفته‌ای یک‌بار آن را انجام دهید.
۳. این فعالیت‌ها را همانند جلسات مهم کاری در تقویم خود ثبت کرده و اجرای آن‌ها را در اولویت قرار دهید.
۴. هر ماه، یک فعالیت جدید و لذت‌بخش خارج از محیط کار را تجربه کنید؛ مانند یادگیری یک مهارت، شرکت در یک فعالیت هنری، ورزشی و یا طبیعت‌گردی. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که علاوه بر نقش شغلی، هویت‌های فعال و معناداری در حوزه خانواده، ورزش، هنر یا فعالیت‌های اجتماعی دارند، از تاب‌آوری، سلامت روان، رضایت شغلی و تعادل هیجانی بیشتری برخوردار بوده و احتمال فرسودگی شغلی در آنان به مراتب کمتر است.

## چک‌لیست خودارزیابی مراقبت از خود

یکی از مؤثرترین راهکارهای پیشگیری از فرسودگی شغلی، خودارزیابی مستمر و پایش منظم وضعیت جسمی، روانی و هیجانی است. مدیران میانی به دلیل قرار گرفتن در معرض فشارهای مداوم، مسئولیت‌های چندگانه و تصمیم‌گیری‌های مستمر، بیش از سایر سطوح سازمان به مراقبت از خود نیاز دارند. چک‌لیست زیر با هدف سنجش میزان برخورداری مدیران از رفتارها و مهارت‌های مرتبط با خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی طراحی شده است و می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی جهت ارتقای سلامت حرفه‌ای، افزایش تاب‌آوری و حفظ اثربخشی مدیریتی باشد.

راهنمای تکمیل: هر یک از گویه‌های زیر را بر اساس عملکرد واقعی خود در چهار هفته گذشته، (۱ – هرگز، ۲ – به ندرت، ۳ – گاهی اوقات، ۴ – اغلب و ۵ – همیشه) امتیازدهی کنید.

جدول شماره ۱: ابزار خودارزیابی مراقبت از خود و مدیریت فرسودگی شغلی مدیران میانی

| ردیف | سوال                                                                                                                                | امتیاز (۱-۵) |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | احساس می‌کنم از نظر عاطفی و روانی، انرژی خود را در اثر کار از دست داده‌ام.                                                          |              |
| ۲    | پس از پایان ساعات کاری، به سختی می‌توانم ذهن خود را از مسائل شغلی جدا کنم.                                                          |              |
| ۳    | در طول روز کاری، برای استراحت، بازیابی انرژی و کاهش فشارهای روانی، توقف‌های کوتاه و منظم دارم.                                      |              |
| ۴    | به‌طور منظم در فعالیت‌های لذت‌بخش خارج از محیط کار، مانند ورزش، طبیعت‌گردی یا گذراندن وقت با خانواده و دوستان، مشارکت می‌کنم.       |              |
| ۵    | در صورت لزوم، براحتی می‌توانم برای حفظ تعادل کاری و شخصی، «نه» بگویم و مرزهای حرفه‌ای خود را حفظ کنم.                               |              |
| ۶    | از خواب کافی، تغذیه مناسب و فعالیت بدنی منظم برای حفظ سلامت جسمی و روانی خود برخوردارم.                                             |              |
| ۷    | فعالیت شغلی خود را معنادار می‌دانم و همچنان نسبت به انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی انگیزه دارم.                                   |              |
| ۸    | از شبکه‌ای حمایتی شامل خانواده، دوستان یا همکاران مورد اعتماد برخوردارم و در زمان نیاز، درباره چالش‌های خود با آنان گفت‌وگو می‌کنم. |              |

### راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی و تفسیر امتیازات

پیش از محاسبه امتیاز نهایی، امتیاز سؤال‌های ۱ و ۲ را به صورت معکوس محاسبه کنید؛ به این صورت که ۱ به ۵، ۲ به ۴، ۳ بدون تغییر، ۴ به ۲ و ۵ به ۱ تبدیل شود. سپس مجموع امتیازات هشت سؤال را محاسبه کرده و بر اساس جدول زیر، وضعیت خود را ارزیابی کنید. پس از تکمیل چک‌لیست، امتیازات خود را جمع‌بندی کرده و بر اساس راهنمای زیر، وضعیت خود را در ارتباط با مهارت ارزیابی نمایید.

جدول شماره ۲: تفسیر نتایج خودارزیابی مراقبت از خود و مدیریت فرسودگی شغلی

| مجموع امتیاز | سطح ارزیابی       | تفسیر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۵-۳۲        | وضعیت مطلوب       | وضعیت شما نشان‌دهنده برخورداری از سطح مناسبی از خودمراقبتی، تعادل میان کار و زندگی، مدیریت انرژی و بهره‌گیری از منابع حمایتی است. برای حفظ این شرایط، انجام مستمر تمرین‌های خودمراقبتی و پایش دوره‌ای وضعیت سلامت حرفه‌ای توصیه می‌شود.                                                                                  |
| ۱۷-۲۴        | منطقه هشدار       | نشانه‌هایی از افزایش فشارهای شغلی و کاهش مراقبت از خود مشاهده می‌شود و احتمال قرار گرفتن در مسیر فرسودگی شغلی وجود دارد. پیشنهاد می‌شود با بازنگری در اولویت‌های کاری، تفویض برخی مسئولیت‌ها، استفاده از تمرین‌های ارائه‌شده در این فصل و گفت‌وگو با مدیر، مربی یا همکاران مورد اعتماد، از تشدید این وضعیت پیشگیری کنید. |
| ۸-۱۶         | منطقه خطر فرسودگی | این امتیاز نشان‌دهنده احتمال بالای فرسودگی شغلی و کاهش سلامت حرفه‌ای است. توصیه می‌شود در اسرع وقت با مشاور صنعتی، روان‌شناس، روان‌پزشک یا سایر متخصصان سلامت روان مشورت کنید.                                                                                                                                           |

| مجموع امتیاز | سطح ارزیابی | تفسیر                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |             | درباره کاهش موقت فشارهای کاری یا استفاده از مرخصی با مدیر خود گفت‌وگو نمایید.<br>تمرین‌های خودمراقبتی را به صورت منظم اجرا کرده و از ظرفیت شبکه حمایتی خود برای کاهش فشارهای شغلی بهره بگیرید. |

پیشنهاد می‌شود این چک‌لیست را هر دو تا سه ماه یک‌بار تکمیل کرده و نتایج آن را با ارزیابی‌های قبلی مقایسه کنید. بررسی روند تغییرات، تصویر روشنی از وضعیت سلامت حرفه‌ای، میزان اثربخشی راهبردهای خودمراقبتی و پیشرفت شما در مدیریت فرسودگی شغلی ارائه می‌دهد و زمینه برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار توانمندی‌های فردی و مدیریتی را فراهم می‌سازد.

این چک‌لیست یک ابزار خودارزیابی است و جایگزین ارزیابی یا تشخیص تخصصی توسط متخصصان سلامت جسمانی و روانی نیست. در صورت تداوم علائم فرسودگی شغلی، اضطراب، بی‌انگیزگی و یا سایر مشکلات روان‌شناختی، دریافت مشاوره تخصصی ضروری است.

### ابزار مدیریت فردی ماتریس آیزنهاور

یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریت فردی برای پیشگیری از فرسودگی شغلی، ماتریس آیزنهاور<sup>۱</sup> است. این ابزار با اولویت‌بندی وظایف بر اساس دو معیار اهمیت و فوریت، به مدیران کمک می‌کند زمان، انرژی و تمرکز خود را بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین متمرکز کرده و از صرف منابع محدود خود برای امور کم‌اهمیت یا غیرضروری جلوگیری کنند. بسیاری از عوامل ایجادکننده فرسودگی شغلی، نه از حجم زیاد کار، بلکه از اشتغال مستمر به

<sup>۱</sup> Eisenhower Matrix

فعالیت‌های پراکنده، وقفه‌های مکرر، ناتوانی در اولویت‌بندی و انجام کارهایی ناشی می‌شود که ارزش راهبردی اندکی دارند.

مدیران میانی به دلیل تنوع مسئولیت‌ها، پاسخگویی هم‌زمان به مدیران ارشد و کارکنان و محدودیت منابع، بیش از سایر سطوح سازمان به استفاده از این ابزار نیاز دارند. به‌کارگیری صحیح ماتریس آیزنهاور موجب افزایش تمرکز، استفاده بهینه از انرژی، کاهش استرس، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و پیشگیری از فرسودگی شغلی می‌شود.

جدول شماره ۳: ماتریس آیزنهاور برای مدیریت انرژی و پیشگیری از فرسودگی شغلی

| اهمیت / فوریت    | اقدام مدیریتی                   | نمونه فعالیت                                                           |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| مهم و فوری       | فوری انجام بده (Do)             | مدیریت بحران، رسیدگی به حوادث، تصمیم‌های حیاتی                         |
| مهم و غیرفوری    | برنامه‌ریزی کن (Schedule)       | برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه کارکنان، آموزش، نوآوری، بهبود فرایندها      |
| غیرمهم و فوری    | تفویض اختیار کن (Delegate)      | امور اجرایی تکراری، پیگیری‌های اداری، هماهنگی‌های روزمره               |
| غیرمهم و غیرفوری | حذف یا محدودسازی کن (Eliminate) | جلسات غیرضروری، گزارش‌های کم‌ارزش، فعالیت‌های وقت‌گیر بدون ارزش افزوده |

مدیران اثربخش، همه کارها را خود انجام نمی‌دهند؛ بلکه با تشخیص فعالیت‌های مهم، برنامه‌ریزی مناسب، تفویض مسئولیت‌ها و حذف فعالیت‌های کم‌ارزش، از انرژی جسمی و روانی خود محافظت کرده و ظرفیت لازم برای تصمیم‌گیری، رهبری و حمایت از کارکنان را حفظ می‌کنند.

### جمع بندی

خودمراقبتی و مدیریت فرسودگی شغلی، یکی از شایستگی‌های بنیادین مدیران میانی و پیش‌نیاز رهبری اثربخش، تصمیم‌گیری صحیح و حفظ عملکرد پایدار سازمانی است. تداوم فشارهای شغلی و بی‌توجهی به سلامت جسمی و روانی، نه تنها اثربخشی مدیر را کاهش می‌دهد، بلکه بر انگیزش کارکنان، کیفیت روابط کاری و فرهنگ سازمانی نیز تأثیر منفی می‌گذارد. در مقابل، مدیرانی که با مدیریت انرژی، حفظ تعادل میان کار و زندگی، تقویت تاب‌آوری و اجرای راهبردهای خودمراقبتی از سلامت حرفه‌ای خود مراقبت می‌کنند، توان بیشتری برای هدایت تیم، مدیریت تغییر، حمایت از کارکنان و شکل‌دهی به فرهنگی سالم، پویا و بهره‌ور خواهند داشت.

در نهایت، مراقبت از خود یک مسئولیت حرفه‌ای و پیش‌نیازی برای مراقبت مؤثر از دیگران است. مدیری که سلامت جسمی، روانی و هیجانی خود را حفظ می‌کند، از ظرفیت بیشتری برای تصمیم‌گیری اثربخش، مدیریت فشارهای شغلی، حمایت از کارکنان و هدایت تیم برخوردار خواهد بود. چنین مدیری با تقویت سلامت حرفه‌ای خود، نقش مؤثرتری در توسعه سرمایه انسانی، ارتقای تاب‌آوری سازمان و شکل‌دهی به فرهنگی سالم، پویا و پایدار ایفا می‌کند و به‌عنوان معمار فرهنگ سازمانی منشأ اثر خواهد بود.

### دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

### فهرست منابع

- Goldsworthy, S. (۲۰۲۳). The leadership burnout crisis and how to address it. IMD Business School.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (۲۰۱۶). Burnout. In G. Fink (Ed.), Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior (pp. ۳۵۱-۳۵۷). Academic Press.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (۲۰۲۲). The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs. Harvard University Press.
- Tong, Y. (۲۰۲۲). Cause analysis and countermeasure research on job burnout of middle managers in enterprises. In Proceedings of the ۴th International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS ۲۰۲۱) (pp. ۱۳۰–۱۳۵). Atlantis Press. <https://doi.org/10.۲۹۹۱/assehr.k.۲۲۰۱۰۷۰۲۴>
- World Health Organization. (۲۰۱۹). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases (ICD-۱۱). World Health Organization.
- World Health Organization. (۲۰۲۲). International classification of diseases for mortality and morbidity statistics (۱۱th Revision). World Health Organization.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی

OfoghHR.com