



بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان درس: رفتار سازمانی بین‌المللی موضوع ارائه: تحولات پی‌در پی در محیط کار

استاد محترم: جناب آقای دکتر افشین سلطانی

دانشجو: رقیه افشاری

تعریف تحول سازمانی



عمق تحول

برخلاف تغییرات سطحی یا مقطعی، تحول سازمانی عمیق، گسترده و همه‌جانبه است.



تحول سازمانی چیست؟

تحول سازمانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، بلندمدت و سیستماتیک گفته می‌شود که با هدف بهبود عملکرد، سلامت و اثربخشی سازمان انجام می‌گیرد.

تحوّلات پی در پی در محیط کار: هنجار جدید سازمان‌های امروز

تحوّلات مستمر سازمانی به عنوان «هنجار جدید» محیط‌های کاری قرن بیست و یکم شناخته می‌شوند. این تغییرات، که ناشی از نیروهای خارجی همچون فناوری، جهانی‌شدن و رقابت فزاینده هستند، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی را برای سازمان‌ها و کارکنان به وجود می‌آورند.

پایان دوران ساختارهای سنتی

سازمان‌هایی که هنوز بر اساس سلسله‌مراتب خشک، کنترل بالا و عدم انعطاف عمل می‌کنند، در رقابت جهانی عقب می‌مانند. کارکنان امروزی خواهان معنا، آزادی و رشد هستند. محیط کاری در حال گذار از ساختارهای سنتی به محیط‌های پویا و فناورانه است.

سه نیروی محرک تحول

01

فناوری‌های نوین

مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، و ابزارهای همکاری دیجیتال

02

تغییرات جمعیتی

ورود نسل‌های جدید با ارزش‌هایی متفاوت

03

جهانی‌شدن

رقابت شدید و نیاز به چابکی و نوآوری



ماهیت مستمر و چندگانه تحولات سازمانی

تغییرات سازمانی دیگر رویدادهای گسسته و مجزا نیستند، بلکه بخشی از یک فرایند مداوم و چندگانه محسوب می‌شوند. که سازمان‌های امروزی به طور همزمان درگیر چندین تغییر مختلف هستند.



تدابیرهای خروشان

محیط کار همچون مذاکره در میان آب‌های متلاطم است.



تحولات چندگانه

سازمان‌ها همزمان با چندین تغییر مواجه می‌شوند.



فرایند مداوم

تغییر یک فرایند پیوسته است، نه یک رویداد موقت

ویژگی‌های تحول سازمانی



مشارکتی

با حضور فعال کارکنان و مدیران در همه مراحل.



جامع

شامل تغییر در ساختار، فرهنگ، فرآیندها و رفتار افراد.



برنامه‌ریزی شده

بر اساس تحلیل دقیق و هدفمند طراحی می‌شود.



یادگیرنده

سازمان در حین تحول، یاد می‌گیرد و خود را اصلاح می‌کند.



ارزشی

مبثنی بر ارزش‌های انسانی، اخلاقی و سازمانی.

ضرورت تحول در سازمان‌ها

تغییرات محیطی

فناوری، رقابت، جهانی‌شدن و انتظارات مشتریان سازمان‌ها را مجبور به تحول می‌کند.

افزایش پیچیدگی

ساختارهای سنتی پاسخ‌گوی نیازهای جدید نیستند.

نیاز به نوآوری

تحول زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات است.

تفاوت تحول با تغییر

معیار	تغییر	تحول
دامنه	محدود و جزئی	گسترده و عمیق
مدت زمان	کوتاه مدت	بلند مدت
هدف	حل مشکل خاص	بهبود کلی سازمان
روش	واکنشی	پیش نگر و استراتژیک

دیدگاه جیکوب مورگان

جیکوب مورگان معتقد است که آینده کار نه تنها درباره فناوری، بلکه درباره انسان‌هاست. سازمان‌ها باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی، مشارکت و رشد داشته باشند.



تأثیر بر منابع انسانی



فرهنگ سازمانی

نیاز به فرهنگ سازمانی منعطف و انسانی



جذب استعدادها

چالش جذب و حفظ استعدادها

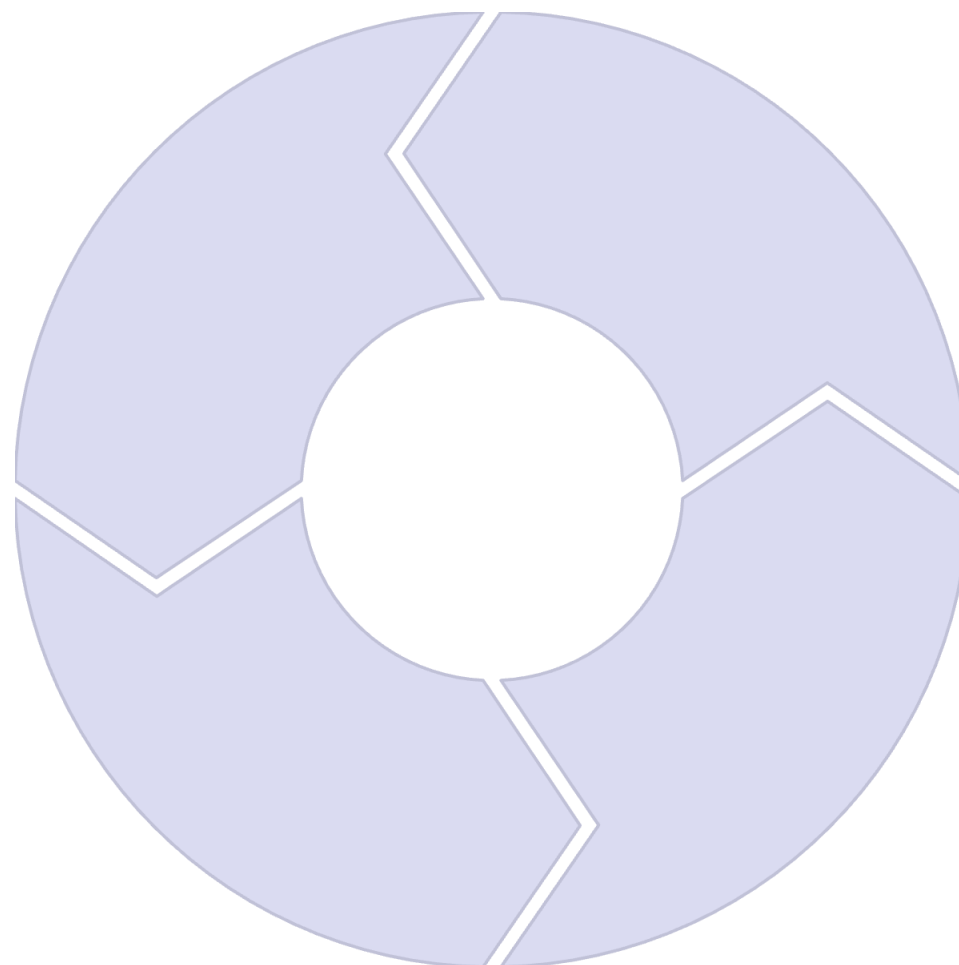


مهارت‌های نرم

افزایش اهمیت مهارت‌های نرم (ارتباط،
خلاقیت، حل مسئله)

تاب‌آوری، سازگاری و تعلق به تغییر

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانایی سازگاری فعالانه با تحولات مستمر، یک مهارت حیاتی برای کارکنان است. کارکنانی که دارای منابع روانشناختی ارزشمند هستند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از مزایای تغییر دارند.



تاب‌آوری فردی

توانایی بازگشت به حالت تعادل پس از چالش‌ها

معنی‌سازی کاری

یافتن معنا و هدف در میان تغییرات

سازگاری فعالانه

تطبیق مستمر با شرایط جدید سازمانی

تعلق به تغییر

اشتیاق واقعی برای حمایت و ترویج تغییر

سندرم‌های واکنشی کارکنان به تغییرات مداوم

سندرم بازماندگان

احساس گناه، اضطراب و عدم امنیت در کسانی که پس از تغییرات باقی می‌مانند

سندرم پوسته خالی

حضور فیزیکی بدون مشارکت روانی و احساسی در تغییرات سازمانی

سندرم قورباغه آب‌پز

عدم آگاهی از تغییرات تدریجی و خطرناک محیطی که منجر به واکنش دیر هنگام می‌شود.

این سندرم‌ها نشان‌دهنده طیف وسیعی از واکنش‌های روانشناختی کارکنان به حجم بالای تغییرات مداوم هستند. شناخت این الگوهای رفتاری برای مدیران جهت طراحی مداخلات حمایتی مناسب ضروری است.

تأثیرات منفی: فرسودگی و چالش‌های سازمانی

تحولات پی در پی می‌توانند پیامدهای منفی قابل توجهی برای کارکنان و سازمان‌ها داشته باشند. این چالش‌ها اغلب ریشه در حجم بالای تغییرات و عدم مدیریت صحیح آن‌ها دارند.

فرسودگی سازمانی

تأثیر منفی بر روحیه کارکنان، عملکرد تیمی و اثربخشی کلی سازمان

- خستگی روانی و جسمی
- کاهش انگیزه کاری
- افت بهره‌وری

اضافه‌بار کاری

فشار ناشی از چندباره‌کاری و عدم تخصیص زمان کافی برای اتمام وظایف

- انجام چندین تغییر همزمان
- محدودیت منابع و زمان
- استرس شغلی بالا

کاهش موثرات و تعهد

تضاد بین بهبود بهره‌وری و کاهش روحیه کارکنان

- احساس عدم امنیت شغلی
- کاهش وفاداری سازمانی
- افزایش نرخ ترک خدمت

اولویت سلامتی و رفاه کارکنان در عصر تحولات

در میان تحولات پی در پی، اولویت‌دهی به سلامتی جسمی، روانی و رفاه کلی کارکنان به یک ترند استراتژیک در محیط‌های کاری پیشرو تبدیل شده است. سازمان‌های موفق درک می‌کنند که سرمایه‌گذاری در رفاه کارکنان نه تنها یک مسئولیت اخلاقی، بلکه یک ضرورت کسب‌وکار است.

۴۵٪

افزایش بهره‌وری

در سازمان‌های با برنامه‌های رفاهی جامع

۶۸٪

سازمان‌های فعال

در حال سرمایه‌گذاری در رفاه کارکنان

۳۹٪

مهارت‌های منسوخ‌شده

تا سال ۲۰۳۰ نیازمند تحول خواهند بود

تعادل بین تحولات ضروری سازمانی و حفظ سلامت و رفاه کارکنان، کلید موفقیت پایدار در محیط کار پویای امروز است. سازمان‌هایی که به این اصل متعهد باشند، می‌توانند از تحولات به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنند.

پایه‌های نظری تحول سازمانی

چارچوبی مفهومی برای درک بهتر فرآیند تحول



سه رکن اصلی نظری تحول

نظریه رفتاری

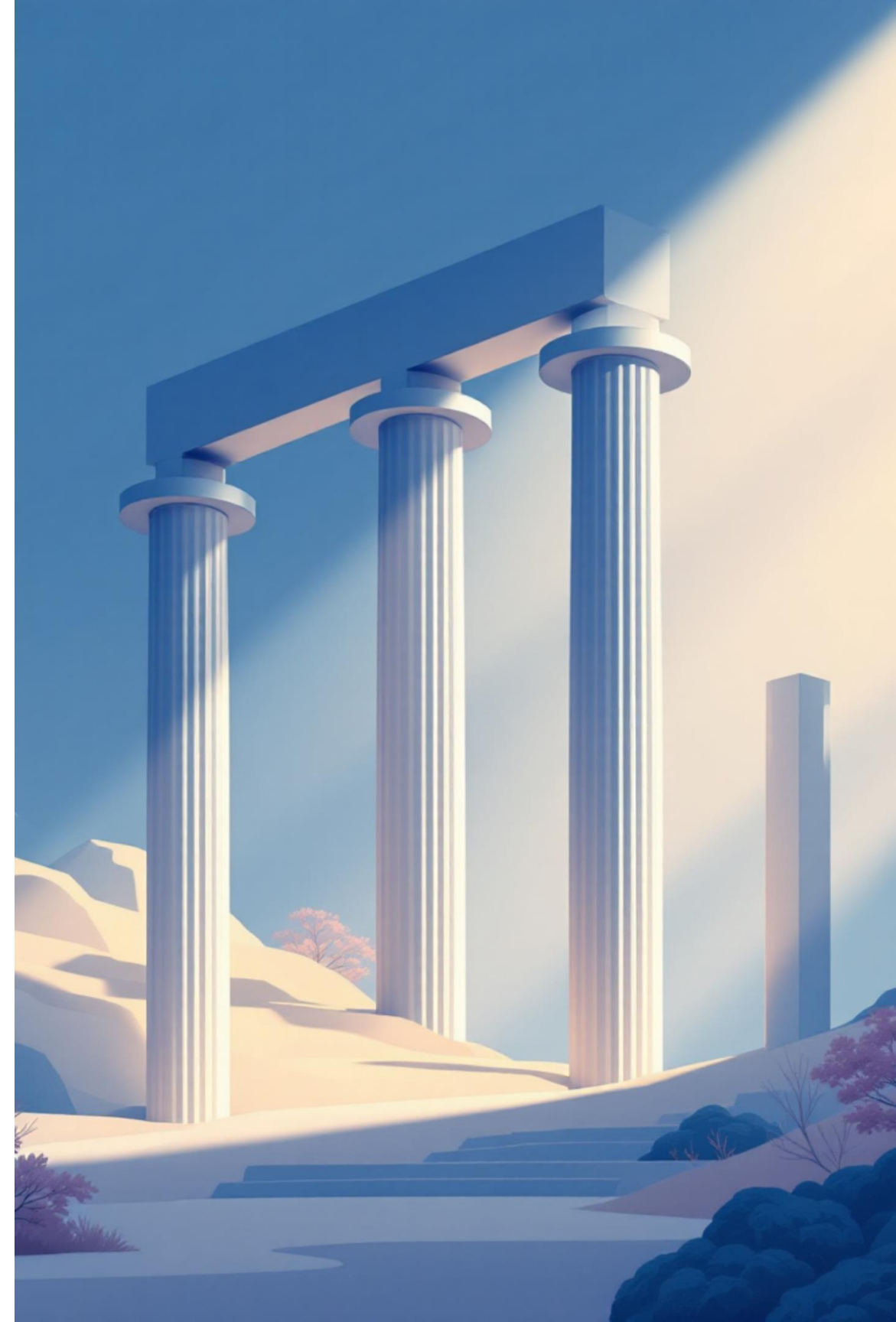
تمرکز بر رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان

نظریه سیستمی

سازمان به عنوان یک سیستم باز که با محیط تعامل دارد.

نظریه اقتضایی

هر سازمان باید بر اساس شرایط خاص خود عمل کند.



نظریه سیستمی

سازمان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که با محیط خود تعامل دارد. اجزای سازمان به صورت درهم تنیده عمل می کنند.

- تغییر در یک بخش، سایر بخش ها را تحت تأثیر قرار می دهد.

تحول باید با در نظر گرفتن کل سیستم طراحی شود.

- افراد، ساختار و فرآیندها به هم وابسته اند.



نظریه رفتاری



تمرکز بر انسان

تحول زمانی موفق است که نگرش‌ها، باورها و رفتار کارکنان تغییر کند.



عوامل کلیدی

انگیزش، رضایت شغلی، رهبری و ارتباطات نقش اساسی دارند.



مشارکت

مشارکت کارکنان باعث کاهش مقاومت و افزایش تعهد می‌شود.



نظریه اقتضایی

هیچ راه حل واحدی برای تحول وجود ندارد.

شرایط خاص

عوامل محیطی، فرهنگی، ساختاری و انسانی
باید در طراحی تحول لحاظ شوند

تناسب

تحول باید متناسب با اندازه سازمان، نوع
فعالیت و فرهنگ سازمانی باشد.

آمادگی

سطح آمادگی کارکنان در طراحی برنامه تحول
نقش کلیدی دارد.

ارتباط بین نظریه‌ها

نظريه سیستمی

ساختار و تعاملات

1

نظریه رفتاری

انسان‌ها و رفتار

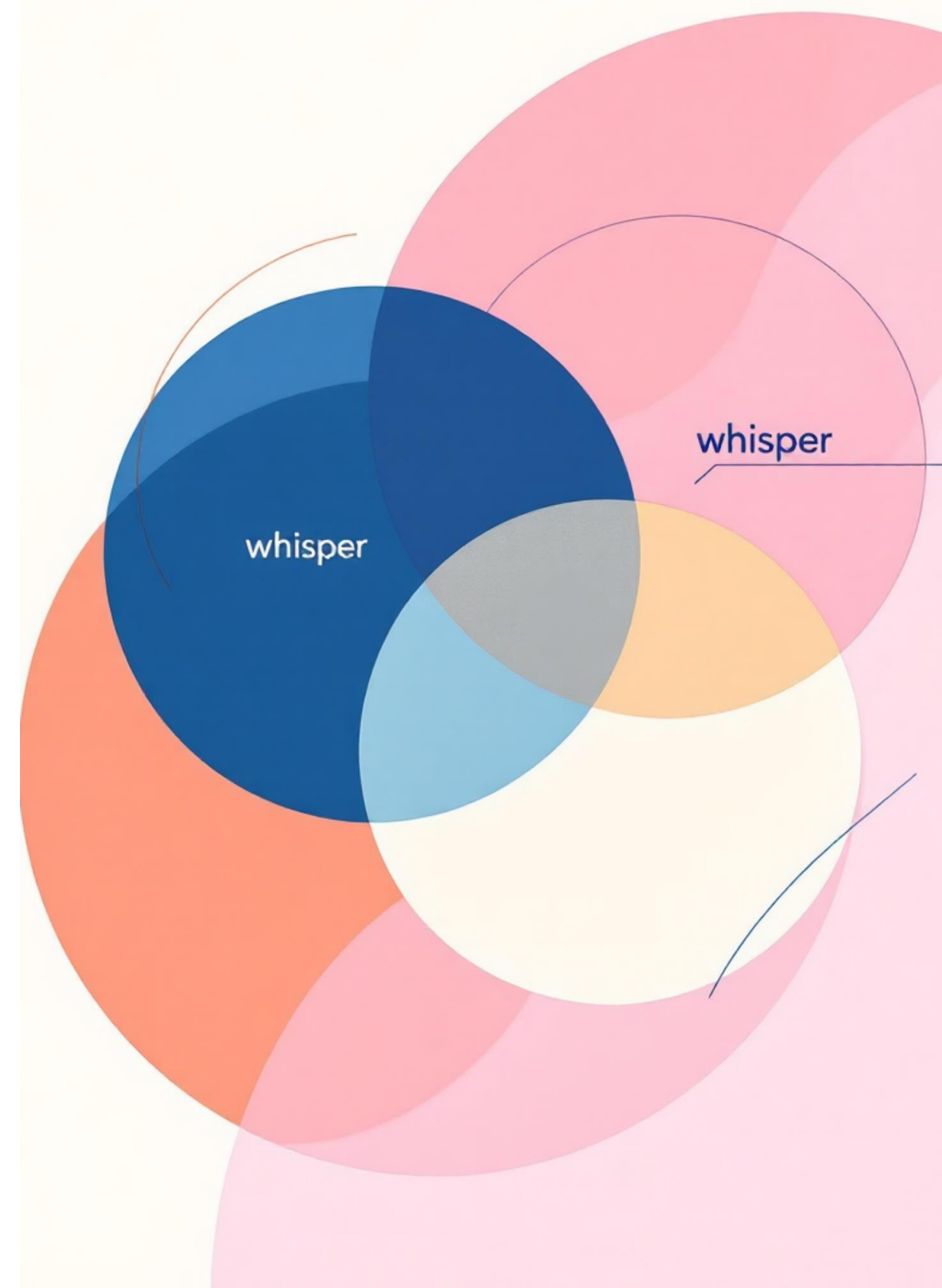
2

نظريه اقتضایی

شرایط خاص

3

این سه نظریه مکمل یکدیگرند و در کنار هم تصویری جامع از تحول سازمانی ارائه می‌دهند.



مدیریت فرآیند تحول

01

تشخیص نیاز

شناسایی نیاز به تغییر و تحلیل وضعیت موجود

02

طراحی مداخلات

برنامه‌ریزی راهبردهای تحول مناسب

03

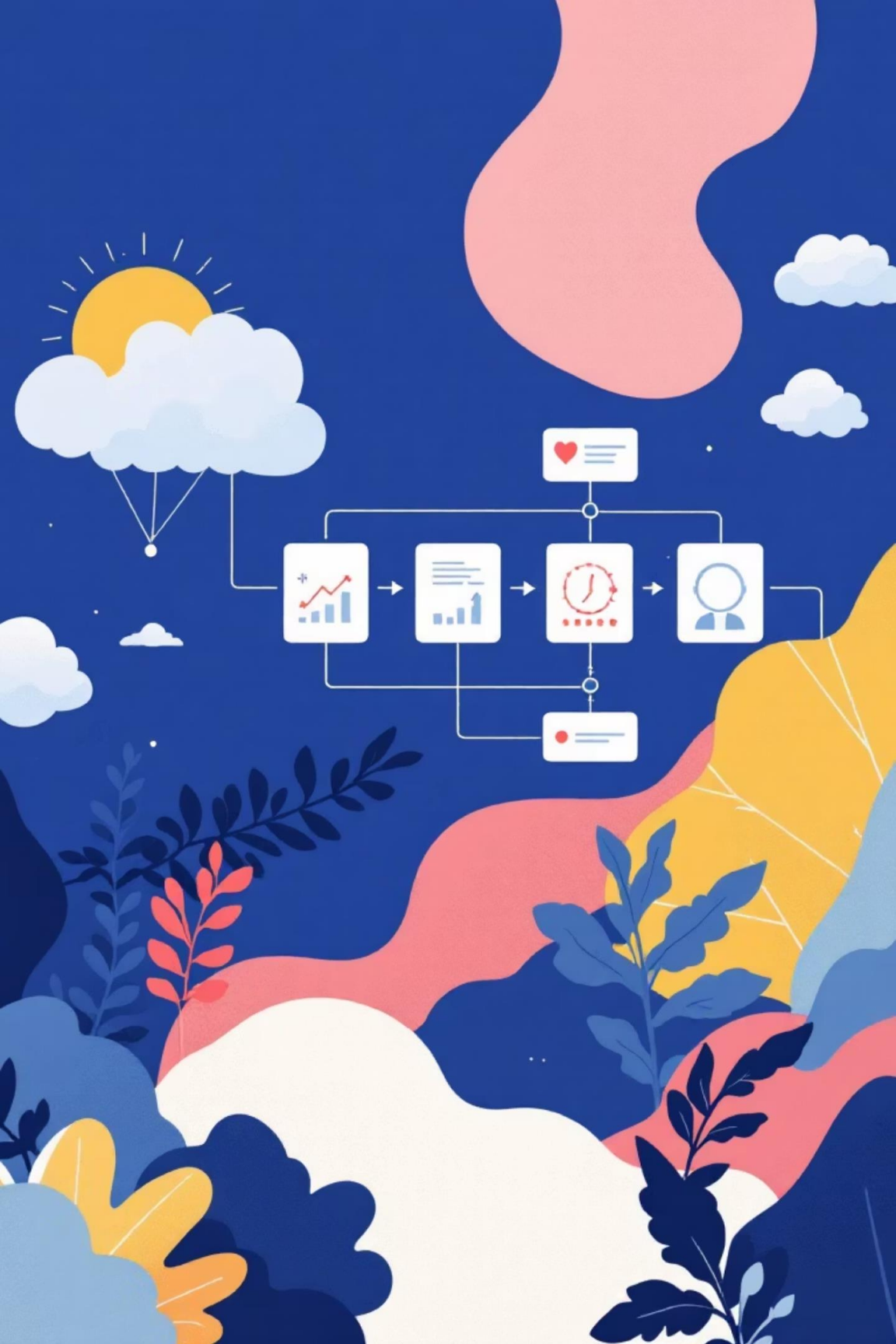
اجرای تغییر

پیاده‌سازی برنامه‌های تحول با مشارکت کارکنان

04

ارزیابی نتایج

سنجش اثربخشی و بازخورد برای بهبود مستمر



برنامه‌های ایجاد تغییر

تغییر در تیم‌ها

بهبود ارتباطات، اعتمادسازی و حل
تعارض

تغییر بین‌گروهی

میانجی‌گری و بهبود تعامل بین
واحدها

تغییر ساختاری

بازطراحی ساختار برای افزایش
کارایی

تغییر جامع

تحولات گسترده در فرهنگ و
فرآیندها

عوامل کلیدی موفقیت

رهبری تحول

رهبران باید الهام بخش، تسهیل گر و حامی تغییر باشند.



مدیریت مقاومت

مشارکت، آموزش و ارتباط مؤثر برای کاهش مقاومت



فرهنگ سازمانی

عامل تعیین کننده در موفقیت یا شکست تحول



آینده محیط کاری

فضاهاى کارى هوشمند و
دیجیتال

تیم‌هاى مجازى بین‌المللى

فرهنگ سازمانى مبتنى بر
اعتماد و شفافیت

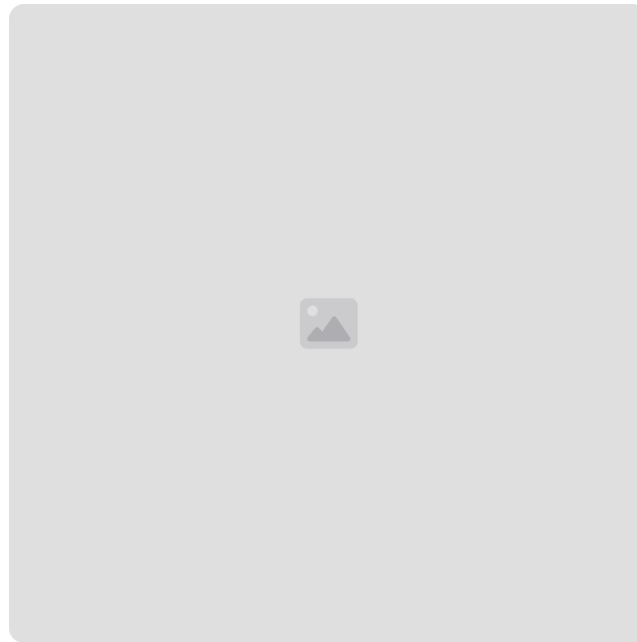
مهارت‌های آینده: الزامات محیط کار فردا

پیش‌بینی می‌شود که حدود 39 درصد از مجموعه مهارت‌های موجود کارکنان طی سال‌های 2025 تا 2030 منسوخ یا نیازمند تحول خواهند شد. این آمار برجسته می‌کند که یادگیری مادام‌العمر و توسعه مستمر مهارت‌ها دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است.



کنجکاوی و یادگیری

اشتیاق مستمر به کسب دانش و مهارت‌های جدید



انعطاف‌پذیری و چابکی

سازگاری سریع با شرایط متغیر و عدم قطعیت



تفکر خلاق

توانایی یافتن راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل پیچیده

سازمان‌ها با اولویت‌دهی به برنامه‌های توسعه مهارت‌های کارکنان (upskilling) و استخدام نیروهایی با شایستگی‌های آینده‌نگرانه، به این چالش پاسخ می‌دهند.

سازمان آینده



جذب استعداد
حفظ استعدادهای برتر



رهبری بهتر
ایجاد رهبران تحول آفرین



انعطاف پذیری
محیطهای کاری منعطف



تیمهای مؤثر
تشکیل تیمهای کارآمد



تطبیق
سازگاری با تغییرات



نوآوری
پیشی گرفتن از رقبا

تحول سازمانی بدون درک نظریه‌های بنیادین ممکن نیست. انتخاب رویکرد مناسب به شناخت دقیق از سازمان و محیط آن بستگی دارد.

نتیجه گیری

تحولات محیط کاری اجتناب ناپذیرند

سازمان ها باید با نوآوری، سازگاری و سرمایه گذاری در منابع انسانی، آینده نگر باشند.

تحول سازمانی ضرورتی اجتناب ناپذیر برای بقا و رشد در محیط های پویا و رقابتی است. سازمان هایی که تحول را به درستی مدیریت کنند، می توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

ممنون از نگاه گرمتون...