

استاد محترم: جناب آقای دکتر افشین سلطانی

دانشجو: فاطمه ذره خواه خاوری

عنوان: زندگی متحرک بین سازمان‌ها

رشته: مدیریت دولتی-گرایش رفتار سازمانی

چالش‌ها، فرصت‌ها و پیامدها در رفتار سازمانی بین‌الملل



دنیای کار در حال تحول

در جهان امروز، دیگر کمتر کسی تمام عمر کاری خود را در یک سازمان می‌گذراند. جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری، اقتصاد دیجیتال و تغییر ارزش‌های کاری نسل‌های جدید (به‌ویژه نسل Z و Y) باعث شده‌اند مرزهای سنتی اشتغال درون‌سازمانی از بین برود.

زندگی متحرک بین سازمان‌ها به مسیر شغلی افرادی اشاره دارد که در طول زمان در سازمان‌ها، کشورها یا بخش‌های مختلف جابه‌جا می‌شوند و در یک نهاد خاص محدود نمی‌مانند.

مفهوم زندگی متحرک بین‌سازمانی



مزایا برای سازمان‌ها

تبادل نیروی کار ماهر و دانش، جلوگیری از رکود و ایجاد نوآوری در بازار کار



مزایا برای فرد

کسب تجربه و مهارت‌های جدید، افزایش حقوق، دستیابی به اهداف شغلی و تنوع در مسیر شغلی



تغییر سازمان

فرد از یک شرکت، نهاد دولتی یا سازمان خارج شده و به سازمان دیگری ملحق می‌شود

مسیر شغلی سنتی در برابر متحرک

ویژگی	مسیر شغلی سنتی	زندگی متحرک بین‌سازمانی
پایداری	ثابت، در یک سازمان	پویا، بین چند سازمان
وفاداری	وفاداری به سازمان	وفاداری به حرفه و یادگیری
معیار موفقیت	ترفیع و سابقه در سازمان	تجربه، مهارت و شبکه ارتباطی
ماهیت روابط	سلسله‌مراتبی	شبکه‌ای و منعطف

نمونه‌های واقعی از زندگی متحرک

مدیران جهانی

مدیرانی که بین شرکت‌های
چندملیتی در کشورهای مختلف
جابه‌جا می‌شوند

متخصصان فناوری

افرادی که در پروژه‌های موقتی
شرکت‌های جهانی فعالیت دارند

مشاوران بین‌المللی

پژوهشگران یا حسابرسیانی که میان
نهادها رفت‌وآمد دارند



عوامل شکل‌گیری زندگی متحرک

01

جهانی‌شدن اقتصاد

سازمان‌ها در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند و نیروی انسانی نیز به‌صورت جهانی جابه‌جا می‌شود

02

پیشرفت فناوری

کار از راه دور، قراردادهای دیجیتال و همکاری مجازی بین کشورها را ممکن کرده است

03

تغییر نگرش نسل جدید

نسل Z و Y به دنبال رشد شخصی، معنا، یادگیری و انعطاف‌اند، نه فقط امنیت شغلی

04

رقابت برای استعدادها

سازمان‌ها برای جذب و حفظ نیروهای ماهر با یکدیگر رقابت دارند

05

سازمان‌های شبکه‌ای

پروژه‌ها موقتی هستند و افراد با پایان پروژه، به سازمان یا پروژه بعدی می‌روند

انواع زندگی متحرک بین‌سازمانی

1

جابجایی بین‌مرزی

کارمند از یک شرکت ملی به یک شرکت بین‌المللی می‌رود یا برعکس

3

جابجایی پروژه‌محور

فرد با اتمام پروژه، در پروژه‌های مشابه با کارفرمایان جدید همکاری می‌کند

2

جابجایی بین‌بخشی

از بخش دولتی به خصوصی یا از دانشگاه به صنعت

4

جابجایی افقی جهانی

کارمند در شعبه‌های مختلف یک شرکت چندملیتی در کشورهای مختلف می‌چرخد

مزایای برای افراد



توسعه مهارت‌ها

کسب تجربه و مهارت‌های متنوع در زمینه‌های مختلف



شبکه حرفه‌ای

گسترش شبکه حرفه‌ای جهانی و ارتباطات بین‌المللی



تجربه بین‌فرهنگی

افزایش تجربه بین‌فرهنگی و انعطاف‌پذیری در محیط‌های مختلف



ارزش بازار

افزایش ارزش بازار کار فرد و فرصت‌های شغلی بیشتر

مزایای برای سازمان‌ها

دسترسی به نیروهای با تجربه بین‌المللی

جذب ایده‌های نو از بیرون سازمان

یادگیری سازمانی از تجارب متنوع کارکنان



انواع کارکنان بین سازمانی:

نوع کارکنان	توضیح خلاصه
اتباع کشور مادر (PCNs)	کارکنانی از کشور اصلی شرکت؛ معمولاً برای مأموریت‌های بلندمدت اعزام می‌شوند.
اتباع کشور میزبان (HCNs)	کارکنان محلی که برای واحدهای خارجی استخدام می‌شوند.
اتباع کشور ثالث (TCNs)	کارکنانی از کشوری غیر از کشور مادر یا میزبان؛ معمولاً مأموریت‌های موقت دارند.
کارکنان محلی	کارکنانی که در محل اقامت خود برای شرکت‌های چندملیتی کار می‌کنند.
مسافران تجاری مکرر	افرادی با سفرهای کاری کوتاه‌مدت بین‌المللی بدون جابه‌جایی دائم.
مأموران کوتاه‌مدت	مأموریت بین چند هفته تا یک سال؛ گزینه‌ای کم‌هزینه‌تر از اعزام دائمی.
مأموران دائمی	کارکنانی که برای مدت طولانی یا دائمی در کشور مقصد می‌مانند.
بومرنگ‌ها	کارکنانی که پس از تجربه کاری در خارج، به کشور خود بازمی‌گردند.
بین‌المللی‌های داخلی	افرادی که در کشور مادر کار می‌کنند اما تابعیت کشور دیگری دارند.
کارکنان برون‌سپاری شده	نیروهایی که از طریق شرکت‌های تأمین نیروی جهانی برای مأموریت خاص استخدام می‌شوند.

بازگشت به خانه

این اشتباه است که فرض کنیم وقتی مأموران مأموریت‌های خارجی خود را به اتمام می‌رسانند، تمامی مشکلات آنها بر طرف می‌شوند. حتی اگر چنین چیزی وجود داشته باشد آنها پس از بازگشت به کشور خود با چالش‌های بالقوه مختلفی مواجه خواهند شد. این مسائل مربوط به بازگشت به وطن اغلب دلیل جابه‌جایی زیاد مأموران پس از بازگشت به کشورشان است.

فرد مأمور پس از سالها حضور در خارج از کشور و سپس بازگشت به کشور با چنین مشکلاتی مواجه می‌شود:

۱- احساس غریبی

احساس غریبی می‌کند زیرا تغییراتی در کشور خودش رخ داده است سیاسی، اقتصادی یا اجتماعی؛

۲- تغییر نگرش و ارزشها

احساس غریبی می‌کند زیرا نگرشها و ارزشهای مأموران در خارج از کشور، او را تغییر داده است؛

۳- نیاز به کار جدید

کار جدیدی مورد نیاز اوست چرا که تغییراتی در محیط کار سابق او رخ داده اند. تطابق و سازگاری با این شرایط شاید مستلزم یافتن یک شغل جدید یا نقشی مرتبط با وظیفه خارج از کشور او یا به هر حال پایان بن بست باشد؛

۴- عدم قدردانی

احساس عدم قدردانی شخصی به وسیله شرکت با وجود دستیابی به موفقیت در خارج از کشور

۵- استانداردهای پایین تر زندگی

احساس غربت نسبت به شرایط زندگی در کشور خود به دلیل استانداردهای پایین تر زندگی با وجود هزینه های بیشتر و از طرفی از دست دادن حق بیمه خدمات خارجی و سایر مزایا نسبت به خارج از کشور

چالش اول: هویت حرفه‌ای ناپایدار

یک مدیر پروژه نرم‌افزاری که هر دو سال یک‌بار برای اجرای پروژه‌های بزرگ بین شرکت‌های فناوری مانند آمازون، سپیس مایکروسافت، سپیس یک استارت‌آپ (جابه‌جا می‌شود).

این جابه‌جایی‌های مکرر، هرچند از نظر مالی خوب هستند، اما به دلیل سازگاری مداوم با فرهنگ‌های کاری، ابزارهای جدید و تیم‌های متفاوت، خطر فرسودگی شغلی و اضطراب هویتی را افزایش می‌دهد.

سؤال کلیدی: کدام سازمان خانه من است؟

چالش دوم: تأثیر بر زندگی خانوادگی

مدیری که برای ترفیع شغلی به شعبه جدید شرکت خود در کشور دیگری مثلاً از آلمان به سنگاپور منتقل می‌شود.

فشارهای وارده:

- تأثیر بر شغل همسر (Dual-Career Couple)
- چالش‌های تحصیل و انطباق فرهنگی فرزندان
- از دست رفتن شبکه حمایتی اجتماعی خانواده



چالش سوم: تعادل کار و زندگی



مشاورانی که به صورت پروژه‌ای برای شرکت‌های چندملیتی کار می‌کنند، دائماً در سفر هستند و باید به طور همزمان با مناطق زمانی مختلف کار کنند.

این شرایط، هرچند منعطف به نظر می‌رسد، اما مرزهای زمانی کار و زندگی شخصی را از بین برده و امکان تعهدات خانوادگی پایدار را کاهش می‌دهد.

چالش چهارم: شکاف نابرابری جهانی

نخبگان (Elite)

افراد دارای مدارک بین‌المللی و مهارت‌های مورد تقاضای جهانی (مانند برنامه‌نویسی بلاکچین یا مدیریت مالی) از فرصت‌های زندگی متحرک بهره‌مند می‌شوند

محرومان از تحرک

افرادی که مهارت‌های بومی دارند یا از نظر قانونی امکان تحرک جغرافیایی ندارند، از این فرصت‌ها محروم می‌مانند

نتیجه: این شکاف نابرابری درآمد را در سطح جهانی افزایش می‌دهد



چالش‌های سازمانی: افزایش هزینه‌ها

مثال: مؤسسه مالی با نرخ جابه‌جایی بالا

سازمان به‌طور پیوسته باید میلیون‌ها تومان صرف کند:

- آگهی و جذب نیرو
- فرآیندهای مصاحبه و استخدام
- آموزش مقدماتی (Onboarding)

این هزینه‌های مکرر از سوددهی سازمان می‌کاهد

تضعیف فرهنگ سازمانی



کارکنان بیشتر به تخصص و شبکه ارتباطی شخصی خود متعهد هستند تا اهداف بلندمدت سازمان. این وضعیت باعث دشواری در اجرای تحولات فرهنگی و استراتژی‌های طولانی‌مدت می‌شود.

ابعاد زندگی متحرک بین‌سازمانی

در تحقیقات رفتار سازمانی بین‌الملل، این ابعاد معمولاً در سه دسته کلی بررسی می‌شوند:

ابعاد ساختاری

الگوی واقعی جابه‌جایی فرد بین سازمان‌ها

ابعاد شناختی-ادراکی

نگرش و ذهنیت فرد نسبت به مرزهای سازمانی

ابعاد رفتاری و روانی

تجربه درونی، احساسات و سازگاری روانی



بُعد ساختاری (Structural)

این بعد به الگوی واقعی جابه‌جایی فرد بین سازمان‌ها اشاره دارد.

تعداد جابه‌جایی‌ها

چند بار بین سازمان‌ها در طول مسیر شغلی جابه‌جا شده

نوع جابه‌جایی

(افقی) در سطح مشابه (یا عمودی) ارتقاء شغلی

تنوع سازمانی

تغییر بین بخش‌های دولتی، خصوصی یا بین‌المللی

دامنه جغرافیایی

جابه‌جایی‌های درون کشور یا بین‌المللی

مدت زمان

مدت حضور در هر سازمان

مثال: کارمندی که در ۵ سال گذشته در سه شرکت چندملیتی در سه کشور مختلف کار کرده، از نظر ساختاری زندگی بین‌سازمانی بالایی دارد.

بُعد شناختی یا ادراکی (Cognitive)

در این بعد، موضوع این نیست که فرد واقعاً چند بار جابه‌جا شده، بلکه این است که چطور به مرزهای سازمانی فکر می‌کند.

شاخص‌های کلیدی:

- نگرش فرد به وفاداری سازمانی
- تمایل به یادگیری و شبکه‌سازی خارج از سازمان
- درک از فرصت‌های بیرون از سازمان
- احساس استقلال شغلی و هویت حرفه‌ای



فردی که هنوز در یک سازمان کار می‌کند اما دائماً در حال شرکت در دوره‌های بین‌المللی و ارتباط با شرکت‌های دیگر است، بعد شناختی بالایی دارد.



بُعد رفتاری-روانی (Psychological)

این بعد به تجربه درونی، احساسات و سازگاری روانی افراد در مسیرهای شغلی متحرک می‌پردازد.



تحمل ابهام

توانایی تحمل ابهام و تغییر



انگیزه رشد

انگیزه برای رشد شخصی و حرفه‌ای



انعطاف‌پذیری

سازگاری روانی در محیط‌های کاری جدید



امنیت شغلی

احساس امنیت در جابه‌جایی‌های مکرر



نتیجه‌گیری: فرد و سازمان

برای سازمان

این پدیده به معنای دسترسی به استعدادهای جهانی و جذب ایده‌های نو از بیرون است.

اما همزمان، سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مانند فرار دانش و سرمایه فکری، و افزایش هزینه‌های جذب و حفظ نیرو مواجه می‌کند.

برای فرد

مسیر متحرک، فرصت‌هایی بی‌نظیر برای توسعه مهارت‌های بین‌فرهنگی، گسترش شبکه جهانی و افزایش ارزش بازار کار فراهم می‌کند.

با این حال، فرد باید آماده تحمل فشار روانی ناشی از ناامنی شغلی، دشواری تعادل کار و زندگی و چالش‌های خانوادگی باشد.

پیام نهایی

زندگی متحرک بین سازمان‌ها دیگر یک استثنا نیست، بلکه پارادایم جدیدی است که بر اثر جهانی‌شدن، فناوری و تغییر نگرش نسل‌های جدید شکل گرفته است.

این پدیده، مرزهای شغلی سنتی را شکسته و مفهوم وفاداری را از سازمان به حرفه، تخصص و یادگیری مستمر منتقل کرده است.

چالش و فرصت

زندگی متحرک بین سازمان‌ها، چالش و فرصتی است که نیازمند بازتعریف قرارداد کاری است

تعهد متقابل

تعهد متقابل به رشد و یادگیری مستمر در محیط‌های بین‌المللی ضروری است

