

תוכן עניינים

3.....	מבוא	
4.....	1. תהליך קבלת החלטות	
4.....	1.1 הקדמה	
5.....	1.2 הגדרה לתהליך קבלת החלטות בארגון	
6.....	1.3 תיאורים בתהליכי קבלת החלטות	
7.....	2. היתרון התחרותי	
7.....	2.1 רקע ומאפיינים	
8.....	2.2 חתירה ליתרון תחרותי	
9.....	2.3 מדידה אמפירית של יתרון תחרותי	
10.....	3. דיון – דרך קבלת ההחלטות והיתרון התחרותי	
12.....	4. סיכום ומסקנות	
12.....	4.1 המלצות למנהלים	
13.....	מקורות	

מבוא

תאגידים בינלאומיים הינם ארגונים אשר בהגדרתם חובקים מדינות ותרבויות שונות, אשר מקשות על כלל המחלקות והסניפים לשתף פעולה ולהתרכז סביב אותם החלטות ואותה מדיניות. לכן, תהליך קבלת ההחלטות של הארגון, ברמת הנהלת הארגון ועד הניהול הזוטר עשויה להשפיע בצורה מכרעת על האופן שבו הארגון מצליח לתפקד ולשגשג. קבלת החלטות הינה סוגיה משמעותית מכיוון שעובדים בארגונים, בניגוד למה שניתן לחשוב, פועלים הרבה פחות מסיבות רציונאליות, ולא פעם פועלים על פי הרגש, ובעיקר תוך ביצוע של תהליך קבלת החלטות בלתי עקבי וכזה אשר אינו אוסף את כלל הנתונים ומשתמש בהם. מכאן, עולה השאלה האם דרך קבלת ההחלטות בארגונים בינלאומיים אכן מתקשים לייצר יתרון תחרותי מאשר אחרים (Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki & Johnson, 2011).

יתרון תחרותי הינו המרכיב הקובע כיצד הארגון מסוגל להתמודד בשוק (או בשווקים) בו הוא פועל, תוך יצירת מצב שהוא מסוגל להשיג נתח ממנו. יתרון תחרותי, לרוב נחשב בתור אספקט מסוים בתוך התחרות הקיימת (בפלח, במוצר, בקהילה, וכדומה), וניצולו כדי להשיג מצד אחד יתרון על המתחרות, ומצד שני, ובעיקר – לשרוד בתוך השוק ואף ליצור רווחים לרווחת ההנהלה והעובדים (Aharoni, Tihanyi & Connelly, 2011).

עבודת מחקר עיונית זו תתמקד בהשפעה של תהליך קבלת ההחלטות של הארגון על היכולת של היכולת של הארגון להשיג את אותו יתרון תחרותי. לכן, שאלת המחקר של פרה-סמינריון זה יהיה **ימיה השפעה של תהליך קבלת ההחלטות על היכולת של הארגון הבינלאומי להשיג יתרון תחרותי?**, כאשר תהליך קבלת ההחלטות משמש בתור משתנה בלתי תלוי ואילו היתרון התחרותי משמש בתור המשתנה התלוי. שאלת מחקר זו תיבחן באמצעות בחינת ההגדרות של המשתנים, ולבסוף ביצוע מחקר עיוני הבוחן מחקרים אמפיריים עדכניים שבדקו את הקשר בין המשתנים באופן ישיר או באמצעות אספקטים שונים של אותם מושגים.

השערת המחקר על בסיס הידוע על המושג תהליך קבלת החלטות ועל ההגדרה של יתרון תחרותי, הוא כי תהליך קבלת סדור ועקבי יוביל לשיפור מתמיד של היתרון התחרותי של הארגון. השערה זו תיבחן באמצעות מחקרים שבדקו קשר זה באופן אמפירי.

קבלת החלטות הינו חלק חשוב בכל ארגון, שאיכות ביצועו של התהליך, תלויה ביכולות המנהיגות של הארגון, אופי השיתוף בין הנהלה לעובדים, התרבות הארגונית, והמבנה המערכתי שלה. במסגרת מחקר זה אבחן את אותם תת-משתנים שונים, תוך הבנה לעומק של כל אחד מהמשתנים, מתוך ניסיון להבין את טיב הקשר ואת היכולת של מנהלים וארגונים להבין קשר זה וליישם בעקבות כך מדיניות טובה יותר, אשר תסייע לארגון לכדי הצלחה.

1. תהליך קבלת החלטות

1.1 הקדמה

קבלת החלטות הינה מושג שנחשב טריוויאלי בכל חברה ובכל קהילה. כל אדם נדרש לבצע החלטות במהלך חייו וכל קהילה נדרשת, כקהילה, ובצורות שונות ומגוונות (דמוקרטיה, דיקטטורה, וכדומה). נוכח כך, בכל חברה מערבית מודרנית נלמדים, לרוב בגיל צעיר כלים כיצד להגיע להחלטות בצורה הנכונה ביותר תוך תשומת לב לתזמון קבלת ההחלטה. כלומר, בזמן כל עוד להחלטה עוד יש משמעות (Citroen, 2011).

לאור זאת, לאורך העשורים האחרונים צמחה וגדלה ההבנה כי גם ארגונים, הנדרשים לקבל מאות ואף אלפי החלטות בכל יום, צריכים לשים לב לדרך שבה הם עושים החלטות, תוך השמת דגש על תהליך קבלת ההחלטות, שיבטיח כי האנשים הנכונים מקבלים את המידע המתאים כדי לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר. דבר זה נכון במיוחד כאשר מדובר בארגונים בינלאומיים החולשים על סניפים רבים ומדינות רבות, בהם מספר מקבלי ההחלטות גדול, וכך ייתכנו קבלת החלטות שאינה עולה בקנה אחד עם ערכי הארגון או האופן שבו הארגון מעוניין להגיע להצלחה ושגשוג (Drahokoupil, 2014).

בנוסף לדברים אלו, חשוב לשים לב כי החלטות המתבצעות ברמת הפרט עשויות להיות פחות קריטיות מאלו של ארגונים גדולים ובינלאומיים, שכן ההבדל החברתי שלהם עצום, וכאשר האדם לוקח החלטה שעשויה להשפיע על הקרובים עליו (או רק על עצמו), החלטות של ארגונים עלולים לקבוע במידה רבה את גורלם של המוני עובדים, ואף את עתידה הכלכלי של מדינה כזו או אחרת, או את עתידה הסביבתי (Açikgöz & Günzel, 2016).

מעבר למשמעות החברתית של החלטה, חשוב אף להבחין באופי המחליטים, מספרם (האם מדובר באיש אחד בעל ידע כללי על הנושא או בקבוצה של אנשים בעלי התמחות בתחומים שונים). ההבדלים בין החלטות שכאלו מהותי, שכן הוא מחלק את האחריות או מרכז אותה, אך גם עלול להאט את תהליך קבלת ההחלטות עד שהחלטה מאבדת ממשמעותה. כיום, נהוג להגדיר את תהליך קבלת ההחלטות, הן של הפרט והן של הקהילה כסבוך מאי פעם, וזאת מכיוון שהיצע המידע מציע שלל רב של אפשרויות המקנות אמנם בסופו של דבר פתרונות טובים יותר (אם טכנולוגיים, ערכיים, בריאותיים וכדומה), אך בפועל מבלבל את מקבל או מקבלי ההחלטות ומביא אותם לבצע החלטות בסרבול ובתזמון פחות ממה שהיה נהוג בעבר (Aharoni et al., 2011).

בפרק זה אציג את פן תהליך קבלת ההחלטות בארגונים, את המאפיינים של תהליך זה,