

תוכן עניינים

1.	מבוא	3
2.	תרבות ארגונית	4
2.1	רקע	4
2.2	מאפיינים של תרבויות ארגוניות	5
2.3	החשיבות של התרבות הארגונית	6
2.4	שינויים של תרבות ארגונית	7
3.	דרך קבלת ההחלטות של הארגון	8
3.1	קבלת החלטות – רקע	8
3.2	מאפיינים של תהליכי קבלת החלטות בארגון	9
3.3	תיאוריות של קבלת החלטות	10
4.	ההשפעה של תרבות ארגונית על קבלת החלטות	11
4.1	ערכים ומוסר בקבלת החלטות	11
4.2	אסטרטגיה, ניהול ומבנה ארגוני	12
4.3	חדשנות, מנהיגות ולקיחת סיכונים	13
5.	סיכום ומסקנות	14
5.1	מסקנות עיקריות מהעבודה	14
5.2	המלצות מנהלים	14
6.	מקורות	15

1. מבוא

תרבות ארגונית הינה מושג מופשט, שבה לתאר את הארגון בתור קהילה, או קבוצה מצומצמת (או רחבה יותר) של אנשים אשר חולקים ערכים דומים, מכנה משותף, יעד משותף, וכדומה. התרבות הארגונית, כפי שיובהר במסגרת עבודה עיונית זו, יכולה להסביר רבות על האופן שבו הארגון פועל, ומייצר לעצמו יתרונות תחרותיים ומבדל את עצמו מארגונים אחרים. זה כבר מספר עשורים שמושג זה מוכר היטב בעגה העסקית והספרות האקדמית, כמושג שמסוגל להסביר תופעות שונות המתרחשות בארגון, אם כחולות רעות של הארגון או בתור הדבר שמושך אליו, הן קונים והן עובדים (Li, Griffin, Yue & Zhao, 2013).

במסגרת עבודת מחקר זו, אבקש לבחון כיצד הספרות האקדמית בוחנת את התרבות הארגונית של הארגון ביחס לאופן שבו מתקבלות ההחלטות בארגון. ההחלטות המקצועיות הנלקחות בארגון, או דרך קבלת ההחלטות בארגון נחשבת אף היא, במשך עשורים רבים לאחת הסוגיות החשובות ביותר המסוגלות להבדיל בין חברה מצליחה לבין חברה מצליחה פחות. ארגונים נוטים להיות שונים באופן שבהם הם לוקחים החלטות, האופן שבו הם מאפשרים לגורמים שונים (האצלת סמכויות) לקחת החלטות ומידת השיתוף של ההחלטות בתוך הארגון ובין דרגים שונים בו (Crossan, Mazutis & Seijts, 2013).

במחקר זה, אבקש ליצור ולבדוק את הקשר בין שני גורמים אלו (תרבות ארגונית ודרך קבלת ההחלטות), באמצעות שיטת המחקר העיונית, אשר תבחן מחקרים עיוניים ואמפיריים אשר בחנו קשר זה ומצאו את טיבו. בשל כך, שאלת המחקר לטובת עבודה זו הינה **'מהי מידת ההשפעה של התרבות הארגונית על דרך קבלת ההחלטות בארגון?'**

עבודת המחקר תחולק לארבעה פרקים. בפרק הראשון, אציג באופן מלא את המושג של תרבות ארגונית או תרבות ארגונית (או כפי שהיא נקראת לעיתים בשפה האנגלית – 'תרבות חברה'), פרק זה ייגע ברקע של המושג, במאפיינים ובמבנים של תרבויות נפוצות. בפרק השני, אציג את התורה, את הרקע ואת המאפיינים השונים של קבלת ההחלטות בארגון. כאמור, קבלת החלטות נחשבת לסוגיה בעלת משמעות מיוחדת בתחום מנהל העסקים, ולכן פרק זה יציג אותה, במידת הפירוט האפשרית בהתאם לגודל העבודה.

בפרק השלישי, אציג את החיבור הקיים במחקרים שונים בין קבלת החלטות לבין תרבות ארגונית, והאופן שבו חיבור זה מתבטא ומשפיע על הארגון כולו. הפרק יתבסס על מחקרים אמפיריים ברובם אשר בוחן את ההבדלים בקבלת ההחלטות בקרב ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות שונות. לבסוף, בפרק הרביעי והאחרון, אסכם את הדברים שהוצגו עד כה, אציג מסקנות, ובעיקר אנסה לציין מספר נקודות פרקטיות ושימושיות לארגונים נוכח הדברים שעלו.

למרות ש-תרבות ארגונית נחשב למושג ישן במקצת, המשמעות שלו עדיין יקרה מפז והוא עדיין נחשב לאחד המושגים המשמעותיים ביותר כדי להבין את הארגון ואת המאפיינים השונים שלו, ובוודאי אלו הסמויים מן העין. עבודה זו תנסה לתרום לאספקט חשוב של קבלת ההחלטות, תוך הבנה של נושא חשוב זה בראייה ובגישה זו.

2. תרבות ארגונית

2.1 רקע

תרבות ארגונית הינו מושג שלמעשה נטוע מתוך המילה תרבות, והוא כמובן הינה כוונת המושג המקורית. כלומר, מטרת המושג הינה להתייחס להגדרה האנתרופולוגית של המושג תרבות, המתייחסת למכלול של מושגים, מופשטים בעיקרם הבאים לתאר קהילה ואת המאפיינים שלה. כך ניתן וחשוב להגדיר תרבות כסל של ערכים, צורות התנהגות, ואף נורמות ומיתוסים. בשנות ה-60, החל מושג זה, בגרסתו הארגונית, להפוך לכלי לגיטימי כדי להתייחס לארגון ולצורה שהוא פועל, מה שמאפיין אותו ומבדיל אותו מהאחרים (קוטר, 2003).

עם תחילת השימוש במושג, עיקרו היה באפיון ארגונים מוסדיים יותר, הקשורים לממשל ולמדינה. ארגונים כמו מוסדות חינוכיים, המשטרה הממלכתית וכדומה. רק בשנות ה-80, חל שינוי בתפיסה הארגונית בכלל, מה שיצר את הפתח להבין את הארגון בצורה שונה ומהפכנית, וכך הפך המושג 'תרבות ארגונית' לפופולארי כדי להסביר את הפעילות הארגונית, אם בתוך הארגון או מהארגון החוצה (אל הקונים, הספקים, וכדומה). פופולאריות זו, אף נבעה משיתוף הפעולה הן של מנהלים ואנשים מתחום העולם העסקי, ואף השירות שנתן המושג לעולם האקדמי (Al-Swidi & Mahmood, 2013).

התפיסה העומדת מאחורי מושג זה הוא שחברה, בכך שהיא מקבצת בתוכה קבוצה של אנשים, אשר להם רצון משותף להצליח (ובכך שהחברה עצמה תצליח אף היא), דומה מאד לחברה או קהילה המורכבת מקבוצה של אנשים. כמו קהילה 'רגילה', גם ארגון אינו מוגבל במספר חבריו, וחבריו יכולים להתפרס על גבי מספר מדינות ומיקומים רבים, החולקים את הרצון לבטא את אותה תרבות ארגונית. דוגמא טובה לכך היא למשל חברת איקאה, המשמרת את התרבות הארגונית בכל מדינה בה היא פותחת סניפים. חברה גם מתאפיינת בעוד מספר מאפיינים דומים המאפיינים קהילה החולקת תרבות משותפת. גם לחברה יש מנהל, מנהיג או הנהלה הקובעת את החוקים ומנסה להנחיל נורמות מסוימות לארגון. כפי שעוד יעלה, חשוב להבחין בין חוקים כתובים (למשל – אין לעבוד שעות נוספות) לבין נורמות שאינן כתובות (למשל – אין להפעיל על עובד לחץ לעבוד שעות נוספות ללא רצונו) (Frisk & Bannister, 2017).

כמו בכל קהילה (בין אם מודרנית או פרימיטיבית יותר), גם בארגון החוקים הכתובים אינם היחידים שמשפיעים על הנעשה בתחומי החברה, כאשר השיח בין העובדים מייצר דיון שצפוי להשפיע, גם אם בצורה מינורית, איטית וסמויה על הנורמות ודרכי ההתנהגות של כלל העובדים. בנוסף, כמו בכל קהילה, גורמים שונים בה יכולים לבצע שינויים משמעותיים יותר בפרק זמן קצר יותר, לעומת אחרים. גם עובדה זו קשורה באופן ישיר לסוג התרבות הארגונית הקיימת (למשל, תרבות ארגונית היררכית תקשה על דרגים נמוכים בארגון לבצע שינויים משמעותיים לעומת