

## תוכן עניינים

מבוא	3.....
1. דרך ותהליך קבלת החלטות של הארגון	4.....
1.1 האדם וקבלת החלטות	4.....
1.2 הגדרות ומושגים נפוצים בתהליכי קבלת החלטות	5.....
1.3 הגדרה אופרטיבית של דרך קבלת החלטות	6.....
1.4 גישות שונות של תהליכי קבלת החלטות	7.....
2. מקורות	8.....

### תוכן עניינים של העבודה המלאה:

#### מבוא

**פרק ראשון – המבנה הארגוני** – פרק זה יכלול את ההגדרות הנומינליות והאופרטיביות כדי להבין את המשמעות של המבנה הארגוני, סוגי המבנה הארגוני והאופן שהמבנה הארגוני נתפס בארגונים כיום.

**פרק שני – תהליך קבלת החלטות** – פרק זה יתמקד ברקע למושג 'תהליך קבלת החלטות', המשמעות שלו בארגונים כיום, ההגדרה של תהליך קבלת החלטות, ולבסוף אף צורות שונות של תהליכי קבלת החלטות בארגון. הפרק יכלול משתנים שונים שמשפיעים ומעצבים את תהליך קבלת החלטות בארגון (**הפרק הנבחר**).

**פרק שלישי – פרק השערת המחקר** – השערת המחקר של עבודה זו יוצאת מנקודת ההנחה כי קיימים מבנים ארגוניים שמשפיעים בצורה חיובית יותר על תהליך קבלת החלטות וישנם מבנים ארגוניים שמתאימים פחות והופכים את תהליך קבלת החלטות ליעיל ועם תוצאות טובות פחות. פרק זה יבחן עובדה זו באמצעות מחקרים אמפיריים עדכניים.

**פרק רביעי – דיון וסיכום** – פרק זה ידון בממצאים שעלו בפרקים הקודמים (הקשר ההגדרתי של המשתנה הבלתי תלוי לתלוי והקשר האמפירי) וידון במשמעות שלהם.

#### מקורות

## מבוא

מבנה ארגוני הינו מושג הבא לתאר את הקשרים בין תפקידים שונים בארגון, היררכיות והאופן שבו עובדים מסוימים כפופים לאחרים ולצד מחלקות אחרות. ארגון הבונה את המבנה הארגוני שלו בצורה יעילה, עשוי לחוות יעילות גבוהה יותר ואף להגיע לכדי יתרון תחרותי. לאורך שנים נעשו ניסיונות שונים ליצור מודלים שונים של מבנים ארגוניים אשר מטרתם הייתה להביא את המבנה הארגוני המתאים ביותר לארגון הספציפי, ואשר יאפשר ליצור אווירה ותפוקתיות אשר תביא את הארגון להצלחות (Hashemi, 2016).

המבנה הארגוני משפיע על סוגיות רבות בתוך הארגון, אך אחת המשמעותיות שבהן והמעניינות שבהן היא זו של תהליך קבלת ההחלטות. תהליך קבלת ההחלטות נחשב לסוגיה סבוכה, מופשטת במידה רבה, אשר בוחנת למעשה עד כמה ענייני, מוסדר ומפוקח הדרך שבה מתקבלות בארגון, כאשר כמובן קיימת תשומת לב ורמת חשיבות דומה בין החלטות קטנות של יום יום (שעשויות להצטבר לכדי משמעות אחת גדולה), ובין החלטות כבדות משקל כמו בחירה בייצור מוצר אחד על פני אחר, או בפיטורים של אחוז מהמחלקה עקב צמצומים (Luiz & Visser, 2014).

עבודת מחקר זו תבקש לבחון את האופן שהמבנה הארגוני משפיע על סוגיה משמעותית ובסיסית בארגון – דרך קבלת ההחלטות, והאופן שתהליך זה מתבצע ומושפע מהמבנה הארגוני. לכן, **שאלת המחקר היא 'מהי ההשפעה של המבנה הארגוני על תהליך קבלת ההחלטות בארגון?'**. במחקר זה, המשתנה הבלתי תלוי הינו עיצוב וסוג מבנה הארגוני של החברה הלאומית, ואילו התלוי הינו תהליך דרך קבלת ההחלטות בארגון.

עבודת המחקר תתבסס על ארבעה מאמרים עדכניים מכתבי עת נחשבים, אשר התעסקו באופן ספציפי בשאלה הזו, וענו עליה, במרבית המקרים באופן אמפירי. במסגרת עבודה זו, יוצג רק פרק אחד מתוך עבודה שלמה פוטנציאלית, כאשר 'תהליך דרך קבלת ההחלטות', והגדרתו הנומינלית והאופרטיבית היא זו שנבחרה למען משימה זו.

תהליך דרך קבלת ההחלטות הינו אחד הסוגיות המעניינות בחקר ארגונים, מכיוון שהיא מציגה את האופן שבו מסחר ועסקים מתחברים לאנשים ורגשות (Chandra, 2017). האופן שבו מאזן כל אדם, כאשר הוא מבצע כל בחירה, בין השגותיו הרציונאליות לבין מידת הרגשות שלו, מרתקת ורק הופכת ליותר רלוונטית ומשמעותית לחקר כאשר החלטה זו נדרשת להתבצע באמצעות גורמים שונים בארגון, שאולי להם אינטרסים שונים (למשל, החלטה על פיטורין המתבצעת עם סמנכ"ל משאבי אנוש). עבודה זו יכולה להוות מחקר בסיס להבנה זו של משמעות קבלת ההחלטות בארגון והחשיבות שתהליך זה יעשה בצורה סדורה ועניינית.

## 1. דרך ותהליך קבלת ההחלטות של הארגון

### 1.1 האדם וקבלת החלטות

החלטה נחשבת לתהליך שכלי קוגניטיבי, שלעיתים קרובות מעורבים פה גורמים חברתיים, פסיכולוגיים, תרבותיים ואחרים, אשר מביאים את התהליך הקוגניטיבי להיות רק חלק ממערך שלם שבאמצעותו ניתן לקחת החלטות שישרתו את האנשים שלטובתם נלקחה ההחלטה למשל, החלטה של התקנת מקלחות

לעובדים שרוכבים באופניים, משרתת את מקבלי ההחלטות, אשר יקבלו עובדים נמרצים, רעננים ומרוצים יותר, אשר ישפרו את התפוקה, ואילו העובדים ייהנו מרכיבת אופניים והתחלה רעננה של יום העבודה אחרי ספורט ומקלחת. לאורך ההיסטוריה, האדם נתן מקום לעצם החשיבות של היכולת לקחת את ההחלטות הנכונות, שנעשות בזמן המתאים, בכך שיישארו רלוונטיים אך לא יפגעו במצב הקיים או בעובדים כאלו ואחרים (Joseph, Klingebiel & Wilson, 2016).

בתקופות שונות ובזמנים שונים, קיבלה עצם ההחלטה, ובטח כאשר מדובר בארגונים, נופח של פעולה שחייבת להיעשות בצורה הרציונלית ביותר. בפועל, האדם מושפע מגורמים שונים אשר משפיעים עליו, גם במרחב העסקי. יותר מכך, קבלת החלטה ארגונית נעשית לא פעם במסגרת של כמה מקבלי החלטות אשר להם אינטרסים שונים וזוויות ראייה שונות. זוויות ראייה אלו, עשויים להביא למשמעויות רחבות משקל, כמו פיטורים המוניים, התמקדות החברה בסקטור מסוים, אשר עשוי להוביל אותה להצלחה ופיתוח, או התרסקות, שתביא להמוני מפוטרים (Hashemi, 2016).

באופן היסטורי, נהוג לקטלג החלטות ברמת המשמעות של ההחלטה, ועד לכמה אנשים היא נוגעת, אם בצורה קריטית או יומית. התפיסה של קבלת החלטות, הינה רק נוגעת להרבה אנשים, אלא גם חשובה ברמת ההסתכלות על עצם וצורת ביצוע קבלת ההחלטה, כמו גם בנוגע לביקורת אפשרית לגבי ההחלטה עצמה. כך למשל, בחירה של מנהל לעבוד עם ספק בעל שם רע ברמה המוסרית (העסקת עובדים, כדוגמא), גם תימדד באופן שבו לקח המנהל את ההחלטה, מספר האנשים שהתייעץ עמם, הבדיקות שעשה כדי להשיג את כל המידע כדי להגיע לכדי החלטה, עשויה להפחית ביקורת אפשרית, שתגיע ממילא על עצם ההחלטה. זאת ועוד, בארגונים לרוב קיימת היררכיית קבלת החלטות, אשר נקבעת לגבי חשיבות ההחלטה. ככל שההחלטה חשובה יותר (או כוללת כסף וסיכון גדול יותר), כך יותר אנשים מיותר דרגים גבוהים מעורבים בה, וכך גם רמת האחריות של מקבל ההחלטה יורדת (Luiz & Visser, 2014).

במידה רבה, כיום תהליך קבלת החלטות נחשב למורכב יותר מתקופות רחוקות יותר. הסיבה לכך, נטען, היא עצם העובדה שריבוי המידע וריבוי האפשרויות של העולם הגלובאלי הופך את ההחלטות לקשות יותר, ולכן אורכות יותר זמן. לכן, תהליך קבלת ההחלטות היום, בחיים,