

תוכן עניינים

מבוא	3
חלק ראשון : סקירת ספרות	5
1. תהליך קבלת החלטות בארגון הבינלאומי	5
א. שורשיו של תהליך קבלת ההחלטות	5
ב. מאפיינים ותיאוריות של תהליך קבלת החלטות בארגון הבינלאומי	6
ג. מדידה והערכה של תהליך קבלת ההחלטות בניהול הבינלאומי	8
2. סוגים של מנהיגות – בחינת המשתנה הבלתי תלוי	9
א. בין ניהול למנהיגות ארגונית – רקע ומאפיינים	9
ב. מנהיגות מעצבת	10
ג. מנהיגות מתגמלת	11
ד. מנהיגות בארגון הבינלאומי	12
3. השפעת סוגי מנהיגות על תהליך קבלת החלטות בארגון הבינלאומי	14
א. הקשר הארגוני בין מנהיגות מעצבת ומתגמלת לסוגים של קבלת החלטות	14
ב. בין מנהיגות מעצבת ומתגמלת לסוגים של קבלת החלטות בארגון הבינלאומי	15
ג. בין מנהיגות וסוגים של קבלת החלטות במצבי קונפליקט ומצבים תרבותיים ייחודיים	16
4. סיכום והשערת המחקר	18
חלק שני: שיטות המחקר	19
1. אוכלוסיית ושדה המחקר	19
2. כלי המחקר	20
3. הליך וניתוח הממצאים	20
דיון	21
מקורות	24
נספחים	29
נספח א': שאלון תרבות מנהיגותית מעצבת ומתגמלת (Bass & Avolio, 1992)	29
נספח ב': שאלון סגנון קבלת החלטות (Mann et al., 1997)	31

מבוא

תהליך קבלת החלטות נחשב לאחד המושגים הבסיסיים והמרכזיים ביותר בהבנת צורת עבודתו של הארגון, אשר על בסיסו נחשפת ההתנהגות החברתית-כלכלית כולה. תהליך זה מבטא מגוון של אינטרסים אשר מובילים אנשים וארגונים לקבל החלטות גורליות העשויות לקבוע במידה רבה את עתידם, וכן החלטות קטנות, המאפיינות את חייו של האדם הממוצע ואת חלק משגרת יומו של כל ארגון. נוכח החשיבות והאינטגרליות של תהליך קבלת החלטות ליכולת של הארגון לשרוד ואף לשגשג, המחקר האקדמי והמקצועי עוסק בנושא זה שנים, וזאת, כדי להעניק לארגונים את הכלים להעריך ולמדוד את תהליך קבלת החלטות שלהם על פי קריטריונים שונים, ובכך לשפר אספקט זה, המשפיע על כלל מחלקות הארגון (Alkharabsheh, Ahmad & Kharabsheh, 2014).

סוגיה חשובה נוספת אשר נלמדת רבות בעשורים האחרונים, ולה השפעה ישירה על הצלחת הארגון, הינה סגנון המנהיגות, אם של גורמים בכירים בארגון, או כמדד לאופן שבו העובדים פועלים יחד ורואים את טובת הארגון. סגנון המנהיגות, כפי שייבחן במסגרת הרקע התיאורטי, מהווה חלק מהזהות התרבותית של מקום העבודה, ויכולתם של העובדים להתחבר לזהות זו (Xiaotao, Yang, Diaz & Yu, 2018).

בארגונים הבינלאומיים, מקבלים שני מושגים אלו משמעויות רחבות ואף מורכבות יותר, הנובעות מהצורך של הארגון הבינלאומי לייצר תהליך קבלת החלטות אשר יהיה רלוונטי הן למטרות של הארגון בכללותו, והן לאופן שאלו מתבטאות תחת תרבויות והקשרים שונים, כרדב שני, והן בשטח, כהשלכות המתורגמות להשפעה על החלטות אלו על הקשרים הנקודתיים בין המשווק לבין הצרכן, במקומות שונים ברחבי העולם, בו הארגון פועל בשוק המקומי (Godiwalla, 2016). לעומת זאת, גם מנהיגות תחת תרבויות והקשרים שונים, הופכת למשימה מורכבת יותר, הדורשת רגישות תרבותית ויכולת סחיפה של עובדים בעלי מכנה משותף צר, לכדי עבודה משותפת (Rodrigues & Sbragia, 2013).

בעבודת מחקר זו, אבקש לבחון את הקשר בין שני מושגים מרכזיים אלו, כסימן ומבחן תיאורטי ואמפירי גם יחד לבחינת ההשפעה של סגנון המנהיגות על תהליך קבלת החלטות בארגון. על כן, שאלת המחקר בעבודה זו תהיה **'כיצד המנהיגות המעצבת (מתמירה), לעומת המנהיגות המתגמלת, משפיעה על תהליך קבלת החלטות בארגון הבינלאומי?'**

כדי לענות על שאלה זו, עבודת המחקר שתוצג בעבודה זו תחולק לשני חלקים. תחילה, באמצעות בחינה של רקע תיאורטי ואמפירי הבוחן את כל אחד מהמשתנים בנפרד, ולבסוף כמשתנים המשפיעים זה על זה. ובחלקה השני של העבודה, כהצעת מחקר המציגה שיטה וכלים כדי לענות על שאלת המחקר באמצעות מחקר עצמאי, התלוי בבחינת העובדות בשטח, ובאמצעות דגימה של אוכלוסיית מחקר.

נושא עבודת מחקר זו, נבחר על ידי, מפני שמזה למעלה מעשור אני עובדת, ובשנים האחרונות אף מנהלת, בארגון מאד מקומי, ישראלי, בעל צביון סמי-צבאי, אשר אופיו ללא ספק משפיע על תהליך קבלת החלטות. אך עדיין ניתן לראות גם בארגון מסוג זה קשר די מובהק בין תכונות המנהל או המנהיג, לאופן שבו הוא מנהיג את עובדיו וכן מקבל החלטות.

בעבר הרחוק יותר, ניהלתי צוות עובדים בחברת שילוח בין לאומית, בניהול אמריקאי, ומתקופה זו, בפעילות משותפת עם מנהלים ממקומות שונים בעולם, שאבתי לא מעט מסגנונות המנהיגות, התרבות הארגונית והאופן שבו גם היום אני מנהלת ומקבלת החלטות. על כן סיקרן אותי להעמיק בתחום זה ולמצוא את הקשר בארגונים בינלאומיים, בין סגנונות מנהיגות לקבלת החלטות, תחום שהיות אני פחות חווה או יכולה לבחון בשגרת היום-יום שלי.

עבודת מחקר זו חשובה גם בגלל המכנה המשותף החשוב של שני המושגים שקשרם ייבחן, כמושגים המתארים מציאות יום יומית הנעשית לרוב באופן אוטומטי ומובן מאליו, אך למעשה יש בו כדי להשפיע בצורה מכריעה על ביצועי הארגון הבינלאומי ויכולת תפקודו. באמצעות יצירה של רקע תיאורטי ומבחנים אמפיריים, המחקר האקדמי יוכל להבין מעט יותר על ההתנהגות החברתית אשר מובילה מנהלים ועובדים לפעול ולנהוג כפי שהם נוהגים, ואילו

חלק ראשון: סקירת ספרות

סקירת הספרות לטובת עבודת מחקר זו תחולק לארבעה חלקים. בחלק הראשון, אציג את המשתנה התלוי - תהליך קבלת החלטות בארגון. הפרק יבחן ויציג את מהות המושג 'תהליך קבלת החלטות' והאופן שתיאוריה זו התפתחה, תוך הצגה של מאפיינים של תיאוריות מרכזיות, תוך התמקדות בארגון הבינלאומי. בחלק השני, אבחן תיאוריות מרכזיות ובסיסיות בתחום הניהול ובתחום המנהיגות, אציג מאפיינים של סגנונות ניהול שונים ומוכרים, תוך התמקדות בשני סגנונות מנהיגות מרכזיים – המנהיגות המעצבת והמנהיגות המתגמלת, ובהקשר הבינלאומי. בחלק השלישי אבחן את הקשר בין ניהול סגנונות מנהיגות לתהליך קבלת החלטות – הפרק יבחן מחקרים אמפיריים וידע תיאורטי הקושר בין המשתנים על רקע הארגון הבינלאומי. ולבסוף, בחלק הרביעי יוצג סיכום של הרקע התיאורטי והצגת השערת המחקר המבוססת על בסיס תיאורטי זה, לטובת הצעת מחקר שתוצג בחלק השני של עבודה זו.

1. תהליך קבלת החלטות בארגון הבינלאומי

א. שורשיו של תהליך קבלת ההחלטות

ניתן לפתוח ולומר, כי תהליך קבלת ההחלטות הינו מושג המקביל במידה רבה כאשר בוחנים אותו בקרב נשים וגברים בחיי היום יום שלהם, לעומת האופן בו החלטות מתבצעות בארגון. בשני המקרים, תהליך קבלת החלטות ואיכות ביצוען תלויים לרוב, במספר האנשים המעורבים, הגורמים אשר יושפעו מן ההחלטה, והחשיבות של קבלת ההחלטה, לרבות הזמן שיש כדי לקבלה, כדי שזו תישאר אפקטיבית ותשיג את מטרתה. על כן, ההבדל הגדול הנעוץ בין אנשים וארגונים בקבלת ההחלטות שלהם, הינו האופן שבו החלטות ארגוניות, ובוודאי של ארגונים בינלאומיים המחזיקים מאות ואלפי עובדים, משפיעות על אותם עובדים, ועל המשק כולו, המפרנס קהילות כאלו ואחרות (Uitdewilligen & Waller, 2018).

בשל כך, לצד התפתחות המחקר המדעי-מקצועי בתחום הניהול הבינלאומי והניהול האסטרטגי, התפתחה ההכרה בחשיבות ההבנה לעומק של התהליכים הארגוניים המקבעים נורמות של תהליכי קבלת החלטות. לצד זאת, התפתחה גם הבנת גורמים ומשתנים שונים אשר עשויים לעצב ולשנות את היעילות ואת תוצאות תהליכי קבלת החלטות בארגון, החל מהחלטות הרוח גורל, המשפיעות על הארגון בכללותו ואף ויותר מכך, וכלה בהחלטות קטנות יותר, אשר מצטברות לכדי מדיניות אשר מעצבת את יכולתו של הארגון להרוויח יתרונות תחרותיים ולהתמודד במשק בצורה אפקטיבית (Man Zhang & Greve, 2019).

בעוד שקריטריונים משמעותיים כמו תזמון ההחלטה, חשיבות ההחלטה, ומספר המעורבים, נחשבו תמיד לקריטריונים משמעותיים, בשנים ובעשורים האחרונים, ממד חדש הולך ומקבל חשיבות גוברת. כיום, יש הקוראים לתקופתנו 'עידן הידע' או המידע, הבא לסמל התפתחות של תופעות חברתיות-כלכליות הנובעות משינויים והתפתחויות במציאות הטכנולוגית. גם לשינויים והתפתחויות אלו יש השפעה ישירה הן על האדם והן על הארגון, בכך ששינויים אלו הפכו את הידע, הכלי החשוב ביותר עבור שניהם יחד, לנכס אותו ניתן לאסוף ולתת לו ערך, באמצעות תהליכי ניתוח ומיון נבונים, המאפשרים יצירת יתרון (Uitdewilligen & Waller, 2018).