

תוכן העניינים

1	מבוא.....	2
1.1	שונות בין תרבותית.....	2
1.2	קבלת החלטות.....	5
1.3	השערות מחקר.....	7
2	מתודולוגיה.....	8
3	ממצאים	
3.1	השערה מספר 1.....	9
3.2	השערה מספר 2.....	13
3.3	השערה מספר 3.....	16
4	סיכום ודיון	
4.1	תרומת העבודה.....	20
4.2	מגבלות העבודה.....	21
4.3	המלצה למחקר עתידי.....	22
5	ביבליוגרפיה.....	23

פרק 1: מבוא

בעולם העסקי המשתנה של ימינו שבו הגלובליזציה יוצרת תלות כלכלית בין המדינות, קיימת חשיבות מכרעת לגבי ההתנהלות היעילה והנכונה בתוך חברות רב לאומיות ברחבי העולם. מעבר לכך, בחברה מתפתחת קיים ביטוי רב יותר של השוני התרבותי אשר מאפשר לכל אחד לבטא את עצמו ואת ייחודיותו. בעולם כזה, תפקידו של המנהיג משמעותי הרבה יותר מאחר והוא חייב להתחשב בשונות התרבותית הזו בקרב העובדים שלו בעת קבלת החלטות שונות הנוגעות לתפקוד הארגון, ובמקביל לתמרן זאת מול הרקע התרבותי האישי שלו (Vlad & Stan, 2018).

הסוציולוג Geert Hofstede (1984) הגדיר מאפיינים תרבותיים מסוימים לכל חברה אשר מכתבים את ההתנהלות של האדם בה ובהתאם לכך מעצבים את ההתנהלות שלה הן כלפי פנים והן כלפי חוץ. במסגרת עבודה זו אבקש לבחון את השפעת התרבות על סגנונות תהליך קבלת החלטות כדי להסביר את התנהלות חברות רב לאומית בזירה הבינלאומית. לפיכך הצעת המחקר שלי היא: **כיצד משפיעה השונות התרבותית על תהליכי קבלת החלטות בחברה רב לאומית?**

1.1. שונות בין תרבותית

למושג 'תרבות' קיימות הגדרות רבות אך ארצה להתייחס כאן להגדרה העיקרית של הופשטדה (Hofstede, 1984) אשר מסביר כי תרבות הינה מערך של הנחות, נורמות וערכים המעצבים תפיסת עולם, ציפיות וכללי התנהלות בקבוצה חברתית נתונה. התרבות באה לידי ביטוי במשמעויות שאנשים מייחסים להיבטים שונים של החיים, דרך ההתבוננות שלהם על העולם ותפקידם בו. הוא משתמש במילים: "software of the mind" (Ibid: 82) כלומר 'תוכנת התודעה'. לפי תפיסתו, הנחות בסיס וערכים תרבותיים מועברים מהכלל אל הפרט באמצעות סוכנים חברתיים – הורים, מורים, גיבורי תרבות, אמצעי מדיה ותקשורת, עמיתים וכדומה. הודות לסוכנים אלה, מתעצבים אצל הפרט דפוסים של תפיסה, עיבוד מידע, ארגון מידע בזיכרון ופרשנות של מידע, אשר מכתבים את התנהלותו. הופשטדה מדגיש כי למרות שהתרבות מתקיימת בתוך נפש האדם, היא מתגבשת במוסדותיה של החברה וזו בתורה משפיעה על עיצוב התרבות חזרה.

מחקרו המדעי של הופשטדה הוא המפורסם ביותר מסוגו. הוא מבוסס על נתוני סקר מ-IBM שהתבצע במהלך השנים 1967 עד 1978 וכלל 116,000 שאלונים, מתוכם ענו מעל 60,000 איש בקרב 50 מדינות שונות בעולם. הסקר עסק בשביעות רצון העובדים מהארגון. הוא ניתח את נושא הערכים התרבותיים של העובדים שהם 32 שאלות בקרב ארבעים מדינות וזיהה ארבעה ממדים דו קוטביים שהפכו לבסיס האפיון התרבותי שלו עבור כל מדינה (בהמשך התווספו עוד שני ממדים נוספים לאפיון). מודל זה של הופשטדה סייע ביישום מערכות עסקיות רבות כמו: נוהלי תגמול, פרקטיקות בקרת תקציב, התנהלות יזמית, תכנון אימונים, דינמיקה וביצועים של צוות, פתרון סכסוכים, חדשנות, סגנונות מנהיגות, מערכות בקרת ניהול, וכמובן בעיות בין תרבויות רבות אחרות (Jones, 2007).

יחד עם זאת, חשוב לציין כי קיימות ביקורות רבות על ממדי התרבות של הופשטדה אשר התייחסו לכמה מחולשותיה של התיאוריה: (1) המשגת התרבות לארבעה או חמישה ממדים, כך שמורכבות ההקשר התרבותי הופכת להיות פשוטה מדי; (2) הכנת הרמה התרבותית הבסיסית בכל מדינה מתבצעת רק על מדגם בודד של החברות הרב-לאומיות או על רקע רב לאומי, מדגם זה אינו רחב מספיק; (3) הערכים

התרבותיים של הופשטדה לא הצליחו לשקף את הגמישות התרבותית לאורך זמן; ו- (4) התיאוריה מתעלמת מההטרוגניות התרבותית העשויה להתקיים במדינה אחת (Rinuastuti, Hadiwidjojo & Khusniyah, 2014). ביקורות נוספות מתייחסות בעיקר לאופן שבו הוא ביצע את הניתוח. ניסוח השאלות בסקר שנערך ב- IBM והתאמתן למדגם הספציפי אותו ביקש הופשטדה לנתח מעלה לא מעט ספקולציות. הסקר נועד לבדיקת המוטיבציה של העובדים ולכן השלכת מסקנותיו על מטרה אחרת של מחקר מהווה צעד לא תקין ביישום הרחב של מידות הסקר (Schmitz & Weber, 2014).

ששת הממדים הם:

א. מרחק הסמכות (power distance)

ממד זה מתייחס למידה שבה החברים הפחות חזקים בארגונים השונים מכירים ומצפים כי הסמכות והכוח בה מופצים באופן שווה. חלוקת כוח ואי שוויון הן עובדות יסוד בכל חברה. כל החברות אינן שוות, אך חלקן אינן שוות יותר מאחרות. ממד זה מייצג את רמת אי השוויון המקובלת הן על ידי העובדים והן על ידי המנהלים (Hofstede, 2011). בארגון שבו ממד מרחק הסמכות גבוה יותר, הוא מצביע על כך שהעובדים מרגישים בנוח עם רמות ההיררכיה המובנות בה וכן עם ריכוזיות תפקידו של מקבל ההחלטות. עם זאת, במקרה של ממד נמוך, העובדים מעדיפים סגנון משתתף יותר בתהליך קבלת ההחלטות וניצול המשאבים באופן שוויוני (Mahbud, 2017). על פי הופשטדה, מדינות אסיה ואפריקה נוטות לציוני ממד גבוהים ואילו מדינות המערב, כגון ארצות הברית, נוטות לציונים נמוכים של ממד מרחק הסמכות (Hofstede, 2011).

ב. הימנעות מאי ודאות (uncertainty avoidance)

ממד זה עוסק במידת הסובלנות של החברה לעמימות תפקידים בחברה. הוא מציין באיזו מידה התרבות גורמת לחבריה להרגיש חוסר נוחות במצבים לא מובנים כלומר מצבים חדשים, לא ידועים ושונים מהרגיל. תרבויות אשר נמנעות מאי ודאות מנסות למזער את האפשרות למצבים אלה באמצעות חוקים וכללי התנהגות נוקשים, הימנעות מדעות הסוטות מהאמת ואמונה באמת המוחלטת הקיימת (Hofstede, 2011). חברות בהן ממד גבוה של הימנעות מאי ודאות נוטות לשמור על קודים נוקשים של התנהגויות ללא סטייה מהאמונה המקובלת ואילו הממד הנמוך מצביע על חברי תרבות רגועים יותר אשר מאמינים כי הפעולות חשובות יותר מעקרונות והשוני מתקבל בברכה (Hogl, 2014). הופשטדה מסביר כי במדינות לטיניות וביפן ההימנעות מאי ודאות נוטה להיות גבוהה יותר מאחר והאנשים בהם אמוציונליים יותר, ואילו התרבויות הסיניות והנורדיות למשל, נוטות לקבל ממד נמוך יותר בשל היותם הגותיים יותר ומקבלים את האחר (Hofstede, 2011).