

**עבודה סמינריונית בקורס:**

**ניהול בינלאומי**

**שם המרצה:**

**נושא העבודה:**

**השפעת גיוון תרבותי על תפקוד צוותים וירטואליים בחברה רב  
לאומית**

**מאת:**

**ת.ז.:**

**תאריך הגשה:**

## תוכן עניינים

3.....	מבוא	
4.....	פרק 1 : שונות תרבותית	
4.....	1.1. הגדרות ומאפיינים - CI ו- CQ	
7.....	1.2. תקשורת בין תרבותית	
8.....	1.3. הדרכה ופיתוח כישורים בין תרבותיים	
11.....	פרק 2 : אפקטיביות של צוותים ווירטואליים גלובליים	
11.....	2.1. הגדרות ומאפיינים של צוותים ווירטואליים גלובליים	
12.....	2.2. יתרונות וחסרונות של צוותים ווירטואליים גלובליים	
13.....	2.3. טכנולוגיה בצוותים ווירטואליים	
14.....	2.4. מדידת אפקטיביות של צוותים ווירטואליים	
18.....	פרק 3 : הקשר בין שונות תרבותית ותפקוד צוותים ווירטואליים	
22.....	דיון ומסקנות	
24.....	רשימת מקורות	

## מבוא

הפופולריות של צוותים על-לאומיים, ווירטואליים וגלובליים מגדילה את השימוש בהם בארגונים רב-לאומיים על מנת לתאם פעילויות ברחבי הארגון כולו (Iskhakova & Dana, 2020). כמו כן, כתוצאה מעליה בתהליכי הבינאום יחד עם התפתחות של טכנולוגיות לעבודה בשיתוף פעולה, ארגונים רבים מגבירים העסקה של צוותים גלובליים (Baack, ואחרים, 2019).

מגוון תרבותי של חברי צוות ווירטואליים מספק יתרונות רבים אך גם מציב אתגרים רבים. למגוון תרבותי היבטים שונים כאשר לכל הבט יש השפעה שונה על הדינמיקה ועל התפקוד של צוותים ווירטואליים (Baack, ואחרים, 2019). כתוצאה מכך, הבנת ההשפעה של מגוון תרבותי על מבנה עבודה זה הפכה לרלוונטית. מחקרים כגון זה של הופסטדה (1895; 1990) התמקדו בבחינת ההבדלים התרבותיים בין מדינות וארגונים בצוותים הממוקמים יחד, אולם, קיים מחסור במאמרים הבוחנים את הביטוי של התופעות הללו על צוותים ווירטואליים (Abib, Fürbringer, M) (Stocker, 2018 & מספר מחקרים שכן בחנו את הקשר בין מגוון תרבותי (המשתנה הבלתי תלוי) לבין תפקוד צוותים ווירטואליים (המשתנה התלוי), עשו זאת בדרכים שונות, עשו שימוש במדדים אופרציונליים ייחודיים ועל כך יפורט בהמשך. בהתבסס על מחקרים אלו אנסה לענות של שאלת המחקר הבאה:

### **כיצד השונות התרבותית משפיעה על אפקטיביות צוותים ווירטואליים גלובליים בחברה רב לאומית?**

החלטתי להתמקד בנושא זה מתוך עניין אישי כעובד בחברה רק לאומית בצוות ווירטואלי מגוון תרבותית וברקע לשינויים האחרונים בצורת העבודה הנגזרים ממגפת הקורונה הפוקדת את העולם. שני הפרקים הראשונים יעסקו בהיבטים התאורטיים של משתני שאלת המחקר.

הפרק הראשון של העבודה יעסוק בשונות התרבותית בחברה רק לאומית, הגדרות ומאפיינים שלה, יבחן את ההיבטים של ניהול בין תרבותי ויעסוק בדרכים ליצירת כישורים בין תרבותיים בקרב מועסקים.

הפרק השני יעסוק באפקטיביות של צוותים ווירטואליים גלובליים, יגדיר, יאפיין אותם ויבחן את היתרונות והחסרונות של העבודה בצוות ווירטואלי. כמו כן, הפרק יעסוק בהיבטים טכנולוגיים המייחדים ומבדילים בין צוותים ווירטואליים שונים.

הפרק השלישי יסקור את הממצאים והמסקנות של מספר מחקרים עדכניים העוסקים בקשר בין מגוון תרבותי ואפקטיביות צוותים ווירטואליים.

הפרק הרביעי והאחרון יקשור בין כלל הפרקים שקדמו לו ויידון בקשר בין משתני שאלת המחקר תוך ניתוח המסקנות שהוצגו בפרק השלישי והתחשבות בנתונים שהוצגו בפרקים שקדמו לו. בפרק זה יוצגו המלצות שונות לאופן ההתמודדות של חברות רב לאומיות עם המגוון התרבותי בצוותים ווירטואליים באופן שימקסם את האפקטיביות שלהם. פרק זה יגע בנוסף בהמלצות למנהלי צוותים ווירטואליים בחברה רב לאומית.

המחקרים המרכזיים עליהם תבוסס העבודה בוצעו במדינות שונות חלקן מערביות וחלקן ממדינות אסיה ובחנו את הנושא גם בהיבטים אמפיריים וגם בהיבטים איכותניים כאשר יושם דגש על המחקרים האמפיריים והמסקנות שעלו מתוכם.

## פרק 1: שונות תרבותית

### הגדרות ומאפיינים - CI ו-CQ

עיון מעמיק בספרות המחקרית מצביע על כך שלמעשה מושג האינטליגנציה התרבותית התפתח מתוך הספרות העוסקת, במרץ רב, בכשירות ובמיומנות בין תרבותית של מנהלים ועובדים ובאופן בו הם מתנהלים בהקשרים שונים בין תרבותיים, ומגיבים אליהם. בעידן של מיזוג הון, טכנולוגיה ומידע, נדמה כי הבסיס לכל התקשרות, הן ברמת המאקרו והמיקרו של ארגון וחברה, הוא הבנת הקוד התרבותי והערכי של הלקוחות, העדפותיהם וצרכיהם. ממצאי מחקרים אחרונים מסבים את תשומת הלב לכך שתרומתם ותועלתם של עובדים בעלי מערך כשירויות ומיומנויות 'מתאים', הוכחה כבעלת משקל כבד יותר מהמקבילה של עמיתיהם (Azevedo & Shane, 2019).

היכולת להתנהל בין תרבויות שונות, בהצלחה, זוהתה כבעלת השפעה חזקה על הקשר הדק, והחשוב שבין תפוקה ורווח ארגוני לבין תקשורת בין אישית והתנהלות יעילה ואפקטיבית מתוך כך, יוחסה לה חשיבות כלכלית גבוהה, שגררה השקעה רבה של תשומת לב, זמן, וכסף, בהכשרה של מנהלים ועובדים להתמודדות עם המציאות הגלובלית הסובבת אותם, ובפיתוח של אסטרטגיות חדירה לשווקים גלובליים חדשים ושונים (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

הספרות המחקרית מייחסת מושגים שונים ליכולת זו, כגון 'כשירות בין תרבותית', כשירות רב-תרבותית, 'סתגלנות תרבותית' ו'אוריינות בין תרבותית'. ככלל, הבנייתה של 'כשירות ומיומנות בין תרבותית' מכוונת לאותו תהליך בו הבאים במגע עם תרבות אחרת או שונה, לומדים להסתגל, ולהגיב, באופן הדדי, האחד להתנהגות השני, בצורה 'ראויה', 'מכבדת' ו'מתאימה' במטרה לזהות את התכונות והמאפיינים, כמו גם את דפוסי ההתנהגות והאינטראקציה, הנדרשים לקיום ולשימור תקשורת בין אישית ובין תרבותית נאותה בהקשר נתון, ולפתח כלים ומדדים מחקריים אופטימליים אשר ינבאו אותם (Henderson, Stackman & Lindekilde, 2020).

מערכי מחקר ומדדים רבים פותחו על מנת למדוד ולאמוד רמות שונות של מרכיבים ומאפיינים המקדמים תקשורת והתנהלות בין תרבותית אפקטיבית. אלה, מציינים ובוחנים ידע ואוריינות תרבותית, מיומנויות של שפה זרה, יכולת ליניחול מתחים, הימצאותה של סובלנות כלפי מצבי עמימות וחוסר ודאות יוזמה חברתית, גמישות ופתיחות, הזדהות תרבותית (Glikson & Erez, 2020). חלקם הינם שאלונים רב ממדים, כגון ה-CCAI Inventory (Kelley & Meyers, 1995), שפותח במטרה לספק לפרט מידע עצמי על הפוטנציאל שלו לאפקטיביות בין תרבותית, ולזהות את נקודות החוזק והחולשה שלו בהקשריו הבין תרבותיים.

השאלון בחן ארבעה ממדים שונים בהתנהלות בין תרבותית: (א) חוסן רגשי; (ב) גמישות ופתיחות; (ג) חדות תפיסתית, ה"יכולת להיות קשובים להתנהגות מילולית ולא-מילולית, בתקשורת ויחסים בין-אישיים" (Kelley & Meyers, 1995); (ד) אוטונומיה אישית, שנקשרת ליכולתו של הפרט לשמור על אמונותיו האישיות ועל ערכיו כאשר הוא 'נכנס' לתרבות חדשה. בעלי 'אוטונומיה אישית בין