

תוכן עניינים

1.	מבוא	2
2.	תרבות ארגונית	4
2.1	רקע	4
2.2	מודלים ותיאוריות בתרבות ארגונית	5
2.3	שינויים בתרבות הארגונית	7
2.4	אופן המדידה של תרבות ארגונית	8
2.5	תרבות ארגונית ומגדר	9
3.	ביצועי הארגון	12
3.1	רקע והגדרות נומינליות	12
3.2	הגדרות אופרטיביות לביצועי הארגון	13
3.3	שיפור ביצועי הארגון	14
3.4	הקשר בין ביצועי הארגון ויתרון תחרותי	15
4.	הקשר בין מאפייני התרבות הארגונית לביצועי הארגון	17
4.1	משמעויות מגדריות וערכיות של תרבות ארגונית על ביצועי הארגון	17
4.2	השפעות ישירות של תרבות ארגונית על ביצועי הארגון	19
5.	סיכום ומסקנות	22
5.1	מסקנות עיקריות מהעבודה	22
5.2	המלצות למנהלים	23
5.3	טבלת חמשת המאמרים המרכזיים בעבודה	24

1. מבוא

תרבות ארגונית הינה סוגיה מורכבת, בעלת רבדים רבים, עבור כל ארגון באשר הוא. התרבות הארגונית היא שמכתיבה את ערכי הארגון, דרכי הפעולה שלו, הנורמות החברתיות ואף השפה בה העובדים מתקשרים זה עם זה ועם לקוחות הארגון. היא יכולה להשפיע במידה רבה על תפקוד העובדים בארגון, וכך על מידת ההצלחה או הכישלון שלו. תרבות ארגונית בעלת השפעה רבה יכולה להוביל את הארגון לכדי הצלחתו, וזאת על ידי המאפיינים אשר מבדילים ארגון זה מאחרים (Frenkel, 2008). כמו כן, התרבות הארגונית היא שמאחדת את עובדי ארגון מסוים סביב מטרות משותפות ורעיון משותף במטרה להשיגם. באמצעות אחידות הארגון ניתן לזהות את מטרותיו, ואופן הפעולה בו הופך ברור יותר עבור העובדים (רזי ויחזקאלי, 2006).

התרבות הארגונית אינה רק משפיעה על תפקודו של העובד בארגון מסוים, אלא גם על ביצועיו ועקב כך על ביצועי הארגון. תרבות ארגונית אשר תואמת את ערכי העובד וערכי הארגון, צפויה לעודד התפוקה וליצור רמת עבודה טובה יותר בארגון. ביצועי העובד והארגון, הינם למעשה האופן שבו הארגון מודד את עצמו ובוחן את 'מידת הבריאות' של הארגון, הצלחתו, ויכולתו להגיע ליעדים שהוגדרו קודם לכן (Belias & Koustelios, 2014). ביצועי החברה, יחד עם יתרון תחרותי, נחשבים לכלים מרכזיים הבוחנים את ההצלחה העכשווית של הארגון והיכולת של הארגון להצליח בעתיד. בדומה ליתרון תחרותי, גם ביצועי החברה נחשב למושג ערטילאי במידה רבה, כאשר זה יכול להימדד בצורות רבות ובאספקטים רבים. כמו אספקטים כלכליים, איכות המוצר, הצלחתו השיווקית ועוד (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi & Saeidi, 2015).

מחקר זה יסקור את הידוע בספרות האקדמאית בנוגע לדרך בה תרבות ארגונית והיבטיה המגדריים וביצועי החברה מקושרים להצלחתו של ארגון. בעבודה זו שאלת המחקר הינה: **כיצד משפיעים ערכי התרבות והאספקטים המגדריים שלה על ביצועי הארגון?** בשאלת מחקר זו, אגע בשני מושגים הנחשבים למשמעותיים ביותר בתוך העולם של ניהול אסטרטגי. שני מושגים, אשר האחד (ביצועי הארגון) נחשב למובן מאליו אך מדידתו מורכבת יותר. ואילו השני (תרבות ארגונית), נחשב למושג מופשט, מורכב אשר מדידתו בהחלט מוטלת בספק. השערת המחקר היא כי קיימת השפעה חיובית בין חוזקה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון, וקיימת השפעה חיובית של ערכים מגדריים פתוחים על ביצועי הארגון.

כדי לבחון זאת, יתבצע מחקר תיאורטי המשלב מחקרים על תרבות ארגונית בפרק הראשון, ביצועי עובדים בפרק השני, ופרק הבוחן את הקשר האמפירי והמושגי בין השניים, כפי שמבטא במחקרים עדכניים ורלוונטיים.

2. תרבות ארגונית

2.1 רקע

תרבות ארגונית, בדומה לכל תרבות נתונה, מכילה מאפיינים המגדירים ומבחינים אותה מבחינה אנתרופולוגית מתרבויות ארגוניות שונות. בין המאפיינים השונים ניתן לזהות את מכלול הערכים, המיתוסים, דרכי ההתנהגות והשפה אשר מתווים את פעולותיו של ארגון המחזיק בתרבות ארגונית מסוימת. בתחילת דרכה, תרבות ארגונית נחשבה ל-'אקלים ארגוני', מושג זה הופיע לראשונה בשנות ה-60 והמשיך להתפתח בשנות ה-70 של המאה הקודמת. עיקר עיסוקו של מושג זה התייחס לארגונים ממשלתיים, מוסדות השכלה וכדומה. עם זאת, במרוץ השנים, חל מהפך ומושג זה שינה פניו למושג 'תרבות ארגונית' אשר חדר ללקסיקון העולם הכלכלי בשנות ה-80. עם הזמן, מושג זה הפך חלק בלתי נפרד משיח המנהלים, הסוציולוגים ואנשי האקדמיה מתחומי מדעי החברה העוסקים בשאלות אודות ארגונים בעולם המודרני (Frenkel, 2008).

ראשית קיומו של המושג נובעת מתוך המילה 'תרבות', קונספט אנתרופולוגי בעיקרו, אשר מאפשר לאנתרופולוגים לנתח חברות ואת החוקיות הקיימת בחברות האלו. האופן שבו הם מעריכים דברים ורעיונות מסוימים ומתנגדים (או מתעלמים) מאחרים. חברה, עם, או קבוצה, הינם באופן בסיסי שונים זה מזה וכוללים מאפיינים שונים. לעיתים, מאפיינים אנתרופולוגיים אלו הינם גלויים וברורים לעין, ולעיתים הינם סמויים ונדרשים לניתוח ופרשנות (Gürlek, Düzgün & Meydan Uygur, 2017).

ככלל, תרבות ארגונית הינה זהה בתוך ארגון, מאחר והארגון נחשב לקהילה – בין אם מדובר בארגון לוקלי או ארגון גלובלי. כלומר, קבוצת האנשים אשר מקומם בארגון מסוים הינם בעלי מטרה משותפת או רעיון משותף אשר מאגד אותם לטובת השגתם (רזי ויחזקאלי, 2006). בדומה לקהילות שונות, גם בארגונים ישנו מנהל אשר קובע במידה רבה את החוקים הכתובים והלא כתובים של אותו ארגון. חוקי הארגון יכולים להשתנות על בסיס אופי החברים בארגון או על בסיס זמן שחולף, וכוחם הוא שמתווה האם השינוי יהיה קטן או גדול. שינויים אלו הינם שינויים התנהגותיים אשר משנים את אופי הארגון ואת הערכים הארגוניים שלו. כאשר תרבות ארגונית נחשבת לאיתנה, הארגון יאופיין במסורות ומנהגים, מיתוסים אודות המתרחש בו ואופי ברור המבדילים אותו מארגונים אחרים דומים. כך נוצרת טביעת האצבע הייחודית של הארגון (Frenkel, 2008).

עם השנים, זכה המושג 'תרבות ארגונית' למספר השפעות ארגוניות ותרבותיות על ארגונים שונים, אך לפני הניתוח של המושג יותר לעומק, רצוי להעמיק בכמה מהם. ראשית, ארגונים גדולים נוטים להבין ולזהות את אותם עקרונות או מאפיינים של הארגון שלהם, ואת אלו הם משמרים, מדגישים, מפתחים לכלל חלקי הארגון, ובעיקר – משתפים ומדגישים את התרבות