

تصمیم‌گیری چندبعدی در رفتار سازمانی بین‌الملل

برگرفته از دیدگاه‌های : نانسی جی آدلر - آلیسون گاندرسن و دین مک‌فارلین و پل سوینی

درس : رفتار سازمانی بین‌الملل

دانشجو : سید مهدی طباطبائی

استاد: دکتر سلطانی

تصمیم‌گیری در بستر بین‌المللی

تصمیم‌گیری در سازمان‌های بین‌المللی فراتر از یک فرآیند ساده عقلانی است. به گفته آدلر، مدیران جهانی در محیطی با تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی و نهادی تصمیم‌گیری می‌کنند. این تفاوت‌ها تصمیم‌گیری را پیچیده و چندبعدی می‌سازد.

آدلر تأکید می‌کند که مدیران بین‌المللی با واقعیت‌های متفاوتی روبه‌رو هستند و نمی‌توانند تصمیم‌ها را صرفاً بر اساس تجربه داخلی اتخاذ کنند.

مفهوم تصمیم‌گیری چندبعدی

تصمیم‌گیری چندبعدی فرایندی است که در آن تصمیم‌نهایی حاصل بررسی هم‌زمان چند معیار مختلف است. این معیارها شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، انسانی، سازمانی و اخلاقی می‌شوند. در سازمان‌های جهانی این رویکرد یک ضرورت مدیریتی است. شرکت یونیلیور هنگام تصمیم‌گیری برای توسعه محصولات بهداشتی در بازار هند، تصمیم خود را فقط بر اساس سود اقتصادی نگرفت، بلکه به‌صورت هم‌زمان فرهنگ مصرف‌کنندگان هندی سطح درآمد و قدرت خرید قوانین و مقررات محلی ارزش‌های اجتماعی و بهداشتی جامعه را در نظر گرفت. این تصمیم نمونه‌ای از تصمیم‌گیری چندبعدی در محیط بین‌المللی است.



در این رویکرد، مدیر تلاش می‌کند همه ابعاد اثرگذار بر تصمیم را به‌طور هم‌زمان تحلیل کند تا از پیامدهای ناخواسته جلوگیری شود.

نگاه نانسی آدلر به تصمیم‌گیری

«تصمیمی که در یک کشور موفق است، ممکن است در کشور دیگر نامناسب یا حتی شکست‌خورده تلقی شود».



آدلر تصمیم‌گیری بین‌المللی را مواجهه با (واقعیت‌های چندگانه) می‌داند. هر فرهنگ تعریف خاص خود را از منطق، کارایی و مشارکت دارد. بنابراین تصمیم مؤثر باید تطبیقی و چندبعدی باشد.

بعد فرهنگی در تصمیم‌گیری

فرهنگ تعیین می‌کند:

چه کسی تصمیم می‌گیرد

تصمیم چگونه گرفته می‌شود

میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری

مثال : شرکت تویوتا

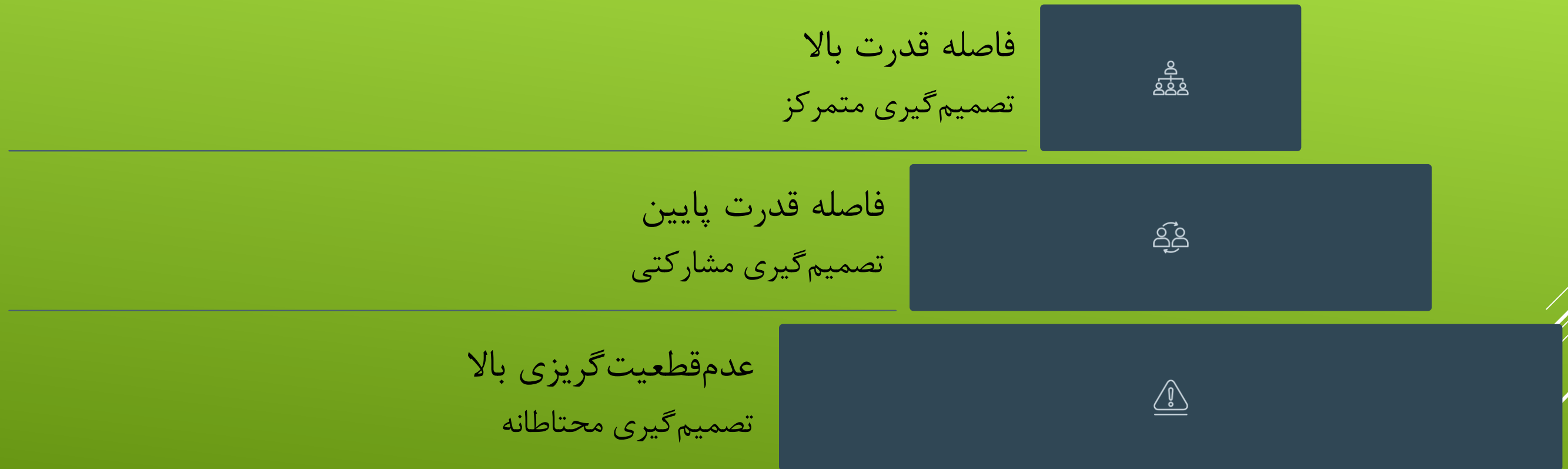
تویوتا در تصمیم‌گیری‌های جهانی، سبک اجماع‌محور ژاپنی را با فرهنگ کاری کشورهای میزبان تطبیق می‌دهد. این شرکت هم‌زمان ارزش‌های فرهنگی محلی و فلسفه مدیریتی ژاپنی را در تصمیم‌گیری لحاظ می‌کند.

در فرهنگ‌های جمع‌گرا تصمیم‌گیری گروهی و در فرهنگ‌های فردگرا تصمیم‌گیری فردی غالب است.



تفاوت سبک‌های تصمیم‌گیری فرهنگی

طبق دیدگاه آدلر:



این تفاوت‌ها باید در تصمیم‌های بین‌المللی لحاظ شوند.



نادیده گرفتن این تفاوت‌ها می‌تواند باعث مقاومت کارکنان یا عدم پذیرش تصمیم شود.

دیدگاه مک‌فارلین و سوینی

مک‌فارلین و سوینی تصمیم‌گیری را یک فرآیند رفتاری-سازمانی می‌دانند. نه صرفاً عقلانی تصمیم نتیجه تعامل بین افراد، فرهنگ، ساختار سازمان و محیط بازار است.



مثال: شرکت یونیلیور

یونیلیور سیاست‌های مدیریتی خود را با توجه به فرهنگ‌های محلی، قوانین کار و ارزش‌های سازمانی جهانی تنظیم می‌کند.

بعد ساختاری و سازمانی

ساختار سازمانی تعیین می کند:

- سطح اختیار تصمیم گیری چگونه باشد؟
- میزان تمرکز یا تفویض چقدر باشد؟
- سرعت و کیفیت تصمیم ها چه اندازه باشد؟

در سازمان های چندملیتی این بُعد اهمیت دوچندان دارد.

ساختارهای متمرکز و غیرمتمرکز پیامدهای متفاوتی برای تصمیم گیری دارند.

بعد انسانی و رفتاری

بر اساس مکفارلین و سوینی، تصمیم‌گیری تحت تأثیر:

سبک‌های ارتباطی
نحوه تعامل و تبادل اطلاعات

سوگیری‌های شناختی
تأثیرات ناخودآگاه بر قضاوت

ادراک افراد
تفسیر فردی از اطلاعات

قرار دارد، به‌ویژه در تیم‌های چندفرهنگی.

درک رفتار انسان‌ها در فرهنگ‌های مختلف برای تصمیم‌گیری مؤثر حیاتی است.

بعد اخلاقی و ارزشی :

آدلر تصمیم‌گیری را به شدت وابسته به ارزش‌ها و اخلاق می‌داند. استانداردهای اخلاقی در کشورها متفاوت است و تصمیمی که در یک کشور پذیرفته شده است، ممکن است در کشور دیگر غیر اخلاقی تلقی شود. این بُعد، تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر می‌کند.



ارتباطات و مذاکره

تصمیم‌گیری چندبعدی بدون ارتباطات بین‌فرهنگی مؤثر امکان‌پذیر نیست. مذاکره و درک تفاوت‌های ارتباطی نقش کلیدی دارند.
مثال: شرکت مک‌دونالد

مک‌دونالد هنگام ورود به بازارهای جدید، تصمیم‌های خود را با توجه به فرهنگ غذایی، باورهای مذهبی و ترجیحات مصرف‌کننده محلی اتخاذ می‌کند.

این مثال نشان می‌دهد ارتباط مؤثر با بازار و فرهنگ مقصد چگونه بر تصمیم‌های استراتژیک اثر می‌گذارد.



سپاس از توجه شما

