



## 1221.7054.01 – סמינר - ניהול חוצה תרבויות – מבט על אסטרטגיה עסקית ומשאבי אנוש

### Cross Cultural Management

(דרישות קדם: שיטות מחקר אמפירי, התנהגות אירגונית מיקרו ומאקרו)

#### סמסטר ב' – תשפ"ב

קבוצה	יום בשבוע	שעה	תאריך בחינה	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
	ג	12:00-13:30	הגשת עבודה	פרופ' אורלי יחזקאל	Orlyy@tauex.tau.ac.il	

שעת קבלה – בתיאום מראש

עוזר הוראה – פרטי עוזר ההוראה

#### היקף הלימודים

היקף הקורס : 2 ש"ס

1 ש"ס = 4 ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

#### תיאור הקורס

העולם הגלובלי הסוער, והתנודות הבלתי פוסקות במטוטלת הגלובלית – מכניסים רמות גבוהות של אי וודאות ניהולית לעולמן של חברות עסקיות, שפועלות בזירה המורכבת, הדינמית והמרתקת – הזירה הגלובלית.

הסערה גדולה עוד יותר בימים אלה, כשכל סימלי הגלובליזציה מזוהים עם הפצת וירוס הקורונה, הצד האפל של הגלובליזציה נחשף, רמת התלות בין מדינות וחברות, עצירת שרשראות אספקה, ושינויים עמוקים במבנה ובמאפייני שוק העבודה המקומי והגלובלי – כל אלה מעלים סימני שאלה על עתידה של הגלובליזציה, ומחייבים מדינות, כמו גם חברות עסקיות בנקיטת צעדים מהירים ונחושים. שאלות רבות מרחפות באוויר לגבי מצב הגלובליזציה ב"נורמליות החדשה" שהולכת ומתעצבת מול עינינו

הקורס יעסוק בהבנת המושג "תרבות", במודלים למדידת הבדלים בין תרבויות, בהשלכותיה של מגפת הקורונה על הגלובליזציה בכלל ועל שוק העבודה הגלובלי והמקומי בפרט, ובאופן שבו משפיעים הבדלים בינתרבותיים על ניהול חברות גלובליות, על אתגריהן האסטרטגיים, על ניהול המשאב האנושי בעולם העבודה הגלובלי המשתנה, ועל הדרכים להתמודד עם אימים ולמנף הזדמנויות, בעיקר בימים אלה.

## תפוקות למידה

1. הבנת המושג תרבות, והיכרות עם מודלים למדידת תרבויות ומרחקים ביניהן
2. הבנת השפעותיהם של מרחקי תרבות על פעילות חברות גלובליות
3. פיתוח חשיבה תיאורטית ויכולת לחשיבה ביקורתית

## הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

הערות	תאריך	מטלה	אחוז
		השתתפות פעילה במפגשים בכיתה ובמפגשים האישיים	10%
	<b>עד 21 אפריל 2022</b>	<b>הגשת הצעת המחקר והרקע התיאורטי</b> (במייל למרצה)	10%
שיבוץ לתאריכים יפורסם	26 אפריל ו 3 מאי 2022	הצגת הנושא בכיתה (פיצ'ים)	
שיבוץ לתאריכים יפורסם	31 מאי ו 7 יוני 2022	הצגת עבודת הגמר בכיתה	10%
		הגשת עבודה מסכמת	70%

\* עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).

\* מועד הבחינה יפורסם באתר הפקולטה- לוח בחינות.

\* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

## פירוט המטלות בקורס

עבודת הגמר תוגש בזוגות.

החלוקה לזוגות תתבצע עד סוף השבוע השני לסמסטר. עבודה בשלושת תאושר רק אם מספר הסטודנטים בקורס אינו זוגי.

## מדיניות שמירה על טווח ציונים

בחוג לניהול מונהגת מדיניות שמירה על טווח ציונים. מדיניות זו מתייחסת לממוצע הציונים הסופיים בקורס. מידע בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר החוג לניהול, בסעיף ציונים בתקנון.

## הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

## אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר.

לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

## תכנית הקורס/נושאי הקורס \*

הערות	קריאת חובה	נושאים	תאריך	שבוע
	Daft, Ch. 7 – p.222-242 – Designing organization for the international environment  Peng – p. 4-8, 18-21  יחזקאל, שנקר, פרק 1  Ghemawat, P.	גלובליזציה: עולם של הזדמנויות ואיומים – לקוחות, שווקים, שוק עבודה והון אנושי	22/2/22	1
	Ronen & Shenkar, pp 4 – 45  Shenkar, Luo, Yehezkel	תרבות לאומית – הגדרה ומאפיינים	1/3/22	2
	Hofstede, 2011  Ronen & Shenkar, pp 48 - 87	מידת מרחקים בינרבתיים	8/3/22	3
		עבודה אישית לגיבוש נושא וביבליוגרפיה שליחת פרזנטציה במייל למרצה עד 21 אפריל 2022	15/3/22- 20/4/22	4-6
		הצגת הנושאים בכיתה ומשובים (פיצ'ים)	26/4/22 3/5/22	7
		עבודה אישית לכתיבת הפרוייקט  שליחת פרזנטציה עבודת גמר במייל למרצה עד 24/5/22	10/5/22 עד 24/5/22	8-12
		הצגת עבודות הגמר בכיתה, משובים וסיכום	31/5/22 7/6/22	13-14

\*התכנית הינה בסיס לשינויים.

## קריאת חובה

רשימת פריטי קריאת חובה המשמשים כרקע כללי להבנת מושגי היסוד של הקורס – מפורטת בתכנית הקורס, וכוללת את הפריטים הבאים:

- Daft, R.I., Murray, J., and Willmott, H., (2014), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, (2<sup>ND</sup> ed.)
- Hofstede, G., (2011) "*Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*", online reading in psychology and culture, 2 (1)
- Peng M. W., (2014). *Global Business*. South-Western Cengage Learning. (3rd ed.)
- Ronen, S., and Shenkar, O., (2017), *Navigating Global Business: A Cultural Compass*, Cambridge University Press
- Shenkar, O., Luo, Y., & Yehekel, O., (2008), "*From Distance to Friction: Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research*", *Academy of Management Review*, 33(4), 905-925

יחזקאל, א., שנקר, ע., (2005), *ניהול בינלאומי*, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה

## קריאת רשות

להלן **דוגמאות** לפריטי קריאה המשויכים לנושאים אפשריים עליהם תוכלו לבסס את עבודת המחקר שלכם. **נושאים אחרים** המשקפים את בחירתכם האישית – יתקבלו בברכה. בכל מקרה - חלק משמעותי בעבודה הינו חיפוש עצמאי ורחב יותר של ספרות הקשורה לנושא המחקר ולשאלת המחקר אותה בחרתם.

**נושאים אפשריים להתמקדות:**

### 1. ניהול בעולם מורכב עם מגמות משתנות וסותרות – אתגרים ודילמות

- Ghemawat, P. (2003), "Semiglobalization and international business strategy" *Journal of International Business Studies*, 34(2), 138-152
- Ronen, S., and Shenkar, O., (2017), "Cultures Under Globalization: Convergence vs. Divergence", in: Ronen, S., and Shenkar, O., *Navigating Global Business: A Cultural Compass*, Cambridge University Press, 26-34
- Santos, J. & Williamson, P.J., (2015), "The New Mission for Multinationals: *From Local Adaptation – to- Local Integration*", *MIT Sloan Management Review*, 56(4)
- Shenkar, O. and Luo, Y., (2015), *International Business*, Taylor & Francis (3<sup>rd</sup> Ed.)

### 2. מודלים למדידה והשוואת תרבויות – סקירת מודלים שונים, השוואה, מבט ביקורתי

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2006). "What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds", *Journal of International Business Studies*, 37, 882-96.
- Hofstede, G. (2010). "The GLOBE debate: Back to relevance". *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.
- Hofstede, G., (2011) "*Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*", online reading in psychology and culture, 2 (1)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (Eds.). (2004).

***Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies***, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ronen, S. and Shenkar, O., (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Schwartz, S. H. (1994). "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of Values", In: U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi and Yoon G. (Eds.), ***Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications***, Thousand Oaks, CA: Sage.85-119
- Schwartz, S. H. and Bardi, A. (2001). "Value hierarchies across culture: Taking a similarities Perspective", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Shenkar, O. (2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences", *Journal of International Business Studies*, 32, 519–535
- Triandis, H. C. (1994), "Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism". in: Kim, U, Triandis, H. C, Kagitçibasi, C.,Choi S. C and Yoon G.,(Eds.), ***Individualism and collectivism: Theory ,methods and applications***, Thousand Oaks, CA: Sage, 41–51
- Trompenaars, F. (1993). ***Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business***. London, UK: Economist Books.

### 3. ניהול משאבי אנוש בחברות גלובליות – אתגרים תרבותיים

- Kohnen, J. (2012). "Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success". *Quality Management Journal*, 19(3), 70-71
- Pankaj Ghemawat and Herman Vantrappen, (2015) "How Global Is Your C-Suite?" , *MIT Sloan Management Review* , 56(4)
- Porter, M.E., and Kramer M. R., (2011) "Creating Shared value", *Harvard Business Review*, January-February Issue
- Elaine Farndalea,b, Michal Bironb,c, Dennis R. Briscoed and Sumita Raghuram, (2015) A global perspective on diversity and inclusion in work organisations, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677–687
- Hofstede, G. (1980). ***Culture's consequences: International differences in work-related values***. Beverly Hills, CA: Sage.
- McGregor, L., and Doshi, N., (2015) "How culture shapes employees' motivation?", *Havravrd Business Review*, Nov.Issue
- Lee, M.L., Marks, M., and Mirvis, P.H., (2011), "A Framework for the Human Resource Role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions", *Human Resource Management*, 50(6), 859– 877
- Meyer, E., and Gupta, S., Leading across culture at Michelin, ***INSEAD Case Center***, 2009

#### 4. השפעות תרבותיות על הצלחה וכישלון של שותפויות אסטרטגיות גלובליות (מיזוגים, רכישות, מיזמים משותפים):

- Beamish, P.W., and Lupton, N.C., (2009) "Managing Joint Ventures", *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75-94
- Stahl, G.K., and Voigt, A., (2008) "Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination". *Organization Science* 19(1), 160-176
- Yeheskel, O., Zeira, Y., Shenkar, O. & Newburry, W.(2001) "Parent-Company Dissimilarity and Equity International Joint Ventures Effectiveness". *Journal of International Management.*, 7(2), 81-104.

#### 5. השפעות תרבותיות על הצלחה וכישלון של כניסת חברות גלובליות לשווקים חדשים

ממליצה להשתמש בנוסף לספרות התיאורטית הכללית של הקורס, בקייסים של ECCH (אפשר להיעזר בי לגישה לקייסים), ולנתח אותם על בסיס המודלים התיאורטיים. דוגמאות:

- Heineken: a Global, Glocal or Local Brand?
- Can Starbucks crack China's Tea Market with brand Teavana?
- Business model and competitive strategy of Ikea in India
- Arabic Perfumes & The Global Fragrance Market
- Amazon in India
- Ikea in America
- Google in China
- Uber in China: Driving in the Gray Zone
- McDonald's in: Moscow, France, Japan

## Doing Business in.... : 7.

ניתן לבחור בכל שוק שמעניין אתכם, להציג סקירה כללית של השוק (היסטוריה, דמוגרפיה, כלכלה, פוליטיקה), לאפיין אותו תרבותית, על סמך המודלים למדידה והשוואת תרבויות (סעיף 2) ולבחון השפעות ייחודיות של התרבות המקומית על עסקים וניהול. לגבי כל שוק שבחרת, יש לבחור ספרות תיאורטית או אמפירית המתייחסת למאפייניו הספציפיים ולהדגים טענותייך באמצעות מאמרים מתאימים

דוגמאות:

- Chen, C.C., & Als., (2013), "Chinese *Guanxi*: An Integrative Review and New Directions for Future Research", *Management and Organization Review*, 9(1), 167–207
- Ghosh M.M., & Als., (2016), "Impact and Influence of Culture on Brands in Indian Market", *Journal of Business and Management*, 18(7), 54-60
- García, G., (2015), "Japanese cultural values in business relationships", *Elcano Royal Institute*, ARI 29/2015, 12 June, 1-12
- Redding, S. G. (1980), "Cognition As An Aspect of Culture and Its Relation To Management Processes: An Exploratory View of The Chinese Case", *Journal of Management Studies*, 17(2), 214 – 226
- Redding, S. G. (1982). " Cultural effects on the marketing process in Southeast Asia", *Journal of the Market Research Society*, 24(2), 98-114. World Bank. *Doing Business* 2018

## 8. השפעות תרבותיות על אתיקה בניהול גלובלי

- Ho, C., and Redfern, K. A. (2010), "Consideration of the role of *guanxi* in the ethical judgments of Chinese managers". *Journal of Business Ethics*, 96(2), 207–221.
- Shenka O., (2015), "Social Responsibility and Corruption in the Global Marketplace", in: Shenkar O., and Liu, Y.,: *International Business*, Taylor & Francis (3<sup>rd</sup> Ed.), pp. 614 – 624
- Yongsun P, Lee, J.M., and Pak, Y., (2017), "Convergence in International Business Ethics? A Comparative Study of Ethical Philosophies, Thinking Style, and Ethical Decision-Making Between US and Korean Managers", *Journal of Business Ethics*, 1-17