

## المحاضرة رقم 08: الإبداع التنظيمي والهيكل التنظيمي والابتكار

### المحور الأول: الإبداع والابتكار التنظيمي

#### أولاً: تعريف الإبداع والابتكار التنظيمي

يمكن حصر تعريف الإبداع والابتكار التنظيمي فيما يلي:

- الإبداع والابتكار التنظيمي عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواءً كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويؤدي في العادة إلى تحسين ممارسة إدارية جديدة.
- الابتكارات التنظيمية: الابتكارات هي شيء يضيف قيمة للمنشأة.
- يغطي مصطلح (الابتكارات التنظيمية) وفقاً لتعريف (OECD, 2005) مدى واسع من الابتكارات: على سبيل المثال يمكن أن يعنى تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ونقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين بغرض تحسين نتائج الأعمال وطريقة الأداء.

#### ثانياً: خصائص الإبداع والابتكار التنظيمي

يوجد مجموعة من الخصائص للإبداع والابتكار التنظيمي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- الإبداع التنظيمي هو قوة الشركات الرائدة في عصر الابتكار، فهو يمثل القدرة على إحداث التغيير وتطوير الأفكار والعمليات بشكل مستمر.
- في عالم الأعمال، الإبداع التنظيمي يعني القدرة على النظر خارج الصندوق واستكشاف الطرق الجديدة لتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات العملاء.
- الإبداع التنظيمي يولد من روح الفريق والتعاون، حيث يتمكن أفراد المؤسسة من تبادل الأفكار وتشجيع بعضهم البعض على التجربة والابتكار.
- في بيئة العمل اليوم، لا يكفي أن تكون مؤسستك متميزة، بل يجب أن تكون مبتكرة أيضاً. الإبداع التنظيمي هو المفتاح للبقاء في المقدمة وتحقيق التميز المستمر.
- الشركات التي تشجع على الإبداع التنظيمي تجذب وتحتفظ بأفضل المواهب، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والتقدير والحرية لتطوير أفكارهم.

- الإبداع التنظيمي يتطلب الشجاعة لتحطيم القواعد التقليدية وتحدي المألوف، مما يفتح الباب أمام الفرص الجديدة والحلول الابتكارية.

- في بيئة العمل اليوم، لا يكفي أن تكون فعالاً بل يجب أن تكون مبدعاً، فالإبداع التنظيمي يساعد على تحويل الأفكار إلى أفعال والتحديد في المستقبل بثقة.

- الإبداع التنظيمي يمكن أن يكون الفارق بين الشركات التي تنجح وتتمو، وبين تلك التي تبقى في مكانها دون تطور.

- الإبداع التنظيمي هو عنصر أساسي في بناء الثقافة التنظيمية القوية، حيث يشجع على التجديد والتطوير المستمر وتحقيق الريادة في السوق.

### ثالثاً: مراحل الإبداع والابتكار التنظيمي

حسب رأي كثير من العلماء في مجال الإبداع والابتكار فإن مراحل عملية الإبداع والابتكار التنظيمي تمر بالخطوات التالية:

1. اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: وهذا يتطلب تحديد المشكلة عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة.
2. جمع البيانات: وتخص كل البيانات المرتبطة بالمشكلة بمختلف أنواعها وأشكالها.
3. تحليل البيانات: وتتطلب الربط بين البيانات المجمعة ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة وتحديد حجمها، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل.
4. اختيار البدائل: يتم اقتراح حلول لمواجهة مشكلة وعلاجها حتى يتم الوصول إلى البديل المناسب.
5. تقييم البديل المختار: يتم اعتماد خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي، بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطة.
6. التقييم: وهي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل ومقارنته بالنتائج الموقعة.

## المحور الثاني: الهيكل التنظيمي والابتكار

### أولاً: تعريف الابداع والابتكار في الهيكل التنظيمي

الإبداع والابتكار في الهيكل التنظيمي يشير إلى القدرة على تصميم وتطوير هياكل تنظيمية مبتكرة ومرنة تسمح بالتكيف مع التحولات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يعتبر الإبداع في الهيكل التنظيمي جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركة وممارسة الإدارة الحديثة التي تسعى لتعزيز الكفاءة والابتكار.

### ثانياً: العلاقة بين الابداع والابتكار والهيكل التنظيمي

تعتبر هذه العلاقة معقدة ومتعددة الأوجه، حيث يمكن للهيكل التنظيمي أن يسهل الإبداع والابتكار أو يمنعه، اعتماداً على كيفية تصميمه وتنفيذه.

أ- فمن ناحية، يمكن للهيكل التنظيمي أن يسهل الإبداع والابتكار من خلال:

- 1- تشجيع التعاون والتفاعل بين الأقسام بحيث يسهل التواصل والتبادل الفعال للأفكار والمعلومات بين الموظفين.
- 2- إنشاء بيئة عمل تعزز الإبداع والابتكار وتحمي حرية الموظفين في التفكير والتصرف واستخدام مهاراتهم الإبداعية.
- 3- تفعيل الأدوار والمسؤوليات وتحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد وتعزيز المبادرة الذاتية للموظفين في تحقيق الأهداف المحددة.

- 4- الاستثمار في التدريب والتطوير لتعليم الموظفين وتمكينهم من المهارات المطلوبة للابتكار والإبداع.
- 5- اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرنة الهيكل الإداري ليتناسب مع التحديات والتغيرات الدورية في السوق والمحيط الخارجي.

- 6- تمكين الموظفين: الموظفون الذين يشعرون بالقدرة على تحمل المخاطر وتجربة أشياء جديدة من المرجح أن يكونوا مبتكرين، فإن الهيكل التنظيمي الذي يمنح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية من المرجح أن يعزز الابتكار.
  - 7- توفير الموارد والدعم: يتطلب الابتكار الموارد والدعم المالي وغير المالي، فمن المرجح أن يكون الهيكل التنظيمي الذي يخصص الموارد الكافية للابتكار ويقدم الدعم للموظفين الذين يعملون في مشاريع مبتكرة ناجحاً.
- ب- ومن ناحية أخرى، يمكن للهيكل التنظيمي أن يمنع الإبداع والابتكار من خلال:

- 1- إنشاء صوامع وجواجز أمام التواصل: يمكن للهيكل التنظيمي المنعزل أن يجعل من الصعب على الموظفين التعاون والتواصل عبر الأقسام أو الوظائف المختلفة، وهذا يمكن أن يعيق تدفق الأفكار والمعلومات، وهو أمر ضروري للابتكار.
- 2- الإدارة التفصيلية للموظفين: يمكن للإدارة التفصيلية أن تخنق الإبداع والابتكار، فإن الهيكل التنظيمي الذي يمنح الموظفين القليل جداً من الاستقلالية والمسؤولية من غير المرجح أن يكون مبتكراً.
- 3- مكافأة التفكير قصير المدى: يمكن للثقافة التنظيمية التي تكافئ النتائج قصيرة المدى على الابتكار طويل المدى أن تثني الموظفين عن المخاطرة والاستثمار في المشاريع المبتكرة.

بشكل عام، من المرجح أن ينجح الهيكل التنظيمي اللامركزي والتعاوني والداعم للابتكار في تعزيز الابتكار، ومع ذلك فمن المهم ملاحظة أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في التصميم التنظيمي، ويختلف الهيكل التنظيمي الأفضل للابتكار اعتماداً على عدد من العوامل، بما في ذلك حجم وصناعة المنظمة، وبيئتها التنافسية، واستراتيجيتها الشاملة.

### ثالثاً: أفضل الممارسات لتصميم هيكل تنظيمي يدعم الابتكار والإبداع

تصميم هيكل تنظيمي فعال يدعم الابتكار والإبداع يتطلب العديد من الممارسات الجيدة، ومن بينها:

- 1 - **تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح:** يجب تحديد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق، وتحديد الصلاحيات المتاحة لكل شخص في الهيكل التنظيمي.
- 2 - **تعزيز الثقافة الابتكارية:** يجب تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار، وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى حقائق.
- 3 - **تحفيز التعاون:** يجب تشجيع الموظفين على التعاون وتبادل الأفكار والمعرفة بينهم، وإنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي.
- 4 - **تشجيع التجريب:** يجب تشجيع الموظفين على تجربة أفكارهم واختبارها، وتمكينهم من الاستفادة من الأخطاء والتعلم منها.
- 5 - **توفير الموارد اللازمة:** يجب توفير الموارد اللازمة لدعم الابتكار والإبداع، مثل الأدوات والمعدات والتدريب والدعم المالي.
- 6 - **تصميم هيكل تنظيمي مرن:** يجب تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغييرات والتحديات بسرعة وكفاءة، ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.
- 7 - **تشجيع التعاون متعدد الوظائف:** خلق فرص للموظفين من مختلف الأقسام والوظائف للعمل معاً في المشاريع. ويمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء فرق متعددة الوظائف، وعقد اجتماعات منتظمة، واستخدام أدوات الاتصال والتعاون المشتركة.
- 8 - **تمكين الموظفين:** منح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر. ويمكن القيام بذلك عن طريق تفويض السلطة، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وخلق ثقافة حيث يُنظر إلى الفشل على أنه فرصة للتعلم.

### رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب الإبداع والابتكار

تختلف الهياكل التنظيمية في قدرتها على تعزيز الإبداع والابتكار، وفيما يلي سوف نقدم بعض أنواع الهياكل التنظيمية التي تعرف بدعمها للإبداع والابتكار:

- 1- **الهياكل العضوية (Organic organizational structures):** تشبه الكائن الحي، حيث تتغير وتتكيف مع البيئة بشكل مستمر وتتميز هذه الهياكل بـ:
  - المرونة واللامركزية.

- تسمح بقدر كبير من الاستقلالية للموظفين في اتخاذ القرارات.
- تشجع على التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام.
- تناسب الشركات التي تعمل في بيئات سريعة التغير وتحتاج إلى التكيف بسرعة.
- أمثلة: شركات التكنولوجيا الناشئة، شركات الإعلان.
- 2- **الهيكل المصفوفية:** تتميز هذه الهياكل بـ:
  - تجمع بين الهياكل الوظيفية والتقسيمية.
  - تخصص فرقا مؤقتة لمشاريع محددة.
  - تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف التخصصات.
  - تناسب الشركات التي تعمل في مشاريع معقدة تتطلب مهارات متنوعة.
  - أمثلة: شركات تصنيع السيارات، شركات الاستشارات.
- 3- **الهيكل التنظيمية الشبكية:** تتميز هذه الهياكل بـ:
  - تعتمد على علاقات تعاونية بين الشركات المختلفة.
  - تشجع على مشاركة الموارد والمعلومات بين الشركاء.
  - تتيح الوصول إلى أسواق جديدة وخبرات متنوعة.
  - تناسب الشركات التي تعمل في بيئات عالمية وتحتاج إلى التعاون مع شركات أخرى.
  - أمثلة: شركات الأدوية، شركات الاتصالات.
- 4- **الهيكل التنظيمية الافتراضية:** تتميز هذه الهياكل بـ:
  - تعتمد على العمل عن بعد باستخدام التكنولوجيا.
  - تتيح للموظفين العمل من أي مكان في العالم.
  - تشجع على المرونة والاستقلالية.
  - تناسب الشركات التي تعمل في بيئات عالمية وتحتاج إلى جذب أفضل المواهب.
  - أمثلة: شركات البرمجيات، شركات الخدمات الاستشارية.
- 5- **الهيكل التنظيمي المسطح (Flat Organizational Structure):** تتميز هذه الهياكل بـ:
  - يقلل من عدد مستويات الإدارة، ويعطي المزيد من الصلاحيات للموظفين.
  - وهو الهيكل التنظيمي الذي يضم عددا قليلا من مدرء الإدارة الوسطى أو يستغني عنهم كليا.
  - يحفز هذا الهيكل التواصل والتعاون بين الموظفين، ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع.