المحور العاشر:

الإبداع الهيكلي

Structural creativity

محاضرة المحور العاشر: الإبداع الهيكلي (الأسبوع 11)

تمهيد:

في محاضرة المحور العاشر سوف يتم التعرف على الإبداع الهيكلي من خلال النقاط التالية: مفهوم إبداع الهيكل التنظيمي وأهميته، أنواع الهياكل التنظيمية الإبداعية، خطوات بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي، قياس وتقييم فعالية إبداع الهيكل التنظيمي، تحديات إبداع الهيكل التنظيمي وكيفية التغلب عليها، وأخيرا أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أهداف محاضرة المحور العاشر: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم إبداع الهيكل التنظيمي وأهميته.
- التعرف على أنواع الهياكل التنظيمية الإبداعية.
- استيعاب خطوات بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي.
- فهم قياس وتقييم فعالية إبداع الهيكل التنظيمي.
- التعرف على تحديات إبداع الهيكل التنظيمي وكيفية التغلب عليها.

أولا: مفهوم إبداع الهيكل التنظيمي وأهميته

1- مفهوم إبداع الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف حول إبداع الهيكل التنظيمي، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة:

- "إبداع الهيكل التنظيمي يتضمن تبني أشكال تنظيمية جديدة مثل الهيكل الشبكي أو القائم على فرق عابرة للوظائف لتحقيق مرونة أعلى."
- "إبداع الهيكل التنظيمي هو إنشاء أنماط هيكلية مبتكرة تتوافق مع الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية."
- "إبداع الهيكل التنظيمي يشمل تطوير معايير وعمليات هيكلية جديدة لتعزيز التوافق الديناميكي بين البيئة الخارجية واستراتيجيات المنظمة."
- "إبداع الهيكل التنظيمي يتمثل في تعديل العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي بطرق غير تقليدية لتحقيق مرونة وكفاءة أعلى."
- "إبداع الهيكل التنظيمي يُعرّف بأنه إدخال تحسينات إبداعية على الهيكل التنظيمي تركز على تحسين العمليات والإجراءات لتعظيم القيمة."
- "إبداع الهيكل التنظيمي يتمثل في تصميم وتنفيذ تغييرات هيكلية تدعم تطور المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتحديات."
- "إبداع الهيكل التنظيمي يتضمن تطوير هيكل تنظيمي يمكنه التكيف السريع مع التغيرات الاستراتيجية في البيئة."
- "إبداع الهيكل التنظيمي هو بناء هيكل مؤسسي مرن يتيح التغيير المستمر لمواكبة متطلبات السوق."
- "إبداع الهيكل التنظيمي هو إعادة هندسة العمليات والهيكل الوظيفي لدعم التغيير الجذري والابتكار داخل المنظمة."

من التعاريف السابقة وغيرها، يمكننا تقديم التعريف الشامل التالي: **إبداع الهيكل التنظيمي في المنظمة هو عملية مستمرة ومتكاملة لتصميم أو إعادة تصميم الأطر الرسمية والهيكلية للمنظمة (بما في ذلك توزيع الأدوار والسلطات والمهام والتنسيق بين الوحدات الداخلية وعلاقاتها الخارجية) بطرق إبداعية ومرنة تتوافق مع الاستراتيجية وتستجيب سريعاً لمتغيرات البيئة، بهدف تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار وتحقيق أداءٍ تنافسي مستدام.**

2- أهمية إبداع الهيكل التنظيمي: تلخّص النقاط التالية أهمية إبداع الهيكل التنظيمي في تعزيز كفاءة ومرونة المنظمة وقدرتها التنافسية:

أ- زيادة سرعة التكيّف مع التغيرات البيئية: يعزّز الابتكار في الهيكل التنظيمي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة عملياتها بسرعة استجابةً لتحديات السوق والتكنولوجيا.

ب- التحاذي الاستراتيجي الفعّال (Effective strategic alignment): يضمن إبداع الهيكل التنظيمي توافق البُنى الداخلية مع الأهداف والرؤى الاستراتيجية للمنظمة، مما يعزّز تحقيق النتائج المرجوة.

ج- تحسين التواصل والتنسيق الداخلي: يؤدي إعادة تصميم القنوات الرسمية وغير الرسمية إلى تسهيل تدفق المعلومات بين الوحدات والإدارات، وتقليل التعقيدات البيروقراطية.

د- تعزيز ثقافة الابتكار: يوفر الهيكل المبتكر بيئة داعمة للتفكير الإبداعي لدى الموظفين، من خلال نشر فرق عمل مرنة وتفويض صلاحيات أوسع.

هـ- تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم: يُمكّن الابتكار الهيكلي العاملين من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استقلالية، مما يرفع الروح المعنوية ويحفّز الأداء.

و- تحسين تخصيص الموارد: يساعد تصميم الهيكل التنظيمي المبتكر في توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية إلى المجالات ذات الأولوية والفرص الواعدة.

ز- تعزيز التعاون عبر الوظائف: يسهّل إنشاء فرق عابرة للوظائف تبادل الخبرات والمعرفة بين أقسام مختلفة، مما يزيد من فعالية المشاريع المشتركة.

ح- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: تميّز المنظمات المبدعة في هياكلها التنظيمية نفسها بقدرتها على الابتكار المستمر وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية الإبداعية

تتنوع الهياكل التنظيمية الإبداعية باختلاف مدى مرونتها وقدرتها على دعم الابتكار داخل المنظمة، وفيما يلي أهم الأنواع:

1- الهيكل القائم على الفرق(Team-Based Structure) : يتميز بفرق دائمة أو مؤقتة ذات مهام محددة ومتعددة التخصصات، مع سلطة أكبر لتلك الفرق في اتخاذ القرارات.

2- الهيكل الشبكي(Network Structure) : يرتكز على تحالفات وشراكات مع كيانات خارجية لتكوين شبكة عمل مؤسسية، ما يتيح مرونة في تخصيص الموارد وتبادل المعرفة.

3- الهيكل الافتراضي(Virtual Organization) : يعتمد بشكل كامل على التكنولوجيا لتنسيق عمل موظفين ومنظمات موزعة جغرافياً، دون وجود مكاتب مركزية ثابتة، مما يخفض التكاليف ويعزز السرعة.

4- الهيكل المسطّح(Flat Structure) : يقلل مستويات الإدارة الوسيطة ويعطي الموظفين قدراً أكبر من الاستقلالية والمسؤولية، مما يسرّع اتخاذ القرارات ويحفّز المبادرة الفردية.

5- الهيكل الدائري (Circular Structure) : يركز على العميل كمركز للعمليات، مع تبسيط قنوات التواصل وإلغاء الطبقات الإدارية لدعم اتخاذ القرار السريع.

6- الهيكل بلا حدود(Boundaryless Organization) : يزيل الحواجز بين الإدارات والمستويات الوظيفية وحتى بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ما يعزز التعاون والتعلم المستمر.

7- الهيكل المعياري(Modular Structure) : يقسم المنظمة إلى وحدات مستقلة (وحدات معيارية) تؤدي وظائف متخصصة، بحيث تُدار هذه الوحدات بشكل مستقل وتتواصل معاً عبر واجهات واضحة.

8- الهيكل العنقودي (Cluster Structure) : ينظم المنظمة في مجموعات أو عناقيد مستقلة نسبياً تتمحور حول منتجات أو أسواق أو مناطق جغرافية محددة، مع وجود وحدة مركزية للتنسيق والدعم. يتميز بالمرونة في الاستجابة للظروف المحلية، وتشجيع الإبداع والمبادرة، وتحسين التركيز على احتياجات العملاء المحددة.

9- الهيكل البيئي (Ecosystem Structure) : يدمج شركاء خارجيين (مثل الموردين أو العملاء) في العمليات اليومية، مما يُعزز الابتكار من خلال التنوع في الأفكار والموارد.

10- الهيكل الخليط (Hybrid Structure) : يجمع بين عناصر من الهياكل التنظيمية المختلفة لتلبية احتياجات المنظمة. على سبيل المثال، قد تستخدم منظمة هيكلًا تقليديا للأنشطة الروتينية وهيكلًا مسطحا للمشاريع الجديدة.

ثالثا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي

بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا لتعزيز الابتكار ومرونة العمل، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وفيما يلي أهم الخطوات:

1- تحديد الرؤية والأهداف الإبداعية بشكل استراتيجي: يبدأ بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي بوضع رؤية واضحة تُجيب على أسئلة جوهرية مثل: ما الغاية من الإبداع داخل المنظمة؟ وكيف سيُساهم الهيكل الجديد في تحقيقها؟ على سبيل المثال، إذا كانت الرؤية تعتمد على ريادة الابتكار التكنولوجي، يجب أن يُصمم الهيكل لتعزيز التعاون بين فرق البحث والتطوير والأقسام التسويقية، مع توثيق هذه الأهداف في خطة استراتيجية تُوزع على جميع المستويات لضمان التكامل والوضوح.

2- تحليل الهيكل الحالي وتشخيص العقبات: يتطلب النجاح تقييمًا دقيقًا للهيكل التنظيمي القائم، باستخدام أدوات مثل تحليل (SWOT) للكشف عن نقاط القوة التي تدعم الإبداع، ونقاط الضعف التي تعيقه، مثل التسلسل الهرمي المعقد أو نقص الموارد. هذا التحليل يساعد في تحديد الفجوات بين الواقع الحالي والرؤية المستقبلية، مثل الحاجة إلى تبسيط الإجراءات أو إعادة هيكلة الإدارات.

3- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة: لا يكفي تصميم هيكل إبداعي دون زرع ثقافة تنظيمية تشجع على التجربة وتتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم. يتطلب ذلك تدريب القيادات على تبني أفكار غير تقليدية، وإنشاء حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون حلولًا مبتكرة، مع تعزيز الشفافية في الحوار بين الإدارة والموظفين.

4- تصميم فرق عمل مرنة ومتعددة التخصصات: يعتمد الهيكل الإبداعي على تكوين فرق ذات مهارات متنوعة قادرة على دمج المعارف من تخصصات مختلفة، مثل دمج المبرمجين مع خبراء التسويق في مشاريع رقمية. هذه الفرق يجب أن تتمتع بصلاحيات اتخاذ قرارات سريعة دون انتظار موافقات إدارية متعددة، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الروتين.

5- تفويض الصلاحيات وتبسيط التسلسل الهرمي: تقليل الطبقات الإدارية يسمح بتحقيق مرونة أكبر في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات. يمكن تطبيق ذلك عبر منح الصلاحيات لمديري الفرق أو حتى الموظفين الميدانيين في القضايا اليومية، مع تحديد آليات مساءلة واضحة لضمان عدم الفوضى، مما يُحفز الإبداع ويُقلل من البيروقراطية.

6- توفير الموارد الداعمة للإبداع: تشمل الموارد التدريب المتخصص في مهارات الإبداع، وتوفير تقنيات حديثة تسهل العمل التعاوني (مِنصات افتراضية، ذكاء اصطناعي)، بالإضافة إلى تصميم مساحات عمل مفتوحة تشجع على التفاعل غير الرسمي بين الموظفين، مما يُنشئ بيئة محفزة للإبداع.

7- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وغير تقليدية: ضمان تدفق المعلومات بين الأقسام بشكل أفقي (وليس رأسي فقط) عبر أدوات مثل اجتماعات العصف الذهني المشتركة أو مِنصات التواصل الداخلي. هذا يُسهم في كسر الحواجز بين الإدارات ويُولد أفكارًا جديدة عبر دمج وجهات نظر متنوعة.

8- وضع آليات تقييم وتغذية راجعة مستمرة: مراقبة أداء الهيكل التنظيمي عبر مؤشرات قياس مثل عدد المبادرات الإبداعية المطبقة، أو وقت تنفيذ المشاريع، مع إجراء استطلاعات رأي دورية للموظفين لقياس مدى رضاهم عن البيئة الإبداعية. هذه البيانات تُساعد في تعديل الهيكل أولًا بأول لتحقيق النتائج المرجوة.

9- التطوير الدوري للهيكل لمواكبة التغيرات: الإبداع عملية ديناميكية، لذا يجب مراجعة الهيكل التنظيمي سنويًّا أو عند حدوث تغييرات جوهرية في استراتيجية المنظمة أو السوق. هذا يشمل تحديث الأدوار، أو دمج أقسام جديدة، أو حتى إلغاء وظائف لم تعد تُضيف قيمة، مما يُبقي المنظمة في حالة تكيف مستمر.

رابعا: قياس وتقييم إبداع الهيكل التنظيمي للمنظمة

فيما يلي أهم مؤشرات قياس وتقييم مدى فعالية إبداع الهيكل التنظيمي للمنظمة:

1- نسبة تحويل الأفكار إلى مشاريع مبتكرة: تقيس النسبة بين عدد الأفكار المقترحة التي يتم اعتمادها فعلياً كمشاريع تطويرية، مما يعكس مدى قدرة الهيكل التنظيمي على دعم الابتكار وتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية.

2- متوسط زمن الوصول للسوق: يقيس الفترة الزمنية اللازمة منذ اعتماد الفكرة وحتى إطلاق المنتج أو الخدمة، ويعكس سرعة الهيكل التنظيمي في تنفيذ الأفكار الجديدة والاستجابة لفرص السوق.

3- درجة التعاون متعدد التخصصات: تحدد عبر عدد المبادرات المشتركة بين الأقسام المتنوعة ومدى تداخل الأدوار والخبرات، مما يدل على مرونة الهيكل في تشجيع التفاعل والإثراء المعرفي.

4- مؤشر مرونة تخصيص الموارد: يقيس سرعة وفاعلية إعادة توزيع الموارد المالية والبشرية لدعم المشاريع الابتكارية، ويظهر مدى استجابة الهيكل للتغيرات والأولويات الجديدة.

5- سرعة اتخاذ القرار اللامركزي: يُقيِّم الوقت المتوسط اللازم لاتخاذ القرارات الابتكارية دون العودة للمستويات الإدارية العليا، مما يشجع الاستقلالية والمسؤولية الابتكارية على المستوى الميداني.

6- معدل مشاركة الموظفين في مبادرات الابتكار: يقيس نسبة الموظفين الفاعلين في جلسات العصف الذهني وبرامج توليد الأفكار، مما يعكس ثقافة الابتكار ومدى انخراط الأفراد في الهيكل التنظيمي الإبداعي.

7- العائد على الاستثمار في الابتكار: يقارن العوائد المالية وغير المالية المتحققة من المشاريع الابتكارية بالتكاليف المستثمرة فيها، ويبيّن كفاءة الهيكل في تحقيق قيمة ملموسة.

8- رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المبتكرة: يقاس من خلال استبيانات مستوى الرضا أو معدل التكرار والولاء، ويعكس مدى قابلية الابتكار للتطبيق وملاءمته لاحتياجات السوق.

خامسا: تحديات إبداع الهيكل التنظيمي وكيفية التغلب عليها

مواجهة تحديات إبداع الهيكل التنظيمي تتطلب فهمًا لعوائق الثقافة التقليدية والبيروقراطية، مع تصميم حلول استباقية لتحويل هذه التحديات إلى فرص تعزز الابتكار، وفيما يلي أهم التحديات وكيفية التغلب عليها:

1- مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارة: يُعتبر الخوف من التغيير أكبر عائق، خاصة في المنظمات ذات الثقافة المحافظة. للتغلب عليه، يجب إشراك الفِرق في عملية التصميم منذ البداية، وتوضيح فوائد الهيكل الجديد عبر ورش عمل وحملات توعية.

2- التسلسل الهرمي الصارم: تعيق الهياكل الهرمية المعقدة تدفق الأفكار الإبداعية. الحل يكمن في تبسيط الطبقات الإدارية، وإنشاء قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والقيادة، وتعزيز نموذج "الفِرق الذاتية الإدارة."

3- نقص الموارد الداعمة للإبداع: غياب التدريب أو التكنولوجيا أو التمويل الكافي يُضعف الابتكار. يتطلب تخصيص ميزانية واضحة لدعم المشاريع التجريبية، وشراكات مع جهات متخصصة في الابتكار.

4- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات: قد يؤدي الهيكل المرن إلى ارتباك في المهام. يجب تحديد أدوار مرنة لكنها مُوثّقة، مع استخدام أدوات إدارة مشاريع لضمان التنسيق دون فقدان المرونة.

5- ضعف التواصل بين الأقسام: العزلة التنظيمية تُقلل من التكامل المعرفي. يُعالج ذلك بتصميم مساحات عمل مشتركة، وتنظيم فعاليات دورية لدمج الفِرق المختلفة، واستخدام منصات رقمية للتعاون.

6- غياب الدعم القيادي: دون التزام القيادة العليا، يفشل أي هيكل إبداعي، لذلك يجب تدريب المدراء على قيادة الابتكار، وربط مكافآتهم بتحقيق الأهداف الإبداعية للمنظمة.

7- التركيز الزائد على النتائج قصيرة المدى: ضغوط الربحية الفورية قد تُهمل الاستثمار في الابتكار. الحل هو وضع خطط متوازنة تربط بين الإبداع والمكاسب المالية، مع تخصيص وقت محدد للتجارب دون ضغوط.

8- صعوبة قياس فعالية الهيكل الإبداعي: عدم وجود مؤشرات أداء واضحة يُصعب التقييم. لذلك يُنصح باعتماد مؤشرات نوعية (كرضا الموظفين) وكمية (كعدد المشاريع المبتكرة)، مع مراجعة دورية.

9- التحديات الخارجية (الحكومة أو المنافسين): قد تفرض البيئة الخارجية قيودًا غير مُباشرة على قدرة المنظمة على الإبداع، كالتشريعات الحكومية الصارمة في مجالات مثل حماية البيانات أو البيئة، أو منافسة شرسة من شركات ناشئة أو عابرة للحدود تُجبر المنظمة على تحويل مواردها من الابتكار إلى المنافسة السعرية. التغلب على هذه التحديات يكون من خلال: المرونة في التكيف من خلال تصميم هيكل تنظيمي قادر على تعديل أولوياته سريعًا، والشراكات الاستراتيجية من خلال التعاون مع جهات خارجية لموازنة التحديات.

سادسا: أمثلة عملية من عالم الأعمال

فيما يلي بعض الأمثلة من عالم الأعمال عن تغيير الشركات لشكل هيكلها التنظيمي لرفع قدراتها الإبداعية:

1- شركة Amazon:

- الهيكل التنظيمي القديم: هيكل هرمي وظيفي مركزي يعتمد على أقسام كبيرة للتجارة الإلكترونية واللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات.

- الهيكل التنظيمي الحالي: نموذج (Two-Pizza Team) أي (فرق البيتزا المزدوجة) وهي فرق صغيرة مستقلة قادرة على اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع ذاتياً.

- النتائج في 2024: الإيرادات الإجمالية 638 مليار دولار.

2- شركة Microsoft

- الهيكل التنظيمي القديم: أقسام مستقلة للمنتجات (Office, Windows, Server) تعمل بمعزل عن بعضها.

– الهيكل التنظيمي الحالي: ثلاث قطاعات رئيسية متكاملة: الإنتاجية وعمليات الأعمال، السحابة الذكية، المزيد من الحوسبة الشخصية.

– النتائج في 2024: إيرادات 245.1 مليار دولار وصافي دخل 88.1 مليار دولار.

3– شركة Spotify

– الهيكل التنظيمي القديم: أقسام وظيفية (تطوير، تسويق، تشغيل) تعمل بشكل منفصل.

– الهيكل التنظيمي الحالي: نموذج (Squads & Tribes) فرق مستقلة ضمن قبائل تنسق بشكل أفقي.

– النتائج في 2024: إيرادات 15.67 مليار يورو، مستخدمون نشطون 675 مليونًا، مشتركون مدفوعون 263 مليونًا، صافي دخل 1.138 مليار يورو.

4– شركة GE HealthCare

نشاطها هو تصميم وتصنيع التصوير الطبي، المراقبة الحيوية، التشخيص الدوائي، والتحليلات الرقمية في الرعاية الصحية.

– الهيكل التنظيمي القديم: وحدة أعمال ضمن مجموعة GE متعددة القطاعات.

– الهيكل التنظيمي الحالي: شركة مستقلة تركز على أربع وحدات: التصوير، حلول التصور المتقدمة، حلول رعاية المرضى، التشخيص الصيدلاني.

– النتائج في 2024 :إيرادات 19.672 مليار دولار، صافي دخل 2.0 مليار دولار، هامش صافي 10.1%.

5– شركة Procter & Gamble

نشاطها هو المنتجات الاستهلاكية سريعة الدوران، في مجالات النظافة الشخصية، العناية المنزلية، والعناية الصحية.

– الهيكل التنظيمي القديم: مصفوفة معقدة من: وحدات الأعمال العالمية، منظمات تطوير السوق، خدمات الأعمال العالمية.

– الهيكل التنظيمي الحالي: ثلاث وحدات أعمال رئيسية: الجمال، الصحة والعافية، الأقمشة والعناية بالمنزل. مع فرق تمكين مركزية.

– النتائج في 2024: صافي المبيعات 84.0 مليار دولار، صافي الأرباح 15.0 مليار دولار.

سابعا: أسئلة عن المحاضرة: للتأكد من الفهم الجيد للمحاضرة حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

– ما المقصود بإبداع الهيكل التنظيمي؟

– تكلم عن أهمية إبداع الهيكل التنظيمي؟

– ما هي أنواع الهياكل التنظيمية الإبداعية مع الشرح؟

– ما هي خطوات بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي؟

– كيف يمكن قياس وتقييم إبداع الهيكل التنظيمي؟

– ما هي مختلف التحديات التي تواجه المنظمة التي تريد تبني هيكل تنظيمي إبداعي؟ وكيف يتم التغلب عليها؟

ثامنا: أسئلة للبحث: لمزيد من التعمق في موضوع المحاضرة، ابحث عن أجوبة للأسئلة التالية:

- **السؤال:** ما الفرق بين الهيكل التقليدي والهيكل الإبداعي؟
- **السؤال:** هل يناسب الهيكل الإبداعي كل أنواع المنظمات؟
- **السؤال:** هل يؤدي الهيكل الإبداعي إلى فوضى تنظيمية؟
- **السؤال:** هل يمكن الجمع بين الهيكل التقليدي والإبداعي؟
- **السؤال:** اشرح مفهوم "القيادة الموزعة" وكيف يرتبط بإبداع الهيكل التنظيمي؟