**الهياكل التنظيمية والإبداع**

يحدد الهيكل التنظيمي شكل المنظمة واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري

وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء وبين الإدارات والأقسام المختلفة.

ويلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في دعم الإبداع والابتكار حيث يوضح المهام التي

تنسجم مع كفاءات ومهارات الأفراد وتخصصات مختلف المستويات الإدارية. وتلعب

الهياكل المرنة دورا مشجعا للإبداع نظرا لإمكانية تكيفها مع البيئة المتغيرة باستمرار.

إن الإبداع لا يكون في الهياكل التي تقتل حرية الرأي والمشاركة في القرار، وتحرر

الطاقات الإبداعية لتوليد الأفكار الجديدة.

إن الهياكل الشبكية الحديثة التي تخدم الإبداع والابتكار تعتمد على تغيير ما يلي:

* تغيير أساس التقسيم العمودي للعمل، فالتفرقة بين التصميم والتنفيذ هو عائق لتكوين الهياكل اللامركزية المرنة التي تسهل تحقيق الأهداف.
* تغيير الارتباط بين الوحدات على أساس المستويات الهيراركية، التي تجعل كل وحدة تحت سلطة الأخرى. حيت يتدخل المسئول في الهياكل الشبكية في إيجاد الحلول، وتعديل التنظيم و مكلف بتكوين أعضاء فرقته.
* إن مفهوم الإدماج يحل محل الهيراركية، فاتخاذ القرار لا يكون من طرف المنسقين المسئولين على الوحدات بل يلعب المنفذين دور أساسي لكونهم يعرفون الميدان.

وقد ظهرت مند سنوات 1970-1980، مع ظهور تعقيدات المحيط، هياكل تنظيمية

جديدة: هياكل مصفوفية وهياكل حسب المشاريع ويركز كلاهما على عدم توحيد السلطة.

**الهياكل المصفوفية:**

تقوم هده الهياكل على أساس متغيرين: الوظائف والمنتجات. فمثلا وظيفة الشراء أو

الإنتاج،...الخ، وكل وظيفة تتكون من عدة مهام: مثلا مهام وظيفة الشراء: شراء المواد

الأولية، شراء المعدات، الأدوات اللازمة للعمل، ...،الخ. وادا كان هناك عدة منتجات في

المؤسسة الاقتصادية: منتج أ، ب، ج. يكون هناك عدة مسئولين على شراء المواد الأولية

بالنسبة لمختلف المنتجات: بالنسبة للمنتج أ، والمنتج ب، والمنتج ج، و بالمقابل هناك

مسئول على كل منتج.

* المسئول على شراء المواد الأولية: يحرس على تعديل الوسائل حسب حجم المشتريات، تحديد عدد الموردين، الإجراءات،...،الخ،
* اما المسئول على المنتج فهو يحدد مواصفات الجودة، السعر،...،الخ، بالنسبة للمنتج الخاص به.

وكل مسئول وظيفي ينسق بين مختلف المسئولين على المنتجات الدين يستعملون الموارد

الخاصة بمصلحته. وكل مسئول على منتج ينسق كذلك بين مختلف المسئولين على

الوظائف التي تتعلق بمنتجه. ادن المسئول على الوظيفة أو على المنتج لديه مهمتين:

* مسئولية وظيفية، حيث يقيم حسب الكفاءة التقنية،
* مسؤولية على المنتج، حيث يقيم على نجاح المنتج في المؤسسة.

المنسق الأفقي (الوظيفي) يجب أن يعظم استعمال الموارد التي تحت مسؤوليته، مع

احترام الأهداف التي تم تسطيرها مع منسقي المنتجات، أما المنسق العمودي (للمنتجات)

فهو يضمن توفر المدخلات بين الوظائف ويقوم بالتعديلات اللازمة لتحقيق الأداء

المطلوب.

**الهيكلة حسب المشاريع:**

عندما يكون لدى المنظمة عدة مشاريع مختلفة لفترة معينة (سنتين أو أكثر)، يمكن

تقسيمها إلى عدة أقسام مستقلة حسب المشاريع.

وكل مشروع لديه موارد خاصة به (بشرية، آلية...) وهي تكون تحت تصرف مسئول

تفوض إليه القرارات التنفيذية. والمستوى الأعلى يختص فقط بالقرارات الإستراتيجية

والمالية.

وهناك هياكل مختلطة حسب المشاريع- والوظائف حيث تستعمل المشاريع والوظائف

المختلفة (الموارد البشرية والتقنية) التي تخدم هده المشاريع.