مقدمة :

المؤسسة عبارة عن كيان متفتح على البيئة المحيطة ، و في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ونظرا لاضطراب هذه البيئة وعدم استقرارها، وتميز مستقبلها بالغموض وعدم اليقين، فإن المؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية والذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية في ظل هذا السياق، إحداث قطيعة مع الأفكار والممارسات السلبية، وعدم الاكتفاء بأن تكون ناجحة في تدبير شؤونها الجارية ، بل يتعين عليها أيضا تتعلم مهارة جديدة ؛ هي توقع واستشراف التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والاستجابة السريعة لهذه التغيرات، وضرورة التكيف معها، ومحاولة استباقها باستمرار والتأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك.

ولن يكون لها ذلك إلا من خلال تغيير أنماط التسيير، والقيم و السلوكات السلبية المعتاد عليها والتي تعمل على تعطيل التغيير والمحافظة على الحالة السالبة.

فعملية التحول تتطلب إدخال تغييرات جوهرية على أنظمة تسييرها، والبحث على أساليب جديدة لتطوير الهيكل المهاري للأفراد في كيفية إحداث تصحيح داخلي وتأهيل هذه الأنظمة عن طريق بذل مجهودات في ميادين الاتصال والتوعية والإقناع وتعبئة ذكاء المؤسسة.

فما المقصود بأنظمة التسيير ؟

ذلك ما نحاول الإجابة عليه في هذا المقياس ، من خلال التطرق إلى المحاور التالية :

المحور الأول : المقاربة النظامية

المحور الثاني : ماهية نظام التسيير

المحور الثالث : مكونات نظام التسيير

المحور الرابع : نظام التسيير في الإدارة الحديثة

المحور الأول : المقاربة النظامية

يشهد العالم المعاصر تعقد الظواهر المختلفة وتنامي التفاعل فيما بين أجزاءها ومكوناتها وذلك في جميع المجالات ولا سيما الإقتصادية منها وهذا ناتج عن إنتشار المؤسسات المتعددة الجنسيات وزيادة حدة المنافسة وتلاحق التغيرات التكنولوجية وكثافة الإجراءات و القوانين الحكومية .....إلخ.

ومع هذا النمو المستمر للظواهر المختلفة وتعقد مشاكلها أدى إلى التقليل من فاعلية الحلول الجزئية للمشاكل والتي تهمل العلاقات التفاعلية بين أجزاء ومكونات تلك الظواهر.

و من هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى مدخل جديد وهو ما يعرف بمدخل النظم للتعامل مع الظواهر المختلفة و إيجاد حلول لمشاكلها بحيث يأخذ بعين الإعتبار الإهتمام بالعمليات التي تربط بين أجزاءها ومكوناتها ببعضها البعض.

1. ظهور وتطور نظرية الأنظمة :

تمثل المقاربة النظامية فلسفة معرفية متكاملة و أسلوبا خاصا في التفكير العلمي يعتمد على مجموعة كبيرة من المفاهيم المستقلة عما ألفناه في المنهج التحليلي الذي شاع استعماله في كافة حقول المعرفة . و نوضح ذلك من خلال الجدول أدناه.

الجدول 01: مقارنة بين المقاربة النظامية و المنهج التحليلي

المنهج التحليلي	المقاربة النظامية
يعزل ، أي يركز على العناصر	تربط ، أي أنها تركز على التفاعلات الموجودة بين العناصر
يهتم بطبيعة التفاعلات	تهتم بنتيجة التفاعلات
يعتمد على دقة التفاصيل	تعتمد على الادراك الكلي
يغير متغيرا واحدا في كل مرة	تغير أكثر من متغير في آن واحد
تأكيد الوقائع يتحقق بواسطة الدليل التجريبي في اطارها النظري	تأكيد الوقائع يتحقق بمقارنة النموذج مع الواقع
فعال إذا كانت التفاعلات خطية و ضعيفة	فعالة إذا كانت التفاعلات غير خطية و قوية
يدفع إلى تعليم متخصص	تدفع إلى تعليم متعدد الاختصاصات
يركز على معرفة التفاصيل و عدم اهتمامه بتحديد الهدف	تركز على تحديد الأهداف و لا تهتم بتوضيح التفاصيل

انتقلت الطريقة النظامية في التحليل من مجال علم الأحياء والبيولوجيا إلى مجال العلوم الإدارية ، و أول انتقال لهذه النظرية الى ميدان الإدارة، كان بواسطة أعمال العديد من المفكرين بداية من **خمسينيات القرن 20** . وهذا من خلال دراسات واقعية قام بها العديد من الباحثين ،و يعتبر مهندس الالكترونيات Jay Wright Forrester من الأوائل الذين استعملوا هذه المقاربة لدراسة المؤسسة بالاعتماد على النماذج الرياضية. وما يمكن ملاحظته أن **فايول** قد سبق هؤلاء في هذا المجال حيث اعتبر المؤسسة تنظيما تقنيا واجتماعيا.

تزايدت الدراسات في هذا المجال وتوسعت بشكل كبير، إذ شمل منظور الأنظمة لدراسة المؤسسات، وخاصة الاقتصادية، أعمالا عديدة ومتنوعة، سواء من الناحية السيوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية، وبذلك منذ الستينيات من القرن 20 أصبح هذا المجال مقتحما من طرف المفكرين باستعمال هذه الطريقة، والتي أعطت دفعا قويا في المواضيع التي ندرسها لحد اليوم.

كما شهدت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر والفترة القصيرة التي قطعتها، وهذا يمكن تفسيره بغزارة الأعمال فيها، والاستعمالات الواسعة وانتشارها السريع.

2. مفهوم المقاربة النظامية :

تستمد هذه المقاربة اسمها من مصطلح النظام الذي تم تعريفه في سنة 1937 من طرف عالم الأحياء Bertalanfy. و قد استمرت النظرية العامة للأنظمة – منذ هذا التاريخ – في التطور و في التطبيق في ميادين متعددة ، إذ ترى هذه النظرية أن المنظمة يجب أن تدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها و علاقة المنظمة مع بيئتها.

- ✓ المقاربة النظامية l'approche systémique تأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة محل الدراسة.
- ✓ يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية .
- ✓ ينظر هذا المدخل إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف.
- ✓ ينظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها .
- ✓ النظر الى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بيها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها .

ويكمن **الهدف من تبني المقاربة النظامية في المؤسسة** في العناصر التالية :

- ✓ النظرة الشمولية للإدارة والتخلص من النظرة الجزئية.
- ✓ تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة.

- ✓ تركيز الانتباه على الأهداف العامة للنظام.
- ✓ تحقيق التكامل بين أهداف الأجزاء المختلفة والأهداف العامة للنظام ككل.
- ✓ التنسيق بين الإدارات وتحقيق التكيف اللازم معها.
- ✓ تحقيق الرقابة الذاتية من خلال المعلومات المرتدة.
- ✓ عدم الاعتماد على الحلول الجزئية للمشكلات الإدارية.

3. التفكير النظمي في مجال الأعمال :

- ✓ يرى التفكير النظمي العالم كنظام معقد ويشجع على فهم الترابطات والعلاقات المتبادلة، فهو يستند إلى فكرة أن النظام هو أكبر من مجموع أجزائه، وبالتالي ينبغي دراسته بشمولية.
- ✓ طبق التفكير النظمي في العديد من المجالات بما في ذلك قطاع الصحة، الدفاع، إدارة المشاريع، التعليم وقطاعات أخرى كثيرة.
- ✓ يعني التفكير النظمي أخذ المنظمة في حسبانها جميع الشركاء، كالموردين، العملاء، الموزعين، المستثمرين....إلخ. وهذا يؤدي إلى فهم مناسب لاحتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة، والسعي لإرضائهم، مما يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ يبدأ التفكير النظمي من مسح البيئة المستقبلية، ثم ينطلق إلى تعريف الرؤية المستقبلية المثالية، وكذلك الرسالة، والقيم الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. فهذا النمط من التفكير يعتمد على تحديد المخرجات أو الوضع المرغوب فيه.
- ✓ التفكير النظمي ذو طبيعة شمولية، بحيث يراقب المسؤولون باستمرار ليس فقط الانظمة التشغيلية في الاقسام (كأنظمة إدارة الجودة وصيانة البنية التحتية)، وإنما كذلك الجوانب المتعلقة بمراعاة قيم المؤسسة، مشاركة الموظفين المؤسسة أهدافها، عملهم كفريق لتحقيق هذه الأهداف.

4. تعريف النظام و خصائصه :

النظام لغة هو الترتيب و الاتساق ، أما اصطلاحا فيعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة معا لتحقيق هدف معين.

كما عرف النظام بأنه مجموعة مين الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملا، يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء.

النظام هو مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منتظم لتحقيق هدف محدد.

كل نظام هو عبارة عن نظام فرعي من نظام أكبر منه.

يتميز كل نظام **بالخصائص** التالية :

- ✓ **القدرة على التكيف والتأقلم** : أي مسايرة النظام للتغيرات والتحولات التي تطرأ في بيئته.

- ✓ **القدرة على التعلم** : القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة وايجاد أفضل الطرق لحل المشكلات التي تطرأ.
- ✓ **القدرة على المراقبة** : مدى قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- ✓ **المصداقية** : والتي تقاس بدرجة الأداء وقيمة المخرجات الصادرة عن النظام .

وتنقسم النظم إلى **نوعين** هما:

- ✓ **النظام المغلق** : وهو شيء مستقل وارتباطه ضعيف جدا مع البيئة الخارجية، أي هذه الأنظمة لا تؤثر و لا تتأثر بتغيرات البيئة المحيطة .فهذه الأنظمة لا تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية ولا تصدر أي طاقة أو مخرجات لهذه البيئة .
- ✓ **النظام المفتوح**: نظام أكثر واقعية يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، فيأخذ مدخلاته منها ويطرح مخرجاته اليها.

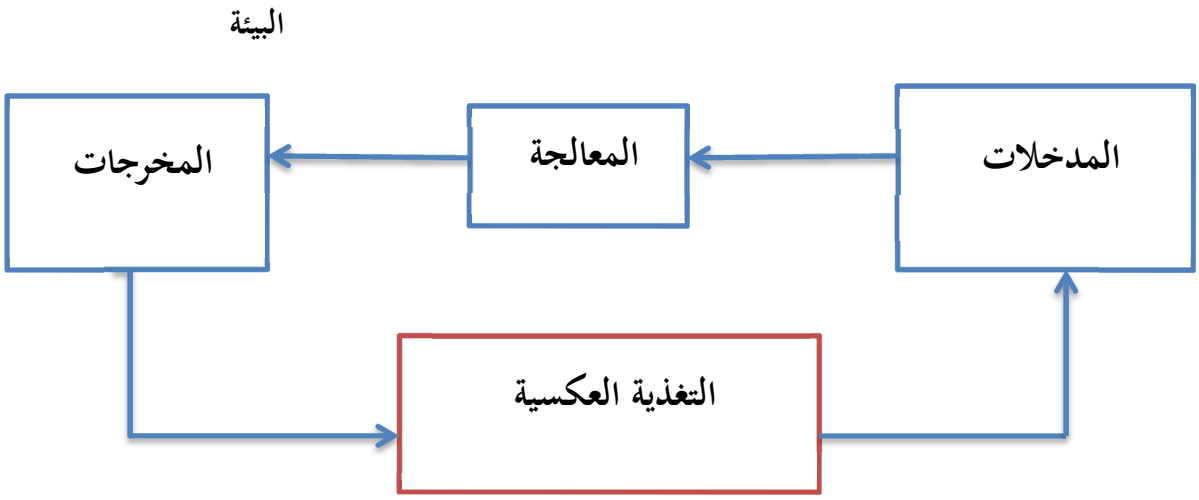
فالمقصود بالنظام المفتوح ليس فقط تفاعله مع البيئة المحيطة ، بل إن هذا التفاعل مع البيئة يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته و ديناميكيته، كما يوضحه الشكل رقم 01.

وعليه فالمنظمات بصفتها نظاما مفتوحا تتكون من:

- ✓ **المدخلات** : رأس المال، الموارد ، التجهيزات ، الأصول والموارد البشرية.
- ✓ **العمليات** : هي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات.
- ✓ **المخرجات** : هي نواتج العمليات السابقة من سلع وخدمات ووظائف، وخدمة المجتمع وإرضاء الزبون.
- ✓ **البيئة** : يظهر فيها المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون، الحكومة.
- ✓ **المعلومات المرتدة** : والتي تحصل عليها المنظمة من البيئة، وهي تشير إلى مدى قبول أو رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة.

تكون التغذية العكسية (Feed back) إما داخلية أو خارجية ، عمليات التغذية العكسية التي تتم داخل كل نظام فرعي في إطار النظام الكلي هي عبارة عن عمليات رقابية .

الشكل 01 : المؤسسة كنظام مفتوح



تستخدم مفاهيم النظم ومكوناتها، العناصر والنظم الفرعية والعلاقات المتبادلة بينها بالإضافة إلي البيئة، لتوضيح الصفة الشكلية التي تعود إلى أي من عناصر النظام وأثره على العناصر الأخرى.

لا يمكن للعنصر الواحد المنفرد من عناصر النظام أن يعمل بفعالية دون شراكة العناصر الأخرى لنفس النظام ، وهذا ما يسمى "بالاعتمادية المتبادلة" التي تبين السبب والأثر للعناصر التي تمثل الميزة التنافسية للمدخل النظمي (المقاربة النظمية).

5. إسهامات نظرية النظم :

- ✓ سمحت للباحثين في علم الادارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المؤسسة ، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها؛
- ✓ تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية؛
- ✓ تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على تفاعلها؛
- ✓ لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين ولا تزال متأججة، جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز.