

---

<b><i>Received/Geliş</i></b>	<b><i>Article History</i></b>	<b><i>Accepted/ Kabul</i></b>	<b><i>Available Online / Yayınlanma</i></b>
<b>1 /6 /2018</b>		<b>5 /6/2018</b>	<b>10 /6/2018</b>

---

**التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات**

**د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان**

**الملخص**

تأثر مجال الإدارة وخاصة إدارة منظمات الأعمال بثورة المعلومات والمعرفة، وبذلك لم نعد قادرين على تطبيق الأساليب الإدارية والتنظيمية القديمة في المنظمات؛ إذ صُعب التلائم والتأقلم مع الواقع الجديد فأُعيد النظر في بعض المفاهيم القديمة لتظهر بدلاً عنها مفاهيم جديدة تفي بمتطلبات العولمة، منها مفهوم التنظيم الافتراضي والذي يندرج تحت مظلة عولمة الإدارة في ظل عصر المعرفة. تنبع أهمية البحث في تناوله موضوعاً من الأهمية بمكان في مجال إدارة منظمات الأعمال وهو التنظيم الافتراضي. هدف البحث إلى التعرف على مفهوم التنظيم الافتراضي، وبيان أنواع التنظيمات الافتراضية وأسلوب عملها وآثارها، وأخيراً هدف إلى تقييم أداء عمل التنظيمات الافتراضية داخل المنظمات لمعرفة مدى جودتها. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي.

**نتائج البحث:** توصل البحث إلى إن انتشار التنظيمات الافتراضية، واستخدامها في عدة مجالات حتم بضرورة التعايش معها والاستفادة منها. كما اقتضى تعامل المنظمات مع اقتصاد المعرفة إلى تنمية التراكم المعرفي من مصادره والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادرها. أيضاً أُملي ظهور التنظيمات الافتراضية بضرورة التغيير في نمط الإدارة والتنظيم بالمنظمة من الصورة التقليدية إلى الصورة الحديثة. كما أُنحت الإدارة الافتراضية القيادة عن طريق التأثير بقوة الشخصية وجاءت بالقيادة الرقمية ورقابة الذات للأعمال، الأمر الذي يضمن جودة الأداء بالمنظمة. وأخيراً تُفيد متابعة أداء عمل التنظيمات الافتراضية من قبل المستويات الإدارية العليا وتقييمه تُفيد كثيراً في المحافظة على جودة الأداء.

**توصيات البحث:** يوصي البحث بزيادة فرص إنتاج المعرفة، وتسهيل تبادل المعرفة بين أجزاء المنظمة دون حواجز أو عقبات. أيضاً توفير وتأمين المعلومات والمعرفة كذلك الشبكة والاتصال، لضمان جودة أداء التنظيمات الافتراضية. كذلك تطوير وسائل تطبيق العمليات الإدارية والعمل على حوسبتها. كما أوصى بتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في العمليات الإدارية، وضرورة مواكبة تطور أجهزة الاتصال والشبكات. ختاماً أوصى البحث بإجراء المزيد من البحوث في مجال التنظيمات الافتراضية للوقوف على إيجابياتها والعمل على التقليل من سلبياتها، كذلك عرض التجارب الناجحة للاستفادة منها.

**الكلمات المفتاحية:** التنظيمات - المنظمات - الافتراضي - التنظيمات الافتراضية - المنظمات الافتراضية - الجودة - الأداء.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

### Virtual Organizations and their Impact on the Quality of Performance in Organizations

Dr.Tahani Ibrahim Mohammed Mahjoub - Sudan

#### Abstract

The management field, especially the management of business organizations, was affected with the information and knowledge revolution, thus, management bodies are no longer able to follow the ancient administrative and organizational practices in the organizations. It is hard to cope with the modern reality. Some old concepts were substituted to reflect recent concepts that match the specifications of globalization, including the concept of the organization which is under the umbrella of the globalization of the management in the era of knowledge. The significance of this research stems from the necessity of study in the organizations management, which is known by the virtual organize. The aim of the study is to identify the concept of virtual organization, establish the types of organizations, their way of work and their results to assess the performance of the organizations practice to determine their quality. This research applied the descriptive analytical method.

**Results:** The results of this research are the proliferation of virtual organizations and their practice in many areas necessitated the need to follow and benefit from these findings. Organizations' interaction with the knowledge of the economy also required the development of knowledge collection systems from sources, the constant updating of accessible knowledge and positive communication with its sources. The appearance of virtual organizations also required the need for changing the traditional organization's management form into a modern one. Virtualization also dropped the leadership of influencing with the power of personalization which has been replaced by the digital leadership and self-direction of business, which assures the quality of performance in the organization. Finally, monitoring the performance of the virtual organizations by the higher administrative levels and evaluating it, which is helpful in keeping the quality of performance.

**Recommendations:** The recommendations of this research are the increasing the opportunities for knowledge generation and facilitating the exchange of knowledge between the sections of the organization, securing and acquiring information and knowledge beside network and communication, to maintain the quality of performance of virtual organizations, developing methods of applying administrative processes and its computerization, training workers in the application of information technology in the administrative means, the need of the improvement and strengthening of communication tools and networks. Lastly, the importance of carrying out further studies in the area of virtual organizations to understand their advantages, master the negative aspects and confirm successful experiences to befit from.

#### المقدمة

أصبحت العولمة واقعاً مفروضاً علينا في جميع مناحي الحياة، وتبعاً لذلك نجد أنفسنا منساقين لمجارة تيار العولمة والذي قفز بتكنولوجيا المعلومات عالياً لتنبؤاً مكانة عالية وكبيرة في مجال الأعمال، الأمر الذي أدى إلى زيادة استخدامها ليقبل بذلك استخدام الأساليب التقليدية المعتمدة على الأوراق والحركة بين المكاتب وبذا يزداد الاعتماد على شبكة الاتصالات والتحول الرقمي في مجال الأعمال فكانت النتيجة ضرورة مواكبة عصر المعلوماتية والإنترنت.

تأثر مجال الإدارة وخاصة إدارة منظمات الأعمال بثورة المعلومات والمعرفة، فظهر في بداية هذا القرن مفهوم التنظيم الافتراضي نتيجة للزيادة في المشروعات الاقتصادية والأسواق. يندرج هذا المفهوم تحت مظلة عولمة الإدارة في ظل عصر المعرفة الذي نعيشه. يتكون التنظيم

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

الافتراضي من أعضاء ينتمون إلى مناطق جغرافية عديدة ومتباعدة حول العالم ويستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنسيق فيما بينهم.

يدور هذا البحث حول موضوع التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات، ويتناول مفهوم التنظيم الافتراضي الذي ظهر نتيجة لعمولة الإدارة في عصر المعرفة، كما يتحدث عن وجود التنظيمات الافتراضية داخل المنظمات، ويُبين تأثير التنظيمات الافتراضية على جودة أداء المنظمات.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً من الأهمية بمكان في مجال إدارة منظمات الأعمال وهو التنظيم الافتراضي والذي أصبح مصطلحاً شائعاً اليوم في أدبيات نظرية المنظمة والتسويق، ونظم المعلومات الإدارية والإنترنت، بعد أن كان مجرد مصطلح مبهم قبل عدة سنوات. وأدى ذلك إلى زيادة قدرات المنظمات على ابتكار وتطوير وطرح المنتجات والخدمات في السوق.

#### مشكلة البحث:

نتيجة تأثير منظمات الأعمال بثورة المعلومات والمعرفة ودخولها في عصر العمولة لم نعد قادرين على تطبيق الأساليب الإدارية والتنظيمية التي كانت سائدة؛ إذ صُعب التلائم والتأقلم مع الواقع الجديد فأُعيد النظر في بعض المفاهيم القديمة لتظهر بدلاً عنها مفاهيم جديدة تفي بمتطلبات هذا العصر ومنها مفهوم التنظيم الافتراضي الذي أحدث تطبيقه تأثيراً على جودة أداء المنظمات، قد يكون موجباً وقد يكون سالباً، وتلخصت مشكلة البحث في السؤال المحوري التالي:

#### ما هو تأثير التنظيمات الافتراضية على جودة الأداء في المنظمات؟

#### أهداف البحث:

1. التعرف على مفهوم التنظيم الافتراضي كواحد من المفاهيم التي فرضتها عمولة الإدارة في ظل عصر المعرفة.
2. بيان أنواع التنظيمات الافتراضية وأسلوب عملها وآثارها.
3. تقييم أداء عمل التنظيمات الافتراضية داخل المنظمات لمعرفة مدى جودتها.

#### منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي.

#### هيكل البحث:

1. المبحث الأول: ماهية التنظيمات الافتراضية.
  2. المبحث الثاني: التنظيمات الافتراضية بالمنظمات.
  3. المبحث الثالث: جودة أداء التنظيمات الافتراضية بالمنظمات.
- ويتهيء بالخاتمة التي تضم النتائج التي توصل إليها البحث، والتوصيات التي ينادي بها.

#### المبحث الأول: ماهية التنظيمات الافتراضية

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة، والذي بدأ مع كفاح الإنسان للحصول على أساسيات الحياة من غذاء وأمن. كان التنظيم في بداية عهده أمراً بديهياً ولاشعورياً وغير مكتوب؛ إذ كان المنظم هو العامل نفسه الذي يسعى وحده أو بالاشتراك مع أفراد أسرته إلى تأمين ضروريات

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

الغذاء والأمن. وعندما يتعلق الأمر بالفرد وحده فإنه يستطيع تنظيم أوقات عمله وراحته، لكن الأمر يختلف عندما لا يستطيع القيام بالعمل بمفرده، وهنا يصبح من الضروري وجود تعاون بينه وبين شخص آخر من أفراد الأسرة والتي تعمل كمجموعة واحدة، حيث تنوع أفراد الأسرة وتفاوت مقدراتهم ومهاراتهم استلزم وجود التخصص وتوزيع العمل بين جميع أفرادها حسب قدرة وطاقة كل فرد فيها، من هنا ظهر التخصص ليرتقي الانسان ويتحسن مستواه المعيشي فأنشأ منظمات تجمع التخصصات وتنظم الجهود في شتى المجالات. والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة؛ لأنه في حالة عدم وجود تنظيم يتوقع حدوث حالة من الفوضى حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد المجموعة<sup>1</sup>. ويلاحظ هنا أن الأسرة هي وحدة الإنتاج ووحدة الاستهلاك في ذات الوقت.

يتعدد تعريف مصطلح التنظيم الإداري بتعدد الباحثين والكتاب في هذا المجال، فيما يلي نورد عدداً من تلك التعريفات<sup>2</sup>:-

1. **تعريف برنارد:** نظام من الأنشطة المتناسقة إرادياً بين فردين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، ويعتبر نظاماً تعاونياً يعتمد على رغبة أعضائه في تحقيق أهداف مشتركة بينهم.
2. **تعريف هويت:** مجموعة متداخلة من التفاعلات والاتصالات والأنشطة والتصرفات الإنسانية والمشاعر والأفكار والإدراكات المرتبطة بالجوانب والأشياء المحيطة بالبيئة والتي تتأثر وتؤثر فيها.
3. **تعريف دونيل:** تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه الأنشطة إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة.

يمكننا وضع تعريف مبسط للتنظيم الإداري على أنه إطار داخل المنظمة يضم العاملين بها ويحدد الواجبات والاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بغية تحقيق هدف منشود، ومن خلال هذا الإطار يتم توزيع المهام والواجبات.

يثير مفهوم التنظيم الإداري جدلاً واسعاً في أدبيات الإدارة، كما يخلط الكثيرون بين مفهوم التنظيم الإداري وممارسة العملية الإدارية، إلا أن التنظيم الإداري يعد جزءاً من العملية الإدارية. يُعنى التنظيم الإداري بدراسة هيكل الإدارة، أهداف المنظمة ومهامها ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بتكلفة منخفضة ووقت قصير وانتاج كبير. يشتمل التنظيم كعملية إدارية على ثلاثة جوانب أساسية هي الهيكل التنظيمي (الإداري)، النظم الإدارية والوظائف (الأعمال). حظي التنظيم الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين للعملية الإدارية؛ وذلك لدوره الحيوي والمهم داخل المنظمة. تنبع أهميته من كونه أحد أدوات الإدارة التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، كما يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد والمجموعة عند العمل الفردي والجماعي.

يرتبط مفهوم التنظيم بمعنى المنظمة بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم، والذي يعني البعد البشري والعلاقات بين الأفراد في إطار منظومة أهداف محددة يسعون لتحقيقها من خلال تجمع يحمل هوية معينة. يستمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع من حيث وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته وله هدف معين يسعى لتحقيقه، ومن كون أن لكل فرد في التجمع البشري دوراً محدداً في تحقيق هذا الهدف، وأن للتجمع نظاماً يضم هذه الأدوار ويشرف عليها<sup>3</sup>.

1. أصول التنظيم والأساليب، محمد شاكر عصفور، ط1، عمان، الأردن، ط1، 1973م، ص64.

2. مرتكزات الإدارة وحالات من واقع التجربة، سوارالدهب أحمد عيسى عبدالرازق، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012م، ص 86.

3. ثروت شليبي، موقع الكنانة [www.kenanaonline.org](http://www.kenanaonline.org)، 2005/11/9م.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

#### تعريف المنظمة:

وتعرف المنظمة بأنها جماعة من الناس يعملون معاً لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنواناً ما، يسميه البعض هدف ويسميه آخرون غرض أو غاية<sup>1</sup>. ينظر للمنظمة على أنها كيان مادي يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بغرض تحقيق الربح، كثرت المنظمات وتعددت في عصرنا الحاضر وحياتنا اليومية ونلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم مختلف المنتجات والخدمات للمواطنين إضافة إلى الإشراف على كثير من جوانب الحياة فهناك المنظمات التعليمية، الصحية، الاجتماعية والاقتصادية. تتكون أي منظمة من عدد من الأفراد يعملون لتحقيق غرض محدد ومعين ومنصوص عليه في القوانين واللوائح التي أنشئت بموجبها تلك المنظمة، قد تكون المنظمة هيئة أو مؤسسة أو وزارة.

#### تعريف التنظيمات الافتراضية:

بفضل الإمكانيات التي وفرتها، ومازالت توفرها، تكنولوجيا المعلومات تنامت المنظمات الافتراضية من كونها مجرد تجربة عرضية منعزلة من بنات أفكار عدد محدود جداً من المنظمات الإبتكارية إلى شكل جديد من الأعمال يمثل بحق واحدة من أهم الثورات الحقيقية منذ الثورة الصناعية<sup>2</sup>.

ورغم أن المنظمات الافتراضية عبارة عن مشروع شراكة في وقانوني، بيد أن المنظمة الافتراضية أكثر من مجرد عقد شراكة بين منشآت أعمال لتحقيق هدف معين. والمنظمة الافتراضية هي كيان موجود يتنامى بسرعة فائقة محققاً الهدف الذي ينشده أعضاؤه، ألا وهو تطوير وتقديم منتج أو خدمة منفردة ذات جودة راقية. تلعب التنظيمات الافتراضية دوراً محورياً في إحداث تغيير جوهري في الكيفية التي تدار وتنظم بها أعمالها<sup>3</sup>. ينطلق المشروع الافتراضي من مبدأ اقتصاديات الحجم، حيث أن منشآت الأعمال ذات المشاكل أو التوجهات المشتركة توحد صفوفها وتتقاسم موارد تكنولوجيا المعلومات لكي تحقق وفورات في الموارد المادية.

يستخدم مصطلح "إفتراضي" لتنصيف نوع من حلول تكنولوجيا المعلومات الذي يجيز فعلياً لعدد غير محدود من أعضاء المشروع التواصل مع بعضهم البعض وتنفيذ عملياتهم وأعمالهم باستخدام بنية تحتية مشاعة بشكل مشترك. ففي البنية التحتية للمشروع الافتراضي يتم تنميط وتوزيع وتقاسم تطبيقات البرامج وتجهيزات الحاسوب والبيانات ومصادر شبكة الاتصالات. كما يمكن تنميط المعدات المحلية التابعة لكل عضو من أعضاء المشروع إلى أقصى ما يمكن، ويكون وصول المستخدمين لمصادر البنية التحتية المشاعة من مواقع قسوية بغض النظر عن الموقع الفعلي لمصادر تكنولوجيا المعلومات وهذا ما يجعل النظام إفتراضياً. وفي معظم الحالات فإن المستخدمين يصلون إلى مصادر تكنولوجيا المعلومات التابعة للمشروع باستخدام الإنترنت إلا أنه بالإمكان استخدام البنية التحتية الشبكية إذ كان ذلك يوفر الأموال. فالبنية التحتية الافتراضية تسهل عملية تقاسم بيانات المشروع وتضمن خصوصية وأمان البيانات التابعة لكل عضو من أعضاء المشروع، وتسمح بإدامة البيانات محلياً إذا كان مطلوباً<sup>4</sup>.

1. أصول التنظيم والأساليب، محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 64.

2. المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشرى عباس العلاق وطاهر محسن الغالي، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، [www.ar.scrbd.com](http://www.ar.scrbd.com)، 2016/10/15م، ص 4.

3. المرجع السابق، ص 4 و 5.

4. المرجع السابق، ص 2.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

تُعرّف الافتراضية بأنها عبارة عن قدرة منظمة ما على الحصول على الجدارات الحرجة وتنسيقها بشكل متسق من خلال تصميمها لعمليات وأعمال ذات قيمة مضافة وآليات حاكمة تتضمن جدارات خارجية وداخلية لتقدم قيمة متميزة وفريدة إلى السوق<sup>1</sup>.

تحتاج المنظمات إلى ما يسمى بالجدارات المحورية (المعرفة) والتي يمتلكها كل عضو من أعضائها لكي تكون المجموعة برمتها قادرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة. تشكل هذه المنظمات مجتمعة منظمة افتراضية، يعد تقاسم الجدارات المحورية التي يمتلكها الأعضاء الشركاء من أبرز وأهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى توحيد صفوفها والعمل سوياً كفريق واحد. أصبح مصطلح "المنظمات الافتراضية" شائعاً اليوم في أدبيات نظرية المنظمة والتسويق، ونظم المعلومات الإدارية والإنترنت، بعد أن كان مجرد مصطلح مبهم قبل عدة سنوات، لتصير قدرات هذه المنظمات على ابتكار وتطوير وطرح المنتجات والخدمات في السوق مُحدّد في ضوء قدراتها على تنظيم وإدامة علاقات شبكية بدلاً من قدراتها المألوفة على تصنيع منتج أو تقديم خدمة<sup>2</sup>.

المنظمة الافتراضية عبارة عن مجموعة من المنظمات المتصلة ببعضها البعض عن طريق شبكة وتعمل بشكل جماعي للاستفادة من مزايا تبادل فرص العمل التي تتغير باستمرار. يتقاسم الشركاء في المنظمة التكاليف والمهارات وإمكانية الوصول إلى الأسواق الدولية، ويسهم كل شريك في المنظمة الافتراضية بالعمل في المجال الذي يتقنه بشكل خاص. كما يمكن أن تكون المنظمة الافتراضية عبارة عن مشروع مكون من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية، وهي منظمة بدون حدود لا تحتاج إلى تجميع العمال في مكان واحد وهي كذلك بلا حدود تنظيمية متحررة من الهرمية، وهي شبكة تتقاسم المعلومات بين العاملين فيها داخلياً ومع الموردين والزبائن خارجياً. وتستخدم الإنترنت في الارتباط بالأفراد، الممتلكات والأفكار بغرض إيجاد وتوزيع المنتجات والخدمات دون الإلتزام بالحدود التنظيمية التقليدية والمواقع الجغرافية<sup>3</sup>.

في التنظيم الافتراضي يتحرر العاملون والمستفيدين من التقيد بعنصري الزمان والمكان لإعطاء الفرصة لإنجاز الأعمال في كل زمان، وعدم حصرها في ساعات أو أيام محددة، وفي أي مكان. كما تشمل خيارات متعددة للعاملين والمستفيدين للاختيار فيما بينها. من أمثلة المنظمات الافتراضية شركة ديل (Dell) وبنك باركلي العالمي.

توجد بعض الفروقات بين المنظمة العادية والمنظمة الافتراضية، وذلك من حيث<sup>4</sup>:

1. المنظمة الافتراضية لا تتحمل مصروفات بالمقارنة مع المنظمة العادية التي تتحمل مصروفات في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تتطور.
2. في المنظمة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما وهدف مشترك وبكامل إرادتهم الحرة، بينما في المنظمة العادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب، المنصب والأمان الوظيفي أولاً وليس من أجل فكرة أو قيمة معنوية.
3. المنظمة الافتراضية تعتمد على الفرد، بينما تعتمد المنظمة العادية على النظام وكثيراً ما يخرق الأفراد هذا النظام فتضطر إلى إعادة بنائه من جديد.

<sup>1</sup> . المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشير عباس العلاق وطاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> . المرجع السابق، ص 5.

<sup>3</sup> . المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وإنعكاساته على الاقتصاديات الدولية، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com) ، 10/1/2016م، ص 8.

<sup>4</sup> . المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 7 و 8.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

4. تركز المنظمة الافتراضية عملها على تجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق ما تصبو إليه، بينما تركز المنظمة العادية عملها على فض النزاعات ومعالجة الأخطاء وتقليص النفقات وبذا يقل وقت الإنجاز.

#### أسباب ظهور التنظيمات الافتراضية:

هنالك عدد من الأسباب أدت إلى ظهور التنظيمات الافتراضية نجملها فيما يلي<sup>1</sup>:-

1. الحاجات المتزايدة للمرونة، لكون المرونة أصبحت ضرورة مطلوبة في ظل سيادة وتنامي حالة التغيير والتحول المتواصل في بيئة المنظمات.
2. الحاجة للكفاءة المتأنية في حالة تقاسم الموارد مع الشركاء، الأمر الذي يستدعي ضرورة توافر مجموعة مؤلفة من أنواع كثيرة ومختلفة من المعرفة، ولأن المنظمات المستقلة لا تمتلك بمفردها تلك الإمكانيات صارت تعتمد على التعاضد الذي أصبح شرطاً مسبقاً لتمكين الشركاء من الإستجابة والتجاوب لمطالبات البيئة.
3. الحاجة إلى التكيف والتأقلم مع بيئات تتسم بالمفاجآت والسرعة في عمليات التغيير. ولا ننسى أن التكيف والتأقلم أصبح سمة ضرورية في بيئة كثيرة الإضطرابات سريعة التغيير، فالهياكل التقليدية والأطر الجامدة لا تصلح للعمل والتجاوب.

#### أنواع المنظمات الافتراضية:

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من المنظمات الافتراضية حسب معنى إفتراضي<sup>2</sup>:

**النوع الأول:** إذا كانت كلمة إفتراضي تعني "قائم على ما يظهر" يقابلها في الإنجليزية "Existing Seemingly"، تسمى منظمة إفتراضية مستقرة، وهنا يكون التعاضد بين أعضائها ذو صفة دائمية، ويوصف هذا النوع من المنظمات بالمنظمات الافتراضية الدائمة (Organizations Permanent Virtual). تكون عادة في هذه الحالة، منظمة واحدة تلعب دور الشريك المحوري الذي يقوم بوضع قواعد التعاضد.

**النوع الثاني:** إذا كانت كلمة إفتراضي تعني "احتمال أن يكون قائماً" أو "ممكن قيامه" يقابلها في الإنجليزية "Potentially Existing" تسمى منظمة إفتراضية ديناميكية، وفي مثل هذه الحالة تكون هناك شبكات ديناميكية تقوم مجتمعة بعمل مشترك. ويكون التعاضد بين هذه الشبكات ذو طبيعة مؤقتة في أغلب الأحيان وتكون القيادة مشتركة، تشير أغلب التعاريف ذات الصلة بالمنظمة الافتراضية إلى هذا النوع.

#### مزايا وخصائص المنظمات الافتراضية:

تتميز المنظمة الافتراضية بأنها عبارة عن شبكة منظمات مستقلة ومتناثرة جغرافياً وذات رسالة متداخلة جزئياً؛ حيث يسعى جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة إلى جعل جداراتهم المحورية ومعارفهم في متناول بعضهم البعض<sup>3</sup>. كما تتميز بأنها تقوم على الأفكار والبرامج وتطورها، وتقوم على فكرة وهدف وإدارة حرة وهي عبارة عن جهد تنسيقي وتجميعي لجهود عديدة<sup>4</sup>.

كذلك تتميز التنظيمات الافتراضية بالاعتماد على فرق عمل افتراضية لانجاز الأنشطة بأسلوب يتصف بالشمولية والتكامل. يتنوع الشركاء داخل التنظيم الافتراضي الواحد كل واحد منهم يتخصص في مجال يختلف عن الآخر. أيضاً تتميز التنظيمات الافتراضية بإمكانية التوافق

1. المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشير عباس العلاق وطاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 5 و6.

2. المرجع سابق، ص 6.

3. المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشير عباس العلاق وطاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 7.

4. المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 8.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

مع أي هيكل تنظيمي للمنظمة وخفض نفقات الإدارة. كما تعمل على تحقيق مبدأ الشفافية في التعامل. وحفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق الإلكترونية. ويمكن إجمال الخصائص التي تتصف بها المنظمات الافتراضية في التالي<sup>1</sup>:-

1. عابرة للحدود.
2. متناثرة جغرافياً.
3. جدارات محورية مكاملة للموارد.
4. تقاسم المعرفة.
5. تغيير المشاركين.
6. المساواة بين المشاركين.
7. إتصالات إلكترونية.
8. التوجه بالعمل.
9. الاعتمادية المتداخلة.
10. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمسؤوليات.
11. خفض التكاليف الإدارية.
12. الاستخدام المتعدد للموارد البشرية.
13. اغتنام الفرص.
14. الثقة.
15. المرونة.

### المحور الثاني: التنظيمات الافتراضية والمنظمة

#### اسلوب عمل التنظيمات الافتراضية داخل المنظمة:

يتواجد أعضاء التنظيمات الافتراضية في أماكن مختلفة، يتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية العصب الرئيسي وذلك لكونها تسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات وبلورة الحلول واتخاذ القرارات وتحقيق الترابط بينها لاسيما عدم تواجد الشركاء في موقع واحد<sup>2</sup>.

تعمل التنظيمات الافتراضية على التأثير على هيكل المنظمة؛ وذلك بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بشكل أسرع والتحول إلى نمط فريق العمل بشكل أكثر فعالية لسهولة التواصل والحصول على المعلومات. كما تعمل على سرعة الاستجابة للفرص خارج مجال عمل المنظمة،

1. المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشير عباس العلق وطاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 7.

2. الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تاسيس عملية، عادل حرموش المفرحي وآخرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007م، ص 100.



## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

والاستجابة السريعة للتغيير في بيئة المنظمة وتشجع الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>. يتسم العمل في التنظيمات الافتراضية على تكامل الأعمال بين الإدارات واستخدام العقل الجمعي، وإدارة الوقت في سبيل تحقيق الأهداف والإنجازات<sup>2</sup>.

في التنظيمات الافتراضية يحدث التحول من التنظيمات الهرمية القائمة على السلطة المركزية وفوارق المستويات إلى منظمات تداخلية شبكية قائمة على التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم. كما تحدث زيادة في الإيرادات، سرعة خدمة العملاء، تخفيض الوقت والتكلفة، تظهر قدرات تنافسية أعلى وتوجد فرص جديدة. وفي ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الإلكتروني؛ أي الانتقال من إدارة الأشياء والأماكن إلى الإدارة الرقمية، تشجع ممارسة إدارة الذات بدلاً من ممارسة الرقابة على الغير وذلك بفضل التفاعل المباشر بين المدير والعاملين من جهة وبين السوق والزبائن من جهة أخرى<sup>3</sup>.

#### آثار التنظيمات الافتراضية في المنظمة:

ويمكن حصر الآثار الناتجة من عمل التنظيمات الافتراضية في المنظمة فيما يلي:-

1. إتاحة جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها، وبناء مخزون المعرفة بالمنظمة.
2. تكامل أعمال المنظمة في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
3. تحول الإدارة من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية.
4. تحول المنظمة من هرمية الشكل إلى شبكية الشكل.
5. القدرة على تخزين البيانات والمعلومات والمعارف، القدرة على توصيلها لمن يحتاجها.
6. الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة ورفع مستوى الكفاءة بها، والقدرة على تعظيم الموارد البشرية وتطويرها وتوظيف الموارد المادية.
7. تطوير العلاقات مع كل الجهات المتعاملة.

#### المشاكل التي تواجه عمل التنظيمات الافتراضية:

تواجه التنظيمات الافتراضية العديد من المشاكل التي تعترض سير عملها، وتحدد عدد منها بالزوال. وفيما يلي جزء من هذه

المشاكل:-

1. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يقتضي متابعة أحدث التقنيات ومواكبة التطور وضرورة ديمومة الاتصال بالشبكة.
2. التدريب المستمر للشركاء على وسائل تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة المنظمات لأحدث أجهزة الاتصال والحصول عليها.
3. حدوث فجوة تنظيمية عند الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.
4. صعوبة متابعة الشركاء المتفرقين في الزمان والمكان.
5. المحافظة على رضا المستهلك للمنتج والمستفيد من الخدمة.

1. المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 8.

2. تجربة الذاكرة المؤسسية لمركز معلومات مجلس الوزراء، في ملتقى تحول المنظمات من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات، ورشة عمل وحالات تطبيقية وعملية 2005م، معتز عبد المجيد خورشيد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م، ص 11.

3. الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، عادل حرموش المفرحي وآخرون، مرجع سابق، 2007م، ص 9.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

### المحور الثالث: جودة أداء التنظيمات الافتراضية

#### تعريف الجودة:

إن أنسب وأشمل مفهوم للجودة هو كلمة الاتقان، وهنا نذكر قول الله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (سورة النمل، آية رقم 88)، وقول الرسول الكريم صل الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". فالاتقان يعني أداء العمل على أتم وجه وإنجاز على أفضل حالة.

تعرف الجودة بأنها عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، وبحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق. ويقاس هذا في سبيل إرضاء الزبائن والمستخدمين. تم تعريف الجودة حسب معيار المنظمة الدولية للمواصفات "أيزو" على أنها مجموعة من السمات والمميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح وبشكل مضمون<sup>1</sup>.

#### تعريف الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية والمهمة في العملية الإدارية التي تمارس داخل جميع المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها. تعددت تعريفات مفهوم الأداء فاصبح لا يوجد اجماع أو اتفاق واضح حول مفهوم الأداء، والسبب في ذلك يعود إلى تعدد المعايير المستخدمة والمعتمدة لقياسه.

كان مفهوم الأداء قاصراً في البداية على مجموعة محددة من العوامل التي يغلب عليها الاتجاه المالي، وهذه العوامل تعبر عن قياسات مالية من خلال مؤشرات مالية مثل الربح، وقد كانت هذه المؤشرات هي المستخدمة في تقييم أداء المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها<sup>2</sup>. يعرّف الأداء على أنه قيام الفرد بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته؛ إذن هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة متمثلاً في أنشطة وتصرفات مقصودة من أجل إنجاز مهمة معينة لتحقيق هدف محدد أو مرسوم<sup>3</sup>.

#### تقييم أداء عمل التنظيمات الافتراضية:

يجب أن توضع نتائج المراجعات والتقييم للتنظيمات الافتراضية تحت انتباه العاملين المسؤولين عن الأنشطة، لكي يضمنوا اتخاذ الإجراء الصحيح فوراً. ويتم التقييم عن طريق الآتي<sup>4</sup>:

1. مفهوم الجودة، دانه الوهادين، [www.Mawodoo3.com](http://www.Mawodoo3.com)، 2016/11/15م.
2. أثر الوصف الوظيفي على التخطيط الإداري وتقويم التنمية البشرية، دراسة ميدانية على مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن 1998م - 2000م، جاسر عبدالرازق اليقوب السور، بحث ماجستير (غير منشور)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2002م، ص 57.
3. التدريب الإداري الموجه بالأداء، عقلة محمد المبيضين واسامه محمد جرادات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001م، ص 42.
4. الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، عادل حرموش المفرحي، وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

1. النتائج المنجزة مقابل أهداف المنظمة.
  2. الأنظمة والأدوات المستخدمة والتأكد من مدى قدرتها على خلق قيمة جديدة للأعمال.
  3. التدريب المقدم للعاملين للتأكد من قدرتهم على إنجاز الأعمال بمهارة.
  4. التأكد من كفاءة نظم الحماية والأمن الخاصة بالبيانات والمعلومات.
  5. التأكد من مدى مساهمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات في خفض تكلفة الأعمال مع المستفيدين.
- يمكن بناء مؤشر قياس الأداء للمنظمة عن طريق:-

1. ساعات العمل الإنتاجية والمشاركة الجماعية.
  2. قيمة العائد المادي.
  3. رضا العملاء والمستفيدين من خلال آراء المستفيدين ومعدلات الطلب.
  4. الانتشار الإعلامي عن طريق وسائله المختلفة من صحف، تلفاز ومذياع.
- تعمل التنظيمات الافتراضية لموازنة الأداء عن طريق الآتي<sup>1</sup>:-
1. ربط أهداف المنظمة بما تقوم به من أعمال ومشروعات.
  2. قياس أداء الأعمال وقياس تكلفتها.
  3. تحديد الأخطاء وتصحيح المسار.

### عوامل نجاح التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء:

لضمان نجاح التنظيمات الافتراضية واستمرارية عملها ومن ثم تأكيد جودة الأداء بالمنظمة الأمر الذي يعزز وجودها ننصح بتحقيق العوامل التالية<sup>2</sup>:-

1. تبنى نظم إلكترونية وبشرية تستجيب للفضاء الافتراضي.
2. الاهتمام بالدقة وتحليل المعلومات وفتح قنوات تدفقها؛ إذ تقوم الإدارة الافتراضية على الشفافية والتغيير المستمر وتفق ضد الإدارة الهرمية والاتجاهات الأحادية في الاتصال.

### النتائج:

توصل هذا البحث إلى النتائج التالية:-

1. انتشار التنظيمات الافتراضية الواسع، واستخدامها في مجالات عديدة حتم بضرورة التعايش معها والاستفادة من فوائدها العديدة.
2. اقتضى تعامل المنظمات الحديثة مع اقتصاد المعرفة إلى تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة.
3. ظهور التنظيمات الافتراضية أملى بضرورة التغيير في نمط الإدارة والتنظيم بالمنظمة من الصورة التقليدية إلى الصورة الحديثة.

1. تجربة الذاكرة المؤسسية لمركز معلومات مجلس الوزراء، معتر عبد المجيد خورشيد، مرجع سابق، ص 12.

2. المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 9.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

### د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

4. أُنعت الإدارة الافتراضية عصر القيادة عن طريق التأثير بقوة الشخصية وجاءت بالقيادة الرقمية و رقابة الذات للأعمال، الأمر الذي يضمن جودة الأداء بالمنظمة.
5. متابعة أداء عمل التنظيمات الافتراضية من قبل المستويات الإدارية العليا وتقييمه يفيد كثيراً في المحافظة على جودة الأداء بها.

#### التوصيات:

يوصي البحث بالتوصيات الآتية:-

1. زيادة فرص إنتاج المعرفة، وتسهيل تبادل وتناول المعرفة بين أجزاء المنظمة دون حواجز أو عقبات.
2. توفير وتأمين المعلومات والمعرفة، الشبكة والاتصال، لضمان جودة أداء التنظيمات الافتراضية.
3. تطوير وسائل تطبيق العمليات الإدارية والعمل على حوسبتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
4. تدريب الأفراد على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في العمليات الإدارية بمنظمتهم، وضرورة مواكبة التطور في أجهزة الاتصال والشبكات.
5. إجراء الدراسات والبحوث في مجال التنظيمات الافتراضية للوقوف على إيجابياتها والعمل على التقليل من سلبياتها، كذلك عرض التجارب الناجحة للإستفادة منها.

#### الخاتمة

جعلت مؤثرات طفرة تكنولوجيا المعلومات من العالم دوائر صغيرة متشابكة، إختلطت الأقطار فيها وتباعدت مراكزها اقتصادياً فظهرت بذلك منظمات مبنية على المعرفة والمعلومات تعمل وفق تنظيم إفتراضي يجمع الأفراد المختلفين في أماكنهم وفي أزمانهم. وللتنظيم الافتراضي جوهرًا حقيقياً في تنظيمه المؤسسي الذي ينسق الجهود ويوحدها باتجاه واحد مشترك.

انتشرت في الآونة الأخيرة التنظيمات الافتراضية بصورة واسعة، وأصبحت تعمل بها كبريات الشركات في العالم لأنها حققت لها مكاسب مادية وضمان تسويق منتجاتها وخدماتها على نطاق واسع، أيضاً قللت من التكاليف الإدارية. وهكذا أدى نجاح التنظيمات الافتراضية إلى ضرورة الاعتراف بها والتعامل معها.

تناول البحث موضوع التنظيمات الافتراضية في ثلاثة مباحث هي ماهية التنظيمات الافتراضية، التنظيمات الافتراضية بالمنظمات وجودة أداء التنظيمات الافتراضية بالمنظمات.

توصل البحث عدة نتائج أهمها تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة، انتشار التنظيمات الافتراضية حتم بضرورة التعايش معها والاستفادة من فوائدها العديدة وظهور التنظيمات الافتراضية أملى بضرورة التغيير في نمط الإدارة والتنظيم بالمنظمة من الصورة التقليدية إلى الصورة الحديثة.

اقترح البحث من التوصيات أبرزها زيادة فرص إنتاج وتنمية المعرفة، وتسهيل تبادل وتناول المعرفة بين أجزاء المنظمة دون حواجز أو عقبات، تطوير وسائل تطبيق العمليات الإدارية والعمل على حوسبتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث في مجال التنظيمات الافتراضية للوقوف على إيجابياتها والعمل على التقليل من سلبياتها، كذلك عرض التجارب الناجحة للإستفادة منها.

#### مقترح دراسات مستقبلية:

1. دراسة وتحليل نماذج لمنظمات تطبق التنظيم الافتراضي.
2. عرض تجارب لمنظمات تعمل بالتنظيم الافتراضي.
3. عقد دراسات مقارنة بين المنظمات الافتراضية.

## التنظيمات الافتراضية وتأثيرها على جودة الأداء في المنظمات

د. تهاني إبراهيم محمد محجوب / السودان

### المصادر والمراجع:

1. أثر الوصف الوظيفي على التخطيط الإداري وتقييم الأداء وتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن 1998م – 2000م، جاسر عبدالرازق يعقوب النصور، بحث ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2002م.
2. الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تاسيس عملية، عادل حرموش المفرحي، وآخرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007م.
3. أصول التنظيم والأساليب، محمد شاکر عصفور، ط1، عمان، الأردن، 1973م.
4. تجربة الذاكرة المؤسسية لمركز معلومات مجلس الوزراء، ملتقى تحول المنظمات من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات 2005م، ورشة عمل وحالات تطبيقية وعملية، معتز عبد المجيد خورشيد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م.
5. التدريب الإداري الموجه بالأداء، عقلة محمد المبيضين واسامه محمد جرادات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001م.
6. ثروت شلبي، موقع الكنانة، [www.Kenanaonline](http://www.Kenanaonline)، 2005/11/9م.
7. مرتكزات الإدارة وحالات من واقع التجربة، سوار الذهب أحمد عيسى عبدالرازق، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012م.
8. مفهوم الجودة، دانه الوهادين، [www.Mawodoo3.com](http://www.Mawodoo3.com)، 2016/11/15م.
9. المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، بشير عباس العلق وطاهر محسن الغالبي، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، [www.ar.scrbd.com](http://www.ar.scrbd.com)، 2016/10/15م.
10. المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، بوزيان عثمان، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وإنعكاساته على الاقتصاديات الدولية، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)، 2016/10/1م.