

## **محاضرة: وظائف إدارة الموارد البشرية**

ونعني بها الاعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ويمكن تصنيفها إلى نوعين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية.

### **١\_ الوظائف الفنية: وتشمل ما يلي**

- تحليل وتصميم الوظائف: وهذا بمعرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب، الاختيار والتعيين: وهذا بتحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم واختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة كما ونوعل ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:
  - \_ تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
  - \_ تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.
  - \_ اختيار القوى العاملة واجراء الاختبارات الازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وغيرها.
- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم.
- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الافراد وتوجيههم على السلوك الإيجابي وفي حالة نجاحهم في تأدية وظائفهم على احسن وجه وتحقيق اهداف المنظمة تقوم هذه الأخيرة بكافئتهم على أدائهم.
- تقييم أداء العمال: ويكون هذا بالاطلاع على مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: ويعني هذا مكافأة الافراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم أي أنه لكل وظيفة أجر خاص بها.

### **٢\_ الوظائف الإدارية**

- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية والهادف الى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات اعمال معينة، إذ تقوم الادارة العليا بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعة وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد البشرية وكيفية جلبها.
- التنظيم: وهو الوظيفة المكملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة للتنفيذ.

- التوجيه: تتمثل هذه الوظيفة في قيادة وتحفيز الموظفين لتنفيذ خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ببساطة هي عملية ارشاد الموظفين وتنسيق جهودهم لضمان الأداء المطلوب.
- الرقابة: وهي عملية التأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية عن الحاجة.

## **محاضرة: التسيير الاستراتيجي**

### **1\_تعريف التسيير الاستراتيجي**

تعرف الاستراتيجية بأنها فن استخدام المعلومات أو دمجها بهدف صياغة مخططات عمل والقدرة على جمع أكبر قدر من الأمور اليقينية لمواجهة الأمور الغير مؤكدة، أما مصطلح الإدارة الاستراتيجية فيشير إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، ويتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات والتي تبدأ في تحديد هذه الأهداف ثم العمل على تحليل البيئة التافسية المحيطة بالمؤسسة وتحليل نظامها الداخلي ثم وضع نظام لتقديم هذه الاستراتيجيات مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها أو من الجهات المنافسة لها، كما تعرف بأنها العملية التي بواسطتها يمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

### **2\_أهمية التسيير الاستراتيجي**

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة التي تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التعامل مع المتغيرات.
- توفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وابرازها لجميع المستويات الإدارية بالإضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع أساس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة في المؤسسة.

### **3\_اهداف التسيير الاستراتيجي**

من المعروف ان الهدف الأساسي الذي ادى إلى ظهور التسيير الاستراتيجي هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقاً من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- رسم خارطة طريق المؤسسة التي تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الاعمال في المستقبل.
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والأجنبية.
- الاستخدام المثلى للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية الندرة.
- منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط والعمليات.

#### 4\_ مستويات التسيير الاستراتيجي

- مستوى الاستراتيجية الكلية او استراتيجية المنظمة: في هذا المستوى من التسيير الاستراتيجي يتم التركيز على المؤسسة ككل إذ يتم التأكيد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي، وتقع مسؤولية هذا النوع من التسيير الاستراتيجي على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها اذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلائم مع الفرص الاستراتيجية.
- استراتيجية وحدات الاعمال: هنا التسيير الاستراتيجي يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، فهذا المستوى يعتبر بمثابة مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين، ويقوم بوضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية مدير الوحدة نفسها.
- الاستراتيجية الوظيفية: يهتم هذا المستوى بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة الاعمال.

#### 5\_ مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تحديد رؤية ومهمة المؤسسة: إذ اول ما يتبارى إلى ذهن المسير هو مجال العمل الذي يجب ان تنشط فيه المؤسسة وعليه مهمة اكثراً ووضوحاً لمستقبل المؤسسة وبالتالي صياغة رؤية واضحة عن مسار المؤسسة في المستقبل وامتلاك فكر وفلسفة وثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى وتحدد مجال اعمالها وسلعها وخدماتها وفئة مستهلكيها.
- تحديد الأهداف: فالمؤسسة بحاجة لوضع اهداف عقلانية وقابلة للتحقيق تعبر عن حالة عامة لما تريده المؤسسة الوصول إليه بطريقة منهجية.

- صياغة الاستراتيجية: وهي مجموعة التصورات والخطط التي ستوضح كيفية تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التافسية وتتضمن صياغة الاستراتيجية العمليات التالية:  
التشخيص والتحليل الاستراتيجي.

— تحليل الفارق الاستراتيجي: في المستقبل واثناء أداء المؤسسة لأعمالها تجد المؤسسة نفسها بين وضعيتين رئيسيتين وضعية مرغوب فيها تترجمها الأهداف المسطرة ووضعية تتجه نحوها بفعل دفع عوامل المحيط والفارق الاستراتيجي يمثل الفجوة بين الوضعيتين، والتحدي الاستراتيجي الذي يواجه المؤسسة يتمثل في العمل على تقليص الفارق إلى ادنى مستوى ممكن.

— اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يتم في هذه العملية البحث عن الخيارات الاستراتيجية الممكنة بناءاً على نتائج التشخيص وتحليل الفارق ثم تقييم البديل الممكنة.

- تنفيذ الاستراتيجية: بعد اختيار الاستراتيجيات المناسبة لأداء نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، تأتي مرحلة ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى خطط تطبيقية.
- التقييم والرقابة الاستراتيجية: تتم في هذا الإطار عملية الرقابة من خلال متابعة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، أي تتبع تطور أداء المؤسسة وقياس مدى توجه أو انحراف الوضع الفعلي للمؤسسة عن الأهداف المسطرة، بمعنى قياس الفجوة الاستراتيجية والقيام بالإجراءات التصحيحية.

## محاضرة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### 1\_ تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط الموارد البشرية مرتبطة بخطط وسياسات واهداف المنظمة، ويعني هذا أن تستمد اهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من اهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، فالتسير الاستراتيجي للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل وكل ما يتعلق به شؤون تخص حياته الوظيفية، وتنماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية

التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

## 2\_ متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الاجرائي قصير المدى عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، إذ لا تكتفي بالأعمال اليومية مثل الأجرور بل تهتم أيضا بوضع خطط طويلة المدى، فهي تعالج حاجات المؤسسة الحالية وفي نفس الوقت تفك في حاجاتها المستقبلية من الكفاءات.
- النظر إلى المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي، بحيث لم يعد النظر على المورد البشري باعتباره تكلفة او عبئ مالي بل أصبح النظر إليه كعنصر قوة يمكن ان يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن اهداف المؤسسة الكبرى.
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية.

## 2\_ ابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أي موائمة احتياجات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تحديد وتلبية الاحتياجات المستقبلية من العمالة، والاستعداد الكامل للتغيرات في السوق او البيئة التنافسية.
- التوظيف والاختيار : أي استقطاب وتوظيف افضل الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة على المدى الطويل، وتعتمد هذه العملية على وضع معايير دقيقة لتقدير المهن ومهارات و الكفاءات المطلوبة لتحقيق نجاح الاعمال وتصميم إجراءات التوظيف والاختيار لجذب المترشحين.
- التدريب والتطوير: أي التركيز على تنمية الكفاءات التي تساهم في نجاح المنظمة، ويشمل ذلك تطوير برامج تدريب مخصصة لمواكبة احتياجات السوق واعداد الموظفين للأدوار المستقبلية، ومهارات التغلب على التحديات وتشجيع التعلم المستمر .

- إدارة الأداء: أي انشاء وتنفيذ العمليات التي تشجع السلوكيات والنتائج المتفوقة مع قيم الشركة وأهدافها الاستراتيجية، وربط أداء الموظفين بهذه الأهداف عبر معايير واضحة وقابلة للقياس، وخلق ثقافة تعتمد على التميز والتحسين المستمر.
- التعويضات والحوافز: أي ربط التعويضات بالنتائج ومكافأة الإنجازات التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين علىبذل قصارى جهدهم وتعزيز رضاهم وزيادة انتاجيتهم من خلال المكافآت والاحتفاظ بالموظفيين المتميزين عبر تقديم المزايا الإضافية والحوافز المادية.

## **محاضرة: توصيف الوظائف**

### **1\_ تعريف تحليل وتوصيف الوظائف**

- تعريف تحليل الوظائف: ويعني تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها وواجبتها ومسؤولياتها وتقدير المهارات وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها، بصفة عامة هو عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف عن مواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.
- تعرف توصيف الوظائف: يعد توصيف الوظائف مخرج من مخرجات وظيفة التحليل، وحصلة جامعة لكل مضمونها في وثيقة رسمية مضبوطة ومفهومة، إذ يعبر توصيف الوظائف عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تعريف تصصيلي مكتوب للوظيفة، موضحة هدفها طبيعتها، المهام، الواجبات، الاختصاصات، والمسؤوليات التي تتضمنها وظروف أداء هذا العمل، كما تعرف بأنها بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين.

### **2\_ استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف**

يسمح تحليل وتوصيف الوظائف بتوفير العديد من المعلومات التي يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تحطيط القوى البشرية: يسمح تحليل وتوصيف العمل بتحديد حجم العباء للوظيفة ثم تقسيم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة.
- الاستقطاب والاختيار: من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.

- تحديد الأجر والرواتب والمكافآت التي تناسب طبيعة كل وظيفة فتحليل وتصنيف الوظائف يحدد قيمتها النسبية وما تتطلبه من مهارات ومستوى تعليمي وحجم المسؤولية وبالتالي ما يقابلها من اجر.
- تقييم الأداء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموضوعة عند تحليل العمل.
- التدريب: إذ يوجد في بعض الحالات فارقاً بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلاً والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددتها تحليل وتصنيف العمل، ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم برامج تدريبية تسمح بالوصول إلى المهن ومتطلبات والمواصفات المطلوبة.

### **3 \_ عناصر توصيف الوظائف**

لا يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة غير أنه يوجد عناصر موجودة في معظم التوصيفات وهي كما يلي:

- التعريف بالوظيفة: يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، القسم التابع لها، الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد الوصف.
- ملخص عام للوظيفة: يكون هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها ومستلزماتها.
- مسؤوليات وواجبات الوظيفة: يتضمن هذا العنصر المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها والعتاد الضروري للأداء وحدود سلطات شاغل الوظيفة.
- معايير الأداء: يوضح هذا الجزء المعايير المتوقعة أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.
- ظروف وبيئة العمل: يتم تحديد الظروف المادية والطبيعية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة، المخاطر.

### **4 \_ مراحل توصيف الوظائف**

تمر عملية توصيف الوظائف بالخطوات التالية:

- اختيار فريق الباحثين: إذ يجب اختيار وتحديد فرق الباحثين الذين ستسند إليهم مهمة التحليل والوصف.
- تقديم مشروع التحليل والوصف للإدارة: تعد هذه المرحلة ضرورية لتحديد أنواع وسميات الوظائف التي سيجري تحليلها ووصفها، ومن أجل أيضا تقديم الإدارة لكل التسهيلات لإنجاز مهمتهم الخاصة بجمع البيانات وإعلام العاملين بعملية التحليل لضمان تعاونهم وكذا الاتفاق على البرنامج الزمني المخطط لدراسة الأماكن وتوفيق إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية.
- تقديم مشروع التحليل والوصف للعاملين: تستهدف هذه العملية تهيئة العاملين نفسياً لتقبل الإسهام والتعاون الإيجابي مع فريق البحث.
- تحديد الأسلوب الذي سيستخدم في الدراسة.
- تنفيذ مشروع التحليل والوصف.

## 5\_ أساليب عملية التوصيف

- المقابلة الشخصية: يعد أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل والوصف، وذلك لأنّه يتيح التعرف على جميع جوانب الوظيفة وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات:
  - ـ المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل الوظيفة على حدى.
  - ـ المقابلة الجماعية: والتي تتم مع مجموعة من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.
  - ـ المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتتوفر لديهم المعلومات الكاملة حول الأنشطة التي يؤديها مرؤوسهم.
- الاستقصاء: حيث يتم إعداد نموذج مسبق للاستقصاء يضم عدداً من الأسئلة تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، ويتم إعداد قائمة الأسئلة بإحدى الطريقتين:
  - ـ طريقة القوائم النمطية: يقدم فيها عدداً كبيراً من المهام والأنشطة والواجبات، ثم يطلب من شاغل الوظيفة أن يشير إلى المهام التي يؤديها مع ضرورة تحديد الزمن المستغرق في كل مهامه.
  - ـ طريقة القوائم المفتوحة: تتضمن هذه القوائم عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة والتي تصف واجبات والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة.

- **الملاحظة المباشرة:** تعد الملاحظة من أحسن الوسائل المستعملة في جمع بيانات التحليل والتوصيف خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن ملاحظتها وتسجيلها مثل وظائف الإنتاج.
- **فحص سجلات الأداء اليومي:** والذي بمقتضاه يعطي لشاغل الوظيفة سجل يدون فيه يومياً ما يقوم به من أنشطة، مع مراعاة التسلسل الزمني للقيام بها والوقت المستغرق فيها، وهو عبارة عن دفتر يستهدف حصر مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والزمن المستغرق في كل نشاط.

## **محاضرة: تصميم الوظائف**

### **1\_ تعريف تصميم الوظائف**

يعرف تصميم الوظائف بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد مواصفات المحتوى الوظيفي فيما بينها وطرق إنجازها بما يتناسب والظروف التكنولوجية والتنظيمية المتاحة وبما يحقق الأهداف والمتطلبات الشخصية والاجتماعية لشاغل الوظيفة، كما يعرف بأنه تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة بما يتناسب وأهداف المنظمة والعاملين.

### **2\_ أساليب تصميم الوظائف**

يمكن تطبيق التصميم الوظيفي بعدة أساليب من بينها:

- **أسلوب التبسيط الوظيفي:** يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية التي لا تتطلب مهارات وقابليات، ووفق هذا المدخل تتم اناطة المهام المعقدة التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة كالتحليل والتخطيط للذوي المهن ذوي المهارات، في حين تناط المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا، يتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة ويؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي.
- **أسلوب التوسيع الوظيفي:** بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي ذات الدورة القصيرة، إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء، فأسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنمية المهارات.

- أسلوب التناوب الوظيفي: بموجب هذا الأسلوب يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة، وقد يكون هذا الانتقال عمودياً أو أفقياً، فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع، أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى، يكتسب العاملون من خلال كلا النوعين مهارات وخبرات و المعارف عن هذه الوظائف فضلاً عن شعورهم بالأهمية وتقليل الملل.
- أسلوب الإثراء الوظيفي: ينطوي هذا الأسلوب على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر مما يمكن من المهام التي يمكن تعينها لشخص واحد، كما يتضمن مهام ذات طبيعة اشرافية حيث يحدد الفرد خطوات عمله ويتحقق منها لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- أسلوب التصميم الاجتماعي: هو الأسلوب الذي يركو على بناء فرق العمل للقيام بمهام وواجبات معينة بما يضمن تحقيق الرقابة الذاتية والعمل ضمن مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق.
- أسلوب التصميم الافتراضي: يتميز بعدم وجود كيان له أو شكل محدد، ويعمل هذا النوع من خلال تفعيل الإدارة الالكترونية واستخدام نظم المعلومات الإدارية.