

المحاضرة الخامسة

الإدارة (مفهومها - ووظائفها الإدارية)

قبل الحديث عن مفهوم الإدارة لابد من تحديد المفهوم اللغوي للإدارة وهي تعني (باللغة اللاتينية) أداء الخدمة للآخرين والإدارة على نوعين

1- إدارة عامة ومهمتها تسيير المهمات الحكومية

2- إدارة خاصة ونعني بها إدارة الأعمال الخاصة بالشركات والأعمال التجارية

أما مفهوم الإدارة : فهي مجموعة من الوظائف الإدارية المتشابكة التي تتكامل فيما بينها بالاستخدام الأمثل والاستثمار الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق غرض مشترك .

كما يمكن ان نعرفها على انها عملية استثمار للجهود البشرية والمادية بأقل جهد وتكلفة من اجل تحقيق الاهداف التربوية في اطار فلسفة المجتمع

وبعد ما تعرفنا على مفهوم الإدارة لابد من تحديد وظائف الإدارة اذ تتباين وجهات نظر المفكرين في الفكر الإداري بحسب المدارس والنظريات الإدارية والباحثين المتخصصين في الإدارة وفي تحديد وظائف الإدارة ، فضلا عن الاختلاف اللفظي او الاسمي فقد يسميها البعض مهمات او مجالات او عمليات او أنشطة او عناصر ومهما تعددت التسميات فإن مفهوم الإدارة واحد وليس هناك اختلاف جوهري بالمضمون بل في التسمية فقط وتباينت وجهات النظر ايضا في تصنيف تلك الوظائف الإدارية وتقسيماتها فقد قسمها البعض الى عشرة وظائف هي تخطيط ، وتنظيم ، اتصال ، توجيه ، قيادة ، تنسيق ، اتخاذ قرار ، علاقات انسانية ، إدارة الوقت ، تقويم اما في نظر بعض المفكرين فقد قسمها الى اربعة هي تخطيط ، وتنظيم وتوجيه ورقابة ويمكن ان نوضح كل مفهوم من مفاهيم الوظائف كالآتي :

1-التخطيط :

يعد التخطيط وظيفة اساسية من وظائف الادارة التربوية ، ويأخذ الاولوية على جميع الوظائف الاخرى ، والتي اتفق عليها جميع المفكرين الفكر الاداري ، وهو حجر الاساس للقيام بالوظائف الاخرى اذ يتعدى القيام بالوظائف الاخرى من تنظيم وتوجيه واتصال وصناعة القرار واتخاذة والتقويم ، مالم يوجد تخطيط سليم لا نشطة المختلفة أما مفهوم التخطيط فهو الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ اي عمل والتي تنتهي بوضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات المستقبلية وأعداد الموازنات ومن ثم وضع برامج العمل والجدول الزمني ويشتمل التخطيط على عناصر هي (الأهداف- السياسة - الاستراتيجية-الإجراءات - القواعد - البرامج) ولا بد من توضيح هذه العناصر

أ-الاهداف: هي الغايات التي توجه اليها الانشطة في المؤسسات وفي تعريف اخر هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي ، وهي تمثل النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل

ب-السياسة : هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي يضعها المديرون لتوجيه الفكر وضبط العمل التنظيمي ومن ناحية اخرى تعني اصدار قرارات او مجموعة من القرارات وهي بذلك تعطي مجموعة من التوجيهات العامة التي يسترشد بها في اتخاذ القرارات العملية ووضعها موضع التنفيذ

ج-الاستراتيجية : هي خطة معينة لتوزيع الموارد المحدودة من اجل الحصول على خبرة نسبية او من اجل تحقيق الاهداف بدرجة مقبولة من المخاطرة

د-الاجراءات : فهي سلسلة من اعمال او خطوات متتابعة زمنيا تبين بالتفصيل الطريق التي تؤدي بها مهمة او نشاط معين

و-القواعد : فهي توجيه يبين فيما اذا كان يجب القيام بعمل ما او الامتناع عنه ولها علاقة بالاجراءات لكنها تختلف عنها لكونها لا تبين تتباعا زمنيا معيناً

ه -البرامج يضم كل العناصر السابقة فهي مجموعة اهداف وانشطة وسياسات وإجراءات وقواعد ومهام توزع على الافراد وخطوات تتخذ وموارد تخصص لتنفيذ انشطة العمل ويمكن القول ان وظيفة التخطيط مهمة فهناك مقولة ماثورة مفادها) التخطيط بدون ادارة فارغ والادارة بدون تخطيط عمياء)

نلاحظ ان هناك علاقة ترابطية قوية بين عناصر التخطيط الانفة الذكر فالهدف هو مايراد تحقيقه اما السياسة فهي التوجيهات والمبادئ والقواعد التي تتبعها لتحقيق الهدف وتعد تلك المبادئ المرشد والدليل في التنفيذ بينما الاستراتيجيه تمثل الطريقة التي تتبعها للوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها

2-التنظيم :

يعد التنظيم ايضا وظيفة مهمة من وظائف الادارة لانه يرتبط ارتباطا مباشرا بوظيفة التخطيط لكون التنظيم يمثل احد الاسس اللازمة لتنفيذ الاهداف فالخطط الجيدة والسياقات الفاعلة تفقد قيمتها وتصبح جامده ويتعذر تنفيذها اذا لم يكن هناك تنظيم للجهود البشرية والموارد التي توجه اساسا لتحقيق الاهداف المشتركة واذا لم يكن ايضا اساليب واجراءات وطرق مبسطة وفاعلة الاداء العمل ونعني بمفهوم التنظيم وهونلك الاطار او الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة لتوجيه النشاطات وتحديد العلاقات من اجل تحقيق اهداف المنظمة

وعناصر التنظيم هم (الافراد - وتقسيم العمل وتوزيعه - وتحديد الصلاحيات وتفويضها- السلطة والمسؤولية - التنسيق بين الجهود وترتيب المسبق للاعمال - والهيكل التنظيمي) وهو على نوعين

1-التنظيم الرسمي الذي يشمل شبكة الاتصالي المنظمة ويعبر عن القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات

2-التنظيم الغير رسمي وهو يمثل شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة نتيجة تفاعلهم اليومي بالعمل .

3-الاتصال : يعد الاتصال ايضا وظيفة مهمة من وظائف الادارة الاساسية فهو عملية نقل المعلومات والافكار من طرف الى اخر من اجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة

زمن الصعوبة ان نجد مجالا او نشاطا اداريا يخلو من وظيفة الاتصال لانها بطبيعتها ترتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الادارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه وصناعة القرار واتخاذ والتقويم كما يعد الاتصال ضروري لبناء المعايير ومراقبة الاداء واتخاذ متطلب حيوي للاجراءات العميقة لهذا فالالاتصال مهم لممارسة جميع الانشطة الادارية وخاصة الاتصال الفعال الذي يساعد على تحقيق النتائج المطلوبة اما عناصر الاتصال هي (المرسل او المتصل - المستقبل - الترميز - القناة - فك الرموز - الضواء الرسالة)

4-التوجيه : يعد التوجيه ايضا وظيفة مهمة من وظائف الادارة الاساسية بعد وضع الخطة وتنظيم الهيكل التنظيمي وترجمة القوانين وممارستها فعليا وتنفيذها

ويقصد بالتوجيه بأنه الارشاد والتعليم وخلق الحوافز والاشراف على العاملين وتنفيذ الاوامر والتعليمات وتمكينهم من انجازها فذلك يحقق بالمسؤولية الادارية التي تهتم بتنميتها الى اقصى حد ممكن

ويمكن القول ان التوجيه يختلف اختلافاً نوعياً عن وظيفتي التخطيط والتنظيم لانه يجعل الصفة الفنية البحتة التي تؤكد على القدرة الاداري في

كيفية توجيه سلوكيات الافراد العاملين وفقاً لدوافعهم المتنوعة ويتعاملوا مع هذه السلوكيات بصورة مرغوبة وذلك من خلال خلق مناخ التنظيمي السليم الذي يشبع رغبات الافراد لتحقيق اهدافهم من جهة الذي يدفعهم للعمل باقصى الطاقات والامكانيات لتحقيق اهداف المنظمة من جهة اخرى

5-التقويم : يعد التقويم ايضا وظيفة مهمة من وظائف الادارة الاساسية التي تهدف الى تشخيص جوانب القوة والضعف لمختلف الاعمال وهو وسيلة مهمة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطة الموضوعية والاهداف المحدودة واداء الافراد واجباتهم ومهامهم بكفاءة وفاعلية فضلا عن وضع خطة لمعالجة نقاط الضعف التي تم تشخيصها

ويقصد بمفهوم التقويم انه عملية جمع المعلومات وارسالها الى متخذي القرارات من اجل مقارنة التنفيذ الفعلي بالمخطط واتخاذ القرارات المناسبة وفي تعريف اخر للتقويم هو عملية تحديد معدل التطابق الانسجام بين الاهداف التنظيمية والانجاز

لذا فإن التقويم يعد من العمليات الاساسية التي يحتويها اي منهج دراسي وهو في مفهومه يعني العملية التي يقوم بها الفرد او الجماعة لمعرفة مدى النجاح او الفشل في تحقيق الاهداف العامة التي يتضمنها المنهج وكذلك معرفة القوة والضعف به حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة باحسن صورة ممكنة اذا التقويم ليس فقط عمله ينحصر على كشف مناطق الضعف والقوة في العمل انما هو يضع العلاج لما به من عيوب وتلافيها والتغلب عليها

ان القياس والتقويم ليسا نظامين مختلفين فالقياس جزء مكمل للتقويم لهذا يمكن ان نعرف القياس يعني عملية تحديد الى اي مدى يمتلك شخص معين احدى السمات او الخصائص مثل النوعية الشخصية او المظهر لهذا يمكن القول ان هناك فروق بين القياس والتقويم وهي

التقويم

القياس

1- اعطاء قيمة رقمية -

1- اصدار حكم على قيمة

تدل على القدر الموجود في سمة)

جدارة (شئى معين

2- يصف وصفا كميًا ونوعياً

2- يصف السلوك وصفا كميًا

متضمن الحكم على القيمة

3- شامل يشمل جميع عناصر

3- يعني بنتائج تحصيل الذوات

العملية التعليمية والتعلمية

العارفة

اما التقييم فهو طريقة التقدير والحكم على شخص للفرد من خلال تصرفاته من مجموعة من الافراد في تنظيم معين مع الالخذ بالاعتبار الظروف والبيئة والاجتماعية المحيط به ، والتقييم عملية تلي القياس فهو عملية تشخيص تتم في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية القياس

اما الفرق بين التقييم و التقويم فالتقييم يدل على بيان قيمة الشئ دون تعديل او تصحيح ما اعوج منه بخلاف التقويم الذي يعني الاصلاح ويمك القول ان مفهوم التقييم لا يتجاوز معنى تحدد القيمة او القدر اما التقويم يعني التعديل والتحسين والتطور

نستنتج ان التقويم اعم واشمل من القياس والتقويم لانه يراعي جميع القائمين بالعملية التربوية بالإضافة الى العملية التعليمية نفسها

6-صناعة القرار واتخاذها : تعد عملية صناعة القرار واتخاذها من الوظائف المهمة من وظائف الادارة فأن اي تطور او صلاح للادارة يرتبط اساسا بمدى امكان الوصول الى افضل القرارات

اذا يرى المختصون ان القرار هو لب العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الاخرى لتنظيم الاداري بينما يرى اخرون ان تركيب التنظيم الاداري يتحدد بطريقة التي تعمل بها القرارات

وينظر الكثيرون الى الادارة انها تفكير ابتكاري متعلق بصناعة القرار واتخاذها الانسب لمواجهة مشكلة معينة في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة ليتم المفاضلة فيما بينها .

بهذا يمكن القول ان اية منظمة سواء كانت جامعة او مؤسسة او صف او دورة تربوية لابد لها القيام بتلك الوظائف الادارية على صعيد الجماعة او الافراد كارب الاسرة) الاب (او المهن الاخرى

لذا فان عملية اتخاذ القرار عملية اساسية يقوم بها الانسان بصفة متكررة من خلال حياته اليومية لذا فأن عملية صناعة القرار ترتبط بحل المشكلات والمواقف والتفكير العلمي

لهذا يمكن ان نعرف القرار على انه) موقف اتجاه مشكلة معينة وقد تكون المشكلة بسيطة او معقدة (او) هو اختيار البديل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة (لذا خلق الله الانسان وميزه عن غيره بنعمة العقل

اما تعريف صناعة القرار هي عملية دينمائية معقدة تتكون من الخطوات المتشابكة تتدخل فيها عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية اما اتخاذ القرار تشكل اخر مرحلة من مراحل صناعة

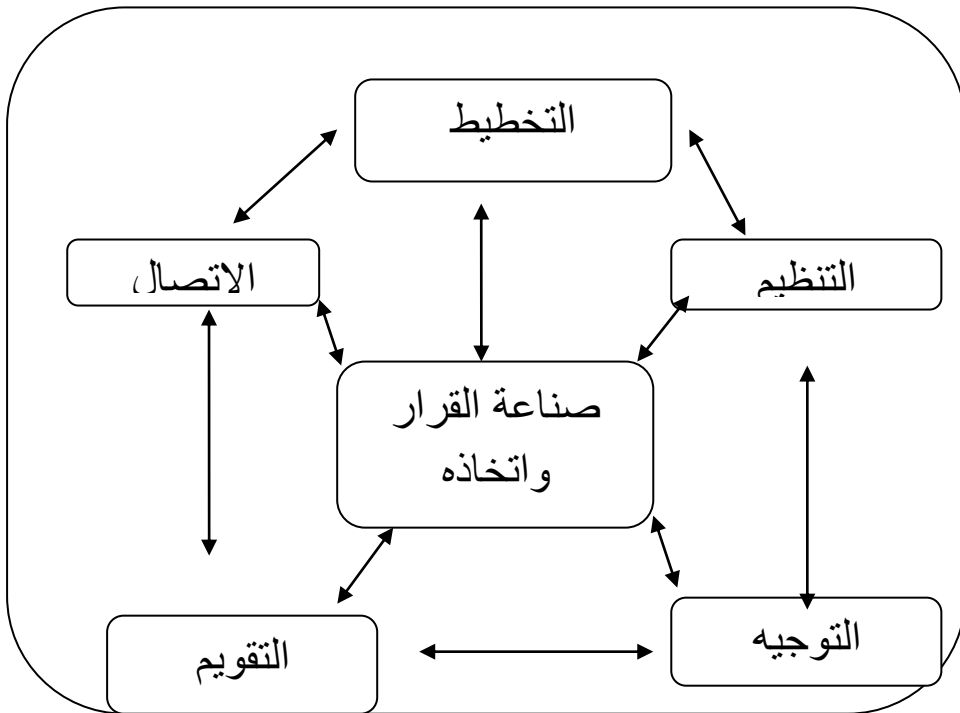
نستنتج ان مفهوم صناعة القرار عملية مستمرة يتم فيها -1 التشخيص -2 تحديد المشكلة -3تحديد البدائل وتقييمها -4 اتخاذ القرار اما مفهوم القرار يمثل المرحلة الاخيرة بمعنى يشير الى نهاية عملية صناعة القرار واتخاذها

نستنج من تلك الوظائف ما ياتي

1- جميع الوظائف متساوية من ناحية الاهمية فالتخطيط مهم مثل التنظيم كذلك مهم مثل الاتصال والتوجيه وصناعة القرار والتقويم فجميع الوظائف لها نفس الدرجة

2- القيام بتلك الوظائف يتم بشكل متوالي بالنسبة لاداء المهمة الادارية

3- كل الوظائف الادارية لها علاقة جوهرية بالوظائف الاخرى فعند التخطيط لابد ان يراعي التنظيم ونوعية التقويم وبقية الوظائف الاخرى .



المحاضرة السادسة

اساسيات فى عملية صناعة القرار واتخاذہ :

من الأساسيات الضرورية فى صناعة القرار واتخاذہ الاتي :

- 1- ان عملية صناعة القرار واتخاذہ ليس فناً شخصياً بل علماً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات لو اكتيبيها الفرد لتحسنت قدراته ومهاراته فى عملية صناعة القرار واتخاذہ
- 2- تشترط فى عملية صناعة القرار واتخاذہ وجود اكثر من بديل او خيار لحل مشكلة
- 3- تستمد عملية صناعة القرار واتخاذہ القرارات الادارية قوتها من السلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها
- 4- كل الاداريين على مختلف مستوياتهم الوظيفية يشاركون فى عملية صنع القرار واتخاذہ ولو بدرجات متفاوتة .

انواع القرارات:

- 1- من حيث تكوين القرار قرارات بسيطة ومركبة
- 2- من حيث طريقة اتخاذ القرار (ديمقراطي - دكتوري)
- 3- من حيث مدى القرار وعمومته (جماعي من خلال اللجان الاجتماعية - فردي يتخذها المدير بنفسه)
- 4- من حيث قوة القرار (أولية - قطعية)
- 5- من حيث شكل القرار (مكتوبة - شفوية)
- 6- من حيث مجال القرار (اقتصادي - اجتماعي- سياسي)
- 7- من حيث اثار القرار على الافراد (ملزم- غير ملزم)

8-من حيث اساليب القرار(كيفية - كمية)

العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار واتخاذها :

ليس كل القادة الاداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في عملية صناعة القرار واتخاذها فيما يتصل بأعمالهم بل انهم مختلفون ويرجع السبب في الاختلاف تلك المهارة الى عدد من العوامل التي تؤثر في عملية صناعة القرار واتخاذها وهي

1-الاستعداد الشخصي للقائد الاداري : ليس كل القادة على مستوى واحد من الاستعداد والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات وذلك لاسباب عديدة منها اختلافهم من الصفات الشخصية الفطرية ذات العلاقة باتخاذ القرار واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والتمرن على القيادة والتوجيه وعلى صناعة القرار لذا فان من ابرز العوامل التي تتعلق في هذا الجانب تؤثر في عملية صناعة القرار واتخاذها هي

أ-شخصية متخذ القرار المتكونة من الجوانب العقلية الجسمية الانفعالية والاجتماعية

ب-مستوى الادراك والتعليم لمتخذ القرار

ج-حاجات متخذ القرار

د-ميل متخذ القرار او عم ميله للمخاطره

ه-قيم متخذي القرار

و-الأنماط السلوكية لمتخذ القرار في اتخاذ القرار

-2 طبيعة المشكلات :

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد بحسب طبيعة المشكلات ونوعية العمل فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية والروتينية المتكررة تكون اسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالاعمال المستجدة والمواقف المتغيرة ذلك لان النوع الأول من القرارات يعتمد في العادة على رصيد الخبرات والتجارب التي يكون اكتسبها القادة والرؤساء من قبل في مواقف مماثلة في حين ان النوع الثاني يحتاج الى جهد وتفكير واجتهاد اكثر مما يحتاج النوع الثاني

-3 حجم العمل :

يؤثر حجم العمل الذي يشمل القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها كلما ارتقى القادة الاداريون في السلم الإداري زاد حجم العمل الذي يشرفون عليه يواجهونه او يترتب على هذه الزيادة في حجم العمل اتساع واثره على القرارات التي يتخذها الرؤساء ومن ثم تزايد الصعوبة والتعقيد فيها .

-4 كمية المعلومات المتاحة :

كلما كانت المعلومات متوافره ساعد هذا على صناعة القرار واتخاذها في يسر وسهولة وعلى العكس فكلما كانت المعلومات على القدر الضروري لاتخاذ القرارات كان هذه مدعاة الى الصعوبة والتعقيد في عملية صناعة القرار واتخاذها .

-5 وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمستقبل :

ان غالبية القرارات تتخذ في محيط الإدارة ذات صلة بالمستقبل ولما كان المستقبل لأي موقف ليس واضحاً وضوحاً كاملاً فإن الرؤيا اما القادة

الإداريين والرؤوساء فيما يتعلق في المستقبل لا يمكن ان تكون هي الاخرى واضحة وضوحاً كاملاً فلما كانت الرؤيا واضحة للمستقبل كانت عملية صناعة القرار واتخاذها ايسر وادق .

(مواصفات القرار الجيد السليم) الرشيد العقلاني :

لكي يكون القرار جيداً وسليماً رشيداً وعقلانياً ينبغي ان تتوفر فيه بعض المواصفات منها

1- يجب ان يكون القرار صحيحاً ليحقق الأهداف المنشودة

2- يجب ان يكون القرار واضحاً ودقيقاً لتلافي اللبس والغموض

3- توافر امكانية تطبيق القرار

4- ان يكون القرار اقتصادياً

5- ان يكون توقيت القرار مناسباً

6- توافر عاملي الجودة والقبول في القرار

اساليب صناعة القرار واتخاذ قراراته :

هناك عدة اساليب يتبعها القادة الإداريون في عملية صناعة القرار واتخاذها وهي كالاتي

أ - التجربة والخطأ :

وهي اول وابسط الطرق التعليمية التي عرفها الإنسان وهي طريقة يتم التعلم فيها عن طريق التجارب والمحاولات المتعددة وذلك بحذف المحاولات الفاشلة والابقاء على المحاولات الناجحة عن طريق تكرارها وتعزيزها في مجالات القرارات فان اللجوء الى هذه الطريقة يعني وضع الحلول المؤقتة للمشاكل والقيام باختبارها او تجربتها مرة ثانية لمعرفة

خطأها او صوابها فهي بذلك تعتمد على المقولة القائلة (الانسان يتعلم من اخطائه كما يمكن اللجوء اليها في حال ندرة المعلومات وعدم توفرها .

ب - بالتقليد والمحاكاة:

ان التقليد والمحاكاة يعدان من المبادئ الاساسية في التعليم فالكثير من الافراد يتعلمون بواسطة هذه الطريقة وخاصة في السنوات الاولى من العمر وهي طريق تعتمد عليها التربية في التطبيع الاجتماعي وبخاصة بالنسبة للناشئ لانها تقوم على ضرورة وجود القدوة او المثل الذي يقلده ويعني ان المدير ينظر الى ما يفعله المديرون الاخرون بالنسبة للمشاكل المشابهة لمشكلاته ثم يقلد الحلول التي يتبعونها لكن لا بد اخذ بنظر الاعتبار اختلاف الظروف الموضوعية بين كل مدرسة لان الاحوال تكون مختلفة .

ج - الخبرة:

لاشك ان الخبرة مصدر اساسي من مصادر صناعة القرار صناعة لانها تعني مجموعة من المعلومات لعدة مواقف متشابهة ومتداخلة واستخدام الخبرة السابقة لغرض الوصول الى قرار معين يفترض في الواقع ان المشكلات الحالية تشبه الى حد كبير المشكلات السابقة ، لكن القرار الذي يصلح في ظل ظروف معينة لا يصلح او لا يكون مناسب في ظل ظروف أخرى فالمشكلات القديمة تختلف عن المشكلات الجديدة وقد يكون هذه الاختلافات غير واضحة وخفيه ولكن تحليل المشكلة وبذل الجهد يساعد على ظهور ذلك الاختلاف.

د - الاسلوب العلمي :

الاسلوب العلمي هو منهج موضوعي قوامه التفكير المنطقي غير المتحيز ويتضمن خطوات محدودة فالمدير عندما يتبع هذا الاسلوب يبتعد عن محاولة والخطأ والتقليد والمحاكاة واستخدام الخبرة السابقة الا في حدود الاسترشاد والتوجيه كما ان عملية صناعة القرار واتخاذها هي عملية

بصورة مصغرة لذا فإن فهناك خطوات اسيسية تمر بها عملية صناعة القرار واتخاذها وفقاً للاسلوب العلمي كالآتي

1-تعريف المشكلة وتحديد ها : تعني المشكلة الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة الى اخرى وهي اما تمنع الوصول او تؤثر في نوعيته اما المقصود بتحديد المشكلة فهي تعني التعرف على ملامح الرئيسة التي تميز المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها وحصر العوامل المؤثرة فيها ولاهمية هذه الخطوة فإن العديد من المختصين ان التحديد السليم للمشكلة هو نصف القرار وهو يحقق

أ-تركيز الاهتمام على المشكلة الحقيقية

ب-خلق اتفاق بين المعنيين بدراسة وحل المشكلة

ج-توضيح الهدف المراد الوصول اليه

2-جمع المعلومات وتحليلها :

وهي خطوة يتم جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة باستخدام المراجع والصادر والمتعددة ثم تصنف هذه المعلومات بطريقة تبين ما بينها من علاقة اذ تتضح اهمية هذه اهمية هذه الخطوة في ضرورة لتحديد بدائل الحل والمفاضلة بينها اذا ان اغلب الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذ القرارات يعود الى عدم نجاحها في جمع المعلومات المناسبة وتحليلها ويرجع ذلك الى

أ - عدم وجود معلومات كافية

ب - جمع معلومات خاطئة وغير دقيقة

ج-جمع معلومات لا علاقة لها بالمشكلة

3- ايجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة :

يعد الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة تقترح البدائل لحلها في ضوء تلك المعلومات .

4- تقويم بدائل الحل :

في هذه الخطوة يتم المفاضلة بين البدائل المقترحة بدراسة مزايا كل بديل وعيوبه والتكلفة لكل حل وهذا يعني مراعاة الهدف المراد تحقيقه والامكانات المتاحة لذلك

5- اختيار انسب بديل :

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار اذا حددنا البديل المناسب فهذا يعني اننا اتخذنا القرار المناسب لحل المشكلة وقبل اتخاذ القرار لابد من

1-يراجع الهدف ويطابق مع البديل الذي اختير للتأكد من ان هذه البديل يستحق الهدف المطلوب

2-التأكد ان البديل لا يحتوي على اخطاء

6-تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذة :

ان اختيار انسب بديل ليس الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار الاداري انما ينبغي ان يتيح ذلك تنفيذ البديل ومتابعة تطبيقه للتعرف على مدى صحته باعتباره حلا للمشكلة وتظهر اهمية هذه الخطوة في ان مرحلة التطبيق والمتابعة ترشد متخذي القرارات الى المشاكل جديدة خاصة بالتطبيق فضلا عن انها تزيد من خبرتهم على اتخاذ القرارات صحيحة في مواقف متشابهة مستقبلا .

