

## وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى

قرار رقم ١٢٢ لسنة ٢٠١٥

بشأن معايير وآليات التطوير التنظيمى لوحدات الجهاز الإدارى للدولة

وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى

بعد الاطلاع على الدستور ؛

وعلى القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ؛  
وعلى قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ بإصدار قانون  
الخدمة المدنية ؛

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢٣٤ لسنة ٢٠١٤ بتحديد اختصاصات  
وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى ؛

وعلى الكتاب الدورى للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١ لسنة ١٩٩٤ بشأن القواعد  
الواجب اتباعها عند إعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية المختلفة ؛  
وعلى توصيات اللجنة العليا للإصلاح الإدارى ؛

**قرر:**

### ( المادة الأولى )

يتم العمل بشأن معايير وآليات التطوير التنظيمى للجهاز الإدارى للدولة بالنظام المرفق  
من قبل وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى ، والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة  
وحدات الجهاز الإدارى للدولة .

### ( المادة الثانية )

يُلغى الكتاب الدورى للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١ لسنة ١٩٩٤  
بشأن القواعد الواجب اتباعها عند إعداد الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية المختلفة .

### ( المادة الثالثة )

يُنشر هذا القرار بالوقائع المصرية ، ويُعمل به من تاريخ صدوره ، ويُلغى كل ما يُخالفه  
من أحكام ، وعلى جميع الجهات المختصة تنفيذ هذا القرار .

صدر فى ٢٢/٦/٢٠١٥

وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى

د. أشرف العريى

## معايير وآليات التطوير التنظيمى

### لوحات الجهاز الإدارى للدولة

#### أولاً - معايير التطوير التنظيمى للجهاز الإدارى للدولة :

**الدور الاستراتيجى للوزارات :** تكون مهمة الوزارات وضع السياسات والخطط الاستراتيجية والأهداف العامة فى ضوء الخطة الاستراتيجية للدولة .

ويتعين على الوزارات أن تضع خطة استراتيجية لعدد قادم من السنوات (خمس أو عشر سنوات أو أكثر) ، ويجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤية ، ورسالة ، وأهدافاً عامة وتفصيلية ، ومؤشرات أداء ، وخططاً تنفيذية لها محددة التوقيتات ، وقيمة التمويل وأوجه الحصول عليه ، وخطط المتابعة والاستدامة والتقييم .

**الاعتماد على اللامركزية ودعم نظام الإدارة المحلية :** يجب أن تكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية ، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية ، والنهوض بها ، وحسن إدارتها ، ويحدد البرنامج الزمنى لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية .

ونقل السلطة من الحكومة المركزية يعنى نقل ما يتعلق باتخاذ القرار والموازنات إلى أجهزة الإدارة المحلية ، وتُمارس أجهزة الإدارة المحلية صلاحياتها فى داخل حدودها الجغرافية .

**التركيز على المهمة الرئيسية :** يجب أن تقوم وحدات الجهاز الإدارى بالدولة بكل الأنشطة الأساسية التى يتطلبها أداء مهامها على الوجه المطلوب ، ويتم التعاقد مع هيئات أو شركات متخصصة فى الأنشطة المساعدة مثل الحراسة والنظافة وصيانة المقر ونقل العاملين وغيرها فى ضوء موازاناتها .

**الاستقرار التنظيمى :** لا يجوز تعديل الهيكل التنظيمى للوحدة - وزارة ، هيئة عامة ،

محافظة - قبل ثلاث سنوات للحكم على مدى كفاءته وفاعليته .

**اتسام الخريطة التنظيمية بالبساطة وعدم التعقيد :** يجب أن تتسم الخريطة التنظيمية بالبساطة وعدم التعقيد بحيث لا تتضمن معلومات وبيانات كثيرة لا تخدم الغرض الذى أعدت من أجله حتى يسهل فهمها سواء من جانب أعضاء الجهة الحكومية أو من جانب المتعاملين معها .

**دمج المتكرر المتشابه والمتقارب من الأنشطة (والإدارات) :** يجب زيادة فاعلية وكفاءة الأداء بالرجوع إلى مبادئ الإدارة الاستراتيجية وإعادة هيكلة الوحدات من خلال الدمج أو الحذف أو الإلغاء ، مع إعادة تحديد الأدوار والاختصاصات على مستوى الوزارات والهيئات والقطاعات .

**خفض الوحدات الاستشارية التابعة للسلطة المختصة (الوزير / المحافظ / رئيس مجلس الإدارة) :** ويتم تجميع كافة الأنشطة الاستشارية فى تقسيم تنظيمى واحد تسند رئاسته إلى أحد وظائف الإدارة العليا .

**عدم التوسع فى المستويات التنظيمية أو الوحدات الإدارية عند القيام بالتنظيم لأول مرة أو إعادة التنظيم :** عند إجراء التنظيم لأول مرة يجب عدم التوسع فى المستويات التنظيمية أو الوحدات الإدارية قدر الإمكان ، وعند إجراء إعادة التنظيم يُحظر زيادة عدد الوحدات التنظيمية عن الوضع قبل التطوير التنظيمى ، وأن يتم الاستحداث فى حدود الإلغاء أو التعديل كحدٍ أقصى .

**استحداث وتعديل أدوار الإدارات المعنية بالتحديث الإدارى وهى :**

**١ - وحدة الموارد البشرية :** يتم تطوير إدارة شئون العاملين أو الأفراد وتحويلها إلى إدارة للموارد البشرية تتبنى النظم والأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية بدايةً من تخطيط الموارد البشرية ، وإجراء الدراسات الخاصة بنظم المكافآت والخوافز لمختلف الفئات الوظيفية وربطها بمعدلات كفاءة وجودة الأداء ، ووضع خطط لبناء القدرات لاستيفاء الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهة ، وكذلك قياس العائد من التدريب ، وتقييم الأداء .

**٢ - تحديث الاختصاصات الخاصة بوحدات التخطيط بالدولة :** تختص وحدات التخطيط بتلقى مشروعات خطط الوحدات الرئيسية بالجهة والتنسيق فيما بينها تمهيداً لإعداد الخطة العامة للجهة في صورتها النهائية وعرضها للاعتماد ، والتنسيق مع مختلف الوحدات بشأن ترجمة الرؤى والأهداف والسياسات المعتمدة إلى أفكار ومشروعات وبرامج تطويرية ، والإشراف على إعداد الدراسات المتعلقة بالخطة ، وإبداء الرأى الفنى فى الموضوعات ذات الصفة العاجلة التى تُحددها السلطة المختصة ومتابعة دراسة المشاكل والمعوقات التى تصادف تنفيذ الخطة ، وأخذها فى الاعتبار عند وضع الخطة أو تعديلها ، ودراسة مقترحات القطاعات والإدارات المركزية بإجراء التعديلات المطلوبة على الخطة فى حالات الضرورة . وتتمثل مخرجات تلك الوحدة فى إصدار خطة استراتيجية وبرامج تنفيذية فى إطار الخطة الاستراتيجية للدولة .

**٣ - تفعيل وحدة المتابعة والتقييم :** ويتم ذلك من خلال المتابعة الدورية لمعدلات تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات بهدف الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ، وإعداد وتنفيذ خطط تحسين أداء العناصر الإدارية من خلال تشخيص المعوقات الإدارية والتعرف على مسبباتها وتقديم الحلول للتغلب عليها من خلال تطوير النظم والهيكل التنظيمية والوظيفية وإجراءات العمل وغيرها ، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس لتقييم دورات العمل والخدمات ، ويتمثل دور هذه الوحدة فى استخدام مؤشرات الأداء التى تضعها ، وتقديم تقارير للسلطة المختصة للاسترشاد بها عند تقويم الخطة لتصحيح الانحرافات .

**٤ - تحديث وحدات تكنولوجيا ونظم المعلومات :** استحداث وحدات لتكنولوجيا ونظم المعلومات من خلال تقسيمها إلى البنية الأساسية ، ونظم المعلومات ، والتحليل الإحصائى ، وذلك للقيام بمجموعة من المهام منها : وضع السياسات وإبداء الاقتراحات التى تؤدى إلى تطوير إنشاء بنية أساسية تكنولوجية على مستوى الوزارة والجهات المساندة ، ووضع خطط الاحتياجات السنوية من البنية الأساسية لنظم وتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات المطورة التى يتطلبها العمل ، والإشراف على وضع الخطة العامة لنظم وتكنولوجيا المعلومات ، والإشراف على وضع الخطط السنوية اللازمة لحفظ البيانات المتعلقة بالبنية التكنولوجية واسترجاعها على مستوى الوزارة أو المحافظة أو الهيئة ، ومتابعة تحديثها دورياً .

## ثانياً - آليات التطوير للجهاز الإدارى للدولة :

**أولاً - كيفية إعداد هيكل تنظيمى لجهة حكومية جديدة :** عند إنشاء جهة جديدة تنشأ الحاجة إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمى لهذه الجهة الجديدة باعتبار أن هذا الهيكل يُعد أحد الوسائل التى تحقق من خلاله هذه الجهة أهدافها باعتباره يمثل الإطار الذى يحدد للجهة تقسيماتها التنظيمية واختصاصاتها الرئيسية والتفصيلية وعلاقاتها التنظيمية ، كما يُحدد أيضاً خطوط الاتصال بين مكونات هذا الهيكل وسلطات ومسئوليات تلك التقسيمات بما يضمن ترتيب وتنسيق كافة الجهود لتحقيق أهداف هذه الجهة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

( أ ) **أساليب إعداد الهيكل التنظيمى ومراحله :** هناك عدة أساليب لإعداد هيكل

تنظيمى لجهة جديدة أهمها أسلوب تحليل الهدف من إنشاء هذه الجهة باعتباره المدخل الأكثر شيوعاً واستخداماً فى العمل ، حيث يمر إعداد الهيكل التنظيمى من خلال هذا الأسلوب بالمراحل التالية :

**١ - مرحلة التعرف على الهدف التنظيمى :** يتم التعرف على هدف الجهة

وأستخراجه من واقع الأداة التشريعية المنشأة لها (قانون / قرار جمهورى) ، وغالباً ما تتضمن هذه الأداة الأهداف والاختصاصات العامة لهذه الجهة .

**٢ - مرحلة تحليل الهدف التنظيمى :** بعد التعرف على هدف الجهة وتحديده ،

يتم تحليل هذا الهدف من خلال :

تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية تؤدي إلى تحقيق الهدف العام للجهة .

تحديد الأهداف الفرعية بواسطة الاستعانة بالاختصاصات العامة

التي عادةً ما يتضمنها قرار الإنشاء أو الاستعانة بالمتخصصين أو الخبراء من داخل الجهة أو من خارجها .

ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة رئيسية تؤدي فى النهاية إلى تحقيق

الهدف العام للجهة بطريق مباشر ، هذه الأنشطة الرئيسية يتم تحديدها من خلال الاستعانة بالمتخصصين أو الخبراء من داخل الجهة أو من خارجها .

يتم تحديد الأنشطة الفرعية التى يجب القيام بها لتحقيق كل نشاط رئيسى

من الأنشطة التى سبق تحديدها بالخطوة السابقة .

### ٣ - مرحلة تجميع الأنشطة الرئيسية والفرعية : تمثل هذه المرحلة الخطوة

الرئيسية التى ينتهى عندها تحديد شكل ومكونات الهيكل التنظيمى للجهة الجديدة وتتم فى ضوء ظروف كل جهة وذلك من ناحية الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لها والظروف البيئية المحيطة بها ، حيث يتوقف كل ذلك فى النهاية على حجم هذه الجهة .

### ٤ - يجب تحديد نطاق الإشراف : بحيث لا يشرف رئيس واحد إشرافاً مباشراً

على عدد كبير من الرؤوسين الذين يُمارسون أوجه أنشطة متعددة ومن تخصصات مختلفة فى ذات الوقت ، وينبغى التركيز على الجوانب الهامة التالية من خلال :

- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل .
- تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود الجماعية .
- تلاقى الازدواج أو التداخل فى اختصاصات التقسيمات التنظيمية .
- إبراز الهيكل التنظيمى للأهمية النسبية لأوجه الأنشطة الرئيسية فى الجهة .
- توفير وتسهيل عملية الرقابة على أنشطة الجهة .
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية المتاحة .

الاستفادة القصوى من الظروف الطبيعية والظروف البيئية وغيرها التى تستلزم استخدام شكل معين من أشكال التجميع .

### ٥ - أسس تجميع أوجه النشاط فى تقسيمات تنظيمية : لا يوجد أساس

نظى محدد لهذه التقسيمات وإنما لكل جهة ظروفها الخاصة ويتم اختيار الأساس الذى يتفق مع ظروفها ، إلا أن معظم الجهات الحكومية تتبع فى تجميعها لأوجه نشاطها «نظام التجميع الوظيفى» أى التجميع على أساس الوظائف التى سوف تقوم بها الجهة نظراً لتماشيه واتفاقه مع طبيعة وواقع العمل بالجهات الحكومية ويحقق هذا الأسلوب من الوظائف الآتية :

- إظهار الأنشطة والوظائف الرئيسية .
- يُحقق مبدأ التخصص المهنى وما يترتب عليه من تعظيم الاستفادة من القوى العاملة المتاحة .

يُسهل من عملية التدريب .

يُحقق درجة عالية ومحكمة من الرقابة فى أعلى مستوياتها .

**٦ - مرحلة تحديد الأنشطة الاستشارية والمساندة :** هذه الأنشطة تكاد تكون فطرية بجميع المنظمات الحكومية على اختلاف أهدافها ومثال الأنشطة الاستشارية (الشئون القانونية ، الإعلام ، العلاقات العامة ، الاتصال السياسى ، خدمة المواطنين ، المكتب الفنى ، ونظم وتكنولوجيا المعلومات) ومثال الأنشطة المساندة (الشئون المالية ، الشئون الإدارية ، الموارد البشرية) .

**٧ - مرحلة تحديد الاختصاصات للتقسيمات التنظيمية :** يجب أن تكون هذه الاختصاصات واضحة ومحددة ، وذلك بإيضاح دور كل تقسيم تنظيمى دون غموض أو تداخل أو ازدواج أو تشابك ، وبحيث لا تُستخدم عبارات عامة مثل (الاشتراك فى إعداد ... ، أو المعاونة فى ...) دون تحديد لنطاق الاشتراك أو نطاق المعاونة ومضمونها والوحدة التى سيتم الاشتراك معها .

**٨ - مرحلة تحديد المستويات الإشرافية :** يتم إسناد رئاسة كل تقسيم تنظيمى لأحد العاملين بالجهة وتفوض لهم السلطات التى تمكنهم من القيام بتنفيذ المسئوليات المنوطة بهم وبوضوح ذلك فى بطاقات الوصف الوظيفى .

**٩ - مرحلة وضع بطاقات الوصف الوظيفى :** عند إعداد بطاقة وصف وظيفى ، يتعين تحديد الاختصاصات والمستويات الإشرافية وتسجيلها فى إعداد البطاقة من (اسم الوظيفة ، والمجموعة النوعية ، والدرجة المالية) .

وتتضمن البطاقة الوصف العام للوظيفة من حيث موقعها فى الهيكل التنظيمى والاختصاص العام ، ومؤشرات قياس الأداء للاختصاصات التى يقوم بها شاغل الوظيفة .

ثم تُدرج بعد ذلك الواجبات والمسئوليات التى تشمل الاختصاصات ويُراعى النطاق الإشرافى عند وضع الاختصاصات ، وتنتهى البطاقة بمطالب التأهيل ويُضاف إليها المتطلبات الوظيفية من (مؤهل ، المدد البينية المطلوب قضاؤها ، والتدريب المطلوب ، والسمات الشخصية) .

(ب) إعداد التقرير النهائى لمشروع الهيكل التنظيمى المقترح : يتم إعداد تقرير

يرفق بالمشروع ، على أن يتضمن هذا التقرير البنود الرئيسية التالية :

مقدمة التقرير النهائى : وتتضمن :

تبذة عن الجهة التى يتم عمل الهيكل لها ، والقانون أو القرار المنشأ .  
الأسس والمبادئ التنظيمية والمبررات الموضوعية التى أخذت فى الاعتبار  
عند التحضير لإنجاز مشروع الهيكل التنظيمى .

يرفق بالتقرير المشروع المقترح لتنظيم الجهة الذى يتضمن :

الأهداف والاختصاصات العامة للجهة .

استعراض مكونات الهيكل التنظيمى للجهة حتى أدنى مستوى .

بياناً بالاختصاصات التفصيلية لكافة التقسيمات التنظيمية حتى أدنى

مستوى تنظيمى .

الخرائط التنظيمية الرئيسية للجهة ككل والخرائط التفصيلية

لكل تقسيم تنظيمى .

بطاقات الوصف الوظيفى .

**ثانياً - إعادة تنظيم وحدات إدارية قائمة :**

تعنى أى تعديل بالاستحداث أو الإلغاء أو الإضافة التى تُجرى على الهيكل التنظيمى

المعتمد لأى جهة حكومية قائمة نتيجة لأحد العوامل التالية :

إدخال تعديلات على الأهداف والاختصاصات العامة للجهة .

إدخال تعديلات على السلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها .

الاستجابة لحاجة الجهة إلى استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة تضاف إلى الهيكل

التنظيمى المعتمد لها أو دمج أو فصل تقسيمات تنظيمية قائمة .

اتساع نطاق الإشراف ، وبالتالي تعدد الوظائف الإشرافية وما يُنجم عن ذلك من طول خط السلطة وتعدد المستويات التنظيمية ، بالإضافة إلى عدم التناسب بين أعداد الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية .

عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية نتيجة التضخم فى حجم الهياكل التنظيمية القائمة وما يترتب على ذلك من ضعف التنسيق ، وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكونات هذه الهياكل وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة .

ظهور مشاكل الازدواج أو التضارب فى الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة (داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع) نتيجة لعدم الدقة فى تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمى .

المبالغة فى تفتيت الأنشطة بين تقسيمات تنظيمية متعددة على غير أسس أو مبررات موضوعية وبالتالي افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية التى تعمل فى تخصص واحد وعدم العدالة فى تقسيم عبء العمل وتأثير كل ذلك سلبياً على معنويات العاملين بالجهة .

حدوث تغييرات فى الظروف البيئية التى تواجه الجهة مثل : التغيير فى الشكل القانونى لها أو فى خططها أو التغيير فى السياسات المالية والاقتصادية للدولة وما قد تفرضه مثل هذه الظروف من إصدار قرارات تلزم بها مثل هذه الجهات ، أو التغيير الذى يحدث نتيجة التطور التكنولوجى فى طرق وأساليب العمل .

**مراحل إعادة التنظيم : تُوجد عدة مراحل لإعادة التنظيم ، وهى :**

**١ - مرحلة تحديد المشكلة التنظيمية : تحديد المشكلة عند إعادة التنظيم**

ستحدد المراحل التالية لها من ناحية نوعية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها وتحليلها لهذه المشكلة ، فمشكلة مثل تضخم الهيكل التنظيمى تختلف فى أسبابها عن مشكلة عمومية الاختصاصات أو عدم تحديدها بشكل دقيق (وعادةً المشكلات التنظيمية تمثل انحرافاً عما ينبغى أن يكون) .

**٢ - مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التنظيمية :** يتم البدء فى جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة (القوانين ، القرارات التنظيمية ، المقابلات الشخصية والملاحظة ، وقوائم الاستبيان) وتهدف البيانات والمعلومات إلى التعرف على كل أو بعض الأمور التالية وفق طبيعة المشكلة التنظيمية :

الأهداف والاختصاصات العامة للجهة من واقع الأداة المنشأة لها (قانون / قرار جمهورى) .

مكونات الهيكل التنظيمى واختصاصاته التفصيلية من واقع القرار الصادر باعتماد الهيكل التنظيمى للجهة .

واجبات ومسئوليات شاغلى الوظائف المختلفة من واقع بطاقات الوصف الوظيفى أو من القائمين على رأس العمل مباشرة أو من خلال قوائم الاستبيان وذلك وفق طبيعة كل مشكلة .

الأسلوب المتبع مثل اللامركزية فى إدارة شئون العمل بالجهة من خلال قرارات التفويض للاختصاصات والسلطات .

نظم وإجراءات العمل المتبعة فى ممارسة الجهة لأنشطتها المختلفة .

أسس تقسيم العمل والوقت المستغرق ومعدلات الأداء .

التعرف على ظروف العمل والعلاقات التنظيمية وعلاقات الجهة بالجهات والمنظمات الأخرى الخارجية .

**٣ - مرحلة تحليل المعلومات والبيانات عن المشكلة التنظيمية :** يتم مراجعة البيانات والمعلومات التى تم جمعها عن الهيكل التنظيمى المطلوب تعديله وتحليلها من خلال التعرف على إجابات محددة لعدد من التساؤلات المرتبطة بالمشكلة التنظيمية مثل :

هل التقسيمات التنظيمية القائمة ضرورية ولازمة بالنسبة لتحقيق الأهداف والاختصاصات العامة للجهة ؟

هل الاختصاصات المحددة للتقسيمات التنظيمية تحقق أهداف هذه التقسيمات ؟

هل هناك اختصاصات ليس لها فاعلية فى تحقيق الهدف العام أو هدف التقسيم التنظيمى المعنى ؟

هل نطاق الإشراف مناسب ؟

هل هناك تعدد فى المستويات التنظيمية دون مبرر ؟ (طول خط السلطة) .

هل هناك توازن فى عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية ؟

هل التنظيم القائم يضمن تحقيق درجة معقولة من الرقابة الداخلية ؟

هل يتم الاستفادة من التخصص ومزاياه فى تقسيم العمل وتجميع الأنشطة ؟

هل تتحقق وحدة الأمر ؟ أم هناك أكثر من توجيه للتقسيم التنظيمى الواحد ؟

وينبغى التأكيد على أن هذه الأسئلة جاءت على سبيل المثال لا الحصر ، وأنه يمكن إضافة

أسئلة أخرى تخدم الهدف من الدراسة وفق ظروف وملابسات كل موقف .

**٤ - مرحلة إعداد البدائل واختيار أفضلها :** بعد أن يتم الانتهاء من عملية تحليل

البيانات والمعلومات من قِبَل فريق العمل ، عندها تظهر الأسباب الحقيقية

التي تقف وراء المشاكل التنظيمية القائمة وبالتالي يكون أمام الفريق أكثر من حل لعلاجها ،

وهنا عليه أن يُخضع كل بديل للتحليل حتى يتم تحديد مقومات تنفيذه ومزايا وعيوب كل منها ،

ثم يختار البديل الممكن تنفيذه والذي يتلاءم مع ظروف وإمكانيات الجهة ووضعه على شكل

تقرير نهائى .