



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبة



شعبة علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الأكاديمية

تخصص: ادارة أعمال

بغنوان:

تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - امتياز غرداية

تحت إشراف:

- د. هوارى معراج

مؤطر المؤسسة:

- كشكش نجاة

من إعداد الطلبة:

- نايلي اكرم زين الدين

- خمسي هناء نور الهدى

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et des science de Gestion
Domaine Science économiques, de gestion et
commerciales



Département des sciences de gestion

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la Licence
Fondamentale

Specialite : management

Titre du rapport:

Application de la gestion par objectifs dans
les entreprises économiques

Elaboré par:

- Naili akram zineddine
- Khomssi hana nour elhoda

- Encadrant universitaire:

- meradj houari

- Encadrant professionnel:

- kechkeche nadjjet

Année universitaire: 2022/2023

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق وكيفية تطبيق الإدارة بالأهداف في شركة سونلغاز غرداية، و من خلال تحليل المعلومات المستخرجة من البيانات المقدمة لنا من قسم المحاسبة (مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير)، إستخدمنا دراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج التحليلي في الجانب التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن شركة سونلغاز تعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف، مما يدل على أهميته في عصرنا هذا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الأهداف، خطوات التطبيق، المؤسسات الاقتصادية. لوحة القيادة

Résumé

Cette étude visait à connaître les modalités et les modalités d'application de la gestion par objectifs dans la société

SONELGAZ Ghardaïa à travers l'analyse des informations extraites des données qui nous ont été fournies par "division" de la comptabilité et des finances. (Nous avons utilisé l'étude de l'approche descriptive dans le volet théorique et Méthode analytique dans le volet appliqué). Nous sommes arrivés à des résultats dont le plus marquant est que Sonelgaz adopte le mode de gestion par objectifs, ce qui indique son importance pour les entreprises économiques.

Les mots clés : Administration، les Objectifs، Étapes de candidature، Tableau de bord.

الاهداء

الاهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح .

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا

يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أبي وأمي الغاليان، أهدي لكما هذا النجاح، فقد كنتما

خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية.

إلى إخوتي سندي في دنيا بعد والدي.

. إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح زملائي الأعزاء.

إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من ذرر و عبارات من أسمى و أجلى عبارات العلم

أساتذتي

الأعزاء.

خمسي هناء نور الهدى



الاهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

"فاللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما" - آمين -

ومصدقا لقوله تعالى: { وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني تسعا وهنا على وهن التي أفنت إلى جنتي في الدنيا والآخرة... "أمي الغالية" امد الله في عمرها بالصحة والعافية.

إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي وقدوتي في هذه الدنيا، إلى "أبي الغالي" حفظه الله.

إلى شقيقة الروح وصاحبة القلب الطيب اختي الكريمة "هند"

إلى إخوتي وسندي في هذه الدنيا "سيد أحمد" و"محسن"

إلى كل أفراد عائلة نايلي

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي ومن تعلمت على أيديهم.

إلى كل من دعا لي بالخير.

إلى اصدقائي الأوفياء "عبد النور" و "عبد الوهاب"

نايلي اكرم زين الدين

شكر وعرهان

الحمد لله الذي أصبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة، وفضلنا على

كثير من خلق تفضيلاً.

أولا نشكر المولى عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

ثم نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل وبالأخص الأستاذ المحترم الدكتور
"هوارى معراج" الذي أشرف وساهم

بتوجيهاته القيمة، وأشكر كل الأساتذة الذي قاموا بتدريسنا.

كما نتقدم بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبولهم الاشتراك في مناقشة هذه
الدراسة المتواضعة وتقييمها.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وعمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية

وبالأخص المسؤول المشرف على تربصنا السيد "كشكش نجاه" الذي لم تبخل

عنا بالمعلومات التي أفادتنا لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، وتجارية وعلوم

التسيير بجامعة غرداية بفضل الله ثم بفضلهم وصلنا إلى هذا المستوى من المعرفة.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الملخص
II	الإهداء
V	شكر و عرفان
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
12	المقدمة
16	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
16	المطلب الأول: لمحة تاريخية للمؤسسة
18	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
27	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز
27	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة بالأهداف
31	المطلب الثاني: دراسة ميدانية
40	خاتمة
43	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز	1-1

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	يوضح نسبة زيادة الزبائن الخاصة بالكهرباء لشهر جويلية 2017	1
33	يوضح عدد زبائن الكهرباء لشهر جويلية 2017	2
35	يوضح مشتريات مبيعات ومعدل الخسارة الخاص بالكهرباء لشهر جويلية 2017	3
36	يمثل رقم الاعمال خارج الرسم لشهر جويلية	4

المقدمة العامة

مقدمة

تعتبر الإدارة بالأهداف إحدى الاستراتيجيات التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتاحة أو المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيه مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

فالإدارة عملية مهمة في المجتمعات وخصوصاً في ظل النشاطات البشرية المتزايدة وظهور التخصص والتنوع، وقد تطور علم الإدارة مع مرور الزمن وأصبح له نظريات ومدارس متعددة، وفي كل مدرسة من تلك المدارس كان هناك الأسلوب المناسب لنمط الإدارة الفعال بحيث يكون هذا النمط مناسباً للأهداف الموضوعية فالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على الجانب الإنساني، وفي العصر الحالي ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة التي جمعت مجموعة من النظريات الوقفية ونظرية النظم، وظهرت أيضاً تأثيراً بهذه المدرسة مجموعة من النماذج في الإدارة التربوية منها أسلوب الإدارة بالأهداف.

أنه من خلال استعراضنا لعملية الإدارة بالأهداف وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لا بد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية. حيث إن أكثر ما نعاني منه في جميع مؤسساتنا هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- فيما تتمثل الإجراءات اللازمة للقيام بخطوات الإدارة بالأهداف؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع كان لا بدّ من تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

1- ما هو مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف؟

2- كيف يتم التعامل مع خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف؟

الفرضيات:

وعلى ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- عملية الإدارة بالأهداف هي أسلوب حديث يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة الواحدة في تحديد

أهدافها والعمل على تحقيقها والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.

2- يتعامل قسم سونلغاز مع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعتمد على لوحة القيادة كأداة رئيسة لتسيير

ما هو مخطط له

مبررات اختيار البحث:

- تم التطرق إلى هذا البحث بغية فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلاً؛
- الرغبة في معرفة أسلوب الإدارة بالأهداف؛
- لاكتساب النظرة والخبرة أكثر في التعرف على الميدان التطبيقي الذي يمثل بدوره ترجمة لما تم اكتسابه في الجانب الأكاديمي.

أهداف الدراسة:

- الاطلاع على كيفية العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف داخل مؤسسة سونلغاز ببو هراوة؛
- الإجراءات الخاصة لخطوات الإدارة بالأهداف.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية والكشف

عن التغيرات التي حدثت في هذه العمليات إن وجدت.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في فترة التريص والتي امتدت من 05 مارس 2023 إلى غاية 23 مارس 2023.

- **الحدود المكانية:** تم التريص بشركة سونلغاز فرع امتياز غرداية.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

وفقا لطبيعة الدراسة سوف يتم إتباع المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فسنعتمد على المنهج التحليلي بأخذ حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.

الأدوات المستخدمة

- الملاحظة والتسجيل؛

- تحليل وثائق.

تقسيمات البحث:

استنادا على الإشكالية والفرضيات المتبناة في بحثنا هذا تم قسيمه إلى مبحثين، حيث جاء المبحث الأول، بعنوان تقديم عام لشركة سونلغاز فرع امتياز غرداية والمصلحة محل الدراسة في المبحث الأول، وقسم بدوره إلى مطلبين، المطلب الأول: لمحة حول شركة سونلغاز فرع امتياز غرداية، المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما المبحث الثاني فكان حول تطبيق الادارة بالأهداف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز امتياز غرداية وجاء مطلبين، المطلب الأول: مفاهيم عامة، أما المطلب الثاني: دراسة تطبيقية

صعوبات البحث:

- سرية الوثائق مما صعب من مهمة تزويدنا بالملاحق؛
- عدم توفر المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة؛
- ضغوطات العمل بالنسبة للموظفين العاملين في المصلحة محل الدراسة؛
- صعوبة عدم توفر الوقت والضغوطات دراسية.

المبحث الأول

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تعتبر مؤسسة توزيع الك+هرباء والغاز للوسط من المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتوزيع الكهرباء في الجزائر والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تعميم التراب الوطني بالغاز والكهرباء. وتتبع مؤسسة سونلغاز مخطط محاسبي خاص مع الاحتفاظ بنفس مبادئ المخطط الوطني المحاسبي وهذا من أجل التسيير الحسن للمؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

أولاً: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز":

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية وأوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج EGA بالجزائر التنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 إلى 7200 كلم فقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء بـ461 ميغاواط، أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961م بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م في حاسي الرمل.

بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من شهر أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر " حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

ثانيا: التعريف بالمديرية:

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع الجزائر SDA-شركة توزيع الوسط SDC- شركة توزيع الغرب SDO -شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

تتنمي المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط-البلدية-SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البلدية، تيزي وزو، المدينة، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيليزي).

يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز.

ثالثا: مهام المديرية

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛

- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛

- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛

- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها؛

- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها؛

- تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية؛

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ولمصلحة المالية والمحاسبة

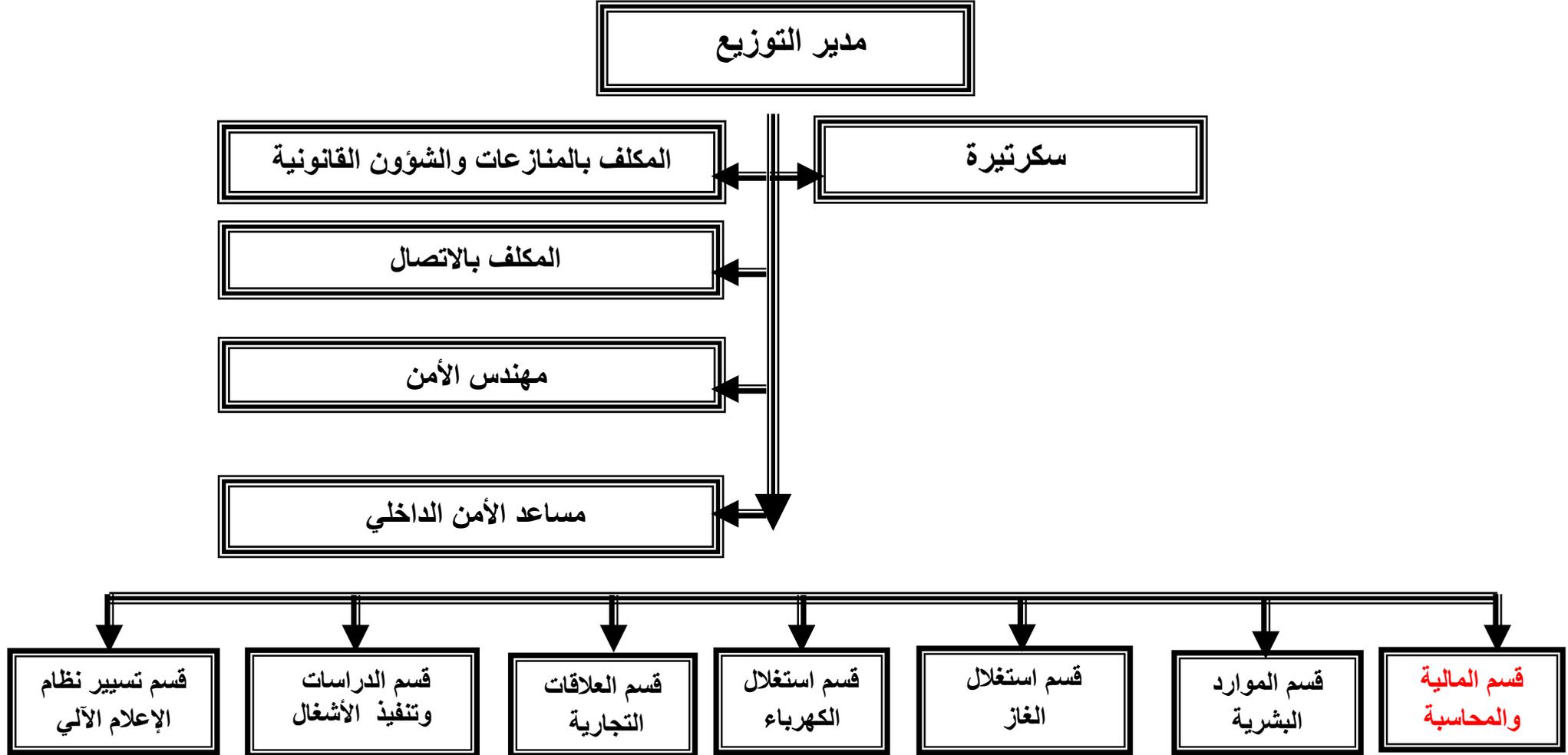
1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد

المدير وتضم المديرية ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2023.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

دراسة مختلف الدوائر والأقسام

• مكتب المدير والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتيرة المديرية.
- القسم التقني للكهرباء.
- قسم الشؤون القانونية.
- الأمن الداخلي للمؤسسة.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز.
- قسم التخطيط الكهرباء والغاز.
- قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية.
- المكلف بالاتصال.
- القسم التقني للغاز.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- خلية المراقبة والتفتيش.
- قسم الإدارة والصفقات.
- قسم الشؤون العامة.

ثانيا: مختلف المصالح

- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز .

- قسم العلاقات التجارية.

- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

- قسم المالية والمحاسبة.

- قسم الموارد البشرية.

- شعبة الوسائل العامة.

1- قسم استغلال الكهرباء

2- وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال

الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن

طريق وسائل الاتصال المختلفة (télé conduite)، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها؛

- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها؛

- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛

- ضمان تسيير المحولات؛

- إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير؛

- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه؛

- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان.

- تسيير العدادات وإصلاحها؛

- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

2- قسم استغلال الغاز:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة

واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة؛
- متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار؛
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛
- إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج؛
- إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها؛
- إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها؛
- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها؛
- ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

3-قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، شعبة الصفقات، مصلحة

الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

- وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛
- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز؛
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز؛
- المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال؛
- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني؛

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

- استقبال وتقييم كل فواتير المؤسسات؛
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛
- الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز؛
- الإعلان عن المناقصات والاتفاقيات وإنجازها؛
- اقتراح اعتمادات مالية إضافية.

4-قسم العلاقات التجارية:

- يتكون هذا القسم من: المصلحة التجارية، مصلحة المراقبة والتفتيش، مصلحة التقنيات التجارية، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:
- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة؛
 - إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم؛
 - تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل؛
 - تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد؛
 - إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM؛
 - فوترة مختلف الخدمات؛
 - القيام بتحريات حول الزبائن؛
 - اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن؛
 - إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد؛
 - إعداد الميزانية النهائية؛

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

- متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب؛
- التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات؛
- احترام رزمة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دوريا؛
- القطع والوضع بالخدمة للعدادات؛
- التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

5- قسم الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة التكوين، مصلحة الإدارة، ويقوم هذا القسم

بما يلي:

- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية؛
- ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين؛
- إعداد ومتابعة الأجور؛
- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين؛

6- قسم تسيير برامج الإعلام الآلي:

يتكون القسم من: برامج التسيير GDO - SIG - SGC تسيير برامج الإعلام الآلي، ويهتم هذا القسم

بما يلي:

- تكلفة بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية؛
- ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية وصيانة البرامج؛
- صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية؛
- تقدير ومراقبة اللوازم المستهلكة؛
- ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

7-شعبة الوسائل العامة

يتكون هذا القسم من توثيق وأرشفيف، موقف السيارات، التموين، الوسائل، تتمثل مهام المصلحة فيما

يلي:

- ضمان سير الوسائل والأجهزة والأدوات والبنية التحتية للمديرية؛
- متابعة برنامج الحراسة؛
- إيصال وتوزيع طرود المؤسسة؛
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة؛
- تسيير الصندوق ومختلف المشتريات؛
- تسيير الوقود والقيام بعمليات تصليح السيارات وحفظ المرآب؛
- إدارة مكتبة المديرية وتنظيم الأرشفيف.

المبحث الثاني

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى تقديم مجمع سونلغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، سنتناول في هذا المبحث التعريف بالإدارة بالأهداف ودراس تطبيقية للإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة بالأهداف

1. مفهوم الإدارة بالأهداف:

اختلفت نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف على رغم من اتفاق الجميع حول المحور الذي يركز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث ، ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة ، فمنهم من يرى أن هذا الأسلوب هو طريقة للإدارة ، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يراه أداة لتقويم الأداء.

وقد عرف بعض الباحثون الإدارة بالأهداف عدة تعاريف نذكر بعضها¹:

- يرى **دركر (Drucker)** بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
- **اما جورج اوديورن (Odeiorn)** فيقول إن الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة، ولإستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها.

- موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة 2008، ص 7- 81

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز

- وعرف ماكونكي (McConky) الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في الإدارة والتخطيط والتعلم، كما يمكن وضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة لكل مدير للوصول إلى أهداف المنظمة، ويتم بعدها قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها. إضافة إلى ما سبق فقد عرفت الإدارة بالأهداف على أنها¹ :

- **تعريف 1:** هي عبارة عن تمرين كتابي للتنبؤات المستقبلية يصدر من الإدارة العليا. اما مع تطبيق الإدارة بالأهداف فقد اصبح ينظر للتخطيط بشكل اكثر جدية، إذ يحدد طرق الحصول على النتائج القصوى بأسلوب متحرك ومستمر يتماشى مع التغييرات الطارئة.

- **تعريف 2:** ان أسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس على استراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير، وتحقيق الذات الإنسانية لكل فرد يعمل في المؤسسة، لما لذلك من فائدة في تحقيق الأهداف بشكل سريع ومفيد .

ومنه نستنتج أن الإدارة بالإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري حديث يتمثل في كيفية الوصول إلى الهدف المسطر في مدة زمنية معينة من خلال عمل جماعي تنبثق عنه قرارات فعالة غير مركزية صادرة عن العمال بجميع مستوياتهم الهرمية تكسبهم الثقة في النفس وتنمي لديهم الرغبة بالعمل من خلال شعورهم أنهم جزء من النجاح في بلوغ الغايات والأهداف المرجوة.

2. خصائص الإدارة بالأهداف:

لخص السلمي خصائص الإدارة بالأهداف على النحو التالي²:

¹ - طارق زياد الأسطل، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008، ص 14-15

² - نوره عوض عبد الله القرني، درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة ثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، السعودية، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 14-12-2014، ص 03

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز

- ✓ وضع أهداف كل منصب إداري فالمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له؛
- ✓ تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع من صفات؛
- ✓ الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق؛
- ✓ القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة

3 خطوات الإدارة بالأهداف:

وذكر العميرة سنة 1999 عدة خطوات للإدارة بالأهداف يمكن توضيحها على النحو الآتي¹:

- وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة: تقوم هذه الخطوة على أساس تحديد الأهداف والتوجهات العامة التي تسعى إليها المؤسسة.
- دراسة الوضع المادي والبشري للمنظمة وتقويمه: وتتضمن هذه الخطوة قيام المدير بالتشارك والتعاون مع العاملين لعملية مسح شاملة والتعرف الدقيق الى الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة.
- تجزئة الأهداف العامة الى أهداف فرعية محددة ومصوغة بدقة ووضوح: تعد هذه الخطوة من الخطوات المهمة في اسلوب الإدارة بالأهداف، وفيها يحتاج المدير الى جهد العاملين الذين سيقومون بإنجاز الأعمال والمهام ومشاركتهم للوصول الى الأهداف المحددة.
- توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة: يعني ذلك أن يقوم المدير بتحديد الأدوار للعاملين المشاركين معه في مجال تحديد الأهداف وضع برامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المنظمة بالمهام والأدوار المسندة اليه.

1- طارق زياد الاسطل، مرجع سابق، ص 23-24

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز

- التقويم والتغذية الراجعة: وتتمثل في ايجاد وسيلة لقياس الانجاز، وبهذه الخطوة يتمكن العاملون من معرفة ما يفعلون وكيف يفعلون، وبالتغذية الراجعة يمكن تحليل النتائج وتقويمها، من أجل اعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف.
- القيام بالمكافأة والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز: تتضمن الإدارة بالأهداف من وجود حوافز من أجل الإنجاز، وهذه الحوافز تكمن في رغبة الفرد في إنجاز الأهداف التي التزم بها.

من خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية في مديرية سونلغاز في ولاية غرداية تحديدا في قسم التسيير والمالية بحيث

قمنا بطرح بعض الأسئلة اخذ بعض الملاحظات وكانت الأجوبة والملاحظات كالتالي:

س1: هل تطبق شركة سونلغاز الإدارة بالأهداف؟

ج1: بما ان سونلغاز تعتبر شركة اقتصادية رائدة وذات مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني، فان تسييرها يكون

وفق مخططات واستراتيجيات

س2: من يقوم بتحديد الأهداف؟

ج2: تحدد الأهداف السنوية من طرف المديرية العامة لسونلغاز-التوزيع-ويتم تقسيمها وارسالها الى المديريات

المتواجدة على مستوى كل ولاية، حيث يقوم مدير التوزيع الولائي بتقسيم الأهداف على مستوى كل قسم في

المديرية هذه الأهداف منها التقنية، الإدارية والتجارية .

س3: ماهي أنواع الأهداف التي تود المديرية تحقيقها وامثلة عن ذلك؟

ج3: بما ان شركة سونلغاز شركة مواطنة فهدفها العام هو تزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية والغازية على

المستوى الوطني كما انها تسعى الى تقريب ادارتها من المواطن من خلال انشاء وكالاتها التجارية

على مستوى كل بلدية او دائرة لتقديم أفضل الخدمات.

كما تنقسم اهداف المؤسسة حسب المدى الزمني الى طويلة تكون اكثر من سنة، متوسطة تكون سنوية،

اما قصيرة تكون شهرية و لديها استراتيجيات مدتها تفوق 15 سنوات .

مثال على ذلك عقد التسيير الخاص بمدير الوكالة التجارية الذي يحتوي على اهداف سنوية تقسم على 12 شهر لتصبح بذلك اهداف شهرية يجب البلوغ اليها او معرفة أسباب عدم تحقيقها لتدارك الامر قبل نهاية السنة.

وأخيرا اهداف كمية تتمثل في تحقيق الربحية، زيادة عدد الزبائن، معدل الخسارة ورقم الاعمال،

-فان اول اهداف المؤسسة زيادة عدد الزبائن الذي بدورهم ينقسمون أنواع حسب الطاقة

الكهربائية المزودون بها ان تنقسم الى ثلاث أنواع هي:

1-توتر منخفض BT يكون لديه امداد في الطاقة لا يتعدى 380V ويكون خاص بالمنازل

والمتاجر (قليلة العتاد)

2-توتر متوسط MT يكون امداد بواسطة محول poste نظرا لطبيعة نشاط الزبون مثلا

الإدارات والمصانع

3-توتر عالي HT اغلب الزبائن التي تحتاج الى طاقة عالية من الكهرباء نظرا للعتاد المستعمل

ويكون لدى المصانع الكبرى الموجودة في الولايات الكبرى

الجدول رقم (1): يوضح نسبة زيادة الزبائن الخاصة بالكهرباء لشهر جويلية 2017

	إنجازات 2016		إنجازات 2017		Objective الهدف السنوي	Evol معدل (%)	Réal الإنجازات (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Totale	106	3380	21	2306	5688	-31,8	40,5

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

الإجمالي							
BT							
توتر	104	33351	7	2262	5630	-32,5	40,2
منخفض							
MT							
توتر	2	29	14	44	58	0,0	75,9
متوسط							

المصدر: من اعداد الطالب نقلا عن معلومات المؤسسة

الجدول رقم (2): يوضح عدد زبائن الكهرباء لشهر جويلية 2017

NOBMRE	2016	2017	Objective	Evol(%)	Real(%)
عدد الزبائن					
Totale	124567	128786	133118	3,39	96,7
الإجمالي					
BT	123693	127792	132110	3,36	96,7
توتر منخفض					
MT	928	994	1008	7,11	98,6
توتر متوسط					

المصدر: من أعداد الطالب نقلا عن معلومات المؤسسة

يتضح من الجدول (1) نلاحظ ان المؤسسة حققت نسبة %40,5 من الهدف السنوي ل 2017 الذي قدر بـ 5688 مليون جديد اذ ان عدد الزبائن الجدد بلغ عددهم 2306 خلال 7 أشهر وزيادة تقدر بـ 21 مليون

في شهر جويلية حيث هناك تراجع بمعدل %31,8 مقارنة بعدد الزبائن الجدد ل 7 أشهر لسنة 2016

فيمكن القول ان تحقيق المؤسسة لنسبة %40,5 تعتبر نسبة لا بأس بها مقارنة بالهدف المسطر له، فيجب على المؤسسة تحقيق نسبة %60,5 في ل 5 أشهر المتبقية من إتمام انجاز الهدف المسطر له في بداية السنة

اما من الجدول (2) نلاحظ ان المؤسسة حققت نسبة %96,7 من الهدف السنوي ل 2017 الذي قدر بـ 133118 من العدد الإجمالي للزبائن اذ بلغ هذا الأخير 128786 من السنة الحالية حيث هناك تزايد يقدر بـ

%3,39 مقارنة بالسنة الفارطة

فيمكن القول ان تحقيق المؤسسة نسبة %96,7 شبه تحقيقها للهدف المسطر له في بداية السنة فأنها قامت بأداء ممتاز

- اما بالنسبة لثاني الأهداف المؤسسة هو معدل خسارة الكهرباء Taux de pertes d'électricité هذا المعدل ينقسم الى قسمين:

أولاً: خسارة تقنية متعلقة بنقل الكهرباء والمناخ والتي يقدر بـ %6

ثانياً: خسارة متعلقة بعدم احتساب كمية من الكهرباء المستهلكة وغير مفتررة (هي غير محسوبة في رقم

الاعمال الخاصة بالشركة) في هذه نقول هناك تعدي او سرقة للكهرباء يختلف باختلاف الوكالة

التجارية.

الجدول رقم(4): يوضح مشتريات مبيعات ومعدل الخسارة الخاص بالكهرباء لشهر جويلية 2017

Vente Elec المبيعات	MOIS			CUMUL			Objec الهدف	Real الانجاز
	2016	2017	Evol(%) التطور	2016	2017	Evol(%) التطور		
Vente Elec المبيعات الكهرباء								
Totale الإجمالي (GWh)	79,8	88,9	11,4	364,5	393,6	8,0	724,0	53,0
BT توتر منخفض	60,7	66,7	9,8	245,5	266,1	8,4	516,0	51,6
MT توتر متوسط	19,1	22,2	16,5	119,0	127,5	7,1	226,0	56,4
Achat net المشتريات	115,9	117,9	1,7	481,9	508,0	5,6	849,9	59,8
Perte(GWh) كمية الخسارة	36,1	29,0	-19,8	116,7	114,4	-2,0	107,9	106,0
Perte(%) معدل الخسارة	31,2	24,6	-6,6	24,3	22,5	-1,73	12,7	9,8

المصدر: من اعداد الطالب نقلا عن معلومات المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (3) ان المؤسسة حققت 53% من اجمالي مبيعات الكهرباء بلغ 393,6GWh ل 7 أشهر الاولى اذ قدر ب 724 GWh في بداية السنة، اذ نلاحظ هناك تزايد بنسبة 8% مقارنة بالسنة الماضية كما انها حققت نسبة 59,8% من اجمالي مشتريات الكهرباء فبلغ 508GWh ل 7 أشهر الأولى اذ قدر من طرف المؤسسة ب 849,9GWh في بداية السنة، اذ نلاحظ هناك تزايد بنسبة 5,6% مقارنة بالسنة الماضية

اما بالنسبة معدل الخسارة بلغت نسبته المحققة 9,8% اذ قدرت من طرف المؤسسة في بداية السنة 12,7%، اذ بلغ معدل الخسارة في 7 أشهر الأولى ب 22,5% حيث نلاحظ هناك تراجع بنسبة 1,73% مقارنة بالسنة الماضية

ثالث اهداف المؤسسة تحقيق رقم اعمال معين يعتبر من اهم الأهداف التي تود المؤسسة تحقيقها كأي مؤسسة اقتصادية

جدول رقم(4): يمثل رقم الاعمال خارج الرسم لشهر جويلية

		Electricité	Gaz
		الكهرباء	الغاز
2016	Mois	13,369	13,86
	Cum	1567,23	229,03
2017	Mois	411,49	13,79
	Cum	1761,39	250,47
Objective		2988	289

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

Evol (%) cum	12,4	9,4
Réal(%)	59	87

يتضح من الجدول ان رقم الاعمال الذي حققته مؤسسة سونلغاز الخاص بالغاز هو 229,03 مليار دينار جزائري ل 7 اسهر الأولى فقط حيث ان ارتفع بنسبة 9,4% مقارنة بالسنة الماضية بحيث ان المؤسسة رسمت هدف للوصول الى 289 مليار دينار اي انها حققت 87% من هدفها اما بالنسبة للكهرباء فبلغ رقم الاعمال الى 1761,39 مليار دينار حيث انه ارتفع ب % 12,4 مقارنة السنة الماضية اذ ان المؤسسة خطت من اجل الوصول الى 2988 مليار دينار جزائري أي انها حققت % 59 من هدفها

س4: ما هي الأدوات التي تساعد في تسيير الشركة؟

ج4: لوحة القيادة التي تحتوي على مؤشرات التسيير الخاص بكل قسم التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف والإنجازات لتدارك او استكمال او تصحيح الاشغال المربوطة بإنجازات ومعرفة أسباب عدم تحقيق هذه الأهداف

س5: ما هي الخطوات المتبعة من اجل تطبيق الإدارة بالأهداف؟

ج5: فكانت الإجابة ضمن الأسئلة السابقة، حيث ان المؤسسة ترسل اليها الأهداف من مديرية التوزيع بالإضافة الى ذلك تضع المؤسسة أهدافا انطلاقا من الأهداف المرسله فتقسمها حسب كل قسم، فتتبادر جهود كل قسم من اجل الوصول الى المبتغى حسب الموارد المتاحة فبعد 7 اشهر يبدا تقييم الأداء ب استعمال لوحة القيادة و ذلك من اجل معرفة أسباب عدم الوصول الى الهدف و ادراك المشاكل و معالجتها و إتمام ما بقي في ال 5 اشهر المتبقية، ففي نهاية السنة يكون تقييم شامل لما وصلت اليه المؤسسة ان كانت حققت هدفها بنسبة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

100% او الوصول الى نسبة معينة من الهدف السطر له في بداية السنة بعدها يجب ادراك الاسباب لعدم

الوقوع فيها في السنة القادمة

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراسة وتحليل موضوع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية نستنتج ان هاته الأخيرة هي واحد من اهم مواضيع العصر لا يمكن تجاهلها البتة بحيث تطبيقها لم يكن اعتباطية وذلك لأنها تسعى الى الإسهام في تحقيق نفس النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل الإنسانية في المنظمة وأهم ما يميز الإدارة بالأهداف على باقي الإدارات الأخرى أنها أسلوب عملي شامل للمساعدة على توطيد علاقة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال التحديد المناسب للأهداف ومراجعتها في إطار ترشيد وتطوير الإدارة.

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة موضوع هذا البحث ومحاولة الإحاطة ببعض جوانبه، يمكننا إجراء اختبار لفرضياته كما يلي:

الفرضية الأولى: والتي تتعلق عملية الإدارة بالأهداف هي اسلوب حديث يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة الواحدة في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.

الفرضية الثانية: والتي تتمثل في تعامل قسم سونلغاز مع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعتمد على تعامل قسم سونلغاز مع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعتمد على لوحة القيادة كأداة رئيسة لتسيير ما هو مخطط له ، وقد تم التحقق من صحة ثبوت ما افترضناه بعد دراستنا، حيث وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتقوم أيضا بالحفاظ على سرية المعلومات.

النتائج الأساسية للبحث: لقد أفضت هذه الدراسة بالخروج بجملة من النتائج:

- ✓ توصلت الدراسة الى ان شركة سونلغاز محل تطبيق الإدارة بالأهداف لما لديها من أهمية كبيرة، وكذلك النتائج المتوصل اليها بعد التطبيق.
- ✓ كما توصلنا ان لوحة القيادة تمثل أحد أهم الأدوات التي تسهل متابعة ومراقبة سير نشاط العمليات على المستوى الكلي في المؤسسة كما على مستوى مراكز المسؤولية، وكذا تقييم الأداء واكتشاف الأخطاء وتصحيحها وإدراك المشاكل ومعالجتها.

التوصيات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، التمسنا أن نقدم بعض التوصيات كإشارة يمكن أن يؤخذ بها مستقبلا في

القطاع وتتمثل في الآتي:

- عمل الإدارة على تحفيز على تحفيز ومكافأة المنجزين لأهدافهم وفق معايير يتم الاتفاق عليها
- زيادة الاهتمام بان تكون الأهداف مرجعا للقرارات التي يتم اتخاذها
- تسهيل عملية إجراء التريصات والتكوين للطلبة بغية الاستفادة والسماح لهم بالمبادرة واكتساب الخبرة؛
- تشجيع خريجي الجامعات والإطارات الشابة على العمل وتوفير مناصب الشغل لهم.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المصادر والمراجع :

1. طارق زياد الأسطل ,درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة, مذكرة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2008.
2. موسى بن سليمان سعد الحربي ,دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس, مذكرة ماجستير ,جامعة مؤتة2008..
3. نوره عوض عبد الله القرني,درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة ثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ,المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية, السعودية, المجلد الثامن عشر, العدد الأول,14-12-2014.