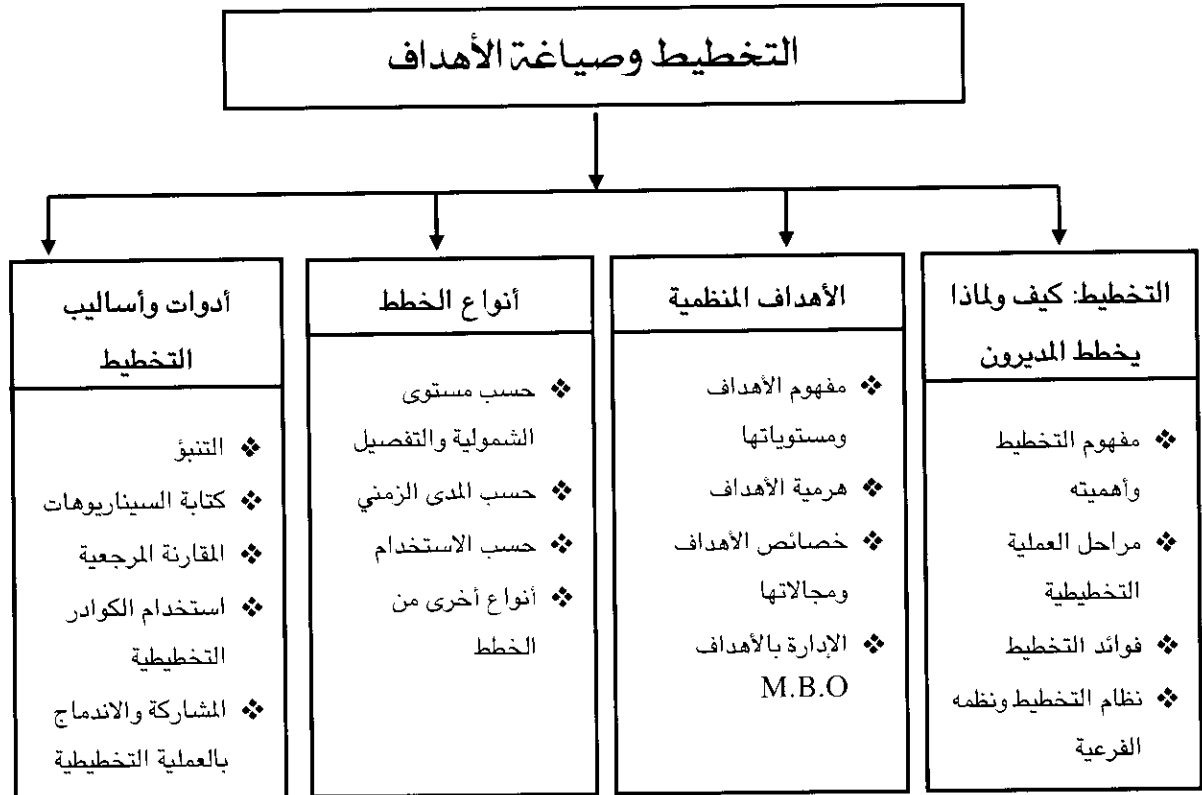


الفصل السابع

التخطيط وصياغة الأهداف

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معنى التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟
2. ماذا يقصد بأهداف المنظمة وما خصائص هذه الأهداف؟
3. ما هي أنواع التخطيط والخطط؟
4. ما هي أهم أساليب التخطيط؟
5. ما المقصود بالإدارة بالأهداف؟

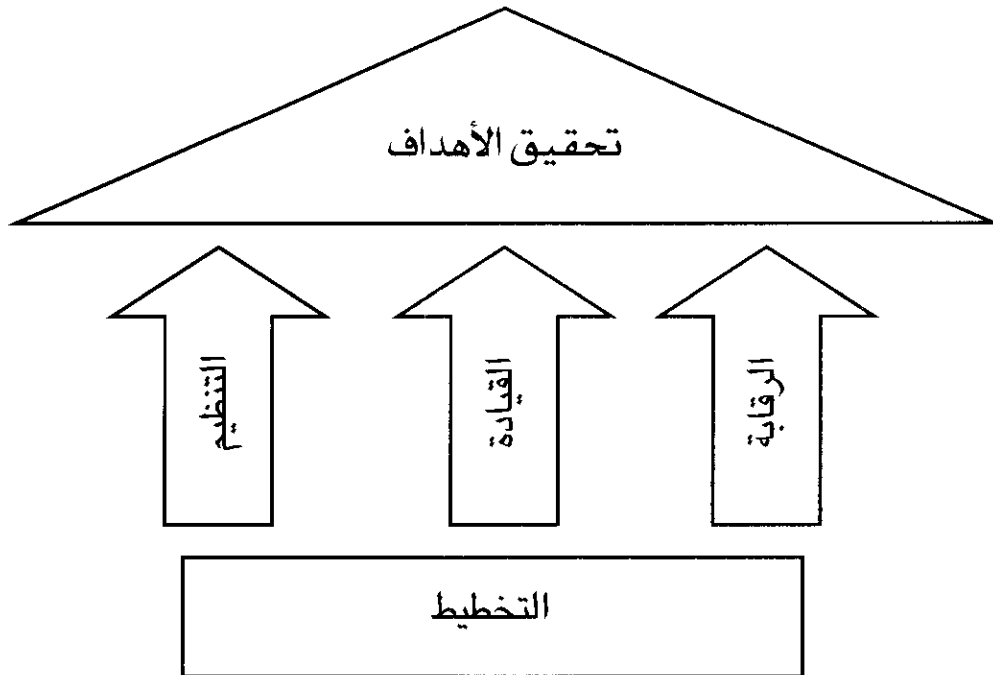


مقدمة الفصل السابع:

إن واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟. إن هذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال. إن نتائج بحوث عديدة تشير أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات وخاصة الأداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماماً كافياً للعملية التخطيطية. لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الأداء وتطوير العمل. وأن التخطيط والعملية التخطيطية تشتمل على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداهها الزمني. كذلك طورت الإدارات أساليب ووسائل مختلفة تساهم في تعزيز العملية التخطيطية وتجعل منها عملية منهجية منظمة ذات فاعلية عالية. إن هذه الجوانب وغيرها سيتم استعراضها عبر هذا الفصل.

أولاً: ما هو التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززاً لتنفيذ هذه الخطط ومحققاً للأهداف الواردة فيها ويمكن أن تمثل ذلك بالشكل التالي:



شكل (1-7): التخطيط أساس الإدارة

❖ مفهوم التخطيط وأهميته Importance

❖ التخطيط
Planning
عملية وضع أهداف المنظمة
وتحديد الوسائل اللازمة للوصول
إليها بأحسن الأحوال.

❖ الخطة Plan
كشف بالأهداف المرغوب الوصول
إليها مع تخصيص الموارد اللازمة
لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ
ذلك.

❖ الهدف Objective
حالة أو وضع مستقبلي مرغوب
تسعى المنظمة للوصول إليه.

ذكرنا سابقاً أن الممارسة الإدارية تصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى
تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتستخدم موارد معينة لتحسين الأداء وإنجاز
الأهداف. أن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط والتي تعني عملية وضع أهداف
المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة
المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام.

إن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية
أخرى، وتعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد
اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. والهدف يتمثل بنتيجة محددة أو
أحد المخرجات المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعبارة أخرى فإن الهدف هو
حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تحاول المنظمة الوصول إليه. وبذلك فإن العملية
التخطيطية تقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط
يحتوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها بعد أن يكون قد خصصت الموارد
اللازمة لتحقيقها.

إن للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة
الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة
المنظمة المرغوب بها وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي
الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة. وفي إطار هذا التوجه
فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائماً بين المنافسين، والشكل التالي
يعرض هذه الأفكار.

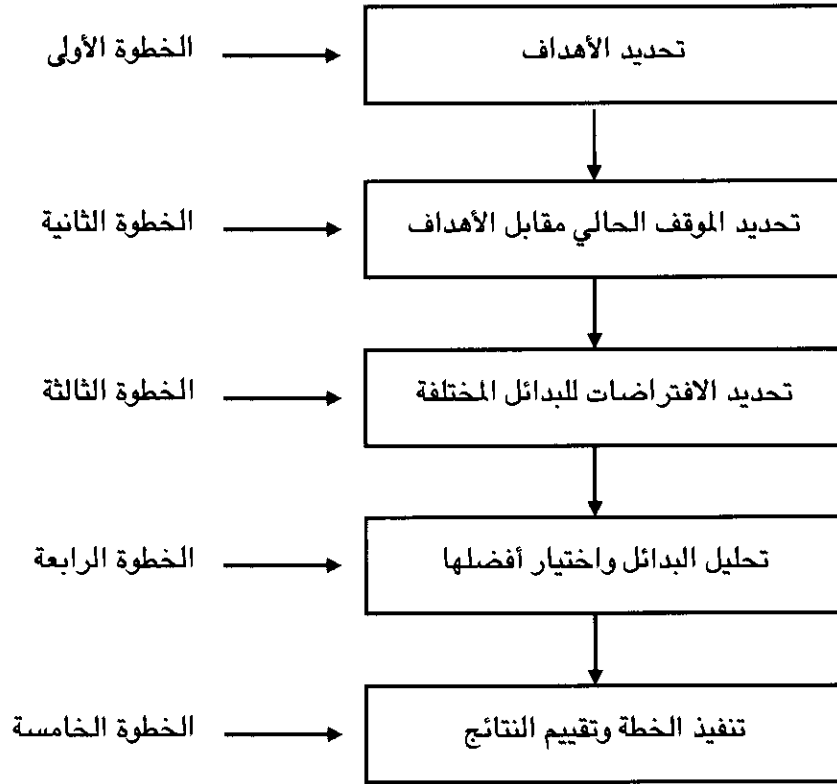


شكل (2-7): دور التخطيط في الممارسة الإدارية

❖ مراحل العملية التخطيطية Planning Process Steps

تندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي:

1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن وضوح الهدف ضروري جداً لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها.
2. تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف). إن هذا الأمر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف أو جوانب الضعف التي تعيق ذلك. وكأن المنظمة هنا تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3. تحديد افتراضات Premise لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل
❖ المقدمة المنطقية
Premise
الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، ومثال
هي افتراضات تستند إليها
الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف.
ذلك لو كان أمام أحد المدراء خياران للوصول إلى هدف يتعلق بزيادة أرباح
المنظمة الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي والثاني إنتاج وبيع منتج جديد
تماماً. إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المنظمة تستطيع
اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين أن الخيار الثاني
قائم على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل
على حصة معتبرة من السوق الجديدة. والمدير هنا عليه أن يؤشر جميع
المقدمات المنطقية لكل خيار.
4. تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف. هنا تقوم إدارة المنظمة بتقييم المقدمات
المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه
يستبعدها وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.
5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج. في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز
الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.
والشكل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:.



شكل (3-7): مراحل العملية التخطيطية

إن التخطيط هو عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه وهذه لا يمكن أن تكون مسؤولية مدير واحد بل إنها تتضمن عمل كبير وتتطلب جهد ومشاركة من الجميع لغرض أن يعي الجميع مضمون الخطة وأساليب تنفيذها.

❖ فوائد التخطيط Planning Benefits

إن البيئة العالمية للأعمال تتسم اليوم بالديناميكية والمنافسة الشديدة وبالتالي فإن المنظمة تتعرض إلى ضغوط من جهات عديدة تدفعها للعمل بطرق وأساليب متجددة ومرنة وأن أحد الوسائل المهمة لمواجهة مثل هذه التحديات تأتي من خلال التخطيط الجيد الذي يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

- الشرعية Legitimacy: إن التخطيط السليم ابتداءً برسالة المنظمة Organization Mission والموضوعة على أسس سليمة تساهم في إعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرون والزبائن والمجهزون والحكومة ومنظمات المجتمع المدني.
- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها Focus and Flexibility: وكلاهما حيويين للنجاح والأداء الجيد. فالشركة ذات التركيز الجيد تعرف ماذا تريد بالضبط وماذا يحتاج الزبائن وكيف تخدمهم. كما أن

الفرد ذي التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي أو المواقف المختلفة حتى وإن برزت مشاكل وصعوبات في طريقه. أما المنظمة المرنة فهي راغبة وقادرة على التغيير والتكيف ضمن الظروف المختلفة ويكون عندها توجه مستقبلي ولا تبقى أسيرة الماضي. وبالنسبة للأفراد فإن مرونتهم تتجلى في قدرتهم على الاستجابة للتغيرات التي تؤثر في مسارهم الوظيفي.

- يكون دليل للتصرف **Guide to Action** وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ: حيث تقوم الخطط بتوجيه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف محددة وذات مردود مهم. إن التوجه نحو الفعل والتنفيذ يعني إعطاء أهمية كبيرة للأولويات التي تضيف قيمة للمنظمة بدلاً من العمل على أمور كثيرة لا تضيف شيئاً. والتخطيط الجيد يجعل الإدارة أكثر توجهاً نحو النتائج **Result Oriented** ومتوجهة نحو الأولويات **Priority Oriented** ومتوجهة نحو المزايا بحيث أن الموارد تستخدم لخلق أفضل المزايا **Advantage Oriented** وأخيراً التوجه نحو التغيير **Change Oriented** حيث التنبؤ بالفرص والمشاكل والتعامل معها بدون مفاجأة.

- يحسن التنسيق **Improving Coordination**: أن معرفة الأهداف تجعل من الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداؤها وترشد قراراتها بحيث تتحقق الأهداف، خاصة إذا علمنا أن هناك العديد من الأفراد أو المجموعات والأنظمة الفرعية تنفذ أعمال كثيرة في نفس الوقت. إن هذا مدعاة لأن يتبع كل من هؤلاء مهامه المحددة لإنجاز أهدافه لكن الأمر المهم هو وعي الجميع لطبيعة مساهمة هذه الأهداف بالإنجاز الكلي للمنظمة. إن التخطيط الجيد يخلق ما يسمى في المنظمة سلسلة الوسائل والغايات **Means-Ends Chain** أو ما يسميه البعض هرمية الأهداف **Hierarchy of Goals**.

- يحسن التخطيط إدارة الوقت **Time Management**: إن التخطيط الجيد يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل حسب أهميتها وأولويتها. كثيراً ما يعاني المدراء من مشكلة موازنة الوقت المتاح لديهم والأعمال التي يتوجب عليهم إنجازها. فهناك أعمال يجب إنجازها **Must Do** وتأخذ أولوية عالية جداً في حين أن هناك أعمال من الضروري إنجازها **Should Do** وتأخذ أولوية عالية، وهناك أعمال يحبذ إنجازها **Nice to Do** ولها أولوية منخفضة وأخيراً فهناك أعمال لا حاجة لإنجازها **Not Need to Do** وليس لها أي أولوية.

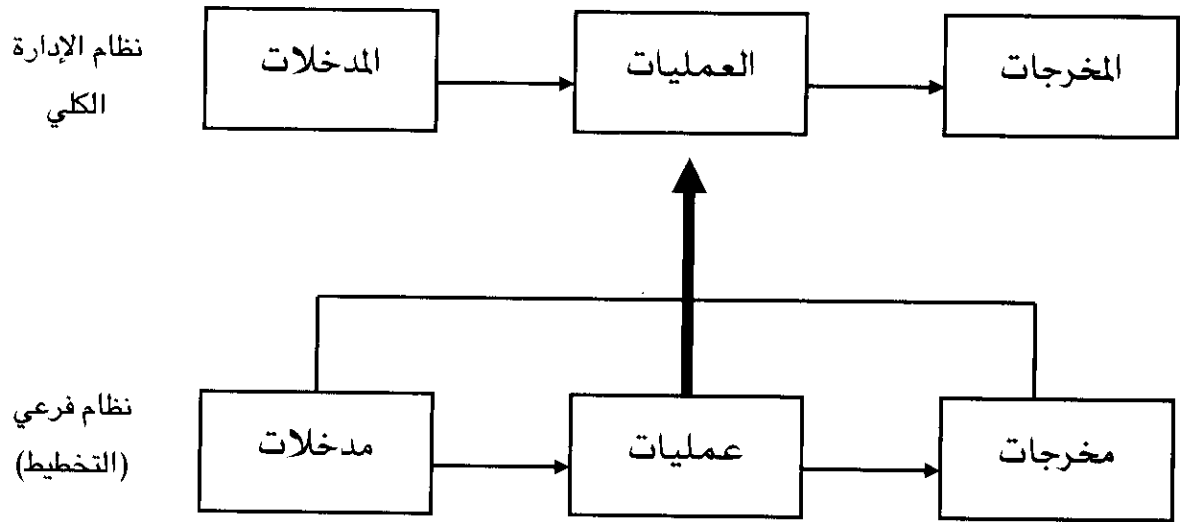
- يحسن التخطيط عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير للأداء **Improving Control and Standard of Performance**: يساعد التخطيط في قياس الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات عن طريق مقارنة ما هو منجز فعلاً بما هو مخطط ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك.

❖ النظام الفرعي للتخطيط
Planning Subsystem
جزء من النظام الكلي يساعد
في فاعلية نظام الإدارة الكلي
من خلال العملية التخطيطية.

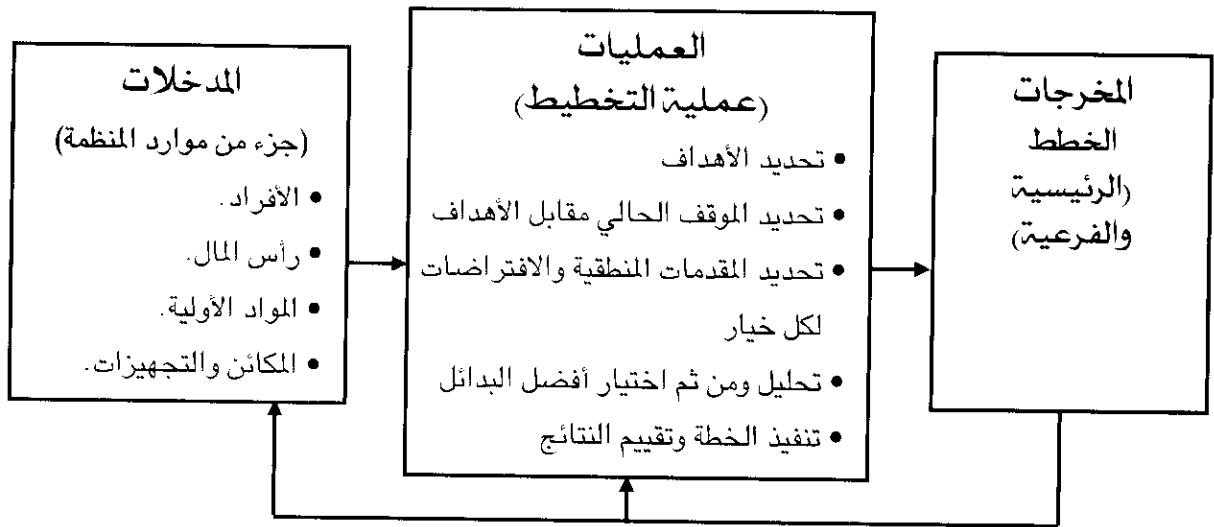
❖ نظام التخطيط ونظمه الفرعية Planning System and Subsystems

إن وجود نظام للتخطيط في منظمة الأعمال لا يعني شيئاً ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال

تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط، فلو اكتفى المدراء بالفهم النظري والتحليل المتعمق دون تطوير آليات التنفيذ، لن يكون بمقدورهم توليد خطة ناجحة. إن إحدى المداخل لإجراء مثل هذا الأمر هي رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المنظمة Subsystems. والنظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الإداري في المنظمة والذي سبق أن درسناه في فصل سابق. إن النظام الفرعي للتخطيط يساعد المدراء في زيادة فاعلية نظام الإدارة من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي. ويعرض الشكلان التاليان هذه العلاقة ونتائجها.



شكل (4-7) : العلاقة بين نظام الإدارة الكلي ونظام التخطيط



شكل (5-7) : النظام الفرعي للتخطيط

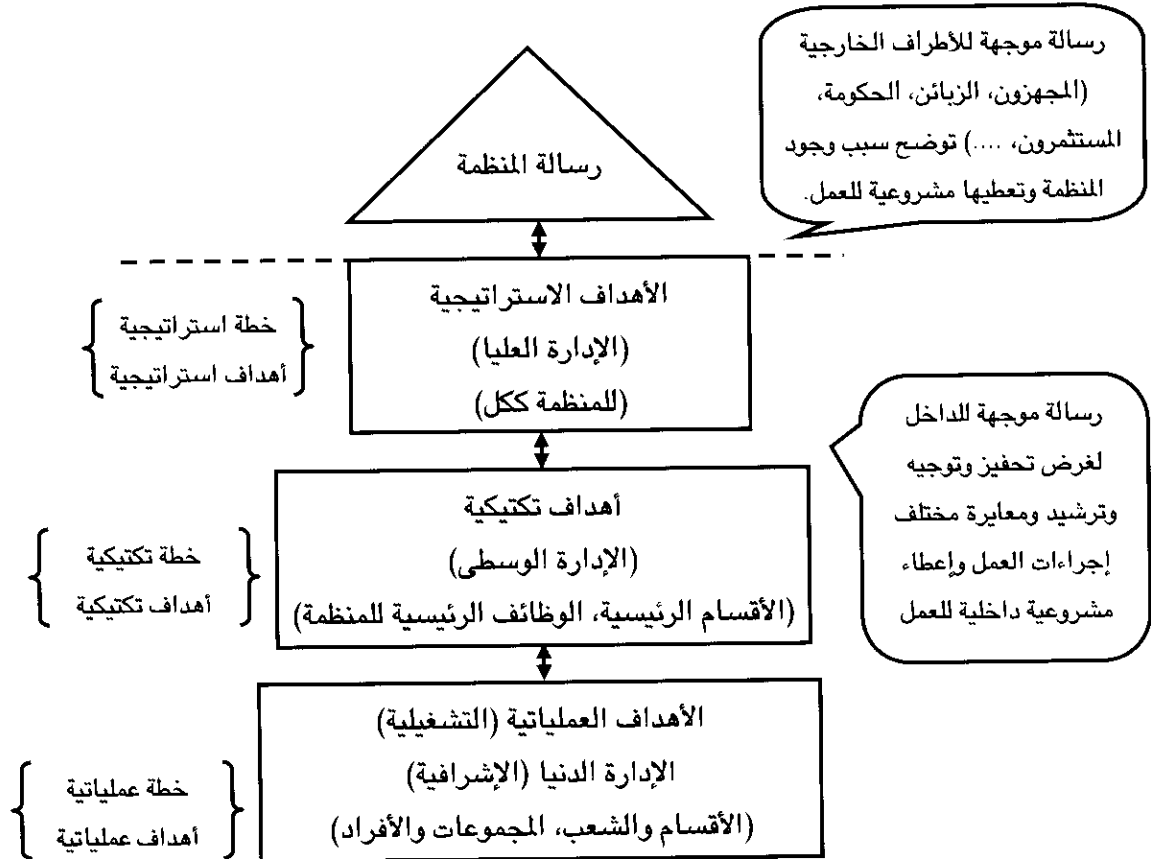
إن جزء من موارد المنظمة توجه كمدخلات لنظام التخطيط الفرعي وهذه المدخلات تستخدم من قبل النظام وتحول إلى مخرجات من خلال مراحل العملية التخطيطية.

ثانياً: الأهداف التنظيمية Organizational Goals

تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها.

❖ مفهوم الأهداف ومستوياتها Goals Concept and Levels

يستخدم البعض مصطلحي Goals و Objectives بشكل مترادف للدلالة على الأهداف. ويشير عدد من الباحثين إلى أن مصطلح Goals يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير سنزيد المبيعات للسنة القادمة في حين يستخدم مصطلح Objective للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. وبشكل عام فإن الهدف يشير - كما مر علينا في بداية هذا الفصل - إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً. وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط بشكل تام وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة للخطط في المنظمة. ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (6-7): مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

- رسالة المنظمة Organization Mission :

❖ رسالة المنظمة
Organization Mission
سبب وجود المنظمة.

تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة Reason of Existence وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف وعادة ما تصف رسالة المنظمة قيمها وتطلعاتها. إن وضوح الرسالة يساعد كثيراً في تحسين عمليات وضع الخطط وتدرج الأهداف. وبدون رسالة واضحة ربما تكون عمليات صياغة الأهداف والخطط محفوفة بالمخاطر الكبيرة وتأتي بشكل عشوائي. وقد تصاغ رسالة المنظمة بشكل موسع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المنظمة. فالمنظمة التي تعلن أنها تعمل في مجال النقل تكون رسالتها واسعة قياساً بمنظمة تعلن أنها تعمل في مجال النقل الجوي. ورسالة المنظمة تحوي عناصر متعددة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية ومشروعية لوجود المنظمة في بيئتها.

- الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

❖ الأهداف الاستراتيجية
Strategic Goals
الأهداف العامة التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها.

تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها. وترتبط الأهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية Strategic Plans والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

- الأهداف التكتيكية Tactical Goals

❖ الخطط الاستراتيجية
Strategic Plans
الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

هي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية أو وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، ...) إلى تحقيقها. ويرتبط هذا المستوى من الأهداف بالإدارة الوسطى ويصف ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية لغرض إنجاز الأهداف الاستراتيجية. أما الخطة التكتيكية Tactical Plan فهي الخطة المصممة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة وعادة ما تكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الاستراتيجية في مداها الزمني.

❖ الأهداف التكتيكية
Tactical Goals
الأهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية.

❖ الخطط التكتيكية
Tactical Plans
خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإنجاز جزء رئيسي من استراتيجية المنظمة.

- الأهداف التشغيلية (التشغيلية) Operational Objectives

❖ الأهداف التشغيلية
Operational Objectives
نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها وتكون مقاسة ومحددة.

هي نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها، وعادة ما تكون محددة جداً ومقاسة. تكون هذه الأهداف محتواة في خطط

العمليات التشغيلية Operational Plans التي هي خطط تعد من قبل الإدارة الدنيا
(الإشرافية) وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق أهداف العمليات وتدعيم الخطط
التكتيكية وهي وسيلة الإدارة الإشرافية في تنفيذ العمليات اليومية والأسبوعية.
وعادة ما تكون جدول العمل جزء أساسي من الخطط التشغيلية والذي يمثل برنامج
العمل لأداء شغل محددة من حيث بداية وقت التشغيل ونهايته.

❖ الخطط التشغيلية
Operational Plans
خطط تعد من قبل الإدارة
الإشرافية تحدد بدقة الخطوات
باتجاه إنجاز الأهداف
التشغيلية وتدعيم الخطط
التكتيكية.

- هرمية الأهداف Hierarchy of Goals

ذكرنا سابقاً أن هناك ترابط في العملية التخطيطية حيث أنها تحسن عمليات
التنسيق بين مختلف الوسائل والغايات المرتبطة بها . وبذلك يتولد لدينا ما نسميه
سلسلة الوسائل والغايات Means-Ends Chain أو تسمى هرمية الأهداف
Hierarchy of Goals. وفي إطار هذه السلسلة فإن المستويات الأدنى للأهداف
تقود لإنجاز المستويات الأعلى منها وأن المستويات الأعلى للأهداف هي غايات
مستهدفة مرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الأدنى منها كوسائل. وبذلك تتشكل
هذه السلسلة وتكون هرمية للأهداف مترابطة في ما بينها وكما يعرض الشكل
التالي:

الرسالة

❖ هرمية الأهداف

Hierarchy of Planning (Goals)

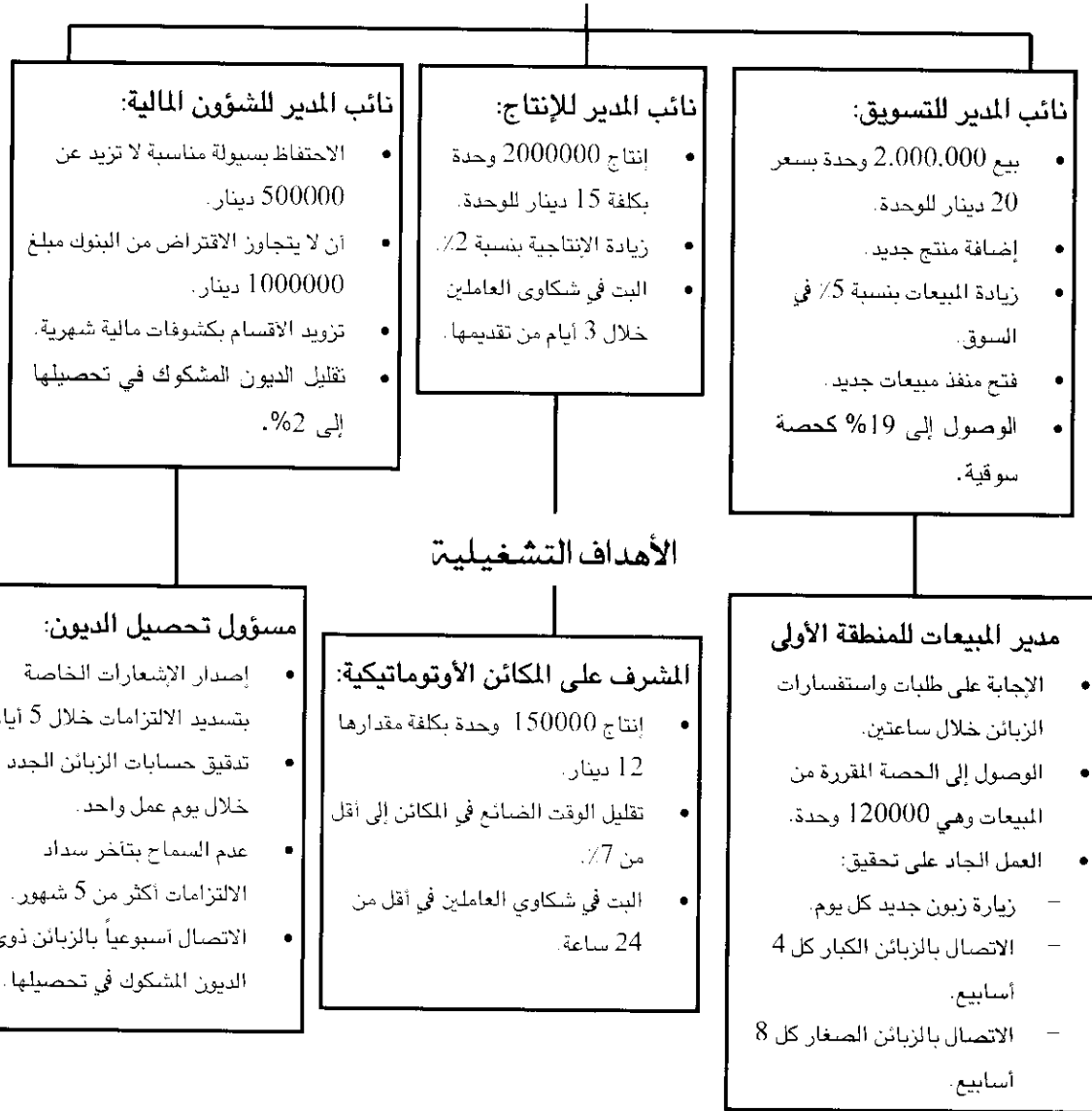
جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية المحددة بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى

صنع منتجات معدنية قياسية أو حسب الطلب
تستخدم في مجالات مختلفة في الصناعة

الأهداف الاستراتيجية

الرئيس (المدير العام)
❖ عائد على الاستثمار يصل إلى 15٪
❖ نمو سنوي 5٪
❖ تجنب تسريح العاملين ❖ خدمة متميزة لزبائن

الأهداف التكتيكية



شكل (7-7): هرمية الأهداف في منظمة صناعية

❖ خصائص الأهداف Goals Characteristics

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable

يفضل دائماً أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 15% أو تقليل التالف بنسبة 5% أو إضافة منتج واحد جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. وبالطبع فإن هناك من يعتقد أن الأهداف يمكن أن تكون غير كمية خصوصاً على مستوى الإدارة العليا وتعطى الحرية الكافية للأقسام والمجاميع لتحديد الأرقام والقياسات الكمية ولكن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء مطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.

- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل

Cover Key Results Areas

❖ مجالات الأداء الأساسية
Key Result Areas
هي الأنشطة والمجالات التي
تساهم بشكل كبير في أداء
المنظمة

لا يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جداً. لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

- تثير التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic

يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية. إن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية الإدارة، لأن عدم ضبط هذه الموازنة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جداً.

- محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period

إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحاً. وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

- مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم المجالات التي توضع لها أهداف كما أشار إليها الباحث Drucker وهي: