

عنوان البحث/

مستهدفات الاستراتيجيات، الموازنة بين الطموح وخطورة الفشل في تحقيق
الاستراتيجيات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

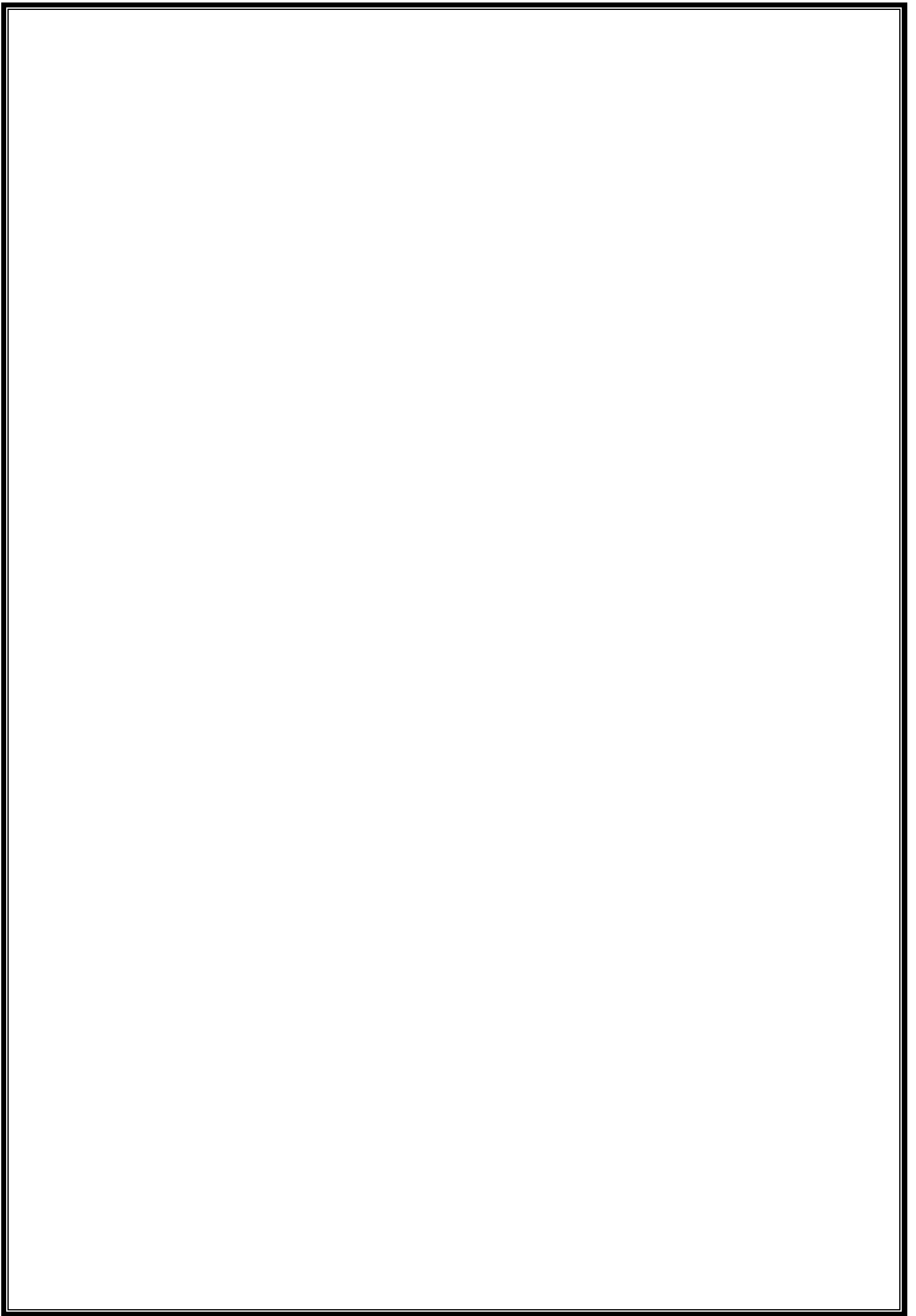
عبدالإله إبراهيم الوديع

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤



بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء:

أهدي هذا البحث إلى عائلتي العزيزة الداعمة لي في مشاريعي وعملي، أهديه إلى وطني
العزيمملكة الحب والتقدم العربية السعودية، وإلى الوطن العربي الكبير بأهله
وطموحه

١. مقدمة:

تعتبر مؤشرات الأداء أحد أكثر أدوات مراقبة وإدارة الأداء استخداماً، وذلك لفعاليتها في عكس مخرجات الخطوط، والتوجهات والأعمال والجهود، سواءً التشغيلية منها أو المشاريعية، كما أنها تعطي التنبيهات اللازمة لتوضيح موعد التدخل.

تمثل المستهدفات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية معالم الطريق في تحقيق المخرج المطلوب من الخطة التشغيلية والاستراتيجية، ويوضح متابعتها للإدارات مدى تقدمهم في تحقيق المستهدف النهائي ومدى مواءمة الخطط لتحقيق التطلعات، وإن كان يمكننا تشبيه المؤشر بالبوصلة فإنه يمكننا تشبيه المستهدف بالوجهة النهائية، ومستهدفات الفترات (المستهدفات البينية) بالعلامات التي تشير إلى الطريق الصحيح.

الاستراتيجيات بطبيعتها طموحة، وإلا فلن تعدوا عن أن تكون جزءاً من التشغيل الروتيني والحد الأدنى من التحقيق المطلوب -والاستراتيجيات الطموحة تستهدف تحقيق مستهدفات طموحة أيضاً، ولكن إلى أي حد يُسمح للاستراتيجيات أن تكون طموحة قبل أن تكون مستحيلة؟

٢. مشكلة الدراسة:

أحد أهم المنهجيات المتبعة في تصميم مستهدفات المؤشرات هي منهجية (SMART) والتي تعني أحرفها الخمسة:

١. أن يكون الهدف محدد
٢. أن يكون قابلاً للقياس
٣. أن يكون قابلاً للتحقيق (موضوع الدراسة)
٤. ذو علاقة بالمستهدف المراد قياسه
٥. وأن يكون محدوداً بزمان

ولكن ماذا يعني أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق؟ هل يعني أن يكون سهلاً بما فيه الكفاية لتحقيقه؟ أو أن توجد خطة ما للوصول إلى التحقيق المراد؟

جال في بال الباحث كيفية إيجاد النقطة الأمثل والتي تمثل التقاطع بين خطي الطموح الممكن والصعوبة المستحيلة، وكيف يمكن تحديد هذه النقطة لوضع المستهدف بالمكان الأمثل تحقيقاً للطموح العالي مع الأخذ بالاعتبار الأوضاع التي تحيط بالإدارات والإمكانيات المتاحة.

يمكن الإجابة بشكل مختصر عن الأسئلة بالأعلى على النحو التالي:

"السقف الأعلى لطموح المستهدف هو طموح الاستراتيجية"، وهذا صحيح، إلى حد ما، ولكن لا يمكن تعريف وتوضيح مخرجات الاستراتيجية بدون مستهدفات محددة تترجم النجاح في تحقيق لاستراتيجية عند النجاح في تحقيقها.

متغيرات الدراسة:

تم تحديد متغيرات الدراسة إلى متغيرين رئيسيين:

١. مستوى الطموح في تحديد المستهدف.
 ٢. مستوى الخطورة على النجاح في تحقيق الاستراتيجية.
- العلاقة بين مستوى الطموح والخطورة طردية، حيث كلما ارتفعت المستهدفات بسبب طموح المؤسسة أو صناع القرار، كلما ارتفعت الخطورة وفرص الفشل في تحقيقها.

الأسباب المؤدية إلى ارتفاع فرص الفشل مرتبطة بعدة عوامل، أهمها:

١. عدم الواقعية في تحديد المستهدفات بناء على الأداء التاريخي للمنظمة.
٢. عدم الأخذ بالعوامل ذات العلاقة الممكنة للنجاح، الداخلية والخارجية من قدرات بشرية وأدوات تقنية.
٣. المعنويات الخاصة بالفريق المعني بإنجاح تحقيق المستهدفات.
٤. عدم القيام بالبحث الكافي الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية والفرص الممكنة.
٥. عدم تعيين الأولوية المناسبة لكل من الأهداف الاستراتيجية.

٣. أهمية الدراسة:

تبحث الدراسة عن الحل لسؤال "ما هو الحد الأمثل لطموح المستهدفات الخاصة بمؤشرات الأداء" وكيف يمكن تحديد المستهدف الذي يمكن صناع القرار والمديرين من تحفيز وزيادة كفاءة فرقهم، ويمكن المنظمة من تعظيم نتائج استراتيجيتها، ويضمن عدم الفشل في سبيل تحقيق ذلك. يمكن تلخيص النقاط التي تشير إلى أهمية الدراسة على النحو التالي:

- ١- إثراء المحتوى العربي في مجال بناء وتنفيذ الاستراتيجيات وإدارة الأداء
- ٢- تمكين صناع القرار من تحديد المستهدفات
- ٣- زيادة الكفاءة في عمليات التشغيل والتطوير والتحول
- ٤- تقليل مخاطر فشل الاستراتيجيات المرتبطة بالتحديد الخاطئ للمستهدفات
- ٥- تزويد مديري التحول بفهم أعمق للمستهدفات، وكيف يمكن تحليلها بشكل موضوعي طموح

٤. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة الإجابة عن السؤال المطروح، وتحقيق عنوان الدراسة وذلك عن طريق الأهداف التالية:

١. تحليل ممارسات الاستراتيجيات المختلفة واستعراض المنهجيات المختلفة في تحديد المستهدفات الخاصة بالاستراتيجية.
٢. تحليل الدروس السابقة محلياً، إقليمياً وعالمياً في تحديد المستهدفات، وتلخيص الدروس المستفادة
٣. استعراض الأدوات المختلفة في تمكين تحقيق المستهدفات
٤. تحليل البحوث الأكاديمية والأعمال السابقة في أفضل ممارسات تحديد المستهدفات
٥. نقاش الخبراء والممارسين في مجال تصميم الاستراتيجيات وأدوات إدارة الأداء المختلفة
٦. التوسع في استعراض المحددات الأساسية التي تساهم في وضع المستهدفات بالشكل الأمثل
٧. مساعدة صناع القرار في تحديد المستهدفات الأمثل لتحقيق النجاح ورفع معنويات المنظمات، وتجنب تحديد مستهدفات ترفع احتمالية فشل تنفيذ الاستراتيجية
٨. تقديم التوصيات

تجدر الإشارة إلى أن النجاح يمثل دافعا إيجابيا كبيرا للمنظمات، وعلى العكس منه، يؤثر الفشل في معنويات المنظمات، إضافة لذلك فإن المستهدفات المقرر لها أن تفشل تؤثر سلبا على معنويات المنظمات حتى قبل وقوع وإعلان الشلل. مثال لذلك منظمة ما، فلنسميها المنظمة أ، في السيناريو الأول تستهدف المنظمة أن ترفع مستوى المبيعات بنهاية السنة الحالية مقارنة بالسنة الفائتة مقدارها ١٣٠٪، حققت المنظمة أ في نهاية السنة ١٤٠٪.

في السيناريو الثاني، استهدفت المنظمة أ زيادة مقدارها ١٥٠٪ مقارنة بالسنة الفائتة، وحققت ١٤٠٪. في السيناريو الأول، المنظمة أعلى معنويةً منها في السيناريو الثاني، مع أن نسبة الزيادة متساوية في الحالتين، وهي مؤهلة بشكل أكبر لرفع النسبة في العام القادم مقارنة بوضعها في السيناريو الثاني.

٥. التعريفات:

الأهداف: وهي جوانب التحسين والتطور التي تركز عليها مجموعة النشاطات الاستراتيجية وتكون محددة وواضحة ويمكن قياسها

المستهدفات: وتمثل المعايير الكمية والنوعية (الكيفية) التي تمثل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتي يمكن تحويلها إلى مؤشرات أداء استراتيجية لاحقة لقياس مدى التقدم والنجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

مؤشرات الأداء الرئيسية (الإستراتيجية): الأدوات والمقاييس التي تستخدم في قياس التقدم ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الطموح: يعبر عن مدى رغبة المنظومات، والمنظمات في تحقيق المستهدفات، ويعتبر الكاتب طموح المنظمة ينعكس على مدى الزيادة في مقدار المعيار المستهدف.

الفشل: عدم تحقيق المستهدف كليا أو جزئيا، ويعتبر الكاتب خطورة الفشل مؤثرا سلبيا على المنظمات والمنظومات ككل، وذلك لأضراره على معنوية المنظمة والعاملين على تنفيذ الاستراتيجية أثناء مرحلة التنفيذ، وانعكاساته السلبية فيما بعد عند القصور عن اعتبار المنظمة نجحت في تنفيذ استراتيجيتها.

٦. تساؤلات الدراسة:

- هل توجد منهجيات موضوعية مصممة لتحديد المستهدفات الناجحة الأكثر طموحا؟
- هل توجد منهجية للتأكد أن المستهدف المحدد هو الأكثر طموحا ويمكن تحقيقه؟
- هل توجد منهجية لقياس مدى الخطر المرتبط بطموح المستهدف؟
- هل يمكن تطبيق المنهجية على مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلي؟
- كيف تقوم أنجح المؤسسات بتحديد مستهدفات مؤشراتهما، وكيف يمكن الاستفادة من هذه الممارسات؟

٧. فروض الدراسة:

- وجود نقطة مثلى لتحديد المستهدفات، تمثل الوضع الأمثل لتحقيق المخرج المراد قياسه في مجال القياس المستهدف من خلال المؤشر
- التصميم الأمثل للمؤشرات المدروسة من حيث علاقتها بالأهداف والتوقيت المستهدف ومعادلات القياس
- التحديد الأمثل للمستهدفات يصاحبه اتباع الأساليب الأمثل في مجال الإدارة التنظيمية، إدارة الفرق، وإدارات التغيير والمخاطر الفعالة
- تفترض الدراسة محدودية الاختلاف في النتائج عالميا وانطباق التوصيات على مختلف المنظمات -في حال ثبات المتغيرات المختلفة الأخرى- بغض النظر عن موقع المنظمة الجغرافي والسياقي

٨. الدراسات السابقة:

تم ارفاق عدة دراسات ومقالات ومؤلفات تحتوي وتستند على عدة دراسات كمنطق أولي للبحث، بطبيعة البحث والمنهجية المتبعة ستتم إضافة عدة دراسات ومصادر مختلفة وذلك حسب ما يطرأ على الدراسة أثناء تنفيذها.

الدراسة الأولى:

Dr. Muhammad Fikri Hasmori, Dr. Nor Haslinda Abas, Dr. Ali Tighnavard
Balasbaneh, and Muhammad Wajidullah Khan (2022):

Key Performance Indicators for Project Success in Saudi Arabian Construction

Industry ([Link](#))

تبحث الدراسة في مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. باستخدام استبيان ومراجعة شاملة للأدبيات، توصل الباحثون إلى أن أهم مؤشرات الأداء تشمل: الوقت، التكلفة، الجودة، السلامة، البناء المستدام، رضا العملاء، رضا المستخدم النهائي، إدارة المخاطر، إنتاجية العمل، والربحية. تضيف هذه النتائج إلى المعرفة في هذا المجال وتؤكد أهمية النظر في مجموعة واسعة من العوامل لضمان نجاح المشاريع، وأهمية المؤشرات في إنجاحها

الدراسة الثانية:

Alaa Alfarsi, Ziyad Sherif, Sandeep Jagtap, Sumit Gupta & Konstantinos Salonitis
(2024):

Driving sustainability: assessing KPI effectiveness in the Saudi chemical industry

([Link](#))

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء البيئي في صناعة الكيماويات في السعودية، وفقاً لأهداف الاستدامة العالمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠. يبرز البحث الفجوات في تطبيق واستخدام المؤشرات ونقص الوعي بإدارة التأثير البيئي. تضمنت المنهجية استطلاعاً منظماً للشركات المصنعة للكيماويات، وتحليلاً باستخدام التقييم الوصفي، وتحليل التباين. توضح الدراسة كيفية تأثير مؤشرات الأداء على الاستدامة البيئية في صناعة الكيماويات السعودية، مما

يمهد الطريق لاتخاذ قرارات مستنيرة واتخاذ إجراءات تحويلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على الصعيدين الوطني والعالمي.

الدراسة الثالثة:

عبدالرحمن هوساوي، أمل العمودي، باسم السيود، مليتيادس ليتراس، يحيى بن مريع، وسام أبوزناده، سامي الحيدر (٢٠٢٠):

Evaluation of Key Performance Indicators (KPIs) for Sustainable Postgraduate Medical Training: An Opportunity for Implementing an Innovative Approach to Advance the Quality of Training Programs at the Saudi Commission for Health Specialties (SCFHS) ([Link](#))

تبحث هذه الدراسة في تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مع التركيز على تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لتحسين التدريب الطبي. يوضح البحث إنشاء إطار عمل مؤشرات الأداء، ويعتمد على استطلاع تم إجراؤه للمهنيين الصحيين السعوديين. تؤكد الدراسة على أهمية الاستفادة من دور البيانات الكبيرة (Big Data) والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التدريب، وتقرّر الدراسة إطار التعليم الطبي المستدام المتكامل مع البيانات الكبيرة، وإدارة الجودة، واتخاذ القرار. وتوجه الدراسة إلى أهمية إجراء بحث مستقبلي لتوسيع المؤشرات المستخدمة

الدراسة الرابعة:

Graham Kenny - Harvard Business Review (2020):

Create KPIs That Reflect Your Strategic Priorities ([Link](#))

يناقش جراهام في هذا المقال بأن المؤسسات يجب أن تنظم مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها حول مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، الجهات التنظيمية، مصادر التمويل، والمجتمعات التي تعمل فيها. المديرون الذين يفتشون في القيام بذلك يخطرون بتجاهل الأداء في الأبعاد الرئيسية اللازمة للنجاح. يجب على القادة أن يبدأوا بتحديد

مجموعات أصحاب المصلحة المهمة ثم يسردوا مجموعة كاملة من القياسات التي تتبع مدى تحقيق الشركة لتوقعات أصحاب المصلحة. يوفر المقال منظورا فريدا حول بناء المؤشرات حول أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافها عن طريق تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

الدراسة الخامسة:

David Parmenter (John Wiley & Sons) - (2019):

"Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 4th Edition"

يستعرض الكتاب منهجيات تصميم المؤشرات والمحددات اللازمة لبناء آليات قياس فعالة، كما يستعرض عدة تجارب ناجحة وأخرى لم يحالفها النجاح في تصميم المؤشرات، وكيف ينعكس تصميم المؤشرات على المؤسسات ومدى تحقيقها لمستهدفاتها، كما يقدم الكتاب التوصيات والمحددات التي يجب اتباعها في تحديد المستهدفات الخاصة بتلك المؤشرات.

الدراسة السادسة:

S. Kaplan and David P. Norton (1996):

"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"

أحد أهم المؤلفات في مجال إدارة الأداء وتصميم المؤشرات، لا يزال يستخدم في علوم تنفيذ الاستراتيجيات، ويتم اقتباسه في المؤلفات الحديثة في المجال، يقدم الكتاب التوصيات في تصميم المؤشرات وأخذ النظرة المتوازنة في إدارة الأداء، يتحدث الكتاب عن أهمية تحديد مستهدفات طموحة، وفي نفس الوقت تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ، كما يتحدث عن أهمية المرونة في تحديد المستهدفات وأخذ المحاور الأربعة المتوازنة في تحديث المستهدفات أو تحديث آلية تحقيقها بما يتناسب من الوضع الخاص بالمنظمة.

٩. ما يميز هذه الدراسة:

إضافة إلى استعراض أهمية المؤشرات في تمكين إنجاز الاستراتيجيات، تستهدف هذه الدراسة استكشاف إمكانية تحديد الطموح الأمثل للمستهدفات مع الحفاظ على مستوى مخاطرة مناسب لإنجاح تحقيق مستهدف الاستراتيجية.

تستقي الدراسة مصادرها عن طريق المقارنة بين ما توصل له الكتاب والباحثون والخبراء في مجال تحقيق الاستراتيجيات وإدارة الأداء، بالإضافة إلى مدخلات الممارسين في مجال تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات وإدارة الأداء، وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالتصميم الأمثل لمستهدفات الاستراتيجيات بحيث يتم ضمان تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد، والنأي بالمنظمة عن مخاطر الفشل في تحقيق الاستراتيجيات وتباعتها على الموظفين وإمكانياتهم.

١٠. منهجية الدراسة:

يستخدم البحث منهجية مختلطة في الإجابة عن التساؤلات، ويعتمد بشكل رئيسي على مراجعة المؤلفات السابقة، ودراسة وتحليل التجارب السابقة، ومقابلة الخبراء والممارسين في مجال تصميم ومتابعة إدارة الأداء.

تم طرح ثلاثة أسئلة رئيسية على عدة خبراء ممارسين في مجال تنفيذ الاستراتيجيات ودار النقاش حولها، وهي:

س١: ماهي الآلية المثلى والأدوات المستخدمة في تحديد المستهدفات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية؟

س٢: ماهي الممارسات الأفضل لتحديد قيم المستهدفات التي تحقق الموازنة بين تعظيم الفائدة وإبقاء المخاطر عند مستوى ملائم (المخاطر المتعلقة باستحالة تحقيق المستهدفات)

س٣: هناك عدة اعتبارات أثناء تحديد المستهدفات، أبرزها:

مستويات الأداء الداخلي، القدرات الحالية الداخلية، عوامل النجاح الداخلية والخارجية، المقارنة المعيارية، مستوى المخاطر الحالي والتفاعل المتوقع بين المخاطر ومستوى المستهدف، استدامة الأهداف، الأثر على معنويات وأداء الفرق الداخلية. هل هناك اعتبارات أخرى؟

تمت إجابة هذه الأسئلة على النحو التالي:

س١: ماهي الآلية المثلى والأدوات المستخدمة في تحديد المستهدفات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية؟

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتحديد مستهدفات الاستراتيجية، يمكن استخدام عدة أدوات في تحديد المخاطر والفرص والدراسات التحليلية البيئية للمنظمة مثل تحليل (SWOT) وإطار (PESTLE)، اجراء عمليات تحليل خط الأساس والتوجه الاستراتيجي وبناء المستهدفات بناءً على ذلك.

يمكن كذلك اجراء المقارنات المعيارية، وتولييفها بحث تناسب السياق الخاص بالمنظمة، وتحديد المستهدفات بناءً على دراسات الوضع الراهن والممكنات والتحديات.

في حالة المنظمات الكبرى، مثل الوزارات والجهات المعنية بإدارة القطاعات، ولأهمية الحصول على مستهدفات واقعية وقابلة للتحقيق وأكثر مناسبة للقدرات والتحديات، يتم اجراء دراسات مفصلة توقّعية بحيث تتنبأ بالتقدّم المنجز حال تنفيذ الاستراتيجيات مع اعتبارها للمخاطر والممكنات، يمكن

كذلك الاستناد إلى الدراسات ذات المصادر الموثوقة والشبه موثوقة إلى حد كافٍ، والاجتماع مع أصحاب الخبرة في المجال، ويمكن كذلك الاستناد إليها جميعها وأخذ المتوسط المرجح لها عن طريق ربط كل وسيلة بوزن معين حسب ما يرى أصحاب القرار للحصول على المستهدف الأكثر دقة والمستند إلى مصادر عديدة.

س٢: ماهي الممارسات الأفضل لتحديد قيم المستهدفات التي تحقق الموازنة بين تعظيم الفائدة وإبقاء المخاطر عند مستوى ملائم (المخاطر المتعلقة باستحالة تحقيق المستهدفات)

تشابهت الأجوبة فيما يتعلق بالسؤال الثاني، حيث تم الاتفاق على أن المخاطر تم أخذها بالاعتبار أثناء تحديد المستهدف ابتداءً، وعمدوا إلى التركيز على إدارة التنفيذ وعلاج المشاكل أثناء تنفيذ الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات الدورية وتحديث تحليل وخطط الاستجابة للمخاطر.

كما تم التركيز على أهمية مرونة القيادة في إعادة تحديد المستهدفات، وعدم الاستمرار في الإبقاء على مستهدف يستحال تحقيقه، وأن الممارسة المتبعة هي إعادة تعيين المستهدفات في نهاية السنة الأولى ووضوح إمكانية التحقيق.

س٣: هناك عدة اعتبارات أثناء تحديد المستهدفات، أبرزها:

مستويات الأداء الداخلي، القدرات الحالية الداخلية، عوامل النجاح الداخلية والخارجية، المقارنة المعيارية، مستوى المخاطر الحالي والتفاعل المتوقع بين المخاطر ومستوى المستهدف، استدامة الأهداف، الأثر على معنويات وأداء الفرق الداخلية. هل هناك اعتبارات أخرى؟

تمت إضافة اعتبارات أخرى في تحديد المستهدفات، منها الاستطلاعات الداخلية وقياس مستوى الطموح الداخلي في تحديد المستهدفات.

يمكن كذلك الاستعانة بالمعلومات التاريخية في قياس مدى القدرة على التغيير، واستعراض الدروس المستفادة والتعلم منها في تحديد المستهدفات.

كما يمكن الاستعانة بالنماذج الإحصائية التنبؤية وإعادة تعيين المتغيرات ورصد النتائج لبناء قاعدة بيانات تمكّن صناع القرار من توقع التغيرات وكيفية تفاعل مدى تحقيق المستهدفات معها.

نوه جميع الخبراء الذين أجابوا على الأسئلة إلى أهمية إدارة التغيير وإدارة التواصل مع جميع أصحاب المصلحة والمعنيين بتنفيذ الاستراتيجية على وجه الخصوص وذلك لتنفيذ الاستراتيجية على النحو الأمثل، كما يجب التواصل بالشكل المطلوب أثناء إعادة تعيين المستهدفات بعد اجتماعات مراقبة وإدارة الأداء الدورية.

١١. النقاش:

بالاستناد على الدراسات والمصادر الخاصة بالدراسة، يتضح أن الممارسات المعنية بتحديد المستهدفات، تركز على ثلاثة عوامل رئيسية، الأداء الداخلي الحالي والتاريخي للمنظمة، أهمية الهدف الاستراتيجي ومقدار أولويته (بالمقارنة مع الأهداف الأخرى)، والأداء التاريخي للجهات والدول المحددة في المقارنات المعيارية.

تتلخص عملية تحديد المستهدفات حسب الآتي:

أولاً: تحديد المبادئ التوجيهية للمستهدف:

يتم ذلك من خلال ٣ معايير أساسية:

١. نوع البيانات (كمية، نوعية، مستندة إلى تحليل نظري أو استبيانات)

٢. الترتيب الحالي للمنظمة (مقارنة بالمنافسين)

٣. قابلية المؤشر للاستجابة السريعة

هنا يتم تعيين معايير حسب هذه المبادئ التوجيهية وذلك للخروج بمستوى الأولوية المرتبط بالمؤشر (محافظة على المستوى، نمو متوازن، نمو سريع)، يوضح الشكل مثلاً لتقييم الأولوية:

المعايير		فئات التصنيف
نوع بيانات المؤشر	الوصف	تُصنّف البيانات المستخدمة في المؤشرات إلى نوعين رئيسيين وهي: مؤشرات تعتمد على استطلاعات الرأي، مثل آراء الخبراء أو استبيانات الجمهور ومؤشرات تعتمد على بيانات كمية، والتي تستند إلى قياسات إحصائية موضوعية
	النتيجة	نقطة : المؤشر مبني على بيانات كمية نقطتان: المؤشر مبني على بيانات استطلاع رأي
	محافظة	من 3 إلى 4 نقاط المؤشر صعب التحسين أو أن المنظمة متقدمة جداً بحيث يكون التحسين مكلفاً
ترتيب المنظمة الحالي	الوصف	يحدد الوضع النسبي لترتيب المنظمة/الدولة مقارنة بالمنافسين/الدول المعيارية المختارة
	النتيجة	نقطة : المنظمة/الدولة ضمن أفضل 10 منظمات/دول نقطتان : المنظمة/الدولة ضمن أفضل 25% 3 نقاط: المنظمة/الدولة ضمن أفضل 50-26% 4 نقاط: المنظمة/الدولة في النصف الأدنى من الترتيب
	نمو مستمر	من 5 إلى 7 نقاط هناك مجال للتحسين ولكن بشكل متوسط
قابلية المؤشر للاستجابة السريعة	الوصف	يسقي هذا المعيار بياناته من خلال معدل المنظمات/الدول والتي حققت تغيراً سريعاً في المؤشر خلال الأوقات السابقة
	النتيجة	نقطة: منخفض 0% إلى أقل من 5% من المنظمات/الدول حققت فقرة نقطتان: متوسط 5% إلى أقل من 15% من المنظمات/الدول حققت فقرة 3 نقاط: عالي 15% أو أكثر من المنظمات/الدول حققت فقرة
	نمو سريع	من 8 إلى 9 نقاط المؤشر قابل للتحسين السريع

ثانياً: تحديد النطاق المستهدف للمؤشر:

ويتم ذلك عن طريق استقاء الأداء المستهدف من الأداء السابق للمنظمة، والأداء التاريخي للجهات المنافسة أو دول المقارنة المعيارية، وهنا يتم تحديد مقدار الطموح للمؤشر والمستهدفات.

يمكن الاستفادة من الخطوات أدناه لتحديد المستهدف بناءً على البيانات التاريخية:

١. احتساب المتوسط المتحرك

متوسط السنوات الماضية، (مثلاً المتوسط المتحرك لثلاث سنوات هو مجموع نتائج التغير في الثلاث سنوات الماضية مقسوماً على ٣)

٢. تحديد سقف المؤشر

وهنا يتم تحديد السقف النهائي الواقعي، وذلك بناءً على أفضل أداء تاريخي خاص بالمنافسين، ومقدار الموارد التي يمكن تعيينها لتحسين قيمة المؤشر، هنا يتم معرفة القيمة المثلى للمؤشر، ولا يعني المستهدف، بل الرقم الذي يمكن تحقيقه في أفضل الأحوال

٣. احتساب معدل التباطؤ

ويستخدم في تحديد التباطؤ المرتبط بصعوبة الحفاظ على نفس المستوى من التحسن وذلك تبعاً لقانون العوائد المتلاشية، يمكن حسابه عن طريق المعادلة:

$$\text{معدل التباطؤ} = ١ - ((\text{آخر نتيجة} - \text{أسوأ نتيجة مسجلة}) / (\text{سقف المؤشر} - \text{أسوأ نتيجة مسجلة}))$$

حيث يعني الرقم ٠ أعلى نسبة تباطؤ، بينما يشير الرقم ١ إلى أقل نسبة تباطؤ

٤. تحديد المستهدف: تهدف هذه الخطوة إلى التنبؤ بالنتائج المستقبلية للمؤشر بناءً على الأداء التاريخي، مع الأخذ في الاعتبار الاتجاه العام للمؤشر ومعدل التباطؤ. هذه التوقعات تساعد في وضع مستهدفات واقعية تستند إلى البيانات التاريخية.

ثالثاً: تحديد المستهدفات النهائية:

هذه الخطوة تمثل المرحلة النهائية في عملية تحديد المستهدفات، حيث يتم ترجمة النطاق المستهدف إلى مستهدف فعلي ومتدرج على المراحل الزمنية وحتى الوصول إلى الهدف النهائي، ويهدف إلى توضيح المستهدف الزمني قصير المدى خلال الأرباع أو السنوات القليلة القادمة. يراعى توزيع المستهدفات على منحنى يمثل صعوبة التحسين المبدئية، ثم التحسن السريع، ثم صعوبة الحفاظ على معدل التحسين، المنحنى اللوجستي هو أكثر المنحنيات شيوعاً لتوزيع التغير المرحلي خلال الفترات المرحلية.

١٢. ملخص:

للحصول على المستهدفات الأمثل للاستراتيجية، لا يمكن الاعتماد على أداة واحدة، أو مدخل واحد. يجب على القيادة استقاء المعلومات من عدة مصادر، واستخدام مزيج من الأدوات في تحديد المستهدفات. أهم تلك المصادر الأداء السابق للمنظمة على نفس محور القياس والمؤشر، وأداء مثيلاتها/الجهات المنافسة، كما يتطلب القيام بالبحث الكافي وتصوّر استهلاك واستغلال الموارد على مدى فترة تنفيذ الاستراتيجية.

تستخدم أيضاً العديد من الأدوات، مثل النماذج الإحصائية، وتم استعراض عدد من الأدوات الفعالة والمستخدمة في تخطيط وإدارة تنفيذ الاستراتيجية وذلك لبناء مستهدفات واقعية وطموحة بنفس الوقت وذلك عن طريق ترتيب أولويات المنظمة على كل من المستهدفات المختلفة.

انتهى،،،