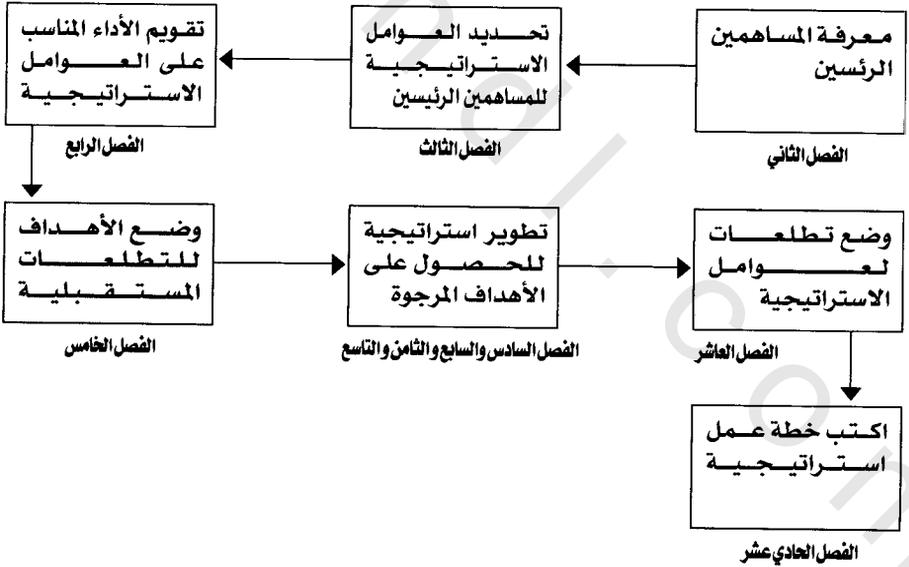


الفصل الخامس

إلى أين أنت ذاهب؟



obeikandi.com

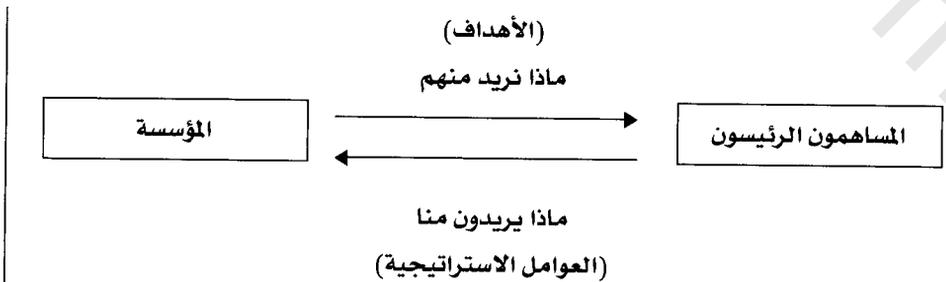
إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، فإن أي طريق تسلكه سوف يوصلك. وإذا كنت لا تعرف أهدافك فإن أي استراتيجية سوف تساعدك. لهذا السبب من المهم جداً توضيح الأهداف.

طريقتنا في وضع الأهداف فريدة من نوعها ولكنها فعالة جداً.

الطريقة التقليدية لوضع الأهداف هو وضعها كوحدة مفردة غير مقسمة على فئات المساهمين الرئيسيين. وهذه الطريقة التقليدية لا تنفع لأنك تحتاج إلى أن تكتب استراتيجية منفصلة لكل من العملاء والموظفين والممولين والملاك، وهكذا.

كيف يمكن بناء رابط بين استراتيجية للموظفين مثلاً، ونتائج لمجموعة من الأهداف، ليست مصنفة حسب المساهمين الرئيسيين؟ الجواب هو أنه لا يمكن. فالحصول على نتائج لأهداف يكون عبر استراتيجية معينة يصبح - بالطريقة التقليدية - تخميناً في أفضل الأحوال، أو على وجه الدقة ضربة حظ، وهو ما لا يرضي بشكل كافٍ وكاستجابة لهذا الوضع غير العقلاني الذي تواجهه معظم المؤسسات، قمنا بتطوير منهج جديد في نظام عواملنا الاستراتيجية، أساسها يوضحه الشكل 5.1.

الشكل 5.1 العوامل الاستراتيجية والأهداف



يظهر الشكل 5.1 العوامل الاستراتيجية كتيار خارج من المؤسسة (أو وحدة عمل). ونصف ذلك بـ "ماذا يريد (المساهمون الرئيسون) منا" وهي فكرة ألفناها من الفصل الثالث والرابع وخاصة الشكل 4.1 .

الجديد في الشكل 5.1 هو فكرة أن الأهداف هي "ماذا نريد منهم" (المساهمين الرئيسيين) وهنا دعوني أسألكم بعض الأسئلة. ماذا نريد من العملاء؟ أليس المال؟ ماذا نريد من الموظفين؟ أليس الإنتاج والابتكار؟

ماذا نريد من ملاك مؤسستنا، سواء كانوا مساهمين أو الحكومة؟ أليست الأموال؟ وماذا نريد من الممولين؟ أليست البضائع والخدمات كاملة وفي وقتها؟ ألا يجب علينا وضع أهداف لهذه الغايات؟

نحن نعرف أن الجواب هو "نعم" لأننا سبق وسألنا هذه الأسئلة لعملائنا عدة مرات، وكان الجواب دائماً هو "نعم".

ولكن لأن الطريقة أو المنهج التقليدي غير فعال، فنحن هنا لكي نكسر هذا القالب.

قُمع تطوير الاستراتيجية

قبل أن نكمل، انظر إلى الشكل 5.2 لأنه يعطي صورة شاملة لكل ما سبق وذكرناه إلى هذه النقطة، ويوضح ماذا ينتظرنا فيما هو آت.

أسمينا الشكل "قُمع تطوير الاستراتيجية" لأنه يبدأ بأسئلة عريضة عن المهمة، والنظرة المستقبلية والقيم ويتابع إلى أسئلة محددة عن خطة عمل للأفراد.

الرسالة وتعنى بالسؤال: عن نوع التجارة الذي نتعاطاه. وأن بيان المهمة يبين الغرض الأساسي لمؤسسة أو وحدة عمل. بالطبع هي كتبت للأعمال التجارية ولكن الكنائس والمستشفيات والمدارس والمؤسسات الخيرية عليها

أن تجيب عن السؤال: "عن نوع التجارة الذي نتعاطاه؟ إنه سؤال أساسي ومادة تفتح باباً واسعاً للنقاش.

تأتي بعد ذلك الرؤية، وتقع في الجزء العريض من قمع تطوير الاستراتيجية. وتصف الصورة العقلية التي تحملها المؤسسة أو وحدة العمل لما سوف تكون عليه بعد عدة سنوات. وكما تلمح الكلمة، يعني بيان الرؤية النظر إلى الأفق وتحديد مستقبل تلك المؤسسة أو وحدة العمل.

أما القيم وهي ما تركز عليه أي مؤسسة أو وحدة العمل. فهي التي تقود الثقافة. وبيان القيم يكون دائماً متعلقاً بكيفية تعامل المؤسسة مع موظفيها أو الوضع المتوقع من المؤسسة بخصوص جودة التقنية أو النوعية مثلاً.

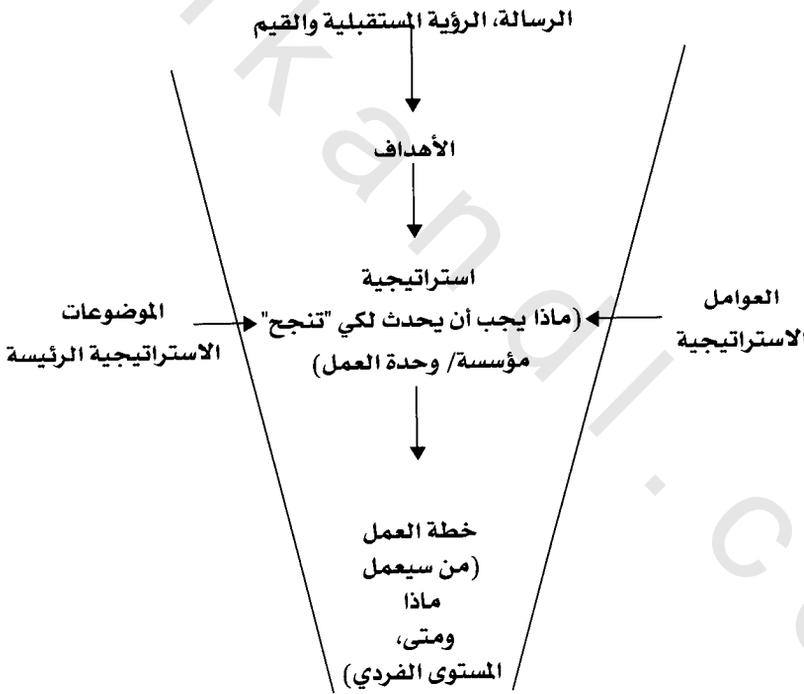
هناك شكوك حول فائدة بيانات الرسالة، والرؤية المستقبلية والقيم. وتجارب العديد من المؤسسات تبين أن كتابة هذه البيانات لا يصنع أي فرق.

وبالرغم من أننا لا نريد أن ندخل في هذا النقاش هنا، لأنه غير مرتبط بهذا الفصل أو هذا الكتاب، فإننا نلحظ وببساطة أن هناك فرقاً بين كتابة بيانات الهدف وبين معايشة هذه البيانات. مثلاً، شركة جونسون وجونسون طورت بياناً شاملاً وعنوانته "عقيدتنا". هذه الشركة "تفعل ما تقول" وتصر على أن الإدارة تفهم المقصود بالعقيدة وتعيش على ضوئها.

لنترك هذا النقاش وراءنا ولننظر إلى المكانة التي تحتلها الأهداف في قمع تطوير الاستراتيجية المذكور آنفاً. فنرى أنها تأتي بعد المهمة والرؤية المستقبلية والقيم وتسبق الاستراتيجية، فهي مثل الشطيرة هنا لأننا في عملية تطوير الأهداف نأخذ دلالات من بيانات الرسالة، الرؤية المستقبلية، والقيم، وأيضاً الأهداف، التي بدورها، تحدد شكل الاستراتيجية.

سوف نلاحظ، طبعاً، في التطبيق أن هناك كثيراً من "التقدم" و"التراجع" بين المستويات في قمع تطوير الاستراتيجية. على الرغم من أن النموذج يبين أن الأهداف تتبع الرسالة، والرؤية المستقبلية والقيم. قد يقرر فريق التخطيط أن يراجع بيان الرسالة مثلاً، عندما تتضح الأهداف. وقد تلاحظ حين تضع الأهداف أنها قد ابتعدت عن بيان الرسالة الأصلي؛ لذا يجب أن تعدل من صيغة البيان ليتماشى مع الأهداف المرسومة. لم نحاول أن نوضح

الشكل 5.2 قمع تطوير الاستراتيجية



على الشكل 5.2 دائرة مرتجعة لمثل هذا التصرف، ولكن هذه التوقعات يجب

أن تكون حاضرة في الذهن كلما ذكر قمع تطوير الاستراتيجية في هذا الكتاب. رسم الأهداف قد يكون تجربة متعبة مثل كابوس بسبب فوضى وسائل/ غايات

تسلسل وسائل - غايات:

إذا سبق لك أن مررت بتجربة مشاركة فريق تخطيط لتطوير أهداف خطة استراتيجية، فإنك على الأرجح مررت بتجربة مريرة. صياغة الأهداف دون إطار عمل فاعل يشبه طرح سؤال: كم طول قطعة من الحبل؟ عادة في جلسات مثل هذه سوف تحصل على أهداف تتراوح ما بين تغيير سجاد غرفة الاستقبال إلى الحصول على عائد مالي من بند المساهمين. تشعر بأنهم لا يمكن أن يكونوا كلهم على حق ولكن جميع التصريحات رنانة. من الواضح أن لا أحد يعترض ولكن الكل يشعر بأنه لا يوجد تقدم و"تدور في حلقة مفرغة".

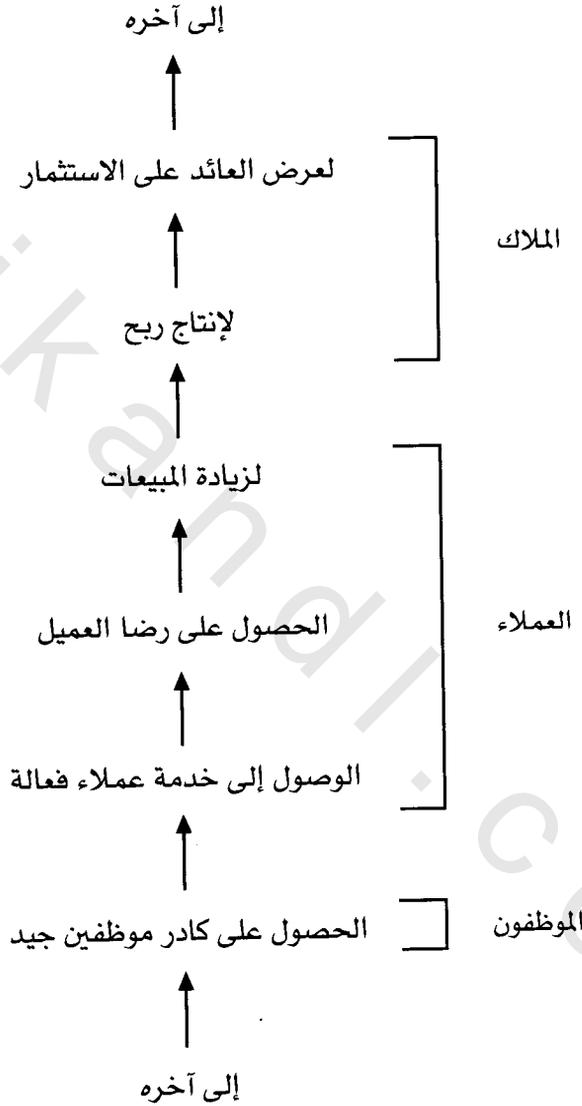
ما الذي يجري هنا؟

الذي يجري هو بداية ظهور سلسلة وسائل - غايات موجودة في كل المؤسسات ووحدات العمل. هناك مثال يوضح ذلك في الشكل 5.3 عبر العديد من الأهداف الأخرى، هذا المثال يربط الهدف "لتحصل على موظفين جيدين" بالهدف "لتبين عائد على الاستثمار".

كل هدف هو غاية في حد ذاته، ولكن هو أيضاً وسيلة لغاية. تستطيع أن تتخيل نقاشاً يدور حول رسم أهداف مثل هذه. قد يقترح أحدهم أن الهدف يجب أن يكون الحصول على موظفين أكفاء. من يمكن أن يعارض ذلك؟

ومع ذلك يمكن أن يقال بدلاً من أن يكون ذلك غاية في حد ذاته فإنه وسيلة لغاية، والغاية هي أن تحصل على خدمة عملاء فاعلة. مرة أخرى، من يستطيع أن يعارض هذا القول؟ إلا إذا ظهر أن الوصول إلى خدمة عملاء فاعلة ليس بغاية، وإنما وسيلة للحصول على رضى العملاء. وبذلك يستمر النقاش، وكلما اتضحت غاية أصبحت وسيلة لغاية أخرى.

الشكل 5.3 تسلسل وسائل - غايات



عادة ما تتحرك الأهداف في سلسلة وسيلة - غاية ما بين المساهمين الرئيسيين كما يشير بوضوح إلى ذلك الشكل 5.3 أول غاية - وسيلة - الحصول على موظفين جيدين يتعلق بالمساهم الرئيس "الموظفون". الثاني والثالث والرابع وسيلة - غاية تتعلق بالعملاء: خدمة عملاء فاعلة. عملاء راضون وزيادة في المبيعات.

الاثنان التاليان، لجني أرباح، وعائد استثماري يختصان بمجموعة أخرى من المساهمين الرئيسيين، الملاك. باختصار، الشكل 5.3 يبين خليطاً من الأهداف مصفوفة مع مساهمين رئيسيين مختلفين.

رسم الأهداف ووضع الغايات عمل مهم جداً في التخطيط الاستراتيجي.

كيف يمكن لفريق تخطيط أن يختار استراتيجية من بين العديد من الخيارات دون أن يرسم الأهداف أولاً؟ وكيف يعرف متى حققت الخطة غايتها؟

هذا الفصل يقدم منهجاً جريئاً طورته شركتنا. ويتضمن رسم أهداف بناء على المساهم الرئيس.

الأهداف بناء على المساهم الرئيس

النقطة الأولى للانطلاق من المنهج التقليدي لرسم الهدف يكون برسم الأهداف على ضوء المساهم الرئيس. هذا يعني أن الأهداف تطور، ليس كمجموعة واحدة لمؤسسة أو وحدة عمل (المنهج التقليدي) ولكن بناء على المساهم الرئيس. أهداف للعملاء، أهداف للموظفين، أهداف للمولين، أهداف للملاك، أهداف خاصة بأي مساهم رئيس آخر. نقطة الانطلاق هذه تقسح أيضاً مكاناً للشفافية. العملية تكون هنا أوضح عن السابق حين كانت الأهداف ترسم كمجموعة غير مختلفة.

إذا كان ذكر المساهمين الرئيسيين ضمناً في رسم الهدف، فإن ذكرهم ذكرهم بوضوح يفترض أن يجعل وضع الأهداف أسهل وفي الحقيقة هو كذلك.

الشكل 5.4 سبق ورأيناه في هذا الكتاب وسمي بالشكل 1.4 والفرق بين هذا الشكل والشكل السابق هو إضافة كلمة أهداف لهذه النسخة. في الشكل السابق كانت كلمة "بنود مالية" تحتل المكان الذي تأخذه الآن كلمة "أهداف" (في حالة العملاء). وينطبق هذا الكلام أيضاً على الملاك. في حالة الموظفين تم استبدال كلمة "جهد" بكلمة "أهداف" بينما للممولين حلت كلمة "أهداف" محل الكلمات "بضائع أو خدمات". في هذا الجزء من الكتاب سوف نشرح ماذا يعني هذا الاستبدال في الكلمات.

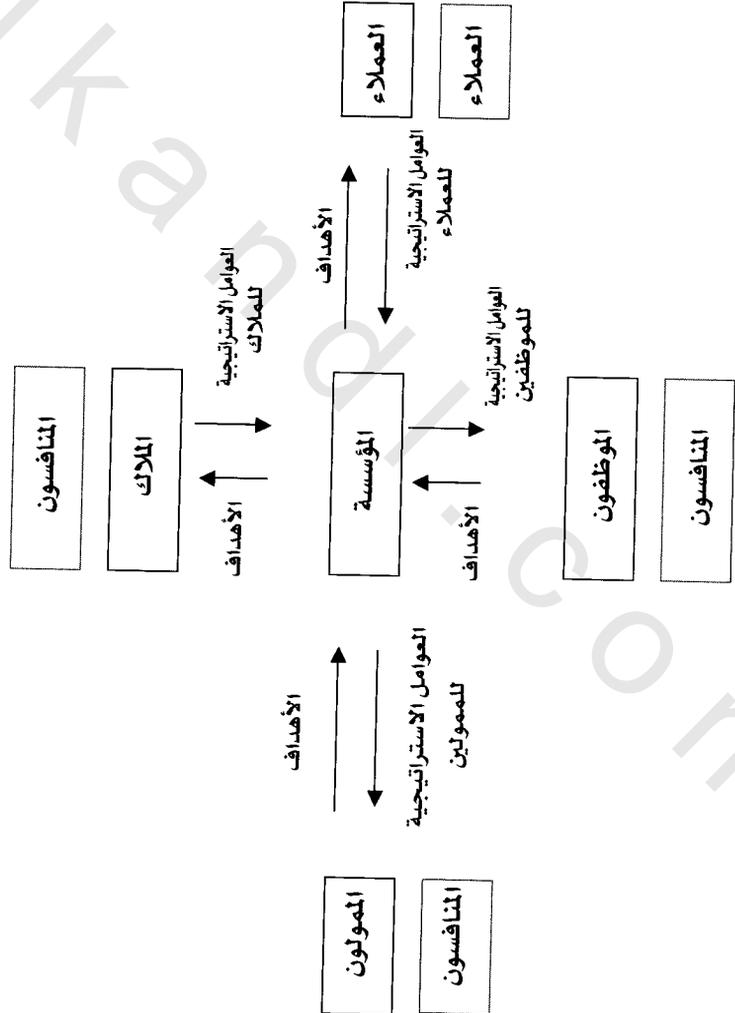
العوامل الاستراتيجية لكل واحد من المساهمين الرئيسيين موضحة على شكل تدفق خارج المؤسسة. وهذه هي الأشياء التي يجب على المؤسسة أن تفعلها بشكل جيد طالما هي تخص المساهمين الرئيسيين. في حالة العملاء، وكما نعلم، العوامل الاستراتيجية قد تكون نوعية المنتج، خدمة العميل، التوصيل والسعر.

تحتاج المؤسسة إلى أن تبني استراتيجية حول هذه العوامل، وأيضاً تحتاج إلى أن تحدد ماذا تريد من مساهميتها الرئيسيين. وإلا فإن التخطيط الاستراتيجي قد يصبح مثل شارع باتجاه واحد مع مؤسسة تعطي الكثير وتسترجع القليل. يوضح الشكل 5.4 أن ما تستعيده الشركة هو نتائج لأهدافها.

في حالة العملاء، المؤسسة تريد المال، فمن هنا فإن الأهداف تصاغ من هذا المنطلق. بينما تتحدث المؤسسات عن خدمة العميل ورضائه فإنها في آخر النهار تريد مال عملائها. وإذا كانت الخدمة المقدمة مجانية - كما هي الحال في المكتبة العامة - فإن المكتبة تطلب شيئاً ما من عملائها: النية الحسنة. لأن هذه النية الحسنة قد تؤدي إلى زيادة البنود المالية من مالك المكتبة، الحكومة.

في حالة الممولين، المؤسسة أو وحدة العمل تريد التمويل سواء كان بضائع أو خدمات كاملة وفي وقتها المحدد. وتصاغ الأهداف وفقاً لهذا المطلب. في حالة الموظفين، تريد المؤسسة أو وحدة العمل الجهد ومرة أخرى، تبني الأهداف على هذا الأساس. إذاً المؤسسة أو وحدة العمل سوف تقوم بتغطية نقاط الضعف في العوامل الاستراتيجية للموظفين، متوقعة منهم في المقابل أن يحققوا أهدافها. وأخيراً فإن أي مؤسسة سوف تطبق على نفسها العوامل الاستراتيجية الخاصة بالمالك لتتأكد من استمرار الملاك في توفير النقد.

المشكلة 5.4 العوامل الاستراتيجية والأهداف



صياغة الأهداف عبر المخرجات السلوكية

هناك خطوة ما بين تحديد المساهمين الرئيسيين وتطوير الأهداف. هذه الخطوة هي تأسيس المخرجات السلوكية.

المخرجات السلوكية هي ما نريد من المساهمين الرئيسيين أن يفعلوه. أسأل فريق تخطيط ما هي أهداف مؤسسته وسوف تواجه	أسأل فريق تخطيط ما هي أهداف مؤسسته وسوف تواجه بنظرة فارغة. أسأل الفريق ماذا يريد من مساهميه الرئيسيين أن يفعلوا وسوف تحصل على نقاش حاد.
--	---

بنظرة فارغة. أسأل الفريق ماذا يريد من مساهميه الرئيسيين أن يفعلوه وسوف تحصل على نقاش حاد. الشكل 5.5 يبين بعض الأنماط للمخرجات السلوكية. وهذه لا تعد بأي حال صورة كاملة كما لا يمكن أن تتقل المخرجات السلوكية من مؤسسة إلى أخرى؛ لأنها تختلف حسب المؤسسة والصناعة.

الذي تراه في الشكل 5.5 هي الطريقة المنطقية التي نكتب بها هذه المخرجات السلوكية. كما تستطيع أن ترى كيف حولناها إلى أهداف، فالمخرجات السلوكية مثلاً للعملاء "يشتررون أكثر" حولت إلى "زيادة المبيعات" "يشتررون منتجاتنا عالية التكلفة" حولناها إلى "زيادة مبيعات المنتجات عالية التكلفة". تذكر، طبعاً، أن هذا الشكل يوضح فقط المخرجات السلوكية النمطية والأهداف، والتي قد تكون مختلفة عن المناسبة لمؤسستك أو وحدة عملك.

الشكل 5.5 المخرجات السلوكية والأهداف

المخرجات السلوكية النمطية	مثال عن الأهداف
يشتررون أكثر	- لزيادة المبيعات
يشتررون بضاعتنا عالية التكلفة	- لزيادة مبيعات المنتجات عالية التكلفة

للـ الممولون

- يمولون كاملاً وفي الوقت المتفق عليه
- زيادة الطلب الذي يصل كاملاً وفي وقته.
- يطابقون المواصفات المطلوبة
- زيادة الطلبات التي تطابق المواصفات المطلوبة

للـ الموظفون

- يبقون
- خفض نسبة تسرب الموظفين
- يحضرون
- خفض الغياب
- يعملون بجد
- زيادة الإنتاج
- يبتكرون
- زيادة الابتكار

للـ الملاك

- يمولون البنود المالية
- إبقاء تمويل البنود المالية

استشعار الأداء على الأهداف

إذا كنا سنبنى استراتيجية محددة بالأهداف، فيجب عندئذ أن تكون الأهداف محددة. الكثير من المؤسسات تطلق تصريحات غير واضحة "للأهداف" وهي غالباً ما توصف "بتصريحات مستهلكة" أو جمل مبتذلة.

نحن نطور قياسات مبنية على أهداف ومن قائمة العمل للقياسات هذه نستخرج قائمة قصيرة تُسمى باستشعارات الأداء الرئيسية (أ.أ.ر).

يوضح مثال مجلس سرطان سن كوست كيف يمكن أن تترجم الأهداف إلى استشعارات للأداء الرئيس. عملنا مع هذه المؤسسة (هذا ليس اسمها الحقيقي) وساعدناها على تحديد مساهميتها الرئيسيين، ووضع أهداف وتطوير أ.أ.ر على هذه الأهداف.

مجلس سرطان سن كوست

مجلس سرطان سن كوست أسسته الحكومة لرفع العناية بمرضى السرطان في المجتمع. يعمل على رفع الوعي بكيفية الوقاية من السرطان،

ويبيع منتجات تقني من السرطان عن طريق محلات التجزئة التابعة له وعددها ثلاثة عشر، يجمع معلومات عن حالات السرطان والحالات الخطرة ويرفع هذه التقارير إلى الحكومة.

لدى مجلس سرطان سن كوست أنواع عديدة من المساهمين الرئيسيين ويشمل أيضاً:

للحكومة كعميل.

للمساندين.

للمتطوعين.

قام المجلس بوضع مخرجات سلوكية لكل واحد من هؤلاء المساهمين، في الشكل الموضح 5.6 نموذج لها. إحدى هذه المخرجات كان للحكومة لكي توفر الموافقة والعقود. في حالة مساندي أحد المخرجات السلوكية كان توفير النقد، وفي حالة المتطوعين كانت إحدى المخرجات السلوكية لهم تمثل توفير جزء من وقتهم.

الشكل 5.6 قياس الأهداف لمجلس السرطان في سن كوست

المساهم الرئيس	المخرج السلوكي	الأهداف	أ.أ.ر للأهداف
الحكومة كعميل	توفير المنح والعقود	زيادة البنود المالية من الحكومة عبر الموافقة والعقود	قيمة المنح والعقود الحكومية
المساندون	توفير المال	زيادة المال من المساندين	قيمة إيراد: - المتبرعين - المساندين غير المتبرعين
المتطوعون	يوفرون وقتهم	زيادة وقت المتطوعين	عدد الساعات التي يوفرها المتطوعون

الشكل 5.6 يبين كيف حول كل مخرج سلوكي إلى هدف، فالمخرج السلوكي للحكومة كعميل "وفر المنح والعقود" حولت في الأهداف إلى "زيادة البنود المالية من الحكومة عبر المنح والعقود".

من المهم معرفة أن الأهداف من المهم أن تعرف أن الأهداف ليس من ليس من الضروري أن تكون بالدولار. كما نرى في حالة ولكن يجب أن تكون محددة المتبرعين، المخرج السلوكي "توفير وقتهم" تم تحويله إلى هدف "زيادة وقت المتطوع".

حالما تصل إلى تطوير الأهداف بهذه الطريقة سوف تظهر القياسات تقريباً بطريقة تلقائية. في الشكل 5.6 تستطيع أن ترى القائمة القصيرة لقياسات الأهداف. ونسُميها ب. أ. أ. ر.

يوضح هذا المثال كيف تطور أهدافاً محددة عبر نظامنا. الخطوة الأولى هي تحديد المساهمين الرئيسيين. الخطوة الثانية كتابة المخرجات السلوكية المطلوبه منهم. الخطوة الثالثة هي إعادة هذه المخرجات إلى أهداف، والخطوة الأخيرة هي تطوير قياسات تمثل قائمتها القائمة القصيرة أ. أ. ر لهذه الأهداف.

بالطبع، في تنفيذ هذه الخطوات، يجب أن تكون انتقائياً في من ترشح كمساهمين رئيسيين والمخرجات السلوكية التي تضعها في القائمة. اختر فقط الذي تراه مهماً. إذا كنت انتقائياً في هذه النقطة فستجد لديك قائمة قصيرة من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسة. وهذا سيساعدك في التركيز على تطوير استراتيجية، وكنتيجة لذلك جهد التنفيذ.

بناء غايات على أهداف:

مدى تأثير الأهداف على الاستراتيجية يتوقف على الغايات المحددة لهذه الأهداف. في حالة مجلس سن كوست للسرطان، إذا كانت الغاية للسنوات الثلاث القادمة هي استمرارية مستوى الموافقة والعقود الحكومية، فيجب تنمية استراتيجية معينة للوصول إلى هذه الغاية. أما إذا كانت الغاية مضاعفة الدولارات المحصلة فيجب أن تصمم استراتيجية مختلفة تماماً.

وبالرغم من أنه غير موضح إلا أنك تستطيع أن تتخيل عموداً إضافياً في الشكل 5.6. وسوف يكون إلى يسار عمود "أ. أ. ر للأهداف" وعنوانه سيكون "غايات" هذه ستكون غايات على أ. أ. ر للأهداف التي بدورها هي غايات على الأهداف نفسها. على سبيل المثال: الغاية من عدد الساعات المتوفرة من المتطوعين قد تكون "5000 ساعة".

معظم بناء الغاية يكون محض صدفة، فهي توضع مثلاً بناء على رضى العميل دون الرجوع إلى تأثيره على الإيراد والعكس صحيح. من هنا فالمؤسسة قد تضع غايات لكي ترفع معدل الإيراد 10 % ورضى العميل بـ 5% دون أن يؤسس لعلاقة سبب وتأثير بينهما بالرغم من أهمية ذلك.

المساهمون الرئيسيون يؤثرون في بعضهم. فمثلاً: موظفوك هم محركو كامل النظام، وجهدهم يؤثر على نتائج الأهداف لكل المساهمين الرئيسيين. ومن هنا أنت تستطيع تحديد الغايات الضرورية للممولين، العملاء، والموظفين من خلال تحديد غايات الملاك. الفصل العاشر يشرح هذا بالتفصيل.

رسم أهداف دائمة

تمتلك الفرق التخطيطية القدرة على إعطاء تصريحات عريضة واسعة، لا تأخذ المؤسسة أو وحدة العمل إلى أي مكان، وهي عادة ليست

سوى تفاهات أو تصريحات مرددة. وعلى الرغم من عدم وجود معارضة لهذه التصريحات إلا أنها عادة لا تساعد المؤسسة أو وحدة العمل على التقدم كثيراً.

هذا الفصل يقدم تطوراً مهماً. أول مكوناته أن الأهداف تبنى على المساهمين الرئيسيين. وهذا تقدم حقيقي في رسم الهدف. العنصر الثاني أننا نكتب لكل مساهم رئيس مخرجات سلوكية مثل ماذا تريد المؤسسة أو وحدة العمل منهم.

العنصر الثالث هو تحويل هذه المخرجات السلوكية إلى أهداف. والرابع تحويل كل هدف إلى واحد أو أكثر من مؤشرات الأداء الرئيسية (أ.أ.ر) عبر مجموعة من القياسات. وبناء الغايات على هذه أ.أ.ر التي هي، بدورها، غايات على أهداف، هي آخر المكونات. ونعتقد أن هذه طريقة أفضل لوضع الأهداف، ونشعر بثقة حيال هذا التأكيد؛ لأننا سبق أن استخدمنا هذه الطريقة مع عملائنا ورأينا سعادتهم الواضحة لقدرتهم على تنفيذ رسم الأهداف بوضوح.

قامت شركتنا بتطوير برنامج يساعد في تطبيق الخطوات المذكورة. كما يساعد في معرفة المساهمين الرئيسيين، والمخرجات السلوكية والأهداف والقياسات المناسبة لهذه الأهداف أيضاً. والتي تذهب إلى ما ندعوه بجدول القياسات. وقائمتهم القصيرة تذهب إلى ما ندعوه بكرت النقاط المركز. إذا أردت أن تربط بين كروت النقاط لعدة وحدات عمل عبر مؤسستك، فباقتنا الأخرى توفر لك تقدماً رئيساً هنا، وهناك معلومات على هذه المنتجات متوفرة عبر موقعنا الإلكتروني www.strategicfactors.com

لكي تحصل على نتائج على الأهداف، تحتاج إلى ميزة تنافسية. وهذا هو موضوع الفصل التالي.