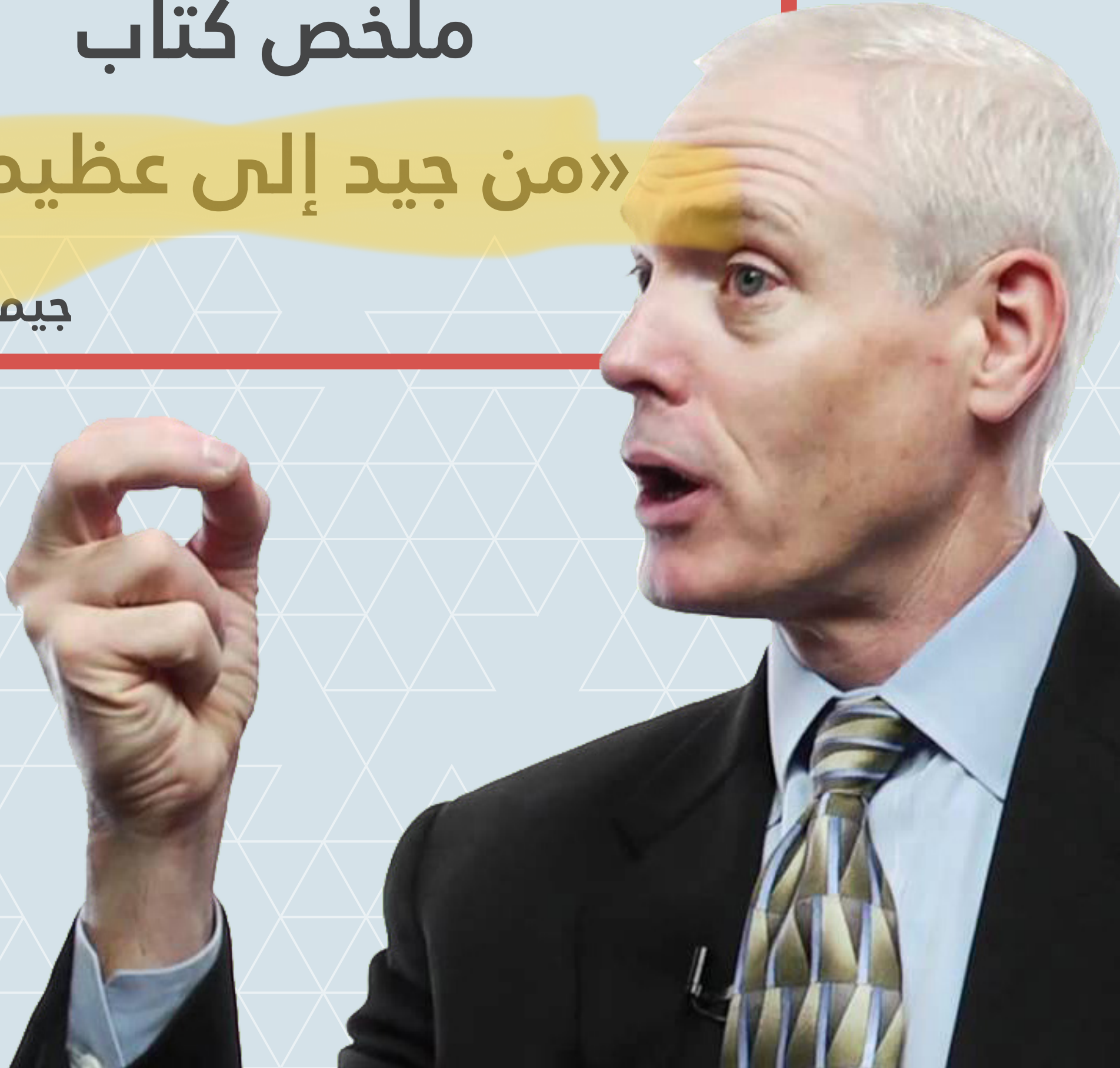


ملخص كتاب

«من جيد إلى عظيم»

جيم كولينز



الأكثر مبيعا
مليون نسختة مبيعة

لماذا يحقق بعض
الشركات المجد...
دون البعض الآخر

جيد إلى
عظيم

جيم كولينز

١. الجيد عدو العظيم
٢. مستوى القيادة هـ



◊ الانتقال من جيد إلى عظيم يحدث بالفعل! وهذا ما ستتعلمه من خلال هذا الكتاب وعن طريق المتغيرات الأساسية التي تؤدي إلى حدوثه

◊ بإمكان أي منظمة تقريباً الارتقاء بمكانتها وأدائها إلى حد كبير .. بل ربما تصبح عظيمة إذا طبقت بعناية إطار عمل الأفكار التي أوضحها الكتاب

◊ يتمحور هذا الكتاب حول المبادئ الخالدة للقفز من جيد إلى عظيم. إنه يتعلق بكيفية أخذ منظمة جيدة وتحويلها إلى منظمة تحقق نتائج عظيمة مستدامة باستخدام أي تعريف للنتائج ينطبق على منظمتك بأفضل صورة ممكنة

◊ البداية بـ "من" ثم "ماذا" يعني أن يتم اختيار الأشخاص قبل تحديد المهام، فعندما نختار الأنسب من الأشخاص وليس الأفضل هم سيحددون المهام التي تساعد على النجاح.

◇ التركيز لا يكون على ما يجب عمله! بل على ما يجب ألا نعمله !

◇ التحول يمر بثلاث مراحل :

١. أشخاص منضبطون

٢. فكر منضبط

٣. تنفيذ منضبط

◇ "الأشخاص المناسبون هم الثروة الأهم لديك"

◇ التحول من الجيد إلى العظيم لا يتم دفعة واحدة, بحاجة لعزم ومثابرة وصبر.

◇ "يمكنك إنجاز أي شيء في الحياة, شريطة ألا تهتم إلى من سيعزى الفضل في النهاية"

◇ قادة المستوى الخامس طموحهم موجه نحو المؤسسة وليس نحو أنفسهم

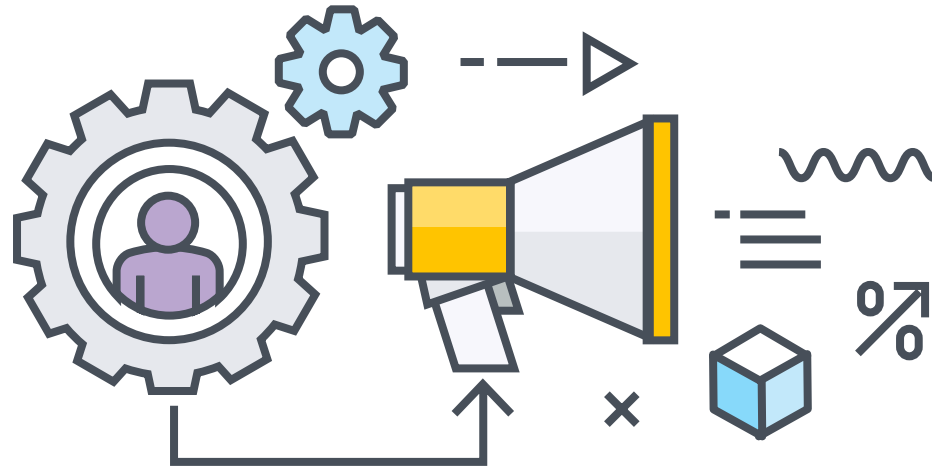
◇ مفهوم القنفذ: "ركز على الشيء الذي أنت أفضل فيه , أكثر شيء تحبه, تجنب المكاسب"

٣. مَن أولاً .. ثم ماذا



- ◊ إذا أردنا بناء شركة عظيمة يجب أن لايتجاوز معدل نمو العائدات معدل نمو الموظفين
- ◊ (ضع أفضل موظفيك في أكبر فرصك! وليس أكبر مشاكلك!)
- ◊ الأشخاص المناسبون سيقومون بالأشياء الصحيحة وسيحققون أفضل النتائج بغض النظر عن نظام الحوافز .
- ◊ الأشخاص المناسبون هم أهم الأصول .
- ◊ "من " تأتي قبل " بماذا"
- ◊ تجنب نموذج عبقرى واحد له ألف مساعد.
- ◊ السبيل الوحيد لمكافأة الأشخاص المنجزين ألا تثقل كاهلهم بأشخاص غير منجزين.
- ◊ الذين قادوا التحول من جيد إلى عظيم يحققون النجاح والتوازن مع المتغيرات الأخرى مثل الذات والأسرة وغيرها.
- ◊ السمات الشخصية والقدرات الفطرية أكثر أهمية من المعرفة والمهارات المهنية.

٤. واجه الحقائق القاسية (لكن لاتفقد الثقة أبداً)



◇ يوجد تفكيرين للشركات التي انتقلت من جيد إلى عظيم: الأول دمج العمليات بالحقائق القاسية، والثاني وضع اطار مرجعي للقرارات بسيط لكنه عميق.

◇ الشخصية الكارزمية قد تمثل خطورة وتزرع المشاكل فليست على الدوام تمثل قوة.
◇ لا نحتاج المزيد من الوقت في تحفيز الناس إذا كنا اخترناهم بشكل صحيح في البداية.

◇ قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم قادرين على الاختلاء بأنفسهم للتركيز على أشياء قليلة لكنها مؤثرة بشكل كبير.

◇ أربع ممارسات أساسية لتوفير مناخ تُسمع فيه الحقيقة :

١. قد من خلال الأسئلة وليس الإجابات.

٢. شارك بالحوار وناقش ولا تجبر .

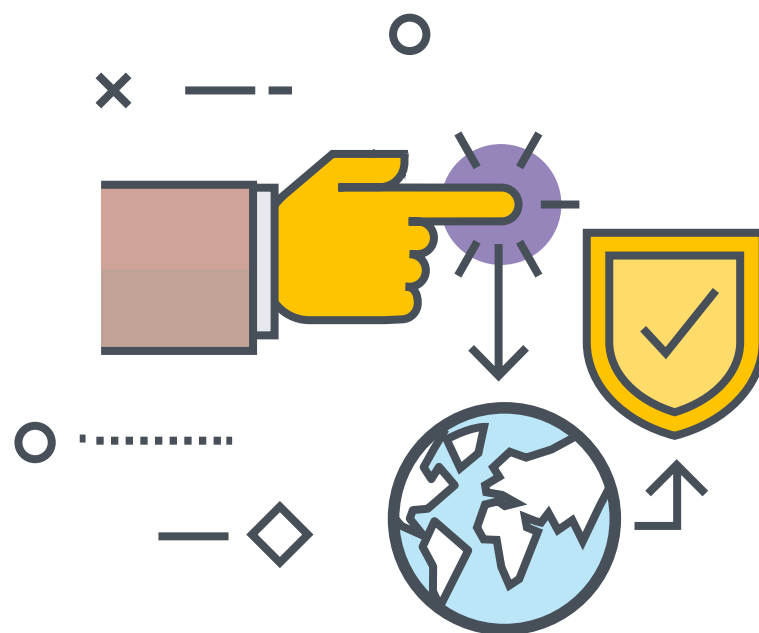
٣. حلل دون لوم .

٤. اعتمد آليات (العلم الأحمر) التي تحول المعلومات إلى معلومات لايمكن تجاهلها .

◇ بذل الوقت والجهد في محاولة تحفيز الناس مضيعة للوقت والجهد (إذا كان لديك الأشخاص المناسبون فسوف يكونون متحفزين ذاتياً)

◇ استفاد قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم من الاجتماعات الغير رسمية والتي لم يتم الإعداد لها مسبقاً

٥. مفهوم القنفذ (البساطة في الدوائر الثلاثة)



◇ لا يوجد دليل على أن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استثمرت وقتاً و طاقة أكبر في تطوير الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى .

◇ مفهوم القنفذ ليس هدفاً لأن تكون الأفضل، بل أن تكون أفضل إدراك لما يمكنك أن تكون الأفضل فيه .

◇ لا يعني القيام بعملك لسنوات أو عقود أنك الأفضل فيه !

◇ للقفز من جيد إلى عظيم يجب علينا القيام بالأشياء التي يمكننا أن نشعر بالشغف تجاهها وليس أن نشعر بالشغف تجاه ما نفعل .

◇ للحصول على مفهوم القنفذ (أسس المجلس ، اطرح الأسئلة الصحيحة ، اندمج في مناقشة قوية ، اتخذ قرارات ، حل النتائج وتعلم) كل ذلك في سياق الدوائر الثلاث .

◇ أدركت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أن القيام بما تجيده سيجعلك جيداً فقط ، بينما التركيز على مايحتمل أن تقوم به بشكل أفضل هو الطريق إلى العظمة

◇ الاستراتيجية في حد ذاتها لم تميز الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن الشركات المقارنة، بل الذي نقلها البساطة غير العشوائية.

◇ الطريق للعظمة هو تقاطع للدوائر الثلاث:

الأولى: الشيء الذي تكون الأفضل فيه عن أي منظمة أخرى.

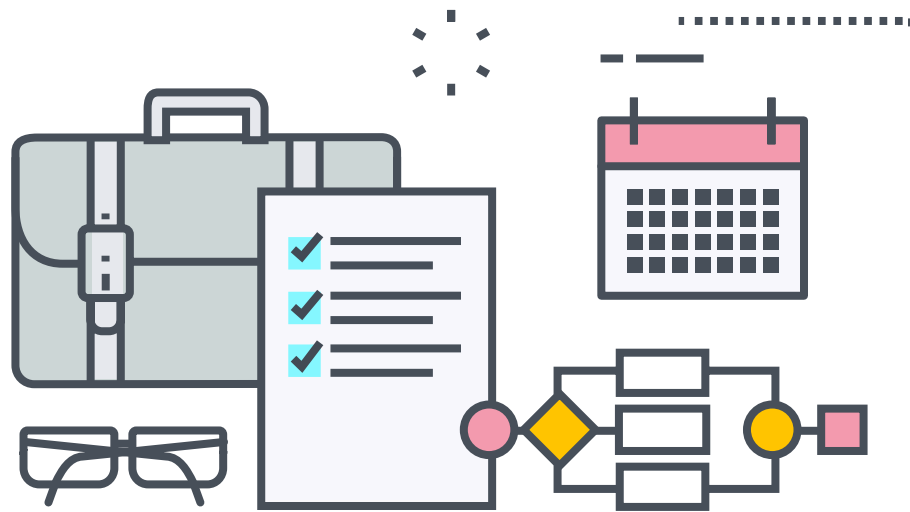
الثانية: إدراك الدافع العميق الذي يحركك، وبناء النظام بناء على هذا الدافع في الجانب التجاري هو الاقتصاد.

الثالثة: الشغف، حيث الشغف مكوناً داخلياً لا يحتاج إلى تحفيز.

◇ الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم لم تسلك النمو بتفاخر وهوس

بل سلكته بإدراك.

٦. ثقافة الانضباط



◇ اتبعت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مفهوم القنفذ (عدم إطلاق مشروعات غير ذات صلة ، عدم القيام بعمليات استحواذ غير ذات صلة ، عدم القيام بمشروعات مشتركة غير ذات صلة) باختصار إذا لم يكن يناسبهم ليقومون به .

◇ من أهم العوامل الأساسية لانحياز الشركات المقارنة :
١ . تفتقر إلى الانضباط اللازم لإدراك الدوائر الثلاث الخاصة بها .
٢ . تفتقر إلى الانضباط اللازم للبقاء داخل إطار الدوائر الثلاث .

◇ الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كان لديها قادة من المستوى ٥ بنوا ثقافة انضباط مستديمة بينما الشركات المقارنة لديهم قادة من المستوى ٤ قاموا بضبط المنظمة عن طريق القوة المحضة .

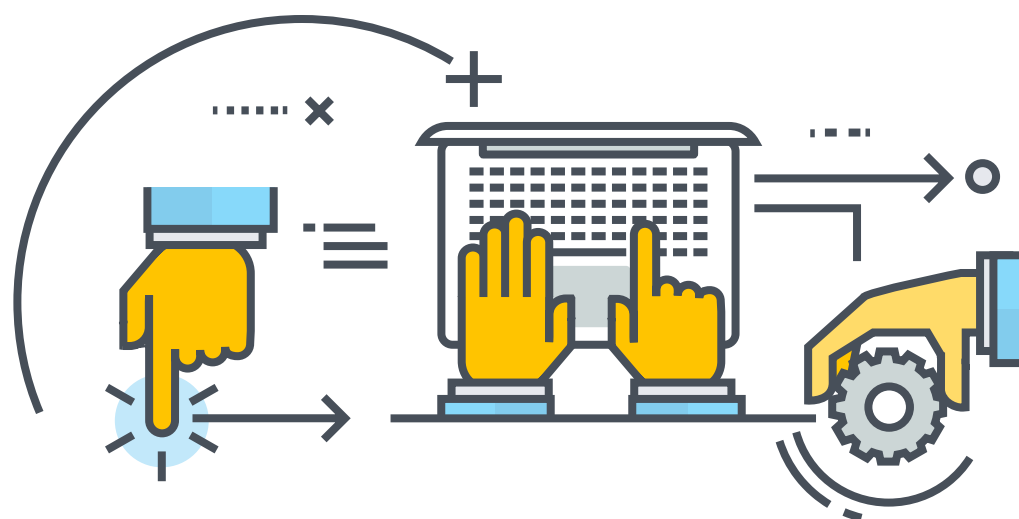
◇ كيف تعلم أنك على الطريق الصحيح :

١. إذا كان لديك قادة من المستوى ه الذين يضمون الأشخاص المناسبين إلى المنظمة .
٢. إذا واجهت حقائق الواقع القاسية .
٣. إذا وفرت مناخاً يُسمع فيه صوت الحقيقة .
٤. إذا كان لديك مجلس ويعمل داخل إطار الدوائر الثلاث .
٥. إذا صنعت القرارات في سياق مفهوم قنفذي واضح .
٦. إذا تصرفت بناء على الإدراك وليس التفاخر .
٧. إذا توقفت عن القيام بالأمور الخطأ.

◇ ثقافة الانضباط:

- ثقافة الانضباط وأخلاقيات المبادرة ينتجان حلولاً متفوقة ومستدامة.
- ابن ثقافة انضباط تقوم على فكرة الحرية والمسؤولية.
- ازرع ثقافة الانضباط الذاتي.
- لا تخلق بين ثقافة الانضباط وفرض الانضباط الاستبدادي!
- قائد الانضباط الذاتي هو الذي يتحكم في النظام وليس الأشخاص.
- ثقافة الانضباط هي التي تضم أشخاصاً منضبطين وفكر منضبط وتنفيذ منضبط.
- الانضباط يحتاج منا أن نقول "لا شكراً" لبعض الفرص الكبيرة لأنها تسبب عسر الهضم.
- ثقافة الانضباط لا تتعلق بالفعل فقط، إنها تتعلق بجعل أشخاص منضبطين يندمجون بفكر منضبط والذين عندئذ يقومون بتنفيذ منضبط

٧. مسرعات التكنولوجيا



◊ لم تبدأ الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تحولها بالريادة التكنولوجية ، لكنها أصبحت رائدة في تطبيق التكنولوجيا بمجرد أن أدركت كيف تتناسب مع دوائرها الثلاث

◊ التكنولوجيا مهمة لكنها ليست سبباً أساسياً لأي من العظمة أو الانهيار .

٨. الحداثة والحلقة المفرغة



◊ التحولات من جيد إلى عظيم لم تكن نتيجة حدث واحد بل نتيجة أحداث متتابعة.

◊ مديرو الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم لم يستطيعوا تحديد حادثة بعينها أو سبب محدد للتحول.

◊ وقت التحول من جيد إلى عظيم جميع الشركات لم تشعر به.

◊ استطاع مديرو الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم بتحفيز الناس وراء هدف واحد وأن يقبلوا بالتغيير من خلال أدلة ملموسة وخطط منطقية وإنجازات وخطوات عمل.

◊ ننجح ثم نستحوذ وليس نستحوذ لكي ننجح!

◊ القادة الجدد عادة يقومون بإيقاف الحذافة ويغيرون اتجاهها وهنا تعود الشركة للمربع الأول.

◊ التحول من جيد إلى عظيم ينتج عن عملية تراكمية فعلاً تلو فعل، قرار تلو قرار، حيث ينتج عن ذلك نتائج مستدامة ومذهلة .

◊ الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تتحلّى بالصبر والانضباط في التحول من التنامي إلى الطفرة .

◊ حظيت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم بقدر رائع من الالتزام والمواءمة مما أدى لإدارة التغيير بمهارة .

◊ الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استهلكت أقل قدر من الطاقة لتحفيز ومواءمة الأشخاص .

٩. البناء من أجل الاستثمار



◊ أغلب قصص النجاحات المفاجئة استغرقت عشرين عاماً حتى تتحقق.

◊ الشركات العظيمة الراسخة لا تتواجد فقط لتحقيق عوائد لملاكها. فالتدفق النقدي مثل الماء والدم للجسد لكنهما ليسا الهدف من الحياة.

◊ الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة السيئة يميزها التفاخر بينما الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة الجيدة يميزها الإدراك.

◊ ربما يكون سعيك لأن تكون من بناء شيء عظيم لن تجده في حياتك العملية لكن اعثر عليه في مكان آخر فربما تجده في دور العبادة أو منظمة غير ربحية أو مجتمعية أو صف تقوم بتدريسه.

◊ من المستحيل أن تحظى بحياة رائعة إلا لو كانت لها مغزى ومن الصعب أن تكون لديك حياة لها مغزى من دون عمل له مغزى.

◊ أكبر خطر يواجه المرء في الحياة والعمل بجانب الفشل الذريع هو أن يكون ناجحاً دون أن يتضح له سبب نجاحه .

◊ أن الشركات والمؤسسات المتنوعة للغاية من النادر أن تحقق نتائج عظيمة ومستدامة .

◇ عندما تقوم بعمل تهتم به وتؤمن إيماناً عميقاً بهدفه، حتماً ستجعله عملاً عظيمًا.

◇ كل نتيجة من نتائج دراسة من جيد إلى عظيم تدعم الأفكار الجوهرية الأربعة الموجودة في البناء من أجل الاستمرار

◇ الأفكار الجوهرية الأربعة هي :

١. لاتخبر بالوقت بل أصنع ساعة (ماذا أولاً)

٢. عبقرية الواو (وضع الأشخاص المناسبين بالحافلة)

٣. الأيدولوجية الجوهرية (من أولاً)

٤. الحفاظ على الجوهر (من أولاً)

إعداد

د. علي الفوزان
أ. ابتسام الحماد