

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشاركين فقط
editor@edara.com



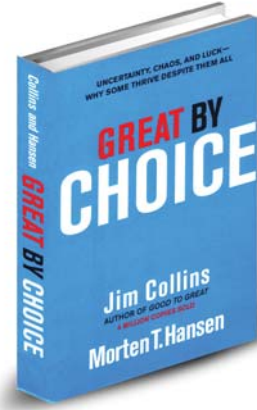
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كانون أول
ديسمبر (2011 م)
محرم (1433 هـ)
السنة التاسعة عشرة
العدد الرابع والثلاثون
العدد 472
www.edara.com

المظلمة اختيار

الازدهار رغم الحظ
والفوضى وطول الانتظار

تأليف: جيم كولينز ومورتن هانسن



من جيد .. إلى رائع .. إلى أروع

بالشركات الناجحة، تلك النظريات التي كنا نظنها راسخة، ومنها:

- ❖ الشركات العظيمة لم تتبن يوماً برامج محددة للتغيير.
- ❖ ولم تتفعل أزمات مصنعة لتغيير سياساتها وتطور قدرات موظفيها.
- ❖ ولم تصمم نظم مكافآت ورواتب لتحفيز موظفيها.
- ❖ ولم تأت بالتغيير من الخارج لأنها لم تعول كثيراً على الخبراء والاستشاريين.
- ❖ ولم تضع إجراءات لتصنع نظاماً وتفتعل رؤية، لأن النظام والعمليات تنبع من الرؤية والأهداف.
- ❖ ويرى الدكتور "كولينز" أنه ليس هناك ما أخطر على الشركات من النجاح المتواضع، لأنه يجعلها تشعر بالأمان وتسقط دون أن تعي وتدرك ما يحيط بها. فالنشاط الذي لا يشعل فيك رغبة عارمة وقوة دافعة نحو القمة، لا يلائمك حتى لو كان جديداً ومفيداً.

وفي كتابه الجديد الذي نلخصه اليوم: "العظمة اختيار" يؤكد "كولينز" وزميله المؤلف "مورتن

في شهر يناير (كانون الثاني) 2002 نشرنا خلاصة لواحد من أعظم مفكري الإدارة في العصر الحديث بعد "بيتر دراكر" ألا وهي خلاصة "من جيد إلى رائع". ومن المهم الإحاطة بأن الكتاب سالف الذكر ما زال على قائمة أكثر مائة كتاب مبيعاً في العالم، وقد صمد في قائمة الكتب الأعلى مبيعاً ليحتل المرتبة الثانية في الصمود بعد كتاب "العادات السبع" للشهير والكبير الدكتور "ستيفن كوفي".

يمتاز "كولينز" عن كل مؤلفي كتب الإدارة والأعمال في العالم بأنه يصدر كتاباً واحداً فقط كل عشر سنوات. فقد صدر كتابه الأول "شركات وجدت لتبقى" في منتصف التسعينيات، والكتاب الثاني بعد سبع سنوات. فهو على

مدى عقد من الزمن يغير قليلاً أو يضيف جديداً إلى نظريات التميز والإبداع الإدارية التي يكتشفها في معمل أبحاثه الكبير في "كولورادو". في كتاب "من جيد إلى رائع" كسر "كولينز" كثيراً من البديهيات التي تحيط

في هذه الخلاصة:

- ❖ كيف تتمكن من القيادة في عالم غامض ومتقلب؟
- ❖ الحظ نفسه ليس استراتيجية، لكن تحقيق عائد إيجابي منه استراتيجية قوية
- ❖ اجعل عظمة مؤسستك اختيارك!

معادلات نجاح أخرى تتحقق في ظل الفوضى. لقد بحثنا عن الشركات التي بدأت متواضعة ثم حققت نجاحًا ملحوظًا بأدائها المذهل رغم الأوضاع غير المستقرة والقوى السلبية المحيطة بها، ثم قارنًا بين هذه الشركات ومجموعة أخرى فشلت في التكيف مع نفس الأوضاع لنصل إلى العوامل التي تسمح للبعض بالازدهار رغم المستقبل المجهول.

أطلقنا على الشركات فائقة الأداء "العشرة المضاعفة" لأنها لم تتجاوز الأزمات وتنجح فحسب، وإنما حققت الازدهار؛ فكل شركة منها تفوقت على مؤشر صناعيتها بحوالي 10 مرات على الأقل. أي حققت عشرة أضعاف معدلات النمو في مجالها. فلو أنك قد استثمرت 10000 دولار في إحدى هذه الشركات في نهاية عام 1972 (مع المحافظة على معدل العائد العام في سوق البورصة حتى تنتقل إلى بورصة "نيويورك" أو "أمريكا" أو "ناسداك" مثلاً)، فستكون استثماراتك قد وصلت إلى 6 ملايين دولار مع نهاية عام 2002؛ أي بعد ثلاثين عامًا. وهذا يعني تحقيق أرباح تفوق أرباح البورصة بـ 32 مرة.

شركات "العشرة المضاعفة"

في شهر أكتوبر عام 1911 استعد فريقان للتنافس على الوصول إلى القطب الجنوبي. كان قائد الفريق الفائز "رولد أماندسون" وقائد الفريق الخاسر "روبرت فالكون سكوت" متقاربين في السن (بين 39 و43) وفي الخبرة أيضًا. قاد "أماندسون" أول رحلة ناجحة عبر الممر الشمالي الغربي والتحق بالبعثة الأولى لقضاء الشتاء في القارة القطبية الجنوبية، بينما كان "سكوت" قد قاد بعثة في عام 1902 وصلت إلى 82 درجة جنوبًا. هذه المرة انطلق "أماندسون" و"سكوت" في رحلة مليئة بالصعاب تمتد لأكثر من 1400 ميل، في جو مضطرب تقل درجة الحرارة فيه عن 20 درجة تحت الصفر في فصل الصيف، ويزيد الأمر سوءًا هبوب الرياح العاصفة. ففي عام 1911 لم يكن العالم يعرف أدوات الاتصال الحديثة من هواتف محمولة وأقمار صناعية. وقاد أحدهما فريقه إلى النصر، وقاد الآخر فريقه إلى الهلاك.

حقق "أماندسون" و"سكوت" نتائج مختلفة تمامًا رغم تطابق الظروف. في أول 34 يومًا من البعثة، مرا بنفس ظروف الطقس المستقر والمضطرب بنسبة 56%. فإذا واجها نفس الأحوال الجوية في نفس العام وكان هدفهما

هانس "أن الشركات التي اختارت أن تكون عظيمة مع سبق الإصرار والترصد ليست: الأكثر إبداعًا، ولا تمتلك رؤية أفضل، ولا هي أكثر حظًا أو جرأة أو مغامرة. وفي تبنيها للتكنولوجيا والتحديث لم تكن الأشجع والأسرع، ومع ذلك صارت وقيت الأبدع والأروع. فما الذي يميزها عن غيرها يا ترى؟

لقد تبين من دراسة الشركات التي اختارت العظمة طريقًا، أنها نجحت بفعل انضباطها الشديد وقلقها الإيجابي والمنتج، وإبداعها التجريبي الذي حماها من تقلبات الأسواق وتواتر الأزمات وتقلب الاقتصادات. ولم يكن للحظ أو للصدفة دور البتة في عظمتها واستدامة أعمالها.

اصنع مستقبلك بنفسك

قد لا يمكننا التنبؤ بالمستقبل، لكن يمكننا أن نصنعه. عد بذاكرتك 15 عامًا إلى الوراء؛ وتذكر كيف فاجأنا الأحداث العالمية والمحلية المضطربة وكيف تغيرت الأسواق وأساليب العمل وأنماط الحياة بما يفوق كل التوقعات. فنحن نندهش ونصدم ونبتهج ثم نفزع، لكننا نعجز عن التوقع واستبطان الغيب بكل ما يصادفنا في الحياة العملية من منعطفات. المستقبل مجهول ولا يمكن الجزم والتأكد من أي شيء، وليس هذا أمرًا سلبيًا أو إيجابيًا بحد ذاته، فهو مثل قانون الجاذبية لا يمكننا التحكم به. ومن هنا فإن مهمتنا تتلخص في صنع المستقبل، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: لماذا تنجح بعض الشركات رغم الاضطراب والقلق والفوضى، بينما تفشل شركات أخرى؟ فعندما تتعرض السوق لتغيرات قصوى مفاجئة وقوى لا يمكن التنبؤ أو التحكم بها، ما الذي يميز الشركات التي تُظهر أداءً استثنائيًا عن تلك التي تفشل وتظل تعاني أو تندثر تمامًا؟

ازدهار رغم الضموض والفوضى

تتمكن بعض المؤسسات من قيادة هذا العالم الغامض والمتقلب بقدرة تحسد عليها، فلا تتفاعل فقط مع أحداثه وتغييراته، وإنما تصنع تلك الأحداث، ولا تكتفي بالنجاة من الصعاب بل وتحرص على الانتصار، وتنشئ شركات كبيرة تحافظ على نجاحها. لا نزع أن الفوضى أمر إيجابي وضروري، فالشركات لا تزدهر ولا ينجح القادة الكبار نتيجة للأوضاع المضطربة فقط. وإنما هناك

الانضباط الشديد

يظهر قائد "العشرة المضاعفة" توافقاً واضحاً بين سلوكه وبين القيم والأهداف ومقاييس الأداء والأساليب المتبعة في حل المشكلات، كما يتميز بالإصرار والتركيز على هدف واحد حتى يتم تحقيقه. ولا يمكننا تشبيه الانضباط الشديد بالانضباط العسكري أو الإذعان للنظام أو الالتزام بالقيود الاجتماعية أو القواعد البيروقراطية. فالانضباط الحقيقي يتطلب استقلالاً فكرياً وقدرة على الثبات في مواجهة الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المحيطة وعدم الانسياق وراء القطيع، وهذا يعني التفرد.

الإبداع التجريبي

عندما يواجه صاحب العشرة المضاعفة أوضاعاً غير مستقرة، لا يلجأ إلى الآخرين من حكماء ومستشارين ومسؤولين لتوجيهه، بل ينظر في البراهين، فيعتمد على الملاحظة المباشرة والتجربة العملية والدليل الملموس. ويتخذ إجراءً مبتكراً مستنداً إلى قاعدة تجريبية سليمة. ويحقق الإبداع التجريبي ثقة قد يراها بعضنا تهوؤاً، ولكنها تعد حافزاً حقيقياً لخوض المغامرة، إذ لا يتعارض التجريب مع الإجراءات الحاسمة.

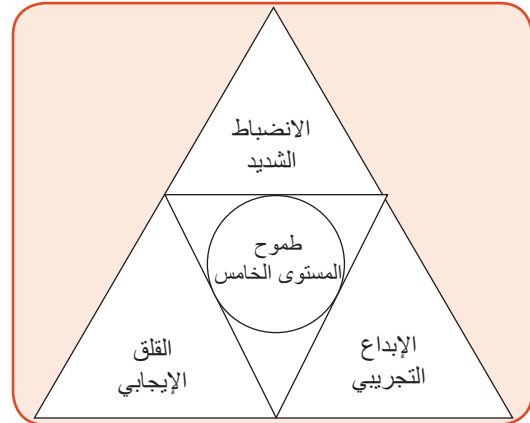
القلق الإيجابي

يحرص صاحب العشرة المضاعفة على اليقظة الدائمة والانتباه لمواجهة المخاطر المحتملة وتغيرات البيئة المحيطة، وخاصة حين يبدو كل شيء على ما يرام، فيفترض أن الظروف ستقلب ضده في أي لحظة، ثم يحول قلقه إلى فعل من خلال الاستعداد والتطوير ووضع خطط الطوارئ وتوفير هامش أمان معقول. وهكذا يشجع القلق الإيجابي على الإبداع، فمع افتراض أسوأ السيناريوهات والاستعداد لها، تقل فرص إعاقة الأحداث الطارئة لمواصلة الإبداع.

واحدًا، لا يمكن أن نعتبر البيئة المحيطة سبباً في الفشل أو النجاح، لكن السبب يرجع إلى اختلاف سلوك كل منهما. وهذا ما حدث مع القادة في الدراسة التي أجريناها. فرغم الظروف المتطابقة، نجح أصحاب "العشرة المضاعفة"، وفشل الآخرون. أصحاب العشرة المضاعفة هم القادة الذين أسسوا شركات حققت ازدهاراً فائقاً. وهنا لاحظنا بعض السمات المشتركة التي تجمع بينهم وتميزهم عن غيرهم. لا يعني ذلك أن أصحاب "العشرة المضاعفة" يفتقرون إلى الإبداع أو الطموح أو الجرأة والمغامرة، فهم يتمتعون بكل تلك الصفات، لكن القادة الذين لم يحققوا نجاحاً مماثلاً تمتعوا بنفس هذه الصفات أيضاً. فما الذي يميز القادة أصحاب "العشرة المضاعفة" إذن؟

أولاً، يجمع صاحب العشرة المضاعفة بين نقيضين: السيطرة وعدم السيطرة. فهو يدرك أنه يعمل في ظروف غير مستقرة لا يمكنه التحكم بها أو التنبؤ بنتائجها. لكنه يرفض أن تحد القوى والعوامل الخارجية من سيطرته وأن تحدد الأحداث الطارئة مصيره، فهو يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائجه لأنه يؤمن ويعمل على أساس أن مصيره بين يديه. فالنجاح والفوز في منظوره بعيد المدى: "اختيار" لا "إجبار".

قيادة العشرة المضاعفة



طموح المستوى الخامس

يعتمد قائد "العشرة المضاعفة" على سلوك وذهنية ثلاثية: فهو يمتاز بالانضباط الشديد والإبداع التجريبي والقلق الإيجابي. تشكل هذه الأنماط الذهنية والنوايا الاستراتيجية الثلاثة قوة تحفيزية نسميها: "المستوى الخامس من الطموح"، وهي مرتبطة بـ "المستوى الخامس من القيادة" الذي شرحناه في كتابنا: "من جيد إلى رائع". (انظر عدد خلاصات: 217 - يناير 2002). بهذا المستوى المتكامل والكلي من الطموح يتمكن القائد من تحقيق أهدافه وسط بيئة تعميها الفوضى. الانضباط الشديد يثبت خطاه على الطريق الصحيح، والإبداع التجريبي يحافظ على حيويته، والقلق الإيجابي يجعله في حالة نشاط مستمر، فيحفزه الطموح ذو المستوى الخامس على المضي قدماً.

تشكل هذه السلوكيات الجوهرية الثلاثة قوة تحفيزية تدفع إلى رفع سقف الطموح في إحدى الشركات أو نحو إحدى القضايا. وقد لاحظنا أن قادة العشرة المضاعفة يتسمون بشيء من الأنانية التي يوظفونها للصالح العام وخدمة شركاتهم، لا لتحقيق مصالح شخصية، لأن هؤلاء القادة يتمتعون أصلاً بمستوى أخلاقي وقيم إنسانية عميقة.

دراسة حالة:

شركتان تتنافسان في مجال الأجهزة الطبية

افترض أنك قررت الاستثمار في واحدة من شركتين: الشركة (أ) والشركة (ب). الشركتان صغيرتان وتعملان في مجال جديد يشهد نمواً سريعاً، وتلبين متطلبات العملاء المتزايدة، وتنتجان نفس المنتجات، وتتعاملان مع نفس العملاء وتواجهان نفس التحديات.

✳ تحقق الشركة (أ) متوسط نمو سنوي بنسبة 25٪ من صافي نمو الدخل على مدار 19 عاماً.

✳ تحقق الشركة (ب) متوسط نمو سنوي بنسبة 45٪ من صافي نمو الدخل على مدار 19 عاماً.

في أي الشركتين ستستثمر أموالك؟

دون أدنى شك سوف تقرر الاستثمار في الشركة (ب)، ولكن قبل أن تعرف هذه المعلومات:

✳ الانحراف المعياري لصافي نمو الدخل (الذي يعكس درجة التقلب) للشركة (أ) في هذه الفترة يبلغ 15 نقطة.

كيف تحقق مسيرة 20 ميلاً

1- تقييم الأداء دورياً.

2- فرض رقابة ذاتية.

3- الالتزام بالخطوات المحددة للمشروع.

4- العمل في حدود قدرة شركتك.

5- وضع إطار زمني مناسب: طويل بحيث تجد الوقت للإدارة وقصير بحيث لا ينقلب الوقت عليك.

6- من يحدد طول المسافة التي ستقطعها كل يوم، فالشركة مسؤولة عن مصيرها.

7- الحرص على الاتساق والانتظام وعدم التذبذب والتلكؤ والتهور.

لا يشترط أن تربط مهمة الـ 20 ميلاً بتحقيق ربح مادي، إذ يمكنك تطبيق ذلك على مسيرة إبداعية أو تعليمية أو مهمة فكرية أو اجتماعية أو مدنية، المهم أن تتصف رحلتك طالت أم قصرت بنفس هذه السمات السبع الأساسية.

✳ الانحراف المعياري للشركة (ب) خلال نفس السنوات يبلغ 116 نقطة.

✳ ستحافظ الشركة (أ) على نسبة نمو ثابتة أقل من 30٪ لمدة 16 سنة من الفترة الكاملة وهي 19 سنة، فتحقق 20٪ أو أكثر في كل عام تقريباً.

✳ بينما تحقق الشركة (ب) نسبة نمو غير ثابتة ولا يمكن تحديدها ولا التحكم بها.

يتجاوز نمو الدخل السنوي للشركة (ب) نسبة 30٪ لمدة 13 عاماً من الفترة الكاملة (19 عاماً)، مع معدلات نمو للدخل تتراوح بين 313٪ إيجابياً و200٪ سلبياً.

ستلاحظ أن الشركة (أ) أصبحت أفضل للاستثمار من الشركة (ب)، رغم نمو الشركة (ب) بشكل أسرع. وأنت على حق، لكن المدهش والمثير حقاً هو: أفضل بأية نسبة وإلى أي مدى؟

الشركة (أ) هي "سترايكر" والشركة (ب) هي "يو إس إس سي" وكلتاهما متخصصتان في إنتاج الأجهزة الطبية. كل دولار تم استثماره في "سترايكر" أواخر عام 1979 واستمر حتى 2002 تضاعف أكثر من 350 مرة، وكل دولار استثمر في "يو إس إس سي" في نفس التاريخ كانت عائداته المتراكمة أقل من المتوقع بحلول عام 1998، ثم بدأت الخسائر تظهر. فبعد النمو الهائل الذي حققته، استسلمت للاستحواذ وتخلت عن فرصتها للنهوض كشركة كبرى، واندمجت مع شركة أخرى لحاجتها المفاجئة للسيولة.

مثال توضيحي: مسيرة 20 ميلاً

تخيل أنك على ساحل المحيط الهادي في "سان دييجو" بولاية "كاليفورنيا" وعلى وشك بدء رحلة لثلاثة آلاف ميل من هناك وحتى ولاية "ماين" على ساحل المحيط الأطلنطي. في اليوم الأول تقطع 20 ميلاً وتخرج من المدينة، في اليوم الثاني تقطع 20 ميلاً أيضاً وتكرر الأمر نفسه في اليوم الثالث منطلقاً نحو الصحراء. هناك تفكر بالراحة داخل إحدى الخيام لأن الجو شديد الحرارة، لكنك لا تفعل، بل تواصل السير بنفس سرعتك (20 ميلاً في اليوم).

يميل الجو إلى البرودة وتشعر بالراحة والقدرة على السير بسرعة أكبر، لكنك تتراجع لتنظم جهدك وتقطع 20 ميلاً

الرصاص أولاً ثم القذائف

تخيل نفسك في البحر، تهاجمك سفينة، ولديك كمية قليلة من البارود، فتستخدمها كلها لإطلاق قذيفة مدفعية. تتجاوز القذيفة هدفها بحوالي 40 درجة. تبحث في المخزون الاحتياطي فتكتشف أن البارود قد نفذ، فتدمرك السفينة المعادية وتموت. لكن افترض أنك أطلقت أولاً رصاصة واحدة باستخدام كمية قليلة من البارود، فتجاوزت الهدف بـ 40 درجة، ثم أطلقت رصاصة صغيرة أخرى فتجاوزته بـ 30 درجة، والرصاصة الثالثة تجاوزته بـ 10 درجات، ثم أصابت الرابعة السفينة المعادية. وبعدها تأخذ البارود المتبقي وتطلق قذيفة كبيرة تغرق سفينة العدو، فتتجو وتواصل رحلتك.

يشبه إدارة شركات العشرة المضاعفة إدارة معركة مليئة بالمفاجآت والتحويلات والرصاص الطائش الذي يخطئ الهدف. فنحن نميل في تحليل الأحداث إلى التركيز على القذائف الكبيرة فقط، مما يعطي انطباعاً مزيفاً بأن الشركات الشجاعة هي صاحبة الإنجازات الكبيرة، لكن تاريخ الأعمال يثبت العكس.

تستخدم شركات العشرة المضاعفة مجموعة متنوعة من الرصاص الإبداعي (كالمنتجات والتقنيات والخدمات والعمليات الجديدة). وحتى تصيب الرصاصة هدفها، يجب أن تكون منخفضة التكلفة وبعيدة عن المخاطرة ولا

أخرى فقط، وحين تصل إلى جبال "كولورادو" تستقبلك الثلوج والرياح ودرجة الحرارة التي تقل عن صفر، فترغب في البقاء داخل خيمتك، إلا أنك تنهض وتقطع 20 ميلاً أخرى.

تواظب على قطع 20 ميلاً، ثم تعبر السهول، وحين يبدأ موسم الربيع ويصبح بإمكانك أن تقطع 40 أو 50 ميلاً يومياً لا تفعل ذلك، بل تحتفظ بسرعتك الثابتة، وبمرور الوقت تجد نفسك في ولاية "ماين".

تخيل الآن شخصاً آخر بدأ رحلته في نفس اليوم من "سان ديجو". دفعه حماس البداية إلى قطع 40 ميلاً في اليوم الأول، ثم يستيقظ ليفاجأ بدرجة حرارة مرتفعة جداً، فيقرر أن يتوقف عن مواصلة الرحلة حتى يعتدل الطقس. فيظل مواظباً على معدل سرعته التي بدأ بها في الأيام معتدلة الطقس، ويلزم خيمته في الأيام المتقلبة.

قبل وصوله إلى جبال "كولورادو"، يحظى بطقس رائع وينطلق كما اعتاد بمعدل 40 إلى 50 ميلاً في اليوم ليعوض ما فاتته، لكنه يصطدم بعاصفة شتوية تنهك قواه، فيعود إلى خيمته في انتظار الربيع. يحل الربيع أخيراً، فيستأنف رحلته نحو "ماين" بقوة واهنة، وعند وصوله إلى مدينة "كانساس" تكون أنت قد وصلت إلى "ماين"، فتغلب عليه محققاً نصراً ساحقاً.

القيادة المنضبطة على حافة الخطر

- ✳ يدرك قائد "العشرة المضاعفة" أنه عاجز عن التنبؤ بالمستقبل، فيفترض إمكانية حدوث سلسلة من الكوارث المتلاحقة التي قد تفقده توازنه في أي وقت. فيكون مستعداً دائماً لكل أزمة.
- ✳ القرارات والضوابط ومخففات الصدمات تحدد صمود الشركة أو إفلاسها عند وقوع الأزمة.
- ✳ يقيم أصحاب شركات العشرة المضاعفة حواجز أعلى من الآخرين تحسباً للأزمات، فيحتفظون بمعدل أصول نقدية أعلى بـ 3 إلى 10 مرات مقارنة بمتوسط ما تحتفظ به الشركات الأخرى، كما تكون ميزانيتهم أكثر استقراراً من ميزانيات الشركات الأخرى.
- ✳ يتعامل صاحب العشرة المضاعفة بحذر في الأنواع الثلاثة لإدارة المخاطر:
 - ◆ خطر الإفلاس (يقضي على الشركة أو يحدث خسائر فادحة بها)
 - ◆ خطر غير متكافئ (حيث تطغى السلبية على الإيجابيات)
 - ◆ خطر يتعذر التحكم به (لا يمكن السيطرة عليه أو إدارته).
- ✳ ينظر صاحب العشرة المضاعفة إلى الصورة الكاملة ثم يدقق في التفاصيل، فهو يصب كل اهتمامه على هدفه ويلاحظ التغيرات من حوله، ويواصل طريقه إلى أن يحقق نتائج مثالية ويتكيف مع المتغيرات. وعندما يشعر بالخطر يبتعد سريعاً وينظر من أعلى أو من مسافة بعيدة إلى الصورة الكاملة ويتحقق من درجة الخطر وتأثيره على الخطة، ثم يدقق في التفاصيل، ويركز كل طاقاته على إنجاز أهدافه ومهامه.
- ✳ لا يستدعي التغيير السريع التخلي عن التفكير المنطقي والمنظم، وإنما يستدعي تكثيف الجهود بعد النظر إلى الصورة الكاملة والتركيز على اتخاذ قرارات صارمة، ثم التدقيق في التفاصيل لتطبيق القرارات بسرعة وعلى أكمل وجه.

القلق الإيجابي المنتج

للقلق المنتج ثلاثة أبعاد رئيسية:

- 1- الاحتفاظ باحتياطي نقدي وسيولة والاستعداد الدائم لمواجهة أية أحداث طارئة.
- 2- حساب المخاطر: خطر الزوال والإفلاس والخطر غير المتكافئ والخطر المتعذر التحكم به، ووضع جدول زمني لإدارة المخاطر.
- 3- النظر إلى الصورة الكاملة ثم التدقيق في التفاصيل، واليقظة الدائمة لملاحظة تغير الظروف والتكيف معها.

الوجبة الثلاثية

في عام 1979 أعلن "هاورد بتنام" المدير التنفيذي لشركة طيران "ساوث ويست" عن "الوجبة الثلاثية"، ومقاديرها الأساسية هي: الدقة والمنهجية والتوافق، وهي تشير إلى مجموعة من الممارسات تجتمع فيها هذه المقادير الثلاثة فتشكل وجبة استمرار النجاح، لتعمل بمثابة شفرة التشغيل التي تحول المفاهيم والنوايا الاستراتيجية النظرية إلى قرارات عملية، ذلك لأنها ممارسات مستمرة أكثر منها أدوات مجردة وغير عملية. فالأدوات تتغير بتغير الموقف، بينما تظل الممارسات لعقود ويمكن تطبيقها على مواقف مختلفة.

وفي 23 مايو عام 1996، وقف "ديفيد بريشرز" وفريقه على قمة جبل "إفرست" ومعهم كاميرا "آي ماكس". مجرد خطأ واحد بسيط مثل فقد أحد أجزاء الكاميرا أو حدوث عطل أو فساد الفيلم كان سيضيع سنوات من المجهود وملايين الدولارات التي أنفقت. قال "بريشرز" معلقاً على اللحظة الحاسمة: "عملنا بدقة وبأسلوب منهجي كما فعلنا على مدار الستين يوماً الماضية، وببيدي العاريتين وضعت الفيلم في الكاميرا، وعلى قمة العالم قمت أنا وزملائي بالتحقق من عمل الكاميرا للمرة الأخيرة."

تسبب تشتتاً وإرباكاً. استخدمت شركة "بيومت" لإنتاج الأجهزة الطبية الرصاص الهادف لاقتحام الأسواق الجديدة واستكشاف التقنيات المبتكرة مع التزامها بالرقابة الذاتية. ويمكن الاستفادة من هذا الرصاص ما دام إطلاقه لن يتسبب في ديون وتراكم القروض، ولا يخل بالتوازن، فنؤكد من أنه منخفض التكلفة وبعيد عن المخاطرة ولا يسبب تشتتاً.

خطورة القذائف العشوائية

يتطلب تطبيق قاعدة "الرصاص أولاً ثم القذائف" الجمع بين الأنشطة التالية:

- ✳ إطلاق الرصاص؛
- ✳ التقييم: هل أصاب رصاصك أي شيء؟
- ✳ التحقق: أي رصاصة يمكن أن تتحول إلى قذيفة كبيرة؟
- ✳ التحويل: في أي مرحلة نركز الموارد ونطلق قذيفة واحدة نحو الهدف؟
- ✳ يمنع إطلاق قذائف عشوائية في الهواء؛
- ✳ التوقف عن إطلاق الرصاص إن لم تلاحظ تقدماً تدرجياً.

أطلق كل من أصحاب شركات العشرة المضاعفة والشركات الأخرى موضع المقارنة قذائف مدفعية، وكان الفرق أن الشركات الأخرى أطلقت قذائف المدفعية مبكراً دون التحقق من إمكانية إصابة الهدف بالتجريب والخبرة، وهذا ما نسميه قذائف أو أعمال وقرارات عشوائية. أظهرت الدراسة أن شركات العشرة المضاعفة حققت نسبة من القذائف الصائبة والدقيقة وصلت إلى 69 بالمائة، بينما حققت الشركات الأخرى 22 بالمائة فقط. فسواء أطلقتها العشرة المضاعفة أو الشركات الأخرى فإن نسبة نجاح القذائف المصوبة تزيد بأربع مرات عن القذائف العشوائية، وتحديداً: نسبة 88٪ مقارنة بـ 23٪.

عائد الحظ لتحقيق عائد من الحظ

الحظ نفسه ليس استراتيجية، لكن تحقيق عائد إيجابي منه استراتيجية قوية.

الحياة لا تقدم ضمانات، ولكنها تقدم استراتيجيات لإدارة الاحتمالات. وتشمل إدارة الحظ أربعة عناصر:

- 1- النظر إلى الصورة الكاملة لملاحظة نسبة الحظ.
- 2- تطوير المعارف والقرارات لعدم السماح للحظ بالتدخل في وضع الخطة.
- 3- الاستعداد لمواجهة الحظ العاثر.
- 4- تحقيق عائد إيجابي من الحظ.

كان لا بد من حساب كل خطوة بانضباط وحساب المخاطر وتحويل الخوف من الفشل التام إلى قلق منتج.

خطوات تحضير وجبة ثلاثية لتبليغ القمة

- 1- أعد ملفاً مبوباً لجميع مراحل البعثة والخطط الاحتياطية وخططاً بديلة إذا لزم الأمر، فأى شيء قد ينقلب ضدك في أية لحظة.
- 2- في كل مرة تتحرك فيها من موقع إلى آخر قم بعملية مراجعة دقيقة لتتأكد أنك لم تنس شيئاً.
- 3- ركب فيلم الكاميرا بيديك العاريتين لتضمن الحصول على صورة رائعة في كل مرة.
- 4- بسرعة ركب أجزاء الكاميرا وثبتها على الحامل الثلاثي، ثم ركب الفيلم وركز البؤرة على الهدف والتقط الصورة.
- 5- اختبر الكاميرا في أحوال الطقس المستقرة وفي درجات حرارة تحت الصفر وفي رحلات مشابهة قبل أن تبدأ البعثة.
- 6- احمل ما خف وزنه وزادت فعاليته، مصطحباً أقل المعدات ولكن أفضلها.
- 7- عند اختيار أفراد الفريق، اختر أفراداً منسجمين لا متشابهين.
- 8- احمل معك معدات احتياطية من الأدوات المهمة: الأكسجين والقفازات والمؤن، وكن مستعداً للبقاء لمدة أطول مما خططت لو أجبرتك الظروف.
- 9- لا تسمح لأي فرد أو مساعد ضعيف بمرافقتك إلى القمة، ففوة الفريق تقيّم وتقاس بأضعف أعضائه.
- 10- قسم الفريق إلى مجموعتين: المتسلقين والمصورين، كي يعملوا بانسجام معاً على الجبل.

كيف تصل إلى أعلى عائد محتمل من الحظ؟

تذكر النقاط الأساسية في هذه الدراسة: الحياة ليست مضمونة وهي مليئة بقوى لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها.

الأفضل أن تكون قوياً لا مدحوظاً

تساهم ثلاثية العظمة والقوة في تحقيق عائد عالٍ من الحظ. ويعرف قائد العشرة المضاعفة أننا جميعاً نعوم في بحر من الحظ، لا يمكن للجميع جلبه أو التنبؤ به، ويمكن لمن يختاروا العظمة استثماره وإدارته. قد تكون مقولة "أن تكون مدحوظاً خير من أن تكون جيداً" مناسبة لمن لا تتجاوز طموحاته أن يكون جيداً وحسب، ولم يفكر يوماً في إنجاز عمل إبداعي واستثنائي، لكننا نؤكد أن هذه المقولة غير مقبولة لدى الطموحين. ولذا نقول: "أن تكون عظيمًا وقويًا خير لك من أن تكون مدحوظًا."

الحظ أيضًا ليس مضمونًا ولا يمكن التحكم به. ويمكننا إعادة صياغة وتلخيص هذه الدراسة كاملة لمقارعة الحظ كما يلي:

سلوكيات صاحب العشرة المضاعفة: لا يتكاسل القائد المتميز بفعل الانضباط الشديد والإبداع التجريبي والقلق الإيجابي والمستوى الخامس من الطموح عندما يحالفه الحظ، ولا ييأس إذا كان حظه عاثراً، بل يواصل طريقه نحو هدفه.

مسيرة 20 ميلاً: عندما يحصل صاحب العشرة المضاعفة على فترة راحة مفاجئة، يستغلها ويعتبرها أساساً للخطط المستقبلية، فيؤسس لثقافة يمكنها تحقيق نتائج سواء في مواجهة الحظ السعيد أو العاثر، فتتولد لديه الثقة بأن النجاح لن يعتمد في النهاية على الحظ.

الرصاص أولاً ثم القذائف: لا يمكن لأحد أن يتحكم في حظه، ولكن صاحب العشرة المضاعفة يزيد من فرص رؤية الأهداف التي يمكن إصابتها بإطلاق الرصاص. وبالجمع بين الإبداع والتجريب، يطلق قذائف مصوبة لا تعتمد على الحظ، بدلاً من قذائف عشوائية لا تعتمد على شيء.

القيادة على حافة الهاوية: بامتلاك عدد من أنابيب الأكسجين (بناء حواجز عالية وهوامش للأمان)، يضع صاحب العشرة المضاعفة أمامه خيارات أكثر للتفاعل مع الحظ. وبإدارة ثلاثة أنواع من المخاطر: خطر الموت والخطر غير المتكافئ والذي يصعب التحكم به، يقلص من احتمالات وقوع كارثة نتيجة الحظ العاثر. وتساعد رؤية الصورة الكاملة ثم التدقيق في التفاصيل على الانتباه إلى الحظ وتحديد مدى تأثيره على الخطط.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية
This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرفوض
أو لتقديمها لمزمل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 +2 02
فاكس : 22612521 +2 02

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن «شعاع» أيضًا دوريتنا
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونياً على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعاً والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454
ISSN: 110/2357

الوجبة الثلاثية: تقلل الوجبة الثلاثية من الأخطاء التي تضخم
تبعات وأثار الحظ العاثر، كما تزيد من احتمالات تحقيق نتائج
باهرة عند محالفة الحظ السعيد. كما تساعد في تحديد ما إذا
كان يجب تغيير الخطط نتيجة لحدث مفاجئ وكيف يمكن
تنفيذ ذلك.

أفضل القادة الذين خضعوا للدراسة كانت علاقتهم متناقضة
مع الحظ. فهم يعتبرون أن للحظ السعيد دوراً كبيراً في
إنجازاتهم، دون تجاهل أن الآخرين أيضاً حالقهم الحظ
نفسه. ولكنهم بالمقابل لا يربطون بين الفشل والحظ السيء،
ويتحملون المسؤولية الكاملة إن فشلوا في تحقيق النتائج
المطلوبة، لأنهم يدركون أن الربط بين الفشل والحظ السيئ
يعني الاستسلام. وهم أيضاً يعترفون بوجود الحظ ودوره،
فلا يندفعون إلى المبالغة في تقدير مهاراتهم، فسيصبح من
الصعب عليهم مواصلة النجاح إن لم يحالفهم الحظ ثانية.
قد يحالف الحظ السعيد الكثيرين، لكن أصحاب «العشرة
المضاعفة» الذين يجعلون العظمة خيارهم الوحيد، لا يعولون
عليه كثيراً.



المؤلفان

جيم كولنز

تخصص في دراسة إدارة الشركات الكبرى: كيف تنمو وتحقق
أداءً فائقاً، وكيف تصبح الشركات الصغيرة الناجحة شركات
كبرى. ألف أربعة كتب، منها كتابه الشهير: «شركات وجدت
لتبقى» الذي ظل يتنافس في قائمة أكثر الكتب مبيعاً أكثر من
6 سنوات. يكتب في مجلات «فورتشن» و«ول ستريت»
و«بيزنس ويك» و«هارفارد للإدارة».

مورتن هانسن

أستاذ في ريادة الأعمال في معهد «إنسيد» العالمي بفرنسا، وفي
جامعة «كاليفورنيا بيركلي». كما عمل أستاذاً في كلية إدارة
الأعمال في جامعة «هارفارد».

الكتاب

Authors: Jim Collins and Morten T. Hansen
Title: **Great By Choice:** Uncertainty, Chaos, and
Luck—Why Some Thrive Despite Them All
Publisher: Harper Business, October 11, 2011
ISBN: 978-0-06-212099-1
Pages: 320

To read more about this book, use this link:
<http://www.amazon.com>



حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



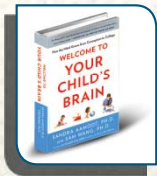
إدارة.كوم
edara.com



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر

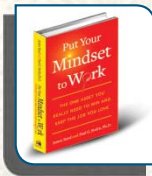
خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعلم»
رقم: 12

كيف تفهم مخ طفلك

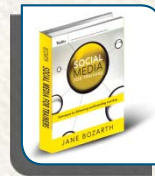
تأليف : ساندرا آمودت وسام وانج



خلاصة «كتب النجاح»
رقم: 474

عقليتك في خدمتك

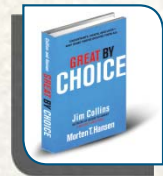
تأليف : جيمس ريد وبول ستولتز



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 473

التواصل الاجتماعي للمدربين

تأليف : جين بوزارث



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 472

العظمة اختيار

تأليف : جيم كولنز ومورتن هانسن

مقالات «علاقات» هذا الشهر



العدد 60

سمات ولحاح
وظيفة الأحلام
دون خبرة الأعوام

- اكتشف نصف عقلك الآخر
- عش حياة أفضل!
- لا تفسد إجازتك
- أقوال وأفعال في العلاقات
- كيف تلقي خطبة ناجحة؟
- ترويض الإنترنت
- تغلب الآن على الضغوط!
- كن فاعلاً لا مفعولاً به!
- 2012 عام تحقيق الأهداف
- اشكر عملاءك بشكل مختلف
- كيف أتعامل مع فضول طفلي؟
- السلوك المناسب للمناسبات الرسمية
- تحالف مع مديرك
- دليلك لتحقيق الترابط الأسري

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 120

- مهارات تفويض المهمات
- هل تصبح شركتك صديقة للبيئة في العام الجديد؟
- ببطء اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا
- قالوا في 2011
- ستة أخطاء في حق الموظف المتميز
- مقولات القيادة
- نسيم نيكولاس طالب فيلسوف الصدقة واللامتوقع
- أفضل قيم العمل
- كيف تُقنع المرأة بالشراء؟
- اركب موجة إبداعك!
- ماذا تحتاج شركتك لترقية منظومتها التكنولوجية؟
- رسالتك في أقل من 8 كلمات
- دواؤك يراقبك!

الاشتراك زوروا موقعنا www.edara.com