نظرية القنفذ

تفسّر نظرية القنفذ، المعروفة في عالم الأعمال باسم **مفهوم القنفذ**، لماذا تصبح بعض المؤسسات عظيمةً حقاً، بينما تبقى أخرى متوسطة أو تتلاشى. وقد طوّرها جيم كولينز في أبحاثه عن الشركات التي انتقلت "من الجيد إلى العظيم". والفكرة الأساسية بسيطة: فالمؤسسات العظيمة تفهم **مفهوماً واحداً بسيطاً وواضحاً** يقع عند تقاطع ثلاث دوائر، وتستخدمه بانضباط لتوجيه كل قرارٍ مهم.

من أين جاءت الفكرة؟

يعود الاسم إلى مقولةٍ يونانية قديمة، اشتهرت لاحقاً على يد الفيلسوف أشعيا برلين: "الثعلب يعرف أشياء كثيرة، أما القنفذ فيعرف شيئاً واحداً كبيراً." فالثعلب ذكي وسريع وكثير الحيل، ويهاجم القنفذ مرةً بعد مرة. وفي كل مرة، يلتف القنفذ ببساطة على شكل كرةٍ من الأشواك، وفي كل مرة يفوز. وفي عالم الأعمال، الثعلب هو القائد الذي يطارد كل صيحةٍ جديدة ويشتت طاقته في اتجاهاتٍ كثيرة. أما القنفذ فهو القائد الذي يفهم ما يهمّ حقاً ويركّز عليه.

لماذا يهمّ القادة؟

تضيّع مؤسساتٌ كثيرة سنواتٍ في محاولة التميز في كل شيء، فتدخل أسواقاً لا تملك فيها ميزة، وتطلق مشاريع لا يرتبط بعضها ببعض. ويمنح مفهوم القنفذ القادةَ مِصفاةً للقرارات: **هل يقع هذا داخل دوائرنا الثلاث أم لا؟** فهو يصنع التركيز، ويوفر الموارد، ويبني الزخم، لأن كل نجاحٍ يعزز النجاح الذي يليه.

1. ما يمكنك أن تكون الأفضل في العالم فيه

لا تتعلق الدائرة الأولى بما تريد أن تكون جيداً فيه، أو بما تفعله حالياً. بل تتعلق بما يمكنك **حقاً أن تكون الأفضل فيه**، وبالقدر نفسه من الأهمية، بما لا يمكنك التفوق فيه. وهذا يتطلب صدقاً صارماً. فكثيرٌ من الشركات تضيّع سنواتٍ في مجالاتٍ لن تتصدرها أبداً، لمجرد أنها كانت فيها دائماً.

مثال: يدرك بنكٌ إقليمي أنه لن يكون الأفضل أبداً في الخدمات المصرفية الاستثمارية، لكنه يستطيع أن يكون الأفضل في تقديم خدمةٍ سريعة وودودة للمشاريع المحلية الصغيرة.

2. ما يحرّك محركك الاقتصادي

تسأل الدائرة الثانية: **ما المقياس الوحيد الذي يقود نجاحك الاقتصادي أكثر من غيره؟** وقد سمّاه كولينز "الربح لكل وحدة". وهذه الوحدة هي العامل الذي له أكبر أثرٍ في النتائج. واختيارها يجبر القادة على فهم ما يصنع القيمة حقاً.

- لمتجر تجزئة، قد يكون **الربح لكل زيارة عميل**.
- لبنك، **الربح لكل موظف**.
- لسلسلة فنادق، **الربح لكل غرفةٍ متاحة**.

مثال: تكتشف شركة تدريب أن أرباحها تعتمد أساساً على عملاء الشركات الدائمين، فتعتمد "الربح لكل عميلٍ طويل الأمد" مقياساً رئيسياً.

3. ما تشعر تجاهه بشغفٍ عميق

الدائرة الثالثة هي الشغف. لا يمكنك أن تجبر الناس على الشغف، لكن يمكنك **التركيز على العمل الذي يمنحهم الحماس حقاً**. والشغف هنا لا يعني حماساً عابراً، بل إيماناً عميقاً بما تمثله المؤسسة. وعندما يؤمن الناس بما يفعلون، يقدّمون أفضل ما لديهم، ويحوّل الشغف الجهد العادي إلى التزامٍ دائم.

مثال: يشعر موظفو شركةٍ للرعاية الصحية بدافعٍ عميق لتحسين حياة المرضى، فتركّز الشركة على المنتجات التي يظهر فيها هذا الأثر بوضوح.

منطقة التقاطع: مفهوم القنفذ الخاص بك

المنطقة التي **تلتقي فيها الدوائر الثلاث** وحدها هي مفهوم القنفذ:

- الشيء الذي تحبه لكنك لا تستطيع التفوق فيه لا يكفي.
- الشيء الذي تتفوق فيه لكنه لا يحقق المال لا يمكن أن يستمر.
- الشيء المربح الذي لا يهتم به أحد لن يدوم.

ومعظم المؤسسات قوية في دائرةٍ أو دائرتين، لكن قلةً منها تجد المكان الذي تلتقي فيه الدوائر الثلاث. والقوة الحقيقية كلها في منطقة التقاطع.

العثور على مفهوم القنفذ

العثور على المفهوم عمليةٌ متواصلة، لا اجتماعٌ واحد. وقد وجد كولينز أن الشركات العظيمة احتاجت غالباً إلى نحو أربع سنوات من النقاش الصادق. والمفهوم ليس هدفاً أو شعاراً أو بياناً استراتيجياً، بل فهمٌ عميق ينبع من الحقائق. فالقادة يطرحون الأسئلة بدلاً من تقديم الإجابات، ويتناقشون بصراحة، ويدرسون الإخفاقات دون لوم، ويبنون فهماً مشتركاً خطوةً بخطوة.

تطبيق مفهوم القنفذ في العمل

- **الاستراتيجية:** اختبر كل سوقٍ أو منتجٍ أو مشروعٍ جديد مقابل الدوائر الثلاث.
- **على مستوى الفريق:** اسأل ما الذي يمكن لفريقك أن يكون الأفضل فيه داخل المؤسسة.
- **توزيع الموارد:** وجّه المال والأشخاص نحو الأنشطة الواقعة في منطقة التقاطع.
- **قائمة التوقف:** قرر الأنشطة التي يجب إيقافها لأنها خارج الدوائر.
- **المسار المهني الشخصي:** ابحث عن التقاطع بين نقاط قوتك وقيمتك للآخرين وشغفك.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- الخلط بين ما تريد أن تكون الأفضل فيه وما يمكنك أن تكون الأفضل فيه.
- اختيار مقياسٍ سهل المتابعة لكنه لا يقود النتائج.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

- التعامل مع الشغف كشعار بدلاً من مصدرٍ حقيقي للطاقة.
- توقّع العثور على المفهوم في ورشة عملٍ واحدة.
- قبول فرصٍ جذابة تقع خارج الدوائر الثلاث.

قياس التقدم

- **التركيز:** نسبة الإيرادات والجهد الناتجة عن أنشطةٍ داخل منطقة التقاطع.
- **المقياس الرئيسي:** التحسن المستمر في "الربح لكل وحدة" الذي اخترته.
- **الريادة:** الحصة السوقية أو السمعة في المجال الذي اخترته.
- **الارتباط:** شعور الموظفين بالمعنى والفخر بعملهم.
- **الانضباط:** عدد المشاريع البعيدة عن الاستراتيجية التي رُفضت أو أُوقفت.

مثال: سلسلة صيدليات

قررت سلسلة صيدليات أن تكون الأفضل في الصيدليات القريبة والملائمة للعملاء. فقاست نجاحها بالربح لكل زيارة عميل، وافتتحت فروعها في الزوايا المزدحمة، وأحياناً عدة فروعٍ في المنطقة نفسها، حتى لا يضطر العميل إلى الذهاب بعيداً. ولسنواتٍ طويلة، قالت لا لكل ما عدا ذلك، حتى للأعمال المربحة التي لا تناسبها. وقد دخل المنافسون مجالاتٍ جديدة كثيرة، لكن هذه الشركة بقيت متمسكةً بشيئها الكبير الواحد. وكانت النتيجة نمواً ثابتاً تفوّق على السوق لعقود.

قائمة تحقق سريعة

- ما الذي يمكننا حقاً أن نكون الأفضل في العالم فيه، وما الذي لا يمكننا؟
- ما المقياس الوحيد الذي يقود محركنا الاقتصادي أكثر من غيره؟
- ما الذي يشعر موظفونا تجاهه بشغفٍ عميق؟
- أين تتقاطع الدوائر الثلاث؟
- ما الذي يجب أن نتوقف عنه لأنه يقع خارج منطقة التقاطع؟

أهم الدروس

- الثعلب يعرف أشياء كثيرة، والقنفذ يعرف شيئاً واحداً كبيراً.
- يقع مفهوم القنفذ حيث تلتقي ثلاث دوائر: الأفضل فيه، والمحرك الاقتصادي، والشغف.
- إنه فهمٌ عميق مبني على الحقائق، لا هدفٌ ولا شعار.
- يتطلب العثور عليه وقتاً ونقاشاً صادقاً وانضباطاً.
- البساطة، حين تُطبَّق بانضباط، تحوّل المؤسسات الجيدة إلى مؤسساتٍ عظيمة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)