

كيف تتخذ قرارات مصيرية وأنت تملك نصف الحقيقة فقط!



إعداد
أحمد محفوظ باحصين



سر الجنرال: كيف تتخذ قرارات مصيرية

وأنت تملك نصف الحقيقة فقط؟

تقرير شامل حول قاعدة كولن باول 70-40 وفن القيادة في ظلال عدم اليقين

المقدمة

في أثناء اعدادي لمقال عن قاعدة 40-70 لكولن باول ضمن من مقالاتي الدورة لمدونة "حضرمي" hdrme.com توقعت أنني لن أجد الكثير من المعلومات المرتبطة بهذا الموضوع ولكن خاب توقعي وتهمت بين المئات من المقالات والموضوعات المرتبطة، وكان من عادة قبل كتابة المقال أجمع كل اقتباس او معلومة أتوقع أن تضيف فائدة للمقال ضمن ملف خاص قبل أن أشرع في الكتابة.

هذه المرة خطرت ببالي فكرة أن أجمع كل المعلومات التي حصلت عليها ضمن ملف خاص وتكون مرجعا لمن أراد الاستزادة من موضوع المقال، لا أعدكم أنني سأفعل ذلك لكل مقال أقوم بنشره فذلك أمر مرهق ويحتاج الكثير من الوقت، لكن ربما افعلها بين الحين و الآخر حرصا على الإفادة خصوصا للموضوعات التي يندر الكتابة والحديث عنها في المحتوى العربي على الانترنت.

لا أحب اقحام السياسة والساسة في محتواي العلمي لكنني أجدني مضطرا للتنبيه بأنه لا علاقة للموضوع بتمجيد شخصية واضعها(الجنرال باول) فهو بالنسبة لأمتنا صاحب يد طويلة في تدمير العراق بحجج ثبت بطلانها. لكنني في غنى عن إقناعك عزيزي القارئ بأن "الحكمة ضالة المؤمن"

والله الموفق

أحمد محفوظ باحسين

تريم - حضرموت

السبت 28 رجب 1447هـ

2026/1/17م

مدخل: معضلة القيادة في عصر الضباب المعلوماتي

في المشهد القيادي المعقد للقرن الحادي والعشرين، لم تعد التحديات التي تواجه صناع القرار تنحصر في ندرة المعلومات، بل تحولت بشكل جذري لتتمثل في "طوفان المعلومات" الذي يغرق القدرة على التمييز. يقف القادة اليوم، سواء كانوا جنرالات في غرف العمليات العسكرية، أو رؤساء تنفيذيين في قاعات مجالس الإدارة، أو رواد أعمال في بداية طريقهم، أمام معضلة وجودية: كيف نتحرك بجرأة وفعالية في بيئة تتسم بالغموض، والتقلب، والتعقيد؟ (اطلع على مقال "[القيادة في عالم التعقيد والغموض](#)" [VUCA Prime](#)) إن الرغبة البشرية العميقة في البحث عن اليقين الكامل والبيانات المطلقة قبل اتخاذ أي خطوة مصيرية تصطدم بقسوة مع واقع عالم لا ينتظر المترددين. هنا، تبرز "قاعدة 40-70" التي صاغها الجنرال كولن باول، ليس كمجرد نصيحة إدارية عابرة، بل كفلسفة شاملة ومنهجية تفصل بين القادة الذين يصنعون التاريخ وأولئك الذين يكتفون بمشاهدته.

إن هذا التقرير البحثي الموسع يغوص في أعماق هذه القاعدة، محلاً أصولها في الفكر العسكري الأمريكي، وجذورها النفسية في نظريات [اتخاذ القرار](#) والسلوك البشري، وتطبيقاتها المعاصرة في عمالقة التكنولوجيا مثل أمازون، وصولاً إلى إسقاطاتها على الواقع الإداري في عالمنا العربي. نحن لا نتحدث هنا عن مجرد أرقام، بل عن "خوارزمية الحدس" التي تسمح للقائد بدمج البيانات الصلبة مع الحكمة المتراكمة ملء الفراغات في الصورة غير المكتملة.

يستكشف التقرير كيف أن انتظار اكتمال الصورة بنسبة 100% هو في جوهره قرار

بالجمود، وكيف أن التحرك ببيانات منقوصة ليس تهوراً إذا ما تم تأطيره بحدود الـ 40% والـ 70%. سنحلل كيف تحولت هذه القاعدة من استراتيجية عسكرية لتجنب الهزيمة في ساحة المعركة، إلى مبدأ أساسي في "وادي السيليكون" لتجنب "الموت البطيء" للشركات الكبرى، وكيف يمكن للقادة العرب الاستفادة منها لكسر قيود المركزية والخوف من المخاطرة.

القسم الأول: الجذور والاستراتيجية - تشرح قاعدة 70-40

1.1 المفهوم التأسيسي: الرياضيات خلف الحدس القيادي

تستند قاعدة كولن باول، في جوهرها، إلى معادلة احتمالية تهدف إلى تنظيم الفوضى الكامنة في عملية اتخاذ القرار. يشرح باول في سيرته الذاتية "رحلتي الأمريكية" (My American Journey) هذه القاعدة بصيغة رياضية مبسطة: $P = 40 \text{ to } 70\%$. حيث يرمز P إلى احتمالية النجاح بناءً على نسبة المعلومات المتوفرة.¹

تنص القاعدة بوضوح صارم على أن القائد الفعال يجب أن يتخذ قراره عندما تتراوح نسبة المعلومات التي بحوزته بين 40% و70% من إجمالي المعلومات التي يعتقد أنه بحاجة إليها. هذا النطاق ليس عشوائياً، بل هو نتاج توازن دقيق بين مخاطر "الجهل" ومخاطر "التأخير".

المنطقة الحمراء الأولى: التهور (أقل من 40%)

عندما يتخذ القائد قراراً وهو يمتلك أقل من 40% من المعلومات اللازمة، فإنه يدخل في منطقة "الرماية العشوائية" (Shooting from the hip). في هذه الحالة، تكون القرارات مبنية بالكامل تقريباً على التخمين أو الغريزة غير المدعومة بالحقائق. تشير التحليلات إلى أن العمل في هذا النطاق يؤدي إلى أخطاء كارثية، حيث تكون "احتمالية الخطأ" أعلى بكثير من "احتمالية الصواب". القائد هنا لا يقود، بل يقامر بمصير

مؤسسته أو جنوده.³ هذا النمط من القيادة قد ينجح بالصدفة مرة أو مرتين، لكنه إحصائياً محكوم عليه بالفشل على المدى الطويل لأنه يفتقر إلى الأساس المعرفي الأدنى لبناء استراتيجية سليمة.

المنطقة الحمراء الثانية: الشلل (أكثر من 70%)

على الجانب الآخر من الطيف، تكمن المصيدة التي يقع فيها معظم المدراء التقليديين والبيروقراطيين. إذا أصر القائد على الانتظار حتى تتوفر لديه معلومات بنسبة تفوق 70% ليضمن "صوابية" قراره، فإنه في الواقع يكون قد اتخذ قراراً ضمناً بالفشل. لماذا؟ لأن الوقت في عالم الاستراتيجية مورد ناضب. بحلول الوقت الذي تجمع فيه 90% أو 100% من المعلومات، تكون الفرصة السوقية قد ولت، أو يكون العدو قد غير مواقعه، أو يكون المنافس قد طرح منتج وسيطر على السوق.⁵ الانتظار لليقين الكامل هو شكل من أشكال "الشلل التحليلي" الذي يغلف نفسه بغلاف الحكمة والحذر، بينما هو في حقيقته خوف من المسؤولية.

المنطقة الذهبية: الحدس المستنير (40% - 70%)

تقع العبقرية القيادية في هذا النطاق الوسيط. هنا، يمتلك القائد ما يكفي من المعلومات (فوق 40%) لرسم ملامح الصورة العامة، وتحديد الاتجاهات الرئيسية، وفهم المخاطر الكبرى، لكنه لا يزال يفتقد للتفاصيل الدقيقة واليقين النهائي (تحت 70%). في هذه المساحة، يأتي دور "الحدس القيادي" (Leadership Intuition) والخبرة المتراكمة لسد الفجوة المتبقية. القائد هنا يستخدم "الخوارزميات العقلية" التي

بناها عبر سنوات من التجربة والخطأ لاستكمال البيانات الناقصة واتخاذ قرار حاسم.¹

1.2 فلسفة باول: المعلومات لها تاريخ صلاحية

يشير الجنرال باول في فلسفته إلى أن المعلومات ليست مجرد بيانات ثابتة، بل هي كائن حي ينمو ويموت. المعلومات الاستخباراتية في المعارك، تماماً مثل بيانات السوق في الأعمال، لها "تاريخ صلاحية". المعلومة التي كانت دقيقة وحيوية صباح اليوم، قد تصبح عديمة القيمة بحلول المساء. لذلك، فإن السعي وراء جمع كل معلومة ممكنة هو سعي وراء سراب، لأنك بينما تجمع المعلومات الجديدة، تكون المعلومات القديمة قد بدأت تفقد صلاحيتها.

يؤكد باول في كتابه أن "مفتاح القيادة ليس اتخاذ قرارات سريعة فحسب، بل اتخاذ قرارات في الوقت المناسب (Timely Decisions)²". الوقت المناسب غالباً ما يكون قبل أن تتضح الصورة بالكامل للجميع. القائد العظيم هو الذي يرى الأنماط في الضباب قبل أن تصبح واضحة للعيان، ويملك الجرأة للتحرك بناءً على تلك الأنماط الأولية.

1.3 الجدول المقارن: ديناميكيات اتخاذ القرار وفق قاعدة 40-70

لتبسيط وفهم الديناميكيات المعقدة لهذه القاعدة، يمكننا النظر إلى الجدول التالي الذي يلخص الحالات الذهنية والنتائج المتوقعة لكل نطاق من نطاقات المعلومات:

سر الجنرال تقرير شامل حول قاعدة كولن باول 40-70

النطاق المعلوماتي	الحالة القيادية	الوصف السلوكي	النتيجة الاستراتيجية المتوقعة	التكلفة الأساسية
أقل من 40%	التهور (Impulsiveness)	"الرمزية العشوائية" - الاعتماد المفرط على الغريزة العمياء دون أساس واقعي.	أخطاء فادحة، قرارات غير مدروسة، ومقامرة بموارد المؤسسة.	تكلفة الخطأ: احتمالية عالية للفشل المباشر.
40% - 70%	الحدس المحسوب (Calculated Intuition)	"المجازفة المدروسة" - استخدام البيانات لرسم الإطار العام، والحدس لملء التفاصيل.	قرارات فعالة، استغلال الفرص في وقتها (Time-to-market)، ومرونة في التعديل.	تكلفة المخاطرة: تتطلب شجاعة لتحمل نسبة من عدم اليقين.
أكثر من 70%	الشلل التحليلي (Analysis Paralysis)	"البحث عن الكمال" - الخوف من الخطأ يؤدي إلى طلب المزيد من البيانات واللجان.	ضياع الفرص (Missed Opportunities)، تقادم المعلومات، وسبق المنافسين.	تكلفة التأخير: خسارة الميزة التنافسية والوقت.
100% (نظرياً)	الاستحالة (Utopia)	"الوهم البيروقراطي" - الاعتقاد بإمكانية السيطرة الكاملة على المستقبل.	جمود تام، فالوصول لـ 100% مستحيل في البيانات المتغيرة.	تكلفة الوجود: الفناء المؤسسي بسبب الجمود.

القسم الثاني: التشريح النفسي للتردد

لماذا نخشى منطقة الـ 40-70؟

لفهم لماذا يجد القادة صعوبة بالغة في تطبيق هذه القاعدة، يجب أن نغادر مكتب الجنرال وندخل إلى عيادة عالم النفس. إن التمسك بجمع معلومات تتجاوز الـ 70% ليس مجرد "حرص إداري"، بل هو عرض لظواهر نفسية عميقة الجذور تتعلق بالخوف، والقلق، وطريقة عمل الدماغ البشري تحت الضغط.

2.1 الشلل التحليلي (Analysis Paralysis): الوباء الصامت

تُعرف حالة العجز عن اتخاذ القرار نتيجة للإفراط في تحليل البيانات بـ "الشلل التحليلي". في عصرنا الحالي، حيث تتوفر البيانات بلا حدود (Big Data)، أصبح هذا الشلل وعباءً مؤسسياً. تشير الدراسات النفسية إلى أن العقل البشري لديه قدرة محدودة على معالجة المتغيرات (Working Memory Capacity). عندما يتجاوز تدفق المعلومات هذه القدرة، وبدلاً من أن تؤدي المعلومات الإضافية إلى الوضوح، فإنها تؤدي إلى "الضوضاء المعرفية" والتشوش.⁷

يعاني المصاب بالشلل التحليلي من دوامة لا تنتهي من الأسئلة: "ماذا لو؟"، "هل هناك خيار أفضل؟"، "هل فاتنا شيء؟". هذه الدوامة تستهلك الطاقة الذهنية وتؤدي في النهاية إلى الإرهاق واتخاذ "اللاقرار" كقرار فعلي.⁹

2.2 نموذج أنظمة العائلة الداخلية (IFS) وصراع الأجزاء

يقدم نموذج "أنظمة العائلة الداخلية" (Internal Family Systems) تفسيراً عميقاً لما يحدث داخل عقل القائد المتردد. وفقاً لهذا النموذج، فإن التردد ليس نتاج "شخص واحد"، بل هو نتاج صراع بين "أجزاء" مختلفة داخل النفس البشرية.¹⁰

1. الجزء الطموح (The Ambitious Part): هذا الجزء يرى الهدف ويريد التحرك نحوه فوراً. إنه يمثل الدافع للإنجاز، لكنه قد يكون متهوراً إذا لم يتم لجمه (يدفع نحو العمل بأقل من 40%).
2. جزء الكمال (The Perfectionist Part): هذا هو العدو للدود لقاعدة 40-70. هذا الجزء يرفض أي احتمالية للخطأ، ويسعى لقرار "خالٍ من العيوب". هو الذي يهمس في أذن القائد: "نحتاج لتقرير آخر"، "لنتنظر نتائج الربع القادم". هذا الجزء يعتقد أنه يحمي القائد من النقد، لكنه في الواقع يقوده للشلل.¹⁰
3. الجزء الخائف (The Fearful Part): يركز هذا الجزء على السيناريوهات الكارثية. إنه يرى في جمع المزيد من المعلومات درعاً واقياً؛ فكلما زادت البيانات، قلّ (في نظره) احتمال اللوم. الخوف هنا ليس من القرار ذاته، بل من عواقبه الاجتماعية والمهنية (الفشل، العار، فقدان المنصب).¹⁰
4. الناقد الداخلي (The Inner Critic): عندما يتأخر القرار، يبدأ هذا الجزء في جلد الذات ("لماذا أنا متردد؟"، "أنا لست قائداً كفوفاً"). هذا الجلد الذاتي يزيد من التوتر، مما يقلل من القدرة المعرفية ويزيد من صعوبة اتخاذ القرار، في حلقة مفرغة مدمرة.¹⁰

2.3 العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) ومفهوم "الإرضاء"

تتقاطع قاعدة باول بشكل مذهل مع نظرية "العقلانية المحدودة" التي طورها الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل، هيربرت سيمون. جادل سيمون بأن البشر ليسوا "آلات عقلانية مثالية" (Homo Economicus). فنحن مقيدون بثلاثة عوامل:

1. محدودية المعلومات المتاحة.

2. محدودية القدرة المعرفية للدماغ.

3. محدودية الوقت.¹¹

لذلك، اقترح سيمون أن البشر لا يبحثون عن الحل "الأمثل" (Optimizing) بالمعنى الرياضي الدقيق، لأن البحث عنه قد يستغرق وقتاً لانهائياً. بدلاً من ذلك، يلجأ الناجحون إلى استراتيجية "الإرضاء" (Satisficing) - وهو مصطلح يدمج بين "الرضا" (Satisfy) و"الكفاية" (Suffice). استراتيجية الإرضاء تعني قبول الخيار الذي يلي المعايير الأساسية (الوصول لنسبة 40-70% من المعلومات) والتحرك بناءً عليه، بدلاً من البحث العبيث عن الخيار المثالي الذي ربما لا يوجد.¹³

2.4 المعظمون (Maximizers) مقابل المرّضين (Satisficers)

يضيف عالم النفس باري شوارتز بعداً آخر من خلال أبحاثه حول "مفارقة الاختيار". يميز شوارتز بين نوعين من الشخصيات:

- المعظمون (Maximizers): هم الذين يسعون للتأكد من أن كل قرار يتخذونه هو "الأفضل على الإطلاق". هؤلاء يقومون بمقارنة كل خيار ممكن، ويجمعون

كل معلومة متاحة. دراسات شوارتز تظهر أن هؤلاء هم الأكثر عرضة للقلق، الاكتئاب، والندم بعد اتخاذ القرار، وهم الذين يفشلون غالباً في تطبيق قاعدة باول.¹⁴

- **المُرضون (Satisficers):** هم الذين يضعون معايير محددة للنجاح (عتبة الـ 40-70%). بمجرد أن يجدوا خياراً يلبي هذه المعايير، يتخذون القرار ويمضون قدماً. هؤلاء هم القادة الأكثر سعادة وفعالية، لأنهم لا يهدرون طاقتهم العقلية في مطاردة سراب الكمال.¹⁶

القسم الثالث: من البنتاغون إلى وادي السيليكون

التطبيقات المعاصرة

لم تبَقَ حكمة كولن باول حبيسة الثكنات العسكرية. لقد وجدت طريقها إلى قلب الاقتصاد الرقمي، حيث السرعة هي العملة الأكثر قيمة. تعد شركة أمازون، تحت قيادة مؤسسها جيف بيزوس، المثال الأبرز لتطبيق هذه الفلسفة في عالم الأعمال.

3.1 جيف بيزوس وقرارات "السرعة القصوى"

في رسالته الشهيرة للمساهمين لعام 2016، والتي تُدرس الآن في كليات إدارة الأعمال، كتب بيزوس ما يمكن اعتباره "النسخة المدنية" لقاعدة باول. حذر بيزوس من أن الشركات الكبرى تموت عندما تصبح بطيئة في اتخاذ القرارات. وقال صراحة: "يجب اتخاذ معظم القرارات بوجود حوالي 70% من المعلومات التي تتمنى الحصول عليها. إذا انتظرت لـ 90%، ففي معظم الحالات ستكون بطيئاً جداً".¹⁸

3.2 تصنيف القرارات: الباب ذو الاتجاهين

لكي يطبق بيزوس هذه القاعدة بفعالية دون تدمير الشركة، ابتكر إطار عمل يصنف القرارات إلى نوعين، وهو ما يكمل قاعدة باول ببعد عملي دقيق:

- قرارات النوع الأول:
- الخصائص: قرارات مصيرية، ذات عواقب كبيرة، وغير قابلة للعكس (One-way door). إذا عبرت الباب ولم يعجبك ما رأيت، لا يمكنك العودة.

- الاستراتيجية: هنا يجب التمهّل، والاقتراب من الحد الأعلى لقاعدة باول (70%). يجب استشارة الخبراء والتأني. التسرع هنا قاتل.⁴

- **قرارات النوع الثاني :**

- **الخصائص:** قرارات قابلة للعكس (Two-way door). إذا اتخذت قراراً خاطئاً، يمكنك التراجع عنه بتكلفة مقبولة.
- **الاستراتيجية:** هنا يجب العمل بالحد الأدنى من القاعدة (قرب الـ 40%).
- **الخطر الحقيقي** هنا ليس "الخطأ"، بل "التأخير". المشكلة التي يراها بيزوس هي أن الشركات الكبرى تعامل جميع القرارات وكأنها من "النوع الأول"، مما يؤدي إلى تصلب الشرايين المؤسسي.²⁰

3.3 مبدأ "ارفض والتزم"

أحد أكبر العقبات أمام تطبيق قاعدة 40-70 في الفرق القيادية هو البحث عن "الإجماع" (Consensus). غالباً ما يكون انتظار الـ 100% من المعلومات هو في الحقيقة انتظار لموافقة الجميع. ولأن البشر يختلفون في تفسير البيانات الناقصة، فإن الإجماع نادر.

هنا يطبق بيزوس مبدأ "ارفض والتزم". هذا المبدأ يسمح للقائد بكسر الجمود الناتج عن نقص المعلومات. يمكن للقائد أن يقول لفريقه: "أنظروا، نحن نملك 60% من المعلومات، وأنا أعلم أننا نختلف في قراءة المستقبل، ولكن هل يمكنكم المراهنة معي والالتزام بهذا المسار؟". هذا النهج يحول الطاقة من "الجدل النظري" (الذي لا يمكن

حسمه إلا بـ 100% من المعلومات) إلى "التنفيذ العملي" (الذي يولد بيانات جديدة وحقيقية).¹⁸

3.4 عقلية "اليوم الأول"

يربط بيزوس سرعة اتخاذ القرار (تطبيق قاعدة 70%) بمفهوم "اليوم الأول". في "اليوم الأول" (بداية الشركة)، تكون الشركة سريعة، رشيقة، وتخاطر من أجل إرضاء العميل. في "اليوم الثاني" (عندما تكبر الشركة)، تصبح العملية (Process) أهم من النتيجة، ويبدأ المدراء في الاختباء خلف طلب المزيد من الدراسات والبيانات لتجنب المخاطرة. تطبيق قاعدة باول هو الترياق الذي يبقي الشركة في حالة "اليوم الأول" الدائمة، حيث يتم استبدال البيروقراطية بالحدس المدعوم بالبيانات السريعة.²¹

القسم الرابع: السياق الرقمي

القيادة في زمن الخوارزميات الغامضة

إذا كانت قاعدة 40-70 مفيدة في العالم المادي، فهي "إلزامية" في العالم الرقمي. لنأخذ مجال التسويق الرقمي وتحسين محركات البحث (SEO) كمثال حي على بيئة عمل تتسم بعدم اليقين الشديد.

4.1 اتخاذ القرار في بيئة "الصندوق الأسود"

يعمل قادة التسويق الرقمي في بيئة تتحكم فيها خوارزميات شركات مثل جوجل وفيسبوك، وهي خوارزميات سرية ومتغيرة باستمرار. لا أحد، خارج دائرة ضيقة جداً في جوجل، يملك 100% من المعلومات حول كيفية ترتيب نتائج البحث. تشير الأبحاث في هذا المجال 23 إلى تعقيد هائل يشمل مئات العوامل (الكلمات المفتاحية طويلة الذيل، السكيمات، نية المستخدم، السرعة، إلخ). المدير الذي ينتظر ليفهم "تماماً" كيف سيعمل التحديث الجديد لخوارزمية جوجل قبل أن يطلق حملته، لن يطلقها أبداً.

4.2 تطبيق القاعدة في استراتيجيات المحتوى

الناجحون في هذا المجال يطبقون قاعدة باول بحذافيرها:

1. مرحلة الـ 40%: يجمعون البيانات الأساسية باستخدام أدوات البحث (مثل حجم البحث عن الكلمات المفتاحية العربية، والمنافسة).²³

2. مرحلة القرار: بمجرد أن تتكون لديهم صورة واضحة بنسبة 60% عن الفرصة، يقومون بإطلاق المحتوى.
 3. مرحلة التحسين: يعتمدون على البيانات الحقيقية التي تأتي بعد الإطلاق لسد الفجوة المتبقية.
- في هذا السياق، يعتبر "النشر" هو الطريقة الوحيدة للحصول على الـ 100% من الحقيقة. الانتظار للحصول على اليقين النظري في SEO هو انتحار مهني.

4.3 إدارة البيانات الوصفية (Schema & Meta Tags) كمثال

حتى في التفاصيل التقنية الدقيقة مثل "بيانات الميتا" (Meta Descriptions) و"ترميز السكيما" (Schema Markup)، لا يوجد يقين مطلق. جوجل قد تغير طول الوصف المسموح به في أي لحظة، أو قد تختار تجاهل الترميز تماماً.²⁹ القادة الرقميون يتخذون قراراتهم بناءً على "أفضل الممارسات الحالية" (التي تمثل 70% من الحقيقة) ولا ينتظرون ضمانات مطلقة من محركات البحث. هم يدركون أن "التواجد في السوق بمنتهى جيد (70%) "أفضل من "التخطيط لمنتج مثالي في الغرف المغلقة".³²

القسم الخامس: التحديات الثقافية والإدارية

في العالم العربي

عند محاولة إسقاط قاعدة كولن باول على الواقع الإداري في عالمنا العربي، نصطدم بجدار من التحديات الثقافية والهيكليّة التي تجعل تطبيق هذه القاعدة أكثر صعوبة، ولكن أيضاً أكثر إلحاحاً.

5.1 المركزية المفرطة والخوف من "كبش الفداء"

تشير الدراسات الإدارية التي تناولت بيئة العمل العربية إلى شيوع نمط "المركزية الشديدة" في اتخاذ القرار. يميل المدراء العرب، في كثير من الأحيان، إلى حصر صلاحيات اتخاذ القرار في أعلى الهرم الإداري. هذا السلوك ليس نابغاً فقط من الرغبة في السيطرة، بل هو نتاج ثقافة مؤسسية "تعاقب الخطأ" بقسوة ولا تكافئ "المخاطرة المحسوبة".³⁴

في بيئة كهذه، يصبح جمع المعلومات وسيلة "دفاعية". المدير لا يجمع 90% من المعلومات لأنه يحتاجها فعلاً للقرار، بل لأنه يحتاجها كوثيقة تأمين (Insurance Policy) ليحمي نفسه من اللوم إذا فشل القرار. هو يريد أن يقول: "لم يكن خطئي، لقد اتبعت كل البيانات". هذا الخوف من أن يكون "كبش فداء" يجعل تطبيق قاعدة 40-70 (التي تتطلب شجاعة لتحمل نسبة من المجهول) تحدياً نفسياً هائلاً.³⁵

5.2 ندرة البيانات الموثوقة (Data Scarcity)

إذا كانت مشكلة الغرب هي "طوفان المعلومات"، فإن مشكلة العديد من القادة في العالم العربي هي "شح البيانات الموثوقة". في بعض القطاعات، قد يجد القائد صعوبة في الوصول حتى إلى عتبة الـ 40% الأولى. غياب أنظمة المعلومات الدقيقة (Decision Support Systems)، وضعف الشفافية في بعض الأسواق، يجعل القائد يشعر أنه دائماً في منطقة "الرماية العشوائية"³⁷.

هنا، تصبح قاعدة باول سلاحاً ذو حدين. فهي تشجع على عدم انتظار الكمال، لكنها تتطلب حداً أدنى من البيانات قد يكون مكلفاً للحصول عليه. لذا، فإن التحدي الأول للقائد العربي هو بناء "بنية تحتية للبيانات" تمكنه من الوصول إلى الـ 40% بسرعة، لكي يتمكن من تفعيل حدسه³⁸.

5.3 نظرية "رقم 5"

في سياق النقد الإداري العربي، يشير الدكتور محمد العامري إلى "نظرية رقم 5"، التي تنص على أن "القرار الرشيد على الأغلب يؤدي إلى الحل الأمثل، في حين أن القرار غير الرشيد حتماً لا يؤدي إلى الحل الأمثل"³⁶. قد يُساء فهم هذا البحث عن "الرشد" على أنه بحث عن "الكمال المعلوماتي". التحدي يكمن في إعادة تعريف "القرار الرشيد" في العقلية العربية ليكون "القرار المتخذ في الوقت المناسب بمعلومات كافية" (وفق قاعدة باول)، وليس "القرار المتخذ بعد فوات الأوان بمعلومات كاملة".

القسم السادس: إطار عمل تطبيقي

كيف تتقن فن ال 40-70؟

الانتقال من النظرية إلى التطبيق يتطلب أدوات عملية. إليك خارطة طريق للقادة لتفعيل هذه القاعدة:

6.1 معايير البوصلة: أين أنا الآن؟

قبل الغوص في التفاصيل، يجب على القائد وفريقه الإجابة بصدق على السؤال: "كم نعرف حقاً؟".

- استخدم مقياساً من 0 إلى 100.
- ضع قائمة بالمعلومات "الحاسمة" (Critical Information Requirements) مقابل المعلومات "الجمالية" (Nice to have).
- إذا كنت تملك الإجابات عن الأسئلة الحاسمة (مثل: هل يوجد طلب؟ هل التكلفة محتملة؟)، فأنت غالباً في نطاق 40-70%.
- تذكر قاعدة باول: إذا كنت تحت ال 40%، توقف واجمع المعلومات. إذا كنت فوق ال 70%، توقف واتخذ القرار فوراً.⁵

6.2 ملء الفجوة بتقنية "ما قبل الوفاة" (Pre-Mortem Analysis)

كيف تتخذ قراراً وأنت تملك فقط 60% من الحقيقة وتشعر بالخوف؟ استخدم تقنية "Pre-mortem" التي يوصي بها دانيال كانيمان وخبراء

الاستراتيجية⁴.

- **التمرين:** تخيل أننا في المستقبل، بعد عام من الآن، وأن هذا القرار قد فشل فشلاً ذريعاً وكارثياً.
- **السؤال:** ما الذي تسبب في هذا الفشل؟
- **النتيجة:** هذا التمرين يجبر الفريق على إخراج مخاوفهم المكبوتة وتحويلها إلى نقاط ملموسة. ستكتشف المخاطر التي لا تظهر في البيانات الحالية (الـ 60%). بمجرد تحديد هذه المخاطر ووضع خطط طوارئ لها، ستشعر بالثقة الكافية للتحرك، لأنك لم تعد تخشى "المجهول"، بل أصبحت تتعامل مع "مخاطر محددة".

6.3 استخدام ثلاثية "الرأس، القلب، اليدين"

للتأكد من شمولية القرار في مرحلة الـ 40-70%، استخدم الإطار الذي أشار إليه بعض المحللين⁴⁰:

1. **الرأس "العقل":** (Head) ماذا تقول البيانات والأرقام؟ (هذا يغطي الـ 40-70% من المعلومات).
2. **القلب "العاطفة":** (Heart) ماذا يقول حدسي وقيمي؟ وهل أرغب في هذا حقاً؟ (هذا يملأ جزءاً من الفراغ).
3. **اليدين "الفعل":** (Hands): ماذا يمكننا فعله واقعياً؟ ما هي قدراتنا التنفيذية؟ (هذا يحول القرار إلى فعل).

الترتيب الصحيح، كما يقترح الخبراء، قد يكون "اليدين" (ما الممكن؟) ثم "الرأس" (ما الحقائق؟) ثم "القلب" (ما القرار؟).

6.4 بناء "عضلة الحدس"

الحدس الذي يسد فجوة الـ 30% المفقودة ليس سحراً، بل هو خبرة مضغوطة. لتطوير هذا الحدس، يجب على القائد:

- مراجعة قراراته السابقة بانتظام (التغذية الراجعة).
- التعرض لتجارب متنوعة خارج منطقة الراحة.
- القراءة النهمّة في مجالات مختلفة (كما كان يفعل باول بقراءة التاريخ والسير) لامتلاك نماذج ذهنية متعددة.⁶

القسم السابع: الاستنتاجات والرؤى العميقة

في ختام هذا التحليل الشامل، نخلص إلى رؤى تتجاوز مجرد "إدارة الوقت" لتلامس جوهر القيادة الإنسانية:

7.1 الثقة كبديل وظيفي للمعلومات

في التحليل النهائي، نجد أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق قاعدة 40-70 هي المؤسسات التي تسود فيها "الثقة". عندما يثق القائد في فريقه (المنفذين)، فإنه لا يحتاج لمعرفة كل التفاصيل (100%) قبل إعطاء أمر التحرك، لأنه يعلم أن فريقه قادر على التعامل مع المفاجآت التكتيكية. وعلى العكس، فإن المدير الذي يطلب 100% من المعلومات هو غالباً مدير لا يثق في قدرة فريقه على الارتجال وحل المشكلات، فيحاول حل كل شيء مسبقاً على الورق.⁵

7.2 القيادة هي فن "الارتياح مع القلق"

تكشف قاعدة باول عن حقيقة وجودية مؤلمة للقادة: القيادة تعني العيش الدائم في حالة من "عدم الاكتمال". القائد الذي يبحث عن الراحة النفسية التامة والنوم الهادئ المبني على اليقين المطلق، قد اختار المهنة الخطأ. القائد الحقيقي هو الذي يستطيع احتواء القلق الناتج عن نقص المعلومات، وعدم نقله لفريقه، بل تحويله إلى طاقة دافعة للإنجاز.³

7.3 البيانات تتبع قانون "تناقص الغلة"

يجب أن يدرك القادة الاقتصاديون أن المعلومات تتبع منحني لوغاريتمي وليس خطياً.

- الـ 40% الأولى من البيانات تعطيك 80% من القيمة (تحدد الاتجاه).
- الـ 30% التالية (للوصول لـ 70%) تعطيك التفاصيل المهمة.
- الـ 30% الأخيرة (للوصول لـ 100%) تستهلك وقتاً وجهداً وتكلفة هائلة، وتضيف قيمة هامشية جداً للقرار. التوقف عند الـ 70% هو قرار اقتصادي بحسب لتعظيم العائد على الاستثمار في "جمع المعلومات".⁸

الخاتمة: الشجاعة لقول "كفى"

إن سر الجنرال كولن باول، الذي انتقل من ساحات المعارك إلى قاعات الجامعات ومجالس إدارة الشركات العالمية، ليس دعوة للتهور، ولا هو تبرير للكسل في البحث. إنه دعوة للشجاعة. الشجاعة لقول "كفى" لعمليات البحث اللانهائية، والشجاعة لمواجهة المجهول بحدس مدرب وعقل مفتوح.

في عالمنا المتسارع، المخاطرة الكبرى ليست في اتخاذ قرار خاطئ (فمعظم القرارات قابلة للتصحيح)، بل في الوقوف مكانك بينما يتقدم العالم. قاعدة 40-70 تمنحك التصريح النفسي والإداري لارتكاب الأخطاء الصغيرة في سبيل تحقيق الانتصارات الكبيرة. وكما قال باول نفسه: "التسويق باسم تقليل المخاطر هو في الواقع زيادة للمخاطر".⁶ إن القائد الفذ هو الذي يجمع شتات الحقيقة الناقصة، ينفخ فيها من روحه وعزيمته، ويصنع منها قراراً كاملاً يغير الواقع.

المصادر التي تم الاقتباس منها

1. [Leadership laws] The law of Goldilocks - Credible Innovation, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://credibleinnovation.com/the-law-of-goldilocks/>
2. Becoming a Strategic Leader - National Academic Digital Library of Ethiopia, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47856/1/417.pdf>
3. The 40-70 rule, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://integratedleader.com/articles/40-70rule.pdf>
4. Six decision frameworks that changed my life. - Systm, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://www.systm.co/post/six-decision-frameworks-that-changed-my-life>
5. Leadership lessons from a Navy SEAL | Capital Group, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://www.capitalgroup.com/ria/insights/podcast/team-leadership-lessons-from-a-navy-seal.html>
6. Quotations from Chairman Powell: A Leadership Primer - GovLeaders.org, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://govleaders.org/powell.htm>
7. تم الوصول بتاريخ 14, 2026. <https://www.ncbar.gov/for-lawyers/pathways-to-well-being/analysis-paralysis-a-five-step-method-to-move-through-decision-dilemmas/#:~:text=%E2%80%9CAnalysis%20Paralysis%E2%80%9D%20occurs%20when%20you,you%20weigh%20every%20possible%20angle.>
8. Analysis paralysis - Wikipedia, تم الوصول بتاريخ 14, 2026. https://en.wikipedia.org/wiki/Analysis_paralysis
9. Analysis Paralysis: The Burden of Choice - Spiegeloog, تم الوصول بتاريخ 14, 2026.

- 14, 2026. <https://www.spiegelooog.amsterdam/analysis-paralysis-the-burden-of-choice/>
10. Analysis Paralysis: A Five-Step Method to Move Through Decision Dilemmas, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://www.ncbar.gov/for-lawyers/pathways-to-well-being/analysis-paralysis-a-five-step-method-to-move-through-decision-dilemmas/>
11. Bounded Rationality | Research Starters - EBSCO, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/bounded-rationality>
12. Bounded Rationality in the Rulemaking Process | Regulatory Studies Center, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://regulatorystudies.columbian.gwu.edu/bounded-rationality-rulemaking-process>
13. Bounded Rationality - Stanford Encyclopedia of Philosophy, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://plato.stanford.edu/entries/bounded-rationality/>
14. The Paradox of Choice - Wikipedia, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Paradox_of_Choice
15. Why Analysis Paralysis Kills Productivity & What To Do About It - Todoist, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://www.todoist.com/inspiration/analysis-paralysis-productivity>
16. The Paradox of Choice by Barry Schwartz Summary & Notes - Jeff Serini, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://www.jeffserini.com/notes/the-paradox-of-choice-by-barry-schwartz>
17. Choosing your next game to play: The Paradox of Choice, Maximizers vs. Satisficers, and Setting Limits : r/truegaming - Reddit, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026.

https://www.reddit.com/r/truегaming/comments/gwas8d/choosing_your_next_game_to_play_the_paradox_of/

18. Jeff Bezos 'Day One' Defense Strategy, Business Lunch, Roland Frasier, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://businesslunchpodcast.com/podcast-episodes/the-jeff-bezos-day-one-defense-strategy-with-roland-frasier-2/>
19. 2016 Letter to Shareholders - printmgr file, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2016-Letter-to-Shareholders.pdf
20. Top 12 Quotes from Bezos' 2016 Letter to Shareholders - PrivOps, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://privops.com/blog/2016/4/15/top-12-quotes-from-bezos-2016-letter-to-shareholders>
21. Jeff Bezos' 2016 Letter to Amazon Shareholders, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2016-letter-to-shareholders>
22. Jeff Bezos's 2016 Letter to Shareholders: It's Always Day 1 - NoteworthyNonsense, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://noteworthynonsense.com/blog/08/2020/bezos-amazon-letter-2016-day1>
23. Arabic Keyword Research For SEO In 2024: Latest Trends, Tools, And Tips, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://mapsofarabia.com/arabic-keyword-research-for-seo/>
24. أفضل إضافة سيو ووردبريس لموقعك [2025]: مقارنة شاملة - نكتب لك، تم الوصول 14, 2026، <https://naktublak.com/%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%A5%D8%B6%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D9%88->

[3/](https://www.gtechme.com/insights/arabic-keyword-research-guide/)

25. Arabic Keyword Research Guide [Challenges and Tools That Help], تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.gtechme.com/insights/arabic-keyword-research-guide/>
26. Long Tail Keyword Optimization - How To Do It Right - PageTraffic, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.pagetraffic.com/blog/long-tail-keyword-optimization/>
27. أفضل 20 نصيحة لتصدير نتائج البحث، تم : (WordPress SEO) سيو ووردپريس، الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.hostinger.com/ae/tutorials/wordpress-seo-tips/>
28. Arabic SEO Guide | How to Grow Middle East Google Traffic - IstiZada, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://istizada.com/arabic-seo-guide/>
29. SEO and meta descriptions: Everything you need to know in 2025 - Search Engine Land, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://searchengineland.com/seo-meta-descriptions-everything-to-know-447910>
30. Ideal Meta Description Length [2025 Updated] - Safari Digital, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.safaridigital.com.au/blog/meta-description-length/>
31. How to Write Meta Descriptions | Google Search Central | Documentation, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://developers.google.com/search/docs/appearance/snippet>
32. Schema Markup: What It Is and Why It Matters in 2026 - Backlinko, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://backlinko.com/schema-markup-guide>
33. Re: Add Schema markup to blog - HubSpot Community, تم الوصول بتاريخ

- 14, 2026. <https://community.hubspot.com/t5/Blog-Website-Page-Publishing/Add-Schema-markup-to-blog/m-p/1199104>
34. 14, 2026. اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، تم الوصول بتاريخ يناير [https://www.mubarak-edu.com/Library/Exam/28b4c8f6-892d-43f5-9a9a-b869e6e7d664%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%82%D9%8A%20%D9%84%D9%81%D8%A6%D8%A9%20%D9%85%D9%88%D8%AC%D9%87%20%D9%81%D9%86%D9%8A%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA\).pdf](https://www.mubarak-edu.com/Library/Exam/28b4c8f6-892d-43f5-9a9a-b869e6e7d664%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%82%D9%8A%20%D9%84%D9%81%D8%A6%D8%A9%20%D9%85%D9%88%D8%AC%D9%87%20%D9%81%D9%86%D9%8A%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA).pdf)
35. معوقات اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار - بكة للتعليم، تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1>
36. 14, القائد الإداري ومهارات اتخاذ القرارات - د. محمد العامري، تم الوصول بتاريخ يناير 2026. <https://www.mohammedaameri.com/blog/233>
37. أسئلة وحلول الفصل الرابع ((حل المشكلات واتخاذ القرار الإداري))، تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026. <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2018/11/%D9%81%D8%B5%D9%84-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%A>
[A.pdf](#)
38. اتخاذ القرار وصنع القرار وحل المشاكل وخصائصهم وأمثلة عليهم والفرق بينهم - بكة

تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%B5%D9%86%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D9%83%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9>

39. The 40/70 Rule - how to make decisions - Leader Rising, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://leaderrising.com/blog/2020/9/23/the-40-70-rule-how-to-make-decisions>
40. What is the origin of the 40/70 rule stating you should aim to have at least 40% of the info required to make a decision but not to exceed 70% as you may have waited too long? This is often attributed to Colin Powell but it's not one of his 13 Rules. - Quora, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://www.quora.com/What-is-the-origin-of-the-40-70-rule-stating-you-should-aim-to-have-at-least-40-of-the-info-required-to-make-a-decision-but-not-to-exceed-70-as-you-may-have-waited-too-long-This-is-often-attributed-to-Colin-Powell>
41. أهم افكار كتاب [ثورة الفن] - حضرمي, تم الوصول بتاريخ يناير 14, 2026، <https://hdrme.com/%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8/%D8%A3%D9%87%D9%85->

[%D8%A7%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1-
%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-
%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%86.html](https://www.gallup.com/workplace/655817/people-need-leaders.aspx)

42. What Do People Need Most From Leaders? - Gallup.com, تم الوصول بتاريخ 14 يناير 2026. <https://www.gallup.com/workplace/655817/people-need-leaders.aspx>



القيادة في قلب الضباب

في عالم متسارع ومليء بالمتغيرات، نادراً ما تكتمل الصورة أمام صانع القرار.

هل تنتظر اليقين الكامل؟ تذكر أن تكلفة الانتظار قد تفوق تكلفة الخطأ.

هذا الكتيب ليس مجرد طرح نظري، بل هو دليلك الميداني للإبحار في بحر الاحتمالات.

نضع بين يديك أدوات عملية ومنهجيات مدروسة لتحويل "الشك" إلى "فرصة"، وتمكينك من حسم خياراتك المصيرية بجرأة وحكمة.. حتى عندما تمتلك نصف الحقيقة فقط!



أحمد باصير