



دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات: دراسة في التجربة القيادية للسيد السيستاني

م.م. مرتضى عبد الحسين محمد

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد

mortada.mohammed@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0002-1711-0508>

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي برزت أهميتها في ظل بيئات تنظيمية تتسم بالتقلب وعدم اليقين، وذلك من خلال دراسة تحليلية في تجربة قيادية معاصرة، تمثلت في المرجعية القيادية للسيد السيستاني، بوصفها نموذجًا يعكس ممارسات القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات وتمثل نموذجًا في استشراف المخاطر والتعامل معها قبل تفاقمها. وينطلق البحث من إشكالية أساسية مفادها أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في إدارة الأزمات نتيجة اعتمادها على أساليب تقليدية تقوم على رد الفعل، بدلًا من تبني نماذج قيادية قادرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها مسبقًا. وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تمثلت في توضيح مفهوم القيادة الاستباقية وبيان خصائصها، وتحليل العلاقة بينها وبين إدارة الأزمات، فضلًا عن استكشاف الكيفية التي تسهم بها في تقليل آثار الأزمات وتعزيز الاستقرار المؤسسي. واعتمد البحث على المنهج التحليلي، من خلال دراسة مجموعة من المواقف القيادية المرتبطة بإدارة الأزمات، وتحليلها في ضوء المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، بما يسمح باستخلاص دلالات علمية قابلة للتطبيق في بيئات العمل المعاصرة.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن القيادة الاستباقية تمثل عاملاً حاسماً في الحد من تأثير الأزمات، من خلال قدرتها على قراءة المؤشرات المبكرة، واتخاذ قرارات استباقية تقلل من حجم الخسائر، وتعزز جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات. كما أظهرت النتائج أن هذا النمط القيادي يسهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر استقراراً، تقوم على التوازن بين المرونة في التعامل مع المتغيرات والحفاظ على تماسك المؤسسة. ويقدم البحث إسهاماً علمياً يتمثل في إبراز أهمية الانتقال من نماذج القيادة التقليدية إلى نماذج أكثر وعياً بالمستقبل، مع التأكيد على ضرورة تطوير القدرات القيادية المرتبطة بالاستشراف والتخطيط الاستباقي، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي في ظل الأزمات المتكررة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستباقية، إدارة الأزمات، الاستشراف، القرار القيادي، الاستقرار المؤسسي.

The Role of Proactive Leadership in Crisis Management

Prepared by: Asst. Lect. Murtadhad Abdul Hussein Mohamme
An Analytical Study of Grand Ayatollah Al-Sistani's Leadership

mortada.mohammed@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0007-2641-720>

Abstract

This research examines proactive leadership as a modern approach to crisis management In environments characterized by uncertainty and rapid change. It analyzes the leadership experience of Grand Ayatollah Al-Sistani as a practical model of proactive leadership, particularly in anticipating risks and addressing them before escalation. The study addresses the limitations of traditional reactive crisis management approaches In dealing with complex organizational challenges

The study aims to define proactive leadership, explore its relationship with crisis management effectiveness, and Identify its role In reducing crisis impacts and enhancing



organizational stability. An analytical approach is adopted to interpret selected leadership practices within a modern administrative framework

The findings indicate that proactive leadership contributes significantly to reducing crisis impacts through early risk detection and timely decision-making, which improves Institutional preparedness and response efficiency. It also strengthens organizational stability by balancing adaptability with internal cohesion. The study concludes that shifting from reactive to proactive leadership is essential for improving institutional resilience and sustainability In unstable environments.

Keywords: Proactive Leadership, Crisis Management, Foresight, Decision-Making, Organizational Stability.

المقدمة:

تشهد البيئات السياسية المعاصرة مستويات متزايدة من التعقيد وعدم اليقين، الأمر الذي يجعل الأزمات سمة متكررة في مسار النظم السياسية، لا سيما في الدول التي تمر بتحويلات بنيوية عميقة. وفي هذا السياق، لم تعد إدارة الأزمات تقتصر على الاستجابة اللاحقة للأحداث، بل أصبحت تتطلب نمطاً قيادياً قادراً على الاستشراف المبكر والتدخل في الوقت المناسب، بما يحد من تفاقم التحديات ويعزز فرص الاستقرار. ويُعد مفهوم القيادة الاستباقية من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة، إذ يركز على القدرة على قراءة المؤشرات المبكرة للأزمات، واتخاذ قرارات مدروسة قبل تحوّلها إلى تهديدات فعلية، بما يسهم في تقليل الخسائر واحتواء التداعيات. وتزداد أهمية هذا النمط القيادي في السياقات السياسية التي تتسم بتعدد الفاعلين وتشابك المصالح، كما هو الحال في العراق خلال المرحلة التي أعقبت عام 2003، حيث برزت تحديات سياسية وأمنية واجتماعية متداخلة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات السياسية في العراق، من خلال اعتماد دراسة حالة لتجربة قيادية بارزة، بهدف استكشاف الآليات التي تم من خلالها توظيف الاستشراف المبكر، واتخاذ القرار في توقيتاته الحرجة، ومدى انعكاس ذلك على احتواء الأزمات وتعزيز الاستقرار. كما تحاول الدراسة ربط هذه الممارسات بالإطار النظري للقيادة الاستباقية، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لهذا النمط القيادي في البيئات السياسية المعقدة. ومن منظور نظري، يمكن تفسير القيادة الاستباقية في ضوء عدد من المداخل الإدارية الحديثة، أبرزها مدخل القدرات الديناميكية الذي يؤكد على قدرة القيادة على الاستشراف المبكر للفرص والتهديدات، ثم إعادة توظيف الموارد بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية. كما ترتبط القيادة الاستباقية بمدخل صنع القرار في ظل عدم اليقين، الذي يركز على أهمية اتخاذ قرارات مبكرة في بيئات تتسم بالغموض وعدم الاستقرار، بدلاً من الانتظار حتى اكتمال المعلومات. لا تُفهم القيادة الاستباقية بوصفها سلوكاً ظرفياً، بل بوصفها قدرة تنظيمية مركبة تجمع بين الاستشراف المبكر، وسرعة الاستجابة، وإدارة التوقيت، وهو ما يجعلها عنصراً فاعلاً في تقليل حدة الأزمات السياسية واحتوائها. وبذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية تتعلق بتطبيقات القيادة الاستباقية في المجال السياسي، وتقديم نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في تطوير ممارسات إدارة الأزمات في سياقات مشابهة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث

تواجه النظم السياسية، ولا سيما في البيئات التي تشهد تحولات بنيوية عميقة، أزمات سياسية متكررة تتسم بالتعقيد والتشابك، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على التعامل معها بكفاءة وفاعلية. وفي هذا السياق، برزت القيادة الاستباقية بوصفها مدخلاً حديثاً يركز على الاستشراف المبكر للأزمات والتعامل معها قبل تفاقمها، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل التقليدية. وعلى الرغم من تنامي الأدبيات التي تناولت القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات كلّ على حدة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي عالجت العلاقة بينهما في السياق السياسي، ولا سيما في البيئة العراقية التي شهدت أزمات سياسية متلاحقة بعد عام 2003، مما يكشف عن فجوة بحثية تتعلق بضعف التحليل التطبيقي لدور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات السياسية. وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية البحث حول التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات السياسية في العراق؟



وبناءً عليه، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. ما هو مستوى إدراك القادة في المنظمات المبحوثة لمفهوم القيادة الاستباقية؟
 2. ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الفكر الاستباقي في إدارة الأزمات السياسية؟
 3. مدى فاعلية هذا النمط القيادي في احتواء الأزمات وتعزيز الاستقرار السياسي، وذلك من خلال تحليل دراسة حالة لتجربة قيادية محددة ضمن السياق العراقي.
- وبذلك تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل تطبيقي يفسر آليات عمل القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات السياسية، ويسهم في معالجة الفجوة بين التنظير والممارسة في هذا المجال.

ثانياً: أهداف البحث

ينطلق هذا البحث من فرضية مفادها أن فهم دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات لا يقتصر على تحديد أبعادها النظرية، بل يمتد إلى تحليل فاعليتها التطبيقية في البيئات المعقدة، واستكشاف قدرتها على تعزيز الاستقرار وتقليل آثار الأزمات من خلال الاستشراف المبكر وحسن توجيه القرار. وفي هذا الإطار، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في تعميق الفهم المعرفي لهذا النمط القيادي، والكشف عن إمكاناته في تطوير الممارسات الإدارية المعاصرة، ويمكن تحديد هذه الأهداف على النحو الآتي:

1. بيان الإطار المفاهيمي للقيادة الاستباقية، وتوضيح خصائصها وأبعادها الفكرية والسلوكية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.
2. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، وبيان دور هذا النمط القيادي في تعزيز كفاءة الاستجابة وتقليل آثار الأزمات.
3. دراسة التجربة القيادية للسيد السيستاني بوصفها حالة تطبيقية للكشف عن ملامح الممارسة الاستباقية في إدارة الأزمات واستخلاص دلالاتها الإدارية.
4. الوصول إلى دلالات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء القيادي وتعزيز الاستقرار المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، والمتمثل بدراسة دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات، بوصفه من الموضوعات التي تزايد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في ظل ما تواجهه المؤسسات من بيئات متغيرة ومخاطر متصاعدة تتطلب أنماطاً قيادية أكثر قدرة على الاستشراف وحسن إدارة المواقف المعقدة. كما تبرز أهمية البحث من كونه لا يقف عند حدود التأسيس النظري، بل يمتد إلى تحليل تجربة قيادية تطبيقية، واقعية حالية بما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث. وتتحدد أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. يسלט الضوء على موضوع القيادة الاستباقية بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، ويسهم في توسيع دائرة الاهتمام به في الدراسات الإدارية العربية.
2. يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، بما يسهم في تعزيز الفهم النظري لهذا الترابط داخل الأدبيات الإدارية.
3. يقدم دراسة تحليلية لتجربة قيادية معاصرة، اتقنت هذا الأسلوب وبأكثر البيئات تعقيداً بما يثري الجانب التطبيقي للبحث ويوفر دلالات يمكن الاستفادة منها في الممارسة الإدارية.
4. يسهم في تقديم مؤشرات تطبيقية تساعد القيادات الإدارية في تطوير أساليب التعامل مع الأزمات، وتعزيز ثقافة الاستعداد المبكر والاستجابة الفاعلة.
5. يدعم الجهود الرامية إلى تطوير الأداء القيادي وتعزيز الاستقرار المؤسسي، من خلال إبراز أهمية تبني أنماط قيادية أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات والاقتباس من هذه التجربة الرائدة للسيد السيستاني والناجحة.

ثالثاً: فرضيات البحث



ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها أن القيادة الاستباقية تؤدي دورًا مؤثرًا في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات، من خلال قدرتها على الاستشراف المبكر للمخاطر، واتخاذ القرارات الوقائية، والحد من آثار الأزمات، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة تحليلية بين القيادة الاستباقية وكفاءة إدارة الأزمات، بحيث يسهم تبني النمط القيادي الاستباقي في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات.
2. تسهم القيادة الاستباقية في تقليل آثار الأزمات، من خلال الاستشراف المبكر للمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقمها.
3. تعكس التجربة القيادية للسيد السيستاني ممارسات ذات طابع استباقي في إدارة الأزمات، يمكن الاستفادة من دلالاتها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات المعاصرة.

رابعاً: منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه إطاراً منهجياً مناسباً لدراسة العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، من خلال الجمع بين التأصيل النظري والتحليل التطبيقي كما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة لتحليل التجربة القيادية موضوع البحث السيد السيستاني ضمن سياقها الواقعي، بما يتيح فهم أبعادها واستخلاص دلالاتها الإدارية في القرارات. ولتحقيق دقة تحليلية أعلى، تم اعتماد تحليل المضمون بوصفه الأداة الرئيسية، ضمن إطار منهجي منظم شمل مجتمع وعينة التحليل، حيث تمثل المجتمع في الخطابات والبيانات الرسمية والمواقف القيادية المرتبطة بالأزمات خلال المدة الزمنية (2003-2024)، مع اختيار عينة قصدية من أبرز الحالات ذات الصلة بالأزمات الكبرى، بما في ذلك الأزمات الأمنية والسياسية والاجتماعية. وقد تم اعتماد وحدات تحليل مزدوجة، تمثلت في وحدة الفكرة بوصفها الوحدة الأساسية لاستخلاص الدلالات والمعاني، ووحدة الحدث لربط المحتوى بالسياق الزمني والواقعي للأزمات، بما يعزز القدرة التفسيرية للتحليل.

كما تم بناء فئات تحليلية مستمدة من الإطار النظري للبحث، شملت الاستشعار المبكر للمخاطر، والمبادرة في اتخاذ القرار، وإدارة التوقيت، واحتواء الأزمات، واستعادة الاستقرار، فضلاً عن البعد القيمي في القرار القيادي، بحيث تغطي هذه الفئات مختلف أبعاد الظاهرة المدروسة وتنسجم مع متغيرات البحث. أما على مستوى الإجراءات التحليلية، فقد تم اعتماد الترميز النوعي، من خلال القراءة المتعمقة للمضمون، وتصنيفه ضمن الفئات المحددة، مع استخدام أسلوب الترميز المفتوح لاكتشاف الأنماط المتكررة، ثم الترميز المحوري لربط الفئات وتحليل العلاقات بينها، بما يسمح بفهم البنية التفسيرية للظاهرة. ولتعزيز موثوقية النتائج، تم ربط عملية التحليل بالإطار النظري للبحث، ومقارنة النتائج مع ما ورد في الأدبيات السابقة، بما يسهم في رفع مستوى الصدق التفسيري وتقليل التحيز في التحليل. وبذلك أتاح هذا الإطار المنهجي تحويل المادة النوعية إلى مؤشرات تحليلية منظمة، أسهمت في تفسير آليات القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات وربطها بسياقها الواقعي بما يدعم تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

خامساً: حدود البحث

يتحدد نطاق هذا البحث من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تضمن دقة المعالجة العلمية والتركيز على الظاهرة المدروسة دون الخروج عن سياقاتها الموضوعية والزمنية والمكانية حيث تشمل الحدود الموضوعية دراسة مفهوم القيادة الاستباقية كنمط إداري حديث وتحليل دورها في إدارة الأزمات مع التركيز على أبعاد الاستشراف والمبادرة والقدرة على قراءة المؤشرات المبكرة للمخاطر وتطبيق ذلك على التجربة القيادية للسيد السيستاني بوصفها حالة دراسية لاستنباط الدلالات الإدارية منها بينما تتحدد الحدود المكانية في البيئة العراقية وما شهدته من تحديات سياسية وأمنية واجتماعية تطلبت حضوراً قيادياً استباقياً للحفاظ على تماسك الدولة ومؤسساتها أما الحدود الزمنية للبحث فتتمدد لتشمل الحقبة المحصورة بين عام 2003 وعام 2024 وهي الفترة التي شهدت بروز الأزمات الكبرى التي تناولها البحث بالتحليل بدءاً من مرحلة التحول السياسي وصولاً إلى أزمة عام 2014 وتداعياتها ومرحلة تعزيز الاستقرار التي تلتها مما يسمح برصد تطور الممارسة القيادية الاستباقية عبر سياقات زمنية مختلفة ومتغيرة.

سادساً: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة



حظي موضوع القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئات الديناميكية المعقدة. وقد تنوعت الدراسات في تناولها لهذا الموضوع بين الطرح النظري والتحليل التطبيقي، ويمكن تنظيمها ضمن ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المؤصلة لمفهوم القيادة الاستباقية

تُعد دراسة (Bateman & Crant, 1993) من الدراسات التأسيسية التي عرّفت السلوك الاستباقي بوصفه قدرة الفرد على إحداث تغيير مقصود في البيئة بدلاً من الاكتفاء بالتكيف معها، مؤكدة أن القادة الاستباقيين يمتلكون ميزة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. وفي السياق ذاته، أشار (Morrison & Phelps, 1999) إلى أن المبادرة في العمل تمثل سلوكًا يتجاوز حدود الدور الوظيفي التقليدي نحو إحداث تحسينات تنظيمية مستمرة. كما أوضح (Parker et al., 2010) أن القيادة الاستباقية ترتبط بالقدرة على استشراف المستقبل وتوجيه السلوك التنظيمي نحو التكيف الإيجابي مع التغيرات. وتدعم هذه الطروحات ما ذهب إليه (Grant & Ashford, 2008) في اعتبار الاستباقية سلوكًا موجّهًا نحو التغيير الإيجابي طويل الأمد داخل المنظمات.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بإدارة الأزمات وعلاقتها بالاستشراف

رَكَزَت العديد من الدراسات على أهمية الانتقال من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية للأزمات، حيث بيّن (Mitroff, 2005) أن فاعلية إدارة الأزمات تعتمد بدرجة كبيرة على مرحلة ما قبل الأزمة، لاسيما في ما يتعلق ببناء أنظمة إنذار مبكر. كما أكدت دراسة (Pearson & Clair, 1998) أن الاستعداد المسبق والتخطيط بالسيناريوهات يمثلان عاملين حاسمين في تقليل آثار الأزمات وتعزيز استقرار المؤسسات. وفي السياق العربي، توصلت دراسة (الحسيني، 2015) إلى أن القيادات التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي الاستباقي تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات وتقليل خسائرها، مقارنة بالقيادات التي تتبنى نمط الاستجابة المتأخرة.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرمزية وتأثيرها في الأزمات

تناولت بعض الدراسات دور القيادات ذات التأثير المعنوي أو الرمزي في إدارة الأزمات، خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد السياسي والاجتماعي. فقد أشار (الخفاجي، 2018) إلى أن القيادة المرجعية في العراق أسهمت في تهدئة الأزمات من خلال توجيهاتها المؤثرة، إلا أن تحليله بقي ضمن الإطار السوسولوجي والسياسي. كما بيّنت دراسة (الساعدي، 2021) أن بعض القرارات الصادرة عن هذه القيادات يمكن تفسيرها بوصفها استجابات استراتيجية لسد الفجوات المؤسسية، لكنها لم تُحلل ضمن إطار إداري متكامل.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

على الرغم من الثراء النسبي في الأدبيات التي تناولت القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، إلا أن معظم الدراسات ركزت على البيئات التنظيمية التقليدية، كالشركات والمؤسسات الرسمية، في حين بقيت القيادات ذات الطابع الرمزي أو القيمي خارج نطاق التحليل الإداري المنهجي. كما أن الدراسات التي تناولت التجربة العراقية اتجهت غالبًا نحو التحليل السياسي أو الاجتماعي، دون توظيف أدوات الفكر الإداري الحديث في تفسير السلوك القيادي. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، والمتمثلة في غياب دراسات تربط بين مفهوم القيادة الاستباقية بوصفه إطارًا إداريًا حديثًا، وبين التجارب القيادية الواقعية ذات التأثير المعنوي في البيئات المعقدة. وعليه، يتميز هذا البحث بمحاولة تقديم معالجة تحليلية تدمج بين الأطر النظرية للقيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، وبين تجربة قيادية معاصرة، مثل السيد السيستاني بهدف استنباط دلالات سلوكية إدارية قابلة للتوظيف في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

عند إخضاع التجربة القيادية للسيد السيستاني للتحليل الإداري، يمكن اعتبارها نموذجاً للقيادة بالقيم والأهداف، حيث تُدار الأزمات عبر تأثير معنوي قائم على الشرعية الاجتماعية، بما يساهم في دعم الاستقرار في البيئات المضطربة. وتُعد القيادة الاستباقية من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة تعقد البيئات التنظيمية، إذ لم يعد نجاح القائد مرتبطاً بالاستجابة للأزمات بعد وقوعها، بل بقدرته على استشرافها والتعامل مع مؤشرات ظهورها المبكر. ويعتمد هذا النمط



على قراءة تحليلية معمقة للبيئة المحيطة، بما يسمح باتخاذ قرارات وقائية تقلل من احتمالات الأزمة أو تحد من آثارها. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الاستباقية ترتبط بالسلوك المبادر والتوجه نحو المستقبل، حيث يعزز هذا النمط مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف، ويقلل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. وفي ضوء ذلك، يمكن تفسير التجربة المدروسة بوصفها تطبيقاً عملياً للقيادة الاستباقية في بيئة معقدة، إذ أسهمت في توجيه مسار الأحداث عبر التأثير غير المباشر والبعيد القيمي، بما ساعد في تقليل حدة الأزمات وتعزيز الاستقرار. كما يتضح أن فاعلية القرار القيادي ترتبط بتوقيت اتخاذه بقدر ارتباطها بمضمونه، بما يعكس انتقال القيادة من منطق التفاعل مع الأزمة إلى منطق التأثير في مسارها قبل تشكلها.

اولاً. تعريف القيادة الاستباقية

تُعرف القيادة الاستباقية بأنها نمط قيادي يعتمد على المبادرة في اتخاذ القرارات والإجراءات قبل وقوع المشكلات، من خلال استشراف التغيرات المستقبلية المحتملة، والعمل على إعداد بدائل وخيارات مناسبة للتعامل معها، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل بعد حدوثها (العامري، 2008). ويعكس هذا المفهوم امتداداً لدور القائد من إدارة الواقع القائم إلى إعادة تشكيله وفق رؤية مستقبلية قائمة على التحليل والتوقع.

تنجلى ماهية القيادة الاستباقية في كونها نمطاً إدارياً يتجاوز الأطر التقليدية للمبادرة؛ فهي تجسيد لقدرة القائد على صياغة المستقبل بدلاً من انتظاره، وذلك عبر استقراء التحولات قبل تشكلها الكامل (العامري، 2008). وهذا الانتقال من إدارة "الواقع الراهن" إلى "الواقع المتوقع" يفرض على القائد تبني ممارسات تحليلية معمقة تمنحه أسبقية زمنية ومعلوماتية في مواجهة الأزمات (العلاق، 2012). ولتأصيل هذا المفهوم إدارياً، يستعرض الجدول الآتي مقاربة تحليلية لأبرز الرؤى التي تناولت القيادة الاستباقية من زوايا متعددة:

جدول (1): المقاربات المفاهيمية للقيادة الاستباقية وأبعادها الإدارية

المدخل المفاهيمي	التركيز الاستراتيجي	القيمة المضافة للقرار القيادي
مدخل الاستشراف	التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وإعداد البدائل الجاهزة.	تقليل الفجوة بين وقوع الحدث وبين الاستجابة له.
مدخل المبادرة	الانتقال من منطق "رد الفعل" إلى منطق "صناعة الفعل".	السيطرة على مسار الأزمة وتوجيهها نحو الحل.
المدخل التحليلي	القراءة الدقيقة للمؤشرات المبكرة في البيئة الداخلية والخارجية.	تحويل المعلومات الصامتة إلى قرارات وقائية نافذة.
مدخل إدارة المخاطر	احتواء التهديدات في مراحلها الجنينية قبل التفاقم.	الحفاظ على الاستقرار المؤسسي بأقل التكاليف الممكنة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (العامري، 2008؛ العلاق، 2012؛ الحسيني، 2015).

كما تُفهم القيادة الاستباقية بأنها قدرة القائد على قراءة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، واتخاذ إجراءات وقائية تقلل من آثارها السلبية قبل تحولها إلى أزمات فعلية (العلاق، 2012). ويبرز في هذا الإطار



البعد الإدراكي والتحليلي بوصفه عنصرًا جوهريًا في بناء القرار القيادي القائم على الفهم العميق للواقع. وفي ضوء ذلك، فإن القيادة الاستباقية تمثل أسلوبًا إداريًا يدمج بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بحيث لا يكتفي بالتعامل مع المستقبل بوصفه حالة غير مؤكدة، بل يسعى إلى التأثير في اتجاهاته وتقليل حالة عدم اليقين (الحسيني، 2015).

ثانياً: إدارة الأزمات (الأبعاد الإجرائية والمراحل الزمنية)

تجاوزت إدارة الأزمات في الفكر الإداري الحديث مفهوم "الإجراءات الطارئة" لتصبح وظيفة استراتيجية حيوية تهدف إلى حماية كيان المؤسسة وضمان استقرارها في بيئة مضطربة وغير يقينية (دويكات، 2021). فهي منظومة متكاملة من التخطيط والرقابة تهدف إلى تمكين القيادة من السيطرة على الأحداث المتسارعة وتقليل حالة عدم اليقين التي ترافق الصدمات المفاجئة. ويمكن تحديد الأبعاد الجوهرية التي تركز عليها إدارة الأزمات من خلال النقاط الآتية:

1. **الاستشعار والإنذار المبكر:** وتتمثل في بناء "قرون استشعار" تنظيمية قادرة على رصد الإشارات الضعيفة التي تسبق الانفجار الفعلي للأزمة، مما يمنح القيادة "ميزة زمنية" للمناورة والحركة قبل فوات الأوان (بادي، 2020).
2. **التخطيط بالسيناريوهات:** إن جوهر إدارة الأزمات يكمن في "التفكير الافتراضي"، عبر وضع بدائل متعددة للتعامل مع أسوأ الاحتمالات المتوقعة، وهو ما يقلص من عنصر المفاجأة ويدعم سرعة اتخاذ القرار (الزبيدي، 2023).
3. **ديناميكية الاستجابة:** وتتعلق بقدرة المنظومة على التحول السريع من حالة التشغيل العادي إلى حالة "إدارة الطوارئ" دون حدوث انهيار في هيكل اتخاذ القرار أو فقدان السيطرة على الموارد (عقلم، 2022).
4. **التعلم التنظيمي واستخلاص الدروس:** لا تنتهي إدارة الأزمة بزوال آثارها، بل بتبني منهجية علمية لتقييم الأداء، وضمان عدم تكرار الفجوات الإدارية التي أدت لنشوء الأزمة، وتحويل التهديد السابق إلى فرصة للتطوير المستقبلي (العبادي، 2021).

يمكن تقسيم مراحل إدارة الأزمات وفقاً للمنظور الاستباقي إلى الآتي:

مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والاستعداد): تركز هذه المرحلة على تحليل نقاط الضعف وبناء فرق إدارة الأزمات وتدريبها، وهي المرحلة التي يتجلى فيها دور "القيادة الاستباقية" في أعلى مستوياته عبر إجهاض مسببات الأزمة في مهدها (التميمي، 2022).

مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار: تبدأ عند وقوع الأزمة فعلياً، وتتطلب حضوراً قيادياً يتسم بالحزم والقدرة على التواصل الشفاف لامتنصاص الصدمة وتوجيه السلوك الجمعي، مع العمل على "حصر الحريق" ومنع انتقاله إلى مفاصل الدولة أو المؤسسة الأخرى (صالح، 2023).

مرحلة استعادة التوازن والتعافي: وهي مرحلة إصلاح الأضرار وإعادة الثقة في المنظومة، حيث يتم تقييم الأداء القيادي وتحديث قاعدة البيانات المعرفية للمؤسسة بناءً على التجربة الميدانية (العقيل، 2024).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات (مختصر)

يقدم هذا المحور نموذجاً تفسيرياً يوضح العلاقة التكاملية بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات، إذ يفترض أن الانتقال من القيادة التقليدية التفاعلية إلى القيادة الاستباقية يسهم في تقليل تداعيات المخاطر قبل تفاقمها، من خلال تقليص عنصر المفاجأة وزيادة كفاءة الاستجابة.

ويتكون النموذج من متغيرين رئيسيين: القيادة الاستباقية (الاستشعار، المبادرة، إدارة التوقعات) بوصفها متغيراً مستقلاً، وإدارة الأزمات (الإنذار المبكر، احتواء الأضرار، استعادة التوازن) بوصفها متغيراً تابعاً. وتشير العلاقة بينهما إلى أن فاعلية الممارسات الاستباقية تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الصدمات وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

كما يتضح أن العلاقة بين المتغيرين ليست خطية، بل تفاعلية وديناميكية، حيث تسهم إدارة الأزمات الناجحة في تطوير خبرات القيادة الاستباقية وتحسين دقة التنبؤات المستقبلية، بما يعزز القدرة على مواجهة الأزمات المعقدة. وتبرز هذه العلاقة في أربعة أبعاد رئيسية:

1. التحول من رد الفعل إلى الاستباق: إذ تتحول إدارة الأزمات من معالجة لاحقة إلى منع مسبق لمسببات الأزمة وتقليل آثارها.
2. تقليل عنصر المفاجأة: عبر أنظمة الإنذار المبكر وتحليل المؤشرات البيئية، مما يرفع جودة القرار في الظروف الضاغطة.



3. تعزيز الجاهزية التنظيمية: من خلال تطوير الموارد البشرية وبناء سيناريوهات مسبقة للتعامل مع الأزمات.
4. تفعيل البعد القيمي: إذ تسهم القيم والشرعية الأخلاقية في دعم الامتثال الطوعي وتسريع استعادة الاستقرار.
5. تحقيق التعلم التنظيمي: عبر تحويل الأزمات إلى خبرات تراكمية تسهم في تحسين القدرة التنبؤية مستقبلاً.

المبحث الثالث: التحليل التطبيقي في تجربة السيد السيستاني

أولاً: نتائج التحليل الاستراتيجي للتجربة القيادية أظهرت الدراسة أن القيادة الاستباقية تمثل نمطاً قائماً على الاستشراف المبكر للمتغيرات قبل تحولها إلى أزمات فعلية، مما يعكس انتقالاً من النمط التفاعلي إلى النمط الوقائي في القيادة. ويتجلى ذلك في القدرة على قراءة المؤشرات الأولية للأزمة والتدخل في "نافذة القرار" المناسبة، بما يسهم في تقليل كلفة الأزمات وتعزيز فرص احتوائها في مراحلها المبكرة.

كما بينت النتائج أن فاعلية القيادة الاستباقية لا ترتبط بسرعة الاستجابة فقط، بل بقدرتها على التأثير في مسار الأزمة قبل تصعيدها، حيث يُعد الاستشعار المبكر عاملاً محورياً في منع تفكك البنى المؤسسية وتعزيز الاستقرار في البيئات المضطربة.

وتشير النتائج إلى أن هذا النمط القيادي، كما في التجربة المدروسة، أسهم في الحفاظ على التوازن الاجتماعي في مراحل حرجة، من خلال توجيه مسار الأحداث نحو الاحتواء بدل الانفجار، بما يعكس تطبيقاً عملياً لمدخل القدرات الديناميكية في سياق إدارة الأزمات.

ثانياً: استنتاجات فاعلية القرار القيادي خلصت الدراسة إلى أن فعالية القرار القيادي ترتبط بالتوقيت الاستراتيجي أكثر من ارتباطها برد الفعل، حيث يسهم التدخل المبكر في إعادة تشكيل مسار الأزمة وتقليل أثارها. كما يتضح أن دور القيادة لم يعد يقتصر على إدارة الأزمة بعد وقوعها، بل امتد إلى إدارة البيئة المولدة للأزمة ومنع تكرارها مستقبلاً، وهو مستوى متقدم في الفكر القيادي الحديث.

ثالثاً: الدلالات التطبيقية توصل البحث إلى مجموعة من الدلالات التطبيقية، أبرزها:

1. القيادة بالشرعية الأخلاقية: اعتماد الشرعية الأخلاقية يعزز الامتثال الطوعي ويقلل الحاجة إلى الرقابة المباشرة، خاصة في الظروف الحرجة.
2. إدارة الاستقرار المؤسسي: يتطلب نجاح القيادة الاستباقية امتداد دورها لما بعد الأزمة لضمان استقرار البيئة التنظيمية ومنع إعادة إنتاج الأزمات.
3. تعميم النموذج القيادي الإنساني: يمكن الاستفادة من هذا النموذج في تطوير ممارسات القيادة الحديثة، من خلال التركيز على القيم الإنسانية والمصلحة العامة كمرتكزات أساسية في بناء القرار القيادي.

رابعاً: أدوار السيستاني القيادية في الأزمات

عند إخضاع المواقف القيادية للسيد السيستاني للتحليل الإداري، نجد أنها لم تكن مجرد ردود أفعال لحظية، بل جسدت أبعاد القيادة الاستباقية بكافة تفاصيلها. ففي أزمة الفتنة الطائفية عام 2006، تجلّى بُعد 'التوجه نحو المستقبل' من خلال خطاب 'الأنفس' الذي منع انزلاق الموارد البشرية نحو الفوضى الإدارية والأمنية، محققاً استقراراً مجتمعياً حال دون انهيار مؤسسات الدولة. أما في عام 2014، فقد برز بُعد 'المبادرة واستشراف المخاطر' في أبهى صورته من خلال فتوى الجهاد الكفائي، التي مثلت عملية إدارية استباقية لتحويل القوى الكامنة إلى قوى فعلية منظمة، سدّت الفراغ الأمني الاستراتيجي في توقيت حرج، مما يثبت أن جوهر هذه القيادة يقوم على استباق الحدث قبل استفحاله.

الركن الأول: المرتكزات المفاهيمية والبيئية القيادية تعد القيادة الاستباقية من المفاهيم الإدارية التي تقوم على القدرة على استشراف الأحداث قبل وقوعها والتأثير في مسار تشكلها بدل الاكتفاء بالتعامل معها بعد وقوعها، ويزداد هذا المفهوم أهمية في البيئات المعقدة التي تتسم بتعدد الأزمات وسرعة التحول وعدم استقرار البنى المؤسسية، حيث تصبح القدرة على قراءة المؤشرات المبكرة وإدارة المخاطر عنصراً أساسياً في الحفاظ على استقرار الدولة أو المنظمة (التميمي، 2022). وفي هذا الإطار يمكن تحليل تجربة السيد علي السيستاني بوصفها نموذجاً تطبيقياً لقيادة استباقية اعتمدت على التأثير غير المباشر في توجيه مسار الأحداث السياسية والاجتماعية في العراق عبر أدوات الشرعية الأخلاقية والتوجيه القيمي العام، وهو ما يعكس تحولاً من القيادة التنفيذية التقليدية إلى القيادة التأثيرية القائمة على بناء القناعة المجتمعية (Influence-Based Leadership). ومن وسط العراق في قلب مدينة النجف القديمة وعلى بعد



أمتار من مرقد الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام، برز نموذج قيادي ذو تأثير تاريخي واسع، فعلى الرغم من محدودية الموارد المادية لمركز صناعة القرار، إلا أن كفاءة المخرجات الاستراتيجية كانت في أعلى مستوياتها، وهو ما يعكس كفاءة توظيف الموارد غير الملموسة (Intangible Resources) في العملية القيادية. والذي كان كخليفة النحل اصطف مع العدل واصطف مع المظلومين واصطف مع الفقراء يجتذب المحتاجين والطلبة والمحبين، حيث تشكلت بيئة قيادية ذات حركية فكرية مستمرة قائمة على الاستنباط والتحقيق والتدقيق، وبناء الكبريات وتطبيقها على الصغريات في مختلف المجالات، الأمر الذي جعل القرارات تأتي نتيجة دراسات وافية وعميقة تعكس نضجاً عالياً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ولا تدل هيئته على أن ساكنه زعيم وقائد يدين له بالولاء المطلق الملايين من المسلمين حول العالم، لكن وراء رمزية البيت التقليدي تتكشف ملامح شخصية قيادية تمتلك سلطة روحية لا تقوم على المنصب ولا على أدوات قسرية، بل على الزهد والتجرد، وهو ما يعزز من مفهوم الشرعية الأخلاقية كبديل عن الشرعية الرسمية في التأثير القيادي. وطريقته في القيادة تقوم على طرح المفاهيم كما هي، وتوضيح التكليف، والسعي إلى تحقيق الانسجام الاجتماعي دون اللجوء إلى الأوامر الصارمة، وهو ما يعكس نمط القيادة القيمة التي تقود السلوك عبر الإقناع لا الإلزام، وبهذا النفس القيادي قاد القلوب قبل الجوارح، وواكب النكبات، وقاد الأمة بصورة تفاعلية اندمج فيها مع المجتمع حتى أصبح جزءاً من وعيه الجمعي.

لقد كان مسار السيد السيستاني القيادي فريداً من نوعه، وهذه المنهجية تمثل نموذجاً قابلاً للتطبيق في مختلف مستويات القيادة، سواء على مستوى الأسرة أو المؤسسة أو الدولة، بل ويمكن تعميمها كإطار إنساني للقيادة في البيئات المعقدة (بادي، 2020).

وفي الإطار المنهجي، يمكن اعتبار هذا الركن وحدة تحليل أساسية تتمثل في "البيئة القيادية"، حيث تكشف النتائج أن محدودية الموارد المادية مقابل وفرة الموارد القيمة أسهمت في بناء نموذج قيادة قائم على التأثير غير المباشر، وهو ما يفسر فاعلية القيادة الاستباقية في البيئات غير المستقرة.

الركن الثاني: استباق الفراغ الدستوري والسيادي لقد كان العراق أشبه بسفينة في بحر متلاطم الأمواج عاصف بالقضايا والمشاكل، بحر من الكراهية والأيديولوجيات القومية والطائفية وتهديدات الأجناس الخارجية الطامعة، ولحسن حظ العراقيين كان هو فاعل قيادي داعم للاستقرار، فرسم لهم المسار الصحيح لتلك السفينة لتجنب القرصنة الذين كادوا أن يسيطروا عليها ويغرقون الجميع.

لقد واجهت سلطة التحالف المؤقتة في العراق بعد الإطاحة بصدام حسين أزمة تتعلق بمشروع بناء الدولة، حيث عينت مجلساً لصياغة الدستور، إلا أن هذا المسار كان يحمل مخاطر تكوين بنية مؤسسية ضعيفة خاضعة للتأثير الخارجي. في هذا السياق، كان السيد السيستاني متشككاً في الافتراضات المطروحة، فبادر بإصدار فتوى أكدت ضرورة أن تكون صياغة الدستور عبر جمعية منتخبة، وهو ما مثل تدخلاً استباقياً أعاد توجيه العملية السياسية نحو مسار أكثر شرعية.

وقد أظهرت هذه الخطوة أن القيادة الاستباقية لا تنتظر اكتمال الأزمة، بل تتدخل في مراحلها التكوينية، حيث أدى هذا القرار إلى شل المسار غير المتوازن وإعادة ضبطه، مما يعكس كفاءة عالية في إدارة المخاطر السيادية. ولقد فشل النهج الأمريكي في فرض مساره، وأثبت السيد تمسكه بالقيم الديمقراطية الحقيقية، في مقابل خطابات لم تقدم حلولاً واقعية للشعب العراقي، مما يجعل هذا الموقف نموذجاً تطبيقياً للقرار الاستباقي الذي يمنع تشكل بيئة مؤسسية هشّة (عقلم، 2022). ومن زاوية التحليل المنهجي، تمثل هذه الحالة وحدة تحليل "قرار استباقي سيادي"، حيث تشير النتائج إلى أن التدخل المبكر في مرحلة التأسيس. المؤسسي يسهم في منع ترسيخ التبعية، ويعزز استقلالية القرار الوطني.

الركن الثالث: إدارة التنوع وإفشال مشاريع التقسيم بسبب الطبيعة الطائفية لزعامه صدام حسين لعقود من الزمن نفذت الولايات المتحدة عدداً من المبادرات في محاولة لتقسيم العراق على أسس طائفية ونتيجة لذلك تسبب تنفيذ الولايات المتحدة لهذا النمط في العديد من المشاكل في العراق وأصبح العراقيون أمام طريق طويل محفوف بالمخاطر إذ كانت الخطى الأمريكية مبنية على ثلاثية معروفة وهي محافظات الشمال للأكراد وبغداد للسنة ومحافظات الجنوب للشيعية مزاج الشارع بأكمله في حالة ذهنية يتجه إلى الرد الطائفي والدفاع عن طائفته وقوميته حتى لو أدى إلى حرب مدمرة ولن ألوم الناس على ذلك خصوصاً بعد ما رسمته أمريكا من كوارث بعنوان طائفي للعراق انسحبت أمريكا من العراق بحلول ديسمبر 2011 واخترقت الجماعات المسلحة والتفجيرات تطل مؤسسات البلاد ودفاعاتها مما خلف وضعاً أمنياً هشاً وكان على السيد أن يتعامل مع هذه الفوضى بمهارة وسط هذه الأجواء وكان على العراقيين أن يجتازوا هذه المرحلة مع ما يرافقها من فوضى طائفية حقيقية ولكن هل يا ترى سيتحمل الناس أمر السيد السيستاني الذي خالف



الإفرازات الطائفية حيث قرارته خالفت كل هذا المزاج القبلي وهو الذي لا يهتم بما يقوله الناس وإنما يحدد الوظيفة الشرعية الإلهية في تلك الأثناء كان السيد السيستاني أكثر الأصوات صراحة ودعا إلى التعايش السلمي لجميع أطراف شعب العراق والمساعدة في إعادة بناء شكل الدولة بالطريقة التي تضمن الوحدة العراقية لا التشكيل الطائفي كما أدان كل المحاولات الرامية إلى تقسيم العراق إلى مناطق نفوذ مختلفة الذي وضعته أمريكا السيد أفضل مشروع تقسيم العراق من خلال التفوق الإداري في إدارة الأزمات من خلال حكمته حيث عرف كيف يواجه المشروع التقسيمي بالمنطقة موضحاً أن مشروع الوحدة الوطنية وتبنيه الخطاب الأبوي المعتدل لجميع أطراف الشعب هو الذي أفضل مشروع تقسيم العراق وقد قدم السيد خلال هذه المدة مساهمة كبيرة في إبقاء البلاد على المسار الصحيح والحفاظ على نموذج للتعايش المختلط بين باقي المكونات الأخرى الطوائف حتى أصبحوا مزيجاً واحداً هو العراق وتعد هذه الممارسة تجسيدا لـ إدارة أصحاب المصلحة في ذروة تعقيدها (الزبيدي 2023).

وعلى المستوى التحليلي، تمثل هذه الحالة نموذجاً متقدماً لإدارة أصحاب المصلحة في بيئة انقسام حاد، حيث تشير النتائج التحليلية إلى أن تبني خطاب جامع قائم على الهوية الكلية أسهم بشكل مباشر في خفض مستويات الاستقطاب المجتمعي، ومنع انتقال التوترات من مستوى الاختلاف الاجتماعي إلى مستوى الصراع البنيوي، وهو ما يعزز الطرح القائل بأن القيادة القيمية تمثل أداة أكثر فاعلية في إدارة التنوع مقارنة بالأدوات السلطوية التقليدية، خصوصاً في البيئات الهشة متعددة الهويات.

الركن الرابع: الاستجابة الحاسمة وإدارة الأزمة الوجودية في عام 2014 اجتاحت عصابات داعش مناطق واسعة من العراق ووصلت البلاد إلى حافة السقوط حيث كان سقوط بغداد يبدو وشيكاً كان جسد البلد يتأكل بفعل تقدم دموي عجيب يحترف قتل الإنسان يتستر هؤلاء تحت شعارات الإسلام لكن ممارساتهم تتناقض مع جوهر الإسلام وتبني العنف كوسيلة لتحقيق أهدافها (الهاشمي، 2015) سيطر هذا التنظيم المتطرف على مدينة الموصل والمناطق الغربية بأكملها وهدفه النهائي كان إسقاط بغداد لتعود الحياة لمشروع المحتل في تقسيم العراق إلى ثلاثة أجزاء كان التقدم السريع لداعش يبث الرعب في قلوب الناس خصوصاً مع ضعف القيادة الحكومية وتراجع معنويات الجيش مما أسفر عن هروب آلاف الجنود (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2016) كانت التوقعات قريبة جداً بحدوث فاجعة في بغداد أعد لها جيداً ذبول البعث والاحتلال والمتطرفين والرعاك وفي خضم ذلك الرعب وهشاشة موقف الدولة العراقية بادر السيد السيستاني بإصدار فتوى الجهاد الكفائي خطط في اللحظة الحاسمة وفي الوقت المناسب لها حيث أصدر بياناً دعا فيه المواطنين الذين يتمكنون من حمل السلاح الدفاع عن أرضهم وشعبهم ومناطقهم جاء موقف السيد السيستاني كخطوة فارقة وما هي إلا ساعات وقد شكلت هذه الفتوى منعطفاً تاريخياً إذ أدت إلى تشكيل الحشد الشعبي الذي انضم إليه ملايين المقاتلين من عامة الشعب في غضون يوم واحد فقط ليصبح رأس الحربة في مواجهة داعش وإفشال مخططاته (عبد الجبار، 2017).

الركن الخامس: استدامة الاستقرار وإدارة ما بعد الأزمة بعد عام 2014 دخل العراق مرحلة ما بعد الأزمة وهي مرحلة لا تقل تعقيداً عن الأزمة نفسها حيث تتطلب إدارة أثارها ومنع إعادة إنتاجها ومن منظور إداري تمثل هذه المرحلة إدارة الاستقرار طويل الأمد التي تركز على معالجة جذور الخلل وليس نتائجه فقط في هذه المرحلة برز دور توجيهي يركز على تعزيز وحدة المجتمع ودعم استقرار الدولة وتوجيه السلوك العام نحو تجنب أسباب الانقسام ويمكن فهم هذا الدور بوصفه ممارسة لإدارة ما بعد الأزمة تهدف إلى تعزيز القدرة المؤسسية على الاستمرار ومنع العودة إلى حالة عدم الاستقرار وقد أكدت كتابات فكرية معاصرة في المجال الشيعي أن استدامة الاستقرار في التجارب المعقدة تعتمد على بناء وعي جمعي يرفض إعادة إنتاج أسباب الأزمة (مركز البحوث الإسلامية في قم 2022) ومن منظور منهجي، تمثل هذه المرحلة وحدة تحليل "إدارة ما بعد الأزمة"، حيث تشير النتائج التحليلية إلى أن استدامة الاستقرار لا تتحقق عبر المعالجات الأمنية أو المؤسسية المباشرة فقط، بل من خلال إعادة بناء الإدراك الجمعي وتوجيه السلوك المجتمعي نحو رفض أسباب الانقسام، وهو ما يؤكد أن القيادة الاستباقية تمتد وظيفياً إلى ما بعد انتهاء الأزمة، وتعمل على تحسين البيئة من إعادة إنتاجها.

جدول (2): التحليل التطبيقي لأبعاد القيادة الاستباقية في تجربة السيد السيستاني

البعد القيادي	الممارسة الواقعية المستخلصة	الفائدة التطبيقية للمؤسسات
---------------	-----------------------------	----------------------------



البعد القيادي	الممارسة الواقعية المستخلصة	الفائدة التطبيقية للمؤسسات
الاستشعار المبكر (Scanning)	الاعتماد على شبكة معلومات واسعة ومستقلة لتحليل "النبض" العام قبل اتخاذ أي قرار.	تجنب "العمى التنظيمي" واتخاذ قرارات مبنية على حقائق الميدان لا تقارير المكاتب.
إدارة الصمت الاستراتيجي	اختيار "التوقيت الدقيق" للتدخل فالصمت أحياناً يكون أداة لامتناص غضب الأزمة والحديث يكون للحسم.	تعلم فن "ضبط الإيقاع" التنظيمي وعدم استهلاك الهيبة القيادية في أزمات ثانوية.
هندسة الحلول الشاملة	تقديم حلول لا تعالج "عَرَض" الأزمة فقط بل تضع إطاراً قانونياً أو أخلاقياً يمنع تكرارها (مثل التركيز على الدستور أو الانتخابات).	الانتقال من "إطفاء الحرائق" إلى "بناء أنظمة الوقاية" المستدامة داخل المؤسسة.
القيادة بالقدوة (Moral Authority)	مطابقة القرار للقيم المعلنة، مما يجعل الانصياع للقرار نابغاً من الإيمان بجوداه لا من الخوف من السلطة.	خفض تكلفة "الرقابة" وزيادة مستوى "الالتزام الطوعي" من قبل الأفراد في أوقات الطوارئ.
إدارة التوازنات (Stakeholder Mgmt)	الوقوف على مسافة واحدة من جميع الأطراف المتصارعة لضمان دور "المسهّل" للحل في المرحلة النهائية.	تطوير مهارات التفاوض الإداري والحفاظ على حيادية المؤسسة في بيئات العمل المشحونة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل التطبيقي للمواقف القيادية.

ثانياً: التمييز بين القيادة الاستباقية للسيد السيستاني والأنماط القيادية الأخرى يمكن فهم التمييز بين القيادة الاستباقية في تجربة السيد السيستاني وبين الأنماط القيادية الأخرى من خلال طبيعة التدخل القيادي ومرجعياته الزمنية والقيمية. فهذه القيادة لا تنتمي إلى النماذج التقليدية التي تعتمد على رد الفعل، بل تتجاوزها إلى نمط قائم على التأثير المبكر في مسار الأحداث قبل اكتمال تشكلها، بما يجعلها أقرب إلى "إدارة الوقاية من الأزمة" بدل "إدارة الأزمة بعد وقوعها". فعلى مستوى المقارنة، تختلف هذه القيادة عن القيادة الكاريزمية في كونها لا تعتمد على الجذب العاطفي أو الحشد الجماهيري المؤقت، بل تركز على شرعية أخلاقية وقيمية مستقرة تُترجم إلى تأثير هادئ وعقلاني في السلوك الجمعي. وهذا يعني أن مصدر النفوذ هنا ليس الانبهار اللحظي، بل الاتساق القيمي المستمر الذي يولد قبولاً اجتماعياً طويل الأمد.

أما بالمقارنة مع القيادة الاستراتيجية، فإن الأخيرة غالباً ما تركز على تخطيط طويل الأمد ضمن مسارات مستقبلية محددة سلفاً، في حين تتميز القيادة الاستباقية في هذا النموذج بقدرتها على التدخل داخل "الزمن القصير للأزمة"، أي في اللحظات التي تتشكل فيها الانحرافات قبل أن تتحول إلى أزمات مكتملة. وبذلك فهي تمثل دمجاً بين الاستشراف المستقبلي والحسم اللحظي في آن واحد، بما يحقق تقليل الكلفة الإجمالية للأزمة عبر منع نشأتها أصلاً بدل إدارتها بعد تفاقمها. وعليه يمكن تمييز هذا النمط من خلال ثلاثة محاور تحليلية رئيسية:

1. كفاءة الاستشراف مقابل الارتباك الإداري: تُظهر التجربة أن القيادة الاستباقية اعتمدت على ما يمكن وصفه بـ"أنظمة إنذار مبكر غير رسمية"، تقوم على قراءة المؤشرات السياسية والاجتماعية وتحليل اتجاهاتها قبل تفجرها. ويشير (العامري، 2008) إلى أن السلوك التنظيمي الاستباقي يمنح القيادة قدرة أعلى على ضبط



- المتغيرات البيئية بدل الانقياد لها. ويتجلى ذلك في القدرة على احتواء الانعكاسات الخطيرة للأزمات المفاجئة، كما في أزمة تفجير سامراء عام 2006، حيث تم منع انتقال الأزمة إلى مستوى الانفجار الأهلي عبر توجيه السلوك العام نحو التهدئة، ما يعكس انتقالاً من منطق "رد الفعل" إلى منطق "إدارة الانفعال الجمعي".
2. الشرعية الأخلاقية مقابل الإكراه السلطوي: في حين تعتمد بعض الأنماط القيادية على أدوات السلطة المباشرة أو الإكراه المؤسسي، فإن هذا النموذج يركز على ما يمكن تسميته بـ"النفوذ القيمي المستدام"، الناتج عن الاتساق بين الخطاب والممارسة، وبين القول والسلوك. وقد وُفّر هذا النوع من الشرعية ما يشبه "الحياد الاستراتيجي"، الذي يسمح باتخاذ مواقف حساسة دون الدخول في صراعات مباشرة على السلطة، مما عزز من قدرة القيادة على التأثير غير المباشر في بيئة شديدة التعقيد. وبهذا المعنى، تصبح الشرعية الأخلاقية بديلاً وظيفياً عن السلطة الرسمية في إنتاج الامتثال الاجتماعي الطوعي.
3. التخطيط بالسيناريوهات مقابل الارتجال: تكشف المعطيات أن القيادة الاستباقية في هذا النموذج لا تقوم على الارتجال أو الاستجابة اللحظية غير المنظمة، بل على بناء "جاهزية مؤسسية مسبقة" تعتمد على تحويل الخبرة المتراكمة إلى أدوات استجابة مستقبلية. ويظهر ذلك في القدرة على تفعيل مؤسسات اجتماعية وإنسانية مرنة أثناء الأزمات، بما ينسجم مع مفهوم "المرونة الاستراتيجية"، حيث يتم تحويل البنى التنظيمية إلى وحدات قابلة للتكيف السريع مع التهديدات المتغيرة، دون فقدان الاتجاه العام للاستقرار. يتضح من هذا التمييز أن القيادة الاستباقية في تجربة السيد السيستاني تمثل نمطاً مركباً يتجاوز التصنيفات التقليدية للقيادة، إذ يجمع بين الاستشراف المبكر، والشرعية الأخلاقية، والقدرة على التدخل في اللحظات الحرجة، بما يجعلها أكثر فاعلية في البيئات غير المستقرة مقارنة بالأنماط القيادية الكلاسيكية.

جدول (3): المقارنة بين القيادة التفاعلية والقيادة الاستباقية

مقارنة المعيار	نمط رد الفعل (القيادة التفاعلية)	نمط المبادرة (القيادة الاستباقية)	الدليل الإداري من تجربة السيد السيستاني
التوقيت	الاستجابة بعد وقوع الأزمة وتفاقم آثارها.	استشراف الأزمة والتدخل في "اللحظة الحرجة" قبل الانفجار.	إصدار فتوى الدفاع الكفائي في لحظة الانهيار الوشيك لمنظومة الدولة لمنع سقوطها الكلي.
مصدر القرار	ناتج عن ضغوط الأحداث والانفعال اللحظي.	ناتج عن قراءة عميقة لتوازنات القوى وفهم البنى الاجتماعية.	قرارات تتجاوز السطحيات إلى فهم حساسيات اللحظة التاريخية وتوقيت القرار.
الهدف الإداري	محاولة معالجة الأضرار الناتجة (إدارة الضرر).	منع وقوع الضرر أو تحجيمه قبل استفحاله (منع الضرر).	التنبيه المبكر لضرورة كتابة الدستور بأيدٍ وطنية لمنع أزمات السيادة والتدخلات الخارجية مستقبلاً.
إدارة الموارد	استنزاف الموارد في معالجة النتائج المتلاحقة.	تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الحل الجذري.	توظيف "الحقوق الشرعية" في مجالات إنسانية ومؤسسية لدعم الاستقرار دون توظيف سياسي.



مقياس المقارنة	نمط رد الفعل (التفاعلية)	نمط المبادرة (الاستباقية)	الدليل الإداري من تجربة السيد السيستاني
مستوى السيطرة	القائد يكون في موقع "المنفعل" والمستجيب للأحداث.	القائد يكون في موقع "الفاعل" وصانع الحدث.	تحويل "الهدوء الاستراتيجي" إلى وسيلة للتحكم في الأزمات وضبط التفاعلات المجتمعية.

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: أدواره القيادية

وللتعرف على المزيد عن مسؤوليات وواجبات القائد في مختلف المجالات، يمكن التعمق في شخصية السيد السيستاني بوصفه نموذجاً قيادياً مركباً. وقد قدّم الدكتور هنري مينتزبيرغ (Mintzberg, 2008)، وهو أحد أبرز الأكاديميين في العلوم الإدارية، عشرة أدوار أساسية للقائد في إدارة الصراعات والأزمات. ومن هذا المنطلق يمكن تحليل هذه الأدوار في ضوء التجربة القيادية للسيد السيستاني، مع طرح تساؤل تحليلي حول مدى امتلاكه لخبرة الإشراف الإداري، وكيف تم تفسير قراراته في سياقات مختلفة، بما يفتح المجال أمام القارئ لتأمل عمق هذه التجربة ومدى تجاوزها للتوقعات التقليدية.

1. دور الرمز: مع توسع بيئة السلام التي يركز عليها السيد السيستاني، اتسعت دائرة التأثير الرمزي للقيادة لتشمل أتباعاً ومريدين من مختلف أنحاء العالم، ما عزز من حضورها كرمزية قيادية عابرة للحدود الوطنية. وقد ارتبط هذا الدور بتعزيز خطاب التعايش والدولة المدنية والتعددية الديمقراطية التي تضمن المساواة وحرية الاختلاف، رغم التنوع العرقي والطائفي في العراق.

هذا الخطاب أسهم في رفع مستوى التوافق الاجتماعي، وترسيخ قيم التسامح، وتقليل الاستقطاب، خصوصاً في فترات التحول السياسي. كما أن ثبات الموقف في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية أدى إلى تعزيز شبكة التأثير الرمزي، التي توسعت لتشمل شرائح واسعة داخل العراق وخارجه، بما يعكس تحول القيادة إلى مرجعية قيمية ذات تأثير عالمي. وقد اكتسب السيد السيستاني مكانة رمزية استثنائية، وُصفت في بعض الأدبيات بأنها حالة قيادية يصعب تكرارها أو توريثها في المدى القريب (مركز دراسات الحوزة العلمية، 2021).

2. دور القائد: يرتبط مفهوم القيادة عادةً بالتحفيز الجماهيري والخطابات العاطفية، كما في نماذج قيادية تقليدية معروفة. إلا أن تجربة السيد السيستاني تمثل نموذجاً مغايراً، حيث اعتمد على الابتعاد عن الإعلام والظهور العلني، حتى في أكثر اللحظات حساسية. وي طرح هذا النموذج سؤالاً تحليلياً حول كيفية ممارسة القيادة والتأثير دون أدوات إعلامية مباشرة. ويكمن الجواب في طبيعة "التأثير القيمي" الذي يعتمد على القدرة البيانية على الإقناع والسلوك العملي المتزن، بدل الخطاب الجماهيري. وقد تميز هذا الأسلوب بتركيز القيادة على المضمون لا الشكل، وعلى الفعل لا الظهور، حيث ارتكز التأثير على التوجيه غير المباشر من خلال الوكلاء، والخطاب الإرشادي القائم على القيم. كما أن دقة التوقيت في إصدار المواقف، والحسم في لحظات الأزمات، يعكس مستوى عالياً من الوعي الإداري في قراءة الواقع المعقد (البغدادي، 2017).

3. الحكمة وبعد النظر: تتجسد الحكمة في القدرة على وضع الأمور في سياقها الصحيح، وعدم اتخاذ القرار إلا بعد دراسة شاملة للمعطيات والظروف المحيطة. ويتضح هذا النمط في مواقف متعددة، منها التعامل مع الاحتلال الأمريكي، وإدارة الانتخابات، وأزمات العنف والإرهاب. إن هذه القرارات لم تكن ارتجالية، بل اعتمدت على التروي والتحليل العميق، بما يضمن إصدار القرار في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب. ويؤكد هذا أن القيادة ليست مجرد فعل لحظي، بل عملية إدراكية تتطلب تقييماً دقيقاً للعواقب. وقد أشار الفكر الإداري إلى أهمية هذا النوع من القيادة في المؤسسات، حيث لا يُتخذ القرار إلا بعد دراسة السياق الزمني والمكاني وانعكاساته على المؤسسة وسمعتها (العلاق، 2015).

4. الاستبصار وقوة التنبؤ: يمتاز هذا البعد بقدرة القيادة على قراءة اتجاهات الأحداث قبل اكتمالها، وفهم سلوك الفاعلين في بيئة غير مستقرة. وقد تجلت هذه القدرة في التعامل مع الأزمات الكبرى مثل 2003 و2014،



- حيث كانت التوقعات تشير إلى انهيار شامل، إلا أن الفعل القيادي أسهم في تغيير المسار. وقد برزت فتوى الجهاد الكفائي كنقطة تحول استراتيجية غيرت ميزان القوى، وهو ما يعكس قدرة استباقية على تحويل مسار الأزمة قبل اكتمالها. وتشير بعض التحليلات إلى أن هذا النمط من القيادة يضعف قدرة الخصوم على التنبؤ بالمواقف، ويزيد من عنصر المفاجأة في إدارة الأزمات (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2020).
5. دور التواصل: يتمثل هذا الدور في بناء قناة اتصال مستمرة مع المجتمع عبر خطب الجمعة والفتاوى والرسائل التوجيهية، التي تناولت قضايا اجتماعية وسياسية وتربوية. كما لعبت هذه الفتاوى دوراً مهماً في توجيه الرأي العام، وتعزيز التماسك الاجتماعي، خصوصاً في أوقات الأزمات مثل الحرب ضد الإرهاب، حيث ساهمت في تعبئة المجتمع للدفاع عن الدولة.
- ويُفهم هذا الدور بوصفه تواصلًا وظيفيًا يربط بين القيادة والمجتمع عبر أدوات غير مباشرة، قائمة على التوجيه القيمي (عبد الحميد، 2018).
6. دور المراقب: يرتبط هذا الدور بمتابعة المشهد السياسي والاجتماعي وضبطه بما يحقق الاستقرار العام. وقد تجلّى ذلك في المواقف المتعلقة بالانتخابات، والأزمات الطائفية، وإدارة الوضع الأمني. كما يشمل هذا الدور مراقبة الالتزام بالنظام العام ومنع الانحرافات المؤسسية، مع التأكيد على احترام القوانين باعتبارها إطاراً لحماية المجتمع. ويعكس هذا البعد فهماً إدارياً لمفهوم الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع الأزمات قبل تفاقمها، وليس مجرد التعامل معها بعد وقوعها (الطائي، 2016).
7. دور الناشر: يتجلى هذا الدور في نشر القيم الإنسانية والاجتماعية، وتعزيز التكافل داخل المجتمع، خصوصاً تجاه الفئات الضعيفة مثل الأيتام وأسر الشهداء. وقد شمل هذا الدور دعماً مادياً ومعنوياً واسعاً، من خلال مؤسسات إنسانية ومبادرات اجتماعية هدفت إلى إعادة بناء الحياة الاجتماعية بعد الأزمات. كما امتد ليشمل أبعاداً روحية وإنسانية، حيث تم التأكيد على البعد الأخلاقي في القيادة، وتعزيز ثقافة التضامن الاجتماعي (وزارة التخطيط العراقية، 2019).
8. دور المتحدث الرسمي: يعتمد هذا الدور على "الصمت الاستراتيجي" بوصفه أداة تأثير، حيث يتم تقليل الظهور الإعلامي مقابل التركيز على الفعل المؤثر في اللحظات الحاسمة. ورغم ذلك، فإن هذا الصمت لا يعني الغياب، بل يمثل أسلوباً إدارياً في إدارة التوقيت السياسي للأحداث، بما يعزز من قوة القرار عند صدوره. وقد ساهم هذا الأسلوب في خلق عنصر مفاجأة استراتيجي في التعامل مع الأزمات، مثل فتوى الجهاد الكفائي، التي شكلت نقطة تحول كبرى في مسار الأحداث (عبد الرحمن، 2017).
9. دور موزع الموارد: يتجاوز هذا الدور الجانب المادي ليشمل الموارد الروحية والمعنوية، حيث يتم توجيه المجتمع عبر القيم الدينية والأخلاقية التي تشكل قاعدة السلوك العام. وتشمل هذه الموارد الزهد، والعبادة، والدعاء، بوصفها عناصر داعمة للاستقرار النفسي والاجتماعي. كما أن هذا النمط القيادي يعكس اندماجاً بين البعد الروحي والإداري، حيث يتم توجيه السلوك العام عبر القيم لا عبر الأوامر المباشرة، وهو ما عزز من تأثير القيادة في المجتمع. وقد أشير إلى هذا البعد في بعض اللقاءات الدولية التي أبرزت العمق الروحي لهذه التجربة القيادية (النجفي، 2020).

إن مخرجات هذه التجربة القيادية يمكن قياسها من خلال ثلاثة مستويات إدارية؛ أولها عند مقارنة زمن الاستجابة - المستوى الأمني، حيث نجحت القرارات في سد الفراغ المؤسساتي عبر تشريع العمل التنظيمي التطوعي. وثانيها المستوى الاجتماعي، من خلال تعزيز التماسك الوطني وتقليل مخاطر 'التفكك التنظيمي' للمجتمع. وثالثها المستوى السياسي، حيث مارست القيادة دور الموجه الاستراتيجي الذي وفر الغطاء الشرعي للإجراءات التصحيحية في مفاصل الدولة. ومن هنا، يمكن استنتاج أن دورة القرار الاستباقي بدأت برصد المؤشرات، ثم التحليل الاستراتيجي للمآلات، وصولاً إلى إصدار المبادرة التي حققت احتواء الأزمة، وهو ما ينسجم مع الفرضية الأولى للبحث في تقليل حالة عدم اليقين في هذه التجربة مع نماذج قيادية عالمية واجهت أزمات وجودية مشابهة، نجد تفوقاً واضحاً في كفاءة إدارة المخاطر الوطنية. فبينما قد تستغرق المؤسسات التقليدية وقتاً طويلاً في البيروقراطية قبل اتخاذ القرار، استطاعت هذه القيادة الاستباقية تحويل المسار الاستراتيجي للأزمة خلال ساعات معدودة، مما يجعلها نموذجاً إدارياً فريداً يجمع بين الرؤية الاستشرافية وسرعة التنفيذ الميداني.



جدول(4): تحليل العمليات الإدارية

الموقف (دراسة الحالة)	الأداة الإدارية المستخدمة	الأثر الإداري المقاس
فتوى الدفاع	التعبئة الاستباقية للموارد	سد فجوة العجز المؤسسي في مواجهة المخاطر
التمسك بالانتخابات	استشراف الاستقرار الهيكلي	بناء الشرعية وتقليل مخاطر الرفض المجتمعي
توجيهات السلم المجتمعي	إدارة التنوع والتماسك التنظيمي	تقليل تكاليف النزاع الداخلي وضمان استدامة الدولة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التحليل التطبيقي للمواقف الادارية.

الاستنتاجات التحليلية للمواقف القيادية الاستباقية:

بناء الى ما تقدم من عرض للمواقف، يمكن بلورة رؤية تحليلية تؤكد أن التجربة القيادية محل الدراسة قد تجاوزت مفهوم الإدارة بالأزمات القائمة على رد الفعل لتنتقل إلى مفهوم الإدارة الاستباقية. ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الإدارية الآتية:

1. التحكم في المسار الاستراتيجي حيث لم تكن المواقف مجرد معالجات آنية، بل كانت تهدف إلى إعادة توجيه مسار الدولة والمجتمع نحو الاستقرار القانوني والدستوري، وهو ما يجسد مفهوم "القصد الاستراتيجي". وهذا يعلم القارئ الإداري ضرورة ربط القرارات العاجلة بالأهداف طويلة الأمد لضمان عدم انحراف المؤسسة عن رؤيتها الكلية تحت ضغط الطوارئ.

2. تحجيم كلف الأزمة (كفاءة إدارة المخاطر) من خلال المبادرة الاستباقية، نجحت القيادة في تقليل الخسائر البشرية والمادية التي كانت تنتج في حال التأخر في اتخاذ القرار، وهو ما يعكس كفاءة عالية في "إدارة المخاطر". الدرس الإداري هنا يكمن في أن "سرعة الاستجابة" هي المحدد الرئيس لخفض الكلف التشغيلية والبشرية في بيئات الصراع.

3. صناعة الرأي العام التفاعلي وتميزت هذه التجربة بالقدرة على تحويل التوجيه القيادي إلى سلوك جمعي، مما يشير إلى وجود نظام اتصالي فعال وقدرة عالية على "التأثير القيادي" تتجاوز الهياكل التنظيمية التقليدية. وهذا يبرز أهمية "القيادة الرمزية" و"إدارة الثقة" كأدوات إدارية قوية لتحريك الموارد البشرية نحو الأهداف المشتركة.

4. الدروس المستفادة في البيئات المضطربة: نستنتج أن فاعلية القيادة الاستباقية استندت إلى دقة الرصد البيئي وسرعة الاستجابة المنظمة مما جعلها نموذجاً يحتذى به في الدراسات الإدارية المعاصرة للعمل في البيئات شديدة الاضطراب. وهذا يتطلب من المديرين المعاصرين تطوير مهارات التنبؤ واليقظة المعلوماتية لتجنب مباغطة الأحداث.

المبحث الرابع: الأبعاد الاستراتيجية والنتائج التحليلية لنموذج القيادة الاستباقية

ثانياً: نتائج البحث

1. أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الاستباقية تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات، من خلال قدرتها على استشراف المخاطر والتعامل معها قبل تفاقمها، بما يسهم في تقليل حجم الخسائر وزيادة فعالية السيطرة على الموقف.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين تبني القيادة الاستباقية وارتفاع مستوى الجاهزية المؤسسية، إذ يسهم هذا النمط في تقليل عنصر المفاجأة وزيادة زمن الاستجابة واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
3. بينت الدراسة أن فاعلية القيادة الاستباقية ترتبط بقدرة القائد على تحليل المؤشرات المبكرة وقراءة البيئة التنظيمية، مما يدعم اتخاذ قرارات وقائية قائمة على معطيات واقعية بدلاً من ردود الفعل الآنية.



4. كشفت النتائج أن دمج البعد القيمي مع البعد الإداري يعزز من شرعية القرار القيادي ويزيد من مستوى الامتثال الطوعي، مما يرفع فاعلية الاستجابة الجماعية خلال الأزمات.
5. خلصت الدراسة إلى أن الانتقال من إدارة الأزمات بعد وقوعها إلى منطوق منع تشكل الأزمات يمثل تحولاً نوعياً في الفكر القيادي المعاصر، ويعزز من الاستقرار المؤسسي وكفاءة الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تبني مفهوم القيادة الاستباقية ضمن السياسات الإدارية للمؤسسات، ودمجه في استراتيجيات التخطيط طويل الأمد، بما يعزز الجاهزية المؤسسية في مواجهة الأزمات والتغيرات البيئية.
2. تطوير القدرات القيادية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات الاستشراف المبكر، وتحليل البيئة، وبناء السيناريوهات المستقبلية، بما يساهم في تحسين جودة القرار في الظروف غير المستقرة.
3. إنشاء وحدات أو نظم إنذار مبكر داخل المؤسسات تعتمد على جمع وتحليل البيانات والمؤشرات البيئية، بهدف اكتشاف بوادر الأزمات والتدخل الوقائي في الوقت المناسب.
4. تعزيز التكامل بين البعد القيمي والبعد الإداري في الممارسات القيادية من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمسؤولية والعدالة، بما يساهم في رفع مستوى الثقة المؤسسية والالتزام الطوعي لدى العاملين.
5. تفعيل التعلم التنظيمي والاستفادة من التجارب السابقة في إدارة الأزمات، مع تشجيع البحوث التطبيقية التي تربط بين النماذج القيادية الحديثة والواقع المؤسسي، بما يدعم تطوير الأداء الإداري واستدامة الاستقرار المؤسسي.

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. الخفاف، حامد، النصوص الصادرة عن سماحة السيد السيستاني في الشأن العراقي، ط5، دار المؤرخ العربي، بيروت، 2015.
2. الساعدي، عبد الكريم، إدارة الأزمات: المفاهيم والاستراتيجيات والوسائل، دار الكتب العلمية، بغداد، 2015.
3. الحسيني، علي، "القيادة الروحية وإدارة التحولات الاجتماعية"، مجلة دراسات إسلامية، العدد 22، 2015.
4. العامري، صالح مهدي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. العلاق، بشير عباس، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012.
6. الكبيسي، عامر خضير، القيادة الاستراتيجية في المنظمات العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
7. الساعدي، مؤيد، "القيادة الاستباقية ومنظمات التعلم: رؤية إدارية معاصرة"، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، 2021.
8. الخفاجي، علي حسين، "دور القيادة المرجعية في استقرار العراق بعد 2003"، مجلة دراسات سياسية، العدد 12، 2018، ص45-67.
9. الساعدي، أحمد كاظم، "القيادة المرجعية وإدارة الأزمات: قراءة إدارية في التجربة العراقية"، مجلة العلوم الإدارية، مج13، ع2، 2021، ص101-120.
10. الحربي، قاسم، سيكولوجية القيادة واتخاذ القرار في الأزمات، دار المناهج، عمان، 2018.
11. البغدادي، محمد جاسم، الحكمة والقرار القيادي في البيئات المعقدة، دار الصفاة، بغداد، 2017.
12. التميمي، علي فاضل، "تحليل دور القيادة في مواجهة الأزمات الأمنية في العراق"، مجلة دراسات استراتيجية، مج5، ع2، 2019، ص33-58.
13. عبد الجبار، حسين علي، "الحشد الشعبي ودوره في مواجهة الإرهاب"، مجلة الأمن الوطني، مج4، ع1، 2017، ص12-29.
14. علقم، محمود حسن، إدارة الطوارئ والأزمات في المؤسسات الحكومية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2022.



15. مركز الدراسات الاستراتيجية، تقرير حول الأوضاع الأمنية في العراق، بغداد، 2016.
16. مركز كربلاء للدراسات والبحوث الاستراتيجية، منشورات العتبة الحسينية المقدسة، كربلاء، 2016.
17. مركز دراسات الحوزة العلمية، دراسات في الفكر الإداري والقيادي في النجف الأشرف، النجف، 2021.
18. مكتب سماحة السيد السيستاني، البيانات والخطابات الرسمية، النجف الأشرف، 2024.
19. الأشكوري، السيد أحمد، مقابلة شخصية غير منشورة حول المنهج القيادي في مدرسة النجف الأشرف (مصدر شفوي)، 2024.

ثانياً: المصادر الأجنبية

20. Bateman, T. S. & Crant, J. M., "The Proactive Component of Organizational Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol.14, No.2, 1993, pp.103–118.
21. Pearson, C. M. & Clair, J. A., "Reframing Crisis Management", Academy of Management Review, Vol.23, No.1, 1998, pp.59–76.
22. Morrison, E. W. & Phelps, C. C., "Taking Charge at Work", Academy of Management Journal, Vol.42, No.4, 1999, pp.403–419.
23. Parker, S. K. et al., "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", Journal of Management, Vol.36, No.4, 2010, pp.827–856.
24. Bundy, J. et al., "Crises and Crisis Management: Integration and Research Development", Journal of Management, Vol.43, No.6, 2017, pp.1661–1692.
25. Mintzberg, Henry, Managing, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2008.