



## دور القيادة التحويلية للقائد في إدارة الأزمات الأمنية

سعد مسلم القحطاني

طالب ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، الدوحة، قطر

البريد الإلكتروني: qtr\_Z@hotmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التحويلية للقائد في إدارة الأزمات الأمنية وتحديد التحديات التي تواجه تطبيقها في الميدان الأمني، وقد بحثت في مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية كآلية لتعزيز الفعالية المؤسسية في مواجهة الأزمات، وكذا طبيعة العلاقة الرابطة بينهما وتأثيرها على منظومة العمل، واتبعت المنهج التحليلي لكونه يتيح للباحث تحليل العلاقات بطريقة منظمة وموضوعية بين المتغير المستقل والمتمثل في "القيادة التحويلية" بأبعادها الخمسة رئيسية: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين)، والمتغير التابع والمتمثل في "فعالية إدارة الأزمات"، حيث اعتمدت الدراسة على رصد وتحليل ما ورد في الكتب، والدوريات المنشورة، ورسائل الدراسات العليا، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع البحث.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم بفعالية في رفع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى القادة الأمنيين وتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات المرنة والمرتكزة على البيانات أثناء الأزمات، كما خلصت إلى أنها تؤدي لتعزيز التواصل الفعال وتدفق المعلومات بوضوح وسرعة بين الوحدات الأمنية المختلفة، مما يضمن تقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الثقة والالتزام عند تطبيق خطط الطوارئ.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الأمنية لأبعاد القيادة التحويلية ودمج مبادئها ضمن لوائحها التنظيمية وخططها الاستراتيجية كجزء من الثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة تركز على مهارات التحفيز الإلهامي والتفكير الإبداعي في المواقف الحرجة، مع تحسين منظومات الاتصال الداخلي لضمان سرعة تدفق الرسائل القيادية، وتبني بيئة عمل مشجعة على الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بالأزمات وتحليلها لرفع كفاءة الاستجابة وضمان التعافي الفعال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، القائد.



# The Role of the Leader's Transformational Leadership in Security Crisis Management

Saad Muslam Al-Qahtani  
Police Academy, State of Qatar

## ABSTRACT

The current study aimed to identify the role of the leader's transformational leadership in security crisis management and to determine the challenges facing its application in the security field. It investigated the concept and dimensions of transformational leadership as a mechanism to enhance institutional effectiveness in facing crises, as well as the nature of the relationship between them and its impact on the security work system. The study followed the analytical approach, as it allows the researcher to analyze relationships in a systematic and objective manner between the independent variable represented by "transformational leadership" with its five main dimensions: (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and empowerment), and the dependent variable represented by "the effectiveness of crisis management." The study relied on monitoring and analyzing what was stated in books, published periodicals, postgraduate theses, and websites related to the research topic. The study concluded that transformational leadership effectively contributes to raising the level of strategic awareness among security leaders and improving the quality and speed of making flexible, information-based decisions during crises. It also concluded that it leads to enhancing effective communication and the clear and rapid flow of information between different security units, which ensures reducing resistance to change and raising the level of trust and commitment when implementing emergency plans. The study also recommended the necessity for security institutions to adopt the dimensions of transformational leadership and integrate its principles within their organizational regulations and strategic plans as part of the institutional culture. This is in addition to developing specialized training programs for leaders focusing on skills of inspirational motivation and creative thinking in critical situations, while improving internal communication systems to ensure the rapid flow of leadership messages, and adopting a work environment that encourages innovation and the use of modern technologies in predicting and analyzing crises to raise response efficiency and ensure effective recovery.

**Keywords:** Transformational Leadership, Crisis Management, The Leader.





## مقدمة

يُعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية القديمة التي حظيت بنقاش واسع وجدل مستمر، فعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق بين العديد من الباحثين حول خصائص القيادة الكفوة والفعالة، إلا أن ما كان مناسباً في الماضي لم يعد بالضرورة ملائماً لواقع المؤسسات المعاصرة أو لتحديات المستقبل، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها مختلف جوانب الحياة، وما يترتب عليها من تحولات تنظيمية وإدارية تفرض أنماطاً قيادية أكثر مرونة وفاعلية.

وعليه فقد ظهرت القيادة التحويلية والتي تعتبر من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور محوري في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات وتعزيز إدارة الأزمات ويرتكز هذا النمط القيادي على التأثير في قيم ودوافع الأفراد، وبناء رؤية مشتركة تحفزهم على تجاوز المصالح الفردية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وانطلاقاً من ذلك، سنتناول في هذه الدراسة تعريف القيادة التحويلية وأصولها الفكرية، وأبعادها الرئيسية، إلى جانب التحديات التي تواجه تطبيقها في الواقع المؤسسي.

## مشكلة الدراسة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الصحية، والاقتصادية، والاجتماعية والتعليمية، إلا أنه يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت أثر هذا النمط القيادي في إدارة الأزمات الأمنية، على الرغم من أن الأزمات الأمنية تعد من بين أخطر أشكال الأزمات، وذلك لما تنسم به من التشابك والتداخل والاستفحال، خصوصاً في ظل التطور المتسارع في مجالات المعلومات، والاتصالات، والتكنولوجيا الحديثة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما اثر ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات الأمنية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في الجهات الأمنية؟
2. ما مستوى فعالية إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها الخمسة (القدرة على التنبؤ والإنذار المبكر، سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمة، كفاءة الاتصال، القدرة على الاحتواء، التعافي)؟
3. في الجهات الأمنية؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الأمنية؟

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية.
2. تسليط الضوء على أبعاد القيادة التحويلية الخمسة.
3. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات الأمنية.
4. بيان تحديات القيادة خلال إدارة الأزمات الأمنية.

## أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة وفق ما يلي:

## أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تهدف إلى توسيع الفهم العلمي لدور القيادة التحويلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات الأمنية، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات الأمنية، إلا أن القليل منها ركز بشكل متعمق على أبعاد القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي متكامل لرفع قدرة الجهات الأمنية على مواجهة الأزمات الأمنية والسيطرة عليها قبل وقوعها.



### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تمكين القيادات الأمنية من مؤشرات علمية وعملية، وذلك كمؤشرات قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات في الجهات الأمنية، وكذلك مؤشرات تقييم فاعلية إدارة الأزمات لديهم، وذلك لتقييم مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مؤسساتهم، وفهم أثر هذه الممارسات على فاعلية إدارة الأزمات الأمنية، كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في:

- تطوير السياسات والإجراءات الأمنية المرتبطة بالأزمات، بما يعزز سرعة الاستجابة وفعالية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من ممارسات القيادة التحويلية.
- تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، واقتراح توصيات عملية وحلول مبتكرة تعزز قدرة القيادات على إدارة الأزمات بمرونة وكفاءة.

#### المنهجية:

تم اختيار المنهج التحليلي لكونه يتيح للباحث تحليل العلاقات بطريقة منظمة وموضوعية بين المتغير المستقل والمتمثل في "القيادة التحويلية" والذي يتشكل من خمسة أبعاد رئيسية هي (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين)، والمتغير التابع الأول والمتمثل في "فاعلية إدارة الأزمات، حيث سيتم استخدام الكتب والدوريات المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة للمعلومات التي يمكن توافرها في المواقع الإلكترونية ورسائل الدراسات العليا.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الهاجري (2021) إلى "تحليل أثر القيادة التحويلية في مراحل إدارة الأزمات في وزارة الداخلية القطرية، مع اختبار دور اليقظة الاستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة"، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق أسلوب المسح الميداني الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من جميع المديرين ومساعديهم ونوابهم ومديري الدوائر في وزارة الداخلية القطرية، والبالغ عددهم (461) مديراً، جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية، وأظهرت النتائج أن مستويات القيادة التحويلية، ومراحل إدارة الأزمات، واليقظة الاستراتيجية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار وزارة الداخلية القطرية في تبني نمط القيادة التحويلية، وتعزيز ممارسات إدارة الأزمات، وتنمية اليقظة الاستراتيجية، مع التركيز على الاستعداد المسبق للأزمات من خلال رصد مصادرها، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بها، وتقييم آثارها المحتملة على مختلف القطاعات في دولة قطر، وعلى الرغم من شمولية المجتمع البحثي وقوة حجم العينة، إلا أن اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة فقط قد يحّد من تعميق الفهم التفسيري للسلوك القيادي أثناء الأزمات الفعلية، كما أن اقتصار التطبيق على وزارة الداخلية القطرية يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أمنية أخرى تختلف في بنيتها التنظيمية أو طبيعة الأزمات التي تواجهها.

هدفت دراسة المومني وآخرون (2024) إلى "تحليل أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات، مع اختبار الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات الأردني"، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من القيادات الإدارية والعاملين المرتبطين مباشرة بإدارة الأزمات في المركز، وأظهرت النتائج أن مستويات القيادة التحويلية، واستراتيجيات إدارة الأزمات، والاستشراف الاستراتيجي جاءت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، كما أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة، إضافة إلى وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية في الاستشراف الاستراتيجي، وأثر معنوي للاستشراف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تبني نمط القيادة التحويلية، وتفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات،



وتعزيز ممارسات الاستشراف الاستراتيجي، باعتبارها عناصر محورية في نجاح مواجهة الأزمات، وعلى الرغم من شمولية النموذج البحثي وقوة النتائج الإحصائية وارتفاع نسبة الاستجابة، إلا أن اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة فقط قد يحد من تعميق الفهم التفسيري للممارسات القيادية أثناء الأزمات الفعلية، كما أن اقتصار التطبيق على مؤسسة وطنية واحدة ذات طبيعة تنظيمية خاصة يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أمنية أخرى تختلف في حجمها أو في طبيعة الأزمات التي تواجهها.

### الفجوة البحثية:

- على الرغم من ثراء الأدبيات، تكشف المراجعة النقدية عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في:
1. ندرة الدراسات التي تناولت الأزمات الأمنية بشكل مباشر داخل وزارات الداخلية العربية، أو الجهات الأمنية المعنية، إذ ركزت معظم الدراسات على أزمات عامة أو صحية أو تنظيمية.
  2. شيوع المنهج الوصفي الكمي والاعتماد على الاستبانة، مما يحد من تحليل الممارسات القيادية الفعلية أثناء الأزمات الميدانية.
  3. ضعف التركيز على الخصوصية الأمنية من حيث طبيعة القرار، وسرعة الاستجابة، وحساسية المعلومات، وهي عناصر لا تظهر بوضوح في دراسات القطاعات الأخرى.

### ما يميز الدراسة الحالية:

- تختلف الدراسة الحالية المعنونة بـ "دور القيادة التحويلية للقائد في إدارة الأزمات الأمنية" عن الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، أهمها:
1. تركيزها على الأزمات الأمنية وليس الأزمات التنظيمية العامة.
  2. تطبيقها على الجهات الأمنية بوصفها مؤسسات أمنية سيادية ذات طبيعة تنظيمية وعملياتية خاصة.
  3. سعيها إلى تحليل أبعاد القيادة التحويلية في سياق أمني ميداني.

## المبحث الأول

### مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها

لطالما شكّل موضوع القيادة محور اهتمام واسع لدى الباحثين والعلماء عبر مختلف المجالات، سواء المجالات السياسية أو الإدارية أو الأمنية، نظراً لدورها الأساسي في توجيه الأفراد والجماعات وتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد إلى ظهور عدد كبير من النظريات والمدارس الفكرية التي سعت إلى تفسير مفهوم القيادة وتحديد أبعادها وأصولها، الأمر الذي أدى إلى تنوع التعريفات واختلافها تبعاً لاختلاف المنطلقات الفكرية والزوايا التحليلية لكل باحث، وهذا ما سوف يتم تناوله من خلال المطالب الآتية:

### المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية

انعكس التطور النظري والتطبيقي للقيادة على تعدد وتباين تعريفاتها، إذ لم يتوصل الباحثون حتى الآن إلى تعريف موحد متفق عليه، فقد عرّف Dasmadi (2023: ص 4697) القيادة بأنها القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وحماس، كما عّدها سمة تميّز القائد عن غيره من خلال أسلوبه في توجيه الآخرين، وكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتعزيز روح التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة



وعرّفت السلمي (2024: ص168) القيادة بأنها فن تنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع معنوياتهم بما يسهم في تحقيق أهداف محددة، مؤكداً أنها تقوم على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة والعمل المشترك، إلى جانب كونها عملية إلهام للأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات، من خلال توجيههم نحو الاتجاه الصحيح وضمان التزامهم.

من جانبه أيضاً، يرى الجرموزي وآخرون (2025: ص133) أن القيادة نشاط إداري يمارسه القائد عبر اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري، بالاعتماد على السلطة الرسمية إلى جانب التأثير، بهدف توجيه سلوك الأفراد ودفعهم للتعاون لتحقيق أهداف محددة، وفي السياق ذاته، أشار صلاح الدين، وعمر (2024: ص1675) إلى أن القيادة تمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بوصفها مسؤولية يتحملها القائد تجاه الجماعة المقادة لضمان الوصول إلى النتائج المخططة.

من جانب آخر فقد أشار الخطابية (2022: ص20) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية ظهر لأول مرة على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) عام 1978، حيث ميّز بيرنز بين نوعين رئيسيين من أنماط القيادة، هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وذلك استناداً إلى دراسته وتحليله لتجارب القادة السياسيين، حيث قدّم تصوراً جديداً للقيادة ركّز فيه على إحداث التغيير والتحول في قيم ودوافع الأفراد، بدلاً من الاكتفاء بتبادل المنافع أو المصالح، وقد شكّل هذا الطرح نقطة تحوّل في الفكر القيادي، إذ انتقل بالقيادة من كونها ممارسة إجرائية إلى كونها عملية أخلاقية وتحفيزية عميقة.

وفي عام 1985، طوّر باس (Bass) هذا المفهوم وقدم نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية، كما وضع مقاييس خاصة لقياسها ارتبطت بسلوك القائد وتأثيره في المرؤوسين، وقد شهدت النظرية بعد ذلك تطوراً ملحوظاً من خلال العديد من البحوث والدراسات التقييمية، وصولاً إلى النموذج المطوّر المعروف باسم نموذج المدى الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model) (السعود، 2021: ص15).

وفي عام 1991، قام باس (Bass) وأفوليو (Avolio) بتطوير نموذج متكامل للقيادة التحويلية، تضمن أربعة عناصر رئيسية، وهي: التأثير الكاريزمي، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، وقد أسهم هذا النموذج في ترسيخ القيادة التحويلية كنمط قيادي معتمد في البحوث والتطبيقات الإدارية، وقد جرى تطبيق نظرية القيادة التحويلية في صورة برامج عملية في العديد من القطاعات والمؤسسات المختلفة، سواء الصناعية أو الصحية أو التربوية، وفي المؤسسات الحكومية والخاصة على حدّ سواء، لما أثبتته من قدرة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعبير الإيجابي (الخطابية، 2022: ص21).

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الفعّالة في المؤسسات المعاصرة لم تعد تقتصر على ممارسة السلطة الرسمية أو إصدار الأوامر، بل أصبحت تقوم على المرونة، وتمكين الأفراد، وتعزيز المشاركة، والاستجابة للتغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة التنظيمية الحديثة، كما أن تطور النظريات القيادية، ولا سيما القيادة التحويلية، يعكس انتقال مفهوم القيادة من كونه ممارسة إجرائية إلى كونه عملية إنسانية وأخلاقية وتنموية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع تحديات الحاضر والمستقبل.

تعدّ القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة تأثيراً وفعالية في إدارة الفرق والمنظمات، وقد حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين، نظراً لدورها البارز في تطوير أداء الأفراد وتعزيز كفاءة المؤسسات، ويرتكز هذا



النمط القيادي على تحفيز الأفراد وإلهامهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات التقليدية، بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.

وقد أسهمت الدراسات الحديثة في العلوم الإدارية في إثراء مفهوم القيادة التحويلية وتوضيح أبعادها وخصائصها بوصفها نموذجاً قيادياً معاصراً، وفي هذا الإطار، عرّفها بوفناز وبوغليطة (2021: ص334) بأنها امتلاك القائد لقرارات ومهارات خاصة تمكّنه من الارتقاء بمستوى مروضيه وتحفيزهم، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتطوير، بما يساهم في تحقيق مستويات أداء تفوق المعدلات المعتادة، والعمل على إنجاز المنظمة بدافع القناعة والرضا، وبما يتجاوز المصالح الشخصية للأفراد.

كما عرّفها السعود (2020: ص17) بأنها نمط قيادي يقوم على قدرة القائد على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالودّ والقبول والدافعية لدى المروضين، بما يعزز التزامهم بأهداف المنظمة ويحفّزهم على السعي المستمر لتطويرها، من خلال ترسيخ الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.

ويرى آدم وآخرون (2021: ص1659) أن القيادة التحويلية تتمثل في مدى قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم عبر إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء الثقة والاحترام المتبادل لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً متكاملًا يُمارسه القائد بهدف الارتقاء بالمنظمة وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك عبر التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال ما يمتلكه من شخصية مؤثرة ومحفّزة، كما تقوم القيادة التحويلية على تبني سياسات التنمية والتطوير المستمر للعاملين، وإشراكهم بفاعلية في صنع القرارات وتنفيذها، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

#### المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

أسهم العالم باس (Bass) وعدد من الباحثين في عام 1990 في تطوير أبعاد القيادة التحويلية، حيث حدّدوها في أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتحفيز، ولاحقاً، أضاف رافيرتي وغريفن (Rafferty & Griffin) عام 2004 بعداً خامساً هو التمكين (الخطابية، 2020: ص18).

وقد اتفق كل من (السلمي 2024: ص169 ؛ والسعود، 2020: ص19) على أن القيادة التحويلية تقوم على خمسة أبعاد أساسية يستخدمها القائد لتحقيق التحول المنشود، وهي: التأثير المثالي أو الشخصية الكاريزمية للقائد، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالاعتبارات الفردية، والتمكين، وبناء على ذلك، ارتأى الباحث اعتماد هذه الأبعاد كما وردت في المرجع السابق، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: التأثير المثالي

يُعرف أيضاً بالتأثير الكاريزمي، ويعكس هذا البعد الجانب العاطفي في القيادة، حيث يصبح القائد قدوة يُحتذى بها من قبل العاملين، فيسعون إلى التعرف عليه والاقتراء بسلوكه في كثير من المواقف، ويتسم القائد التحويلي في هذا البعد بمستوى عالي من القيم الأخلاقية، وبإيمان صادق برسالة المنظمة ورؤيتها، وقدرته على نقل هذا الإحساس إلى مروضيه، بما يعزز شعورهم بالانتماء، ويكسبه ثقتهم واحترامهم وولاءهم، كما يتمتع القائد الكاريزمي



بالمرونة والتركيز، ويمتلك رؤية واضحة وقدرة عالية على التواصل اللفظي والنفسي، ويترجم أقواله إلى أفعال (الجرجري، والعبدي، 2020: ص524).

#### ثانياً: التحفيز الإلهامي

يعمل القائد التحويلي من خلال هذا البعد على إثارة دافعية المرؤوسين نحو العمل، وغرس روح التحدي والطموح في نفوسهم، انطلاقاً من ثقته العالية بقدراتهم، كما يتيح لهم فرص المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها، ويعزز العمل بروح الفريق، ويشركهم في صياغة الرؤية والرسالة المستقبلية، (السلمي، 2024: ص171).

#### ثالثاً: الاعتبارات الفردية

يرتكز هذا البعد على إيمان القائد التحويلي بقيمة الفرد واحترام الفروق الفردية بين العاملين، حيث يهتم باحتياجاتهم المهنية والشخصية، ويحرص على الاستماع إليهم وتقدير آرائهم، ويسعى إلى حل مشكلاتهم وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر، بما يساهم في تعزيز التطوير الذاتي لكل فرد كما يعتمد القائد التحويلي في هذا السياق سياسة التواصل المفتوح مع فريق العمل، بما يعزز الثقة المتبادلة (المهلاوي، 2020: ص98).

#### رابعاً: الاستثارة الفكرية

يسعى القائد التحويلي من خلال هذا البعد إلى تحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين، وحثهم على تقديم أفكار جديدة وابتكارية، واستخدام أساليب غير تقليدية في حل المشكلات، كما يشركهم في صناعة القرار، ويدعم الأفكار الخلاقة ويعمل على تنفيذها، من خلال طرح الأسئلة وبناء الافتراضات وتحليل المواقف وتأطير المشكلات بصورة منهجية، ويساهم هذا البعد أيضاً في تعزيز الأنشطة والفعاليات التي تنمي روح التنافس الإيجابي (المرجع السابق، ص 99).

#### خامساً: التمكين

يقوم القائد التحويلي في هذا البعد بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، خاصة في الصفوف التنفيذية الأولى، مع توفير الإمكانيات والموارد اللازمة، ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة، كما يعمل على تشكيل فرق عمل تشاركية تساهم في عملية صنع القرار، بما يعزز الشعور بالمسؤولية ويحقق مصلحة المنظمة، وفيما يلي شكل ملخص لتلك الأبعاد :



الشكل (1) ملخص أبعاد القيادة التحويلية، المصدر من تصميم الباحث

بالرجوع للدراسات السابقة.



## المبحث الثاني

## العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات الأمنية وتحدياتها

تُعَدُّ القيادة التحويلية من أنماط القيادة القادرة على تعزيز فاعلية المؤسسات في التعامل مع الأزمات الأمنية، لما تملكه من قدرة على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وبناء رؤية مشتركة في ظل الظروف الاستثنائية، وتسهم هذه القيادة في دعم الاستجابة المرنة للأزمات من خلال تمكين العاملين، وتعزيز الثقة والتماسك المؤسسي، وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المحور دور القيادة التحويلية في مواجهة الأزمات الأمنية، والتحديات التي تعترض تطبيقها في هذا السياق، وذلك على النحو التالي:

## المطلب الأول: دور القيادة التحويلية كآلية لتعزيز الفعالية المؤسسية في مواجهة الأزمات الأمنية

تُعَدُّ القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملائمة للتعامل مع الأزمات الأمنية المعقدة، لما تتميز به من قدرة على إحداث تغيير جوهري في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وبناء استجابات مؤسسية تتجاوز الحلول الإجرائية التقليدية، ففي سياقات الأزمات الأمنية، لا تقتصر الفعالية المؤسسية على سرعة الاستجابة أو احتواء الحدث فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة على التكيف، واستدامة الأداء، وبناء التعلم التنظيمي، وهي عناصر تشكل جوهر القيادة التحويلية، وتشير الأدبيات والدراسات إلى أن هذا النمط القيادي يسهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة المؤسسات الأمنية على إدارة الأزمات عبر مختلف مراحلها، من الاستعداد والوقاية، مروراً بالاحتواء، وصولاً إلى التعافي واستخلاص الدروس (السلمي، 2024: ص172).

وتتجلى فاعلية القيادة التحويلية في الأزمات الأمنية من خلال بُعد التأثير المثالي، الذي يسهم في ترسيخ الثقة بالقائد والمؤسسة في أوقات عدم اليقين، فالثقة تُعدُّ شرطاً أساسياً للاستجابة الأمنية الفاعلة، سواء كانت ثقة المرؤوسين بالقائد، أو ثقة الفرق ببعضها، أو ثقة المجتمع بالمؤسسة الأمنية، ويؤدي هذا التأثير إلى بناء رأس مال اجتماعي داخلي يُسهِّل تنفيذ القرارات الصعبة بسرعة أكبر وبمقاومة أقل، كما يحدُّ من ظواهر شائعة أثناء الأزمات مثل تضارب الوظائف، وتشتت المسؤوليات.

ومن منظور الفعالية المؤسسية أيضاً، يعزز التأثير المثالي الشرعية الداخلية (الثقة التي يحظى بها القائد داخل المؤسسة الأمنية) عبر رفع مستوى الالتزام والانضباط، ويقوّي الشرعية الخارجية (مستوى القبول والثقة الذي تتمتع به المؤسسة الأمنية لدى المجتمع، والجهات الوطنية الأخرى) من خلال تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الأمنية، بما ينعكس إيجاباً على قدرتها على تعبئة الموارد والتنسيق مع الجهات الوطنية الأخرى (Silva & Ferreira, 2022: p1039).

كما يُسهم التحفيز الإلهامي كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية في صياغة رؤية تشغيلية واضحة للأزمة، تُحوِّل الارتباك إلى اتجاه، وتمنح العاملين معنى وهدفاً يعززان الصمود والالتزام، فالأزمات الأمنية لا تُدار بالإجراءات وحدها، بل تحتاج إلى صياغة توضح طبيعة التهديد، والأهداف، والأولويات، وأدوار الفرق المختلفة، ويساعد هذا النمط من القيادة على توحيد الجهد المؤسسي وتقليل فوضى التواصل وإزدواجية القرار، ولا سيما في المؤسسات الأمنية ذات الهياكل الهرمية المعقدة، مما يؤدي إلى تحسين وحدة الأداء المؤسسي أثناء الأزمة (الخطيئة، 2022: ص32).

ويُعدُّ التمكين البعد الأكثر ارتباطاً بالفعالية المؤسسية في إدارة الأزمات الأمنية، إذ يسهم في تحويل المؤسسة من هيكل هرمي جامد إلى "شبكة استجابة مرنة"، تُتخذ فيها بعض القرارات على المستوى الميداني ضمن حدود واضحة وقواعد اشتباك محددة، بما يقلل الاختناقات التنظيمية ويُسرِّع الاستجابة، ويعتمد هذا التمكين على تفويض مُحكم، ووضوح الأدوار، ورفع كفاءة القيادات الوسطى، وتعزيز المساءلة، وهو ما أثبتت الدراسات أنه يعزز قدرة المؤسسة على احتواء الأزمات، واستعادة النشاط، خاصة عندما يُدمج مع التدريب المستمر ومعايير الأداء الواضحة.

وعليه، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل آلية استراتيجية متكاملة لتعزيز الفعالية المؤسسية في مواجهة الأزمات الأمنية، لما توفره من تماسك داخلي، ومرونة تنظيمية، وقدرة على التكيف والتعلم، بما يمكن المؤسسات الأمنية من تحويل الأزمات من تهديدات واقعية إلى فرص لإعادة البناء والتطوير المؤسسي المستدام.



## المطلب الثاني: التحديات أمام تطبيق القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الأمنية

على الرغم من الدور المتقدم الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز الفعالية المؤسسية خلال الأزمات الأمنية، فإن تطبيق هذا النمط القيادي يواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والبشرية، التي قد تحدّ من فاعليته إذا لم تُعالج ضمن إطار مؤسسي ومنهجي واضح، ويأتي في مقدمة هذه التحديات الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وهي سمات متجذرة في كثير من المؤسسات الأمنية، حيث تتعارض هذه البنية مع متطلبات القيادة التحويلية القائمة على التفويض، والتمكين، وتوسيع هامش المبادرة، وسرعة الاستجابة الميدانية، وهي عناصر حاسمة في سياقات الأزمات الأمنية الطارئة، كما يسهم تخوّف بعض القيادات العليا والوسطى من فقدان السيطرة أو النفوذ في تعزيز مقاومة التغيير، والتمسك بالأنماط القيادية التقليدية، بما يحّد من التحول الحقيقي نحو القيادة التحويلية.

تواجه القيادة التحويلية عند تطبيقها في المؤسسات عدداً من التحديات التي قد تحدّ من فاعليتها وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي، فقد أشارت (السلي، 2024: ص175؛ والشريف، 2022: ص15) إلى أن تطبيق هذا النمط القيادي لا يتم دائماً بسلاسة، إذ تعترضه مجموعة من التحديات، من أبرزها ما يلي:

1. هيمنة الهياكل التنظيمية الهرمية وما يصاحبها من مركزية مفرطة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يحد من التفويض ويقلل من فرص تمكين العاملين.
2. وجود تعارض أو فجوة بين أهداف الإدارة العليا وأهداف الموظفين، مما يضعف مستوى الالتزام بالرؤية التحويلية المشتركة.
3. خشية القيادات العليا والوسطى من فقدان النفوذ أو السلطة نتيجة تبني ممارسات قيادية تقوم على المشاركة والتمكين.
4. قصور برامج التدريب والتأهيل القيادي، بما لا يواكب متطلبات القيادة التحويلية ومهاراتها المتقدمة.
5. ضعف أنظمة الحوافز، إلى جانب مقاومة التغيير التنظيمي، وخوف بعض الموظفين من تحمّل مسؤوليات إضافية ناتجة عن التحول في نمط القيادة.
6. الحاجة إلى قيادات ذات كفاءات عالية: والذي يتطلب تبني القيادة التحويلية قادة يمتلكون مستوى متقدماً من المهارات الشخصية والفكرية، وقدرة فعّالة على بناء الثقة مع الأتباع، وصياغة رؤية واضحة وملهمة تحفّزهم على التغيير وتحقيق الأهداف المشتركة.
7. مقاومة التغيير التنظيمي: فقد يواجه القادة التحويليون مقاومة من بعض الأفراد أو من الثقافة التنظيمية السائدة التي تميل إلى الاستقرار والمحافظة على الأنماط التقليدية والروتين الإداري.
8. الوقت والجهد اللازمان لعملية التحول: إن بناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة، والعمل على تعديل اتجاهات الأتباع وسلوكياتهم، يتطلبان وقتاً وجهداً كبيرين من القائد، ولا يمكن تحقيقهما على المدى القصير.
9. مخاطر الاعتماد المفرط على القائد الكاريزمي: في حال اعتماد التأثير القيادي بصورة أساسية على شخصية القائد وكراريزميته، قد تواجه المنظمة صعوبات في استمرارية الأداء والتحول عند غياب القائد أو انتقاله.
10. إمكانية التلاعب: قد يلجأ بعض القادة إلى استخدام أساليب ظاهرها تحويلي، لكنها تُوظف لخدمة مصالح شخصية على حساب مصالح الأتباع والمؤسسة، الأمر الذي يستدعي التمييز بوضوح بين القيادة التحويلية الحقيقية القائمة على القيم الأخلاقية، وتلك الزائفة التي تفتقر إلى البعد القيمي.

وفي السياق ذاته، هناك عوائق أخرى قد تعيق التطبيق الفعّال للقيادة التحويلية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين:

1. معوقات تنظيمية: تتمثل في الصعوبات المرتبطة بالمواءمة بين الإطار النظري للقيادة التحويلية ومتطلبات التطبيق العملي داخل المؤسسات.
2. معوقات بشرية: وتشمل الجوانب النفسية والسلوكية، مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى بعض القيادات، وضعف توظيف أساليب البحث العلمي خلال مراحل التخطيط واتخاذ القرار.



وتشير هذه المعوقات مجتمعة إلى أن نجاح القيادة التحويلية لا يعتمد فقط على تبنيها كنموذج نظري، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، وقيادات مؤهلة، وثقافة مؤسسية تتقبل التغيير وتُعزز المشاركة والابتكار (الخطابية، 2022: ص33).

في ضوء ما سبق من عرضٍ للتحديات التنظيمية والبشرية المرتبطة بتطبيق القيادة التحويلية، يرى الباحث أن هذه التحديات لا تقلل من القيمة النظرية أو العملية لهذا النمط القيادي، بقدر ما تكشف عن الفجوة القائمة بين التنظير والتطبيق داخل كثير من المؤسسات، فالقيادة التحويلية، من منظور الباحث، تمثل نموذجاً متقدماً يتطلب تحولاً متكاملًا في البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية، وليس مجرد تغيير في أسلوب القائد أو ممارساته الفردية، كما أن نجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استعداد المؤسسة للتخلي عن المركزية المفرطة، واعتماد التفويض، وبناء الثقة، وتعزيز المشاركة الفاعلة في صنع القرار.

وأن التحديات البشرية، ولا سيما مقاومة التغيير، وضعف التأهيل القيادي، والخوف من فقدان النفوذ أو تحمّل المسؤوليات، تمثل أبرز المعوقات التي قد تُفرغ القيادة التحويلية من مضمونها الحقيقي إذا لم تُعالج ضمن إطار مؤسسي شامل، كما أن الاعتماد المفرط على الكاريزما الفردية للقائد دون ترسيخ القيم التحويلية في النظم والإجراءات قد يُعرض المؤسسة لمخاطر عدم الاستدامة القيادية، وعليه، فإن التطبيق الفعال للقيادة التحويلية يستلزم مواءمة واعية بين القائد، والبيئة التنظيمية، ونظم الحوافز، وبرامج التدريب والتأهيل، إلى جانب ترسيخ البعد الأخلاقي في الممارسة القيادية، بما يضمن توجيه التأثير التحويلي نحو تحقيق الصالح المؤسسي والجماعي، وليس المصالح الفردية الضيقة.

#### الخاتمة

في السنوات الأخيرة، برزت الأزمات الأمنية بوصفها أكثر أنواع الأزمات تأثيراً وحساسية، لما لها من انعكاسات عميقة على المستويات السياسية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية، وقد دفع ذلك الباحثين والمهتمين إلى إعطاء اهتمام متزايد بدراسة الأزمات الأمنية، وتحليل سبل مواجهتها، واستكشاف الأساليب الفعالة في التعامل معها، بهدف الحد من آثارها السلبية وتعظيم الاستفادة من نتائجها الإيجابية المحتملة، ويتم ذلك في إطار الدور المحوري الذي تضطلع به الأجهزة الأمنية في الدولة، بوصفها الجهة الرئيسة المسؤولة عن إدارة هذه الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية، وخلص إلى جملة من النتائج والتوصيات، فأما النتائج فدونها أهمها إجمالاً:

#### النتائج

أهم النتائج التي وتوصلنا لها:

1. أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى القادة الأمنيين، والتي تساعد في تحسين جاهزية المؤسسات الأمنية قبل وقوع الأزمة.
2. تسهم القيادة التحويلية في تحسين جودة اتخاذ القرار أثناء الأزمات، حيث يمتلك القادة في ظلها قدرة أعلى على اتخاذ قرارات سريعة، مرنة، ومركزة على المعلومات.
3. كما أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الثقة والالتزام داخل المؤسسات الأمنية بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير عند تطبيق خطط الطوارئ خلال الأزمات.
4. تساهم القيادة التحويلية في تعزيز التواصل الفعال أثناء الأزمة، حيث أثبتت الدراسات أن القادة ينجحون في توصيل المعلومات بوضوح وسرعة، مما يضمن تدفق المعلومات بين الوحدات الأمنية المختلفة.
5. أن القيادة التحويلية تمثل نموذجاً فعالاً لإدارة الأزمات الأمنية، لأنها تجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التحفيز، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الثقة داخل المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على جودة الاستجابة للأزمات وسرعة التعافي منها.

#### التوصيات

أما التوصيات فهي تتركز على:



1. ينبغي للمؤسسات الأمنية تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة في العديد من الإدارات الأمنية تركز على مهارات القيادة التحويلية، مثل التحفيز الإلهامية والتفكير الإبداعي في المواقف الحرجة وإدارة التغيير أثناء الأزمات.
2. توصي الدراسة بضرورة تبني بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل الأزمات والتنبؤ بها.
3. ضرورة تحسين منظومات الاتصال الداخلي أثناء الأزمات تضمن سرعة تدفق المعلومات بين الوحدات الأمنية، وكذلك وضوح الرسائل القيادية.
4. تؤكد التوصيات أن تعزيز القيادة التحويلية داخل المؤسسات الأمنية ليس خياراً تنظيمياً فقط، بل ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة إدارة الأزمات، وتحسين سرعة الاستجابة، وضمان التعافي الفعال بعد الأزمات.
5. توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات الأمنية أبعاد القيادة التحويلية ضمن لوائحها التنظيمية وخططها الاستراتيجية، وذلك من خلال دمج هذه المبادئ بجعلها جزءاً من الثقافة المؤسسية.

#### المصادر

1. آدم، عبد العزيز وآخرون. (2021). الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة الأبيض – السودان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3 (2)، 1653 – 1676.
2. بوفانز، أحلم وبو غليطة، إلهام (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 332-349.
3. الجرجري، أحمد، والعبيدي، نور. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل. وقائع المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات، 61(6)، 205.
4. الجرزموزي، عدنان، وزعفر، عبد الستار، قطشي، هائل، عمرو، طارق، النهاري، عبد الله. (2025). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من منظور العاملين: دراسة حالة في شركة النفط اليمنية- الحديدة. مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(3)، 129-170.
5. الخطابية، صباح محمد منذر. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
6. صلاح الدين، صلاح الدين، وعمر، ابراهيم. (2024). دور القيادة الخادمة في الحد من أثار التهكم التنظيمي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38 (1)، 1671 – 1709.
7. السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، ط1، دار طارق للنشر.
8. السلمي، أبرار. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 73، 163-198.
9. الشريف، أميرة. (2022). القيادة التحويلية: استكشاف نظري للأبعاد، التأثيرات، والتطبيقات في المنظمات المعاصرة. سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 1(2)، 11-18.
10. المهلاوي، سعد عثمان. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا. مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة أم درمان الأهلية، 4(2)، 94-112.
11. Dasmadi, D. (2023). Leadership models in a modern organization. Enrichment: Journal of Management, 12(6), 4697–4702
12. Silva, R., & Ferreira, J. J. (2022). Leadership in police work: An integrative literature review and bibliometric analysis. Policing: An International Journal, 45(6), 1032–1048.

