

## فن القيادة الأمنية (من التأثير الفردي إلى الاستجابة الاستراتيجية)

## The Art of Security Leadership (From Individual Influence to Strategic Response)

إعداد الدكتور/ عبد الرحمن خالد المظفر

كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، الدوحة، دولة قطر

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة الطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الأمنية، وتسليط الضوء على دورها الحيوي في تعزيز مرونة المؤسسات الأمنية وقدرتها على إدارة الأزمات. وتكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في فهم كيفية عمل القيادة داخل المؤسسات الأمنية، لا سيما في البيئات عالية المخاطر، وكيفية تطويرها لضمان السلامة العامة والحفاظ على الشرعية المؤسسية. اعتمدت الدراسة منهجًا يجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، حيث تناولت خمسة ركائز أساسية للقيادة الفعالة: السمات الشخصية، والرؤية الاستراتيجية، وتطوير الفريق، والحوكمة المؤسسية، والتميز في الأداء. كما استعرضت الخصائص الفريدة للقيادة الأمنية بوصفها عملية تتمحور حول الإنسان وتوازن بين السلطة الرسمية والاستجابة المجتمعية. وتناولت الدراسة المهام التشغيلية لقائد الأمن وأركانته، بما في ذلك الاستخبارات، والعمليات، والإدارة، والخدمات اللوجستية، مع التركيز على مهام القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات مثل تحليل الموقف، والتخطيط الاستباقي، وتنسيق الموارد، واتخاذ القرارات التكيفية. وقد خلصت النتائج إلى أهمية وجود هياكل قيادية متكاملة وقيادات مؤهلة لضمان الاستقرار المؤسسي والاستجابة الفعالة للتهديدات. وفي ضوء ذلك، تقدم الدراسة توصيات محددة لتطوير القيادة، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتحسين إدارة الأداء، وإصلاح التعليم القيادي، أولها ضرورة إعطاء الأولوية لتطوير شخصية القيادة من خلال برامج تدريبية موجهة للذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الأخلاقية، والتواصل في الأزمات. كما يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لاختيار القادة وتقييمهم، مع إعطاء الأولوية للكفاءة وإمكانيات القيادة على الأقدمية. ينبغي أن تُشكّل محاكاة بيئات الأزمات والتدريبات العملية جزءًا منها لتطوير مهارات اتخاذ القرار في ظل الظروف الصعبة والتعلم التجريبي. كما يجب بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي والرؤية. ويشمل ذلك توفير قدرات المسح البيئي، وتحليل المخاطر، وبناء السيناريوهات للقادة. ويجب إنشاء وحدات مستقلة للاستشراف الاستراتيجي والدراسات المستقبلية داخل المؤسسات لاستباق المخاطر المستقبلية التي تلوح في الأفق وتوجيه الاستجابة طويلة المدى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأمنية، إدارة الأزمات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تطوير القيادة

## The Art of Security Leadership (From Individual Influence to Strategic Response)

**Dr. Abdulrahman Khalid Al-Mudhafar**

Security Studies, Graduate School, Police Academy, Doha, Qatar

### Abstract

This study aims to examine the multidimensional nature of security leadership and its critical role in enhancing institutional resilience and crisis management. The significance of the research lies in its contribution to understanding how leadership functions within security institutions, particularly under pressure, and how it can be optimized to ensure public safety and organizational legitimacy. Employing a combined theoretical and applied methodology, the article analyzes five foundational pillars of effective leadership: personal attributes, strategic vision, team development, institutional governance, and performance excellence. It further explores the unique human-centered characteristics of security leadership, which balance formal authority with community responsiveness. The study investigates the operational responsibilities of the security leader and support units—including intelligence, operations, administration, and logistics—and highlights strategic leadership tasks during crises, such as situational analysis, proactive planning, resource coordination, and adaptive decision-making. The findings underscore the importance of integrated leadership structures and qualified leadership in maintaining stability and managing threats effectively. Based on these insights, the article offers targeted recommendations for leadership development, strategic planning, performance management, and educational reform. First, leadership development must be prioritized through training programs focused on emotional intelligence, ethical decision-making, and crisis communication. Objective criteria for selecting and evaluating leaders should be established, prioritizing competence and leadership potential over seniority. Simulating crisis environments and practical exercises should be integral to developing decision-making skills under challenging circumstances and fostering experiential learning. Strategic planning and vision capabilities must also be cultivated. This includes equipping leaders with environmental assessment, risk analysis, and scenario-building skills. Independent strategic foresight and futures studies units should be established within organizations to anticipate emerging risks and guide long-term strategy.

**Keywords:** Security Leadership, Crisis Management, Strategic Decision-Making, Leadership Development

**1. المقدمة:**

تعتبر القيادة على نطاق واسع عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات العامة والخاصة، لا سيما في البيئات عالية المخاطر، مثل أجهزة الأمن وإنفاذ القانون (صالح، 2017). في هذه السياقات، تتجاوز القيادة الرقابة الإدارية لتصبح قوة ديناميكية تُشكل مرونة المؤسسة، وفعاليتها التشغيلية، وثقة المجتمع بها (Northouse, 2021). إضافة إلى ذلك تتطلب القيادة الأمنية، على وجه الخصوص، مزيجاً فريداً من الحسم والذكاء العاطفي والاستشراف الاستراتيجي، نظراً لتعقيد وحساسية مهامها التي تطلع بها (Al-Khattab & Anchor, 2012).

لا تقتصر القيادة الفعالة في المؤسسات الأمنية على القيادة والسيطرة فحسب؛ بل هي عملية تتمحور حول الإنسان وتتضمن إلهام الموظفين، وتعزيز التعاون، والتعامل مع الأزمات بمرونة ووضوح أخلاقي (Bass & Riggio, 2006). إن قدرة قائد الأمن على التأثير على مرؤوسيه، وتعبئة الموارد، والتنسيق بين الوحدات في المؤسسة هو أمرٌ أساسي للحفاظ على السلامة العامة وشرعية المؤسسات (Denhardt et al, 2016). علاوةً على ذلك، يُصبح البُعد الاستراتيجي للقيادة بالغ الأهمية في حالات الطوارئ، حيث يتعين على القادة تفسير المواقف المتقلبة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتكييف استجابات المؤسسة للتهديدات المتطورة (Boin et al, 2013).

تستكشف هذه الورقة فن القيادة داخل المؤسسات الأمنية من خلال دراسة ركائزها الأساسية، وأدوارها التشغيلية، ووظائفها الاستراتيجية أثناء إدارة الأزمات. وتجادل بأن القيادة في هذا المجال ليست مجرد مهارة تقنية، بل هي قدرة متعددة الأبعاد تجمع بين الرؤية، وبناء الفريق، والحوكمة المؤسسية، والتميز في الأداء.

**1.1. مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في غياب إطار متكامل لتحليل القيادة الأمنية من منظور يجمع بين الأبعاد الشخصية، والإدارية، والاستراتيجية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الأمنية في إدارة الأزمات المعقدة. ورغم تعدد الدراسات حول القيادة العامة والعسكرية، إلا أن القيادة الأمنية ما تزال بحاجة إلى معالجة علمية تُبرز خصوصيتها، وتحدد وظائفها التشغيلية والاستراتيجية، وتوضح كيف يمكن تطويرها بما يتناسب مع طبيعة المهام الأمنية الحساسة.

**2.1. أسئلة البحث:**

يسعى البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الركائز الأساسية التي تقوم عليها القيادة الأمنية الفعالة؟
- كيف تختلف القيادة الأمنية عن القيادة الإدارية والعسكرية من حيث الوظائف والأهداف؟
- ما هي المهام التشغيلية لقائد الأمن وأركاناته؟
- ما هي مهام القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية؟
- ما أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها لتطوير القيادة الأمنية وتعزيز جاهزية المؤسسات الأمنية؟

### 3.1. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- تحليل مفهوم القيادة الأمنية وتحديد خصائصها الفريدة.
- استعراض الركائز الخمس للقيادة الفعالة في السياق الأمني.
- توضيح المهام التشغيلية لقائد الأمن وأركاناته في إدارة المؤسسة الأمنية.
- تسليط الضوء على مهام القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات الأمنية.
- تقديم توصيات عملية لتطوير القيادة الأمنية على المستويات الفردية والمؤسسية.

### 4.1. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يُقدم إطارًا تحليليًا متكاملًا لفهم القيادة الأمنية بوصفها عملية متعددة الأبعاد، تجمع بين التأثير الفردي والاستجابة الاستراتيجية. كما يُسهم في إثراء الأدبيات النظرية حول القيادة في السياقات الأمنية، ويُقدم إضافة علمية يمكن أن تُفيد صناع القرار، والباحثين، والمؤسسات الأمنية في تطوير برامج التدريب القيادي، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين إدارة الأزمات.

### 5.1. منهجية البحث

يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي يجمع بين الدراسة النظرية والتطبيقية، من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة، واستقراء النماذج القيادية في المؤسسات الأمنية، وتفكيك المهام التشغيلية والاستراتيجية للقائد الأمني. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الموضوع، ولقدرته على تقديم رؤية شاملة ومترابطة حول القيادة الأمنية، تجمع بين التأصيل النظري والتطبيق العملي.

## 2. الأدبيات عن فن القيادة الأمنية:

### 1.2. عرض الدراسات السابقة

شهدت الدراسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتقاطع القيادة والتفكير الاستراتيجي من خلال منظور الفن، والقدرة على التكيف، ومواءمة المؤسسات. وقد أسهمت في إثراء الأدبيات التي تعيد تصور القيادة بوصفها ممارسة استراتيجية وفنية في آن واحد. سواء في الأمن القومي أو الحوكمة المؤسسية أو التحول الرقمي، فإن دمج الحس الفني، والمواءمة الاستراتيجية، والوعي الجسدي يُشكل إطارًا واعدًا لممارسة القيادة في العصر الحديث.

من منظور تاريخي، يقدم حريم (1976) رؤية تأسيسية حول القيادة الإدارية، مشيرًا إلى غياب تعريف موحد لها بين علماء الاجتماع. ويُعرف القيادة بأنها عملية مستمرة للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية، ويُبرز دور القائد في توجيهه بدلاً من الإملاء، مع التركيز على ترتيب الأولويات وتحسين استخدام الموارد. ورغم قدم الدراسة، فإنها لا تزال ذات صلة في تأطير القيادة بوصفها وظيفة علاقية وعملية.

قدم Chilcoat (1995) مفهوم "فن الاستراتيجية" بوصفه تخصصًا حيويًا لقادة القرن الحادي والعشرين، يُمكنهم من صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأمن القومي في ظل التهديدات العالمية المتغيرة والموارد المتناقصة. ويؤكد أن النماذج التقليدية للاستراتيجية لم تعد كافية، وأن هناك حاجة إلى نهج متكامل ومنهجي يربط بين القوة العسكرية والسياقات السياسية الأوسع.

وفي سياق إعادة تصور القيادة، يقترح Springborg (2010) أن القيادة يجب أن تُفهم كفن قائم على الحضور الحسي، بدلاً من الاعتماد على التحليل العقلي أو الخبرات السابقة. ويعرض نموذجين يوضحان كيف يمكن للقادة تعزيز مرونة اتخاذ القرار من خلال البقاء في حالة إدراك حسي مباشر. ويقارن بين القادة والفنانين المفاهيميين، مشددًا على أهمية الوعي الجسدي والاستجابة الحسية في البيئات التنظيمية المعقدة.

أما Barry, D., & Meisiek (2010)، فقد وسّعا هذا التصور من خلال دراسة العلاقة بين القيادة والفن الراقي والحرفة. ويعيدان صياغة القيادة بوصفها عملية إبداعية تعتمد على الحرفة ولكنها تتجاوزها، ويقدمان منظورًا جديدًا يدمج الحس الفني في الممارسة القيادية، مما يفتح آفاقًا بحثية وتطبيقية جديدة تتجاوز النماذج الإدارية التقليدية.

ويعيد Ladkin & Taylor (2010) طرح مفهوم القيادة كفن من خلال مجموعة من المقالات التي تستكشف الممارسات القائمة على الفنون كأدوات للتعامل مع التعقيد. ويؤكدان أن تصور القيادة كفن يُمكن القادة من التعامل مع التناقضات والغموض والتجسيد، ويشجعهم على تبني أساليب إبداعية وتأملية تتجاوز النماذج العلمية البحتة.

وفي مجال إدارة الأمن، يؤكد Wheatley (2019) على ضرورة موازنة برامج الأمن مع الأهداف العامة للمؤسسة. ويقترح التعامل مع قسم الأمن كوحدة أعمال استراتيجية، مشددًا على أهمية الموازنة الرأسية من أعلى إلى أسفل، وعلى أن يكون القادة الأمنيون ذوي توجهات تجارية لضمان التكامل مع أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من أن دراسة حسين والحسيني (2019) لا تركز مباشرة على القيادة الأمنية، فإنها تستكشف أثر القيادة الروحية على الأطفال، مستندة إلى نظرية المسار نحو الهدف لتوضيح كيف يمكن للتحفيز الداخلي والتعلم التنظيمي أن يعززا الانضباط والالتزام والإنتاجية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الروحية، رغم جذورها التعليمية والتنموية، تقدم رؤى مهمة حول التحفيز والممارسات القيادية الأخلاقية التي قد تُسهم في تشكيل نماذج قيادية أوسع.

وفي السياق الرقمي، يسلط Loonam وآخرون (2020) الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة السيبرانية للمؤسسات الرقمية. وتحدد الدراسة ثمانية محاور رئيسية لدعم القيادة في هذا المجال، منها: موازنة استراتيجية الأمن السيبراني مع استراتيجية الأعمال، إعادة التفكير في العمليات، بناء ثقافة الثقة، وتعزيز الهياكل الحوكمية. وتُميز الدراسة بين الدعم الانتقالي الذي يركز على الحوكمة، والدعم التحولي الذي يعيد تشكيل الثقافة التنظيمية. وتؤكد النتائج على أهمية دعم القيادة العليا في بناء مؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التهديدات السيبرانية.

ويقترح عبد المطلب (2023) إطارًا منظمًا لتدريب القيادات الأمنية، مشددًا على أهمية تحديد المدخلات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقياس الأثر من خلال التقييم المستمر. وتبرز دراسته عناصر الاستدامة، والتنافسية، والشراكات المؤسسية بوصفها مكونات أساسية للحفاظ على فعالية سياسات تدريب القيادات داخل المؤسسات الأمنية.

وفي المجال التربوي، تبحث حسن (2023) في دور القيادة التعليمية في تحسين أداء قادة التربية الفنية، حيث تدعو إلى إدارة مؤسسات التعليم من منظور قيادي، وتؤكد على أهمية تنمية المواهب الفنية في بيئات داعمة. وتُعزز دراستها الفكرة القائلة بأن القيادة يمكن أن تكون محفزًا للتنمية الإبداعية والتحول المؤسسي.

ويقدم الشقير (2023) منظورًا اجتماعيًا ثقافيًا للأمن، مشيرًا إلى أنه أصبح قضية عامة ومتعددة التخصصات، ولم يعد مسؤولية حصرية للدولة. ويدعو إلى دمج العلوم الاجتماعية والتكنولوجيا والتخطيط العمراني في الخطاب الأمني، مقترحًا أن القيادة في هذا المجال يجب أن تكون شاملة وقابلة للتكيف ومبنية على معارف متعددة لمواجهة التحديات المجتمعية الناشئة.

وفي سياق تنظيمي أوسع، يؤكد فرج (2024) على الدور المحوري للقيادة الفعالة في دفع عجلة التقدم العلمي والتنمية المؤسسية. ويشير إلى أن القيادة الناجحة تتطلب مزيجًا من الحكمة والوعي والكفاءة، داعيًا إلى مراجعة وتطوير مستمري المهارات القيادية لضمان القدرة على التكيف والملاءمة في بيئات متغيرة. ويتمشى هذا الطرح مع الفكرة القائلة بأن القيادة ليست حالة ثابتة، بل عملية تتطور من خلال التعلم المستمر والتأمل.

أما الأبعاد القانونية والتكنولوجية للقيادة، فقد تناولها سلطان (2024) من خلال دراسة مقارنة للتحديات التنظيمية التي تفرضها السيارات ذاتية القيادة. وتحدد دراسته القانونية التهديدات السيبرانية، ومخاوف الخصوصية، وقضايا المسؤولية القانونية بوصفها مخاطر ناشئة تتطلب تجديدًا تشريعيًا. وعلى الرغم من أن الدراسة لا تتحور حول القيادة بشكل مباشر، فإنها تُسهم في فهم كيفية تطور الأطر القانونية لدعم القيادة التكنولوجية والحوكمة في البيئات عالية المخاطر.

ويستكشف الباكري (2025) مفهوم القيادة من منظور أدبي وإسلامي، من خلال تحليل رواية "طريق البحر" لعبد الرزاق قرنح. ويميز بين القيادة والإدارة، محددًا الذكاء العاطفي، والاستشراف الاستراتيجي، والمساءلة بوصفها سمات أساسية للقيادة الفاعلين. وتربط الدراسة القيادة الحقيقية بالخدمة، والرحمة، والمسؤولية الجماعية، مقدمة نموذجًا ثقافيًا يجمع بين الأبعاد الأخلاقية والروحية.

## 2.2. تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن مفهوم القيادة قد خضع لتحولات نظرية ومنهجية عميقة، تعكس تطورًا في فهم وظائفها، وأدوارها، وسياقاتها التطبيقية. فمن منظور تاريخي، تُعد دراسة حريم (1976) من الدراسات التأسيسية التي تناولت القيادة الإدارية بوصفها عملية مستمرة للتأثير والتوجيه، مع التركيز على ترتيب الأولويات وتحسين استخدام الموارد. ورغم قدمها، فإنها لا تزال تُشكل مرجعية في تأطير القيادة كوظيفة علاقية تتجاوز السلطة الرسمية.

أما (Chilcoat 1995)، فقد نقل النقاش إلى المجال الاستراتيجي، حيث قدّم مفهوم "فن الاستراتيجية" كمنهج متكامل لصياغة وتنفيذ السياسات الأمنية في ظل التهديدات العالمية المتغيرة. وتُبرز دراسته أهمية الربط بين القوة العسكرية والسياسات السياسية، مما يُعد تحولًا في النظر إلى القيادة بوصفها ممارسة استراتيجية تتطلب تكاملًا وظيفيًا.

في المقابل، اتجهت دراسات (Springborg 2010)، (Barry & Meisiek 2010) و (Ladkin & Taylor 2010) إلى إعادة تصور القيادة من منظور فني، حيث تم التركيز على الحضور الحسي، والوعي الجسدي، والتجسيد، بوصفها أدوات

للتعامل مع التعقيد التنظيمي. وتُعيد هذه الدراسات تعريف القيادة كفن يتجاوز التحليل العقلي، ويعتمد على الإبداع، والحدس، والتأمل، مما يفتح آفاقًا جديدة لفهم القيادة في سياقات غير تقليدية.

وفي المجال الأمني، تُبرز دراسة (Wheatley 2019) أهمية موازنة برامج الأمن مع الأهداف المؤسسية، داعية إلى اعتبار قسم الأمن وحدة أعمال استراتيجية. ويُعد هذا الطرح نقلة نوعية في دمج القيادة الأمنية ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية والتكامل الرأسي.

أما الدراسة التي قدمها عبد المطلب (2023)، فتُعد مساهمة تطبيقية في تصميم سياسات تدريب القيادات الأمنية، حيث تُركز على تحديد المدخلات، وتحقيق الأهداف، وقياس الأثر، مع إبراز عناصر الاستدامة والتنافسية والشراكة المؤسسية. وتُعزز هذه الدراسة أهمية بناء قدرات قيادية ممنهجة داخل المؤسسات الأمنية.

وفي السياق الرقمي، تُقدم دراسة Loonam وآخرون (2020) نموذجًا متقدمًا للقيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة السيبرانية، من خلال موازنة الأمن السيبراني مع استراتيجية الأعمال، وإعادة التفكير في العمليات، وبناء ثقافة الثقة. وتُميز الدراسة بين الدعم الانتقالي والتحويلي، مما يُبرز دور القيادة العليا في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لمواجهة التهديدات الرقمية.

أما في المجال التربوي، فتُسلط دراسة حسن (2023) الضوء على القيادة التعليمية بوصفها محفزًا للتنمية الإبداعية، من خلال إدارة المؤسسات التعليمية من منظور قيادي، وتنمية المواهب الفنية في بيئات داعمة. وتُعزز هذه الدراسة فكرة القيادة التحويلية في السياقات التربوية.

وفي السياق الاجتماعي الثقافي، يُقدم الشقير (2023) تصورًا موسعًا للأمن، بوصفه قضية عامة متعددة التخصصات، داعيًا إلى دمج العلوم الاجتماعية والتكنولوجيا والتخطيط العمراني في الخطاب الأمني. ويُعد هذا الطرح دعوة لإعادة تشكيل القيادة الأمنية لتكون أكثر شمولًا وتكيفًا مع التحديات المجتمعية.

كما يؤكد فرج (2024) على أهمية القيادة الفعالة في دفع التقدم العلمي والتنمية المؤسسية، مشددًا على ضرورة مراجعة وتطوير المهارات القيادية باستمرار لضمان التكيف مع البيئات المتغيرة. ويُعزز هذا الطرح فكرة القيادة الديناميكية القائمة على التعلم المستمر. وفي المجال القانوني، تُبرز دراسة سلطان (2024) التحديات التنظيمية المرتبطة بالسيارات ذاتية القيادة، مثل التهديدات السيبرانية والخصوصية والمسؤولية القانونية. ورغم أن الدراسة لا تركز على القيادة مباشرة، فإنها تُساهم في فهم كيف يمكن للأطر القانونية أن تدعم القيادة التكنولوجية في البيئات عالية المخاطر.

وحديثًا يُقدم الباكري (2025) نموذجًا ثقافيًا وأخلاقيًا للقيادة من منظور إسلامي، من خلال تحليل أدبي يميز بين القيادة والإدارة، ويُحدد الذكاء العاطفي، والاستشراف الاستراتيجي، والمساءلة بوصفها سمات جوهرية. وتربط الدراسة القيادة الحقيقية بالخدمة والرحمة والمسؤولية الجماعية، مما يُثري النقاش حول القيادة القيمية.

### 3.2. فن القيادة:

القيادة الفعالة ليست دورًا ثابتًا، بل هي قدرة ديناميكية ومتعددة الأبعاد تدمج السمات الشخصية والرؤية الاستراتيجية والحوكمة التنظيمية إلى جانب إدارة الأداء. ويُنظر إليها بشكل متزايد على أنها نظام شامل للتأثير يُمكن الأفراد من حشد

الآخرين نحو أهداف مشتركة في بيئات معقدة ومتطورة (Northouse, 2021). في القطاعات ذات المخاطر العالية مثل الأمن والتعليم والرعاية الصحية، يجب أن تكون القيادة متكيفة وملتزمة بالمبادئ، وتوازن بين السلطة والتعاطف والابتكار والمساءلة (بلهول، 2010).

يرتكز فن القيادة على خمسة ركائز مترابطة:

#### - شخصية القيادة الفعالة

يُجسّد القائد الناجح الثقة والذكاء العاطفي والقدرة على الإلهام واتخاذ قرارات سليمة تحت الضغط. ويُعزز الذكاء العاطفي، على وجه الخصوص، قدرة القائد على فهم وإدارة ديناميكيات العلاقات الشخصية، مما يُعزز الثقة والتماسك داخل الفرق (Goleman et al, 2013). عندما يركز صنع القرار على التفكير الأخلاقي والوعي بالظروف، يصبح حجر الزاوية للقيادة الموثوقة (Yukl, 2013).

#### - الرؤية والتفكير الاستراتيجي

تبدأ القيادة الاستراتيجية برؤية واضحة مُقنعة، تُشكل صورة طموحة للمستقبل تُوجّه مسار المؤسسة. يجب ترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجيات عملية ذات أهداف قابلة للقياس ومسارات تكيفية (Ireland & Hitt, 2005)، فالقادة الذين يخرطون في الاستشراف الاستراتيجي والمسح البيئي يكونون أكثر قدرة على تجاوز حالة عدم اليقين ومواءمة الجهود المؤسسية مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

#### - تطوير فريق القيادة

يُعد بناء فريق قيادة متماسك أمرًا أساسيًا لمرونة المؤسسة. تتكون الفرق الفعالة من أفراد يتمتعون بمهارات وقيم مشتركة والتزام متبادل برسالة المؤسسة (Katzenbach & Smith, 2005). يجب على القادة تعزيز التعاون وتوزيع المسؤوليات بشكل منصف، وغرس ثقافة التعلم المستمر والحوار المفتوح.

#### - القيادة المؤسسية

تتجاوز القيادة المؤسسية إدارة الأفراد، بل تشمل أيضًا تشكيل الثقافة التنظيمية، وتصميم هياكل الحوكمة، وتشجيع الابتكار. يجب على القادة تهيئة بيئات تدعم التجريب، والقدرة على التكيف، والسلوك الأخلاقي (Schein, 2010). ويشمل ذلك مواءمة السياسات والأنظمة والحوافز مع الأولويات الاستراتيجية وتوقعات أصحاب المصلحة.

#### - قيادة التميز في الأداء

يتطلب النجاح المستدام من القادة وضع معايير أداء واضحة، ومراقبة التقدم، وتقدير الإنجازات. وتستلزم قيادة الأداء استخدام مقاييس قائمة على البيانات، وملاحظات بناءة، واستراتيجيات تحفيزية لتعزيز النتائج الفردية والجماعية (Kaplan & Norton, 2004). يُعد الاحتفال بالنجاح والتعلم من النكسات جزءًا لا يتجزأ من بناء ثقافة الأداء العالي.

تُشكل هذه الركائز الخمس مجتمعةً أساس القيادة الفعالة في مختلف القطاعات. ويُمكن تكاملها القادة من التعامل مع التعقيدات بوضوح، وتعبئة الفرق لتحقيق هدف، وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق تأثير مستدام.

**4.2. مفهوم القيادة الأمنية:**

القيادة الأمنية عملية تتمحور حول الإنسان، وترتكز على التأثير الإيجابي، وبناء الثقة، والمشاركة الطوعية للأفراد في تحقيق أهداف الأمن الجماعي. بخلاف القيادة الإدارية أو العسكرية، التي غالبًا ما تعتمد على هياكل قيادية هرمية، تعمل القيادة الأمنية ضمن قيود بيئية معقدة، وتتطلب توازنًا دقيقًا بين السلطة واستجابة المجتمع (Denhardt et al, 2016). وتتميز بتوجهها المزدوج: داخليًا نحو الفعالية التشغيلية، وخارجيًا نحو الحفاظ على الشرعية والثقة داخل المجتمع الذي تعمل فيه (Boin et al, 2013). تتطلب هذه الثنائية أسلوب قيادة توجيهيًا وتشاركيًا في آن واحد، قادرًا على تجاوز الحدود القانونية والاجتماعية والأخلاقية، مع تعزيز ثقة الجمهور (النقبي، 2010).

لا يقتصر دور قادة الأمن الفعالين على إصدار الأوامر فحسب؛ بل يُلهمون ويحفزون ويُمكنون فرقتهم للعمل بعزيمة واستقلالية. لقد ثبت أن القيادة التشاركية، التي تتضمن إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، تعزز الروح المعنوية والتماسك والمرونة التنظيمية (Bass & Riggio, 2006). وتساهم ممارسات القيادة التعاونية في تطوير القيم المشتركة والمساءلة المتبادلة، وهما أمران أساسيان للحفاظ على الشرعية في نظر الجمهور (Kelling & Moore, 1988). ومن خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والسلوك الأخلاقي والمشاركة المجتمعية، تصبح القيادة الأمنية قوة استقرار تدعم كلاً من النزاهة المؤسسية والمرونة المجتمعية.

في البيئات المتقلبة وعالية المخاطر، تُعد قدرة قادة الأمن على التنسيق بين الوحدات، وتعبئة الذكاء الجماعي، والتكيف مع التهديدات الناشئة أمرًا حيويًا. تُمكن الاستجابة الاستراتيجية، إلى جانب الذكاء العاطفي والوضوح الأخلاقي، القادة من إدارة الأزمات بفعالية مع الحفاظ على ثقة فرقتهم والمجتمعات التي يخدمونها (Goleman, 2013). وبالتالي، فإن القيادة الأمنية ليست مجرد وظيفة تقنية، بل هي قدرة متعددة الأبعاد تدمج القيادة العملياتية مع البصيرة البشرية والاستشراف الاستراتيجي.

**5.2. مهام قائد الأمن وفريقه التشغيلي:**

تُعد قيادة الأمن وظيفية متعددة الأبعاد، لا تتطلب رؤية استراتيجية فحسب، بل تتطلب أيضًا دقة عملياتية وتنسيقًا في التنفيذ بين الوحدات المتخصصة. ويقع قائد الأمن في قلب هذا الهيكل، حيث تشمل مسؤولياته الرئيسية إدارة الأزمات، وإصدار التوجيهات، وتحليل المواقف الناشئة، وصياغة خطط الطوارئ، وضمان التنسيق السلس بين وحدات الأمن. في البيئات عالية الخطورة، تُعد قدرة القائد على تجميع المعلومات، وتوقع التهديدات، وتعبئة الموارد أمرًا بالغ الأهمية لمرونة المؤسسات والسلامة العامة (Boin et al, 2013). لا تقتصر القيادة في هذا السياق على التسلسل الهرمي فحسب، بل هي قيادة ظرفية، وتكيفية، وتعاونية بشكل عميق.

تدعم قائد الأمن عدة ركائز تشغيلية، لكل منها أدوار مميزة ومتراصة في آن واحد. تُمثل وحدة الاستخبارات العمود الفقري لاتخاذ القرارات المستنيرة في المؤسسة، حيث تُكلف بجمع البيانات المتعلقة بالتهديدات المحتملة وتحليلها ووضعها في سياقها، مما يُمكن من اتخاذ استجابات واقعية قائمة على الأدلة. يجب على ضباط الاستخبارات ألا يقتصرُوا على جمع المعلومات الخام فحسب، بل عليهم أيضًا تفسير أهميتها للأزمة الراهنة، بما يضمن حصول القيادة على رؤى عملية وفي الوقت المناسب (Lowenthal, 2019). تُعد هذه الوظيفة حيوية بشكل خاص في البيئات الأمنية الديناميكية حيث يمكن أن تُضعف المعلومات المضللة وعدم اليقين فعالية العمليات.

تتولى وحدة العمليات مسؤولية ترجمة التوجيهات الاستراتيجية إلى إجراءات ميدانية. ويشمل ذلك تخطيط الاستجابات التكتيكية وتنفيذها وتقييمها، بالإضافة إلى تعديل الخطط التشغيلية أنبأ بناءً على الطبيعة المتطورة للأزمة. تتطلب القيادة التشغيلية مرونةً واستشرافاً وقدرة على التنسيق بين فرق وسلطات قضائية متعددة (Perry & Lindell, 2007). ومن خلال هذه الوحدة، يحافظ جهاز الأمن على استجابته وتماسكه التكتيكي أثناء حالات الطوارئ.

ولا تقل أهمية الوحدة الإدارية، التي تُشرف على إدارة الموارد البشرية والتنسيق اللوجستي والحوكمة الداخلية، عن الوحدة الإدارية. تضمن هذه الوحدة نشر الموظفين بشكل صحيح، وحصر الموارد، وتوفير الخدمات الطبية وخدمات الإجلاء عند الحاجة. في أوقات الأزمات، تلعب القيادة الإدارية دوراً حاسماً في الحفاظ على الروح المعنوية، وضمان الامتثال القانوني، وحماية رفاهية كل من الموظفين والمدنيين (Denhardt et al, 2016). كما أنها تراقب الإصابات وتسهل عمليات التعافي، مما يجعلها لا غنى عنها لاستمرارية وظائف الأمن.

وحدة اللوجستيات والإمداد، والتي غالباً ما يشار إليها بوحدة التزويد أو الدعم، مكلفة بإدارة النقل والوقود والمعدات والأغذية وغيرها من الإمدادات الأساسية. وهي تؤمن سلاسل التوريد، وتحافظ على المخزون، وتضمن تجهيز الوحدات التشغيلية بشكل كافٍ لأداء واجباتها. تؤثر فعالية هذه الوحدة بشكل مباشر على استدامة العمليات الأمنية، وخاصة في حالات الطوارئ المطولة أو واسعة النطاق (Kapucu & Garayev, 2011). من خلال الحفاظ على وصول موثوق إلى الموارد الحيوية، تمكن وحدة اللوجستيات نظام الأمن الأوسع من العمل دون انقطاع.

## 6.2. أنشطة القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية:

تعد القيادة الاستراتيجية جوهر إدارة الأزمات الأمنية، إذ تُشرف على جهود التأهب، وتُنسق آليات الاستجابة، وتُسهّل التفكير الإبداعي لمواجهة التهديدات. في البيئات عالية الخطورة، مثل إنفاذ القانون والأمن الوطني، يجب على القادة الاستراتيجيين استشراف المستقبل، وأن يكونوا سريعين الاستجابة، وأن يتحلوا بالسلوك الأخلاقي السليم. إلى جانب قيادة العمليات، يُكفون بالتحقيق المنهجي، وتنسيق الموارد، والتعلم التنظيمي (Boin et al, 2013; Kapucu & Garayev, 2011).

من بين المهام الأساسية للقيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات تحليل الوضع وتقدير السياق. يجب على قادة الأزمات تقييم طبيعة الأزمة وحجمها وتوجهها من خلال تجميع المعلومات ودمجها في مجالات مختلفة - الاجتماعية والبيئية والتنظيمية والسياسية. يُمكن التحليل متعدد الأبعاد القادة من التنبؤ بالآثار المتتالية واتخاذ قرارات مدروسة ضمن أطر زمنية ضيقة (Comfort, 2007). يُعد تبسيط البيانات المعقدة وترجمتها إلى تصورات عملية أمراً ضرورياً للتدخل في الوقت المناسب وبجودة عالية. التخطيط الفعال بالغ الأهمية. يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى وضع سيناريوهات معقولة، وأطر عمل للطوارئ، وشبكات اتصال لضمان جاهزية المؤسسات. يشمل ذلك تحديد مناطق الخطر المحتمل، ووضع خطوط قيادة واضحة، وتطوير خيارات استجابة مرنة قابلة للتكيف مع المواقف المتغيرة والمتطورة (Perry & Lindell, 2007). يتضمن التخطيط الفعال أيضاً بناء أطر اتصال مرنة تتيح تبادل المعلومات الدقيقة بين الجهات المعنية، مما يقلل من حالة عدم اليقين ويعزز التنسيق (سليم، 2017).

تُعد إدارة الموارد أيضاً وظيفة أساسية للقيادة الاستراتيجية. خلال فترات الأزمات، يجب على القادة إدارة توفير وتخصيص الموارد البشرية والمالية واللوجستية، وضمان استخدامها بكفاءة وعدالة. الكفاءة التقنية غير كافية لهذا الغرض؛ يجب أيضاً امتلاك القدرة على تحديد الأولويات، وحل مشاكل المعوقات، والحفاظ على العمليات (Kapucu, 2008). يجب على القادة الاستراتيجيين التنسيق عبر الحدود التنظيمية وتوحيد الجهود المختلفة لتوحيد الوحدات للعمل معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة.

يُعد بناء الوعي والقدرات على المستوى التنظيمي بدايةً ضرورية وأساسية. يجب على القيادة تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتكوين فريق يتمتع بالمهارات المناسبة، وترسيخ ثقافة الاستعداد. ويشمل ذلك تدريب الموظفين على بروتوكولات الأزمات، وبناء قدرات اتخاذ القرار، وتعزيز المرونة النفسية (Hannah et al, 2009). تبني القيادة الاستراتيجية التماسك والاستجابة المؤسسية من خلال بناء فهم مشترك للمهمة ومنح الأفراد سلطة اتخاذ قرارات سريعة.

يُعد اتخاذ القرارات تحت الضغط الجانب الأكثر وضوحاً في القيادة الاستراتيجية للأزمات. يجب اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع وجود مخاطر عالية من شأنها أن تحدد اتجاه إدارة الأزمة. يُعد التنظيم العاطفي والتفكير الأخلاقي والقدرة على التوفيق بين الأولويات المتعددة أموراً أساسية (Kouzes & Posner, 2017). كما يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين التزام بتوصيل القرارات بوضوح وتنفيذها بفعالية داخل المنظمة.

ويُسهل التعلم من الأزمات عملية التطوير المؤسسي والمرونة. يجب أن يُجري القادة الاستراتيجيون تقييماً لما بعد الأزمة، وتحليلاً للفشل والنجاح، ونقل الدروس المستفادة إلى التخطيط المستقبلي (Boin & van Eeten, 2013). يجب تبني التقنيات الجديدة، وتطوير الإجراءات، واتخاذ تدابير وقائية لمنع الصدمات المستقبلية أو التخفيف منها. يُمكن دمج التعلم القادة من تحويل الأزمات إلى فرص للابتكار وتنمية القدرات.

### 3. الخاتمة والتوصيات:

القيادة الأمنية ممارسة متعددة التخصصات، تشمل السمات الشخصية، والكفاءة الإدارية، والمعرفة الاستراتيجية. وتتجاوز مجرد التحكم الهرمي لتشمل القدرة على تحليل المواقف المعقدة، والتفكير المستقبلي، وتحسين الموارد، وبناء التصور التنظيمي، واتخاذ القرارات السريعة. يعتمد نجاح قائد الأمن على التقارب التآزري للأدوار بينه وبين فريق العمل ضمن فريقه، بما في ذلك الاستخبارات والعمليات والإدارة والخدمات اللوجستية. يضمن هذا التصميم الجماعي أن تكون القيادة ليس فقط توجيهية، بل أيضاً قادرة على التكيف والاستجابة للتهديدات المتطورة. في ظل عدم اليقين والتقلبات السائدة، يُعد وجود قيادة أمنية كفؤة واستراتيجية ركيزة الاستقرار المؤسسي، بالإضافة إلى إدارة الأزمات.

لتعزيز القيادة الأمنية، تُقدم قائمة بتوصيات محددة. أولها ضرورة إعطاء الأولوية لتطوير شخصية القيادة من خلال برامج تدريبية مُوجهة للذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الأخلاقية، والتواصل في الأزمات. يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لاختيار القادة وتقييمهم، مع إعطاء الأولوية للكفاءة وإمكانيات القيادة على الأقدمية. ينبغي أن تُشكّل محاكاة بيئات الأزمات والتدريبات العملية جزءاً منها لتطوير مهارات اتخاذ القرار في ظل الظروف الصعبة والتعلم التجريبي.

كما يجب بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي والرؤية. ويشمل ذلك توفير قدرات المسح البيئي، وتحليل المخاطر، وبناء السيناريوهات للقادة. ويجب إنشاء وحدات مستقلة للاستشراف الاستراتيجي والدراسات المستقبلية داخل المؤسسات لاستباق

المخاطر المستقبلية التي تلوح في الأفق وتوجيه الاستراتيجية طويلة المدى. ويجب وضع آليات للمراجعة الدورية لضمان استمرار صلاحية الاستراتيجيات ومواءمتها مع الاتجاهات الأمنية المتغيرة. كما أن تحسين التنسيق بين الجهات ضروري لتوحيد المبادرات الاستراتيجية وتجنب التجزئة.

ويجب دعم قيادة الأداء من خلال وضع توقعات أداء محددة وقابلة للقياس على المستويين المؤسسي والفردى. ويجب اعتماد آلية جيدة للرصد والتغذية الراجعة لتتبع التقدم، وسد الثغرات، وتعزيز التحسين المستمر. ويجب إضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة المكافآت والتقدير للاعتراف بالتميز وتحفيز الموظفين. ويمكن أيضاً للاستفادة من تحليلات البيانات وتكنولوجيا المعلومات أن تضع معايير لتقييم الأداء واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. أخيراً، يجب مأسسة تعليم وتدريب القيادة الأمنية من خلال إنشاء أكاديمية متخصصة للقيادة الأمنية. يجب أن تقدم الأكاديمية دورات تدريبية رفيعة المستوى تغطي نظريات القيادة رفيعة المستوى، وبروتوكولات إدارة الأزمات، والقيادة الأخلاقية. يجب على الكليات والمعاهد الأمنية مراجعة مناهجها الدراسية لتشمل مبادئ القيادة المعاصرة والمناهج متعددة التخصصات. يمكن للتعاون الدولي وبرامج التبادل مع أفضل المؤسسات الأمنية أن تُثري الممارسات المحلية وتُعزز التعلم العالمي. وبالتالي، فإن بناء قيادة أمنية قوية ورؤيوية يتطلب نهجاً منهجياً يشمل التطوير على المستوى الفردي، والتخطيط، وإدارة الأداء، وإصلاح التعليم. هذه المقترحات، إذا طبقت بفعالية، لن تُعزز فقط قدرات القيادة، بل ستمكّن المؤسسات الأمنية أيضاً من أن تكون أكثر استعداداً واستجابةً لضمان استقرار المجتمع.

#### 4. المراجع:

##### 1.4. المراجع العربية:

- الباكري، أ. ص. م. (2025). تحليل مفهوم القيادة في رواية عن "طريق البحر" لعبد الرزاق قرنح من منظور إسلامي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(7)، 640-623. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i7.1647>
- الحسيني، ح. م. س. د.، & علي، ف. ع. أ. (2019). أثر القيادة الروحية على الأبناء. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة، 5(3)، 221-243. <https://doi.org/10.21608/maml.2019.156411>
- الشقير، ع. ر. ب. ع. (2023). التفكير أمنياً بسلسلة الكتيب الأمني. دار جامعة نايف للنشر. <https://doi.org/10.26735/978-603-8361-39-9>
- النقي، س. ج. (2010). أهمية القيادة الأمنية، ودورها في إدارة جهاز الشرطة: دراسة مقارنة. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 18(31).
- بلهول، ن. (2010). القيادة وإدارة الأزمات الأمنية. دراسات استراتيجية، 13(13)، 150-154.
- حريم، ح. (1976). القيادة الإدارية: مفهومها وأنماطها. مجلة العلوم الاجتماعية، 4(4)، 939. <https://doi.org/10.34120/jss.v4i4>
- حسن، ت. م. إ. ف. (2023). دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية بحوث في التربية الفنية والفنون، 23(3)، 353-362. <https://doi.org/10.21608/seaf.2023.317664>

سلطان، س. س. ر. (2024). التنظيم القانوني للسيارات ذاتية القيادة: دراسة مقارنة. *المجلة القانونية*, 19(3)، 1895–2170.

<https://doi.org/10.21608/jlaw.2024.341509>

سليم، م. ع. ي. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. *جامعة الأقصى، غزة*. <https://shorturl.at/LjBsv>

صالح، أ. (2017). مدخل إلى فن القيادة. *عالم الكتاب، الإصدار الرابع*، (13).

عبد المطلب، م. (2023). نحو سياسة فعّالة لتدريب القيادات الأمنية. *أوراق السياسات الأمنية*، 2(1)، 01–12.

<https://doi.org/10.26735/ISWM1>

#### 2.4. المراجع الأجنبية:

Al-Khattab, A., & Anchor, J. (2012). *Identifying the components of risk management in Jordanian universities*. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 12–25.

Barry, D., & Meisiek, S. (2010). The art of leadership and its fine art shadow. *Leadership*, 6(3), 331–349. <https://doi.org/10.1177/1742715010368761>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). *The Resilient Organization: A Critical Appraisal*. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.

Boin, Arjen & Hart, Paul & Stern, Eric & Sundelius, Bengt. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. 10.1017/9781316339756.

Chilcoat, R. A. (1995). Strategic art: The new discipline for 21st century leaders. *Parameters*, 25(1), 3–21. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.1741>

Comfort, L. K. (2007). *Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control*. *Public Administration Review*, 67(s1), 189–197.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2016). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (4th ed.). SAGE Publications.

Goleman, D. (2013). *The Focused Leader*. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). *A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts*. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Kapucu, N. (2008). *Collaborative Emergency Management: Better Community Organizing, Better Public Preparedness and Response*. *Disasters*, 32(2), 239–262.
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2011). *Collaborative decision-making in emergency and disaster management*. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 366–375.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness.
- Kelling, G. L., & Moore, M. H. (1988). *The Evolving Strategy of Policing*. Perspectives on Policing, No. 4. U.S. Department of Justice.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (pp. 123-178). John Wiley & Sons.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235–241. <https://doi.org/10.1177/1742715010379310>
- Loonam, J., Kumar, V., & Houghton, L. (2020). Cyber-resiliency for digital enterprises: A strategic leadership perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(4), 1083–1095. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2973972>
- Lowenthal, M. M. (2019). *Intelligence: From Secrets to Policy* (8th ed.). CQ Press.
- Mohammed, F. H. (2024). Leadership: Styles, Qualities, and Theories. *Al-Mukhtar Journal of Social Sciences*, 25(1), 296-319. <https://doi.org/10.54172/qpcbah23>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2007). *Emergency Planning*. Wiley-Interscience.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Springborg, C. (2010). Leadership as art—Leaders coming to their senses. *Leadership*, 6(3), 259–278. <https://doi.org/10.1177/1742715010368762>
- Wheatley, K. (2019). Security program leadership. In *Strategic Security Management* (pp. 45–62). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429286354-3>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2025) (الدكتور/ عبد الرحمن خالد المظفر). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v7.73.5](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.73.5)