

## دور القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني بالمنظمات الأمنية: دراسة مكتبية وصفية

د. عبد الهادي جمعة سالم العراكي

قسم العلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية، طرابلس - ليبيا

[elhadi.jomaa@gmail.com](mailto:elhadi.jomaa@gmail.com)

### المستخلاص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الأساسية، وإلى التعرف على طبيعة السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الإنساني، والتعرف على أثرها في زيادة فعالية المنظمات الأمنية؛ باعتبار أن لها تأثير واضح في تحسين أداء المنظمة، فهي من أهم وسائل فاعلية تحقيق النجاح والنمو ورفع أداء المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاعنته هذه الدراسة، الذي يقف عند الفهم والتحليل والفلسفة نظرياً وربطه بالواقع العملي من خلال ملاحظة الظاهرة؛ للوصول إلى نتائج علمية تساعد المنظمات الأمنية على رفع مستوى أدائها.

### ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- 1 اعتبار القيادة التحويلية نمطاً قيادياً فعالاً يسهم في تعديل السلوك الإنساني من خلال التأثير المثالى والتحفيز الإلهامى والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردى.
- 2 وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي من جهة، والالتزام في المنظمات الأمنية من جهة أخرى.
- 3 تقليل القيادة التحويلية من السلوكيات السلبية مثل مقاومة التغيير وضعف الانضباط والاحتراق الوظيفي.
- 4 وجود فجوة معرفية في الدراسات العربية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإنساني في المؤسسات الأمنية مقارنة بالدراسات الأجنبية.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](https://doi.org/10.62341/HCSJ)

-5 البيئة الأمنية تتطلب ممارسات قيادية خاصة توازن بين الانضباط والاهتمام بالجانب الإنسانية للعاملين.

أما أهم توصياتها فتجسدت فيما يلي:

1- تعزيز برامج التدريب القيادي في المنظمات الأمنية؛ لإكساب القادة مهارات القيادة التحويلية.

2- دمج مفاهيم القيادة التحويلية في السياسات واللوائح التنظيمية بما يضمن تطوير السلوك الإيجابي للعاملين.

3- إجراء دراسات ميدانية تطبيقية حول أثر القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني داخل الأجهزة الأمنية العربية.

4- الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين عبر تبني استراتيجيات الدعم النفسي والإرشاد الوظيفي.

5- استخلاص أفضل الممارسات القيادية الممكن تطبيقها في المنظمات الأمنية؛ لتعزيز الأداء والالتزام.

6- تشجيع القادة الأمنيين على ممارسة الاعتبار الفردي وتقدير جهود العاملين، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

**الكلمات مفتاحية:** "القيادة التحويلية، المنظمات الأمنية، السلوك الإنساني".

## The Role of Transformational Leadership in Modifying Human Behavior in Security Organizations: A Descriptive Desk Study

Dr. Abdulhadi Juma Salem Al-Marakbi

Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies for Security Sciences, Tripoli, Libya

[elhadi.jomaa@gmail.com](mailto:elhadi.jomaa@gmail.com)

### Abstract:

This study aims to clarify the concept of transformational leadership and its fundamental dimensions, to identify the nature of human behavior in security organizations, to analyze the relationship between transformational leadership and modifying human behavior, and to identify the impact of transformational leadership on increasing the effectiveness of security organizations. Transformational leadership has a clear impact on improving organizational performance and is one of the most important means of achieving success, growth, and enhanced organizational performance. The researcher used the descriptive-analytical method, which is suitable for this study. This method focuses on understanding, analyzing, and conceptualizing theoretical concepts, and then linking them to practical reality through observation of the phenomenon to arrive at scientific results that benefit security organizations in raising their performance levels.

**Among the most important findings of this study are the following:**

- 1- Transformational leadership is an effective leadership style that contributes to modifying human behavior through ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration.
- 2- There is a positive relationship between transformational leadership and the level of job satisfaction and commitment in security organizations.

---

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

---

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

- 3- Transformational leadership reduces negative behaviors such as resistance to change, poor discipline, and burnout.
- 4- There is a knowledge gap in Arab studies on the relationship between transformational leadership and human behavior in security institutions compared to foreign studies.
- 5-The security environment requires specific leadership practices that balance discipline with attention to the human aspects of employees.  
The most important recommendations are as follows:

- 1- Strengthen leadership training programs in security organizations to equip leaders with transformational leadership skills.
- 2- Integrate transformational leadership concepts into policies and organizational regulations to ensure the development of positive employee behavior.
- 3- Conduct applied field studies on the impact of transformational leadership on modifying human behavior within Arab security agencies.
- 4- Attend to the psychological well-being of employees by adopting strategies for psychological support and career guidance.
- 5- Identify best leadership practices that can be applied in security organizations to enhance performance and commitment..
- 6- Encourage security leaders to practice individual consideration and appreciate employee efforts, which enhances job satisfaction and organizational belonging.

**Keywords:** Transformational leadership, security organizations, human behavior.

## المبحث الأول/ الإطار التمهيدي للدراسة :

### أولاً / مقدمة الدراسة:

تعتبر القيادة الفعالة نقطة انطلاق لنجاح المنظمات الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغيير اللافتين للنظر والذين يشهدهما العالم اليوم؛ بسبب التطور التكنولوجي في المنظمات الإدارية، والتي تتطلب - بدورها - مرونة وكفاءة عالية المستوى؛ لأجل ضمان بقائها واستمرارها في سوق العمل.

وفي هذا الجانب بُرِز نموذج القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي تجاوزت الإدارة التقليدية القائمة على المكافأة والعقاب، التي انطلقت لإحداث تغيير إيجابي جذري مستدام (Avolio et al., 2018).

إن المحور الأساسي لأي تطوير تنظيمي هو السلوك الإنساني للعاملين، وتعد مهمة تعديل وتوجيه هذا السلوك نحو الأداء الأفضل، والالتزام المهني والأخلاقي، هي التحدى الأكبر للقيادات الإدارية، من خلال التركيز على الرؤية المشتركة (التحفيز الإلهامي)، وتمكين الأفراد (الاعتبارات الفردية)، وتشجيع التفكير النقدي (الاستثارة الفكرية)، وبناء الثقة والاحترام (التأثير المثالي)، تعمل كقوة دافعة لتحسين سلوك الأفراد من مجرد الامتثال إلى المشاركة الفاعلة والمبادرة بالتحسين (الناصر والغامدي، 2022).

في حين تشهد المنظمات المعاصرة، لا سيما المنظمات الأمنية، صعوبات متزايدة تتطلب مستويات غير مسبوقة من الكفاءة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة (الناصر والغامدي، 2022)، التي تلعب دوراً محورياً لا غنى عنه في المحافظة على النظام العام في حالة توازن، فهي تتسم بطبيعة عمل معقدة جداً، إذ يواجه العاملون فيها صعوبات بين التعامل مع المواقف الخطرة في بيئة ضاغطة، والالتزام الصارم بالأنظمة والإجراءات؛ والتي تتفاعل بشكل حساس مع مختلف شرائح المجتمع؛ فلم يعد الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية كافياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتطلع إليها، من هنا بُرِزت القيادة

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

التحويلية ضرورة ملحة كإطار قيادي فعال يرتكز على إحداث تغيير جوهري وإيجابي في ثقافة المنظمة وقيمها (آل سعود، 2020).

إن جوهر التغيير المؤسسي يكمن في السلوك الإنساني للأفراد، ففي البيئة الأمنية، يُعد توجيه سلوك الأفراد نحو الاحترافية، الانضباط، الالتزام الأخلاقي، والابتكار عاملاً حاسماً في تحقيق النظام العام من خلال الأمن المجتمعي والفعالية العملية والقيادة التحويلية، بأبعادها الرئيسية الأربع سالف الذكر؛ كونها لا تقتصر على تحفيز العاملين على الأداء المطلوب، بل تعمل على رفع مستوياتهم الأخلاقية وقيمهم ليصبحوا أكثر التزاماً ويشعرن سلوكهم إيجابياً يتجاوز الواجبات الرسمية (العامري وصفي، 2023).

#### ثانياً / مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الأمنية صعوبات متزايدة تتعلق بالسلوك الإنساني للعاملين فيها، سواء من حيث الانضباط أو الالتزام الوظيفي أو مواجهة الضغوط المهنية، وتُبيّن الأدبيات عدم كفاية أنماط القيادة التقليدية للتعامل مع هذه المتغيرات المعقّدة، الأمر الذي يفرض على المنظمات الأمنية البحث عن أنماط قيادية حديثة أكثر فعالية كالقيادة التحويلية القائمة على إلهام العاملين وتحفيزهم والاهتمام باحتياجاتهم الفردية. (Bass & Riggio, 2006؛ الزهراوي، 2020).

وعلى الرغم من الأدبيات الغزيرة التي تناولت القيادة التحويلية، يبقى الرابط التفصيلي والتحليلي بين أبعادها المحددة وبين آليات تعديل السلوك الإنساني الإيجابي في البيئة الأمنية الحساسة هو موضوع بحاجة إلى دراسة معمقة، فالمنظمات الأمنية لها خصوصية تميزها عن غيرها من المنظمات المدنية الأخرى؛ إذ يكتسب العاملون فيها سلوكيات مختلفة مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وسلوك المواطن التنظيمية، ومكافحة الفساد السلوكي؛ ونظرًا لأهمية هذه الجوانب السلوكية القصوى، فقد جاءت هذه الدراسة المكتبة من التساؤل

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](https://doi.org/10.62341/HCSJ)

الرئيس الآتي : ما هو الدور التحويلي الذي تلعبه أبعاد القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني للعاملين في المنظمات الأمنية ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية هي:

س: ما مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها في الأدبيات المعاصرة؟

س: ما طبيعة السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية وما العوامل المؤثرة فيه؟

س: ما العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الإنساني في السياق الأمني؟

س: ما أبرز الممارسات القيادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز السلوك الإيجابي وتقليل السلوكات السلبية؟

س: كيف تسهم القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني للعاملين في المنظمات الأمنية؟

**ثالثاً / أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الأساسية.

2- التعرف على طبيعة السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية.

3- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الإنساني.

4- استخلاص أفضل الممارسات القيادية التي يمكن أن تُطبق في المنظمات الأمنية لتعزيز الأداء والالتزام.

**رابعاً / أهمية الدراسة :**

**1 - الأهمية النظرية:** تتمثل هذه الأهمية في سعيها إلى إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة التحويلية والسلوك الإنساني، خاصة في المجال الأمني الذي لم ينل حظه الكافي من الدراسة مقارنة بالأدبيات الأجنبية (Alqatawneh, 2018)، كما يوضح الأطر النظرية المفسرة لكيفية تأثير القيادة التحويلية على السلوك الوظيفي للعاملين بالمنظمات الأمنية.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

**2- الأهمية التطبيقية:** تتمثل هذه الأهمية في أنها تقدم حلولاً عملية للقادة الإداريين في المنظمات الأمنية، من خلال إبراز الممارسات القيادية التي تساعدهم على تحسين السلوك الوظيفي للعاملين، كما يوفر توصيات يمكن أن تُسهم في تعزيز الالتزام والانضباط وزيادة الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينجم عنه الولاء الوظيفي وتقليل عدد الظواهر السلبية كالاحتراب الوظيفي أو مقاومة التغيير (Robbins & Judge 2019).

#### خامساً / منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي المكتبي، من خلال:

- 1- مراجعة وتحليل الأدب العربي والأجنبي المتعلقة بالقيادة التحويلية والسلوك الإنساني.
- 2- مقارنة نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية؛ لاستخلاص النتائج النظرية والتطبيقية بالشكل الذي يمكن من الاستفادة منها في بيئة العمل الأمني.
- 3- التركيز على الجانب الأمني بوصفه بيئة عمل ذات خصائص ضاغطة ومعقدة (Creswell, 2014؛ الخطيب، 2014).

#### سادساً / حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تحديد دور القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني بالمنظمات الأمنية دراسة مكتبة وصفية تحليلية.
- 2- الحدود المكانية: تقتصر على المنظمات الأمنية دون غيرها.
- 3- الحدود الزمنية: مراجعة الأدب والدراسات الصادرة خلال السنوات العشر الأخيرة (2015-2025).

#### سابعاً / مصطلحات الدراسة:

- 1- **القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي يركز على إلهام الآباء وتطويرهم، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية عبر التأثير المثالى، التحفيز الإلهامى، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass & Riggio, 2006).

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

**2- السلوك الإنساني:** تلك الأفعال والتصرفات التي يظهرها الأفراد داخل المنظمات، سواء كانت سلوكيات إيجابية كالتعاون والالتزام، أو سلبية مثل الغياب ومقاومة التغيير. ويتأثر بعوامل فردية وتنظيمية وبيئية (Robbins & Judge, 2019).

**3- المنظمات الأمنية:** هي المؤسسات الرسمية المكلفة بحماية النظام العام بمدلولاته التقليدية والحديثة كالشرطة والدفاع وأجهزة إنفاذ القانون، وتتميز بخصوصية بيئه عملها ذات الطابع الانضباطي والضغط العالية (الشمرى، 2021).

#### ثامناً / الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الحديثة العلاقة بين القيادة التحويلية وضرورة تعديل السلوك الإنساني وتوجيهه داخل المنظمات، مع ترکيز خاص على البيئات الحساسة كالمنظمات الأمنية، وقد أظهرت هذه الدراسات إجمالاً على أهمية الدور المحوري للقيادة التحويلية كآلية فعالة؛ سواء لإحداث تعديل أو تغيير السلوك الوظيفي للعاملين بالمنظمات الأمنية.

**الدراسات العربية:** أكدت دراسات عربية حديثة على وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة التحويلية والسلوك الإنساني في المنظمات الإدارية بشكل عام، والمنظمات الأمنية بشكل خاص من نتائج إيجابية، مثل المواطننة والالتزام، والتي تقع ضمن إطار تعديل السلوك الإنساني.

1. دراسة: (القرني 2025): "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية في المنظمات" أهم أهدافها: تحديد وتقدير أثر أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية (OCB). أهم نتائجها: أكدت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لقيادة التحويلية في سلوكيات المواطننة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، وهذا يدل على أن القائد التحويلي يُعدل سلوك الموظف ليصبح أكثر إيجابية وتطوعية (مثل الإيثار والضمير). المقارنة بالدراسة الحالية: تتفق هذه

الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وفي المتغير التابع (تعديل السلوك) كفكرة عامة؛ فالمواطنة التنظيمية هي أحد أشكال تعديل السلوك نحو الإيجابية، كما تختلف معها من حيث بيئة التطبيق؛ لأن الدراسة الحالية تختص في المنظمات الأمنية (وهو قطاع يركز على الانضباط والامتثال)، بينما هذه الدراسة أُجريت حول المنظمات الإدارية بشكل عام.

2. دراسة: (الشهري 2025) "القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام". أهم أهدافها: استكشاف الدور الحيوي للقيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. أهم نتائجها: توصلت إلى أن القيادة التحويلية ضرورية؛ استجابةً للتحول من الأساليب التقليدية إلى الحديثة، وذلك من خلال تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛ ما يُعد تعديلاً للسلوك نحو التميز. المقارنة بالدراسة الحالية: تخدم هذه الدراسة الحالية في إثبات قدرة القيادة التحويلية على تعديل سلوك الأداء وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة، وهو ما يمكن تطبيقه على السلوكيات الانضباطية والأخلاقية في المنظمات الأمنية، أما ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فهو ربط هذا التعديل (في عمق السلوك الإنساني وليس الأداء العام فقط) ببيئة المنظمات الأمنية التي تتطلب مستويات مختلفة من الالتزام الذاتي والقيم الأخلاقية.

3. دراسة: (السلمي 2024) "دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" أهم أهدافها: بحث دور القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف وإدارة الأزمات. أهم نتائجها: أشارت إلى قيام القائد التحويلي بتحفيز وإلهام الفريق لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات، وذلك عن طريق تعزيز روح الابتكار والإبداع، فهذا التحفيز يعد آلية قوية لتعديل السلوك في الظروف الاستثنائية والعمل تحت الضغط. المقارنة بالدراسة الحالية: قدمت هذه الدراسة أساساً نظرياً لكيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة لتغيير السلوك في الظروف الاستثنائية (الأزمات)، وهي حالات متكررة في المنظمات الأمنية.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

4. دراسة: (الغرايبة 2019) "أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنـة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية". أهم أهدافها: تقييم أثر القيادة التحويلية في سلوكيات المواطنـة التنظيمية ودور الثقة كمتغير وسيط. أهم نتائجها: تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر في روح وضمير الرياضي، وأن الثقة في القائد تتـوسط العلاقة؛ ما يدل على أن القيادة التحـولـية تعمل على تعـديل السـلوك الإنسـاني عن طريق بناء الثـقة والقيم الأخـلاقـية الداخـلـية. المقارنة بالدراسة الحالـية: تـعد هذه الـدراسة نـموذـجاً مـمتازـاً لـلـآلـيـةـ التي يمكن أن تـعملـ بها الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ عـلـىـ تعـديـلـ السـلـوكـ عـنـ طـرـيقـ الـبـعـدـ الـقـيـميـ (ـالـثـقـةـ،ـ وـالـضـمـيرـ)،ـ كـماـ يـمـكـنـ استـخـدـامـ هـذـهـ النـتـيـجـةـ لـتـأـكـيدـ أـنـ تـأـيـرـ الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـأـمـنـيـةـ هوـ تـأـيـرـ قـيـميـ وـسـلـوـكـيـ دـاخـلـيـ،ـ وـلـيـسـ مـجـرـدـ تـأـيـرـ إـجـرـائـيـ خـارـجـيـ فـقـطـ.

5. دراسة: (بـكـوشـ 2024) "دور الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ فـيـ دـعـمـ سـلـوكـ الـمـواـطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ".ـ أـهمـ نـتـائـجـهاـ:ـ أـكـدـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ أـنـ سـلـوكـ الـمـواـطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ يـنـمـوـ وـيـتـرـاـبـدـ فـيـ ظـلـ الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ الـقـائـمـةـ عـلـىـ التـأـيـرـ الـكـارـيزـمـيـ وـالـتـشـجـيعـ الـإـبـادـعـيـ وـالـدـافـعـيـةـ الـإـلهـامـيـةـ وـالـاهـتـمـامـ بـالـحـاجـاتـ الـفـرـديـةـ.ـ المـقارـنـةـ بـالـدـرـاسـةـ الحالـيـةـ:ـ تـقـصـلـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ آـلـيـاتـ الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ (ـأـبعـادـهـ الـأـربـعـةـ)ـ فـيـ تعـديـلـ السـلـوكـ نحوـ التـطـوعـيـةـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـثـريـ الإـطـارـ النـظـريـ لـلـدـرـاسـةـ الحالـيـةـ حولـ كـيفـيـةـ عملـ القـائدـ التـحـولـيـ فـيـ الـبـيـئةـ الـأـمـنـيـةـ لـتـغـيـيرـ سـلـوكـ الـمـرـؤـوسـينـ بـالـمـنـظـمـاتـ الـأـمـنـيـةـ.

#### الدراسـاتـ الـأـجـنبـيـةـ :

ترـكـزـ الـدـرـاسـاتـ الـأـجـنبـيـةـ غالـباـ عـلـىـ الـآـلـيـاتـ الـنـفـسـيـةـ وـالـنـتـائـجـ السـلـوـكـيـةـ المتـخـصـصـةـ (ـكـالـابـتكـارـ،ـ وـالـلتـزـامـ بـالـتـغـيـيرـ)ـ النـاتـجـةـ عـنـ الـقـيـادـةـ التـحـولـيـةـ.

#### 1. دراسـةـ:

**2023" The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital" (MDPI):**

**أهم أهدافها:** تحديد الآليات النفسية التي تربط القيادة التحويلية بالسلوك الابتكاري. **أهم نتائجها:** أكدت أن القيادة التحويلية تعزز السلوك الابتكاري لدى الموظفين عن طريق بناء "رأس المال النفسي" (Psychological Capital) لديهم (مثل الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية)، يُعد هذا تعديلاً سلوكياً على مستوى الذات والقدرة الداخلية. **المقارنة بالدراسة الحالية:** تقدم هذه الدراسة حجة قوية على عدم تغيير القيادة التحويلية للسلوك فقط، بل تعمل على تعديل الجانب النفسي الداخلي للموظف؛ ما يجعله أكثر كفاءة ومرؤونة في أداء عمله، كما يمكن الاستفادة من هذا المفهوم في الدراسة الحالية لتوضيح الآلية التي يستخدمها القائد التحويلي من أجل تعديل سلوك ضابط الشرطة أو العسكري من خلال تعزيز ثقته وكفاءاته الذاتية.

## 2. دراسة:

### "The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals" (PMC):

**أهدافها:** تحديد تأثير القيادة التحويلية في الاستعداد التنظيمي للتغيير. **أهم نتائجها:** أكدت على تناول القيادة التحويلية لسلوكيات القادة التي تحدث تغييراً في قيم المرؤوسين وحاجاتهم وأهدافهم، وهي تشجع على نماذج سلوكية حديثة، وفحص المشكلة بطرق جديدة متطرفة. **المقارنة بالدراسة الحالية:** هذه الدراسة وثيقة الصلة بتعديل السلوك الإنساني، فهو في الغالب يكون مطلوباً في المنظمات الأمنية عند تطبيق برامج التطوير أو التغيير، تؤكد الدراسة أن القيادة التحويلية هي المحرك الأساسي للتغيير الإطارين القيمي والذهني للموظف، وليس مجرد إصدار الأوامر.

## 3. دراسة:

### " Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership" (Emerald Publishing):

**أهم أهدافها:** بحث دور الثقة ك وسيط في تأثير القيادة التحويلية على قدرة المنظمة على التغيير. **أهم نتائجها:** وجدت أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة الثقة في القائد، باعتبار أن الثقة هي الآلية التي تضمن التزام الموظفين بسلوكيات التغيير المطلوبة، أي تعديل السلوك. **المقارنة بالدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة الفرضية الفائلة بأن الثقة هي بوابة تعديل السلوك في المنظمات عالية المخاطر (مثل المنظمات الأمنية)، حيث أن الثقة في القائد تجعل المرؤوسيين يتقبلون الأوامر والتوجيهات السلوكية الموجهة إليهم حتى في ظل الوضع.

#### 4. دراسة:

#### **2021 "The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review" (Frontiers):**

**أهم أهدافها:** مراجعة منهجية لأنواع القيادة التحويلية التنظيمية. **أهم نتائجها:** خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير تحويلي كبير على السلوك البشري والتحفيز من خلال إلهام التغييرات في المواقف والقيم الأساسية للمتابعين لتوافق مع الرؤية التنظيمية للمنظمة. **المقارنة بالدراسة الحالية:** تعتبر هذه الدراسة مرجعيةً منهجيةً وحجر أساس نظري للدراسة الحالية، فهي توكل أن جوهر القيادة التحويلية هو إحداث تغيير في القيم والآراء الداخلية، وليس فقط الأداء الخارجي، وهو ما يمثل تعريفاً دقيقاً لـ "تعديل السلوك الإنساني".

#### 5. دراسة:

#### **2016 "Transformational leadership, social capital and organizational innovation" (Emerald Publishing):**

**أهم أهدافها:** استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي والابتكار. **أهم نتائجها:** أشارت إلى أن القادة التحويليين يعملون كقدوة لآخرين؛ مما يجعل سلوك التأثير المثالي ملهمًا لهم، ويعزز الثقة والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بينهم كفريق عمل. **المقارنة بالدراسة الحالية:** تُبيّن هذه الدراسة أن التأثير المثالي للقائد التحويلي هو الآلية الأساسية

لتعديل السلوك في المنظمات الأمنية، حيث يُعد الانضباط والقدوة عنصراً حاسماً، لكون هذه الآلية ذات أهمية بالغة.

### 1- خلاصة المقارنة النهائية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية:

تُظهر المراجعة التفصيلية للدراسات العربية والأجنبية الحديثة وجود توافق واسع على أن القيادة التحويلية تُعد أسلوبًا فعالاً ومؤثراً في تعديل وتوجيه السلوكيات الإنسانية داخل المنظمات، ومع ذلك، يمكن جوهر مساهمة الدراسة الحالية وتميزها في تحويل هذا المفهوم العام إلى جانب تطبيقي خاص بالمنظمات الأمنية من خلال ما يلي:

#### أ- التوافق المنهجي والنظري:

تفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار العام من خلال ما يلي:

\* ثبات المتغير المستقل: ترتكز جميع الأبحاث -بما فيها الدراسة الحالية- على القيادة التحويلية (بأبعادها الأربع: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) كقوة دافعة للتغيير الإيجابي.

\* آلية تعديل السلوك: تؤكد الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط على الأداء الظاهري، بل تعمل من خلال آليات نفسية داخلية مثل بناء الثقة في القائد، وتعزيز الالتزام بالقيم والأخلاقيات (الضمير)، وتطوير رأس المال النفسي للموارد البشرية، باعتبار أن هذه الآليات هي جوهر عملية تعديل السلوك الإنساني بشكل عام.

\* نتائج التعديل: هناك نتائج مشتركة حول تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل سلوك المواطن التنظيمية والابتكار والاستعداد للتغيير، وهي جميعها من أشكال تعديل السلوك الإيجابي؛ لرفع من مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

#### ب- نقطة التميز والانفراد للدراسة الحالية:

تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في بيئة التطبيق وشمولية فهم المتغير التابع، على النحو الآتي:

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

### (1) التخصص في البيئة الأمنية:

تُعد هذه الدراسة الأكثر تحديًّا وتركيزًا على المنظمات الأمنية مقارنةً بالدراسات السابقة التي تناولت قطاعات الجهاز الإداري في بيوت مختلفة مثل، (التعليم، والمستشفيات، والشركات)، حيث يُبرز التخصص أهمية القيادة التحويلية في بيئة لها خصوصيتها وتفاقتها التي تتفرد بها عن باقي بيوت المنظمات الأخرى، وتتمثل في:

أ) هيكل الانضباط والامتثال: تعتمد المنظمات الأمنية بشكل كبير على الانضباط الخارجي (الامتثال للأوامر)، فالدراسة الحالية تختبر قدرة القيادة التحويلية على تحويل هذا الامتثال الإلزامي إلى انضباط داخلي ذاتي أساسه القيم الأخلاقية والتقة التنظيمية المثلث؛ ما يُعد تعديلاً سلوكياً حاسماً لهذه المنظمات.

ب) أهمية القدوة والتأثير المثالي: نظراً للطبيعة الهرمية للعمل الأمني، يصبح التأثير المثالي للقائد التحويلي أهم آلية لتعديل سلوك الموارد البشرية في هذه المنظمات، حيث يعمل القائد كنموذج يقتدى به في الأمانة، والصدق والنزاهة والاحترافية والحكمة.

### (2) شمولية مفهوم تعديل السلوك الإنساني:

ركزت الدراسات السابقة على أجزاء معينة من السلوك (الابتكار، المواطنة)، أما الدراسة الحالية فقد تناولت "تعديل السلوك الإنساني" كمتغير أشمل، يتضمن ما يلي:

أ) السلوك الإيجابي: ذلك السلوك الذي يعزز قيم المواطنة والالتزام لدى الموارد البشرية في المنظمات الأمنية.

ب) السلوك السلبي: تلك السلوكيات السلبية مثل (التسبيب، التهاون، سوء استخدام السلطة، أو مقاومة التغيير)؛ ما يستلزم من القائد التحويلي في المنظمات الأمنية العمل على القضاء على هذه السلوكيات أو التقليل منها؛ وذلك عن طريق آليات الإلهام والقيم، وليس فقط العقاب.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

**ج) المرونة السلوكية:** هي قدرة القيادة التحويلية على جعل الأفراد أكثر استعداداً للتكيف السريع مع المهام الجديدة أو التهديدات المتغيرة، وهو أمر حيوي للعمل الأمني.

باختصار شديد يمكن القول إن الدراسات السابقة قد وفرت للدراسة الحالية الإطار العام في كيفية تنفيذ (آلية التأثير)، بينما تقدم الدراسة الحالية، إضافة نوعية في تحديد أين ولمن تقدم (المنظمات الأمنية).

في هذا الإطار نستخلص النتيجة المتوقعة من الدراسة الحالية وهي تأكيد الحاجة إلى تبني المنظمات الأمنية تنفيذ إستراتيجية القيادة التحويلية كأسلوب إداري أساسي ليس فقط لتحسين الأداء، وإنما إلى توطين وتأصيل تعديل القيم السلوكية المتعددة فيها؛ ما يجعل الموارد البشرية بهذه المنظمات أكثر فاعلية والتزاماً ومبادرةً من منطلق داخلي وذاتي.

كما يتضح من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، وإنما هي آلية لتعديل وتوجيه السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية بكفاءة وفاعلية، باعتبار القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الالتزام، الأخلاق، الابتكار، والولاء لدى العاملين بها من خلال الآليات النفسية والتنظيمية المتكاملة في أبعادها الأربع الآتية:

#### • القدوة والتأثير القيمي:

تعتبر ممارسة القائد التحويلي لقوة تأثيره في الآخرين -من خلال القدوة الشخصية في السلوك والانضباط والالتزام الأخلاقي- دافعاً للعاملين من أجل محاكاة سلوك قائهم والتقيد بقيمه التي يجسدوها في بيئة العمل، وهذه العملية تُعرف في علم النفس التنظيمي بعملية "النماذج السلوكية" (الشمرى، 2021، ص.67).

• التحفيز الإلهامى : يمكن القائد من خلاله من -غرس الشعور بالمفهوم والرسالة المشتركة للitan تحملن الرؤية المستقبلية والرسائل التحفيزية- في نفوس أفراد المنظمة، ما قد يؤدي إلى تعديل الاتجاهات السلبية وتقويمها نحو العمل بتحويلها إلى سلوك إيجابي موجه نحو الهدف المرسوم. (السعدي، 2020، ص.55).

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

- **التحفيز الفكري :** يشجع القائد التحويلي العاملين على التفكير النقدي والإبداعي، والتشكيك في الممارسات التقليدية غير الفعالة، هذه الحرية الفكرية قد تسهم في تعديل السلوك التبعي أو السلبي وتحويله إلى سلوك إيجابي مبادر ومبدع (عبد الرحمن، 2019، ص.39).
- **الاعتبار الفردي :** من خلال الاهتمام بحاجات العاملين وتقديم الدعم الشخصي، يشعر الأفراد بقيمتهم داخل المنظمة، مما يولد ولاءً وارتباطاً عاطفيين يجعلهم أكثر استعداداً للتغيير سلوكهم بما يتاسب مع القيم المؤسسية (الحربي، 2021، ص.61).

## المبحث الثاني الإطار النظري للبحث:

### أولاً / مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها: 1- مفهوم القيادة التحويلية :

تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التقليدية كونها لا تقتصر على وظائف العملية الإدارية التي يعمل القادة الإداريون على تنفيذها ابتداءً من إصدار الأوامر، والتوجيه، والرقابة، وانتهاءً بصنع القرارات واتخاذها، بل تركز على التأثير المباشر وغير المباشر في قيم وأخلاقيات الآخرين، ورفع مستوى الدافعية، وتنمية القدرات الإبداعية لديهم .(Alqatawneh, 2018)

وقد ظهرت القيادة التحويلية كأبرز أنماط القيادة الحديثة في أواخر القرن العشرين من خلال أعمال Bass، James MacGregor Burns، التي طورها فيما بعد لتصبح نموذجاً متكاملاً يركز على إحداث تغيير جوهري في المنظمة من خلال تحفيز الآخرين (الشركاء في العملية الإدارية)، وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية خدمةً للمصلحة العامة .(Bass & Riggio, 2006)

فالقيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد الإداري وشركاؤه - في العملية الإدارية - إلى النهوض كل منهم بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق،

كما تسعى إلى النهوض بشعور الموارد البشرية من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسيين؛ فالقائد التحويلي ينجز أعماله عن طريق نظم وقيم داخلية راسخة كالعدالة والاستقامة، وهذه القيم الداخلية لا يمكن التنازل عنها أو تركها بين الأفراد، لذا يستوجب من القائد التحويلي أن يوحد مرؤوسه بالتعبير عن تلك المعايير الشخصية والتي بلا شك يمكنها تغيير معتقداتهم وأهدافهم.

من هنا تعددت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية، وقد بُرِزَ أهمها ما قدمه (Burns بيرنز)، فهو أول من قدم تعريف القيادة التحويلية عندما قال: ( بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة) (حراثة، 2015، ص 5).

ويقول ليثود (Leithwood) أن القيادة التحويلية "تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات التعليمية، وذلك من خلال ممارسة القيادة التحويلية وتقديم المدرسين بشكل طوعي والمبادرة بوضع تقارير حول وضع مسار التعليم والمواقف التي يواجهونها سواء إيجابية أو سلبية، فهي تعكس حقيقة "التحسين المدرسي وتغيير السلوك التعليمي" (حراثة، 2015، ص 6).

وبناءً على ما قدمه العالمان "بيرنز وليثود حول القيادة التحويلية، فإنه يمكن التوصل إلى أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو: (تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الاستراتيجيات، والممارسات التي تستخدم في تحقيق هذه الأهداف؛ ما قد تتعكس على المستوى التعليمي وسلوك العاملين في المنظمات الأمنية، في حين يرى اوينز (Owens، 1999) أن القيادة التحويلية هي استخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة عن طريقبذل جهود مشتركة من جميع أفراد المنظمة المعنيين بتحقيق هذه الأهداف (أبو شعبان، أبو سمرة، الطيطي، 2006، ص 4).

وقد عرف "ترفينو" (Trofino, 2000) "القائد التحويلي" بأنه هو (الشخص القادر على صياغة "رؤيه" مستقبلية دقيقة لمؤسساته، التي تعمل على مواكبة كافة التطورات في مجال عمل المؤسسة بما يتناسب مع ذلك، لذلك يمكن القول بأن القيادة التحويلية تسعى إلى دفع الأفراد نحو التجديد والتطوير؛ من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة بما يتناسب مع أعمال ومهام المؤسسات الأمنية. وتأسياً على ما تقدم حول القيادة التحويلية يمكن القول بأنه - لكي يتمكن القائد التحويلي من أداء مهامه- يجب أن يراعي جميع "المفاهيم التي ركزت عليها القيادة التحويلية منذ ظهورها وحتى اللحظة وهي الأخلاقية، والقيمية، والعدالة".

## 2- أبعاد القيادة التحويلية :

يحدد Bass & Riggio (2006) أربعة أبعاد رئيسية هي:

أ- **التأثير المثالي:** هو قردة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في مرؤوسيه الإخلاص والتلقاني والإحساس بالهدف المشترك (أفولي، 2003، ص 73).

ب- القائد قدوة لأتباعه؛ ما يولد الاحترام والثقة بينهم في بيئة العمل.

ج- **التحفيز الإلهامي:** هو قدرة القائد على القيام بتصرفات وسلوكيات قد تؤثر في مرؤوسيه من حيث حب التحدى، التي تعمل على إيصال التوقعات للآخرين لإنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، لتحقيق أعلى معدلات الأداء للآخرين، لتركيز جهودهم والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي قردة القائد على بث الحماس، وتوضيح رؤية مستقبلية مشتركة (العامري، 2002، ص 22).

د- **الاستثارة الفكرية:** يعمل فيها القائد التحويلي على إثارة العاملين للبحث عن أفكار جديدة بطريقة إبداعية وتشجيعهم على المشاركة في حل المشاكل، وذلك باستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، كونها تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة التي تحدثها القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي عبر تشجيع المرؤوسيين على التفكير النقدي والابتكار لتحفيز دوافعهم وتوجيهها نحو السلوك الانضباطي

حيث يكون ذلك من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل (عواد وآخرون، 2013).

هـ- الاعتبار الفردي: تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد واهتمامه شخصياً بمرؤوسه استجابةً لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور بتبني استراتيجيات التقدير والإطراء. (أفولي، 2003، ص90).

### **3- القيادة التحويلية في المنظمات الأمنية :**

تعمل القيادة التحويلية في إطار إدارة المنظمات الأمنية على مساعدة أعضائها على تطويرهم مهنياً، والمحافظة على ثقافة منظمتهم، وتعزيز تطويرهم في حل المشاكل بفعالية أكبر؛ حيث تعد المنظمات الأمنية بيئة معقدة تتطلب من القادة القدرة على مواجهة تحديات متغيرة باستمرار مثل التطورات التكنولوجية والضغوط المهنية والمخاطر الأمنية، ومن هنا، فإن القيادة التحويلية تساعدهم على تعزيز الانضباط وزيادة الالتزام وتحفيز العاملين على أداء مهامهم بفعالية رغم الصعوبات (الشمرى، 2021).

#### **ثانياً / السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية :**

##### **1- مفهوم السلوك الإنساني :**

يُعد السلوك الإنساني من المفاهيم الجوهرية في العلوم الاجتماعية والسلوكية، فهو مجموعة التصرفات والأفعال الصادرة عن الفرد نتيجة تفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه الأفعال ظاهرة يمكن ملاحظتها كالحديث أو الحركة، أو باطنية مثل التفكير والد الواقع والانفعالات (الشمرى، 2021، ص. 45).

ويرى بعض الباحثين أن السلوك الإنساني هو استجابة الفرد للمثيرات التي يتعرض لها في بيئته، بما يعكس شخصيته وقيمه وخبراته السابقة (السعيد، 2020، ص. 32)، أي أن الفرد لا يتصرف بطريقة عشوائية، بل وفق منظومة من المعايير النفسية والاجتماعية التي تحدد اتجاهه في التعامل مع المواقف المختلفة، كما يُعرف السلوك الإنساني من منظور علم

النفس التنظيمي بأنه تلك الأنماط المستمرة والمترددة من الأفعال والتفاعلات التي يظهرها الأفراد داخل بيئة العمل، والتي تؤثر في أداء المنظمة وفعاليتها (المراجعي، 2019، ص. 58)، ومن ثم، فإن فهم طبيعة السلوك الإنساني داخل المؤسسات يُعد مدخلاً أساسياً لتحسين الكفاءة المهنية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي الشأن الأمني، تزداد أهمية هذا الفهم، حيث يتصل السلوك الإنساني في الأجهزة الأمنية مباشرة بتحقيق الأمن والاستقرار، وبناء الثقة بين رجل الأمن والمجتمع، وينعكس السلوك المهني السليم على صورة المؤسسة الأمنية وشرعيتها أمام المواطنين (المراجعي، 2022، ص. 77).

إذاً، يمكن القول إن السلوك الإنساني هو نتاج تفاعل مستمر بين خصائص الفرد الذاتية، ومؤثرات البيئة الاجتماعية والتنظيمية، وأن فهم هذا التفاعل يشكل الأساس لبناء بيئة عمل منضبطة ومنتجة داخل المنظمات الأمنية، ويشير هذا السلوك إلى مجموعة الأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الأفراد نتيجة تفاعلهم مع بيئتهم التنظيمية والاجتماعية، ويشمل الأداء الوظيفي، أنماط الاتصال، التعاون، الالتزام، وكذلك الممارسات السلبية مثل التسيب أو مقاومة التغيير (Robbins & Judge, 2019).

## 2- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني:

يتأثر السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية بعدة عوامل، منها:

- **العوامل الفردية:** تتعلق هذه العوامل بما يميز كل إنسان عن غيره من خصائص شخصية ونفسية، وتشمل الدوافع، والاتجاهات، والقيم، والإدراك، والذكاء، والخبرات السابقة، والحالة المزاجية (الشمرى، 2021، ص. 63).

فمثلاً، الفرد الذي يتمتع بدافع قوي للإنجاز والاعتماد على الذات يميل إلى السلوك الإيجابي والإنتاجية العالية، في حين أن انخفاض الدافعية يؤدي إلى التراخي وضعف الالتزام (السعيد، 2020، ص. 75). كما أن الإدراك يلعب دوراً محورياً في توجيه السلوك؛ فالفرد لا يتعامل مع الواقع كما هو، بل كما يدركه ويفسره في ضوء خبراته ومعتقداته (المراجعي، 2019، ص. 64). كالقيم، الاتجاهات، الدوافع، والخبرة.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

**بـ- العوامل الاجتماعية:** تشمل هذه العوامل الأسرة، والجماعات المرجعية، والأصدقاء، والزملاء، والثقافة العامة للمجتمع، إذ يتأثر سلوك الفرد بالقيم والمعايير الاجتماعية التي نشأ في ظلها، كما يتأثر بأسلوب التفاعل مع الآخرين داخل محيطه المهني (المغربي، 2022، ص. 81)، وفي المؤسسات الأمنية، تلعب روح الفريق والانتماء الجماعي دوراً بارزاً في ضبط السلوك وتوجيهه، حيث يميل الأفراد إلى الالتزام بسلوكيات تتوافق مع المعايير السائدة في مجموعتهم التنظيمية.

**جـ- العوامل التنظيمية:** وهي تلك العوامل المرتبطة بطبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وأنظمة التحفيز والمكافأة، والعدالة التنظيمية، ووضوح المسؤوليات، فكما اتسمت المنظمة بالشفافية والإنصاف، انعكس ذلك إيجاباً على سلوك العاملين فيها (الشمرى، 2021، ص. 84)، بينما يؤدي غياب العدالة أو ضعف التواصل القيادي إلى ظهور سلوكيات سلبية تتجسد في اللامبالاة أو المقاومة التنظيمية كطبيعة القيادة، أسلوب الإدارة، الهيكل التنظيمي (السعيد، 2020، ص. 91).

**دـ- العوامل البيئية والموقفية:** تشمل هذه العوامل ظروف العمل، ومستوى الأمان الوظيفي، وضغط العمل، وطبيعة المهام الميدانية، فالبيئة المستقرة والمحفزة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من السلوكيات العدوانية (المراغي، 2019، ص. 102)، أما في المنظمات الأمنية، فإن ضغوط العمل الميداني والتعرض المستمر للمخاطر قد تؤثر على الاستجابات الانفعالية للأفراد، مما يستدعي إعدادهم النفسي والتدريبي للتعامل مع هذه الظروف مثل الثقافة المجتمعية، الضغوط المهنية، المخاطر الأمنية (الزهراني، 2020).

### **3- خصوصية السلوك الإنساني في المنظمات الأمنية:**

يتميز السلوك الإنساني في هذه المنظمات بالتركيز على الانضباط، الالتزام، والعمل بروح الفريق، غير أن الضغوط المستمرة والمخاطر الميدانية التي تواجهها قد تؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل الاحتراق الوظيفي، مقاومة التغيير (الشمرى، 2021)، ويكتسب السلوك الإنساني داخل هذه المنظمات طابعاً خاصاً يميّزه عن السلوك في المؤسسات المدنية؛ وذلك

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

نظراً لطبيعة المهام الأمنية، وصرامة الإجراءات التنظيمية، والمسؤوليات القانونية الملقاة على عائق العاملين، ويمكن تحديد أبرز ملامح هذه الخصوصية فيما يلي:

**أ- الهيكلية والطابع الانضباطي (التراطبية) :** تقوم المنظمات الأمنية على نظام هرمي صارم يحدد العلاقات التنظيمية بشكل واضح، ويلزم الأفراد بتنفيذ الأوامر وفق التسلسل الإداري (الشمرى، 2021، ص. 95)، ومن ثم، فإن السلوك الأمني يجب أن يتسم بالانضباط، والالتزام بالتعليمات، والتقييد بالمهام المحددة دون تجاوز للسلطة أو مخالفة للأوامر الصادرة.

**ب- الضبط الذاتي والمسؤولية الأخلاقية :** يواجه رجل الأمن مواقف متعددة تتطلب تحكماً عالياً في الانفعالات واتخاذ قرارات فورية تتعلق بأرواح ومتلكات الآخرين، ولذلك، فإن الضبط الذاتي يمثل حجر الزاوية في السلوك الأمني (السعيد، 2020، ص. 103)، ويُضاف إلى ذلك الجانب الأخلاقي، حيث يتوقع من رجل الأمن التحلی بالنزاهة والعدالة والموضوعية في تطبيق القانون.

**ج- الولاء والانتماء المؤسسي :** يشكل الولاء للمؤسسة الأمنية أحد مقومات السلوك المهني، إذ يعزز من روح الفريق ويزيد من التعاون والالتزام بالأهداف المشتركة (المراجي، 2019، ص. 115)، وينظر إلى الولاء هنا على أنه التزام وجدي وسلوكي تجاه المؤسسة، وليس مجرد طاعة شكلية للأوامر.

**د- التعامل مع ضغوط العمل والمواقف الحرجة :** طبيعة العمل الأمني تتسم بالتوتر والمخاطر، مما قد يؤدي إلى احتراق وظيفي أو إرهاق نفسي إذا لم يتم التعامل مع هذه الضغوط بوعي وتنظيم (المغربي، 2022، ص. 118)، لذلك، تعتمد الأجهزة الأمنية الحديثة على برامج دعم نفسي وتدريب ميداني مستمر لتعزيز مهارات التكيف السلوكي لدى الأفراد.

**هـ- السرية والمسؤولية القانونية :** يتميز السلوك الأمني بضرورة الالتزام بالسرية في تداول المعلومات، واحترام القوانين ولوائح المنظمة للعمل الأمني (الشمرى، 2021،

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

ص. 107)، فإفشاء المعلومات أو إساءة استخدامها لا يُعد فقط إخلالاً بالواجب الوظيفي، بل جريمة تمس الأمن العام والثقة المؤسسية.

### ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإنساني :

لا تقتصر القيادة التحويلية على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها فقط، بل تسعى إلى تحويل سلوكهم ودوافعهم وقيمهم الداخلية لتنسجم وتتكيف مع أهداف المنظمة ورسالتها، من هنا، تتضح العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي التحويلي وعملية تعديل السلوك الإنساني في بيئة عمل المنظمات، خاصةً في المنظمات الأمنية التي تتطلب انصباطاً والتزاماً قويين كي تحظى المنظمات الأمنية برضاء أفرادها ومن ثم ولائهم المهني لها؛ لذلك يتجسد جوهر هذه العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الإنساني في فرضية مفادها قدرة القائد على إعادة تشكيل سلوك الأفراد من خلال التأثير العاطفي والمعنوي والفكري، وليس فقط من خلال الجزاءات أو الحوافز المادية (Burns, 2019، ص.44). فالقائد التحويلي يسعى إلى:

- 1- إثارة الدافعية الداخلية لدى الأفراد بدلاً من الاعتماد على الدافعية الخارجية.
- 2- تعزيز الالتزام القيمي مثل الأمانة والانتماء والانضباط المهني.
- 3- تغيير طريقة تفكير العاملين تجاه المشكلات من ردود أفعال سلبية إلى تفكير ابتكاري وبناء.

وعلى هذا الأساس تتضح آليات تأثير القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني عبر مجموعة من الآليات النفسية والتنظيمية المتكاملة، أهمها:

أ- **القدوة والتأثير القيمي (Idealized Influence)** : عندما يمارس القائد التحويلي التأثير من خلال القدوة الشخصية في السلوك والانضباط والالتزام الأخلاقي، فيسعى العاملون إلى محاكاة سلوك قائدتهم والتقييد بالقيم التي يجسّدها، وهذه العملية تُعرف في

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

علم النفس التنظيمي بعملية "النمذجة السلوكية" (Behavioral Modeling) (الشمرى، 2021، ص.67)

ب- التحفيز الإلهامى (**Inspirational Motivation**) : من خلال رؤية مستقبلية ورسائل تحفيزية، يغرس القائد في نفوس الأفراد شعوراً بالمعنى والرسالة المشتركة، مما يؤدي إلى تعديل الاتجاهات السلبية نحو العمل وتحويلها إلى سلوك إيجابي موجه نحو الهدف (السعدي، 2020، ص.55). يشجع القائد التحويلي العاملين على التفكير النقدي والإبداعي، والتشكيك في الممارسات التقليدية غير الفعالة، هذه الحرية الفكرية تسهم في تعديل السلوك التبعي أو السلبي وتحويله إلى سلوك مبادر ومبدع (عبد الرحمن، 2019، ص.39).

ج- الاعتبار الفردي (**Individualized Consideration**) : من خلال الاهتمام بحاجات العاملين وتقديم الدعم الشخصي، يشعر الأفراد بقيمتهم داخل المنظمة، مما يولد ولاءً وارتباطاً عاطفياً يجعلهم أكثر استعداداً لـتحفيز سلوكهم بما يتاسب مع القيم المؤسسية (الحربي، 2021، ص.61).

#### رابعاً: انعكاسات العلاقة في البيئة الأمنية :

في المنظمات الأمنية، يُعتبر تعديل السلوك الإنساني مسألة جوهرية؛ نظراً لحساسية طبيعة العمل التي تتطلب قدرًا من الانضباط والمسؤولية، وهنا تلعب القيادة التحويلية دوراً مزدوجاً: ضبط السلوك الأمني المهني من خلال القدوة والالتزام الأخلاقي من ناحية، تنمية السلوك الإيجابي التعاوني والابتكاري من خلال التحفيز المعنوي والمشاركة في القرار من ناحية أخرى. وقد أظهرت دراسات ميدانية أن وحدات الأمن والشرطة التي تطبق مبادئ القيادة التحويلية تسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانضباط والسلوك التنظيمي الإيجابي مقارنة بالوحدات التي تدار من قبل القيادة التقليدية (الدرسي، 2022، ص.73).

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

#### خامساً: نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الإنساني :

- تحسين الالتزام والانضباط التنظيمي.
- رفع مستوى الأداء والجودة في تنفيذ المهام.
- خفض معدلات السلوك السلبي مثل الغياب، أو التنمر، أو المقاومة للتغيير.
- زيادة الولاء والانتماء المؤسسي.
- بناء ثقافة مهنية قائمة على القيم والأخلاقيات.

#### سادساً: خلاصة العلاقة :

يمكن القول أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً استراتيجياً لتعديل السلوك الإنساني؛ نظراً لعدم اعتمادها على السيطرة بل على الإقناع والتأثير الإيجابي، ولا تفرض التغيير من الخارج بل تزرعه في الداخل من خلال القيم والرؤى المشتركة، وتشكل القيادة التحويلية - في بيئة العمل الأمني التي تتطلب الجمع بين الانضباط والمرونة - أحد أهم الأدوات الحديثة الرامية إلى تحقيق التوازن بين الصراوة التنظيمية والبعد الإنساني في إدارة الأفراد (العيدي، 2023، ص.58).

#### المبحث الثالث: خاتمة الدراسة ونتائجها ووصياتها :

##### أولاً: المناقشة :

أظهرت مراجعة الأدبيات أن القيادة التحويلية تعد من أكثر أنماط القيادة تأثيراً في تعديل السلوك الإنساني داخل المنظمات؛ نظراً لارتكازها على بناء الثقة، والتحفيز، والاهتمام الفردي (Bass & Riggio, 2006)، وقد أكدت الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الالتزام والانضباط، وتقليل السلوكيات السلبية كالتسبيب الوظيفي أو مقاومة التغيير (الزهري، 2020؛ Robbins & Judge, 2019).

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

وفي المجال الأمني تحديداً، يتضح أن خصوصية بيئة العمل الأمنية -بما تحمله من ضغوط مهنية ومخاطر مستمرة- تجعل الحاجة أكبر إلى نمط قيادي قادر على رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين لمواجهة التحديات (الشمرى، 2021)، كما يظهر أن القادة التحويليين أكثر قدرة على تهيئة بيئة عمل داعمة للسلوك الإيجابي عن طريق الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين إلى جانب متطلبات الانضباط.

كما يلاحظ أن بعض الدراسات الأجنبية ركزت على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير والابتكار (Alqatawenh, 2018)، بينما اهنت الدراسات العربية أكثر بالجانب السلوكي والانضباطي، وهذا يعكس اختلاف أولويات السياق الثقافي والتنظيمي بين البيئات الغربية والعربية.

### ثانياً / النتائج:

من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- 1- تعتبر القيادة التحويلية نمطاً قيادياً فعالاً يسهم في تعديل السلوك الإنساني من خلال التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
- 2- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي من ناحية، والالتزام في المنظمات الأمنية من ناحية أخرى.
- 3- تقليل القيادة التحويلية من السلوكيات السلبية مثل مقاومة التغيير وضعف الانضباط والاحراق الوظيفي.
- 4- وجود فجوة معرفية في الدراسات العربية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإنساني في المؤسسات الأمنية مقارنة بالدراسات الأجنبية.
- 5- البيئة الأمنية تتطلب ممارسات قيادية خاصة تساهم في إحداث توازن بين الانضباط والاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين.

### ثالثاً / التوصيات:

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تعزيز برامج التدريب القيادي في المنظمات الأمنية، لإكساب القادة مهارات القيادة التحويلية.
- 2- دمج مفاهيم القيادة التحويلية في السياسات واللوائح التنظيمية بما يضمن تطوير السلوك الإيجابي للعاملين.
- 3- إجراء دراسات ميدانية تطبيقية حول أثر القيادة التحويلية في تعديل السلوك الإنساني داخل الأجهزة الأمنية العربية.
- 4- الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين عبر تبني استراتيجيات الدعم النفسي والإرشاد الوظيفي.
- 5- تشجيع القادة الأمنيين على ممارسة الاعتبار الفردي وتقدير جهود العاملين؛ بما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

### قائمة مراجع ومصادر الدراسة :

#### أولاً: المراجع العربية :

- 1- آل ناصر، حاتم بن فهد سعيد (2022). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية ، العدد 23.
- 2- الخطيب، أحمد فؤاد (2018). المنهج الوصفي التحليلي وأهميته في الدراسات الإدارية والأمنية. مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، 9(3).
- 3- الزهراني، محمد حسن (2020). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي في المؤسسات الأمنية السعودية. مجلة البحث الإدارية والأمنية.

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

- الشمري، عبد الله سالم (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط في المنظمات الأمنية، مجلة الدراسات الأمنية، 12(1).
- الصالح، عبد الله محمد. (2019). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية. الرياض: دار المؤلف للنشر.
- الطائي، مازن عبد الكري姆. (2018). القيادة التحويلية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الإدارية، 10(4).
- العامري، سامي محمد (2022). القيادة التحويلية كمدخل لتعديل السلوك التنظيمي في بيئة العمل الأمنية، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 11(2).
- العامري، وصفي (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وتعديل السلوك الوظيفي في المؤسسات الأمنية، مجلة العلوم الأمنية، 15(2).
- الناصر، فهد، والغامدي، تركي (2022) أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الأمنية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62(1).
- الغرابية، سيف الدين (2019) "أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- السلمي، ابرار عائض (2024) "دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 73.
- القرني، حسام (2025) "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلس الرئاسي المتخصص للتربية والبحوث العلمية في مصر .
- الشهري، علي حسن (2025) "القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام"، المجلة العربية للدارة .

تم الاستلام في : 2026/01/05      تم النشر في : 2026/01/20      تم القبول في : 2026/01/22

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

14- بکوش، عفاف (2024) "دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنـة التنظيمـية" مجلـة المنـهـل الـاـقـتصـادـي، العـدـد 7.

15- عواد، ناصر، والبدري، يوسف. (2017). العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك التنظيمي في المنظمات العامة. عمان: دار وائل للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 6- Alqatawneh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 17–24.
- 7- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2018). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 69, 421–449.
- 8- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 9- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 10- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 11- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 12- Owens, R. G. (1999). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- 13- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- 14- Trofino, J. (2000). Transformational leadership: Moving total quality management to world-class organizations. *Nursing Administration Quarterly*, 24(3), 68–76.